iwb Wendentorwall 16 38100 Braunschweig

# Immobilien-Projektentwicklung des „Alten Ratskellers“ in Rethem

## Konzeptstudie

im Rahmen einer Masterarbeit

**Mai 2017**

erstellt von:

Alexander Probst, B.Sc.

iwb INGENIEURE

Berlin
Braunschweig
Düsseldorf
Hamburg
Magdeburg
Pinneberg
Wolfsburg

**iwb Ingenieurgesellschaft mbH**
Wendentorwall 16
38100 Braunschweig

T +49 (0)5 31 2 43 61-0
F +49 (0)5 31 2 43 61-99
E iwb@iwb-ingenieure.de
W www.iwb-ingenieure.de

Registergericht Hamburg
HRB 38338
Steuer-Nr. 48 / 734 / 02488
Ust.-IdNr. DE 114887554

Geschäftsführer
Prof. Dr.-Ing. Jörg Bartels
Dipl.-Ing. Wolfgang Bredehöft
Dipl.-Ing. Jan Laubach

Prokuristen
Dipl.-Ing. (FH) Michael Michler
Dipl.-Ing. Jan Nils Nissen
Dipl.-Ing. Jürgen Reiner
Dipl.-Ing. Torsten Ruhe
Dagmar Walter

Konto 1 596 497 000
Volksbank eG BraWo
BLZ 269 910 66
IBAN DE89 2699 1066 1596 4970 00
BIC GENODEF1WOB
–
Konto 1 280 153 113
Hamburger Sparkasse
BLZ 200 505 50
IBAN DE03 2005 0550 1280 1531 13
BIC HASPDEHHXXX

Managementsystem
DQS-zertifiziert nach
DIN EN ISO 9001:2015

# Inhalt

**Abbildungsverzeichnis** ..... **III**

**Tabellenverzeichnis** ..... **IV**

**Abkürzungsverzeichnis** ..... **V**

**1 Einleitung** ..... **1**

1.1 Themenvorstellung ..... 1

1.2 Zielsetzung der Arbeit ..... 1

1.3 Gang der Untersuchung ..... 2

**2 Theoretische Grundlagen der Projektentwicklung i.e.S.** ..... **4**

2.1 Projektentwicklungsprozess ..... 4

2.1.1 Projektentwicklung im Lebenszyklus einer Immobilie ..... 4

2.1.2 Phasenmodelle des Projektentwicklungsprozesses ..... 6

2.2 Projektkonzeption ..... 10

2.2.1 Analyseinstrument Machbarkeitsstudie ..... 10

2.2.2 Standort- und Marktanalyse ..... 11

2.2.3 Analyse des Nutzungskonzepts ..... 15

2.2.4 Wettbewerbsanalyse ..... 16

2.2.5 Risikoanalyse ..... 17

2.2.6 Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse ..... 20

**3 „Alter Ratskeller“ in Rethem – Projektinitiierung** ..... **25**

3.1 Bestandsbeschreibung „Alter Ratskeller“ in Rethem ..... 25

3.2 Ausgangslage – Konzeptvorstellung ..... 27

3.2.1 Konzeptanforderungen der EGRA ..... 27

3.2.2 Konzeptidee 1 – Hotel garni mit Gastronomie ..... 28

3.2.3 Konzeptidee 2 – Gesundheitszentrum ..... 30

3.3 Wirtschaftliche Voreinschätzung ..... 33

3.3.1 Grundlegende Annahmen ..... 33

3.3.2 Konzeptidee 1 – Hotel garni mit Gastronomie ..... 34

3.3.3 Konzeptidee 2 – Gesundheitszentrum ....36

**4 „Alter Ratskeller“ in Rethem – Projektkonzeption ....38**

4.1 Standortanalyse ....38

4.1.1 Makrolage ....38

4.1.2 Mikrolage ....43

4.2 Marktanalyse ....46

4.2.1 Konzeptidee 1 – Hotel garni mit Gastronomie ....46

4.2.2 Konzeptidee 2 – Gesundheitszentrum ....48

4.3 Analyse des Nutzungskonzepts ....50

4.3.1 Nutzwertanalyse der Konzepte ....50

4.3.2 Stärken-Schwächen-Profile ....51

4.3.3 Zwischenfazit: Nutzerbedarf ....53

4.4 Vorstellung Konzeptidee 3 – Mischnutzung ....54

4.4.1 Überblick ....54

4.4.2 Gebäudeteil A – Anbau: Gesundheitszentrum ....55

4.4.3 Gebäudeteil B – Ratskeller: Hotel garni mit Gastronomie ....55

4.5 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ....57

4.5.1 Risikoanalyse ....57

4.5.2 Rendite- und Sensitivitätsanalyse ....60

4.6 Ergebnis der Projektkonzeption ....66

**5 Schlussbemerkung ....69**

**Literaturverzeichnis ....71**

**Anhang ....81**

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: ganzheitliches Immobilienmanagement ..... 4

Abbildung 2.2: Prozesskette der Aufgabenfelder der Projektentwicklung i.e.S. ..... 7

Abbildung 2.3: Projektentwicklungsprozess nach Bone-Winkel und Schulte ..... 9

Abbildung 2.4: Ablaufschritte der Machbarkeitsstudie .....10

Abbildung 2.5: Risiken der Projektentwicklung .....17

Abbildung 2.6: Risikodarstellung .....18

Abbildung 2.7: Zahlungen im Zusammenhang mit einer Investition .....20

Abbildung 2.8: Systematisierung der Methoden der Investitionsrechnung .....23

Abbildung 3.1: Straßen- und Hofansicht des "Alten Ratskellers" .....25

Abbildung 3.2: vereinfachte Konzeptidee 1 – Nutzungsbelegung .....29

Abbildung 3.3: vereinfachte Konzeptidee 2 – Nutzungsbelegung .....31

Abbildung 4.1: Lage Rethem (Aller).....38

Abbildung 4.2: Anbindung Rethems an den ÖPNV.....39

Abbildung 4.3: Mikrostandort Rethem.....45

Abbildung 4.4: Konzeptidee 3 – Nutzungsbelegung .....54

Abbildung 4.5: Risk-Map der finalen Konzeptidee .....57

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Rahmendaten des "Alten Ratskellers".....26

Tabelle 3.2: Rahmendaten Konzeptidee 1 – Hotel garni mit Gastronomie.....30

Tabelle 3.3: Rahmendaten Konzeptidee 2 – Gesundheitszentrum .....32

Tabelle 3.4: allgemeine Informationen zur einfachen Projektentwicklungsrechnung....33

Tabelle 3.5: Konzeptidee 1 – vereinfachte Projektentwicklungsrechnung.....36

Tabelle 3.6: Konzeptidee 2 – vereinfachte Projektentwicklungsrechnung.....37

Tabelle 4.1: sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftsbereichen .....41

Tabelle 4.2: Bevölkerungsstruktur im Vergleich.....42

Tabelle 4.3: zusammengefasste STOMA – Nutzwertanalyse .....50

Tabelle 4.4: Stärken-Schwächen-Profil Konzept 1.....51

Tabelle 4.5: Stärken-Schwächen-Profil Konzept 2.....52

Tabelle 4.6: Übersicht der Projektdaten.....60

Tabelle 4.7: Bewirtschaftungskosten .....61

Tabelle 4.8: jährlicher Kapitaldienst.....62

Tabelle 4.9: Einnahmen durch Miete und Verkauf .....63

Tabelle 4.10: zusammengefasster Finanzplan .....64

Tabelle 4.11: Sensitivitätsanalyse – Investitionsszenarien.....65

Tabelle 4.12: Erfüllungsnachweis der Konzeptanforderungen (Konzeptidee 3) .....68

# Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| ALT | *Aller-Leine-Tal* |
| BauGB | *Baugesetzbuch* |
| BGF | *Bruttogrundfläche* |
| BRI | *Bruttorauminhalt* |
| DG | *Dachgeschoss* |
| DL | *Dienstleister* |
| EG | *Erdgeschoss* |
| EW | *Einwohner* |
| i.e.S. | *im engeren Sinne* |
| i.w.S. | *im weiteren Sinne* |
| IK | *Investitionskosten* |
| ImmoWertV | *Immobilienwertermittlungsverordnung* |
| ISEK | *integriertes städtebauliches Entwicklungskonzept* |
| JRE | *Jahresrohertrag* |
| KG | *Kellergeschoss* |
| KGR | *Kostengruppe* |
| KZF | *Kalkulationszinsfuss* |
| LCC | *Life Cycle Costs* |
| LSN | *Landesamt für Statistik Niedersachsen* |
| LU | *Logis-Umsatz* |
| Mio. | *Million* |
| mn | *Laufzeit in Monaten* |
| MVZ | *medizinisches Versorgungszentrum* |
| MwSt. | *Mehrwertsteuer* |
| NF | *Nutzfläche* |
| OG | *Obergeschoss* |
| ÖPNV | *öffentlicher Personennahverkehr* |

| | |
|---|---|
| p | *Zinssatz* |
| Pers. | *Person* |
| R | *Restschuld* |
| RROP HK | *regionale Raumordnungsprogramm Heidekreis* |
| SG | *Samtgemeinde* |
| STOMA | *Standort- und Marktanalyse* |
| VOFI | *vollständiger Finanzplan* |
| Z | *Zimmer* |

# 1 Einleitung

## 1.1 Themenvorstellung

Die letzten Jahre zeigten einen deutlichen Anstieg des Projektvolumens in der Immobilienentwicklung. Niedrigzinsphasen und mangelnde Anlagemöglichkeiten unterstützen das Interesse an Investments in Immobilien und lassen attraktive Renditen erhoffen.[1,2] Doch die Anforderungen bei der Projektentwicklung wachsen stetig. Bestand beispielsweise zur Zeit der Nachkriegsphase ein unmittelbarer Nachfrageüberhang, bei dem jegliche Immobilien vom Markt absorbiert wurden, so sind heutzutage vor der Baurealisierung die Potenziale der gegebenen Rahmenbedingungen ausführlich zu überprüfen. Denn lange Entwicklungszeiten in Kombination mit wechselnden Marktverhältnissen, einer hohen Kapitalbindung, Angebots- und Nachfragebewegungen sowie einer verstärkten Wettbewerbssituation erfordern eine ganzheitliche Planung über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie hinweg.[3,4]

Voraussetzung für eine erfolgreiche Immobilien-Projektentwicklung ist es daher, die wesentlichen Merkmale des Standorts, Markts, der Mitbewerber und Nutzer sowie die ökonomischen Bedingungen lebenszyklusorientiert zu betrachten und schlüssig aufzubereiten. Aus den gesammelten Informationen gilt es, ein nachhaltiges, wettbewerbsfähiges und umsetzbares Konzept zu entwerfen.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Unabhängig von der Form und der Ausgangssituation einer Immobilien-Projektentwicklung, steht für den Investor in aller Regel hinter jeder Investitionsentscheidung die Erwartung, mit dem eingesetzten Kapital einen höheren Geldrückfluss in Zukunft zu generieren. Alle Aktivitäten sind dann darauf ausgelegt, mit möglichst geringem Risiko und innerhalb kürzester Zeit einen Profit aus der getätigten Investition zu erhalten. Daher stellt der Rentabilitätsnachweis oftmals den entscheidenden Auslöser für die Umsetzung der Projektidee dar.[5]

Die vorliegende Arbeit beruht hingegen auf einem Untersuchungsbeispiel, bei dem die Motive für eine Immobilien-Projektentwicklung nicht vorrangig monetärer Natur sind. Den Ausgangspunkt bildet ein eher gemeinnütziges und ehrenamtlich organisiertes

[1] vgl. bulwiengesa AG 2017b
[2] vgl. bulwiengesa AG 2017a
[3] vgl. Alda und Hirschner 2014, S. 30
[4] vgl. Ertle-Straub 2013, S. 401
[5] vgl. Wöhe und Döring 2010, S. 520

Unternehmen für Regionalentwicklung, namens EGRA[6]. Dieses hat es sich zur Aufgabe gemacht, im niedersächsischen Rethem an der Aller und Umgebung mit Hilfe von Teilhabereinlagen und Subventionsmitteln verschiedene, hauptsächlich gewerbliche Immobilien-Projektentwicklungen voranzutreiben. Damit versucht die EGRA, in einer überwiegend strukturschwachen Region einen Kontrapunkt zu der Abwanderung und Überalterung der Bevölkerung sowie dem Mangel an Arbeitsplätzen zu setzen.[7]

Neben den Aktivitäten im Bereich der Wirtschaftsförderung setzt die EGRA auch auf die Reaktivierung des Rethemer Stadtkerns. So erwarb das Unternehmen im Jahr 2014 ein historisches Wahrzeichen der Stadt, den „Alten Ratskeller“, mit dem Gedanken, diesen als Ankerpunkt neu im Ortsbild zu integrieren. Somit wird das leerstehende Gebäude nicht als eine alternative Anlageform wahrgenommen, sondern dient einem weitaus übergeordneten Zweck. Im Vordergrund steht dessen Erhalt und Wiederaufbau.

Ziel der Arbeit ist es daher, mittels der Prozesse einer Immobilien-Projektentwicklung ein nachhaltiges, besonders auf qualitativen Merkmalen beruhendes Konzept für den „Alten Ratskeller“ zu entwerfen.

## 1.3 Gang der Untersuchung

Losgelöst von den Motiven, richtet sich das Prozedere bei einer Immobilien-Projektentwicklung nach bestimmten Verfahrensweisen. Daher ist es einleitend notwendig, die Grundlagen, Instrumente und das genaue Vorgehen theoretisch zu erörtern. Zunächst erfolgt eine Abgrenzung der Projektentwicklungsprozesse im Lebenszyklus einer Immobilie. Anschließend findet eine Beschreibung der einzelnen Phasen statt. Die Inhalte beziehen sich vor dem Hintergrund des Anwendungsbeispiels hauptsächlich auf die Bestandsprojektentwicklung, wodurch die darüber hinaus benötigten Prozesse für Neubauten meist nur erwähnt bleiben.

Auf Basis der theoretisch erarbeiteten Grundlagen wird im Folgenden die projektspezifische Planung und Entwicklung realisiert. Dazu sind in einem ersten Schritt die konkreten Ausgangsverhältnisse darzulegen. Darauf aufbauend sind die eingangs und in Zusammenarbeit mit der EGRA entwickelten Projektideen für den „Alten Ratskeller“ hinsichtlich ihrer Machbarkeit ausführlich zu überprüfen. Aus den Erkenntnissen der Markt-, Standort-, Nutzer- und Nutzungsanalysen folgt eine Überarbeitung des Projektkonzepts, bevor dieses einer lebenszyklusorientierten Rentabilitäts- und Sensitivitätsrechnung unterzogen wird. Die Konzeptstudie endet mit einer abschließenden Bewer-

[6] EGRA: Energie- und Gewerbepark Rethem/Aller GmbH & Co. KG
[7] vgl. EGRA GmbH & Co. KG 2016b

tung der Projektidee und schätzt den Realisierungserfolg in Hinblick auf die qualitativen und quantitativen Anforderungen der Immobilien-Projektentwicklung ab.

# 2 Theoretische Grundlagen der Projektentwicklung i.e.S.

## 2.1 Projektentwicklungsprozess

### 2.1.1 Projektentwicklung im Lebenszyklus einer Immobilie

Der Lebenszyklus eines Immobilienprojekts besteht bei einfachster Betrachtung aus drei eigenständigen und aufeinander folgenden, jedoch zum Teil überlagernden Phasen. Diese Abschnitte unterscheiden sich hinsichtlich ihres anfallenden Zeitpunkts sowie dem Schwerpunkt und der Zielsetzung ihrer Meilensteine im Lebenszyklus.

Zu Beginn eines Immobilienlebenszyklus erfolgt die Projektentwicklung. Diese startet mit dem Projektanstoß und dient der Entscheidung über die weitere Verfolgung der Projektidee. Daraufhin wird entweder der Planungsauftrag erteilt oder alle Aktivitäten aufgrund zu hoher Projektrisiken eingestellt.[1] Sofern die Machbarkeit des Projekts gegeben ist, beginnt anschließend die Phase des Projektmanagements und damit die Planung und Realisierung des Gebäudes. Nach der Fertigstellung geht die Immobilie in die Phase der Inbetriebnahme und Nutzung über, begleitet durch die Betreuung des Gebäudebestandes, dem Facility Management.[2] Aufgabe dessen ist es, durch die Instandhaltung des Gebäudes den funktionalen und wirtschaftlichen Betrieb sicherzustellen.[3] Am Ende der wirtschaftlichen Lebensdauer folgt die Verwertung der Immobilie. Diese kann entweder in der Revitalisierung, also einer Umwidmung oder in dem (Teil-) Abriss bestehen.[4] Letztlich setzt sich damit ein neuer Immobilienlebenszyklus in Gang und der Kreislauf beginnt erneut, wie aus Abbildung 2.1 zu ersehen ist.

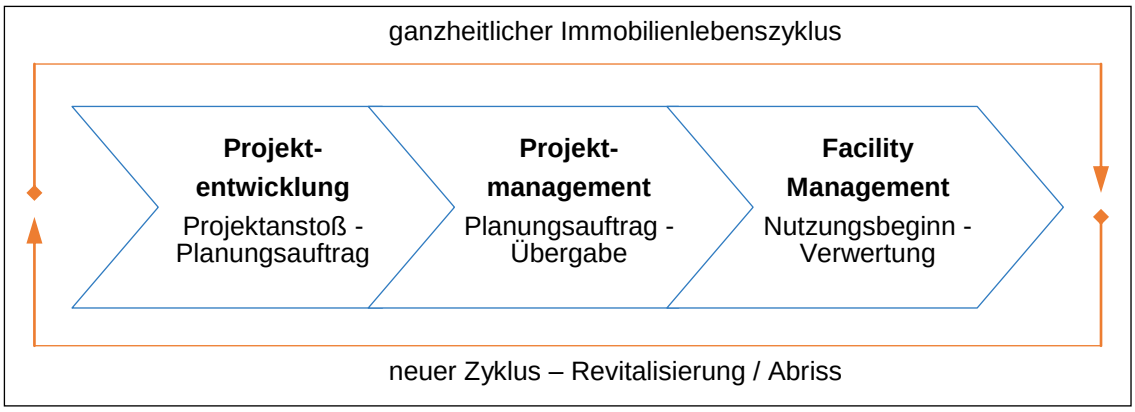



Abbildung 2.1: ganzheitliches Immobilienmanagement[5]

[1] vgl. Diederichs 2006, S. 1
[2] vgl. Preuß und Schöne 2010, S. 7
[3] vgl. Alda und Hirschner 2014, S. 168
[4] vgl. Burzlaff und Meinen 2014a, S. 73 f.
[5] in Anlehnung an Diederichs 2006, S. 2

Das lebenszyklusorientierte Immobilienmanagement umfasst also den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes. Beginnend beim Ankauf oder dem Projektanstoß, bis hin zur Umwidmung, Abriss oder Verkauf der Immobilie am Ende ihrer wirtschaftlichen Lebensdauer.[6] In der Literatur wird dieser Prozess des Immobilienmanagements auch mit dem Begriff der ganzheitlichen Projektentwicklung bzw. der Projektentwicklung im weiteren Sinne (i.w.S.) gleichgesetzt.[7]

Eine einheitliche definitorische Abgrenzung für den Begriff der Projektentwicklung existiert bisher nicht. In der Literatur finden sich daher zum Teil sehr unterschiedliche Interpretationen.[8] Eine Erklärung dafür liegt in der genaueren Betrachtung der Begriffe „Projekt“ und „Entwicklung“. Das Projekt stellt den Immobilienneu- oder umbau dar, das entwickelt wird. Eine Entwicklung ist dabei als ein Prozess zu verstehen, der einen Anfangs- und einen Endpunkt besitzt. Dieser Prozess kann aus mehreren Stufen bestehen, die sich durch ihre Meilensteine (Anfangs- und Endpunkte) voneinander abheben. Je nach dem Verständnis der Projektentwicklung folgen daher verschiedene theoretische Abgrenzungen.[9]

So umfasst die Projektentwicklung beispielsweise nach den Autoren KYREIN[10], BRAUER[11] oder auch WILL[12] lediglich diejenigen Tätigkeiten, die erforderlich sind, um ein Projekt von der Idee bis zur Planung bzw. Baufreigabe heranzubilden. Wissenschaftlich hat sich aber mittlerweile das Begriffsverständnis nach DIEDERICHS durchgesetzt. Seine Definition bezieht sich auf die Produktionsfaktoren innerhalb des Projektentwicklungsprozesses und wird nachfolgend kurz erläutert:

*„Durch Projektentwicklungen sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“* [13]

Damit spricht DIEDERICHS zwei Wirkungsebenen der Projektentwicklung an. Aus einzelwirtschaftlicher Sicht steht die Wettbewerbsfähigkeit der Bauinvestition und deren dauerhaften rentablen Nutzung im Vordergrund. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene ist hingegen die Frage zu beantworten, inwieweit die Immobilie als Ergebnis ihrer Projekt-

[6] vgl. Preuß und Schöne 2010, S. 7
[7] vgl. Diederichs 2006, S. 1
[8] vgl. Wagner 1991, S. 665
[9] vgl. Blecken und Kock 2014, S. 11 f.
[10] Kyrein 1997, S. 79
[11] Brauer 2013, S. 611
[12] Will 1983, S. 49
[13] Diederichs 1994, S. 43

entwicklung den öffentlichen Belangen entspricht. Zudem ist die Immobilien-Projektentwicklung unter dem Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit in einem übergeordneten unternehmenspolitischen Zusammenhang zu sehen. Demnach stellt diese für Immobilienunternehmen einen strategischen Ansatz zur Stabilisierung und Förderung des Erfolges sowie zum Aufbau von Potenzialen und Wettbewerbsvorteilen dar. Durch die Steigerung der regionalen Standortqualitäten dient die Projektentwicklung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene ebenfalls zur Wirtschaftsförderung sowie Lageverbesserung und kommt somit den öffentlichen Belangen entgegen.[14,15]

DIEDERICHS Verständnis der Projektentwicklung umschließt den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie. Dabei unterscheidet er in seiner ganzheitlichen Betrachtung zwei Arten. Zum einen die Projektentwicklung im engeren Sinne (i.e.S.), wie sie inhaltlich auch von KYREIN oder WILL verstanden wird, als ein der Planung vorgelagerter Prozess zur Entscheidungshilfe. Zum anderen die Projektentwicklung im weiteren Sinne, die das engere Verständnis um die Phasen des Projektmanagements und Facility Managements erweitert.[16]

Der erweiterte Sinn legt besonderen Wert auf die interdisziplinäre Verknüpfung der einzelnen Projektentwicklungsphasen. Als Ausgangspunkt vieler Fehlplanungen wird die statische Betrachtung der Projektentwicklung beschrieben. Demnach liegt die Ursache darin, dass einmal entwickelte Projektkonzepte realisiert werden, anstatt sie veränderten Marktbedingungen anzupassen. Obwohl die baulichen und gestalterischen Eingriffsmöglichkeiten mit zunehmenden Bauverlauf abnehmen, ist dennoch eine stetige Kontrolle des Nutzungskonzepts sowie der Finanzierungs- und Vermarktungsstrategien notwendig. Daher ist es für eine erfolgreiche und effiziente Projektentwicklung zwingend, diese über den gesamten Immobilienlebenszyklus fortzuführen.[17]

### 2.1.2 Phasenmodelle des Projektentwicklungsprozesses

In Hinblick auf die Konzeptualisierung und inhaltliche Betrachtung des Projektentwicklungsprozesses finden sich in der Literatur unterschiedliche Modellansätze wieder. HEALEY[18] systematisiert drei grundlegende Arten zur Beschreibung der Projektentwicklung (Gleichgewichts-, Institutions- und Phasenmodelle), wobei nachfolgend das Phasenmodell für die weitere Erläuterung des Projektentwicklungsprozesses am besten geeignet ist.

[14] vgl. Schulte und Bone-Winkel 2008, S. 27 f.
[15] vgl. Held 2010, S. 88 f.
[16] vgl. Diederichs 1994, S. 43 ff.
[17] vgl. Isenhöfer et al. 2016, S. 178
[18] vgl. Healey 1991, S. 219 ff.

Phasenmodelle konzentrieren sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht auf das Management des Projektentwicklungsprozesses und zerlegen diesen hierfür in einzelne idealtypische Abschnitte.[19,20]

Sowohl DIEDERICHS als auch BONE-WINKEL entwickelten dazu Modelle, welche sämtliche Prozesse erfassen, die zur Heranbildung eines Projekts von der Idee bis zur Baufertigstellung und Nutzungsübergabe erforderlich sind. Von besonderer Relevanz ist hierfür die genauere Betrachtung der Projektentwicklungsphase im engeren Sinne. DIEDERICHS[21] erstellte dafür eine Prozesskette mit 15 aufeinanderfolgenden Tätigkeitsfeldern. Dabei integriert er zeitlich gestaffelte „Exit-Stationen“, die für einen Abbruch bzw. eine Überarbeitung des Projekts sorgen. Die folgende Abbildung 2.2 zeigt die Prozesskette im gesamten Phasenmodell der Projektentwicklung im weiteren Sinne. Einzelne Tätigkeitsfelder erstrecken sich dabei über mehrere Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie und verdeutlichen damit den interdisziplinären Zusammenhang der ganzheitlichen Projektentwicklung.[22]

Angelehnt an die lebenszyklusorientierte Betrachtung einer Immobilienentwicklung, unterteilt BONE-WINKEL[24] hingegen fünf übergeordnete Phasen. Die Projektinitiierung,

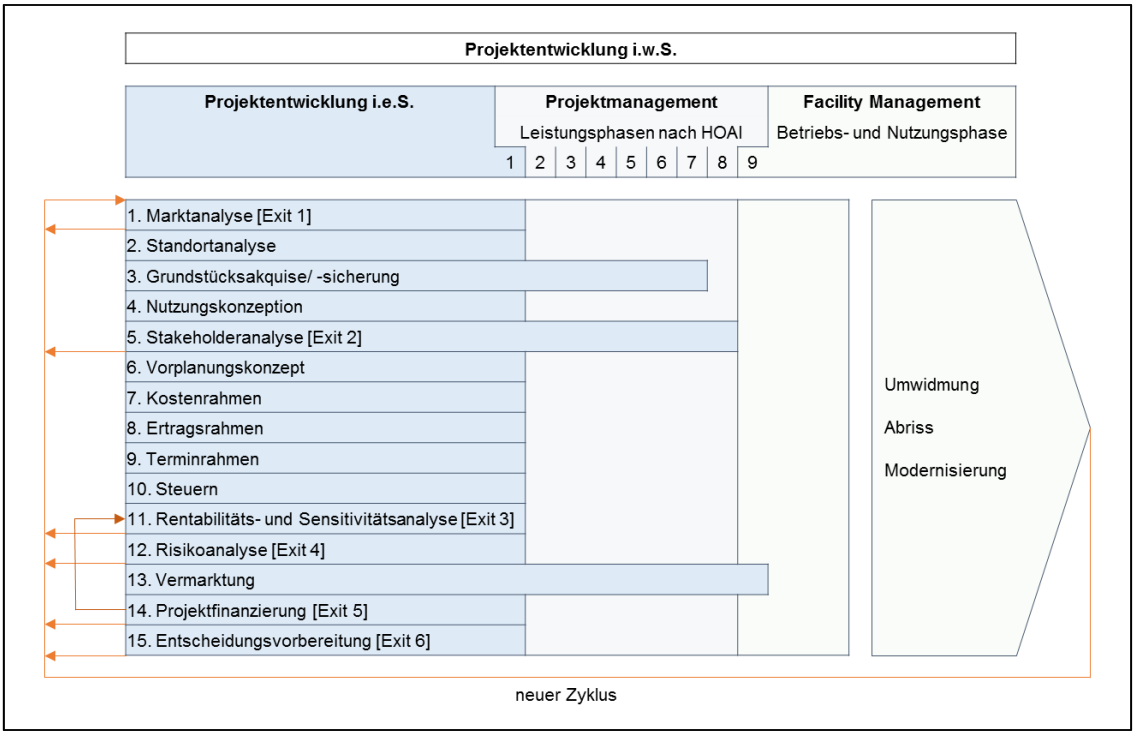



Abbildung 2.2: Prozesskette der Aufgabenfelder der Projektentwicklung i.e.S.[23]

[19] vgl. Held 2010, S. 100
[20] vgl. Blecken und Kock 2014, S. 12
[21] Diederichs 2006, S. 9
[22] vgl. Diederichs 2006, S. 7 f.
[23] in Anlehnung an Diederichs 2006, S. 9
[24] Bone-Winkel 1994, S. 56

-konzeption, -konkretisierung und das Projektmanagement stellen die Hauptkomponenten dar. Diese werden über den gesamten Projektentwicklungsprozess sowie der anschließenden Nutzungsphase dauerhaft von der Projektvermarktung begleitet.[25] Sein Modell basiert damit weniger auf den Inhalten der Planungs- und Bauabwicklung, sondern vielmehr auf der Abbildung essentieller Entscheidungsschritte während der Entstehung sowie Realisierung eines Immobilienprojekts.[26] In Zusammenarbeit mit SCHULTE[27] haben beide Autoren dieses Modell noch weiter detailliert. Die Phasen der Projektinitiierung und -konzeption bilden die Projektentwicklung im engeren Sinne ab. Ausgangspunkt des Phasenmodells ist das Vorhandensein mindestens einer der drei Grundbausteine Idee, Kapital oder Standort. Sobald die notwendigen Rahmenbedingungen zur Projektinitiierung abgesteckt sind und eine Abgrenzung der grundlegenden Projektdaten erfolgt, kann der Entwickler eine vereinfachte Projektentwicklungsrechnung durchführen. Darauf aufbauend wird ein erstes finales Projektkonzept erstellt, welches zur Entscheidungsfindung für die Umsetzung dient. Ausschlaggebend dafür sind die Durchführung einer Machbarkeitsstudie und der Nachweis der Wirtschaftlichkeit. Die Analyse gibt am Ende Auskunft über die Vorteilhaftigkeit des Projekts. Ist diese nicht gegeben, sind entweder die Projektparameter so anzupassen, bis sich ein finanzieller Vorteil einstellt oder das Projekt wird aufgrund mangelnder wirtschaftlicher Attraktivität eingestellt. Andernfalls führt der Nachweis der Machbarkeit sowie Wirtschaftlichkeit zum Planungsauftrag und die Projektentwicklung im engeren Sinne ist damit abgeschlossen.[28]

Daran anschließend setzt das Projektmanagement ein, welches über die Phasen der Projektkonkretisierung und -realisierung beschrieben wird. Nach der Fertigstellung geht das Bauwerk in die Betriebsphase über und wird durch das Facility Management begleitet. Während der Projektentwicklung spielt weiterhin stets die Vermarktung eine entscheidende Rolle. Das Marketing erstreckt sich auf den Verkauf oder die Vermietung der Immobilie und kann grundsätzlich in jeder Projektentwicklungsphase erfolgen.[29]

Der obig beschriebene Prozess ist in Abbildung 2.3 veranschaulicht. Dabei dürfen aber beide Modelle, sowohl das von DIEDRICHS als auch das von SCHULTE und BONE-WINKEL, nicht darüber hinwegtäuschen, dass die aufgezeigten Prozessschritte ideal-

[25] vgl. Isenhöfer et al. 2016, S. 188 f.
[26] vgl. Blecken und Kock 2014, S. 12 f.
[27] Schulte und Bone-Winkel 2008, S. 36
[28] vgl. Burzlaff und Meinen 2014b, S. 73
[29] vgl. Schulte und Bone-Winkel 2008, S. 54 f.

typisch dargestellt sind und in der Praxis zwangsläufig parallel oder iterativ ablaufen können.[30]

Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit ist die Projektentwicklung im engeren Sinne. Daher ist im nachfolgenden Kapitel 2.2, angelehnt an das Modell von SCHULTE und BONE-WINKEL, die Phase der Projektkonzeption genauer beschrieben. Die anschließen-

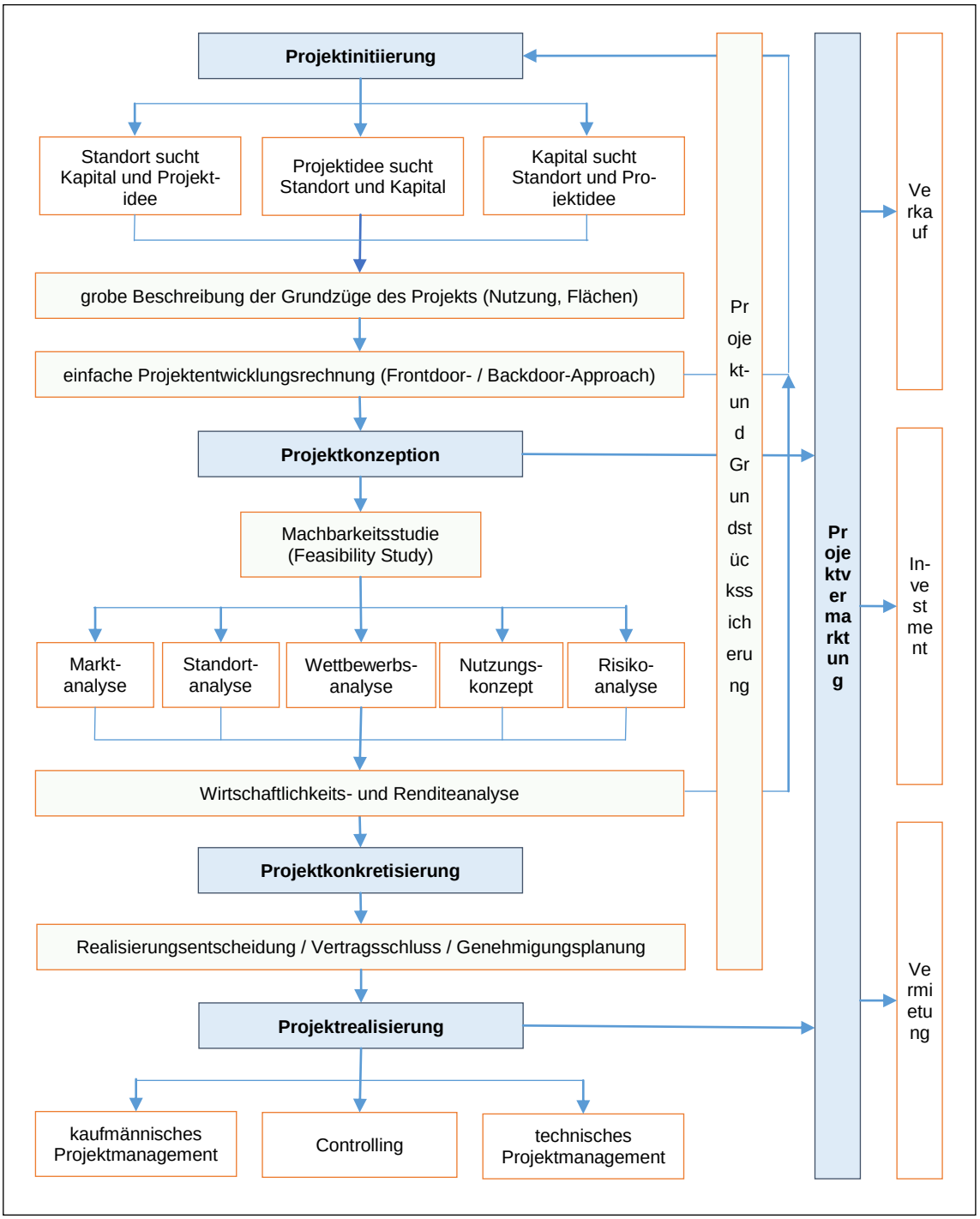



Abbildung 2.3: Projektentwicklungsprozess nach BONE-WINKEL und SCHULTE[31]

[30] vgl. Alda und Hirschner 2014, S. 23
[31] in Anlehnung an Schulte und Bone-Winkel 2008, S. 36

den Phasen des Projekt- und Facility Managements stellen für die weitere Bearbeitung vorerst keine Relevanz dar und sind somit in der theoretischen Beschreibung zu vernachlässigen.

## 2.2 Projektkonzeption

### 2.2.1 Analyseinstrument Machbarkeitsstudie

Das Ziel der Projektkonzeption besteht darin, das bisher nur grob umrissene Projekt einer systematischen Analyse zu unterwerfen, um hohe Risiken auszuschließen sowie die Wirtschaftlichkeit unter den gegebenen Bedingungen zu prüfen und letztlich die Realisierungsfähigkeit des Projekts nachzuweisen. Zu diesem Zweck sind folgende Analysen durchzuführen, die in der nachstehenden Abbildung 2.4 aufgelistet sind.[32]

Für die Gesamtheit aller Analysen hat sich der Oberbegriff Machbarkeitsstudie, oder auch Feasibility Study, herausgebildet. Im Sinne der Definition nach GRAASKAMP[33] setzt die Feasibility Analysis voraus, dass ein Projekt nicht nur den Zielen des Projektentwicklers nachkommt, sondern sich auch an den Bedürfnissen der übrigen Stakeholder, insbesondere der potenziellen Financiers, Investoren und Nutzern, orientiert. Darüber hinaus muss das Projekt in einem annehmbaren zeitlichen Rahmen umsetzbar sein, unter Berücksichtigung aller zur Verfügung stehenden Ressourcen und äußeren Rahmenbedingungen.[34]

Trotz des detaillierten Umfangs der Machbarkeitsstudie kann diese nicht den Erfolg einer Projektentwicklung garantieren. Vielmehr trägt sie dazu bei, Entwicklungsrisiken und Engpässe aufzudecken und zur Entscheidungsvorbereitung bezüglich der Umset-

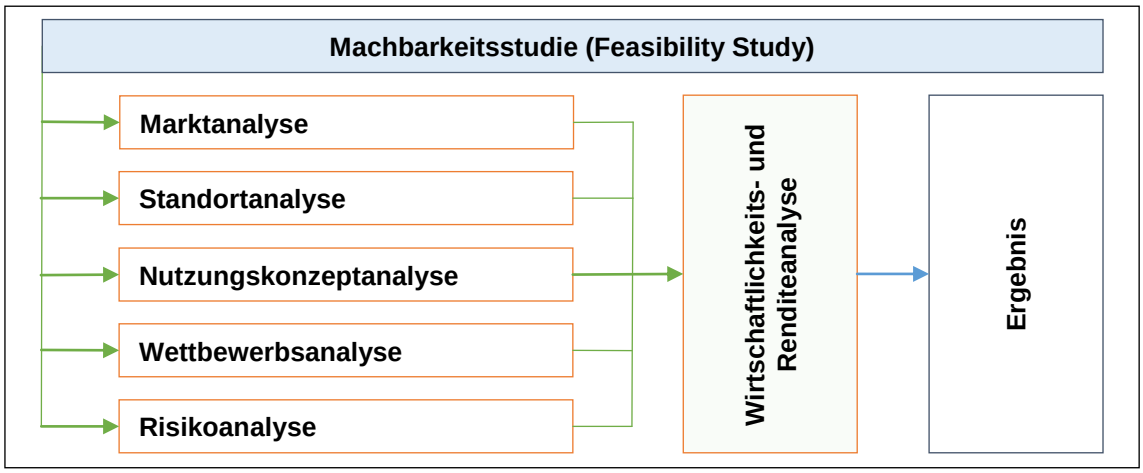



Abbildung 2.4: Ablaufschritte der Machbarkeitsstudie[35]

[32] vgl. Bielefeld und Wirths 2010, S. 12
[33] Graaskamp 1972
[34] vgl. Isenhöfer 1999, S. 66 ff.
[35] in Anlehnung an Hirschner 2007, S. 37

zung des Projekts beizutragen. Dabei lässt sich das Projekt am Ende der Konzeptionsphase immer noch stoppen, wobei allerdings ein Abbruch zu diesem Zeitpunkt oftmals mit höheren Kosten verbunden ist, aufgrund des möglichen Einsatzes externer Berater. Dennoch ist selbst ein Abbruch häufig die bessere Alternative als das Festhalten an einer unrentablen Projektidee. Daher empfiehlt es sich die gesetzten Prämissen in der Machbarkeitsstudie während der gesamten Entwicklungszeit fortlaufend zu überprüfen. Schon bei geringen Abweichungen ist der Analyseprozess wiederaufzunehmen und gegebenenfalls die Planung anzupassen.[36,37]

Die der Machbarkeitsstudie zugrunde liegenden Analysen sind nachfolgend genauer beschrieben. Dabei ist im Hinblick auf die Praxis zu beachten, dass durch zeitliche, personelle oder finanzielle Restriktionen, einzelne Analysen häufig vernachlässigt werden. Davon ist jedoch dringend abzuraten, da in dieser Phase des Projekts die Beeinflussbarkeit noch gegeben ist.[38]

### 2.2.2 Standort- und Marktanalyse

Auch heutzutage ist es keine Seltenheit, dass Immobilien entwickelt und anschließend mit hohen Leerständen zu kämpfen haben, unter der Mindestmiete angeboten oder bereits vor Erstbenutzung neu konzipiert werden müssen. Die Ursache dessen liegt oftmals in einer Fehleinschätzung von Markt, Standort oder gar beidem. Daher kommt der Standort- und Marktanalyse (STOMA) eine besondere Bedeutung während der Projektentwicklung zu und bildet die Informationsgrundlage vieler immobilienwirtschaftlicher Entscheidungen. MUNCKE ET AL.[39] definieren die STOMA als *„objektive, systematisch aufgebaute, fachlich und methodisch fundierte Untersuchung der räumlichen und marktseitigen Rahmenbedingungen einer Immobilieninvestition“*. Dazu gehört das Zusammentragen und Bewerten aller derzeitigen sowie künftig in Zusammenhang stehenden Informationen einer Immobilie in Bezug auf den Standort, Nutzer- als auch Immobilienmarkt. Das Ziel besteht entweder darin, die optimale Nutzungsmöglichkeit für einen gewählten Standort zu identifizieren oder einen bzw. mehrere Standorte auf ihre Tauglichkeit hinsichtlich des angestrebten Nutzungskonzepts zu überprüfen. Des Weiteren offenbaren sich standort- und marktseitige Realisierungschancen, Restriktionen sowie Ertragsaussichten für das geplante Projektvorhaben. Das bedeutet, die STOMA beantwortet zum einen die Frage, ob die am Standort mögliche Nutzung und die daraus resultierenden Ertragsprognosen realistisch sind. Zum anderen liefert sie nötige Erkenntnisse, die dabei helfen, für einen gegebenen Standort die geeignetste

[36] vgl. Weiß 2002, S. 27
[37] vgl. Isenhöfer et al. 2016, S. 193 f.
[38] vgl. Schulte und Bone-Winkel 2008, S. 41 f.
[39] Muncke et al. 2008, S. 136

Nutzungsabsicht, angemessene Größenordnung und optimale Flächenkonfiguration zu ermitteln.[40]

Sofern sich jedoch aus der wechselseitigen Betrachtung der Standort- und Marktsituation ergibt, dass eine Weiterführung der Projektentwicklung keinen Erfolg verspricht, so sind bereits zu diesem Zeitpunkt alle weiterführenden Aktivitäten einzustellen. Dann empfiehlt sich gegebenenfalls nur noch die Projektidee, den Standort und das Projektvolumen zu überdenken.[41]

### Standortanalyse

Aufgrund der Standortgebundenheit einer Immobilie über ihren gesamten Lebenszyklus, ist es unerlässlich den Standort einer ausführlichen und marktseitigen Analyse zu unterziehen.[42] Die Aufgabe der Standortanalyse ist es, eine möglichst objektive Einschätzung über die heutige und zukünftige Qualität des Standorts zu geben und damit entweder einen optimalen Standort für eine vorhandene Projektidee oder ein Nutzungskonzept für einen bereits gegebenen Standort zu finden. Zudem lassen sich auch mehrere Standortalternativen auf ihre Eignung für gedachte Nutzungsabsichten überprüfen.[43]

Die Untersuchung findet stets vor dem Hintergrund ihrer Bedeutung für den jeweiligen Markt- und Nutzungssektor statt. Daher sind vor Analysebeginn, auch im Interesse einer wirtschaftlichen Vorgehensweise, die Untersuchungsziele sowie räumlichen Rahmenbedingungen abzustecken, um so den Umfang der Analyse zu begrenzen.[44]

Üblicherweise ist bei der Standortuntersuchung zunächst zwischen dem Makro- und Mikrostandort zu unterscheiden. In die Makroebene fallen alle Faktoren, die im großräumlichen Verflechtungsgebiet (Region, Kreis, Gemeinde) liegen. Der Mikrostandort stellt das unmittelbare, direkte Umfeld sowie das Baugrundstück selbst dar. Somit ist der Mikrostandort in seiner Faktorenausprägung so exakt wie möglich zu erfassen, der Makrostandort hingegen nur insoweit, wie er Relevanz für die Projektentwicklung besitzt.[45]

Darüber hinaus findet auf einer zweiten Ebene die Unterteilung in harte und weiche Standortfaktoren statt. Zu den harten Faktoren zählen physische Einflussgrößen, die sich in erster Linie mit der vorhandenen infrastrukturellen Situation in unterschiedlichen Bereichen beschäftigen und sich direkt über monetäre oder andere Zahlenkennwerte

[40] vgl. Muncke et al. 2008, S. 135 ff.
[41] vgl. Diederichs 2006, S. 29
[42] vgl. Alda und Hirschner 2014, S. 139
[43] vgl. Kalusche 2012, S. 306
[44] vgl. Muncke et al. 2008, S. 147
[45] vgl. Diederichs 2006, S. 31

definieren lassen. Weiche Standortfaktoren sind in aller Regel nicht oder nur bedingt messbar. Dabei handelt es sich um sozioökonomische bzw. psychologische Faktoren, wie das Image des Standorts, dem Wirtschaftsklima oder auch der Wohn- und Freizeitqualität.[46]

Neben der räumlichen als auch inhaltlichen Differenzierung ist zudem der zeitliche Aspekt zu beachten. Zwar sind viele Veränderungen auf der Makroebene einer relativ gleichmäßigen Entwicklung unterzogen (Verkehrs- und Wirtschaftsstruktur, Image) oder sogar längerfristig konstant gegeben (Entfernung zu Nachbarorten und anderen Anlaufpunkten), so können sich aber Elemente der Mikroebene manchmal innerhalb weniger Jahre in ihrer Ausprägung und Bedeutung stark verändern (Sozialstruktur, Prestige der Lage).[47]

In Verbindung mit der Marktrecherche und über die Bewertung mittels Nutzwertanalyse oder Portfolio-Matrix, kann so ein Entscheidungsvorschlag hinsichtlich einer standortgeeigneten Nutzung oder einem nutzungsgeeigneten Standort gegeben werden.[48]

### Marktanalyse

Die Marktanalyse dient der Abschätzung der bisherigen, aktuellen und zukünftigen Entwicklung des Angebots, der Nachfrage sowie der Preise. Im Zusammenspiel mit der Standortuntersuchung bildet diese nicht nur die Basis für die Grundstücksauswahl, sondern auch die Grundlage des Vermarktungskonzepts.[49]

Unter einem Markt versteht sich in einfachster Betrachtung, ein ökonomischer Ort des Tausches von Sachgütern, Dienstleistungen oder Kapital zwischen Anbietern und Nachfragern. Die Koordination erfolgt über den Preismechanismus, indem Angebot und Nachfrage auf dem Markt durch den Preis zum Ausgleich gebracht werden. Für den Projektentwickler bedeutet dies, erst wenn sowohl Investitionsvolumen und Angebotsniveau als auch Art und Umfang der Nachfrage weitestgehend bekannt sind, lässt sich das Immobilienprojekt marktgerecht gestalten.[50]

Daher ist es für eine vollständige Erhebung aller relevanten Marktindikatoren nötig, eine Angebots-, Nachfrage- sowie Preisanalyse durchzuführen. Bevor jedoch die Marktanalyse beginnt, ist es von Vorteil nach den verschiedenen Immobiliensektoren zu segmentieren. Dafür liefert die Standortanalyse wichtige Anhaltspunkte, denn diese trifft bereits Aussagen darüber, welche Nutzungsmöglichkeiten überhaupt für den Pro-

[46] vgl. Schneider und Völker 2013, S. 92 ff.
[47] Isenhöfer et al. 2016, S. 195
[48] vgl. Diederichs 2006, S. 31
[49] vgl. Klaubetz 2016, S. 120
[50] vgl. Muncke et al. 2008, S. 149

jektstandort in Frage kommen. So besteht der erste Schritt in der Selektion von denkbaren und vornherein auszuschließenden Nutzungsmöglichkeiten. Anschließend gilt es nur die grundsätzlich in Frage kommenden Sektoren (Büro, Einzelhandel, Wohnen, etc.) vertieft zu analysieren. Durch die damit eingeschränkte Breite des Untersuchungsspektrums erlangt die Analyse oftmals eine höhere Tiefe an Informationen und die daraus resultierende Qualität der getroffenen Aussagen nimmt zu. Dennoch gilt, dass das Verhältnis von Projektvolumen zu Umfang als auch Detaillierungsgrad der Marktanalyse angemessen sein muss.[51,52]

Ein Bestandteil der Marktuntersuchung ist die Angebotsanalyse. Mit Hilfe dieser wird die Qualität und Quantität der bereits vorhandenen, im Bau befindlichen sowie geplanten Immobilienangebote in dem relevanten Marktsegment geprüft.[53] Zu den wichtigen Analysekriterien zählen beispielsweise der Flächenbestand, Lagequalitäten oder auch die Ausstattung. Besonders die am Markt vorhandene Leerstandsrate ist dabei ein deutlicher Indikator für ein Angebots- oder Nachfrageüberhang an Immobilien.[54]

Die Prüfung der Nachfrage ist das zweite Hauptelement der Marktanalyse. Grundsätzlich reagiert das Angebot in der Immobilienwirtschaft aufgrund der langen Herstellungszeiten eher träge, wohingegen es sich bei der Nachfrage um einen sensibleren Faktor handelt. Dies kommt insbesondere in Marktphasen mit hohem und/oder steigendem Angebot zum Tragen. Während in Zeiten eines Nachfrageüberhangs die Präferenzen der Konsumenten aufgrund der Angebotsknappheit nicht hundertprozentig zu erfüllen sind, gilt es in Phasen von Angebotsüberschüssen besonders nachfragegerechte Objekte zu entwickeln.[55] Daher beschäftigt sich die Nachfrageanalyse einerseits mit dem aktuellen Flächenbedarf und zum anderen mit den Nutzeranforderungen und deren möglichen Entwicklung in der Zukunft.[56]

Aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage ergeben sich in der Preisanalyse letztlich Kennzahlen, die Auskunft über Mieten, Kaufpreise und Renditen geben. Diese sind ebenfalls in einem erweiterten zeitlichen Kontext zu betrachten und um die Prognose der Preisentwicklung zu ergänzen.[57]

Zusammenfassend hilft die Marktanalyse dabei, alle marktwirksamen, qualitativen als auch quantitativen Komponenten des Angebots, der Nachfrage und des Preises zu erheben, die eventuell einen Einfluss auf die Immobilienprojektentwicklung ausüben.

[51] vgl. Muncke et al. 2008, S. 150 f.
[52] vgl. Feldmann et al. 2016, S. 397 f.
[53] vgl. Schneider und Völker 2013, S. 95
[54] vgl. Kalusche 2012, S. 310
[55] vgl. Schneider und Völker 2013, S. 97
[56] vgl. Feldmann et al. 2016, S. 399
[57] vgl. Isenhöfer et al. 2016, S. 195

Vor diesem Hintergrund ist der Blick in die Zukunft und die Beurteilung der absehbaren Marktlage im Nutzungssegment von besonderer Bedeutung. Nur so lassen sich die voraussichtlichen Marktchancen des zu entwickelnden Projekts einschätzen und ein entsprechend den Marktanforderungen konzipiertes Objekt realisieren.[58]

### 2.2.3 Analyse des Nutzungskonzepts

Die Analyse des Nutzungskonzepts steht in seiner Betrachtungsweise nicht für sich, sondern ist ein Resultat aus der Untersuchung von Angebot und Nachfrage am jeweiligen Teilmarkt. Folglich geht es darum, die geplante Nutzung für ein Objekt auf die funktionale und wirtschaftliche Tragfähigkeit zu prüfen.[59] Unter Beachtung der Charakteristika von Makro- und Mikrolage, den Interessen der Stakeholder oder auch von Konkurrenzangeboten liegt die Bestimmung einer geeigneten Nutzergruppe für das geplante Immobilienprojekt im Vordergrund der Analyse. Darauf aufbauend interessieren den Projektentwickler die gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse der anvisierten Zielgruppe, um auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse ein realisierbares Nutzungs- und Vermarktungskonzept erstellen zu können, das nachhaltig am Markt Bestand hat.[60,61]

Die Nutzungskonzeption ist die Weiterentwicklung der Projektidee, dessen Basis die Marktbeobachtungen und Prognosen über zukünftige Nutzerstrukturen und Trends sind. Gegenstand und Zielsetzung der Nutzungskonzeption ist es, die Grundlage für die weitere Planung zu schaffen. Darin enthalten sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Budget, Zielrendite, Planungskennwerte, Raum- und Funktionsprogramm) sowie die zeitlichen (Baubeginn und andere Meilensteine) und räumlichen Vorgaben. Nach der Auswahl und der Sicherung eines Grundstücks ist das Nutzerbedarfsprogramm zu erstellen. In diesem sind die Projektziele eindeutig und erschöpfend festzuhalten, sodass beispielsweise Anforderungen an den Flächenbedarf, die Bauweise, die Optik oder auch der technischen Ausstattung deutlich werden. Zudem gehört das Aufstellen eines Funktions-, Raum- und Ausstattungsprogramm zu den Inhalten der Konzeptplanung.[62]

[58] vgl. Muncke et al. 2008, S. 153
[59] vgl. Feldmann et al. 2016, S. 405
[60] vgl. Schneider und Völker 2013, S. 98
[61] vgl. Schulte und Bone-Winkel 2008, S. 43
[62] vgl. AHO e.V. 2004, S. 21 f.

Die Analyse des Nutzungskonzepts dient also letztlich der Erarbeitung eines Vorplanungskonzepts zur Nutzungskonzeption, in dem die planerische Umsetzbarkeit auf dem vorgesehenen Grundstück nachgewiesen wird.[63]

### 2.2.4 Wettbewerbsanalyse

Die einzelnen Analysen der Machbarkeitsstudie laufen im Rahmen einer Projektentwicklung nicht zwangsläufig sequentiell, sondern häufig parallel ab. Dies gilt vor allem für die Wettbewerbsanalyse. Sie integriert die Markt-, Standort- als auch Nutzungsanalyse, um das Projekt in Konkurrenz zu vergleichbaren Immobilien zu bewerten.[64] Für den Vergleich der relativen Marktposition der projektierten Immobilie sind zunächst Objekte zu bestimmen, die im Wettbewerb mit der eigenen Projektentwicklung stehen. Zu den Konkurrenzimmobilien zählen bereits bestehende, genehmigte, im Bau befindliche oder auch projektierte Immobilienangebote.[65]

Die Gegenüberstellung erfolgt mittels eines Kriterienkatalogs. Typische Untersuchungsschwerpunkte sind dabei Mietkonditionen, Lagequalitäten sowie Faktoren der Gebäudeattraktivität.[66] Die ausgewählten Vergleichskriterien sind gemäß ihrer Bedeutung zu gewichten und anschließend hinsichtlich ihrem Erfüllungsgrad für das eigene Projekt als auch der Konkurrenzimmobilien zu bewerten. Durch die Multiplikation des Zielerfüllungsgrads, verbunden mit der Gewichtung der einzelnen Kriterien, ergibt sich letztendlich ein Nutzwert für jede untersuchte Immobilie. Dadurch lässt sich dann die relative Wettbewerbsposition des initiierten Projekts im Vergleich zu den Konkurrenzangeboten ableiten.[67]

Die Wettbewerbsanalyse dient aber nicht nur zur Feststellung der eigenen Konkurrenzfähigkeit am Markt, sondern fördert auch wertvolle Rückschlüsse auf die Stärken und Schwächen des bestehenden Nutzungskonzepts. So lassen sich bestmögliche Anpassungen an die Bedürfnisse der Nutzer vornehmen und einzelne „Unique Selling Propositions“ (Alleinstellungsmerkmale) herausarbeiten. Damit stellt die Wettbewerbsanalyse ein zentrales Instrument im Hinblick auf die kontinuierliche Überprüfung des Nutzungskonzepts dar.[68,69]

[63] vgl. AHO e.V. 2004, S. 26
[64] vgl. Bielefeld und Wirths 2010, S. 17
[65] vgl. Schulte und Bone-Winkel 2008, S. 45
[66] vgl. Alda und Hirschner 2014, S. 141
[67] vgl. Isenhöfer 1999, S. 88 f.
[68] vgl. Schulte und Bone-Winkel 2008, S. 46
[69] vgl. Isenhöfer et al. 2016, S. 199

### 2.2.5 Risikoanalyse

Die Immobilien-Projektentwicklung zählt aufgrund der zumeist hohen Kapitalbindung, langen Herstellungszeiten, der zeitlichen sowie räumlichen Gebundenheit und damit bedingten Unsicherheiten bezüglich der Marktsituation, zu den unternehmerseitig risikoreichsten Aktivitäten.[70] Der Begriff „Risiko“ ist in der Projektentwicklung mit einer möglichen negativen Abweichung gegenüber der Planung verbunden, wohingegen vorteilhafte Abweichungen als Chancen zu verstehen sind.[71]

Im Wesentlichen lassen sich zwei Risikobereiche unterscheiden. Zum einen die systematischen/externen Risiken, auch Marktrisiken genannt. Diese sind für alle Marktteilnehmer gleich und nicht direkt beeinflussbar, wie beispielsweise das Markt-, Standort, Genehmigungs- oder auch Zinsrisiko. Zum anderen die unsystematischen/internen Risiken, die sich dem Einfluss des Projektentwicklers nicht direkt entziehen. Diese sind für das jeweilige Bauvorhaben spezifisch und damit weitestgehend beeinflussbar. Dazu gehören unter anderem das Baugrund-, Kosten- und Terminrisiko. Besonders unsystematische Risiken sind daher sorgfältig voneinander abzuschätzen und durch entsprechende Gegenmaßnahmen abzusichern. Welche weiteren Investitionsrisiken der Projektentwicklung im Detail unterliegen, zeigt obig stehende Abbildung 2.5.[72,73]

Die Aufgabe und das Ziel der Risikoanalyse innerhalb der Machbarkeitsstudie besteht darin, die Entscheidungsbasis des Projektentwicklers durch die frühzeitige Identifizierung potenzieller Risikoaspekte zu verbessern.[75] Dazu eignet es sich, ein Risikomanagementprozess zu etablieren. Allgemein ist ein Projektrisiko aus dem Zusammenwir-

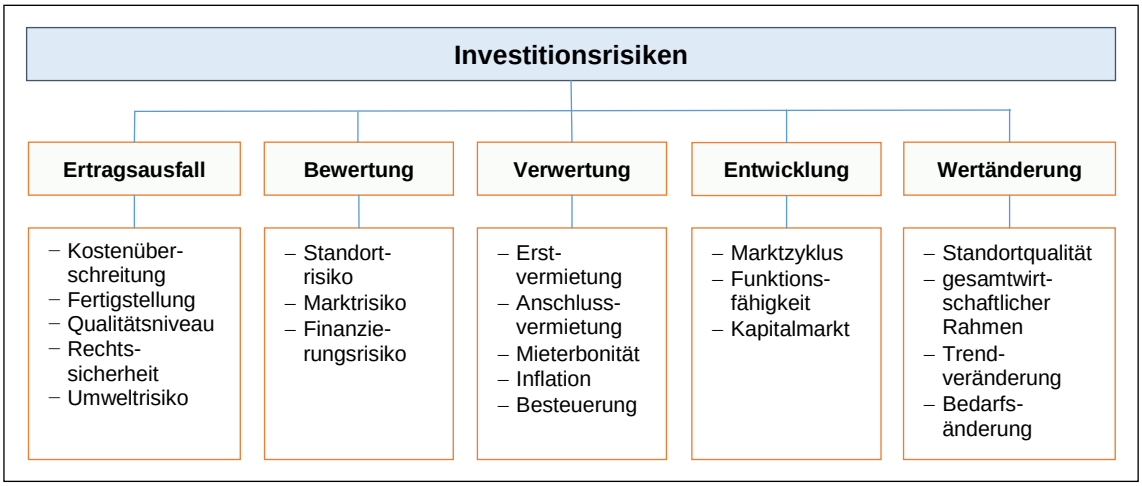



Abbildung 2.5: Risiken der Projektentwicklung[74]

[70] vgl. Schulte und Bone-Winkel 2008, S. 46
[71] vgl. DIN 69901-5 2009, S. 15
[72] vgl. Alda und Hirschner 2014, S. 126
[73] vgl. Gleißner 2004, S. 66
[74] in Anlehnung an Schlag 1995, S. 119
[75] vgl. Byrne und Cadman 1984, S. 3 ff.

ken eines negativen Ereignisses (Eintrittswahrscheinlichkeit) und dem daraus resultierenden Schaden zu quantifizieren. Die Tragweite des Schadens ist dabei unterschiedlicher Art und kann sich in einem höheren Aufwand, verspätetem Projektabschluss oder gar in einem Scheitern des Projekts äußern. In jedem Fall ist das Erreichen von Projektzielen beeinträchtigt.[76]

Um einen potenziellen Schaden so gering wie möglich zu halten und rechtzeitige Maßnahmen einleiten zu können, ist schon in einem frühen Stadium der Projektentwicklung ein Managementsystem mit einem Regelkreis aus den Prozessen Risikoidentifizierung, -bewertung und -klassifizierung sowie -bewältigung einzuführen.[77]

Der erste Schritt umfasst die systematische und möglichst vollständige Erfassung aller bestehenden Risikofaktoren für das Bauvorhaben. Im Vordergrund der Risikoidentifikation stehen dabei die gesetzten Projektziele, denn es sind nur solche Faktoren von Interesse, die die Erreichung dieser gefährden.[78]

Die Bewertung der identifizierten Risiken erfolgt im Hinblick auf die Bedeutung für das Projekt. Ziel ist die Prognose der Eintrittswahrscheinlichkeiten und der damit verbundenen Schadenshöhe. Die Abschätzung kann dabei entweder ordinal (geringe(r) bis hohe(r) Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Schaden) oder direkt metrisch (Wahrscheinlichkeit in % und Schaden in €) erfolgen. Das Produkt aus Wahrscheinlichkeit und

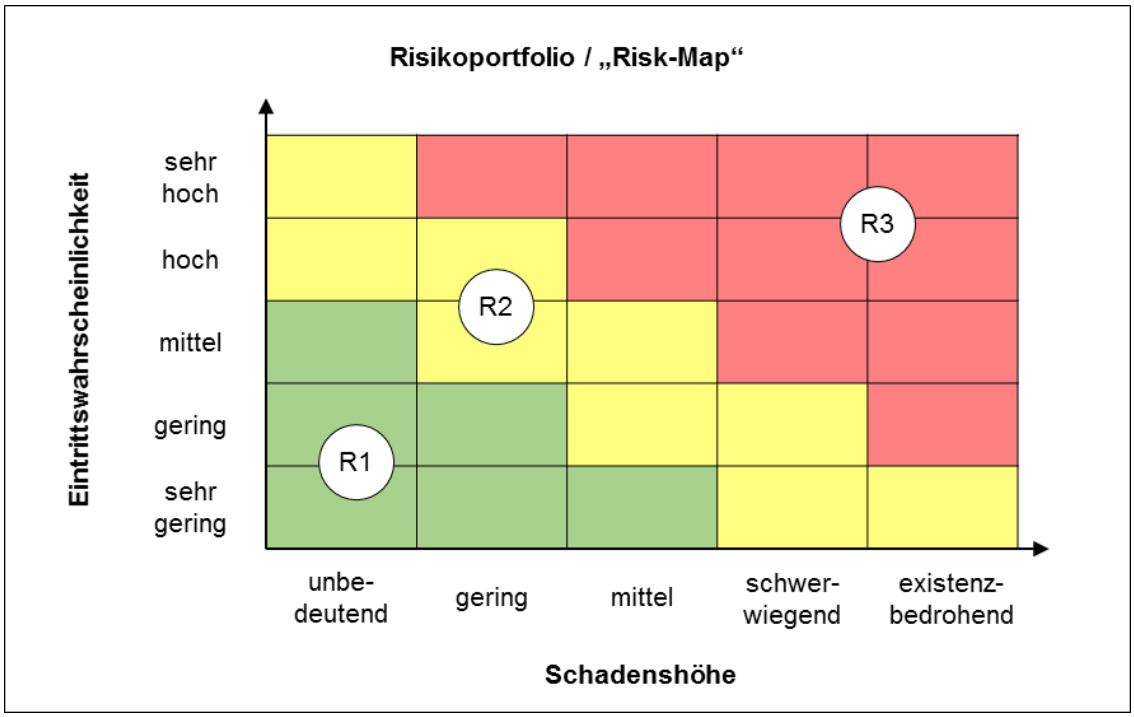



Abbildung 2.6: Risikodarstellung[79]

[76] vgl. Jakoby 2015, S. 234 ff.
[77] vgl. Diederichs 2006, S. 90 f.
[78] vgl. Preuß 2013, S. 97
[79] in Anlehnung an Jakoby 2015, S. 241

Tragweite ergibt das Ausmaß der Bedrohung für das Projekt.[80] Als Hilfestellung und für die Übersichtlichkeit bieten sich sogenannte Risikoportfolios bzw. „Risk-Maps“ an, wie beispielhaft in Abbildung 2.6 dargestellt. In diesem Fall sind die Eintrittswahrscheinlichkeit (vertikale Achse) und die Schadenshöhe (horizontale Achse) ordinal skaliert. Im Anschluss an die Bewertung sind die Risiken zusätzlich nach ihrem Grad der Bedrohung im Hinblick auf die Bewältigungs- und Behandlungsbedürftigkeit zu klassifizieren. Dazu eignet sich die Definition von Akzeptanzbereichen. Eine mögliche Einteilung, wie sie auch anhand der farblichen Hervorhebung in Abbildung 2.6 zu sehen ist, wäre die Unterscheidung von drei Bereichen:[81,82]

- *nicht zu beachtende Risiken* („R1“, grün); erfordern keine Gegenmaßnahmen, da sie für die aktuelle Projektentwicklung irrelevant sind
- *zu prüfende Risiken* („R2“, gelb); genauer untersuchen, da deren Konsequenzen für die Projektentwicklung zum gegebenen Zeitpunkt nicht absehbar sind
- *K.O.-Risiken* („R3“, rot); lassen einen Misserfolg des Projektes erwarten und sind durch Gegenmaßnahmen abzusichern.

Die Klassifizierung unterstützt den Projektentwickler bei der Risikobewältigung und der damit verbundenen Entscheidung, welche aktiven und passiven Maßnahmen zu planen und umzusetzen sind.[83] Grundsätzlich stehen fünf Strategien zur Verfügung, die häufig auch in Kombination darauf abzielen, das Risikopotenzial gering zu halten:[84]

- Eliminieren, Vermeiden
- Vermindern
- Übertragen, Transferieren
- Versichern
- Akzeptieren, Übernehmen.

Dabei ist nicht außer Acht zu lassen, dass die Eintrittsindikatoren stets aktiv über den gesamten Projektverlauf überwacht werden müssen. Dazu zählt auch die Fortschreibung bzw. Weiterentwicklung der bestehenden Risikostruktur, um auf veränderte Situationen reagieren zu können.[85]

[80] vgl. Diederichs 2006, S. 92
[81] vgl. Gleißner 2017, S. 220 ff.
[82] vgl. Diederichs 2006, S. 92
[83] vgl. Busch 2003, S. 63 ff.
[84] vgl. Felkai und Beiderwieden 2015, S. 80
[85] vgl. Preuß 2013, S. 97

### 2.2.6 Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse

#### allgemeine Anforderungen und Bestandteile

Auf Basis der Ergebnisse der vorangegangenen Analysen zum Markt, Standort, Nutzungskonzept und dem Risiko, besteht der letzte Schritt am Ende der Projektkonzeptionsphase in einer detaillierten Wirtschaftlichkeits- und Renditebetrachtung.[86] Diese dient vorrangig dem Nachweis der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des entwickelten Projektkonzepts und zur Aufdeckung dessen potenzieller Schwächen. Insofern bildet die Analyse eine wichtige Grundlage vor der endgültigen Entscheidung zur Realisierung und die letzte Möglichkeit auf denkbare Hindernisse zu reagieren bzw. diese zu beheben. Zugleich hat der Entwickler oder Investor auf Grundlage der Analyseergebnisse noch die Chance eine „Exit"-Strategie für das konzipierte Projekt einzuleiten, um so größeren finanziellen Verlusten vorzubeugen.[87]

Bei der Anwendung der Investitionsrechnung stehen zwei entscheidende Fragestellungen im Vordergrund. Zum einen muss die absolute Vorteilhaftigkeit des Vorhabens geklärt sein (lohnt sich die Investition aus rein wirtschaftlichen Überlegungen?). Zum anderen ist es für den Investor oder Entwickler von Bedeutung, das Projekt in Relation zu alternativen Investitionsentscheidungen zu betrachten, um so die bestmögliche Entscheidung treffen zu können.[89] Dazu ist es nötig, die Gesamtheit des Investitionsvorhabens auf seine monetäre Dimension, die sogenannten Lebenszykluskosten (LCC = Life Cycle Costs), zu beschränken. Unter den LCC wird die Summe aller über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie anfallenden Zahlungen, sowohl Einnahmen als auch Ausgaben, verstanden.[90] Aufgrund der langen Lebens- und damit zusammenhängenden Kapitalbindungsdauer von Immobilien sind die mit der Investition verbundenen Zahlungen besonders sorgfältig zu differenzieren und prognostizieren. Für die

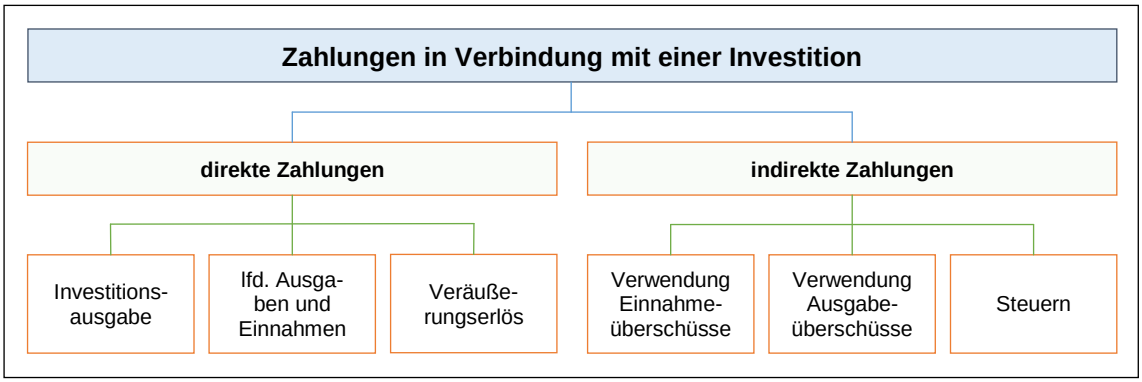



Abbildung 2.7: Zahlungen im Zusammenhang mit einer Investition[88]

[86] vgl. Isenhöfer et al. 2016, S. 205
[87] vgl. Isenhöfer 1999, S. 103
[88] in Anlehnung an Schulte et al. 2016, S. 584
[89] vgl. Götze 2008, S. 49 f.
[90] vgl. Haumer 2016, S. 39

konkrete Berücksichtigung in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung lassen sich entsprechend der Systematisierung in Abbildung 2.7, direkte, d.h. unmittelbar durch die Investition verursachte, und indirekte Zahlungen, die sich als Folgewirkung ergeben, unterscheiden.[91]

Die Investitionsausgaben bilden den ersten Kostenblock der Projektentwicklung. Im Wesentlichen setzen sich diese aus den drei Bereichen:

- Anschaffungskosten für Grund und Boden,
- Erstellungskosten des Projekts,
- Erwerbsnebenkosten (Grunderwerbsteuer, Maklerprovision, Notargebühren, etc.) zusammen.[92]

Zum Zeitpunkt der Wirtschaftlichkeitsanalyse dürfte zumindest der Kaufpreis bereits mit hinreichender Genauigkeit feststehen. Die Ermittlung der zusätzlich anfallenden Kosten (Erwerbsnebenkosten) erfolgt oftmals über einen prozentualen Aufschlag auf den Kaufpreis. Für die Berechnung der Erstellungskosten stehen dem Entwickler bzw. Investor verschiedene Verfahren zur Verfügung. Eine Möglichkeit bietet die Schätzung auf Basis durchschnittlicher Kalkulationswerte pro Maßeinheit (m³ BRI; m² BGF; m² NF). Darüber hinaus ist es auch üblich, die Kostenermittlung mit Hilfe von Kostenrichtwerten entweder für die einzelnen Bauteile oder die geplanten Gewerke vorzunehmen. Die Richtwerte orientieren sich an Erfahrungswerten und sind aus unterschiedlichen Datenbanken, Checklisten oder Statistiken zu entnehmen.[93]

Während der Nutzungsphase fallen weitere direkte Zahlungen an, die in die Investitionsrechnung einfließen müssen. Über die monatliche Grundmiete, den vereinbarten Nebenkostenanteilen sowie zusätzliche Erlöse aus der Vermietung von Park-, Stell- oder Werbeflächen generiert die Immobilie laufende Einnahmen. Dem gegenüber stehen laufende Ausgaben. Diese äußern sich einerseits in Form von periodisch auftretenden Kosten, wie Versicherungs-, Verwaltungs- oder auch Betriebskosten, die immer wieder regelmäßig in jeder Periode anfallen. Auf der anderen Seite sind noch aperiodische Kosten, wie Instandhaltungs- und Modernisierungskosten, mit einzukalkulieren. Diese sind in ihrer Höhe oder dem Zeitpunkt ihres Anfalls nicht genau vorhersehbar.[94]

Am Ende der Projektentwicklung, sprich im Anschluss an die Nutzungsdauer, fällt in aller Regel ein Veräußerungserlös für die Immobilie an. Der Wert der Immobilie setzt sich dabei aus dem Betrag für das Grundstück und den aufstehenden Bauwerken

[91] vgl. Schulte et al. 2016, S. 583 f.
[92] vgl. Schulte et al. 2016, S. 584 f.
[93] vgl. Kalusche 2012, S. 214
[94] vgl. Schulte 2008, S. 240

selbst zusammen. Da jedoch von keiner identischen Wertentwicklung beider Komponenten auszugehen ist, muss die Ermittlung des Verkehrswerts am Ende des Planungszeitraums getrennt für den Anteil der Aufbauten sowie des Grund und Bodens erfolgen. In Folge des langen Planungshorizonts und der hohen Gewichtung der Immobilienwertentwicklung für die Investitionsrechnung, ist die Prognose mit besonderer Sorgfalt vorzunehmen. Nur so ist der Gefahr zu entgehen, dass der Entwickler bzw. Investor eine fehlerhafte Vorteilhaftigkeit für das konzipierte Projekt nachweist.[95]

Im Zuge der Investitionsrechnung ist es ebenfalls von Bedeutung, die indirekten Zahlungen zu erfassen. Dazu gehört unter anderem auch Annahmen zu treffen, die sich mit der Verwendung von Einnahme- und Ausgabeüberschüssen auseinandersetzen. So kommen für erwirtschaftete Einnahmeüberschüsse folgende Alternativen in Betracht:

- Reinvestition in freie Mittel (Finanzanlagen; in das betrachtete Objekt zur Substanzverbesserung; andere Immobilienobjekte)
- oder Kredittilgung zur Verringerung der Zinsbelastung.

Umgekehrt ist es genauso nötig, sich über den Umgang mit eventuellen Ausgabeüberschüssen, z.B. aufgrund von geplanten Modernisierungen, im Klaren zu sein. Der Ausgleich ist grundsätzlich auf zwei Wegen möglich:

- zusätzliche Kreditaufnahme
- oder Desinvestition durch Auflösung einer Finanzanlage bzw. Verkauf eines Immobilienobjekts.

Zudem sind die steuerlichen Auswirkungen in die Investitionsrechnung mit einzubeziehen, da diese die absolute und relative Vorteilhaftigkeit einer Investition beeinflussen können. Das Steuersystem in Deutschland ist gegenwärtig von einer Vielzahl von Steuerarten geprägt, die die Immobilien-Projektentwicklung betreffen. Daher sind zur Ermittlung der anfallenden Steuerlast entsprechende Experten heranzuziehen oder vereinfachte Annahmen über die steuerliche Sphäre des Investors bzw. Entwicklers zu treffen.[96]

### Methoden der Investitionsrechnung

In der Praxis bestehen verschiedene Ansätze die Rentabilität eines Projektvorhabens nachzuweisen. Im Wesentlichen dreht es sich dabei um die drei Größen Zahlungen, Zinsfuss und Zeit, die in einem direkten Abhängigkeitsverhältnis zueinanderstehen. Die Investitionsverfahren lassen sich demnach gliedern, welche dieser drei prinzipiellen

[95] vgl. Schulte et al. 2016, S. 589 f.
[96] vgl. Schulte et al. 2016, S. 590 f.

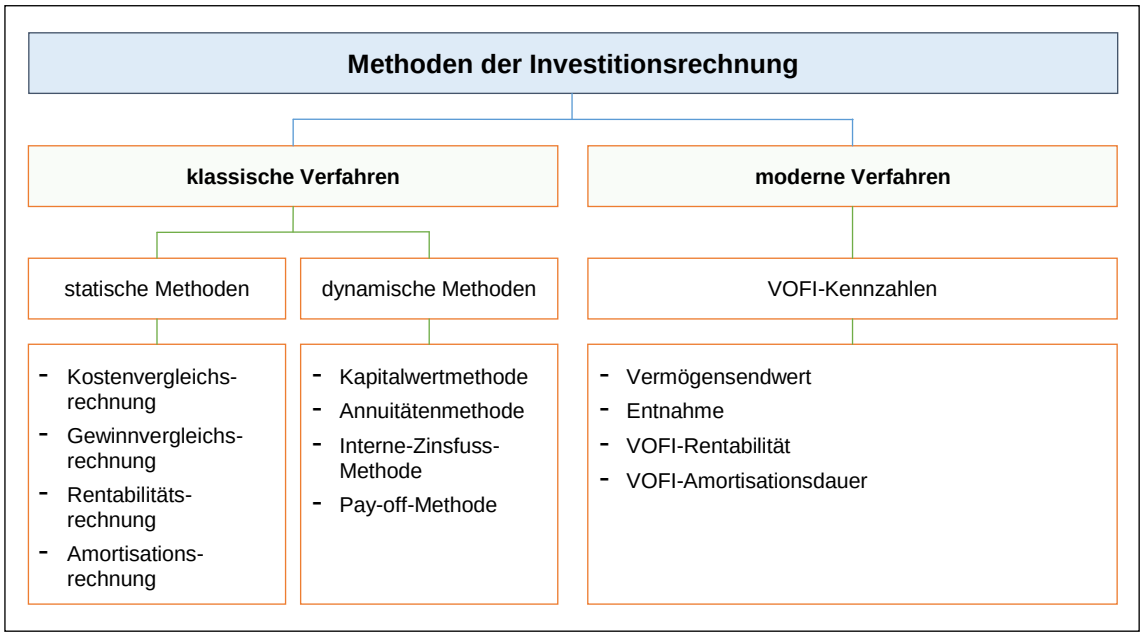



Abbildung 2.8: Systematisierung der Methoden der Investitionsrechnung[101]

Größen bei der Bewertung der Vorteilhaftigkeit im Vordergrund steht. Generell ist zwischen den klassischen und modernen Methoden zu unterscheiden, wie aus Abbildung 2.8 hervorgeht. Zudem lassen sich die klassischen Verfahren unter Berücksichtigung einer zeitlichen Komponente in statische und dynamischer Methoden unterteilen.[97]

Die dynamischen Methoden bieten den Vorteil, dass sie Zahlungszeitpunkte berücksichtigen und damit eine realitätsnähere Abbildung der Investition ermöglichen. Dies erfolgt unter anderem über die Diskontierung jeglicher Ein- und Ausgaben auf einen festen Bezugszeitpunkt. Die Kriterien der Vorteilhaftigkeit können dabei die Höhe der Kapitalwerte, der internen Zinsfüße oder der Annuitäten sein.[98] Eine Investition gilt dann als wirtschaftlich tragbar, wenn deren Kapitalwert positiv ist. Damit erzielt die Projektentwicklung eine höhere Verzinsung des eingesetzten Kapitals, als mit dem kalkulatorischen Zinssatz vorausgesetzt und in Summe ist ein Vermögenszuwachs erwirtschaftet.[99]. Besondere Bedeutung erlangt bei den dynamischen Verfahren dabei die Auswahl der Zahlungen und des Zinsfusses. Zum einen müssen sowohl der Wert als auch der Zeitpunkt jeglicher Zahlungen im Planungshorizont möglichst genau prognostiziert werden. Zum anderen ist es entscheidend, dass der angesetzte Kalkulationszinsfuss (KZF) der Zeitpräferenz und den Finanzierungsmöglichkeiten Rechnung trägt.[100]

Daraus geht die Annahme eines vollkommenen Kapitalmarkts hervor, dem ein einheitlicher KZF unterstellt ist, unabhängig davon, ob es sich um die Anlage liquider Mittel

[97] vgl. Möller und Kalusche 2013, S. 126 f.
[98] vgl. Diederichs 2005, S. 230 ff.
[99] vgl. Diederichs 2006, S. 74
[100] vgl. Schulte et al. 2016, S. 594 ff.
[101] in Anlehnung an Schulte et al. 2016, S. 593

oder um die Aufnahme von fehlenden Mitteln, also um Haben- und Sollzinsen, handelt. Um aber einen in der Praxis entsprechenden, differenzierten Ansatz dafür zu ermöglichen, entstand das Modell des vollständigen Finanzplanes (VOFI).[102] Der VOFI ist ein „modernes“ Verfahren, dass durch die zeitliche Berücksichtigung von Zahlungsströmen ebenfalls zu den dynamischen Methoden zählt. Anders den klassischen Methoden, können bei den modernen Verfahren die Prämissen frei gewählt und alle mit der Investition verbundenen Zahlungen explizit abgebildet werden. Darüber hinaus bezieht sich der Vermögensendwert, im Gegensatz zum Kapitalwert, auf den Planungshorizont. Somit wird der Zeitpräferenz des Investors bzw. Entwicklers über die Dauer der möglichen Wiederanlage oder der notwendigen Zwischenfinanzierung ausdrücklich Rechnung getragen. Aufgrund der frei wählbaren Aufnahme- und Anlagezinssätze lässt sich die Berechnung zudem an die tatsächliche Situation anpassen.[103] Auf diese Weise ist eine entsprechend genaue und transparente Erfassung jeglicher Zahlungsreihen und der sich daraus ergebenden finanzwirtschaftlichen Konsequenzen ermöglicht.[104] Das Ergebnis des VOFI stellt den Geldvermögenszuwachs am Ende des Planungszeitraums dar. Für die korrekte Beurteilung der absoluten und relativen Vorteilhaftigkeit des Projekts, ist zusätzlich der Endwert der Unterlassungsalternative, beispielsweise repräsentiert durch eine risikofreie Finanzanlage, zu ermitteln und vom Vermögensendwert des Investitionsvorhabens abzuziehen. Das Vorhaben ist dann vorteilhaft, sobald das Endvermögen der Investitionsalternative größer als das der Unterlassungsmöglichkeit ist.[105]

Unabhängig von der Art und der Form der Investitionsrechnung geht diese in der Regel mit einer Sensitivitätsanalyse einher. Durch Veränderungen (bspw. prozentuale Ab- und Aufstufung) von Mieterträgen, Verkaufspreis, Gesamtinvestitions- oder auch Nutzungskosten ist festzustellen, inwieweit sich die Analyseergebnisse unter der Annahme unterschiedlicher Eingangsdaten ändern.[106] Hierzu kann der Projektentwickler die Chancen und Risiken des Projekts abschätzen und mit Hilfe von „Best-, Realistic- und Worst-Case“-Szenarien mögliche Abweichungen der von ihm prognostizierten Werte aufzeigen. Denn selbst die detaillierteste Investitionsrechnung steht und fällt mit der Qualität der ihr zugrunde liegenden Annahmen, sodass die verwendeten Daten stets kritisch zu hinterfragen und auf ihre Plausibilität zu überprüfen sind.[107]

[102] vgl. Götze 2008, S. 66 ff.
[103] vgl. Isenhöfer et al. 2016, S. 205
[104] vgl. Schulte und Ropeter 1998, S. 139 ff.
[105] vgl. Schulte et al. 2016, S. 604 f.
[106] vgl. Diederichs 2006, S. 74 f.
[107] vgl. Isenhöfer 1999, S. 126 ff.

# 3 „Alter Ratskeller“ in Rethem – Projektinitiierung

## 3.1 Bestandsbeschreibung „Alter Ratskeller“ in Rethem

Sowohl der Ratskeller als auch Rethem können auf eine lange Historie zurückblicken. Bereits im Jahre 1353 erhielt der Ort Rethem sein bis heute andauerndes Stadtrecht. Auf die Existenz eines Ratskellers weißt erstmals eine Nachricht von 1658, obwohl damals der ursprüngliche Nutzen noch in einem Rathaus lag. Zu jener Zeit wurden solche Repräsentativbauten stets überdimensioniert, sodass die Ratsherren den vielen ungenutzten Raum verpachteten, vor allem an Gastwirte. Da diese jedoch nicht nur allein von den Einnahmen durch die Ratsherren leben konnten, wurden die Türen ebenfalls für die Bewohner, Besucher und Reisenden geöffnet, denen das Rathaus gleichzeitig auch eine Übernachtungsmöglichkeit bot. Angesichts der damalig beengten Wohnverhältnisse entwickelte sich der Ratskeller rasch zu einem beliebten Anlaufpunkt und als ein „zweites Wohnzimmer“ für viele Bewohner.[1]

Nach insgesamt drei Bränden und damit verbundenen Neuerrichtungen, entstand im Jahre 1835 der heute vorzufindende Ratskeller. Fast ein Jahrhundert später kaufte der damalige Besitzer den benachbarten Anbau, um einen großen Festsaal mit Bühne für Musik, Theater und Veranstaltungen zu errichten. Damit forcierte der „Alte Ratskeller“ endgültig zum kulturellen Zentrum der Stadt.[2]

Doch mit dem Wandel der Zeit und dem Einzug von Mobilität und Urbanisierung nahm das Interesse am Ratskeller als Treffpunkt der Öffentlichkeit stetig ab. Immer mehr Läden in der Stadt stellten ihr Geschäft ein und die Pächter bzw. Besitzer des Ratskellers wechselten in zeitiger Folge. Zuletzt versuchte sich ein vietnamesisches Restaurant von 2005-2008 zu etablieren, jedoch ohne Erfolg. Später nahm ein örtlicher Tierarzt den Ratskeller an sich, mit der Intention eine „3-Sterne-Lokalität“ zu erschaffen.

Abbildung 3.1: Straßen- und Hofansicht des "Alten Ratskellers"

[1] vgl. EGRA GmbH & Co. KG 2016a, S. 4 ff.
[2] vgl. EGRA GmbH & Co. KG 2016a, S. 22 f.

Inmitten der Umbauarbeiten verstarb der ehemalige Besitzer, sodass seit nunmehr das Gebäude halbsaniert leer steht.[3]

Eine Übersicht der groben Rahmendaten des Gebäudes findet sich in nachstehender Tabelle 3.1 wieder. Ein Bestandteil bei der Ersteigerung war der dazu gehörige Parkplatz weiter südlich. Dieser diente bis dato als Stellplatz für die Gäste der gastronomischen Einrichtungen des Ratskellers. Auf dem 880m² großen Hauptgrundstück befindet sich der Gebäudekomplex. Der aus mehreren Bauabschnitten zusammengewachsene “Alte Ratskeller“ teilt sich grundsätzlich in zwei Bereiche auf. Der eigentliche Ratskeller ist im Fachwerkstil gehalten, wie Abbildung 3.1 zeigt und erstreckt sich auf eine Grundfläche von ca. 12m x 27m. Es ist davon auszugehen, dass das Gebäude einst vollflächig unterkellert war, wobei heutzutage nur noch ein kleiner Teil zugänglich ist. Darüber befinden sich zwei Geschosse, mit einer Raumhöhe von ca. 3m, die im Zuge der letzten Sanierungsarbeiten nahezu vollständig entkernt wurden, sodass lediglich das noch statisch relevante Holz-Ständerwerk vorhanden ist. Das Dach stellt sich als ein einseitig ausgebildetes Krüppelwalmdach dar, wodurch das oberste Geschoss von Dachschrägen geprägt ist. Sowohl die Außenhülle als auch das Dach weisen nur kleinere Schäden auf und sind damit in einem guten Zustand. Ein anderes Bild zeigt sich hingegen bei der Betrachtung der Holzbalkendecken und des Ständerwerks. Das gesamte tragende Gebälk war einst von einem massiven Holzbock- und Holzwurmbefall betroffen, weshalb aufgrund des teilweise maroden Zustands bereits Maßnahmen zur statischen Sicherung des Gebäudes ergriffen werden mussten[5].

Den zweiten Teil des Gebäudekomplexes bildet der Anbau. Dieser wurde erst nachträglich errichtet und schließt sich seitlich an den Ratskeller an. Die ursprüngliche Nutzung als Saal ist heute noch zu erkennen. Darauf deuten im Inneren sowohl die Bühne

Tabelle 3.1: Rahmendaten des "Alten Ratskellers"[4]

| | | |
|---|---|---|
| **Grundstück und Gebäude** | Grundstücksgröße Parkplatz | 255m² |
| | Grundstücksgröße „Alter Ratskeller“ | 880m² |
| | KG | 120m² |
| | EG | 685m² |
| | OG | 355m² |
| | DG | 555m² |
| | Innenhof | 195m² |
| **Art und Maß der baulichen Nutzung** | Bebauungsplan liegt nicht vor. Baugrundstück in einem Gebiet nach §34 BauGB | |

[3] vgl. EGRA GmbH & Co. KG 2016a, S. 40 f.
[4] ungefähre Flächenangaben als BGF
[5] vgl. Anhang 2

als auch eine abgehangene Akustikdecke hin. Zudem erstreckt sich der Saal in seiner Höhe über zwei Geschosse, mit der Besonderheit, dass der Zugang zum Dachgeschoss über ein straßenseitig zugängliches Treppenhaus im hinteren Eck des Anbaus erfolgt. Das Dachgeschoss ist im Inneren, wie der Ratskeller auch, im Fachwerkstil gehalten. Der Vorbesitzer plante dieses als Hotelflügel auszubauen, in dem sich mehrere Zimmer befinden. Der grobe Aufbau und die Einteilung der Vermietungseinheiten sind noch erkennbar. Ebenfalls zeigen sich die Sanierungsarbeiten am Dach. Einzelne tragende Holzbalken sind entweder bereits ausgetauscht oder verstärkt, sowie der Dachstuhl mit einer neuen Lattung und Eindeckung versehen. Doch nicht nur die Dacherneuerung und die Entkernung des Gebäudes gehörten zu den Maßnahmen der letzten Sanierung. Ein Teil des Saals ist nun ebenso unterkellert und hofseitig fand nochmals eine Erweiterung des Anbaus statt, um dort die Sanitärräume unterzubringen (siehe Abbildung 3.1; Hofansicht).

Eine detailliertere Bestandserfassung bietet der Anhang 1. Hier sind anhand einer zerstörungsfreien Bestandsaufnahme die aktuellen Bauteilzustände aufgelistet sowie eine Einschätzung der Dringlichkeit zur Durchführung von Ausbesserungsmaßnahmen vorhandener Mängel gegeben.

## 3.2 Ausgangslage – Konzeptvorstellung

### 3.2.1 Konzeptanforderungen der EGRA

In aller Regel stellt für einen Investor die Rendite einer Investition die höchste Priorität dar. Im Falle der EGRA ist das jedoch nicht unbedingt zutreffend. Das oberste Ziel besteht vielmehr in der Wirtschaftsförderung, im Sinne der Schaffung von Arbeitsplätzen. Das Konzept muss zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Region beitragen und einer nachhaltigen Nutzung dienen, ohne dabei langfristig finanziell von staatlichen Institutionen abzuhängen. Zudem wird eine Verbesserung der Attraktivität des Stadtkerns angestrebt, bei einer gleichzeitigen Belebung bzw. Vitalisierung. Entscheidend ist dafür, dass das Konzept dem situationsgerechten Bedarf Rethems und der Umgebung entspricht. Daher sind nachstehend die wichtigsten Anforderungen an die Projektentwicklung für den „Alten Ratskeller“ noch einmal zusammengefasst:

a) Schaffung von Arbeitsplätzen
b) Stärkung Wettbewerbsfähigkeit der Region
c) nachhaltige Nutzung
d) Vitalisierung Rethems
e) Steigerung der Attraktivität des Stadtkerns
f) standortgerechtes Konzept hinsichtlich des Bedarfs

In Anbetracht dessen und in Absprache mit der EGRA bilden nachfolgend zwei Nutzungsvarianten die Basis für die Untersuchungen. Zum einen fand innerhalb der Rethemer Bevölkerung ein Ideenwettbewerb für den „Alten Ratskeller“ statt, ausgerichtet von dem ehrenamtlichen Arbeitskreis „Freunde des Ratskellers“. Die eingegangenen Entwürfe wurden nach entsprechenden Kriterien, ähnlich der obigen, bewertet und in eine Rangfolge gebracht. Daraus kristallisierte sich der Wunsch nach einer gastronomischen als auch gewerblichen Nutzung, im Sinne eines Hotelbetriebs, heraus.[6] Dieser Ansatz dient als Grundlage für den ersten Konzeptentwurf. Die zweite Projektidee soll laut EGRA einen zweckdienlicheren Sinn für die Bevölkerung erfüllen und entfernt sich daher von den Ergebnissen des Ideenwettbewerbs. Aufgrund der geringen Arztdichte in der Region steht somit die medizinische Grundversorgung Rethems und dessen umliegenden Gemeinden im Vordergrund. Grundsätzlich gilt für beide Konzeptideen aber gleichermaßen, dass ein Erhalt des „Alten Ratskellers“ angestrebt wird. Daher basieren die Vorschläge auf dem Bestandsgebäude.

### 3.2.2 Konzeptidee 1 – Hotel garni mit Gastronomie

In Anbetracht der Ergebnisse des Ideenwettbewerbs, sind in Abbildung 3.2 vereinfacht und im Anhang 3 detailliert dargestellt, die Vorstellungen der EGRA in einem möglichen Konzept zusammengefasst. Im Vordergrund steht dabei sowohl die Einwohner der Stadt als auch umliegenden Gemeinden sowie die Reisenden der Region im Aller-Leine-Tal anzusprechen. Hierfür sieht das Konzept vor, dass Gastronomieangebot zu verbessern, die Inklusion zu erhöhen und geeignet auf den Tourismusverkehr in Rethem zu reagieren.

Im Konkreten bedeutet das eine Teilung des Gebäudes, bei der der Ratskeller im EG wieder seiner ursprünglichen Nutzung als Gastronomieeinheit zugeführt wird. Vorstellbar sind ein Café bzw. Bistro für den Tagesbetrieb und ein Restaurant für den Abendtisch. Vorzugsweise lässt sich hier der Innenhof saisonal als Außenbereich noch hinzu nutzen. Dieser ist sowohl über einen Zugang durch den Ratskeller selbst als auch über einen Durchgang von der Mühlenstraße erreichbar. Der ehemalige Saal im Anbau wird verkleinert und auf eine Geschosshöhe reduziert. Dieser Raum ist damit weiterhin vielseitig in seiner Verwendung. Zum einen kann er als Frühstückssaal für den Hotelbetrieb dienen, zum anderen sind Veranstaltungen, Feiern, Seminare etc. denkbar.

Im Ober- und Dachgeschoss sind die einzelnen Räume des Hotels angedacht. Durch eine Kombination von Einzel-, Doppel- und Mehrbettzimmern können sowohl Alleinreisende als auch Familien mit mehreren Kindern eine geeignete Übernachtungsmöglich-

[6] vgl. EGRA GmbH & Co. KG

Abbildung 3.2: vereinfachte Konzeptidee 1 – Nutzungsbelegung

keit finden. Da die Dachschrägen im Ratskeller eine weitere Zimmernutzung einschränken, ist dieser Raum vorerst als ungenutzt bzw. höchstens als Lagerfläche für Mobiliar, Wäsche und anderen Gegenständen vorgesehen.

Erreichbar sind alle drei Ebenen über mehrere Treppenaufgänge, sodass gleichzeitig die Flucht- und Rettungswege sichergestellt sind. Im Kern des Gebäudes befindet sich zudem ein Fahrstuhl und auch sonst sind alle Zugänge behindertengerecht gestaltet, damit eine barrierefreie Fortbewegung gewährleistet ist. Die genaue Raum- und Nutzungsaufteilung ist dem Anhang 3 zu entnehmen.

Das Konzept ist für einen einzelnen Betreiber ausgelegt, der sowohl den Hotelbetrieb als auch die Gastronomie übernimmt. Die Beherbergung ist im Stile eines Hotel garni angedacht. Dadurch ist keine durchgehend geöffnete Rezeption vonnöten. Zudem können der Gastronomie- und der Hotelbetrieb voneinander profitieren. Zum einen lässt sich je nach Auslastung bzw. Zimmerbelegung, die Frühstücksverpflegung flexibel auf den Saal im Anbau erweitern. Zum anderen wird durch den Hotelstandard keine Abendverpflegung angeboten, sodass die Hotelgäste größtenteils das Gastronomieangebot im Ratskeller wahrnehmen werden. Insgesamt stehen dem Betreiber 23 Zimmer verschiedener Größen mit 61 Betten zur Verfügung. So beträgt zum Beispiel die durchschnittliche Zimmergröße inklusive Bad ca. 21,3m² und der Logisan-

Tabelle 3.2: Rahmendaten Konzeptidee 1 – Hotel garni mit Gastronomie[8]

| | Art und Maß der baulichen Nutzung | | | Gesamt |
|---|---|---|---|---|
| **EG** | Gastronomie und Saal | | 525m² | 566m² |
| | Verkehrsfläche | | 41m² | |
| **OG** | Hotel garni | | 523m² | 571m² |
| | Anzahl Zimmer / Betten | 15 / 47 | | |
| | Logisanteil | 67% | | |
| | Verkehrsfläche | | 48m² | |
| **DG** | Hotel garni | | 173m² | 204m² |
| | Anzahl Zimmer / Betten | 8 / 14 | | |
| | Logisanteil | 69% | | |
| | Verkehrsfläche | | 31m² | |

teil an der gesamten Nutzfläche beläuft sich dabei auf rund 68%. Damit entspricht das Hotel von der durchschnittlichen Flächenaufteilung einem 2- bis 3-Sterne-Objekt[7]. Durch das zugehörige Parkplatz-Grundstück sind weiterhin ausreichend Stellplätze, sowohl für die Gäste des Restaurants als auch des Hotels, garantiert. Alle wichtigen Angaben finden sich noch einmal komprimiert in Tabelle 3.2 wieder.

Zusammenfassend zielt das Konzept damit generell auf die historische Wiederherstellung des Ratskellers und die erneute Belebung des Gebäudes als Anker- und Anlaufpunkt der Stadt ab.

### 3.2.3 Konzeptidee 2 – Gesundheitszentrum

Das zweite Konzept richtet sich an die Daseinsvorsorge in der Region und integriert daher gleich mehrere medizinische Einheiten unter einem Dach, um eine zentrale Anlaufstelle mit einer organisierten, ambulanten Versorgungsstruktur zu schaffen. Der nachstehende Entwurf, siehe Abbildung 3.3, zeigt beispielsweise eine Kombination aus Apotheke und mehreren Arztpraxen. Dabei ist sowohl eine Belegung durch die „hausarztorientierten“ Praxen (Allgemein/Haus-, Kinder- oder Hals-Nasen-Ohren-Arzt) als auch durch speziellere Fachrichtungen (Chirurgie, Orthopädie oder Radiologie) denkbar. Ebenso können aber auch Optiker, Akustiker, Krankenpflegedienste oder andere karikative Einrichtungen Einzug ins Gesundheitszentrum erhalten.

Im Genauen sieht das bauliche Konzept[9] in jedem Geschoss eine räumliche Trennung des Ratskellers und des Anbaus durch einen gemeinsam zugänglichen Erschließungsflur vor. Von diesem gehen dann auf beiden Seiten die Zugänge zu den Räumlichkei-

[7] vgl. Pauen 2014, S. 379
[8] ungefähre Flächenangaben als NF; vgl. Anhang 3
[9] vgl. Anhang 4 für die Raumaufteilung in den einzelnen Geschossen

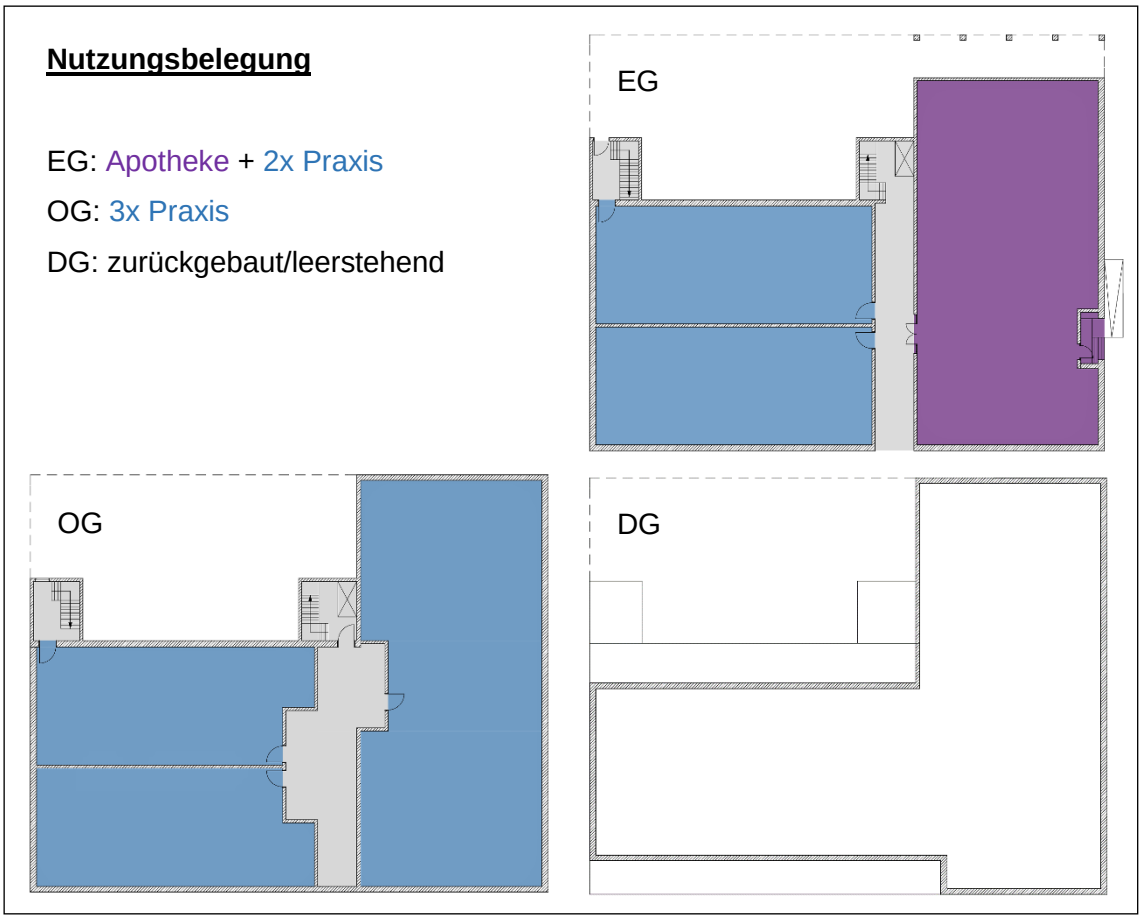



Abbildung 3.3: vereinfachte Konzeptidee 2 – Nutzungsbelegung

ten der Vermietungseinheiten (Praxen) ab. Im Erdgeschoss befindet sich eine Apotheke, die durch eine große Offizin besticht. Alle weiteren notwendigen Räume sind im hinteren Teil des Ratskellers angeordnet. Erreichbar ist die Apotheke standardgemäß über zwei separate Eingänge, sowohl von der Mühlenstraße als auch von der Langen Straße aus.

Im Anbau sind die ersten beiden Praxis-Einheiten untergebracht. Die Anordnung der Räume erfolgt dabei so, dass sich für beide Einheiten die gleiche Grundfläche ergibt und mindestens zwei Behandlungsräume zur Verfügung stehen. Baugleich zum Erdgeschoss des Anbaus, gestaltet sich auch das Obergeschoss. Ebenfalls befinden sich hier zwei weitere Praxen, die einzeln über den Erschließungsflur zugänglich sind. Auf der Ratskellerseite ist hingegen nur eine Praxis angedeutet. Die Besonderheit liegt hierbei in dem dazugehörigen Kursraum, der ein Fläche von ca. 130m² aufweist. Neben der gängigen Verwendung durch eine Physiotherapie, ist ebenso die Belegung durch Fitness- und Tanzkurse oder Ähnliches möglich. Optional kann auch eine Abkopplung des Raums von der Praxis erfolgen, um diesen allgemein zugänglich zu halten.

Tabelle 3.3: Rahmendaten Konzeptidee 2 – Gesundheitszentrum[10]

| | Art und Maß der baulichen Nutzung | | Gesamt |
|---|---|---|---|
| **EG** | Apotheke | 257m² | 571m² |
| | Praxis 1 | 125m² | |
| | Praxis 2 | 125m² | |
| | Verkehrsfläche | 64m² | |
| **OG** | Praxis 3 | 117m² | 595m² |
| | Praxis 4 | 117m² | |
| | Praxis 5 (inkl. Kursraum) | 275m² | |
| | Verkehrsfläche | 86m² | |
| **DG** | | nicht ausgebaut/zurückgebaut | |

Das bisher bestehende Dachgeschoss ist nicht weiter in die Planung eingeflossen und daher als leerstehend oder zurückgebaut angedacht. Je nach vorherrschendem Bedarf ist dieses aber in einem nächsten Bau- bzw. Sanierungsabschnitt um ein bis zwei weitere Praxen erweiterbar. Dabei sind jedoch von Beginn an Vorüberlegungen und Baumaßnahmen im Bereich der Flucht- und Rettungswege zu treffen, damit im Dachgeschoss die notwendigen Treppenhäuser vorhanden sowie die Barrierefreiheit (Aufzug) gegeben ist. Das zusätzliche Grundstück weiter südlich dient weiterhin als Parkplatz, damit ausreichend Stellplätze für die Patienten gewährleistet sind.

Insgesamt befinden sich sechs verschiedene Vermietungseinheiten im Ärztehaus. Vier davon sind im Anbau untergebracht, die allesamt eine annährend gleichgroße Grundfläche aufweisen. Diese und eine weitere Einheit im Obergeschoss des Ratskellers sind als Praxen ausgelegt und mit mindestens zwei Behandlungsräumen ausgestattet. Da im Allgemeinen der Hauptumsatz für Apotheken in Standorten mit einer hohen Arztdichte liegt[11], wird die Symbiose genutzt und zusätzlich eine Vermietungseinheit dahingehend geplant. In Anbetracht dessen und unter Beachtung der erforderlichen Mindestgrößen und Anforderungen an solch eine Nutzungsauslegung, ergeben sich folgende, in Tabelle 3.3 aufgezeigten, Rahmendaten.

Letztendlich zielt das Konzept damit auf die Deckung einer möglichen medizinischen Unterversorgung der Region ab. Ärztehäuser bergen eine Menge Kompetenz und die Bündelung mehrerer Fachärzte bedeutet für die Patienten zudem nicht nur kürzere Wege, sondern auch die notwendigen medizinischen Maßnahmen innerhalb kürzester Zeit erledigen zu können. Des Weiteren wird durch die Apotheke die zeitnahe Verfügbarkeit von Arzneimitteln sichergestellt.[12]

[10] ungefähre Flächenangaben als NF; vgl. Anhang 4
[11] vgl. Norbert Weiß 2014
[12] vgl. Joch 2013

## 3.3 Wirtschaftliche Voreinschätzung

### 3.3.1 Grundlegende Annahmen

Die wirtschaftliche Voreinschätzung erfolgt mit Hilfe einer statischen Projektentwicklungsrechnung und dient zur groben Ermittlung der Rendite eines Immobilienprojekts. Zudem bildet diese die erste „Exit“-Station im laufenden Projektentwicklungsprozess. Stellt sich ein Konzept von Grund auf als nicht renditefähig heraus, so werden alle nachfolgenden Aktivitäten zur Feststellung der Umsetzbarkeit eingestellt. Zur Überprüfung dessen findet der Frontdoor-Approach Anwendung. Damit lässt sich die erforderliche Mindestmiete für das Objekt ermitteln und mit der am Markt erzielbaren vergleichen. Übersteigt der marktübliche den errechneten Mietsatz, ist eine Fortführung der Konzeptstudie, in Form einer Machbarkeitsanalyse, vorgesehen.

Im Detail gliedert sich das Vorgehen in drei Schritte. Zu Beginn sind die Investitionskosten festzustellen. Die Berechnung erfolgt über eine einfache Kostenschätzung. Folgende Tabelle 3.4 zeigt den Überschlag der Investitionskosten in Anlehnung an die erste Gliederungsebene nach DIN 276. Den ersten Block bilden die Grunderwerbskosten. Diese sind dabei für beide Konzeptideen gleich. Der „Alte Ratskeller“ inklusive dem Parkplatz-Grundstück konnte die EGRA bereits im September 2014 per Zwangsversteigerung für 10.000€ erwerben. Hinzukommen die reinen Baukosten für das Herrichten und Erschließen, die Baukonstruktion, den technischen sowie Außenanlagen

Tabelle 3.4: allgemeine Informationen zur einfachen Projektentwicklungsrechnung

| **A: Investitionskosten** | | |
|---|---|---|
| Kostenart | Kostengruppe | Berechnungsansatz |
| Grunderwerbskosten | KGR 100 | 10.000€ |
| Baukosten | KGR 200-600 | Pauschalwert in €/m² NF |
| Baunebenkosten | KGR 700 | 20% der Baukosten |
| Betriebskosten | – | 10% der Nutzfläche |
| **B: Finanzierung** | | |
| Finanzierungsquelle | Anteil in % | Kondition |
| Eigenkapital | 33,3 | – |
| Fördermittel | 33,3 | ohne Rückzahlungsverpflichtung |
| Fremdkapital | 33,3 | Annuitätendarlehen, 10 Jahre, 5% Zinsen, Tilgung ohne Restschuld |
| **C: Erlöse** | | |
| Wirtschaftlichkeitskriterium | | |
| Mieteinnahmen ≥ Annuitäten *oder auch* erzielbare Miete ≥ erforderliche Mindestmiete | | |

und der Ausstattung des Gebäudes. In der Regel stellen diese den größten Kostenblock der Investitionskosten dar und lassen sich in diesem Fall mit Hilfe von Durchschnittswerten in €/m² NF aus Bautabellen ableiten. Vorliegende Qualitäts- und Ausstattungsunterschiede zwischen den Konzepten sind durch einen Ab- bzw. Zuschlag auf den Quadratmeterpreis berücksichtigt. Die Baunebenkosten ergeben sich im Rahmen der Kostenschätzung mittels eines prozentualen Anteils an den Baukosten. Da aufgrund der vorhandenen Bausubstanz nicht mit besonderen Erschwernissen zu rechnen ist und das Projekt sich in einem finanziell überschaubaren Rahmen bewegt, sind in Anlehnung an Vergleichswerten pauschal 20% angesetzt[13].

Der nächste Schritt besteht in der Festlegung der Finanzierungskonditionen. In Absprache mit dem Bauherrn sei eine Finanzierung des Projekts durch Eigen- und Fremdkapital sowie Fördergelder zu je einem Drittel als angemessen zu erachten[14]. Der Eigenkapitalanteil ist auf verschiedene Einlagen von Teilhabern der EGRA und auf Rücklagen zurückzuführen. Zudem sind bereits Fördergelder aus dem integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzept (ISEK) der Stadt Rethem (Aller) zum Wiederaufbau des „Alten Ratskellers“ eingeplant. Für den Fremdkapitalanteil wird zunächst ein Annuitätendarlehen mit einer 10-jährigen Laufzeit angenommen. Die Zinsbelastung beträgt 5% und der Tilgungssatz wird dabei so gewählt, dass nach dem Darlehensende keine weitere Restschuld mehr besteht.

In Abhängigkeit des jährlichen Tilgungsbetrags wird in einem letzten Schritt die erforderliche Mindestmiete in €/m² NF errechnet. Da die EGRA einen gemeinnützigen Charakter vertritt und ihre Projekte nicht zwangsläufig renditeorientiert gestaltet, genügt bereits für eine wirtschaftliche Konzeptbewertung die Deckung des Tilgungsanteils durch die Mieteinnahmen. Damit zusätzlich die jährlich anfallenden, nicht umlagefähigen Bewirtschaftungskosten Einzug in die Rechnung erhalten, ist bei der Bestimmung der Mieterlöse die vermietbare Nutzfläche noch einmal pauschal um 10%[15] reduziert. Alle allgemeingültigen Informationen für die Projektentwicklungsrechnung sind abschließend in Tabelle 3.4 zusammengefasst.

### 3.3.2 Konzeptidee 1 – Hotel garni mit Gastronomie

Die erste Konzeptidee sieht für den „Alten Ratskellers“ einen Umbau mit Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen vor. Auf insgesamt rund 1340m² Nutzfläche sind ein Hotel garni mit separatem Restaurant und Aufenthaltsraum angedacht. Für die Vollmodernisierung wurden letztlich Baukosten (KGR 200-600) in Höhe von 1150€/m² NF

[13] vgl. Schmitz et al. 2015, S. 32 f.
[14] vgl. Anhang 5
[15] Referenzwert der iwb Ingenieurgesellschaft mbH

angenommen. Dieser Wert ist an Vergleichspreise für unterschiedliche Gebäudetypen angelehnt[16]. Dabei fanden bei der Preisbildung Faktoren, wie die bereits erbrachten Baumaßnahmen im Dach, Keller oder die Entkernung, als auch Ausstattungsstandards sowie der Gebäudeaufbau bzw. -zustand Beachtung. In Summe mit den Grunderwerbs- und Baunebenkosten ergeben sich so anfängliche Investitionskosten von etwas mehr als 1,85 Mio. EUR. Für die Finanzierung des Projekts bedeutet dies die Aufnahme eines Darlehens in Höhe von 620.000€. Bei einem Zinssatz von 5% und einer monatlichen Tilgungsrate von 6.576€, ergibt sich so eine erforderliche Mindestmiete im Monat von 4,90€/m² NF.

Daraus folgt, dass zur Deckung der laufenden Kosten und für ein wirtschaftliches Projektergebnis, die Einnahmen den monatlichen Tilgungsbetrag übersteigen müssen. In aller Regel ist davon auszugehen, dass die EGRA bei einem Hotelbetrieb einen Festpachtvertrag mit dem Betreiber abschließt. Daher errechnet sich der Pachtsatz in Abhängigkeit der Zimmeranzahl und dem daraus folgenden Logis-Umsatz. Dem Konzept nach sind 23 Zimmer geplant, die über das Jahr im Durchschnitt für 80€ je Zimmer und Nacht[17] vermietbar sind. Bei einer prognostizierten Auslastung von 54%[18] ergibt sich ein RevPAR von 43,20€/Zimmer und damit ein gesamter Logis-Umsatz für den Betreiber von über 360.000€ im Jahr.

Der Pachtsatz, den die EGRA dafür veranschlagen kann, richtet sich nach der Hotelkategorie. Bei einem Hotel garni sind zwischen 20-28% vom Logis-Umsatz üblich[19]. In folgender Betrachtung wird von 30% ausgegangen, da keine separate Berücksichtigung der Gastronomie-Einheit erfolgt. Diese findet ausschließlich durch Aufschläge auf den Zimmerpreis und eben erwähnten Pachtsatz Beachtung. Somit ergibt sich nach Abzug der nicht umlegbaren Bewirtschaftungskosten ein Jahresreinertrag von ca. 98.000€ und letztlich eine erzielbare Miete von 6,08€/m² NF. Dieser errechnete Mietpreis deckt sich mit den Annahmen bzw. dem angedachten (marktüblichen) Quadratmeterpreis des Bauherrn[20].

[16] vgl. Schmitz et al. 2015, S. 35
[17] PKF hotelexperts GmbH 2016, S. 2; der Durchschnittswert für Drei- bis Fünf-Sterne Hotels im ländlichen Raum liegt bei 82,30€. Hier angenommen: 80€ (Preis inkl. Frühstück und für alle Zimmergrößen + Aufschlag für Gastronomie/Saal)
[18] DEHOGA Bundesverband 2017, S. 9; die Auslastung der Gästezimmer im Land Niedersachsen lag für das Jahr 2016 bei 54%.
[19] Pauen 2014, S. 410
[20] vgl. Anhang 5

Tabelle 3.5: Konzeptidee 1 – vereinfachte Projektentwicklungsrechnung

| **A: Investitionskosten** | | |
|---|---|---|
| Grunderwerbskosten | | 10.000€ |
| Baukosten | 1150€/m² NF * 1341m² NF | 1.542.150€ |
| Baunebenkosten | 20% der Baukosten | 308.430€ |
| *Gesamt* | | *1.860.580€* |
| **B: Finanzierung** | | |
| Fremdkapital | ~33,3% der Investitionskosten | 620.000€ |
| Annuität | p=5%; mn=120; R=0 | 6.576,06€/Monat |
| *erforderliche Miete* | *Annuität / NF* | ***4,90€/m² NF*** |
| **C: Erlöse** | | |
| verfügbare Zimmer | 23 Zimmer * 365 Tage | 8.395 Z./Jahr |
| RevPAR | Auslastung 54% * 80€/Z. | 43,20 €/Z. |
| Logis Umsatz | | 362.664€/Jahr |
| Jahresrohertrag | 30% Pacht vom Logis-Umsatz | 108.799,20€/Jahr |
| Jahresreinertrag | Abzug Betriebskosten 10% | 97.919,28€/Jahr |
| *erzielbare Miete* | *Jahresreinertrag / 12 Monate / NF* | ***6,08€/m² NF*** |

Die Tabelle 3.5 zeigt zusammenfassend alle wichtigen Informationen zur Projektentwicklungsrechnung. Ebenso wird die Vorteilhaftigkeit des Konzepts herausgestellt. Der marktübliche, errechnete Mietsatz liegt mehr als 1€/m² NF über der erforderlichen Mindestmiete. Der Nutzungsvorschlag ist damit für eine detailliertere Untersuchung geeignet.

### 3.3.3 Konzeptidee 2 – Gesundheitszentrum

Die zweite Konzeptidee basiert ebenfalls auf dem Umstand, dass der ursprüngliche Gebäudekomplex bestehen bleibt und einer Vollmodernisierung unterzogen wird. Jedoch sind die Umbaumaßnahmen in diesem Fall auf die Nutzung eines Ärztehauses ausgerichtet. Die Sanierungskosten fallen dabei, im Vergleich zum ersten Nutzungsvorschlag, mit 1050€/m² NF etwas geringer aus. Dies ist dem Faktor geschuldet, dass bei der „Konzeptidee 1 – Hotel garni mit Gastronomie“ die jeweiligen Nasszellen in den Hotelzimmern einen Mehraufwand bedeuten sowie das Dachgeschoss vorerst nicht von den Umbauarbeiten betroffen ist. Damit entstehen bei Ausführung dieser Variante in Summe Investitionskosten von knapp 1,5 Mio. EUR.

Unter den gleichen Annahmen zur Finanzierung, dass ein Drittel der Investitionskosten Fremdmittel gestützt sind, ist die Aufnahme eines Annuitätendarlehens von 500.000€ nötig. Dadurch ergibt sich eine monatliche Tilgungsbelastung von etwa 5.300€, was wiederum eine erforderliche Miete von 5,22€/m² NF zur Folge hat. In Anbetracht der

marktüblichen Miete sowie nach Einschätzungen des Bauherrn[21] sind für ein Ärztehaus durchaus 7€/m² NF erreichbar. Selbst nach Abzug der Bewirtschaftungskosten liegt der erzielbare noch über dem notwendigen Mietsatz. Somit ist auch diese Nutzungsvariante weiterhin in einer Machbarkeitsstudie zu verfolgen. Die vorgestellten Ergebnisse finden sich zur Übersicht in Tabelle 3.6 wieder.

Tabelle 3.6: Konzeptidee 2 – vereinfachte Projektentwicklungsrechnung

| **A: Investitionskosten** | | |
|---|---|---|
| Grunderwerbskosten | | 10.000€ |
| Baukosten | 1050€/m² NF * 1166m² NF | 1.224.300€ |
| Baunebenkosten | 20% der Baukosten | 244.860€ |
| *Gesamt* | | *1.479.160€* |
| **B: Finanzierung** | | |
| Fremdkapital | ~33,3% der Investitionskosten | 500.000€ |
| Annuität | p=5%; mn=120; R=0 | 5.303,28€/Monat |
| *erforderliche Miete* | *Annuität / NF* | ***5,22€/m² NF*** |
| **C: Erlöse** | | |
| vermietbare Fläche | | 1016 m² NF |
| marktübliche Miete | | 7€/m² NF |
| Abzug Betriebskosten | 10% | 0,7€/m² NF |
| *erzielbare Miete* | | ***6,30€/m² NF*** |

[21] vgl. Anhang 5

# 4 „Alter Ratskeller“ in Rethem – Projektkonzeption

## 4.1 Standortanalyse

### 4.1.1 Makrolage

Als kleinste Stadt Niedersachsens mit 2357 Einwohnern[1], befindet sich Rethem mitten im Schnittpunkt des Städtedreiecks Hannover, Bremen und Hamburg. Direkt an der Aller liegend und als Teil der gleichnamigen Samtgemeinde (SG), gehört die Stadt zum südlichen Heidekreis. Das Landschaftsbild ist weitestgehend durch die Flussauen mit Wäldern, Grünland- und Ackerflächen geprägt, die zusammen mit vereinzelten Heide- und Moorflächen ein unmittelbarer Bestandteil der Siedlungsstruktur sind.[2] Durch die Lage Rethems an der Aller fällt die Stadt zudem in die Tourismusregion bzw. in den Kooperationsraum des Aller-Leine-Tals (ALT), hervorgehoben in Abbildung 4.1.

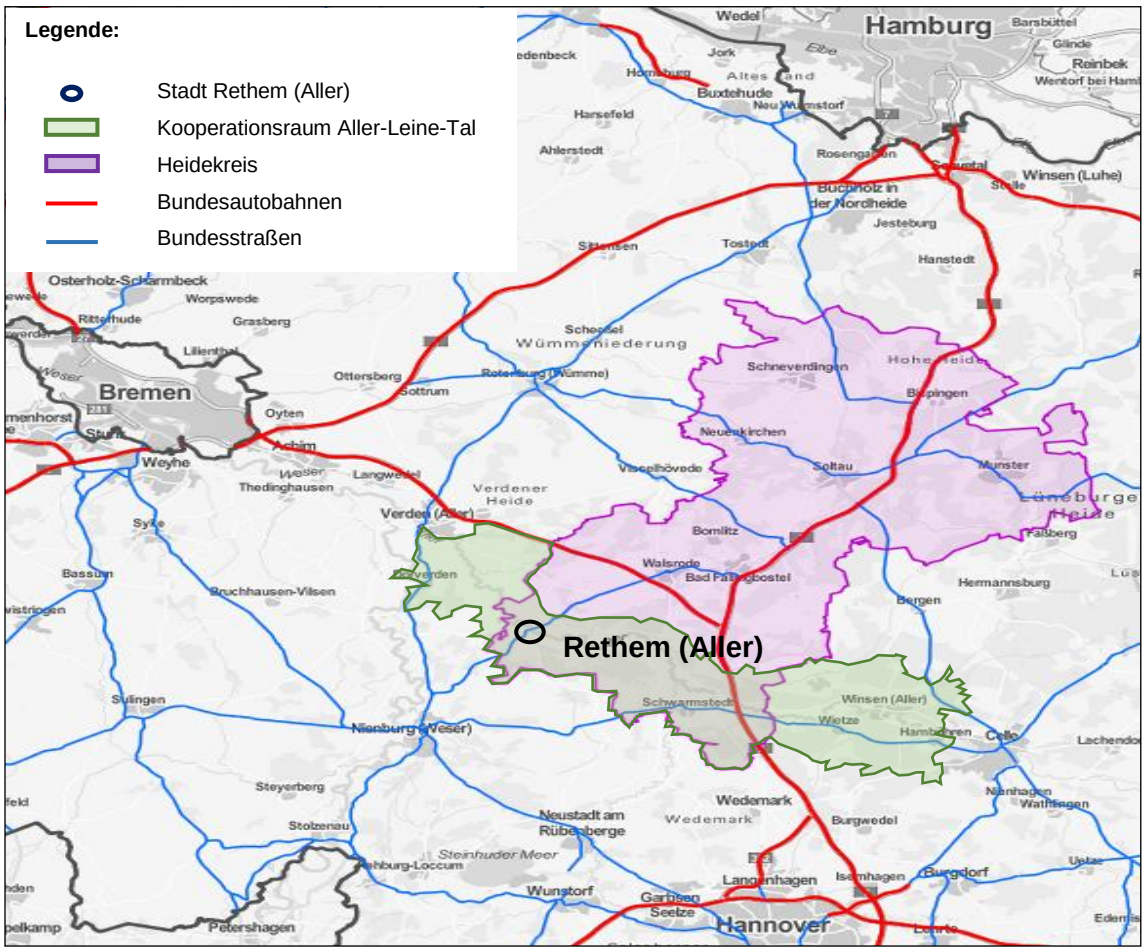



Abbildung 4.1: Lage Rethem (Aller)[3]

[1] LSN 2016, Tabelle A100001G (Stand: 31.12.2015)
[2] vgl. infraplan Gesellschaft für Infrastrukturplanung mbH 2017, S. 1
[3] in Anlehnung an Niedersächsische Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr

## Verkehrliche Anbindung

Die Anbindung Rethems an das überregionale Straßennetz (Bundesautobahnen A7 und A27) erfolgt über die Bundesstraße B209 und die Landesstraßen L200 sowie L157, so dass die drei umliegenden Großstädte innerhalb einer Stunde zugegen sind. Auch die nächstgelegenen Mittelzentren Walsrode, Verden und Nienburg, die allesamt in einem Umkreis von ca. 20km liegen, sind darüber erreichbar. Durch die Stilllegung der Eisenbahnstrecke im Jahr 1975 ist die Stadt nicht mehr direkt an das Bahnnetz angeschlossen. Der Zugang zum Schienenverkehr ist damit erst wieder in den umliegenden Ortschaften gegeben, wie beispielsweise in Abbildung 4.2 zu sehen ist. Daher ist Rethem hinsichtlich des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) nur in Form von Regionalbussen angebunden. Die Regelmäßigkeit der Abfahrts- und Ankunftszeiten ist jedoch größtenteils auf den Schülerverkehr gerichtet. So sind an Werktagen lediglich Taktungen von maximal einer Stunde üblich, weshalb die Mobilität der Menschen ohne eigenem Auto eingeschränkt ist.[4] Um den Bedarf der Bewohner am Nahverkehr, unter besonderer Berücksichtigung der Daseinsvorsorge, daher besser abzudecken, wurden zusätzlich „Bürgerbusse“ eingeführt sowie ein Modellvorhaben eines flächendeckenden „Anruf-Sammeltaxi-Angebots“ entwickelt.[5]

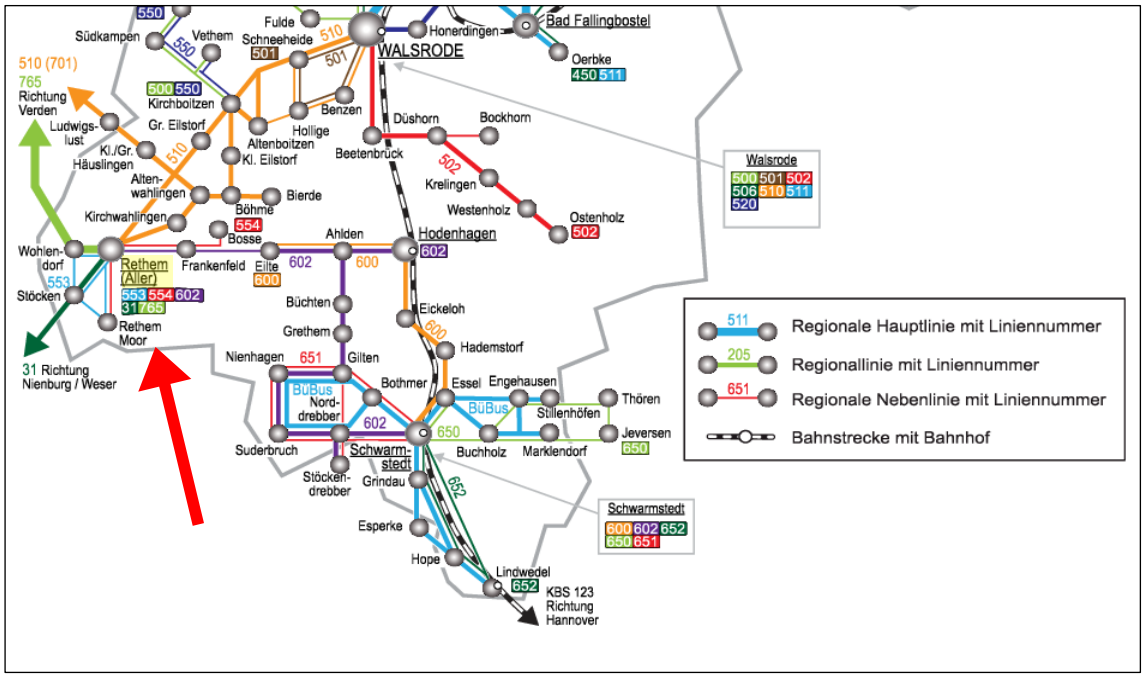



Abbildung 4.2: Anbindung Rethems an den ÖPNV[6]

[4] vgl. VNN; Fährpläne der Buslinien 31, 510, 553, 554, 602, 765
[5] vgl. GRW 2016, S. 34
[6] in Anlehnung an VNN

### Wirtschaftsstruktur

Kennzeichnend für die Region rund um Rethem sind kleine und mittlere Unternehmen, die insgesamt einen hohen Wert für die Wirtschaft besitzen. In einem Umfeld, in dem größere Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten kaum anzutreffen sind, sichern diese Betriebe für den ländlichen Raum Arbeits- und Ausbildungsplätze und sind daher von besonderer Bedeutung. Die Schwerpunktbranche im produzierenden Gewerbe bezieht sich auf das Baugewerbe und die Holzverarbeitung. Darüber hinaus finden sich häufig Betriebe mit einer Spezialisierung im Bereich der erneuerbaren Energien. Die ländlichen Strukturen haben zur Folge, dass die Region im landesweiten Vergleich einen überdurchschnittlichen Anteil an Beschäftigten im primären Sektor besitzt. Dennoch und besonders wegen der abwechslungsreichen Natur- und Kulturlandschaft, baut der Landkreis und das Aller-Leine-Tal verstärkt auf den Tourismus. Dies wird auch durch den Beschäftigtenanteil im Sektor „Handel, Gastgewerbe, Verkehr und Lagerei“ deutlich, wie Tabelle 4.1 zu entnehmen ist.[7] Sowohl das regionale Raumordnungsprogramm des Heidekreises (RROP HK)[8] als auch der Kooperationsraum des Aller-Leine-Tals[9] sehen in der Förderung des Fremdenverkehrs eine Stärkung der Region und damit auch die Sicherung und Entwicklung von Wohn- und Arbeitsplätzen. Vor allem auf die Grundzentren, wie Rethem, kommen besondere Entwicklungsaufgaben zu. Im Sinne des RROP HK soll die regionale und überregionale Kooperation der Gemeinden dazu beitragen, die touristischen Angebote (Landschaftsparks, Kulturstätten, Radwanderwege, etc.) auszubauen und das ALT gemäß ihrem Leitbild bzw. Ziel einer „100% regenerativen Energieregion“[10] zu unterstützen.[11]

Die vernetzte Zusammenarbeit in den letzten Jahren hat bereits erste Erfolge gezeigt. So sind die Übernachtungszahlen im Reisegebiet der Lüneburger Heide von 4,5 Millionen (2006) auf über 5,5 Millionen (2016) angestiegen.[12] Im ALT allein nahm die Anzahl der Gästeübernachtungen zwischen 2009 und 2013 von ca. 188.000 auf über 230.000 zu.[13] Das Wachstum in der Tourismusbranche wirkt sich auch auf die Beschäftigungsquote im Allgemeinen aus. Sowohl der Heidekreis als auch nahezu alle Samtgemeinden im ALT verzeichnen einen Rückgang der Arbeitslosenzahlen.[14] Zusammen mit

[7] vgl. KoRiS 2015, S. 20 ff.
[8] vgl. Landkreis Heidekreis 2015, S. 9 ff.
[9] vgl. KoRiS 2015, S. 51 ff.
[10] vgl. KoRiS 2015, S. 44 ff.
[11] vgl. Landkreis Heidekreis 2015, S. 10
[12] Lüneburger Heide GmbH
[13] KoRiS 2015, S. 25
[14] LSN 2016, Tabelle T0902005 (Stand: 01.01.2015)

Tabelle 4.1: sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftsbereichen[16]

| Sektor | SG Rethem | ALT | Heidekreis | Niedersachsen |
|---|---|---|---|---|
| Land- und Forstwirtschaft | 11% | 3% | 2% | 1,3% |
| Produzierende Gewerbe | 28% | 31% | 27% | 31% |
| Handel, Gastgewerbe, Verkehr und Lagerei | 21% | 32% | 28% | 21% |
| Sonstige Dienstleistungen | 40% | 34% | 43% | 46,7% |
| *Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte* | *674* | *~12.000* | *42.722* | *2.598.850* |

einem Anstieg des nominalen BIP von 7% seit 2010 ist dies ein eindeutiges Indiz für das Wirtschaftswachstum in der Region.[15]

Trotz dieses positiven Trends ist dennoch der Nachfrageüberhang an Arbeitsplätzen nicht zu decken, so dass die Region von einer hohen Zahl an Berufsauspendlern gekennzeichnet ist. Somit besteht weiterhin das Risiko, dass die Menschen aus Mangel an wohnortnahen Arbeitsplätzen und fehlenden Ausbildungsmöglichkeiten aus der Region abwandern.[17]

### Sozialdemografische Struktur

Im Kooperationsraum des Aller-Leine-Tals leben insgesamt 70.000 Einwohner, wobei Rethem mit nur 4.600 Bewohner eine der geringsten Einwohnerzahlen aller Samtgemeinden verzeichnet. Mit einer Bevölkerungsdichte von 42 EW/km² bzw. 90 EW/km² im gesamten ALT und einer zudem dispersen Siedlungsstruktur, ist die Region eher dünn besiedelt und als ländlicher Raum einzustufen. Obwohl die Kluft zwischen den unter 18-Jährigen und Senioren in den vergangenen Jahren weiter auseinandergegangen ist, entspricht die Altersverteilung immer noch dem niedersächsischen Durchschnitt, wie aus Tabelle 4.2 ersichtlich ist.[18] Die natürliche Bevölkerungsentwicklung (Geburten- und Sterbefälle sowie Wanderungsbewegung) in der Samtgemeinde Rethem ist über die letzten Jahre, mit Ausnahme von marginalen Schwankungen, konstant geblieben. Im Vergleich dazu erlebt das ALT seit 2010 sogar einen leichten Aufwind.[19] Doch trotz der positiven Bilanz macht sich der Trend einer schrumpfenden Gesellschaft und einem Überalterungsprozess auch in der Region bemerkbar. Laut Prognosen des Lan-

[15] LSN 2016, Tabelle: T0909905 (Stand: 01.01.2014)
[16] LSN 2016, Tabellen K70H5101 und K70H5502 (Stand: 30.06.2012)
[17] vgl. KoRiS 2015, S. 21
[18] vgl. KoRiS 2015, S. 12 ff.
[19] LSN 2016, Tabelle T0901001 (Stand: 31.12.2015)

desamts für Statistik Niedersachsens (LSN) erfährt die Region bis 2031 einen Bevölkerungsrückgang und gleichzeitigen Anstieg des Anteils der älteren Bevölkerung.[20]

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, gilt es die Wohn- und Arbeitsqualität in der Region zu sichern und auszubauen. Ein wichtiger Faktor ist dabei die Daseinsvorsorge in den Grundzentren. Hier finden sich durchaus teilräumliche Unterschiede im Versorgungsgrad. Wohingegen Rethem noch zu den Grundzentren mit einem ausreichenden Nahversorgungsniveau gehört, ist im Allgemeinen ein Rückgang der Versorgungsmöglichkeiten in der ländlich strukturierten Region des ALT zu beobachten.[21] Neben der Bereitstellung von Waren des täglichen Bedarfs, zählt ebenso die Erreichbarkeit von Anlaufstellen des Gesundheitswesens zu den nötigen Voraussetzungen der Daseinsvorsorge. Zwar ist die ärztliche Grundversorgung im Aller-Leine-Tal und speziell in Rethem noch gewährleistet, jedoch ist in der Region oftmals der Bedarf an Hausärzten höher als die tatsächliche Hausarztdichte. Zudem sehen sich die Gemeinden nicht nur immer häufiger der Nachfolge-Problematik von Praxisinhabern gegenüber, sondern vor allem einen Mangel an genügend Fachärzten. Dadurch ist die Bevölkerung gezwungen größere Distanzen zurückzulegen. Dies stellt nicht nur die älteren Bewohner und finanziell schlechter gestellten Personen vor erhebliche Probleme, sondern ist auch für die Erwerbstätigen mit entsprechend hohem organisatorischen und zeitlichen Aufwand im Alltag verbunden. Somit verliert die Region zunehmend an Anziehungskraft, besonders aus Sicht der jüngeren Bevölkerung.[22,23]

Daher setzt sowohl das RROP des Heidekreises als auch der Kooperationsraum des ALT auf die übergeordneten Ziele des Mobilitätsausbaus und der nachhaltigen Vitalisierung der Ortskerne. Ebenso gehört auch die Pflege eines vorzeigbaren Images da-

Tabelle 4.2: Bevölkerungsstruktur im Vergleich[24]

| Altersgruppe | SG Rethem | ALT | Heidekreis | Niedersachsen |
|---|---|---|---|---|
| *0-17 Jahre* | 752 (16,4%) | 11.848 (17%) | 24.060 (17,2%) | 1.322.320 (16,7%) |
| *18-64 Jahre* | 2.883 (62,7%) | 43.210 (62%) | 85.760 (61,1%) | 4.905.917 (61,9%) |
| *65+ Jahre* | 959 (20,9%) | 14.635 (21%) | 30.444 (21,7%) | 1.698.362 (21,4%) |
| *Gesamt* | 4.594 | 69.693 | 140.264 | 2.598.850 |
| *Bevölkerungsdichte* | 42 EW/km² | 90 EW/km² | 75 EW/km² | 166 EW/km² |

[20] LSN 2016, Tabelle K1010013
[21] vgl. KoRiS 2015, S. 17 f.
[22] vgl. Planungsbüro VIA eG 2012, S. 7
[23] (vgl. Albrecht et al. 2014, S. 6 ff.)
[24] LSN 2016, Tabellen G358402 und A100001K (Stand: 31.12.2015)

zu, um die Attraktivität des Raums zu wahren. Dies wird grundlegend durch die Erscheinung der gesamten Region geprägt. Auf Grundlage des hohen Erholungs- und Erlebniswerts der Flusslandschaft als auch der abwechslungsreichen Natur- und Kulturressourcen setzt vor allem der Kooperationsraum des ALT verstärkt auf die Bereiche Tourismus und regenerative Energieversorgung. In den vergangenen zehn Jahren hat das Thema erneuerbare Energien einen immer größeren Stellenwert eingenommen. Das Aller-Leine-Tal entwickelte sich dadurch zu einer Region, die bei Nutzung aller regenerativen Energiequellen mehr Strom erzeugt als sie verbraucht. Die Profilierung einer sogenannten „100%-EnergieRegion+“ hat damit Vorbildcharakter und dient als Basis vieler touristischer Attraktionen. So bildet beispielsweise das Radwandern auf zahlreich ausgewiesenen Themenstrecken, wie der „EnergieRoute“, ein Schwerpunkt des Tourismusbereichs.[25]

### 4.1.2 Mikrolage

#### Stadtbild

Rethem erfährt durch die mittig der Stadt verlaufende Bundesstraße B209, mit Übergang in die Landesstraßen L200 und L157, eine räumliche Zäsur. Nordöstlich der Bundesstraße erstreckt sich der historische, noch weitgehend erhaltene Stadtkern. Der restliche Teil der Stadt ist überwiegend ein mit Wohnnutzung durchmischter Bereich, wobei in den südlichen Randbereichen einzelne Gewerbeflächen sowie der denkmalgeschützte Gebäudekomplex des Burghofgeländes mit Rathaus zu finden ist.

Der Hauptgeschäftsbesatz verläuft beidseitig der Hauptverkehrsstraßen, wie aus Abbildung 4.3 zu ersehen ist. Aufgrund der Trennwirkung und einer starken Immissionsbelastung stellen sich jedoch zunehmend Geschäftsaufgaben mit entsprechend unattraktiven Begleiterscheinungen ein. So besteht auch in weiteren Teilen der Stadt ein erheblicher Investitionsstau, der sich durch leerstehende oder nicht mehr den heutigen Ansprüchen erfüllende Gebäude bemerkbar macht. Hinzu reihen sich eine hohe bauliche Dichte und zum Teil stadtgestalterische Mängel ein. Die älteren Bauwerke sind allesamt in Fachwerkbauweise oder als massive Klinkerbauten ausgeführt, während neuere Gebäude und Umbauten mit ortsuntypischen Formen, Materialien und Farben das Stadtbild verzerren.[26]

Die Stadt verfügt zudem über keine funktional und gestalterisch prägnante Platz- und Zentrumssituation. Allein der historische Altstadtbereich, mit 16 denkmalgeschützten Bauwerken oder Ensembles, entspricht dieser Funktion am ehesten. Angrenzend an

[25] vgl. KoRiS 2015, S. 7 f.
[26] vgl. infraplan Gesellschaft für Infrastrukturplanung mbH 2017, S. 8

dieses Stadtgebiet reiht sich der „Alte Ratskeller“ ein. Direkt an der Ecke Mühlenstraße und Langestraße (B209) befindet sich das Gebäude räumlich in der Ortsmitte und damit in einem verkehrlichen Knotenpunkt der Stadt.

### Verkehrs- und Erschließungsstruktur

Die Erreichbarkeit des Ratskellers ist durch die Hauptverkehrsstraßen und die zentrale Lage besonders gegeben. Dennoch entsteht durch die Dominanz des Individualverkehrs, vor allem infolge des hohen Lkw-Aufkommens, eine deutliche Immissionsbelastung. Die Fuß- und Radwegsituation in Rethem ist zudem kritisch zu beurteilen. Die Gehsteige sind vergleichsweise schmal und oftmals sanierungsbedürftig. Gesonderte Radwege existieren nicht, sondern sind meist nur in Kombination mit den Gehwegen vorzufinden. Hingegen ist das Parkplatzangebot als ausreichend einzustufen, da sowohl öffentliche Sammelparkplätze vorhanden als auch die Straßen mit seitlichen Längs-Parkplätzen versehen sind. Die Anbindung an den ÖPNV ist lediglich über Busverbindungen gegeben. Insgesamt befinden sich mehrere Haltestellen in Rethem, wovon eine Station direkt am Ratskeller liegt (siehe Abbildung 4.3). Aufgrund der geringen Siedlungsdichte ist die Fahrtenhäufigkeit jedoch stark eingeschränkt.[27]

### Nutzungs- und Infrastruktur

Bei einer vergleichsweisen geringen Einwohnerzahl verfügt die Stadt über ein relativ breites Angebot an Einzelhandelsgeschäften, Dienstleistern und öffentlichen Einrichtungen. Der Hauptgeschäftsbesatz verläuft dabei, wie bereits erwähnt, größtenteils entlang der Bundesstraße B209. Mit gleich mehreren Verbrauchermärkten, sonstigen Läden des täglichen Bedarfs sowie Arztpraxen, ist die Daseinsvorsorge für die Rethemer Bevölkerung zum jetzigen Zeitpunkt als gesichert anzusehen. Dahingegen mangelt es der Stadt, angesichts der Lage in der Tourismusregion des ALT, an gastronomischen Angeboten und Beherbergungsbetrieben. Dennoch bietet Rethem aufgrund des unterdurchschnittlichen Preisniveaus, aber vor allem wegen dem naturräumlichen Bezug einen positiven Wohnstandort. Durch die geringe Entfernung vom Stadtrand zum Zentrumsbereich sind jegliche Geschäfte innerhalb kurzer Zeit und zumeist fußläufig erreichbar. Einen zusammenfassenden Überblick über die Nutzungs- und Infrastruktur gibt die Abbildung 4.3.[28]

### Kulturelle Erscheinung

Eine besondere Qualität im kulturellen Bereich stellt der Burghof dar. Als Kultur- und Bürgerzentrum bietet dieser Ausstellungen und Veranstaltungen jeglicher Art an.

[27] vgl. infraplan Gesellschaft für Infrastrukturplanung mbH 2017, S. 23 f.
[28] vgl. infraplan Gesellschaft für Infrastrukturplanung mbH 2017, S. 22 f.

Ebenso ist der unmittelbar angrenzende Londypark als naturräumlich geprägter Freiraum von überörtlicher Bedeutung. Hier befinden sich beispielsweise ein Skulpturenpark oder auch die älteste Bockwindmühle Niedersachsens. Für die Freizeitgestaltung und touristische Nutzung stehen zudem Sportanlagen mit Fußwegen, Ballspielplätzen, einer Turnhalle und weiteren Ausstattungselementen, wie eine Minigolf- oder eine Skateboard-Anlage, zur Verfügung. In Kombination mit dem Rathaus und der Burganlage vermittelt dieser Bereich den Eindruck eines Kurparks.

Des Weiteren genießt Rethem den Vorteil, aufgrund der Lage im Zentrum des ALT und direkt an der Aller gelegen, oftmals Zwischenstation verschiedener Fahrradrouten zu sein. So verläuft nicht nur der „Aller-Fernradweg“ durch die Stadt, sondern auch kleinere Themenrouten, wie die „EnergieRoute“, führen Rethem als Anlaufpunkt auf. Doch nicht nur Radfahrer profitieren vom gut ausgebauten Streckensystem, auch Segway-Routen und Wanderwege befinden sich rund um die Stadt. Somit werden alles in allem auch überregional wahrnehmbare Aktivitäten angeboten, die dabei helfen, das Image Rethems nachhaltig zu stärken.

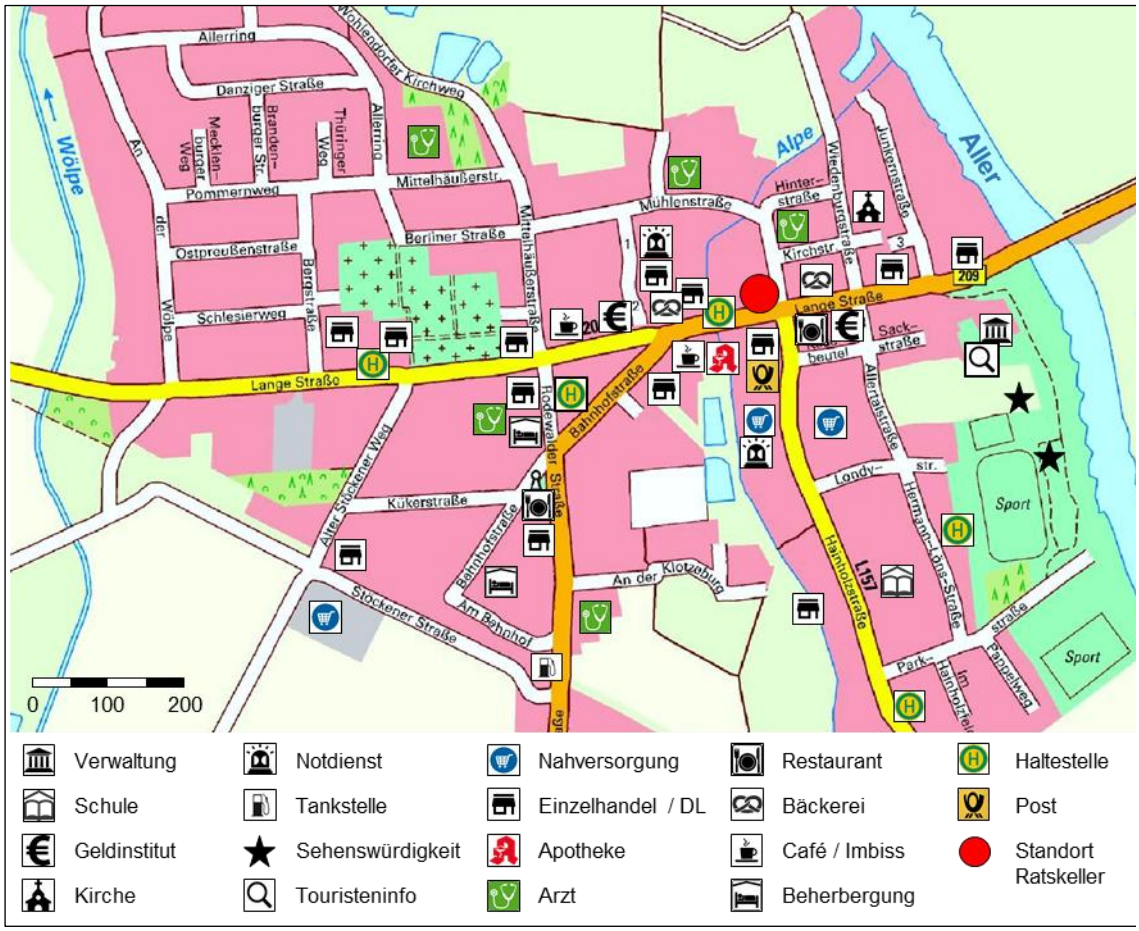



Abbildung 4.3: Mikrostandort Rethem[29]

[29] eigene Darstellung; Kartenausschnitt von NOLIS GmbH

## 4.2 Marktanalyse

### 4.2.1 Konzeptidee 1 – Hotel garni mit Gastronomie

#### Angebots- und Wettbewerbssituation

Der erste Konzeptvorschlag zielt auf die Reaktivierung des „Alten Ratskellers“ in Form eines Hotel garni mit einer Gastronomieeinheit ab. Der Vorschlag ist damit dem Wirtschaftssektor „Handel, Gastgewerbe, Verkehr und Lagerei“ zuzuordnen, der besonders im ALT einen hohen Stellenwert genießt (vgl. Tabelle 4.1). Daher sind in diesem Bereich einige Angebote in der näheren Umgebung anzutreffen. In Rethem selbst existiert mit dem „Hotel Helms´“ ein ähnlicher Betrieb, wie ihn der Konzeptvorschlag auch vorsieht. Mit vier Doppel- und einem Einzelzimmer, eigener Küche und Festsaal bildet das Angebot in der Grundstruktur ein nahezu analoges Konzept, nur im kleineren und einfacheren Maßstab. Ansonsten sind mit Ausnahme eines Ferienhauses keine zusätzlichen Beherbergungsstätten in der Stadt vorhanden.[30]

Erst bei einer Erweiterung des Untersuchungsgebiets auf die Samtgemeinde und dem näheren Umkreis finden sich weitere Angebote wieder. Neben zwei Campingplätzen und mehreren Ferienwohnungen, sind ebenfalls zwei bis drei Hotels anzutreffen. Prinzipiell ist dabei der Standard eines Hotel garni vorherrschend. Lokalitäten im „+3“-Sterne-Bereich sind meistens erst in den umliegenden Mittelzentren vorzufinden. Auffallend für die Region sind daher eher die zahlreichen kleinen privaten Anbieter, die Übernachtungsmöglichkeiten in Zimmern oder Ferienwohnungen zur Verfügung stellen. Ansonsten beschränken sich die Hotels auf einen einfachen Standard, mit einer verhältnismäßig geringen Zimmeranzahl, meist in Summe unter 15-20 Betten. Die Struktur der Beherbergungsangebote ist dabei oftmals gleich. Mit einer Kombination aus Übernachtungs-, Gastronomie- und Saalangebot versuchen die Betreiber ein möglichst breites Angebotsspektrum abzudecken und damit die noch vergleichsweise geringe jährliche Auslastung von 17% im ALT auszugleichen. Doch nicht nur die geringe Auslastung, sondern auch die durchschnittliche Übernachtungsdauer von zwei Tagen zeigt, dass das Gastgewerbe hauptsächlich vom Tourismusverkehr lebt und damit saisonalen Schwankungen unterworfen ist. Dahingehend passen einige Betreiber ihr Angebot auf den Tourismus an, indem sie beispielsweise mit einer fahrradfreundlichen Unterkunft werben.[31]

In der Regel liegt der Preis für eine Übernachtung im Doppelzimmer zwischen 35-45€/Pers. (inklusive Frühstück). Dieses Preissegment ist auch für den „Alten Ratskel-

[30] vgl. NOLIS GmbH
[31] vgl. KoRiS 2015, S. 24 ff.

ler“ realistisch. Dennoch bietet dieser im Vergleich zu anderen Betrieben einige Wettbewerbsvorteile. Nicht nur die besondere Lage direkt in der Stadtmitte und an der Aller, sondern auch ein komplett saniertes und modernisiertes Konzept wirken sich günstig auf die Wettbewerbsposition aus. Hinzu profitiert ein möglicher Betreiber von den gesonderten Pachtbedingungen, die die EGRA aufgrund ihres gemeinnützigen Charakters bereit ist zu gewähren.[32]

Ein weiterer Vorteil besteht in der Angebotslage im Gastronomiesektor. Die Stadt Rethem und ihre Umgebung verfügen nur über wenig Auswahl in diesem Bereich. Vorzufinden sind lediglich ein griechisches Restaurant und eine Pizzeria. Bistros oder Cafés für den Tagesbetrieb sind in dieser Form nicht vorhanden. Das Angebot beschränkt sich auf einen Grill-Imbiss und Bäckereien. Somit lässt sich mithilfe des richtigen Gastronomiekonzepts, im Sinne einer Kombination aus Bistro/Café und Abendtisch, eine Angebotslücke in Rethem schließen.[33]

### Nachfragesituation

Die Nachfragestruktur für die erste Konzeptidee ist vorerst zu differenzieren. Die Angebotsanalyse deckte bereits eine Unterversorgung im Gastronomiebereich auf. Vor allem bedarf es Einrichtungen, die sowohl den Durchreisenden als auch der Rethemer Bevölkerung tagsüber eine Lokalität für kleinere Mahlzeiten bietet. Dies geht auch aus den Einschätzungen des ortsansässigen Bauherrn hervor. Im Beherbergungssektor zeichnet sich hingegen nur eine begrenzte Nachfrage nach Übernachtungsmöglichkeiten ab. Ein Beleg dafür ist unter anderem die durchschnittlich geringe Bettenauslastung im ALT. Der Einzugsraum der Nachfrager beschränkt sich dabei auf die Samtgemeinde und die umliegenden Kommunen. Die nächstgelegenen Grund- und Mittelzentren befinden sich allesamt in einem Umkreis zwischen 15-20km, sodass das hauptsächliche Ergänzungsgebiet in einem Radius von rund zehn Kilometern um die Stadt liegt.

Die Nachfrage beruht dabei vor allem auf dem Tourismusverkehr. In den ländlich geprägten Kommunen des ALT ist der Tourismus das wichtigste wirtschaftliche Standbein. Als Reisemotive gelten die Natur, das Wandern zu Rad und Fuß, die Städtekultur und die zahlreichen Erlebnisparks in der Region. Das Durchschnittsalter der Besucher in der Lüneburger Heide liegt bei 48 Jahren, wodurch auch in Rethem überwiegend mit einer Gästezusammensetzung aus den „Best Ager“ bzw. mit Personen über 50 Jahren zu rechnen ist. Familien mit Kindern sind weniger anzutreffen, da diese einen Standort nahe der Vergnügungsparks bevorzugen. Zudem zeichnen sich einhergehend mit der engen Kopplung der Nachfrage an den Tourismus saisonale Schwankungen ab. Da die

[32] vgl. Projektkoordination Aller-Radweg, S. 17
[33] vgl. NOLIS GmbH

Freizeitmöglichkeiten für Besucher in den kalten Monaten stark begrenzt sind, sinkt gleichzeitig die gesamte Nachfrage im Gastronomie- und Beherbergungssektor. Einzig sind dann Hotelgäste durch den naheliegenden Burghof zu erwarten, die dort an Tagungen oder Konferenzen teilnehmen.[34,35]

### 4.2.2 Konzeptidee 2 – Gesundheitszentrum

#### Angebots- und Wettbewerbssituation

Die medizinische Versorgungslage in den ländlichen Gegenden ist im Allgemeinen unterdurchschnittlich. Zwar trifft auf die Region im Wesentlichen die Verhältniszahl von einem Hausarzt auf 1.671 Einwohner nach Bedarfsplanungs-Richtlinie[36] zu, mangelt es jedoch häufig an ausreichend Ärzten anderer Fachdisziplinen.[37] So sind auch in Rethem gleich mehrere Allgemeinmediziner niedergelassen, verteilt auf zwei Gemeinschaftspraxen. Ebenso finden sich Zahnärzte, eine Apotheke, ein Heilpraktiker und Einrichtungen der Krankengymnastik wieder.[38] Mediziner mit anderen fachlichen Schwerpunkten sind kaum anzutreffen.

Das gleiche Bild ergibt sich auch bei einem Blick auf die nähere Umgebung. Die Versorgung mit Hausärzten, im Besonderen Allgemein- und Zahnmediziner, als auch Apotheker ist in nahezu jeder Ortschaft gegeben. Auffallend sind die vielen Gemeinschaftspraxen, die teilweise auch als Zweigstellen dienen. So ist es nicht selten, dass ein Arzt an mehreren Standorten vertreten ist. Weitere Fachärzte sind hingegen nur vereinzelt vorzufinden oder konzentrieren sich auf die Mittelzentren (Verden, Walsrode oder Fallingbostel), teils auch in medizinischen Versorgungszentren (MVZ).

Die Größe solcher Ärztehäuser variiert je nach Standort. In der Regel beinhaltet ein MVZ sieben Praxen, mit durchschnittlich 15 Ärzten. Häufig sind zudem nicht-ärztliche Mieter, wie Apotheken, Heilpraktiker oder Hörgeräteakustiker, anzutreffen. Ebenso unterhält jedes dritte Ärztehaus auch gastronomische Betriebe, in Form von Cafés oder Bistros.[39] Im Vergleich zum Durchschnitt fallen die MVZ in der Region aber meist etwas kleiner aus. Zudem ist besonders in ländlichen Gegenden die Nachfolgeentwicklung sehr unsicher. Junge Ärzte bevorzugen die Nähe zu den Ballungsräumen und der Trend in einem Anstellungsverhältnis zu arbeiten, anstatt in der eigenen Praxis ist weiterhin fortlaufend. So ist es vor allem für die älteren Praxisinhaber schwer eine geeignete Nachfolge zu finden und daher ist langfristig mit einem Rückgang der Einzelpra-

[34] vgl. Lüneburger Heide GmbH
[35] vgl. KoRiS 2015, S. 62
[36] G-BA 2015, S. 11
[37] vgl. Albrecht et al. 2014, S. 8
[38] Samtgemeinde Rethem (Aller) 2012
[39] vgl. Deutscher Ärzteverlag GmbH 2016

xen und einer verstärkten Konzentration auf gemeinschaftlich genutzte Räumlichkeiten zu rechnen.[40]

### Nachfragesituation

Die Analyse der Angebotsstruktur zeigte bereits die Defizite im Bereich außerhalb der hausärztlichen Versorgung auf. Untersuchungen der Bertelsmann Stiftung bestätigen, dass die aktuelle Arztdichte im Heidekreis zum Teil deutlich geringer ist, als der relative Bedarf. Dabei wird sich auf die Versorgung mit HNO- und Nervenärzten, Urologen, Psychologen oder auch Orthopäden bezogen.[41] Aufgrund der geringeren Arztdichte ergeben sich für die Bevölkerung ebenfalls längere Fahrtwege. Daher ist besonders in ländlichen Räumen der Wunsch nach einer umfassenden medizinischen Anlaufstelle ausgeprägt.

Hinzu macht sich ein personeller Mehrbedarf bemerkbar, der vor allem aus dem demografischen Wandel, im Speziellen der Überalterung, resultiert. Denn je älter die Bevölkerung ist, desto höher ist die Behandlungsintensität und damit steigt die Nachfrage an Ärzten.[42] Ein zunehmend wachsender Bedarf ist dabei an Orthopäden, Chirurgen und Heilpraktikern (Physiotherapeuten) festzustellen, da Verspannungen infolge unzureichender Bewegung, Wirbelsäulenbeschwerden, Arthrose oder auch Osteoporose immer häufiger auftreten.[43]

Vonseiten der Ärzte ist die Nachfrage nach einem Gesundheitszentrum an einige Bedingungen geknüpft. Prinzipiell ist dieses besonders für die Bestandsärzte in der Umgebung interessant. Um in Rethem selbst die Gemeinschaftspraxen anzusprechen, sind dafür jedoch die Mietkonditionen so zu wählen, dass ein Umzug innerhalb der Stadt wirtschaftlich sinnvoll erscheint. Des Weiteren zählen aufgrund der Synergieeffekte die vereinzelt im Umkreis liegenden Fachärzte zu den potenziellen Mietern. Ebenso ist eine Physiotherapie denkbar, da in der Stadt bisher keine ansässig ist.

In Abhängigkeit der ärztlichen Zusammensetzung ergibt sich dann das Einzugsgebiet des Gesundheitszentrums. In aller Regel bauen MVZs eine eigene Marke mit festem Kundenstamm in der Region auf und sind so ein Anziehungspunkt für Patienten. Daher kann der Erweiterungsraum durchaus bis an die umliegenden Mittelzentren heranreichen.

[40] vgl. Deutsche Gesundheits Nachrichten 2016
[41] vgl. Albrecht et al. 2014
[42] vgl. Bundesärztekammer 2014
[43] vgl. BEYONDHEALTH GmbH 2015

## 4.3 Analyse des Nutzungskonzepts

### 4.3.1 Nutzwertanalyse der Konzepte

Für eine bessere Beurteilung der Konzeptideen bietet sich in diesem Fall eine Nutzwertanalyse an. Mithilfe dieser Methode lässt sich sowohl die Standort- als auch Marktsituation quantitativ bewerten und im selben Schritt eine Vergleichbarkeit beider Konzepte herstellen. Der Einfluss des Standorts geht zu 30% und die Marktumgebung zu 70% in die Bewertung ein. Da der Standort und das Gebäude fest vorgegeben sind, muss das Konzept mehr den Marktbedingungen entsprechen. Daher erfolgt hier eine unterschiedliche Gewichtung.

Beide Bereiche gliedern sich in weitere Untergruppen auf. Während bei der Standortanalyse sowohl die geografische und soziodemografische Lage, die Wirtschaftsstruktur als auch die qualitativen Kriterien des Gebäudes eingeschätzt werden, beinhaltet die Marktanalyse eine Aufteilung in die Angebots-/Wettbewerbssituation und die Nachfragestruktur. Die einzelnen Faktoren jeder Untergruppe ergeben sich zum Teil konzeptspezifisch und sind hinsichtlich ihrer Bedeutung und Tragweite gewichtet. Durch die Benotung im Bewertungsmaßstab von „1 – sehr gut“ bis „5 – mangelhaft“ folgt in Summe ein Endergebnis für jedes Konzept.

Mit einer Gesamtnote von 2,85 erweist sich die Idee eines Hotel garni mit Gastronomie, gegenüber dem Vorschlag eines Gesundheitszentrums (Gesamtnote: 2,92), als geringfügig vorteilhafter. Der Unterschied ist jedoch sehr marginal, sodass keine Konzeptidee eindeutig favorisiert werden kann. Zudem sind beide Konzepte nur als „befriedigend“ einzustufen und beinhalten weiterhin Potenzial zur Verbesserung. Daher

Tabelle 4.3: zusammengefasste STOMA – Nutzwertanalyse

| | | **Konzept 1** | | **Konzept 2** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Wichtung | Note* | ∑ | Note* | ∑ |
| **Standortfaktoren** | **30%** | **2,70** | **0,81** | **2,73** | **0,82** |
| *geografische Lage* | *30%* | *2,75* | *0,83* | *2,90* | *0,87* |
| *Wirtschaft* | *10%* | *3,30* | *0,33* | *3,30* | *0,33* |
| *soziodemografische Lage* | *25%* | *2,05* | *0,51* | *1,85* | *0,46* |
| *qualitative Kriterien – Gebäude* | *35%* | *2,95* | *1,03* | *3,05* | *1,07* |
| **Marktfaktoren** | **70%** | **2,91** | **2,04** | **3,00** | **2,10** |
| *Angebots-/ Wettbewerbsstruktur* | *60%* | *2,75* | *1,65* | *2,70* | *1,62* |
| *Nachfragestruktur* | *40%* | *3,15* | *1,26* | *3,45* | *1,38* |
| **Gesamt** | | | **2,85** | | **2,92** |

* Bewertungsmaßstab: 1 - sehr gut; 2 - gut; 3 - befriedigend; 4 - ausreichend; 5 - mangelhaft

wird in einem nächsten Schritt ein kurzes Stärken-Schwächen-Profil für jedes Konzept

identifiziert, um eine genauere Aussage bezüglich der Umsetzbarkeit bzw. Realisierungswahrscheinlichkeit treffen zu können.

Die in Tabelle 4.3 aufgelisteten Gesamtbewertungen der jeweiligen Kategorien dienen lediglich als kurze Übersicht. Für einen detaillierteren Einblick sei an dieser Stelle auf den Anhang 6 verwiesen. Dort sind alle Einzelfaktoren aufgeschlüsselt, sowie erklärt und begründet.

### 4.3.2 Stärken-Schwächen-Profile

#### Konzeptidee 1 – Hotel garni mit Gastronomie

Die Wiederbelebung des „Alten Ratskellers“ als Hotel mit einer integrierten Gastronomieeinheit ist im Sinne der ursprünglichen Nutzung und trifft damit vollends den ehemaligen Charakter des Gebäudes. Der Gastronomiebetrieb trägt sowohl dazu bei, eine wertvolle Anlaufstelle in der Stadt zu schaffen, als auch die Inklusion zu erhöhen. Zudem schließt sich damit eine erhebliche Angebotslücke im Bereich der kulinarischen Versorgung. Doch nicht nur die einheimische Bevölkerung zählt zu den Zielgruppen, sondern auch die zahlreichen Gäste in der Region. Der Tourismus stellt eines der wichtigsten wirtschaftlichen Standbeine dar und wird durch die überregionale Zusammenarbeit im ALT sowie durch die touristische Vermarktung über die Lüneburger Heide GmbH gefördert. Damit ist eine langfristige Nachfrage gewährleistet und ein möglicher Betreiber profitiert nicht nur von der günstigen Mikro- und Makrolage, sondern auch aufgrund zwei unabhängiger Einnahmequellen (Gastronomie und Beherbergung).

Den positiven Aspekten stehen dennoch einige Nachteile gegenüber, wie Tabelle 4.4 zeigt. Da ein Großteil der Nachfrage an den Tourismusverkehr gekoppelt ist, herrscht ein stark saisonaler Verlauf. Zudem bietet der Entwurf wenig Alleinstellungsmerkmale

Tabelle 4.4: Stärken-Schwächen-Profil Konzept 1

| Stärken | Schwächen |
|---|---|
| + Lage (Zentrum Rethem; Aller; ALT) | – hohe Immissionsbelastung |
| + Charakter des Hauses bleibt erhalten | – zu große Nutzfläche |
| + Inklusion wird erhöht | – Bettenangebot > Bettennachfrage |
| + zentr. Anlaufstelle für die Stadt | – Saalbereich ist überflüssig → Konkurrenz |
| + Tourismusaufkommen genutzt | – keine Alleinstellungsmerkmale |
| + zentr. Rolle des Tourismus in der Region | – stark saisonale Verläufe in der Nachfrage |
| + Gastronomieangebot verbessert | – Zielgruppe für das Hotel evtl. verfehlt |
| + zwei unabhängige Einnahmequellen | – nur ein Betreiber |
| + mehrere Zielgruppen | |

gegenüber den Konkurrenzangeboten in der Region. Viele Vereine oder andere Gastbetriebe bieten in Rethem bereits die Vermietung von Lokalitäten für Festlichkeiten an, weshalb der Nutzen eines Saals im „Alten Ratskeller“ eher fragwürdig ist. Ebenso sprechen die relativ geringen Auslastungszahlen und die vergleichsweise niedrigen Bettenzahlen anderer Beherbergungseinrichtungen für eine Überdimensionierung an Hotelzimmern. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die Gästezusammensetzung hauptsächlich aus älteren Personen und weniger aus Familien mit Kindern besteht. Da diese Zielgruppe in der Regel über eine bessere Kaufkraft verfügt, könnten unter Umständen Qualität, Ausstattung, Größe und Zusammensetzung der einzelnen Zimmer nicht dem Bedarf entsprechen.

### Konzeptidee 2 – Gesundheitszentrum

Die Idee eines Gesundheitszentrums basiert auf der Tatsache, dass das Ärztewesen zur notwendigen Daseinsvorsorge zählt und die Bevölkerung immerzu auf Mediziner angewiesen ist. Besonders in ländlichen Räumen mit einer medizinischen Unterversorgung ist mit einer stetigen Nachfrage zu rechnen. Ein MVZ beherbergt viel Fachkompetenz auf engem Raum und ist so ein Anziehungspunkt in der Region. In aller Regel forciert es dabei über die Zeit zu einer eigenen Marke und gewinnt an Bekanntheit. Das fördert wiederum den Aufbau eines festen Patientenstamms in einem vergleichbar großen Einzugsgebiet. Die einzelnen Mieter profitieren zudem von zahlreichen Synergieeffekten. So können beispielsweise Behandlungsräume, Personal, Warte- und Sanitätsbereiche oder auch Patienten geteilt werden. Damit ist ein MVZ nicht nur für die Bevölkerung eine attraktive Lösung, sondern auch für die Ärzte. Des Weiteren bietet sich für die EGRA als Eigentümer eine große Bandbreite an potenziellen Mietern. Neben Medizinern können ebenso Heilpraktiker, Akustiker oder Optiker Einzug ins Gesundheitszentrum erhalten.

Tabelle 4.5: Stärken-Schwächen-Profil Konzept 2

| Stärken | Schwächen |
|---|---|
| + Synergieeffekte für die Mieter | – Anbindung an ÖPNV |
| + Aufbau einer „Marke“ → Bekanntheit | – Praxisangebot > Praxisnachfrage |
| + wenig Fachärzte / Konkurrenz MVZ | – Interesse überwiegend v. Bestandsärzten |
| + größeres Einzugsgebiet als Einzelpraxen | – hohe Vorvermietung wird benötigt |
| + viele Vermietungsmöglichkeiten | – Konstellation Ärzte erfolgsentscheidend |
| + geringeres Leerstandsrisiko | – geringe Auswahl an Mietern / Ärzten |
| + komfortable Parksituation | – Nachfolgeentwicklung problematisch |
| + med. Versorgungslage wird verbessert | – Café / Bistro nicht vorhanden |

Die Voraussetzung für die erfolgreiche Etablierung eines MVZ ist jedoch zuallererst eine gute Erreichbarkeit. Vor allem ältere Patienten, deren Mobilität eingeschränkt ist, benötigen eine komfortable Anbindung mit dem ÖPNV. Diese ist aufgrund des Fehlens eines Bahnhofs und der geringen Fahrtenhäufigkeit der Busse nicht gegeben. Zudem wirkt sich die niedrige Arztdichte der Region auch auf die Vermietbarkeit der Praxisräume aus. Denn die Wahrscheinlichkeit von Praxisneugründungen auf dem Land sind eher minimal, da Jungärzte immer mehr sowohl ein Anstellungsverhältnis als auch die Nähe zu den Ballungsräumen bevorzugen. Somit spricht das MVZ vornehmlich die Bestandsärzte der Region an und ist auf deren Interesse sowie Bereitschaft für einen Wechsel ins Ärztehaus angewiesen. Dies hängt jedoch vornehmlich mit den Mietkonditionen, der Zusammensetzung an Fachrichtungen, dem Verhältnis von Ärzten zu Nicht-Ärzten als Mieter und der Vorvermietungsquote des Hauses ab.

So birgt die Konzeptidee im Vorfeld, neben den zahlreichen Vorzügen, eine Fülle an unvorhersehbaren Variablen, die zu einem erheblichen Anlaufproblem führen können. Zusammengefasst ergibt sich daraus folgendes Stärken-Schwächen-Profil, ersichtlich in Tabelle 4.5.

### 4.3.3 Zwischenfazit: Nutzerbedarf

Das Ziel der vorangegangenen Analysen besteht darin, die Tauglichkeit des „Alten Ratskellers“ hinsichtlich des angestrebten Nutzungskonzepts zu überprüfen. Sowohl die STOMA als auch die Stärken-Schwächen-Profile offenbaren, dass weder ein Konzept dem anderen deutlich vorzuziehen ist, noch dem Nutzerbedarf in beiden Varianten vollständig Rechnung getragen wird.

Besonders ausschlaggebend ist dafür das Defizit beim Verhältnis von benötigter und vorhandener Nutzfläche. Die Konzepte sind jeweils auf eine nahezu gesamte Verwendung des zur Verfügung stehenden Raums ausgelegt, zulasten einer angemessenen Größenordnung. In Anbetracht, dass ein Teilabbruch oder partieller Leerstand des Gebäudes nicht in Frage kommt, bietet sich daher ein Mischkonzept aus beiden Ideen an.

Mithilfe einer funktionalen Teilung des „Alten Ratskellers“ lassen sich so beide Varianten parallel realisieren. Dadurch erfährt das Gebäude eine effiziente Aufteilung der gesamten Nutzfläche und die Einzelkonzepte lassen sich auf ihren entsprechenden Raumbedarf reduzieren. Der Zusammenschluss bietet zudem die Möglichkeit, die einzelnen Konzeptstärken zu erhalten und die identifizierten Schwächen als Ansatzpunkte für Verbesserungen zu nehmen. Folglich bedeutet dies einen Exit der einzelnen Konzepte, da deren Erfolgsaussichten für die Projektentwicklung zu gering sind. Stattdessen erfolgt eine Überarbeitung der Konzeptidee für den „Alten Ratskeller“, die im fol-

genden Abschnitt 4.4 kurz erläutert wird und als Grundlage nachstehender Untersuchungen dient.

## 4.4 Vorstellung Konzeptidee 3 – Mischnutzung

### 4.4.1 Überblick

Das Mischkonzept für den „Alten Ratskeller“ resultiert vor allem aus den vorangegangenen Untersuchungen hinsichtlich des Flächenbedarfs der einzelnen Konzepte. Die Analysen zeigen, dass die Nutzungsvorschläge zwar per se in Rethem denkbar sind, aber nicht in der geplanten Größenordnung. Daher erfolgt eine Anpassung der Entwürfe, die es letztlich ermöglicht, dass beide Nutzungsideen im „Alten Ratskeller“ Platz finden.

Das Gebäude bietet aufgrund der generell zweiteiligen Struktur optimale Voraussetzungen für die funktionale Unterbringung der Nutzungseinheiten. Der Anbau wird im Erd- und Obergeschoss als kleineres MVZ umfunktioniert, mit einer Apotheke und zwei separaten Praxen. Der Teil des Ratskellers dient dagegen für die Gastronomie und den Hotelbetrieb. Ein Erschließungsflur in der Mitte des Gebäudes sorgt dabei für die räum-

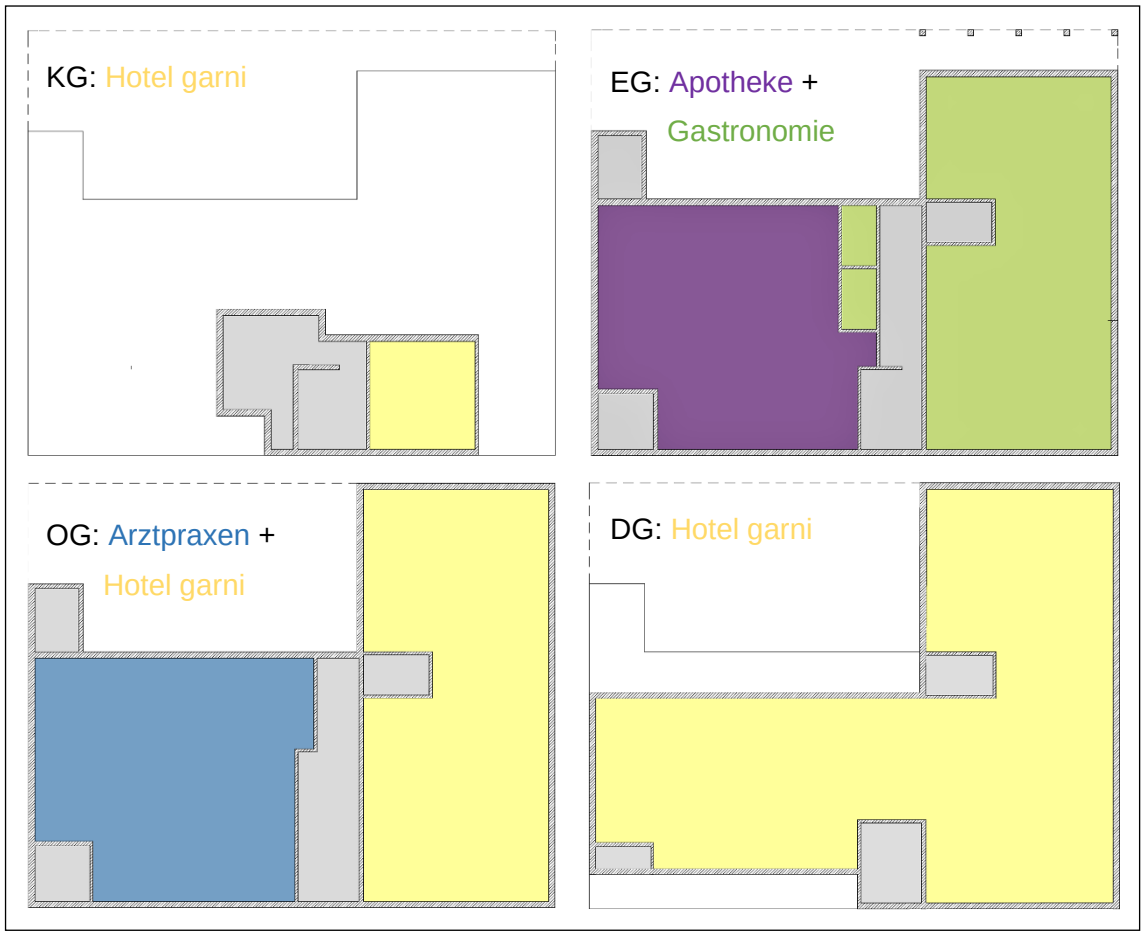



Abbildung 4.4: Konzeptidee 3 – Nutzungsbelegung

liche Trennung beider Einheiten. Die Abbildung 4.4 zeigt vereinfacht die Nutzungsaufteilung über alle Geschosse des Bauwerks. Die genauen Raumbelegungen und -größen sind dem Anhang 7 zu entnehmen.

### 4.4.2 Gebäudeteil A – Anbau: Gesundheitszentrum

Im Bereich des komprimierten MVZs findet unter anderem das Interesse des örtlichen Apothekers in Rethem Beachtung. So ist im Erdgeschoss des Anbaus eine Apotheke mit großem Offizin zur Straßenseite hin vorgesehen. Im hinteren Bereich sind das Labor, die Rezeptur und weitere Personalräume angeordnet. Standardgemäß ist die rund 200m² große Apotheke über zwei separate Eingänge zugänglich. Einer davon befindet sich im Erschließungsflur, über den die Patienten ebenfalls ins Obergeschoss zu den Arztpraxen gelangen. Für eine vollkommene Barrierefreiheit ist neben den beiden Treppenaufgängen ein Fahrstuhl im Haus integriert. Der Aufbau im Obergeschoss gleicht dem des Erdgeschosses. Ein Erschließungsflur trennt das Gebäude räumlich ab. Auf der Seite des Anbaus erstrecken sich zwei eigenständige Praxen. Diese verfügen je über zwei Behandlungszimmer mit allen weiteren, notwendigen Räumlichkeiten. Da in der Region jedoch vorwiegend Gemeinschaftspraxen der Standard sind, kann hier durchaus das Raumkonzept noch angepasst werden. In Abhängigkeit der potenziellen Mieter ist eine gemeinsame Nutzung von Warte- und/oder Sanitätsbereich vorstellbar.

Trotz des kleineren Maßstabes profitieren die Ärzte und Patienten weiterhin vom Konzept des Gesundheitszentrums. Prinzipiell lassen sich bis zu vier verschiedene Mediziner im Haus integrieren. Hinzu kommt die direkte Verbindung mit einer Apotheke. Im übergeordneten Rahmen besteht zudem die Symbiose mit dem Gastronomieangebot des Ratskellers. So erweitert sich die Zielgruppe des Gastronomiebetreibers um die Patienten und Mitarbeiter des MVZs.

### 4.4.3 Gebäudeteil B – Ratskeller: Hotel garni mit Gastronomie

Im anderen Teil des Gebäudes, dem eigentlichen Ratskeller, ist die Gastronomieeinheit sowie das Hotel garni untergebracht. Dadurch bleibt der Charakter des alten Fachwerkhauses bestehen und es kann an die ursprüngliche Nutzung angeknüpft werden. Der Aufbau ähnelt der ersten Konzeptidee, mit Ausnahme einiger Änderungen hinsichtlich der zuvor analysierten Schwächen.

So bleibt das Modell „garni“ erhalten, es erfolgen lediglich Anpassungen bezüglich der Qualität, Größe und Ausstattung des Hotels. In Hinblick auf die Hauptzielgruppe der „Best Ager“, bietet sich besonders ein „3-Sterne-Standard“ an. Die Zimmeranzahl reduziert sich auf zehn Doppelzimmer, die im Durchschnitt eine Größe von 24-26m² be-

sitzen. Die Anordnung der Bäder erfolgt dabei so, dass jede Nasszelle mit einem Fenster ausgestattet ist. Eine Ferienwohnung findet sich im Vergleich zur ersten Konzeptidee nicht wieder. Optional besteht jedoch die Möglichkeit eines Zustellbettes. Die allgemeine Ausstattung der Zimmer ist eher modern. Durch kostenloses WLAN oder ähnliche Angebote lassen sich zudem Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Propositions) herausstellen, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

Einige Besonderheiten resultieren aus den regionalen Gegebenheiten. Die Marktanalyse zeigt einen deutlichen Trend zum Fahrradtourismus. Durch einfache Maßnahmen, wie beispielsweise dem Anbieten eines Abstellkellers, einer Werkstatt oder einer E-Bike-Aufladesäule, kann der Ratskeller als Radfahrhotel werben und dem Modell des „Bed & Bike“ folgen. Zudem gilt das ALT als Energieregion, die es sich zum Ziel gesetzt hat, die Strom- und Wärmeversorgung zu 100 Prozent aus regenerativen Quellen zu beziehen. In diesem Sinne kann ein Energiehotel entstehen, sofern mit Hilfe von Erzeugern der regenerativ nutzbaren Energien (Solaranlage, Wärmepumpe, etc.) selbst Strom und Wärme produziert und verbraucht wird.

Im Genauen sieht das Konzept daher eine erneute Nutzung des Kellergeschosses vor. Dieses ist über den Treppenaufgang und dem Fahrstuhl im Erschließungsflur zugänglich. Durch einen großen Abstellraum können die Gäste des Hotels ihre Fahrräder sicher und vor der Witterung geschützt unterbringen.

Im Erdgeschoss des Ratskellers ist vollflächig die Gastronomieeinheit untergebracht. Für eine möglichst hohe Auslastung bzw. einem breiten Spektrum an Kunden empfiehlt sich ein Ganztagsbetrieb. Tagsüber in Form eines Bistros/Cafés, um sowohl die Patienten des MVZs, die Rethemer Bevölkerung als auch die Durchreisenden als Zielgruppe zu gewinnen. Für den Abendbetrieb bietet sich eher ein Restaurant an, damit zusätzlich die Hotelgäste zu den potenziellen Nachfragern zählen. Die räumliche Anordnung gleicht dabei der ersten Konzeptidee. Der Gastraum befindet sich im vorderen Teil des Ratskellers. Der Garten lässt sich ebenfalls optional nutzen und ist entweder über den Erschließungsflur oder über den Durchgang von der Mühlenstraße aus erreichbar.

Im Obergeschoss beginnt das Hotel garni. Neben der Rezeption befinden sich hier die ersten fünf Doppelzimmer. Damit das angedachte Bistro/Café unabhängig vom Frühstücksbetrieb des Hotels funktionieren kann, ist ebenfalls ein kleiner Speisesaal in dieser Etage untergebracht. Dieser ist mit der darunterliegenden Küche über einen Speiseaufzug verbunden. So besteht die Möglichkeit einer ungehinderten und parallelen Versorgung aller Gäste.

Das gesamte Dachgeschoss dient ausschließlich der Hotelnutzung und ist für die Gäste über den Aufzug bzw. das Treppenhaus erreichbar. Auf Seiten des Anbaus sind die restlichen fünf Doppelzimmer angeordnet. Der Bereich des Ratskellers ist als Büro- und Abstellraum sowie Wäschekammer angedacht. Eine Unterbringung von Gästezimmern ist nicht vorgesehen, da sich dieser Raum aufgrund der Dachschrägen nicht dafür eignet. Insgesamt stehen damit dem zukünftigen Betreiber rund 1000m² Nutzfläche (ohne Keller) zur Verfügung, wovon etwa 280m² auf den Gastronomiebetrieb entfallen. Die genaue Anordnung der Räume und deren Flächen ist den Plänen im Anhang 7 zu entnehmen.

## 4.5 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

### 4.5.1 Risikoanalyse

Die Revitalisierung des „Alten Ratskellers“ ist wie jede andere Projektentwicklung auch mit verschiedenen Risiken behaftet. Für eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts ist es daher elementar, diese anfangs zu identifizieren und anschließend hinsichtlich ihrer Bedeutung zu gewichten und bewerten. Nur so lassen sich frühzeitig Gegenmaßnahmen einleiten und die Auswirkungen minimieren. Bei der Risikoklassifizierung wird an dieser Stelle auf die Abbildung 4.5 und den dazugehörigen Erläuterungen verwiesen.

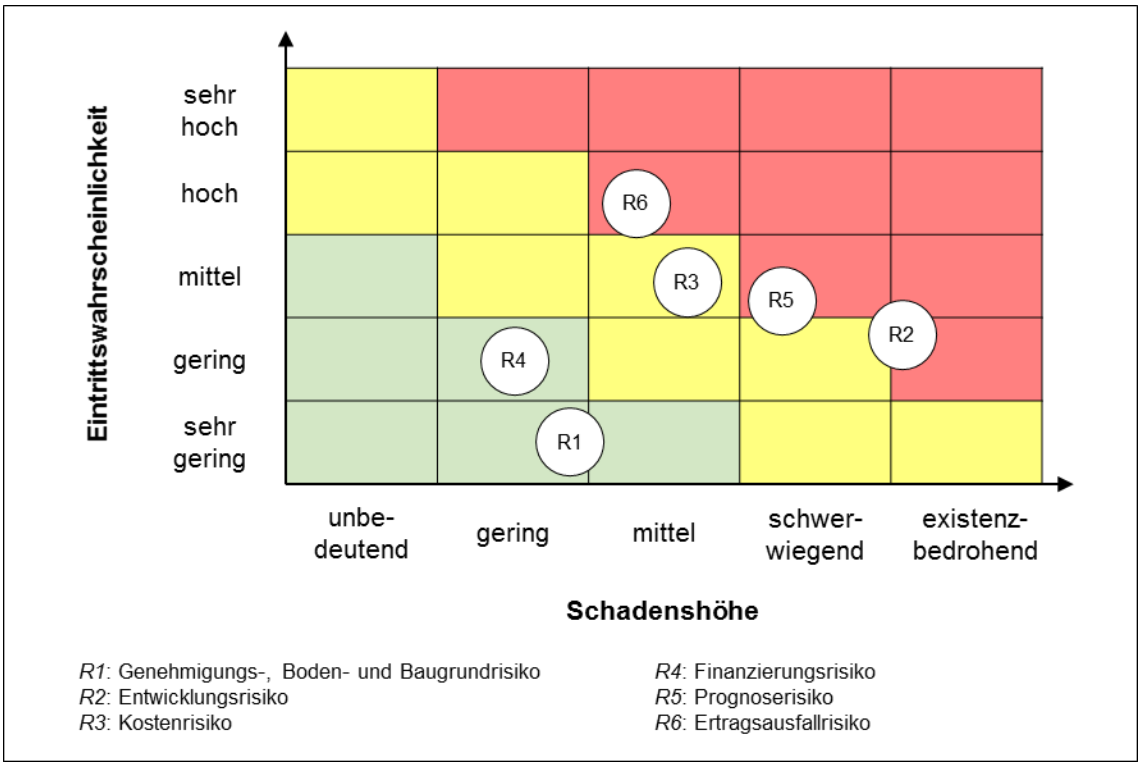



Abbildung 4.5: Risk-Map der finalen Konzeptidee

R1: Genehmigungs-, Boden- und Baugrundrisiko

Für das Grundstück des „Alten Ratskellers“ liegt bisher kein Bebauungsplan vor. Daher kann es zu Restriktionen vonseiten der örtlichen Bauaufsichtsbehörde kommen. Die baulichen Maßnahmen außerhalb des Bestands sind jedoch sehr gering und eine Ablehnung der Nutzungskonzeption wird als nicht wahrscheinlich erachtet. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass es zum Einspruch der angrenzenden Nachbarn oder der Bevölkerung kommt. Aufgrund des allgemein hohen Engagements der EGRA in Rethem und deren Zusammensetzung aus hauptsächlich von Bürgern vor Ort, ist dieser Fall jedoch nicht vorstellbar. Ebenso wird das Boden- und Baugrundrisiko als vernachlässigbar eingestuft, da soweit keine Altlasten bekannt oder durch die Bauarbeiten des Vorbesitzers aufgetreten sind.

R2: Entwicklungsrisiko

Jede Projektentwicklung birgt das Wagnis einer nicht marktkonformen Nutzungskonzeption, mit der Folge einer Erschwernis bei der späteren Vermarktung des Gebäudes. Dieses Risiko wird durch die vorangegangene Markt- und Standortanalyse begrenzt. Der Tourismus stellt nachweisbar eines der bedeutendsten wirtschaftlichen Standbeine der Region dar, sodass in Anbetracht der Lage Rethems mit potenziellen Gästen für den Hotel- und Gastronomiebetrieb zu rechnen ist. Zugleich dient ein MVZ der Daseinsvorsorge und trägt aufgrund der geringen Arztdichte zu einem höheren Versorgungsniveau bei. Daher ist eine stetige Nachfrage gesichert.

R3: Kostenrisiko

Das Kostenrisiko ergibt sich in erster Line aus der langen Entwicklungsdauer von Immobilienprojekten. Eine hinreichend genaue Bestimmung der tatsächlichen Baukosten ist in einem frühen Stadium der Projektentwicklung erheblich erschwert. Zudem können fehlerhafte Kostenschätzungen dazu beitragen, dass entweder die Vorteilhaftigkeit eines Projekts verloren geht oder aus wirtschaftlicher Sicht zu Unrecht nachgewiesen wird. Daher ist es besonders in Anbetracht der Bausubstanz des „Alten Ratskellers“ notwendig, eine ausführliche Bestandsaufnahme der Bauteilzustände vorzunehmen und damit für eine vorzeitige Absicherung bzw. bessere Abschätzung der anfallenden Umbaukosten zu sorgen. Zusätzlich entsteht durch Bauzeitverzögerungen, einer mangelhaften Ausschreibung oder der nachträglichen Änderung von Plänen, das Risiko der Kostenüberschreitung und damit einhergehend das Fertigstellungsrisiko. Um diesen

Risiken entgegenzuwirken, empfiehlt sich eine kontinuierliche Kostenüberwachung sowie ein professionelles Projektmanagement.

R4: Finanzierungsrisiko

Die EGRA besitzt aufgrund ihrer Finanzierungsstruktur und Einlagen der Gesellschafter eine hohe Bonität und Absicherung. Dennoch liegt mit dem Zinsänderungsrisiko ein Wagnis vor, welches sich außerhalb ihres Einflussbereichs befindet. Damit verbunden ist ein erhöhter Kapitaldienst für die aufgenommenen Fremdmittel. In diesem Zusammenhang ist weiterhin anzumerken, dass sich auch jede Verzögerung, besonders im Rahmen der Projektrealisierung und Projektvermarktung, darauf auswirken kann und damit unmittelbar auf die Rentabilität. Um zumindest zur Reduzierung des Zinsänderungsrisikos beizutragen, empfiehlt sich ein Hypothekendarlehen mit einer Festzinsvereinbarung.

R5: Prognoserisiko

Die Standort- und Marktanalyse bestätigt, dass für Rethem ein wesentlicher Bedarf im Bereich der angestrebten Nutzungskonzeption besteht. Fraglich ist hingegen die langfristige Entwicklung der Region und ob der Standort auch für die nächsten 20-30 Jahre dahingehend geeignet ist. Die steigenden Besucherzahlen und das überregionale Engagement im Tourismusbereich spricht für einen nachhaltigen Bedarf an Gästebetten in der Region. Dennoch ist die Auslastung eher gering und wird auch zukünftig von den Konkurrenzangeboten abhängen. Im Bereich des Gesundheitszentrums ist mit einer konstanteren Nachfrage zu rechnen, da Ärzte im Allgemeinen immer benötigt werden. Problematisch stellt sich hier jedoch zum einen die Nachfolgeentwicklung, als auch zum anderen der Bevölkerungsrückgang und die Landflucht dar. Der „Alte Ratskeller“ ist daher so zu gestalten, dass eine hohe Drittverwendbarkeit besteht und somit auf veränderte Marktsituationen und Mieterwechsel eingegangen werden kann.

R6: Ertragsausfallrisiko

Die Rentabilität und der Erfolg einer Projektentwicklung ist von vielen Faktoren abhängig. Auf der Ertragsseite ist stets mit einem Mietausfallwagnis zu rechnen. Dabei spielen die Mieterbonität sowie die Erst- und Anschlussvermietung eine entscheidende Rolle. Hinsichtlich des Apothekenraums und dem Hotelbetrieb mit angeschlossener Gastronomie besteht bereits im Voraus ein Nutzerinteresse, sodass diesbezüglich ein

geringeres Leerstandsrisiko vorliegt. Dennoch empfiehlt sich für die EGRA ein rechtzeitiges Marketing zu betreiben, um auch für die Arztpraxen in einer frühen Phase der Projektentwicklung Mieter zu finden. Die Miet- und Pachtverträge mit den einzelnen Parteien sollten möglichst vor Fertigstellung und mit einer langen Laufzeit abgeschlossen sein, damit das Ertragsausfallrisiko minimiert wird.

### 4.5.2 Rendite- und Sensitivitätsanalyse

#### Renditeanalyse

Den Abschluss der Projektkonzeption bildet die wirtschaftliche Untersuchung des Konzepts. Nachdem durch die vorangegangenen Analysen die Standort- und Marktkonformität geprüft und der Entwurf hinsichtlich der Nutzer- und Nutzungsanforderungen angepasst wurde, gilt es nun letztendlich die Rentabilität der Projektentwicklung zu erfassen. Der Nachweis der wirtschaftlichen Tragfähigkeit bildet in aller Regel den ent-

Tabelle 4.6: Übersicht der Projektdaten

| **Kostenschätzung nach DIN 276-1:2008** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Bauvorhaben | *Umbau des „Alten Ratskellers“* | | | |
| Zweckbestimmung | *Teil A: Gesundheitszentrum; Teil B: Hotel garni / Gastronomie* | | | |
| Grundstück, Lage | *Rethem (Aller) – Mühlenstraße 2* | | | |
| Größe | *879 m²* | | | |
| davon Außenfläche | *239 m²* | | | |
| Bauzeit | *18 Monate* | | | |
| Nutzungsdauer | *25 Jahre* | | | |
| Bauart | *Teil A: Stahlbeton* | | *Teil B: Fachwerk* | |
| BGF | *650 m²* | | *1.300 m²* | |
| NGF | *523 m²* | | *1.167 m²* | |
| NF | *420 m²* | | *1.004 m²* | |
| | *Apotheke* | *200 m²* | *Hotel garni* | *727 m²* |
| | *Praxis 1* | *100 m²* | *Gastronomie* | *277 m²* |
| | *Praxis 2* | *120 m²* | | |
| Umbaukosten | | | | *Betrag EUR (inkl. MwSt.)* |
| | | *KGR 100 – Grundstück* | | *10.000€* |
| | | *KGR 200 – Herrichten / Erschließen* | | *43.950€* |
| | Teil A | *KGR 300 – Baukonstruktion* | | *385.000€* |
| | Teil A | *KGR 400 – techn. Anlagen* | | *140.000€* |
| | Teil B | *KGR 300 – Baukonstruktion* | | *675.000€* |
| | Teil B | *KGR 400 – techn. Anlagen* | | *225.000€* |
| | | *KGR 500 – Außenanlagen* | | *20.315€* |
| | | *KGR 600 – Ausstattung* | | *0€* |
| | | *KGR 700 – Baunebenkosten* | | *386.066€* |
| | | | | *1.874.081€* |
| | | *Kosten pro m² BGF* | | *1.171€* |
| | | ***Gesamtkosten (inkl. Kostenabweichung 5%)*** | | ***1.967.785€*** |

scheidenden Impuls zur Umsetzung und ist daher mit besonderer Sorgfalt zu erörtern. Aus diesem Grund erfolgt nunmehr keine statische Betrachtung, sondern alle Zahlungen finden in Bezug auf ihren Anfall im Lebenszyklus der Immobilie Berücksichtigung. Solch eine dynamische Berechnung ermöglicht damit eine exaktere Abbildung der Realität, obwohl aufgrund der langen Nutzungsdauer die Genauigkeit der Ergebnisse abnimmt. Daher stützt sich im Folgenden die Rentabilitätsanalyse auf verschiedene Szenarien, um mögliche Abweichungen und voran genannte Risiken einzukalkulieren.

Im vereinfachten Sinne gilt eine Investition als rentabel, wenn die Einnahmen die Ausgaben bzw. Kosten während der gesamten Nutzungsdauer übersteigen. Infolgedessen sind zu aller erst die einmaligen und laufenden LCC zu identifizieren. Den ersten Bestandteil bilden die Umbaukosten. Tabelle 4.6 zeigt neben den allgemeingültigen Projektdaten die Kostenschätzung nach DIN 276 für das angestrebte Nutzungskonzept. Die durchschnittlichen Kalkulationspreise je Maßeinheit sind an Vergleichswerte aus dem Baukosteninformationszentrum Deutscher Architektenkammern und an Referenzwerte der iwb Ingenieurgesellschaft mbH angelehnt. Alle Preise verstehen sich inklusive der Mehrwertsteuer und sind an die regionalen Verhältnisse[44] bereits angepasst. Die Schätzung der Umbaukosten erfolgt sowohl unter Berücksichtigung aktueller Bauteilzustände, dem jeweiligen Ausmaß der Umbauarbeiten und in Abhängigkeit des Gebäudeteils (Anbau oder Ratskeller). In Summe ergeben sich so Gesamtkosten von rund 1,9 Mio. Euro.[45] oder auch 1.171€/m² BGF. Unter Berücksichtigung einer Abweichung der Baukosten von fünf Prozent sind in diesem Fall mit etwas unter 2 Mio. Euro zu rechnen.

Zu den einmalig anfallenden Umbaukosten reihen sich weitere laufende Kosten in Form von Bewirtschaftungs- und Finanzierungskosten an. Bei den Bewirtschaftungskosten handelt es sich um die nicht umlagefähigen Betriebs-, Instandsetzungs- und

Tabelle 4.7: Bewirtschaftungskosten

| **Bewirtschaftungskosten** | | |
|---|---|---|
| Kostenart | Berechnungsansatz | Summe |
| Betriebskosten | 0,1% KGR 300; 2,5% KGR 400 | 8.360€ |
| Instandsetzungskosten | 1,2% KGR 300; 2,0% KGR 400 | 20.020€ |
| Verwaltungskosten | 2,0% vom Jahresrohertrag | 1.697€ |
| Mietausfallwagnis | 4% vom Jahresrohertrag | 3.393€ |
| Inflationsrate | 1,75% als langfristiges Mittel | |
| **Bewirtschaftungskosten im Jahr** | | **33.470€** |

[44] Regionalfaktor für Rethem entspricht ca. 0,85; angelehnt an Angaben des BKI; vgl. Anhang 8

[45] eine genauere Aufgliederung der Kostenschätzung mit den jeweiligen Einheitspreisen und Quellen findet sich in Anhang 8 und Anhang 9 sowie in der Excel-Datei auf beigelegter Daten-CD wieder

Verwaltungskosten, wie Tabelle 4.7 zeigt. Diese ergeben sich über prozentuale Ansätze von entweder den Umbaukosten oder dem Jahresrohertrag. Hinzu wird mit einem Mietausfallwagnis gerechnet, um einen möglichen Leerstand oder ausfallende Zahlungen der Mieter einzukalkulieren. So fallen pro Jahr weitere Kosten von etwa 33.500€ an, die durch die langfristig prognostizierte Inflationsrate auf das jeweilige Nutzungsjahr angepasst werden.[46]

Den anderen Teil der laufenden Kosten stellt der monatliche Kapitaldienst dar. Die Finanzierungsstruktur für die Aufbringung der gesamten Investitionskosten entspricht den Annahmen aus der wirtschaftlichen Voreinschätzung in Abschnitt 3.3. Zu je etwa einem Drittel fließen Eigenkapital, direkte Subventionsmittel und Fremdkapital ein. Bei einer angenommenen Bauzeit von 18 Monaten sowie einer linearen Verteilung der Umbaukosten bedeutet dies, dass zu Beginn die Eigenkapitalmittel, dann die Fördergelder aufgebraucht und erst zum Schluss auf das Fremdkapital zurückgegriffen wird. Die Fördermittel stehen der EGRA in voller Höhe zu und es ist daher von keiner Rückfinanzierung auszugehen. So verbleiben in Summe 670.000€, die über ein Kredit fremdfinanziert werden müssen. Dabei bietet sich ein Annuitätendarlehen mit einer Laufzeit von 15 Jahren an. In Anbetracht der langen Bindung und mit der Vorgabe einer Festzinsvereinbarung ist ein Zinssatz von 3% als realistisch zu erachten. Der Tilgungssatz liegt bei 4%, sodass sich eine jährliche Annuität von 46.900€ einstellt. Die Tilgung des Darlehens kann jedoch erst mit der Fertigstellung bzw. mit dem Nutzungsbeginn starten, da nun monatliche Mieteinnahmen zur Verfügung stehen. Somit beträgt die Tilgungsdauer lediglich 14,5 Jahre. Die Zinslast für die ersten sechs Monate der Laufzeit werden über Eigenkapitalrücklagen gedeckt.

Sofern sich Periodenüberschüsse ergeben, fließen diese mit einer jährlichen Verzinsung von einem Prozent in die wirtschaftliche Betrachtung ein, um der Wiederanlageprämisse gerecht zu werden. Sollten sich hingegen Verluste einstellen, so sind Dispo-

Tabelle 4.8: jährlicher Kapitaldienst

| **Finanzierungskosten** | | |
|---|---|---|
| Kostenart | Berechnungsansatz | Summe |
| Eigenkapitalanteil | ~ 1/3 der Umbaukosten | 650.000€ |
| Fördermittel | ~ 1/3 der Umbaukosten | 650.000€ |
| ** Annuitätendarlehen; Laufzeit 15 Jahre; Festzinsvereinbarung* | | |
| Darlehenshöhe | ~1/3 der Umbaukosten inkl. Überschreitung | 670.000€ |
| Zinslast | 3% | 20.100€ |
| Tilgungssatz | 4% | 26.800€ |
| ** Zwischenfinanzierung: Dispositionszins 11%, Anlagezins 1%* | | |
| **Kapitaldienst im Jahr (Annuität)** | | **46.900€** |

[46] Herleitung und Quellen der Rechenansätze im Anhang 8

sitionszinsen von 11% zu zahlen. Eine Übersicht der Finanzierungskosten findet sich in nachstehender Tabelle 4.8 wieder. Im Anhang 9 sind darüber hinaus alle anfallenden Kosten mit den entsprechenden Berechnungsansätzen aufgeschlüsselt.

Den Kosten stehen wiederum Einnahmen in Form von monatlichen Mietzahlungen oder auch der Verkaufserlös am Ende der Nutzungsdauer gegenüber. Die Mieteinnahmen setzen sich aus mehreren Bereichen zusammen. Zum einen hat der zukünftige Mieter des Hotel garni einen Pachtsatz in Höhe von 25 Prozent an die EGRA zu entrichten. Dieser ist an den voraussichtlichen jährlichen Logis-Umsatz (LU) angelehnt und beträgt rund 26.000€ im Jahr. Des Weiteren ist für den Gastronomiebereich ein Mietsatz von 7€/m² NF angesetzt. Ebenso für die Vermietung des Apothekenraums und der beiden Praxen. Die Werte orientieren sich an den marktüblichen Preisen und den Einschätzungen bzw. Vorstellungen des Bauherrn. Die umlagefähigen Bewirtschaftungskosten sind bereits inbegriffen. So ist im Falle einer Vollvermietung mit jährlichen Mieteinnahmen von 85.000€ zu rechnen, wie Tabelle 4.9 oder Anhang 10 detailliert zeigt.

Ein weiterer Faktor auf der Erlösseite ist der angenommene Verkauf bzw. Restwert des Gebäudes am Ende der Nutzungsdauer. Dieser errechnet sich aus dem aktuellen Verkehrswert des „Alten Ratskellers“ und der Wertsteigerung über den Lebenszyklus hinweg. Obwohl mit Investitionskosten von fast 2 Mio. Euro zu rechnen sind, ist aufgrund der regionalen Lage und den baulichen Gegebenheiten, der Verkehrswert nicht mit den Umbaukosten gleichzusetzen. Um dennoch einen entsprechenden Ertragswert zu erhalten, findet in diesem Fall das vereinfachte Ertragswertverfahren nach §17 der Immobilienwertermittlungsverordnung (ImmoWertV) Anwendung. Das Verfahren stützt sich auf dem Ertragswert der baulichen Anlagen, in Abhängigkeit der Restnutzungsdauer und dem Liegenschaftszins, sowie dem Bodenrichtwert des Grundstücks. Die genaue Herleitung ist dem Anhang 8 und Anhang 11 zu entnehmen. Unter Einbezug einer Wertsteigerung von fünf Prozent bis zum Ende der Nutzungsdauer ergibt sich so ein Verkehrswert bzw. Verkaufserlös von 1.000.000€.

Tabelle 4.9: Einnahmen durch Miete und Verkauf

| **Einnahmen** | | |
|---|---|---|
| Einnahmequelle | Berechnungsansatz | Summe |
| Hotel garni | 25% Pacht vom Logisumsatz | 26.280€ |
| Gastronomie | 7€/m² NF x 277m² | 23.268€ |
| Gesundheitszentrum | 7€/m² NF x 420m² | 35.280€ |
| **Einnahmen im Jahr** | | **84.828€** |
| Verkaufserlös (n. 25 Jahren) | Verkehrswert x Wertsteigerung | 1.008.000€ |

Tabelle 4.10: zusammengefasster Finanzplan

| **Cashflow über die Nutzungsjahre (in €)** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Periode | START | 1 | 2 | 14 | 15 | 25 |
| Investitionskosten | 1.967.785 | | | | | |
| Mieteinnahmen | | 85.512 | 87.020 | 107.339 | 109.232 | 130.106 |
| Bewirtschaftungskosten | | 34.740 | 34.3344 | 42.352 | 43.098 | 51.335 |
| *Jahresreinertrag* | | *51.772* | *52.686* | *64.987* | *66.134* | *78.771* |
| Verkaufserlös | | | | | | 1.008.000 |
| Kreditstand | 670.000 | 641.216 | 622.441 | 203.907 | 0 | |
| Annuität | 3.908 | 46.900 | 46.900 | 46.900 | 23.450 | |
| Disposition-/Anlagezins | | 22 | 75 | 1.557 | 1.029 | 7.474 |
| *Periodenergebnis* | | *4.894* | *5.861* | *19.644* | *-140.203* | *1.094.245* |
| **kumuliertes Ergebnis** | | **4.894** | **10.754** | **166.476** | **26.273** | **1.802.302** |

Nachdem alle mit der Investition in Verbindung stehende Zahlungen identifiziert sind, besteht der nächste Schritt in der Berechnung der endgültigen Rentabilität für die angesetzte Nutzungsdauer. Die jeweiligen LCC sind in einem gemeinsamen Finanzplan zusammengefasst, der eine monatliche Betrachtung aller Zahlungen zulässt. Die Tabelle 4.10 gibt lediglich einen kurzen Überblick aus ausgewählten Phasen der Investitionsrechnung. Eine genauere Aufschlüsselung des Zahlungsverlaufs ist mit dem Anhang 12 oder auch auf beigefügter Daten-CD gegeben.

Das Periodenergebnis errechnet sich aus der Differenz der monatlichen Mieteinnahmen und der Bewirtschaftungskosten sowie abzüglich des Kapitaldienstes. Der Tilgungssatz ist dabei so gewählt, dass die monatliche Annuität möglichst hoch ist, um den Darlehensbetrag schnell zu senken und so die Zinslast zu verringern. Dennoch bewegt sich der Tilgungsanteil stets in solch einem Rahmen, dass kein negatives Periodenergebnis zu erwarten ist. Nach 14,5 Jahren läuft der Darlehensvertrag aus und die Restschuld, in diesem Fall noch rund 185.000€, sind durch eine Sonderzahlung zu begleichen. Die vorher aufgebauten Überschüsse können die Restschuld nahezu komplett abfangen. Die Sonderzahlung ist jedoch der Grund dafür, dass die 15. Nutzungsperiode mit einem Verlust abschließt. Durch den nun folgenden Wegfall des Kapitaldienstes ergibt sich eine deutliche, finanzielle Entlastung, die sich in der Höhe der Periodengewinne bemerkbar macht. Am Ende des Betrachtungszeitraums steht der Verkauf der Immobilie, sodass letztendlich mit einem kumulierten Investitionsergebnis von rund 1,8 Mio. Euro zu rechnen ist. In Bezug auf das eingesetzte Eigenkapital resultiert daraus eine Rentabilität von 4,16% über die gesamte Nutzungsdauer. Damit ist die Projektentwicklung aus wirtschaftlicher Sicht als tragfähig einzustufen.

### Sensitivitätsanalyse – Investitionsszenarien

Die Berechnungsansätze und Resultate sind dennoch mit Sorgfalt zu überprüfen. Aufgrund des langen Betrachtungszeitraums können sich bereits kleine Abweichungen entscheidend auf die Rentabilität am Ende der Nutzungsdauer auswirken. Zudem ist die Projektentwicklung mit einigen Risiken behaftet, die bereits im vorangegangenem Kapitel 4.5.1 identifiziert und klassifiziert wurden. Um diesen Unsicherheiten genügend Beachtung zu schenken und die Ausmaße möglicher Fehleinschätzungen aufzudecken, bietet sich im Folgenden eine Szenariobetrachtung für das Investitionsvorhaben an. Neben der zuvor kalkulierten Variante, die dem „Realistic Case“ entspricht, sind zwei weitere Eintrittssituationen denkbar. Zum einen der sich am günstigsten auswirkende Fall („Best Case“), der die maximale Vorteilhaftigkeit der Projektentwicklung darstellt. Auf der anderen Seite steht das Pendant dazu, der „Worst Case“. Bei diesem Szenario treten jegliche Faktoren zu Ungunsten der Rentabilität ein. Damit ergibt sich ein Toleranzbereich, in dem sich das Investitionsvorhaben mit hoher Wahrscheinlichkeit befindet. Abweichend dazu sei an dieser Stelle auch auf die Unterlassungsalternative hingewiesen, bei der das vorhandene Eigenkapital mit einer durchschnittlichen Verzinsung von 1,8% über einen Zeitraum von 25 Jahren fest angelegt ist.[47]

Die Risikoabstufungen der einzelnen Faktoren innerhalb der drei Szenarien sind in Tabelle 4.11 aufgeschlüsselt. Dem Entwicklungs- und Prognoserisiko ist dabei durch die Veränderung der erzielbaren Mieten und der Wertsteigerung Rechnung getragen. Durch einen prozentualen Aufschlag auf die reinen Investitionskosten findet zudem das

Tabelle 4.11: Sensitivitätsanalyse – Investitionsszenarien

| **Risikoabweichungen und Rentabilität** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Realistic Case | *Best Case* | *Worst Case* | *Alternative* |
| **A: Ertragsseitig** | | | | |
| Hotel garni – Pachtsatz | 25% v. LU | *30% v. LU* | *20% v. LU* | |
| Gastronomie – Mietsatz | 7€/m² NF | *8€/m² NF* | *6€/m² NF* | |
| MVZ – Mietsatz | 7€/m² NF | *8€/m² NF* | *6€/m² NF* | |
| Wertsteigerung | 5% n. 25J. | *10% n. 25J.* | *0% n. 25J.* | |
| **B: Kostenseitig** | | | | |
| Mietausfallwagnis | 4% v. JRE | *2% v. JRE* | *8% v. JRE* | |
| Kostenüberschreitung | 5% d. IK | *0% d. IK* | *10% d. IK* | |
| Tilgungssatz | 4% | *5%* | *1,5%* | |
| **C: Ergebnis** | | | | |
| EK-Einsatz | 650.000€ | *650.000€* | *650.000€* | *650.000€* |
| EK-Rentabilität | 4,16% | *5,60%* | *-0,97%* | *1,8%* |
| Gewinn | 1.132.302€ | *1.968.869€* | *-250.871€* | *427.157€* |

[47] vgl. Anhang 8

Kostenrisiko in der Kalkulation Beachtung. Damit einhergehend ändert sich aber auch die Höhe des aufzunehmenden Darlehens. An dieser Stelle sei ein weiteres Mal erwähnt, dass der Tilgungssatz prinzipiell so gewählt ist, dass die monatliche Annuität nicht den Reinertrag überschreitet und sich so vorerst Periodenüberschüsse einstellen. Um auch das Risiko des Ertragsausfalls abzudecken, entfällt weiterhin ein Abminderungsfaktor auf den Rohertrag.

Unter Beachtung aller Risikofaktoren und Abweichungen ist im „Best Case“ mit einem Gewinn von knapp 2 Mio. Euro nach den 25 Jahren Nutzungsdauer zu rechnen. Das entspricht bei einem Eigenkapitaleinsatz von 650.000€ einer Rendite von 5,6%. Dem entgegen steht im ungünstigsten Fall sogar ein Verlust durch die Umsetzung der Projektentwicklung. Dieser erklärt sich unter anderem auch aus der Finanzierungswahl und der fehlenden Umschuldung. Daher sind die Ergebnisse nicht nur von den Eintrittswahrscheinlichkeiten der einzelnen Risikofaktoren abhängig, sondern ebenso von den Umständen der Fremdfinanzierung. Unter Außerachtlassung der Prämisse, dass vorerst keine Periodenverluste durch den Kapitaldienst entstehen, liegt eine weitere Option in der Zwischenfinanzierung[48]. Diese ermöglicht einen höheren Tilgungssatz und damit einhergehend bessere Zinskonditionen für die daraus folgenden Periodenverluste, als ein Dispositionskredit. Die Möglichkeiten der Fremdfinanzierung sind somit sehr vielseitig und die Wahl des geeignetsten Finanzierungskonzepts ist Aufgabe eines Finanzberaters. Weiterhin umfasst die Renditeanalyse keine Steuereinsparmöglichkeiten hinsichtlich der Umbaukosten, Mieteinnahmen oder Zinszahlungen. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich ebenso auf fachkundige Unterstützung, in Form eines Steuerberaters, zurückzugreifen, da es die Rentabilität der Projektentwicklung im Nachhinein noch erhöht.

Trotz der Aussicht im „Worst Case“ Verluste einzufahren, bietet das Investitionsvorhaben im Normalfall eine bessere Rentabilität, als die Unterlassungsalternative. Mit einem Gewinn von ungefähr 1,1 Mio. Euro, liegt der „Realistic Case“ rund 700.000€ bzw. mit 2,3% mehr Rendite über dem Anlagemodell. Daher ist aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten und unter Annahme beschränkter Risikoabweichungen, die Umsetzung der Projektentwicklung anzuraten.

## 4.6 Ergebnis der Projektkonzeption

Den Abschluss der Projektentwicklung i.e.S. bildet die Entscheidung über die Realisierung des Investitionsvorhabens. Zugleich besteht für den Investor hier die letzte Möglichkeit einen Abbruch der Projektentwicklung vor Bau- und Planungsbeginn einzulei-

[48] Zwischenfinanzierung: Aufnahme eines zusätzlichen Darlehens/Kredit (Umschuldung)

ten. In aller Regel setzen die Ergebnisse der Rentabilitäts- und Sensitivitätsanalyse den entscheidenden Impuls zur Umsetzung der Projektkonzeption. Im Falle der EGRA steht jedoch beim Umbau des „Alten Ratskellers“ nicht vorrangig die Rendite an zentraler Stelle, sondern der Erhalt und die nachhaltige Wiedernutzung des ortsbildprägenden Gebäudes. Aufgrund der engen Verwurzelung der EGRA in Rethem und ihrem gemeinnützigen Charakter, genießen besonders die qualitativen Merkmale des Konzeptentwurfs eine hohe Bedeutung bei der Realisierungsentscheidung.

Im Zuge dessen sind bei der abschließenden Beurteilung nicht nur die wirtschaftlichen Prognosen zu bewerten, sondern auch die Zielvorstellungen bzw. der Erfüllungsgrad der Konzeptanforderungen (vgl. Kapitel 3.2.1) mit einzubeziehen. Die Investitionsaktivitäten der EGRA sind eng an die regionale Wirtschaftsförderung oder besser die Schaffung von Arbeitsplätzen geknüpft. Durch den Umbau des Ratskellers in eine Beherbergungsstätte inklusive eines gastronomischen Bereichs sowie in ein kleines Gesundheitszentrum entstehen nicht nur neue Arbeitsplätze, sondern das Konzept trägt auch zur langfristigen Sicherung bestehender bei.

Damit einhergehend wendet sich der Entwurf gegen die negative demografische Entwicklung. So wird zum einen die Daseinsvorsorge gestärkt, das örtliche Gastronomieangebot verbessert als auch zum anderen das „Radfahr-/Energiehotel“ bestmöglich in das Tourismuskonzept vom ALT integriert. Daher trägt die Projektidee auch zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit Rethems bei. Im gleichen Zuge bewirken die Nutzungsangebote im „Alten Ratskeller“ eine höhere Frequentierung der Stadt. Die Symbiose zwischen dem Ärztehaus und dem Bistro/Café schwächt zudem die funktionalen Ungleichheiten beider Einzelkonzepte ab und sorgt so dafür, dass sich der Gesamtentwurf optimal in das Ortsbild einfügen kann. Die historische Bedeutung des einstigen Ratskellers bleibt weiterhin erhalten und die Idee eines Radfahr- bzw. Energiehotels erhöht die Attraktivität Rethems nachhaltig. In Summe erfährt die Stadt damit eine deutliche Belebung bzw. Vitalisierung.

Entscheidend für die EGRA ist dabei, dass dieser positive Effekt fortwährend anhält. Daher ist das Konzept so ausgelegt, dass auch eine nachhaltige, von den Einwohnern und Gästen getragene Nutzung gewährleistet ist. Den Bedürfnissen der Region, im speziellen Rethems, wird somit Rechnung getragen, wobei die Entwürfe situations- und standortgerecht angepasst sind. Die wirtschaftliche Untersuchung belegt zudem, dass die Projektentwicklung langfristig von finanzieller Unterstützung staatlicher Institutionen unabhängig ist und schlussendlich eine angemessene Rendite erzielen kann.

Für eine finale Beurteilung der Projektentwicklung hinsichtlich der Erfüllung eingangs gestellter Konzeptanforderungen, bietet sich in diesem Fall eine erneute quantitative Darstellung, in Form einer Nutzwertanalyse an. Die Tabelle 4.12 fasst die ausschlaggebenden Kriterien für die Realisierungsentscheidung zusammen und zeigt deren Erfüllungsgrad.[49] Aufgrund der Struktur der EGRA und deren Ambitionen für den „Alten Ratskeller“ fallen für die Entscheidung die qualitativen Kriterien gegenüber dem Wirtschaftlichkeitsnachweis etwas mehr ins Gewicht. So erfüllt in Summe die Projektkonzeption zu über 70 Prozent die Vorgaben der EGRA und ist somit als tragfähig und bezüglich der Umsetzbarkeit als sinnvoll anzusehen.

Tabelle 4.12: Erfüllungsnachweis der Konzeptanforderungen (Konzeptidee 3)

| | **Konzept 3 – Mischnutzung** | | |
|---|---|---|---|
| | Wichtung | Erfüllungsgrad* | ∑ |
| **qualitative Kriterien** | **60%** | **72%** | **43%** |
| *Arbeitsplätze schaffen* | *25%* | *60%* | |
| *Wettbewerbsfähigkeit stärken* | *10%* | *75%* | |
| *nachhaltige Nutzung* | *20%* | *80%* | |
| *Vitalisierung Rethems* | *15%* | *75%* | |
| *bauliche Attraktivität Stadtkern steigern* | *10%* | *60%* | |
| *Bedarfsgerechtes Konzept* | *20%* | *80%* | |
| **qualitative Kriterien** | **40%** | **70%** | **28%** |
| *Rentabilität* | *100%* | *70%* | |
| **Gesamt** | | | **71%** |

* Bewertungsmaßstab: von Hundert

[49] für detailliertere Informationen zu den Bewertungen vgl. Anhang 13

# 5 Schlussbemerkung

Die Immobilien-Projektentwicklung bewegt sich oftmals in einem sehr renditeorientierten Rahmen. Der Erfolg einer Projektentwicklung bemisst sich für den Entwickler, obgleich er als Service-, Trader- oder Investor-Developer auftritt, letztendlich am Profit der Investition. Die wirtschaftlichen Motive sind auch im Falle der EGRA nicht zu vernachlässigen, jedoch überwiegt bei dem Ergebnis dieser Projektentwicklung (i.e.S.) der qualitativ geschaffene Mehrwert die Renditeerwartungen.

Das Ziel der vorliegenden Konzeptstudie bestand darin, den „Alten Ratskeller“ inklusive seiner Historie zu erhalten und gleichzeitig eine Projektidee zu entwickeln, die zur Vitalisierung der Stadt Rethem und der Region beiträgt. Nachhaltig, bedarfsgerecht und wirtschaftsfördernd sind die entscheidenden Attribute, die bei dem Redevelopment des Gebäudes gefragt waren. Die Ausgangskonzepte boten bereits Ansatzpunkte, die den geforderten Ansprüchen sehr nahekamen. Dies bestätigten auch die Standort- und Marktuntersuchungen. Dennoch zeigten die Analysen ebenso, dass die Ausgangs-Projektideen (Hotel garni mit separater Gastronomie; Gesundheitszentrum) zwar den Nutzerbedarf treffen und langfristig bedienen können, aber beide Entwürfe nicht bedarfsgerecht gestaltet waren.

Die Größe des Gebäudes bzw. der Konzepte und die Quantität der Nachfrage dafür, standen in keinem ausgeglichenen Verhältnis. Als Konsequenz folgte daraus ein neuer Ansatz, bei dem beide Projektideen in einem gemeinsamen Konzept Beachtung fanden. Dies ermöglichte situationsgerechte Anpassungen vorzunehmen, um auf die Zielgruppen noch verstärkter einzugehen. Als Resultat entstand ein Entwurf, der die Vorzüge beider Projektideen effizient vereint und den qualitativen Anforderungen der EGRA gerecht wird. Unter Einbezug und Abwägung verschiedenartiger Risiken und vor dem Hintergrund einer lebenszyklusorientierten Betrachtung, erweist sich im Normalfall („Realistic Case“) das Redevelopment des „Alten Ratskellers“ als eine wirtschaftliche Investition. Damit ist langfristig der Prämisse einer Nutzungsvariante Rechnung getragen, die unabhängig von Folgesubventionen zur Aufrechterhaltung am Markt besteht. Zudem führt die Revitalisierung des Gebäudes zu einer Belebung der Stadt, stärkt das Heimatgefühl und verbessert die Daseinsvorsorge sowie das gastronomische Angebot. In Summe entsteht sowohl ein Mehrwert für die Bevölkerung als auch für die Gäste der Region. Somit ist das Ergebnis der Konzeptstudie ein tragfähiger, nachhaltiger und dem Standort entsprechender Entwurf, der die Vorstellungen der EGRA an die Immobilien-Projektentwicklung (i.e.S.) zu einem hohen Grad erfüllt.

In Anbetracht zukünftiger Entwicklungen sind zudem die Aussichten für einen langfristigen Projekterfolg vielversprechend. Denn die Konzeptidee für den „Alten Ratskeller“ überschneidet sich mit den Aktivitäten der gesamten Region. Sowohl der übergeordnete Kooperationsraum des Aller-Leine-Tals, als auch der Heidekreis fördern zum einen intensiv den Tourismus als wirtschaftliches Standbein, zum anderen den Mobilitätsausbau und die Daseinsvorsorge. Damit bildet das Konzept nicht nur für Rethem eine interessante Alternative, sondern unterstützt auch die Leitmotive einer ganzen Region. Hinzu liegt der Stadt ein Entwurf für ein integriertes städtebauliches Entwicklungskonzept vor, in der die Stärkung Rethems in seiner Funktion als Wohnstandort mit überörtlicher Versorgungs- und Freizeitqualität vorgesehen ist. Inmitten dieses Entwicklungskonzepts soll der „Alte Ratskeller“ eine zentrale Stellung einnehmen, wodurch gute Aussichten auf eine hohe Nachhaltigkeit gegeben sind und die Vermarktungsattraktivität der Immobilie deutlich steigt.

Dem Marketing kommt im Allgemeinen bei der Realisierungsentscheidung eine wichtige Rolle zu, denn für die optimale Umsetzung ist eine hohe Vorvermietungsquote relevant. Vorzeitige Mietverträge bieten der EGRA nicht nur eine langfristige Planungssicherheit, sondern sind auch Voraussetzung für die abzuschließenden Finanzierungskonditionen. In welchem Maß dabei die Fremdkapitallast durch die Tilgung verringert wird und welche Darlehensform, auch in Anbetracht der Steuereinsparmöglichkeiten, sich als geeignet erweist, ist Aufgabe von Fachberatern und wurde daher in vorliegender Arbeit nicht weiterverfolgt. Von einer frühzeitigen Mietentscheidung profitieren aber auch die Mieter. Diese erhalten von der EGRA die Möglichkeit, in die weitere Projektentwicklung einzuwirken und deren Nutzerbedarf konkret mitzugestalten.

Dennoch sind auf der anderen Seite die vorhandenen Projektrisiken nicht zu unterschätzen. Allem voran stehen die ungewissen Baukosten, dessen Auswirkungen bei einer Überschreitung bereits deutlich in der Rentabilitätsanalyse aufgezeigt wurden. Der „Alte Ratskeller“ durchlief zuvor mehrere Lebenszyklen seit seiner Errichtung im Jahr 1835, die sich unmittelbar im Zustand der vorhandenen Bausubstanz wiederspiegeln. Daher muss sich unter Berücksichtigung stetig wachsender Anforderungen im energetischen und technischen Bereich sowie der schwer kalkulierbaren Baukosten, letztlich auch die EGRA die Frage stellen: *Ist eine Immobilien-Projektentwicklung im Bestand die sinnvollste Alternative?*

# Literaturverzeichnis

**Albrecht, Martin; Etgeton, Stefan; Ochmann, Richard** (2014): Faktencheck Gesundheit. Regionale Verteilung von Arztsitzen (Ärztedichte). HNO-Ärzte, Nervenärzte, Orthopäden, Psychotherapeuten, Urologen. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Faktencheck_Gesundheit_Aerztedichte_2.pdf, zuletzt geprüft am 30.03.2017.

**Alda, Willi; Hirschner, Joachim** (2014): Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. Grundlagen für die Praxis. 5., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Vieweg (Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft). Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-02019-4.

**Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V.** (AHO e.V.) (2004): Neue Leistungsbilder zum Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft. 1. Aufl., Stand: September 2004. Köln: Bundesanzeiger (Schriftenreihe des AHO Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V., 19).

**Baukosteninformationszentrum Deutscher Architektenkammern GmbH** (BKI) (2010): BKI Baukosten 2010. Statistische Kostenkennwerte Altbau. Stuttgart: Müller Rudolf.

**Baukosteninformationszentrum Deutscher Architektenkammern GmbH** (BKI) (2014): Altbau. Baupreise kompakt 2015. statistische Baupreise für Positionen mit Kurztexten. Köln: Müller Rudolf.

**Baukosteninformationszentrum Deutscher Architektenkammern GmbH** (BKI) (2015): Baukosten 2016. Gebäude Altbau. statistische Kostenkennwerte. Köln: Müller Rudolf.

**Baukosteninformationszentrum Deutscher Architektenkammern GmbH** (BKI) (2016): Baukosten 2016. Gebäude Neubau. statistische Kostenkennwerte. Köln: Müller Rudolf.

**BEYONDHEALTH GmbH** (2015): Diese medizinischen Fachrichtungen werden gesucht! Online verfügbar unter http://beyondhealth.de/de/corporate-blog-de/item/32-diese-medizinischen-fachrichtungen-werden-gesucht, zuletzt geprüft am 26.04.2017.

**Bielefeld, Bert; Wirths, Mathias** (2010): Entwicklung und Durchführung von Bauprojekten im Bestand. Analyse - Planung - Ausführung. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Ver-

lag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8348-9688-9.

**Blecken, Udo; Kock, Katrin** (2014): Teil 1 - Grundlagen/Einführung. Gründe für die Projektentwicklung. In: Udo Blecken, Heiko Meinen und Andre Banschus (Hg.): Praxishandbuch Projektentwicklung. Immobilienwirtschaftliche Grundsätze; Planerischer und rechtlicher Rahmen; Finanzierung und Bewertung; Vermarktung und Betrieb. 1. Aufl. Köln: Bundesanzeiger Verl., S. 11–17.

**Bone-Winkel, Stephan** (1994): Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien. Zugl.: Oestrich-Winkel, EBS Univ. für Wirtschaft und Recht - Business School, Diss., 1994. Köln: Müller (Schriften zur Immobilienökonomie, 1).

**Brauer, Kerry-U.** (2013): Immobilienprojektentwicklung. In: Kerry-U. Brauer (Hg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Recht - Steuern - Marketing - Finanzierung - Bestandsmanagement - Projektentwicklung. 8. Aufl. 2013. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 607–655.

**bulwiengesa AG** (2017a): bulwiengesa-Immobilienindex 1975 bis 2016. Online verfügbar unter http://www.bulwiengesa.de/sites/default/files/immobilienindex_2017.pdf, zuletzt geprüft am 20.05.2017.

**bulwiengesa AG** (2017b): Der Markt für Projektentwicklungen in den deutschen A-Städten 2017. 11. PROJEKTENTWICKLERSTUDIE DEUTSCHE A-STÄDTE 2017. Online verfügbar unter http://www.bulwiengesa.de/sites/default/files/pe-studie_2017_pk_kurzversion.pdf, zuletzt geprüft am 20.05.2017.

**Bundesärztekammer** (2014): Ärztestatistik 2014: Etwas mehr und doch zu wenig. Online verfügbar unter http://www.bundesaerztekammer.de/ueber-uns/aerztestatistik/aerztestatistik-2014/, zuletzt geprüft am 26.04.2017.

**Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit** (2015): Bekanntmachung Richtlinie zur Ermittlung des Ertragswerts. (Ertragswertrichtlinie – EW-RL).

**Burzlaff, Stefan; Meinen, Heiko** (2014a): Teil 2 - Der Markt für Projektentwicklung und die Geschäftsmodelle. Arten der Projektentwicklung. In: Udo Blecken, Heiko Meinen und Andre Banschus (Hg.): Praxishandbuch Projektentwicklung. Immobilienwirtschaftliche Grundsätze; Planerischer und rechtlicher Rahmen; Finanzierung und Bewertung; Vermarktung und Betrieb. 1. Aufl. Köln: Bundesanzeiger Verl., S. 72–77.

**Burzlaff, Stefan; Meinen, Heiko** (2014b): Teil 2 - Der Markt für Projektentwicklung und die Geschäftsmodelle. Ausgangssituation der Projektentwicklung. In: Udo Blecken, Heiko Meinen und Andre Banschus (Hg.): Praxishandbuch Projektentwicklung. Immobilienwirtschaftliche Grundsätze; Planerischer und rechtlicher Rahmen; Finanzierung und Bewertung; Vermarktung und Betrieb. 1. Aufl. Köln: Bundesanzeiger Verl., S. 67–71.

**Busch, Thorsten** (2003): Risikomanagement in Generalunternehmungen. Identifizierung operativer Projektrisiken und Methoden zur Risikobewertung. Zürich: IBB.

**Byrne, Peter; Cadman, David** (1984): Risk, uncertainty, and decision-making in property development. London, New York: Spon.

**Deutsche Gesundheits Nachrichten** (2016): Anstellung statt eigener Praxis: Ärzte bevorzugen Teilzeit. Online verfügbar unter http://www.deutsche-gesundheits-nachrichten.de/2016/08/23/anstellung-statt-eigener-praxis-aerzte-bevorzugen-teilzeit/, zuletzt geprüft am 26.04.2017.

**Deutscher Ärzteverlag GmbH** (2016): Ärztehäuser sind ein Erfolgsmodell. Online verfügbar unter https://www.aerzteblatt.de/treffer?mode=s&wo=17&typ=1&nid=71740&s=Erfolgsmodell&s=ein&s=sind&s=%C4rzteh%E4user, zuletzt geprüft am 26.04.2017.

**Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.** (DEHOGA Bundesverband) (2017): DEHOGA-Zahlenspiegel. IV/2016. Online verfügbar unter https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/04_Zahlen___Fakten/07_Zahlenspiegel___Branchenberichte/Zahlenspiegel/Zahlenspiegel_4._Quartal_2016.pdf, zuletzt geprüft am 28.03.2017.

**Diederichs, Claus Jürgen** (1994): Grundlagen der Projektentwicklung, Teil 1. In: *Bauwirtschaft* 11, S. 43–49.

**Diederichs, Claus Jürgen** (2005): Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute 1. Grundlagen. 2., erw. und aktualisierte Aufl. Berlin: Springer. Online verfügbar unter http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=62247.

**Diederichs, Claus Jürgen** (2006): Immobilienmanagement im Lebenszyklus. Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10183092.

**DIN 69901-5** (2009): Projektmanagement - Projektmanagementsysteme. Teil 5: Begriffe. Berlin: Beuth.

**EGRA GmbH & Co. KG**: LEADER-Antrag. Wiedernutzung des ortsbildprägenden Ratskellers in Rethem/Aller.

**EGRA GmbH & Co. KG** (2016a): Der Alte Ratskeller in Rethem. Ein Buchprojekt der EGRA GmbH & Co. KG.

**EGRA GmbH & Co. KG** (2016b): Das Modell. Online verfügbar unter http://www.egra-rethem.de/das-modell/, zuletzt aktualisiert am 16.08.2016, zuletzt geprüft am 28.02.2017.

**Ertle-Straub, Susanne** (2013): Immobilienmarketing. In: Kerry-U. Brauer (Hg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Recht - Steuern - Marketing - Finanzierung - Bestandsmanagement - Projektentwicklung. 8. Aufl. 2013. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 399–432.

**Feldmann, Philipp; Gerstner, Nicolai; Hofmann, Philip; Isenhöfer, Björn; Segerer, Matthias; Väth, Arno** (2016): Teil E: Funktionsspezifische Aspekte des Immobilienmanagements. Immobilienanalyse. In: Nico B. Rottke, Alexander Goepfert und Karl Hamberger (Hg.): Immobilienwirtschaftslehre - Recht. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 365–424.

**Felkai, Roland; Beiderwieden, Arndt** (2015): Projektmanagement für technische Projekte. Ein prozessorientierter Leitfaden für die Praxis. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg. Online verfügbar unter http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=878766.

**Gemeinsamer Bundesausschuss** (G-BA) (2015): Bedarfsplanungs-Richtlinie. Richtlinie über die Bedarfsplanung sowie die Maßstäbe zur Feststellung von Überversorgung und Unterversorgung in der vertragsärztlichen Versorgung.

**Gerd Ruzyzka-Schwob** (2016): Die neue Ertragswert-Richtlinie 2015. Theorie und praktische Beispiele (Landesverbandstagung des HLBS). Online verfügbar unter http://docplayer.org/39575521-Die-neue-ertragswert-richtlinie-2015-theorie-und-praktische-beispiele.html, zuletzt geprüft am 15.05.2017.

**Gleißner, Werner** (2004): I Basis eines Riskmanagement im Immobilienbereich. Integrierte Risiko- und Portfoliomanagementsysteme in der Immobilienwirtschaft. In: Ulrich Lutz und Thomas Klaproth (Hg.): Riskmanagement im Immobilienbereich. Technische und wirtschaftliche Risiken. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 63–76.

**Gleißner, Werner** (2017): Grundlagen des Risikomanagements. Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte

Auflage. München: Vahlen. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.15358/9783800649532.

**Götze, Uwe** (2008): Investitionsrechnung. Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben. 6., durchgesehene und aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch). Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-78873-7.

**Graaskamp, James A.** (1972): A rational approach to feasibility analysis. In: *The Appraisal Journal* 40 (4), S. 513–521.

**Haumer, Gerhard** (2016): Grundlagen der Immobilienprojektentwicklung. Allgemeine Grundlagen der Projektentwicklung. Mitwirkung an der Entwicklung, Planung und Nutzungskonzeption als Grundstein für eine erfolgreiche Projektentwicklung. In: Stephan R. Eberhardt und Jürgen Klaubetz (Hg.): Handbuch Immobilienprojektentwicklung. Grundlagen und Tätigkeitsbereiche: Beteiligte und Strategien: Praxistipps, Checklisten und Fallstudien. Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., S. 36–70.

**Healey, Patsy** (1991): Models of the development process: A review. In: *Journal of Property Research* 8 (3), S. 219–238. DOI: 10.1080/09599919108724039.

**Held, Torsten** (2010): Immobilien-Projektentwicklung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Prozessmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-04350-5.

**Hirschner, Joachim** (2007): Technisches Controlling bei der Projektentwicklung. Entwicklung eines Modells zur Analyse der technischen Systemelemente gezeigt bei Büroimmobilien. Zugl.: Stuttgart, Fakultät für Bau- und Umweltingenieurwiss., Univ., Diss., 2006. 1. Aufl. Berlin: Bauwerk (Schriftenreihe des Institutes für Baubetriebslehre der Universität Stuttgart, 47). Online verfügbar unter http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2923035&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm.

**infraplan Gesellschaft für Infrastrukturplanung mbH** (2017): Stadt Rethem (Aller). Städtebauliche Sanierung Zentrum. Vorbereitende Untersuchung und integriertes städtebauliches Entwicklungskonzept.

**Isenhöfer, Björn** (1999): Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. Zugl.: Oestrich-Winkel, EBS Univ. für Wirtschaft und Recht - Business School, Diss., 1998. Köln: Müller (Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 8).

**Isenhöfer, Björn; Bone-Winkel, Stephan; Hofmann, Philip; Franz, Mirjam** (2016): Teil D: Phasenorientierte Aspekte des Immobilienmanagements. Projektentwicklung. In: Karl-Werner Schulte, Stephan Bone-Winkel und Wolfgang Schäfers (Hg.): Immobi-

lienökonomie. I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 5., grundlegend überarbeitete Auflage. Oldenbourg: De Gruyter, S. 175–247.

**iwb Ingenieurgesellschaft mbH**. Unter Mitarbeit von Dipl.-Ing. Architekt Georg Müller, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Thomas Marcus und Dipl.-Ing. Thomas Wohlgemuth.

**Jakoby, Walter** (2015): Projektmanagement für Ingenieure. Ein praxisnahes Lehrbuch für den systematischen Projekterfolg; mit 59 Tabellen, 95 Beispielen, 70 Übungsaufgaben, 134 Verständnisfragen und 3 durchgängigen Fallbeispielen. 3., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Vieweg. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-02608-0.

**Joch, Peter** (2013): Die Vorteile von Arztpraxen in Ärztehäusern | Weiß ProjektConsult. Online verfügbar unter http://www.aerztehaus-entwick-lung.de/warum_ein_aerztehaus/die_vorteile_von_arztpraxen_in_aerztehaeusern/index_ger.html, zuletzt aktualisiert am 19.12.2013, zuletzt geprüft am 21.03.2017.

**Kalusche, Wolfdietrich** (2012): Projektmanagement für Bauherren und Planer. 3. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag (Bauen und Ökonomie). Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1524/9783486714609.

**Klaubetz, Jürgen** (2016): 2. Tätigkeitsbereiche der Immobilienprojektentwicklung. Immobilienwirtschaftliche Vorprüfungen und Analysen der Projektentwicklung. In: Stephan R. Eberhardt und Jürgen Klaubetz (Hg.): Handbuch Immobilienprojektentwicklung. Grundlagen und Tätigkeitsbereiche: Beteiligte und Strategien: Praxistipps, Checklisten und Fallstudien. Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., S. 115–131.

**Kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung** (KoRiS) (2015): Regionales Entwicklungskonzept Kooperationsraum Aller-Leine-Tal. zur Teilnahme am niedersächsischen Auswahlverfahren für die LEADER- und ILE-Regionen für den Förderzeitraum 2014-2020. Online verfügbar unter http://www.allerleinetal.de/wp-content/uploads/REK-Aller-Leine-Tal_inkl.-Titelblatt-und-Anlage_160606_kl.pdf, zuletzt geprüft am 30.03.2017.

**Koordinierungsausschuss der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“** (GRW) (2016): Regionalpolitischer Bericht der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ 2016. Online verfügbar unter http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/regionalpolitischer-bericht-bund-laender-gemeinschaftsaufgabe-verbesserung-regionale-wirtschaftsstruktur-2016.pdf.

**Kyrein, Rolf** (1997): Immobilien. Projektmanagement, Projektentwicklung und -steuerung; mit 55 Tab. Köln: Müller (Immobilienwissen).

**Landesamt für Geoinformation und Landesvermessung Niedersachsen** (LGLN) (2014): Preise für Wohnbauland in mittlerer Lage. Online verfügbar unter http://www.gag.niedersachsen.de/bodenrichtwerte/bodenrichtwertuebersicht/bodenrichtwertuebersicht-wohnbauland-in-mittlerer-lage-132822.html, zuletzt geprüft am 15.05.2017.

**Landesamt für Statistik Niedersachsen** (LSN) (2016). Online verfügbar unter http://www1.nls.niedersachsen.de/Statistik/default.asp, zuletzt geprüft am 30.03.2017.

**Landkreis Heidekreis** (2015): Regionales Raumordnungsprogramm für den Landkreis Heidekreis. Entwurf 2015. Online verfügbar unter http://www.heidekreis.de/Portaldata/21/Resources/buerger_dateien/buerger_dokumente/buerger/regionales_raumordnungsprogramm/RROPBeschreibendeDarstellung.pdf, zuletzt geprüft am 06.04.2017.

**Lüneburger Heide GmbH**: Lüneburger Heide kompakt: Zahlen, Daten & Fakten (Stand Jan 2017). Tourismus als Wirtschaftsmotor. Entwicklung der Übernachtungen in der Lüneburger Heide. Online verfügbar unter https://www.lueneburger-heide.de/service/artikel/2891/zahlen-daten-fakten-lueneburger-heide.html, zuletzt geprüft am 12.04.2017.

**Möller, Dietrich-Alexander; Kalusche, Wolfdietrich** (2013): Planungs- und Bauökonomie. Wirtschaftslehre für Bauherren und Architekten. 6th ed. Berlin/Boston: De Gruyter (Bauen und Ökonomie). Online verfügbar unter http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=2028646.

**Muncke, Günter; Dziomba, Maike; Walther, Monica** (2008): Handlungsfelder der Projektentwicklung. Standort- und Marktanalyse in der Immobilienwirtschaft. Ziele, gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung. In: Karl-Werner Schulte und Stephan Bone-Winkel (Hg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. 3. aktualisierte und erw. Aufl. Köln: Müller (Immobilien-Fachwissen), S. 135–207.

**Niedersächsische Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr**: Online-Auskunft der Straßeninformationsbank Niedersachsens (NWSIB-NI). Online verfügbar unter https://www.nwsib-niedersachsen.de/application.jsp, zuletzt geprüft am 04.04.2017.

**NOLIS GmbH**: Aller-Leine-Tal-Navigator. Online verfügbar unter http://www.aller-leine-tal-navigator.de/, zuletzt geprüft am 18.04.2017.

**Norbert Weiß** (2014): Apotheken aus Immobiliensicht | Weiß ProjektConsult. Online verfügbar unter http://www.aerztehaus-entwicklung.de/apotheken_aus_immobiliensicht/index_ger.html, zuletzt aktualisiert am 14.01.2014, zuletzt geprüft am 22.03.2017.

**Pauen, Werner** (2014): Teil 2 - Der Markt für Projektentwicklung und die Geschäftsmodelle. Geschäftsmodelle der Projektentwicklung. Hotels. In: Udo Blecken, Heiko Meinen und Andre Banschus (Hg.): Praxishandbuch Projektentwicklung. Immobilienwirtschaftliche Grundsätze; Planerischer und rechtlicher Rahmen; Finanzierung und Bewertung; Vermarktung und Betrieb. 1. Aufl. Köln: Bundesanzeiger Verl., S. 372–417.

**PKF hotelexperts GmbH** (2016): Hotelmarkt Deutschland. 1. Halbjahr 2016. Online verfügbar unter https://www.pkf-muen-chen.de/media/public/db/media/102/2014/02/660/pkfhotelmarktdeutschlandhj12016de.pdf, zuletzt geprüft am 28.03.2017.

**Planungsbüro VIA eG** (2012): Mobilität in ländlichen Räumen in Niedersachsen. Ergebnisbericht. Hg. v. Niedersächsischen Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz und Landesentwicklung. Online verfügbar unter http://www.stk.niedersachsen.de/download/86856/Ergebnisbericht_Mobilitaet_in_laendlichen_Raeumen_in_Niedersachsen.pdf.

**Preuß, Norbert** (2013): Projektmanagement von Immobilienprojekten. Entscheidungsorientierte Methoden für Organisation, Termine, Kosten und Qualität. 2. Aufl. 2013. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg (SpringerLink). Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-36020-6.

**Preuß, Norbert; Schöne, Lars** (2010): Real Estate und Facility Management. Aus Sicht der Consultingpraxis. 3., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10359620.

**Projektkoordination Aller-Radweg**: Aller-Radweg Handbuch. Online verfügbar unter http://www.allerradweg.de/uploads/tx_pdforder/Aller-Radweg_Handbuch_2014_15_fuer_Internetdownload_01.pdf, zuletzt geprüft am 25.04.2017.

**Samtgemeinde Rethem (Aller)** (2012): Informationsbroschüre. Online verfügbar unter http://www.total-lokal.de/city/rethem/data/27336_50_03_12.pdf, zuletzt aktualisiert am 26.04.2017.

**Schlag, Alexander** (1995): Innovative Formen der Kapitalanlage in Immobilien. Möglichkeiten und Perspektiven der Beteiligung privater Anleger an Grundstücksvermögen. Zugl.: Kiel, Univ., Diss., 1993. Kiel: Wiss.-Verl. Vauk (Kieler Schriften zur Finanzwirtschaft, 20).

**Schmitz, Heinz; Krings, Edgar; Dahlhaus, Ulrich J.; Meisel, Ulli** (2015): Baukosten. Arbeitshilfen zur Konstruktionswahl und Planung, Kostenschätzung und Kostenberechnung. 22. neu bearb. Aufl., Stand: 2014/2015. Essen: Wingen Verl. für Wirtschaft und Verwaltung (Bauinformation - Planung, Konstruktion, Kosten).

**Schneider, Wolfgang; Völker, Andreas** (2013): Teil 2. Akquisition. Grundstücks-, Standort- und Marktanalyse. In: Jürgen Schäfer und Georg Conzen (Hg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung. [Akquisition, Konzeption, Realisierung, Vermarktung]. 3. Aufl., [überarb. u. aktual.]. München: Beck, S. 90–106.

**Schulte, Karl-Werner** (2008): Handlungsfelder der Projektentwicklung. Rentabilitätsanalyse für Immobilienprojekte. In: Karl-Werner Schulte und Stephan Bone-Winkel (Hg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. 3. aktualisierte und erw. Aufl. Köln: Müller (Immobilien-Fachwissen), S. 235–265.

**Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan** (2008): Grundkonzeption der Projektentwicklung. Grundlagen der Projektentwicklung aus Immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Karl-Werner Schulte und Stephan Bone-Winkel (Hg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. 3. aktualisierte und erw. Aufl. Köln: Müller (Immobilien-Fachwissen), S. 25–89.

**Schulte, Karl-Werner; Ropeter, Sven-Eric** (1998): Quantitative Analyse von Immobilieninvestitionen – moderne Methoden der Investitionsanalyse. In: Karl-Werner Schulte, Stephan Bone-Winkel und Matthias Thomas (Hg.): Handbuch Immobilien-Investition. Köln: Müller (Immobilien-Wissen), S. 125–170.

**Schulte, Karl-Werner; Sotelo, Ramon; Allendorf, Georg; Ropeter-Ahlers, Sven-Eric; Lang, Stephan** (2016): Teil E: Funktionsspezifische Aspekte des Immobilienmanagements. Immobilieninvestition. In: Karl-Werner Schulte, Stephan Bone-Winkel und Wolfgang Schäfers (Hg.): Immobilienökonomie. I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 5., grundlegend überarbeitete Auflage. Oldenbourg: De Gruyter, S. 581–649.

**Schulz, Kai** (2013): Baukostenplanung kompakt. Praxistipps und Arbeitshilfen zur sicheren Kostenermittlung, -steuerung und -kontrolle; mit 41 Tabellen; +www. mit digitalen Arbeitshilfen. Köln: Müller.

**Siemon, Klaus D.** (2012): Baukosten bei Neu- und Umbauten. Planung und Steuerung. 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8348-2251-2.

**Statistisches Bundesamt** (2017a): Konjunkturindikatoren - Baupreisindizes. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Konjunkturindikatoren/Preise/bpr110.html, zuletzt geprüft am 09.05.2017.

**Statistisches Bundesamt** (2017b): Monatliche Inflationsrate in Deutschland von April 2016 bis April 2017 (gegenüber Vorjahresmonat). Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1045/umfrage/inflationsrate-in-deutschland-veraenderung-des-verbraucherpreisindexes-zum-vorjahresmonat/, zuletzt geprüft am 11.05.2017.

**Verkehrsgemeinschaft Nordost-Niedersachsen GbR** (VNN): Fahrpläne. Online verfügbar unter http://www.vnn.de/regionen/heidekreis/fahrplaene/, zuletzt geprüft am 05.04.2017.

**Verkehrsgemeinschaft Nordost-Niedersachsen GbR** (VNN): Liniennetzplan Heidekreis. Online verfügbar unter http://www.vnn-service.de/Liniennetze/region/LKSFA.pdf, zuletzt geprüft am 04.04.2017.

**Wagner, Klaus-R** (1991): Projektmanagement–Treuhandschaft–Immobiliendevelopment. In: *Baurecht (BauR), Jahresinhaltsverzeichnis* 22, S. 665–676.

**Weiß, Ute** (2002): Machbarkeitsstudien als Instrument des regionalen Projektmanagements. Zugl.: Kaiserslautern, Univ., Dipl.-Arb., 2001. Kaiserslautern: Selbstverl. Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung der Univ (Materialien zur Regionalentwicklung und Raumordnung, 1).

**Will, Ludwig** (1983): Die Rolle des Bauherrn im Planungs- und Bauprozeß. Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 1982. 2., unveränd. Aufl. Frankfurt a.M.: Lang (Europäische Hochschulschriften R. 5, Volks- und Betriebwirtschaft, 436).

**Wöhe, Günter; Döring, Ulrich** (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24., überarb. und aktualisierte Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften). Online verfügbar unter http://www.gbv.de/dms/faz-rez/FD1201010042840228.pdf.

# Anhang

Anhang 1: Bestandserfassung und Bewertung "Alter Ratskeller" .....82

Anhang 3: Schriftverkehr des Vorbesitzers.....86

Anhang 3: Konzeptidee 1 – Grundrisse.....87

Anhang 5: Konzeptidee 2 – Grundrisse.....90

Anhang 6: Schriftverkehr Bauherr - Annahmen zur Investitionsrechnung.....93

Anhang 6: STOMA Nutzwertanalyse.....94

Anhang 7: Konzeptidee 3 – Grundrisse.....98

Anhang 8: Angaben zur Investitionsrechnung .....102

Anhang 9: ausführliche Kostenübersicht "Realistic Case" .....104

Anhang 10: ausführliche Ertragsübersicht "Realistic Case" .....105

Anhang 11: Verkehrswertberechnung .....106

Anhang 12: Finanzpläne der einzelnen Investitionsszenarien .....107

Anhang 14: Nutzwertanalyse K3 – Ergebnis der Projektentwicklung .....109

Anhang 1: Bestandserfassung und Bewertung "Alter Ratskeller"

| Bereich | Material/Konstruktion | BZ | DM | Mängel/Anmerkungen |
|---|---|---|---|---|
| **Ratskeller** | | | | |
| **Bautyp** | | | | |
| Konstruktion | Fachwerkhaus | - | - | statische Sicherung der Konstruktion überprüfen |
| Baujahr | 1835 | - | - | - |
| Geschosszahl | Keller, 2 x Vollgeschoss, Dachgeschoss | - | - | - |
| Treppenhäuser | 1 | 5 | A | Treppe nur vom OG zu DG vorhanden |
| **Fassade** | | | | |
| Konstruktion | Holzfachwerk mit Mauerwerk als Ausfachung | 3 | B | Mauerwerk und Putz beschädigt |
| Dämmung | nicht vorhanden | - | A | Auflagen an Wärmeschutz |
| Anstrich | - | - | - | - |
| **Dach** | | | | |
| Form | einseitiges Krüppelwalmdach | 2 | D | Dachstuhl erneuert, einzelne Undurchlässigkeiten |
| Eindeckung | Tondachziegel | 2 | D | einzelne, wenige Ziegel beschädigt |
| Dämmung | nicht vorhanden | - | A | Auflagen an Wärmeschutz, abhängig von Nutzung |
| Dachentwässerung | Hängedachrinnen mit Regenfallrohren | 1 | D | - |
| Blitzschutz | nicht vorhanden | 5 | A | nachrüsten |
| **Innenwände** | | | | |
| Konstruktion | Fachwerkständer größtenteils freigelegt | 3-4 | A | Pilzbefall, statische Tragfähigkeit fragwürdig |
| **Keller** | | | | |
| Boden | Naturstein | - | - | konnte nicht eingesehen werden, daher lediglich Vermutung |
| Decke | Kappendecke - Steingewölbe | - | - | niedrige Raumtiefe |
| Wände | Naturstein | - | - | konnte nicht eingesehen werden, daher lediglich Vermutung |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Fenster** | | | | |
| Keller | "Bierluke" + 3 weitere Fenster Hausseite Mühlenstr. | 4 | A | Keller größtenteils zugeschüttet, Räume mit Fenstern nicht mehr nutzbar |
| EG/OG/DG | zweifach-verglaste Holzfenster | 5 | A | Wärmeschutz |
| Sonnenschutz | nicht vorhanden | - | - | - |
| **Türen** | | | | |
| Keller | nicht vorhanden | - | - | - |
| Erdgeschoss | 2x Holz-Doppeltür, 1x Garagentor | 3 | A | beschädigt, verzogen |
| Obergeschosse | nicht vorhanden | - | - | Innentüren alle ausgebaut |
| **Fußboden/Decke** | | | | |
| Konstruktion | Holzbalkendecke, Ausfüllung mit Sand, Schilfrohr | 4 | A | Pilzbefall, Tragfähigkeit für spätere Nutzung noch gegeben? |
| Bodenbelag | Holzdielen | 3 | A | verschmutzt, beschädigt, teilweise nicht mehr vorhanden |
| **Gründung** | | | | |
| Konstruktion | Natursteingründung | - | - | keine Informationen vorhanden/nicht sichtbar |
| **Missstände** | | | | |
| Schallschutz | nicht vorhanden/gegeben | 5 | A | - |
| Brandschutz | nicht vorhanden/gegeben | 5 | A | - |
| Wärmeschutz | nicht vorhanden/gegeben | 5 | A | - |
| Barrierefreiheit | nicht vorhanden/gegeben | - | - | - |

| Anbau | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Bautyp** | | | | |
| Konstruktion | Stahlbeton-Skelettbauweise | - | - | - |
| Baujahr | nicht bekannt | - | - | - |
| Geschosszahl | Keller, Saal über EG/OG, Dachgeschoss | - | - | - |
| Treppenhäuser | 1 | 2 | C | - |
| **Fassade** | | | | |
| Konstruktion | Vorsatzschalen | 3 | B | - |
| Dämmung | nicht vorhanden | - | - | Anforderungen Wärmeschutz |
| Anstrich | Hofseitig Putz, Straßenseitig Klinker | 3 | B | Risse, Verschmutzungen |
| **Dach** | | | | |
| Form | Satteldach | 1 | D | - |
| Eindeckung | Tondachziegel | 1 | D | - |
| Dämmung | nicht vorhanden | - | A | Anforderungen Wärmeschutz |
| Dachentwässerung | Dachrinnen + Regenfallrohre | 1 | D | - |
| Blitzschutz | nicht vorhanden | - | A | - |
| **Innenwände** | | | | |
| Konstruktion | Saal: gemauert, DG: Holzständerwerk | 4 | A | - |
| **Keller** | | | | |
| Boden | Ortbeton | - | - | - |
| Decke | Stahlbeton | - | - | - |
| Wände | Kalksandstein-Plansteine | - | - | - |
| **Fenster** | | | | |
| Keller | nicht vorhanden | - | - | - |
| EG/OG/DG | zweifach-verglaste Kunststofffenster | 5 | A | Wärmeschutz |
| Sonnenschutz | nicht vorhanden | - | - | - |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Türen** | | | | |
| Keller | nicht vorhanden | - | - | - |
| Erdgeschoss | Glas- und Holztür | 4 | A | Schließanlage |
| Obergeschosse | nicht vorhanden | - | - | Innentüren alle ausgebaut |
| **Fußboden/Decke** | | | | |
| Konstruktion | nicht sichtbar | - | - | Akustikdecke abgehängt |
| Bodenbelag | DG: Holzdielen | 3 | A | verschmutzt, beschädigt, teilweise nicht mehr vorhanden |
| **Gründung** | | | | |
| Konstruktion | Stahlbeton-Köcherfundament | - | - | nicht sichtbar |
| **Missstände** | | | | |
| Schallschutz | nicht vorhanden/gegeben | 5 | A | - |
| Brandschutz | nicht vorhanden/gegeben | 5 | A | - |
| Wärmeschutz | nicht vorhanden/gegeben | 5 | A | - |
| Barrierefreiheit | nicht vorhanden/gegeben | - | - | - |

**Definition von Bauteilzuständen (BZ)**

| | |
|---|---|
| 1 | keine Schäden, Gebrauchsspuren |
| 2 | kleine Schäden |
| 3 | größere, großflächige Schäden, Nutzung eingeschränkt |
| 4 | Gefahr in Verzug, Unfallgefahr, Funktionsfähigkeit erheblich eingeschränkt |
| 5 | entspricht nicht mehr gesetzlichen Vorgaben/Normen |

**Definition Dringlichkeit Maßnahmendurchführung (DM)**

| | |
|---|---|
| A | sofort/kurzfristig |
| B | mittelfristig bis 5 Jahre |
| C | langfristig ca. 5-10 Jahre |
| D | perspektivisch ab 10 Jahre |

Anhang 2: Schriftverkehr des Vorbesitzers

**Landkreis Soltau-Fallingbostel**
DER LANDRAT

Landkreis Soltau-Fallingbostel, Postfach 13 43, 29603 Soltau

Europa fördert Niedersachsen

Heidekreis
Soltau-Fallingbostel

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung

Ratskeller Rethem
Herrn Börger
Rodewalder Str. 2
27336 Rethem

Wirtschaftsförderung

| | |
|---|---|
| Adresse: | Winsener Straße 17<br>29614 Soltau |
| Zimmer: | 228 |
| Name: | Frau du Bois |
| Telefon: | 05191 970-650 |
| Telefax: | 05191 970-900650 |
| E-Mail: | F00202@heidekreis.de |
| Internet:: | www.heidekreis.de |

Ihr Zeichen, Ihre Nachricht vom: | Mein Zeichen, meine Nachricht vom: 00.202 | Datum: 2. Dez. 2009

**Förderung von Investitionen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU);**
**Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) - Ziel „Konvergenz"**
**Förderperiode 2007-2013**

**Änderungsbescheid**

Sehr geehrter Herr Börger,

auf Ihren Antrag vom 03.11.2009 ändere ich meinen Bewilligungsbescheid vom 08.05.2009 wie folgt:

**Bewilligungszeitraum**

Der Bewilligungszeitraum wird auf die Zeit vom 30.03.2009 bis zum 20.12.2010 festgesetzt.

Im Übrigen bleibt mein Bewilligungsbescheid vom 08.05.2009 in vollem Umfang bestehen.

**Rechtsbehelfsbelehrung:**

Gegen diesen Bescheid kann innerhalb eines Monates nach Bekanntgabe Widerspruch erhoben werden. Der Widerspruch ist beim Landkreis Soltau-Fallingbostel, Winsener Straße 17, 29614 Soltau schriftlich oder zur Niederschrift einzulegen.

Mit freundlichen Grüßen
Im Auftrag

Stegen

**Sprechzeiten:** Montag - Freitag 08:00 - 12:00 Uhr, Dienstag und Donnerstag: 12:00 - 16:00 Uhr oder nach Vereinbarung

**Konten der Kreiskasse:**
Kreissparkasse Fallingbostel (BLZ 251 523 75) Kto.-Nr. 2 000 024
Kreissparkasse Soltau (BLZ 258 516 60) Kto.-Nr. 123 844

Kai Börger
Ratskeller Rethem
Privat : Rodewalder Str. 2
27336 Rethem
Tel: 05165-291378
Mobil : 0178-3589781

Rethem, 03.11.2009

Landkreis Soltau-Fallingbostel
Herr Stegen
Wirtschaftsförderung
Postfach 1343

29603 Soltau

**Aufschub Ablauffrist KMU Förderung**

Hallo Herr Stegen,

Wir bitten um zeitlichen Aufschub der KMU Förderung bis zum 20.12.2010.

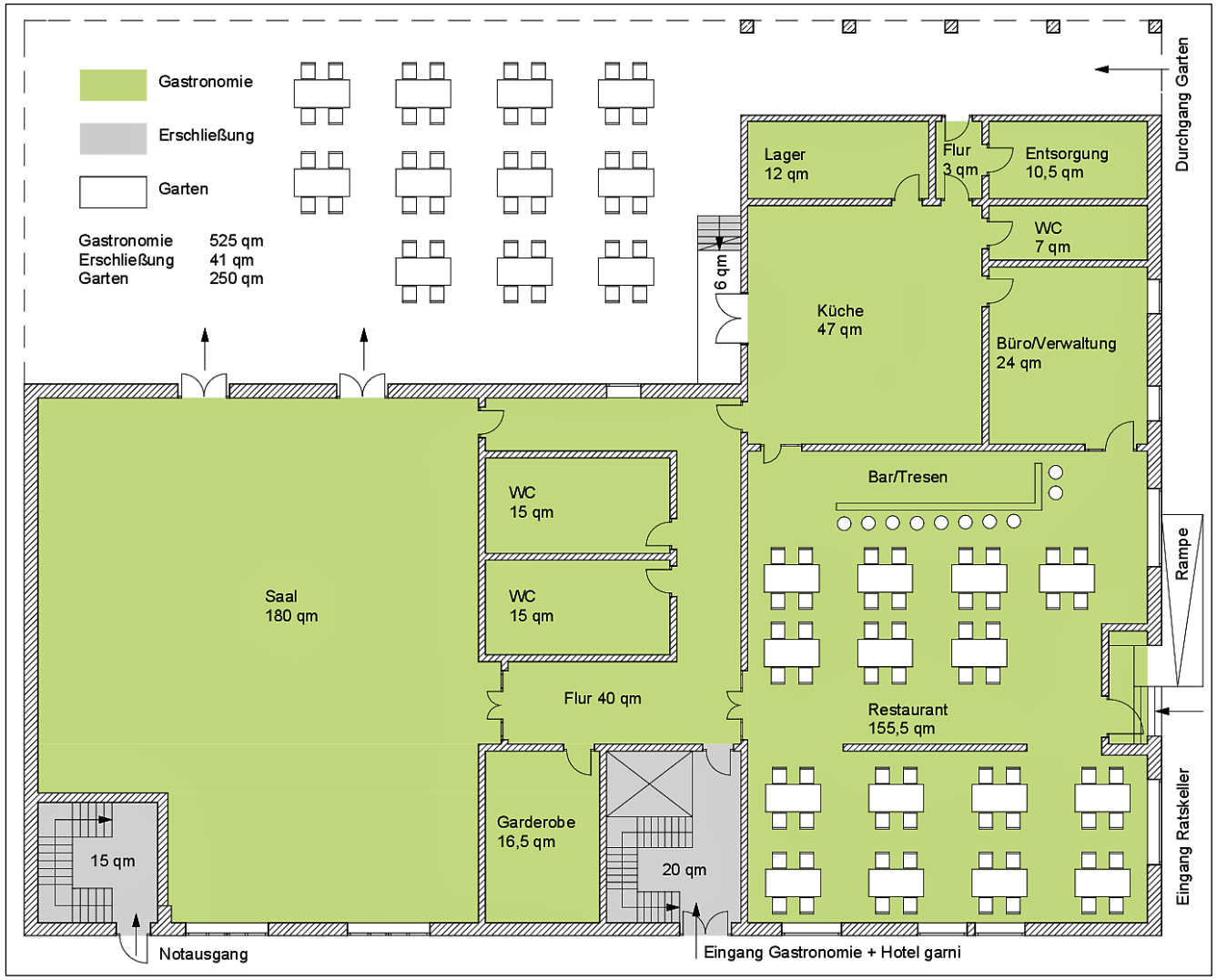
Der Rückbau des Objektes Ratskeller hat sich leider bis jetzt hingezogen. Während der verschiedenen Rückbaumaßnahmen ( Entfernung 80 Tonnen Sand-Stroh-Einschubes des 400 qm2 großen Dachbodens , Entkernung sämtlicher Räume, Einreissen nicht mehr benötigter Wände), kam der teilweise sehr marode Zustand einiger tragender Dachbalken zu Tage, deren Erneuerung und das dafür erforderliche Abstützen des Daches sehr aufwendig und nur durch eine Fachfirma erledigt werden konnte.

Im gesamten tragendem Gebälk ist ein massiver Holzbock- und Holzwurmbefall aufgefallen, der ebenfalls durch einen Fachmann zeitintensiv mit Bohrungen für chemische Behandlung bekämpft werden musste.

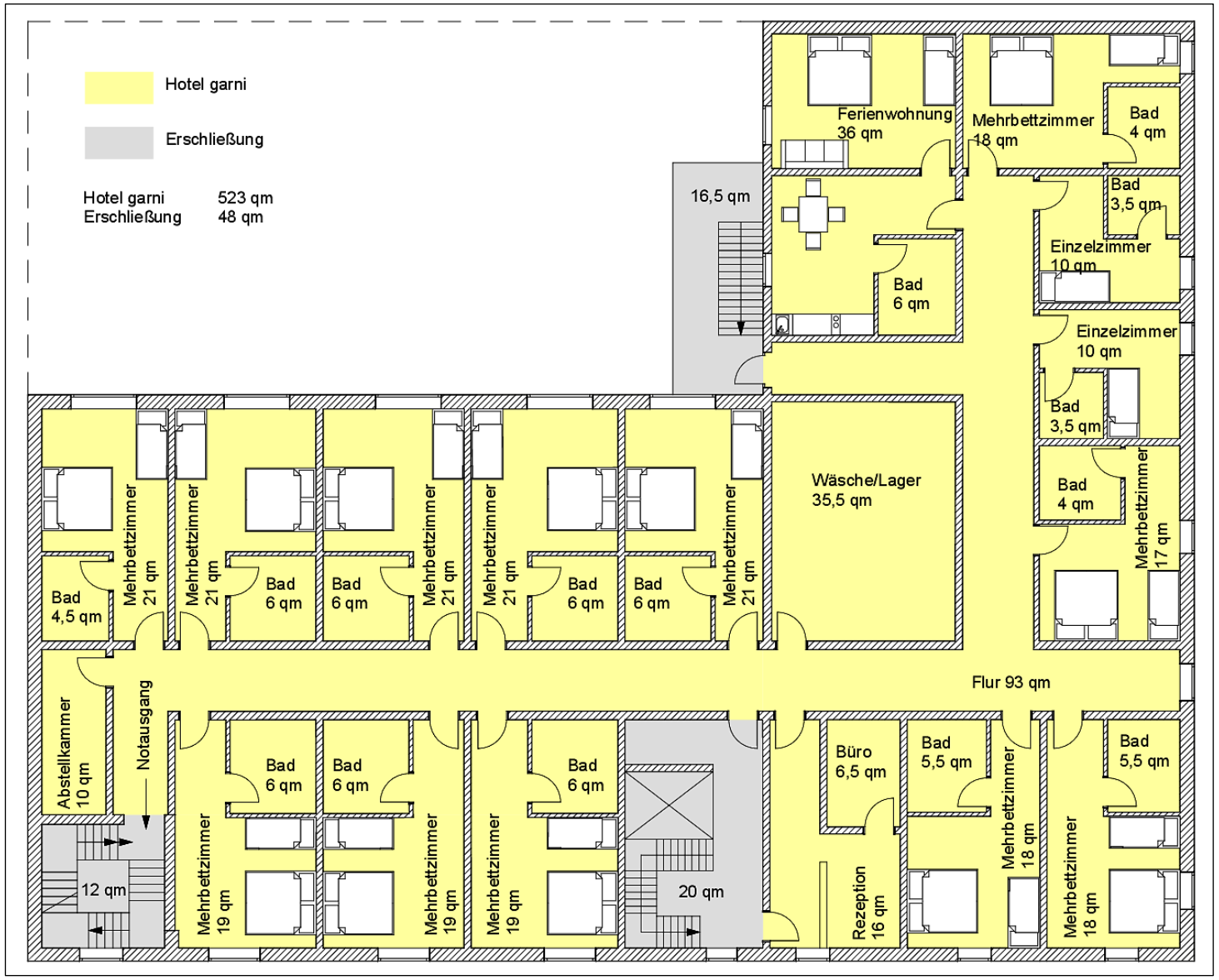
Durch einen vor Jahrzehnten zurückliegenden Brand in der Küche und einem Wasserschaden (im Geschoß darüber) sind die Deckenbalken der Küche so stark in Mitleidenschaft gezogen worden, dass es hier aus Gründen der Tragfähigkeit unumgänglich ist , die Balken gegen eine gegossende Betondecke auszutauschen.

Anhang 3: Konzeptidee 1 – Grundrisse

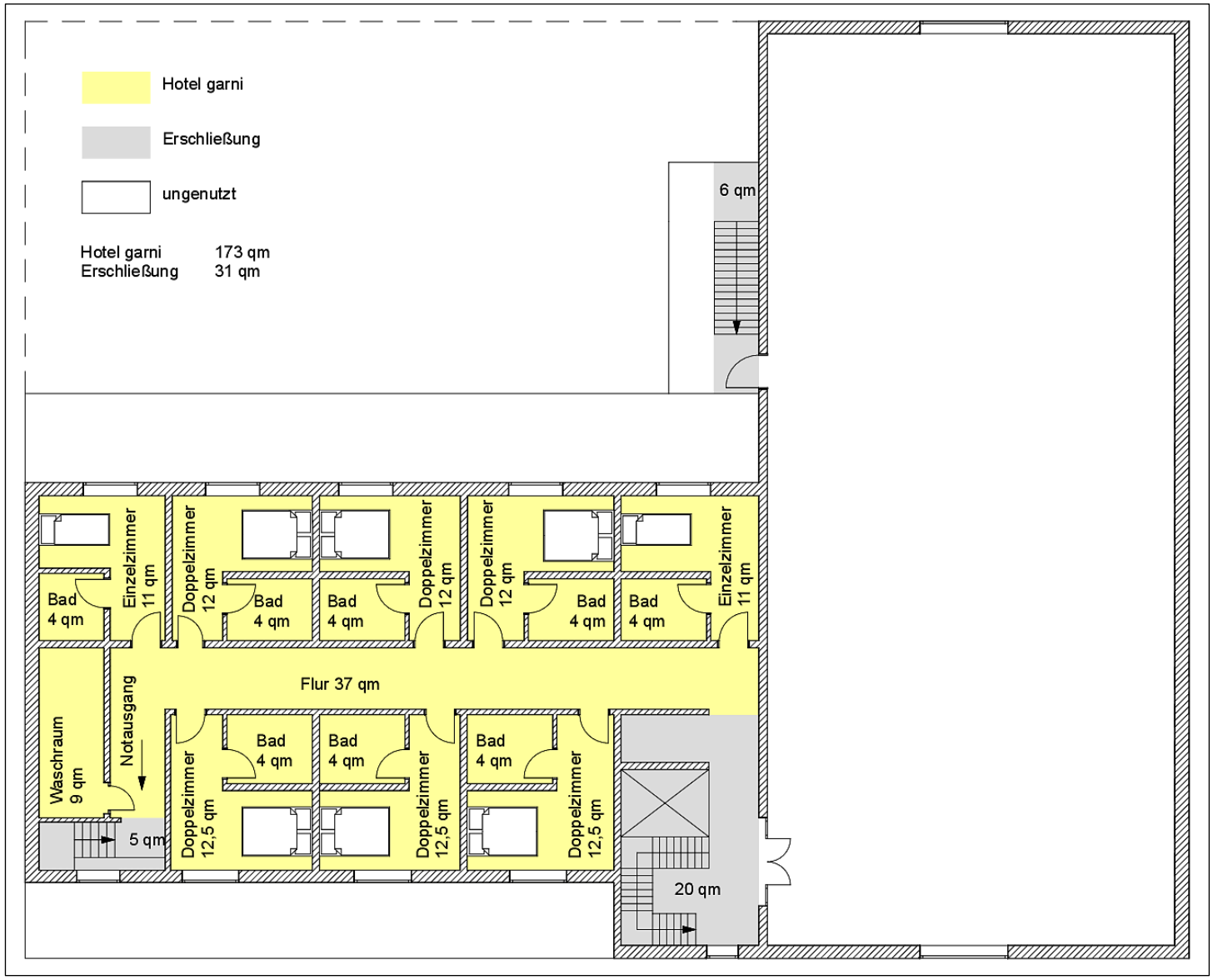
Erdgeschoss:



Obergeschoss:

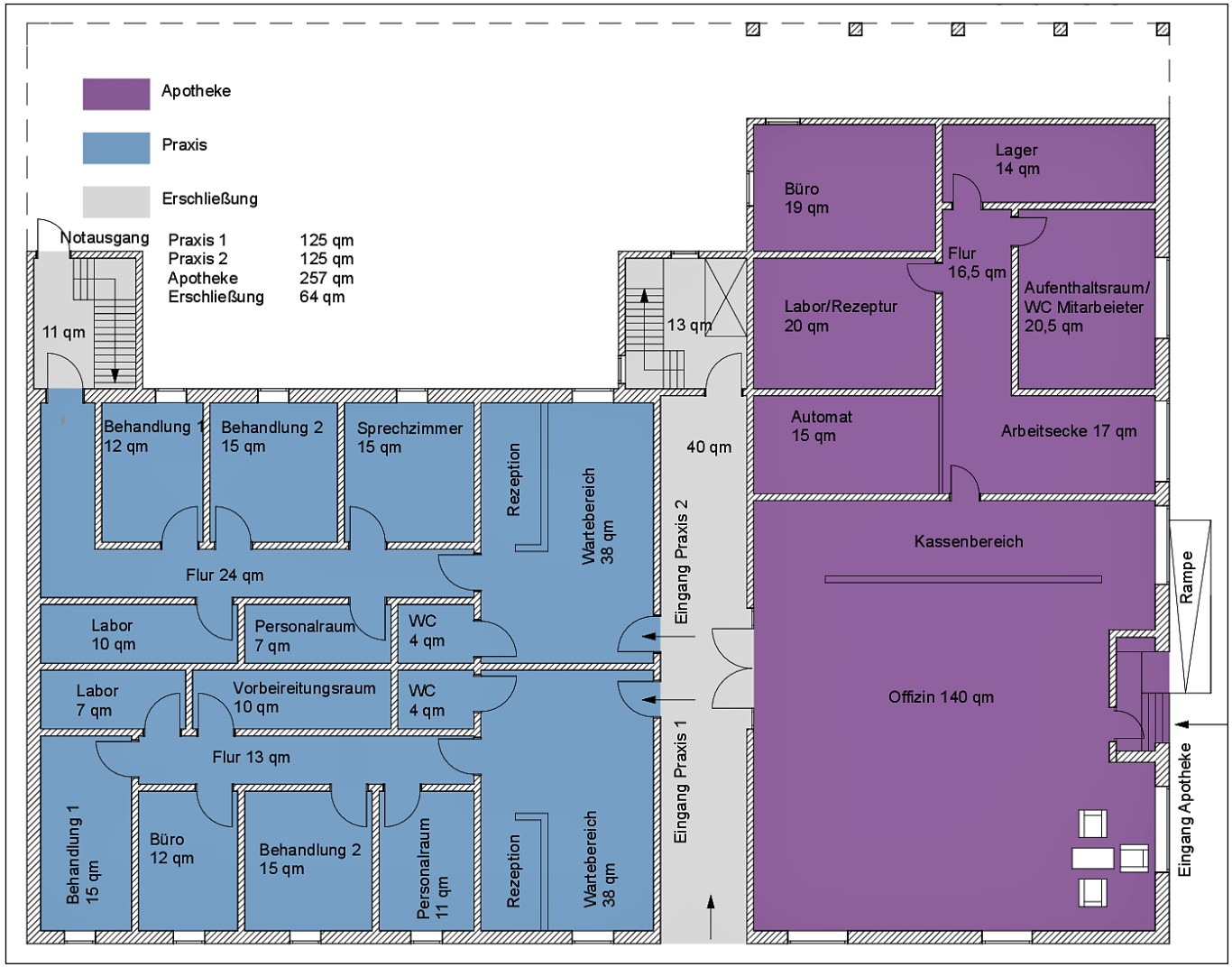


Dachgeschoss:

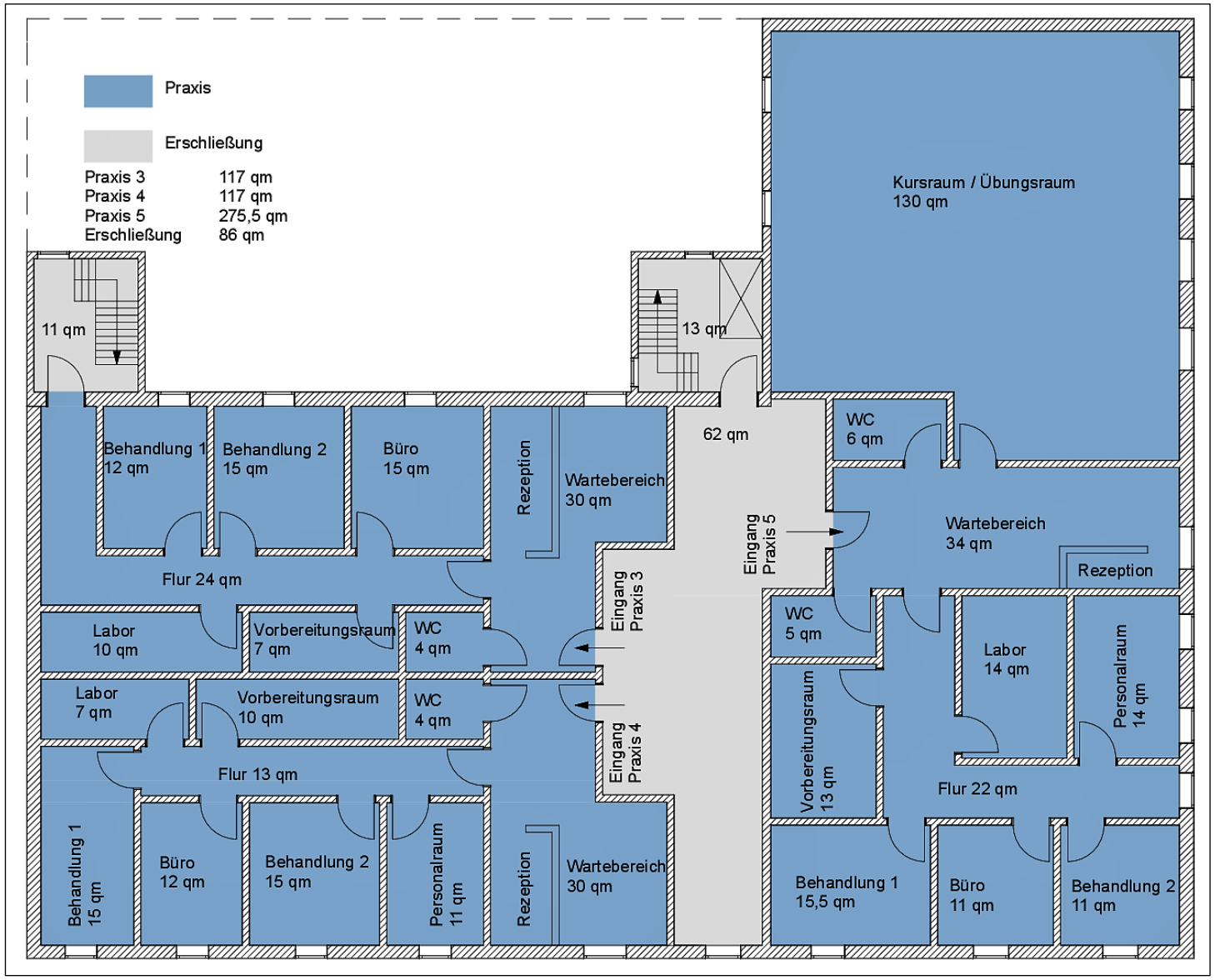


Anhang 4: Konzeptidee 2 – Grundrisse

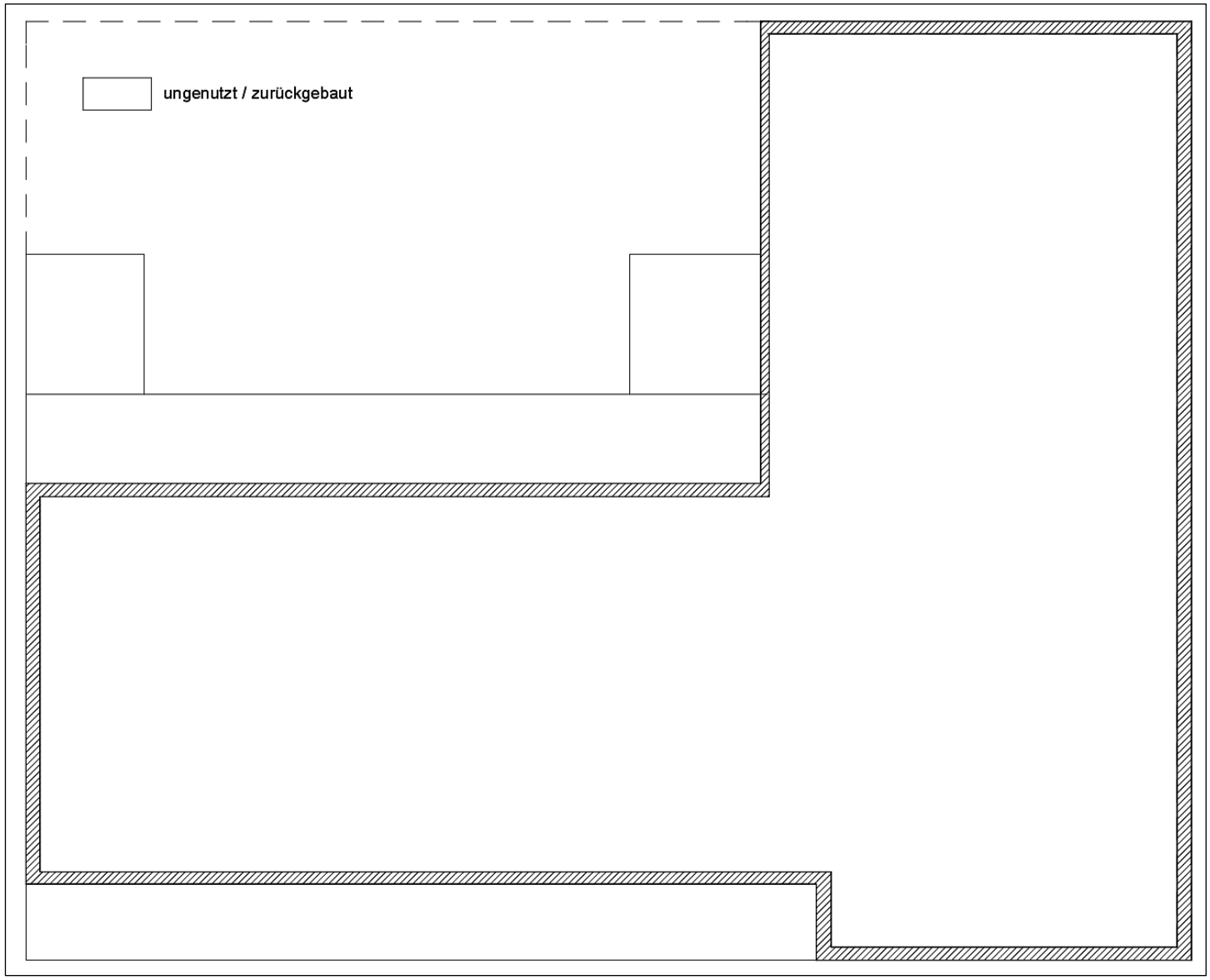
Erdgeschoss:



Obergeschoss:



Dachgeschoss:



Anhang 5: Schriftverkehr Bauherr - Annahmen zur Investitionsrechnung

**Probst Alexander**

| | |
|---|---|
| **Von:** | Dieter Moll [moll.rethem@t-online.de] |
| **Gesendet:** | Donnerstag, 23. März 2017 08:32 |
| **An:** | Probst Alexander |
| **Cc:** | Bergmann, Werner; Heidorn, Lars; Moll, Dieter |
| **Betreff:** | AW: Ratskeller Rethem |

Sehr geehrter Herr Probst,

ja, das sind die noch im Detail zu eruierenden Grunddaten für den noch zu erstellenden Finanzplan.

Mit freundlichem Gruß
Dieter Moll
EGRA-GF

Wohlendorf
Alte Dorfstraße 20
27336 Rethem

Tel.: +49 (0) 5165 29 16 97
Fax: +49 (0) 5165 29 16 98
Mobile: +49 (0) 171 54 53 878
E-mail: moll.rethem@t-online.de

-----Original-Nachricht-----
Betreff: Ratskeller Rethem
Datum: 2017-03-22T19:19:15+0100
Von: "Probst Alexander" <a.probst@iwb-ingenieure.de>
An: "'Dieter Moll'" <moll.rethem@t-online.de>

1

Guten Abend Herr Moll,

vielen Dank nochmal für ihr Gespräch vorhin.

Anbei fasse ich kurz das Besprochene zusammen, wobei es sich bei den Daten um grobe **Annahmen** handelt.

- Finanzierung Umbauarbeiten des „Alten Ratskellers“ erfolgt zu je einem Drittel per Eigenkapital, Fördergelder, Fremdkapital
- Ankauf des Gebäudes per Zwangsversteigerung: 10.000€
- Es liegen zumindest Interessensbekundungen für den Hotel-/Gastronomiebetrieb, als auch den Apothekenraum vor
- Annähernd vorstellbare Vermietungspreise betragen für ein Ärztehaus zwischen 7-8€/m² und für ein Hotel/Gastronomiebetrieb 6-7€/m²

Ich würde mich freuen, wenn Sie mir diese Email kurz bestätigen könnten.

Mit besten Grüßen

Alexander Probst

2

Anhang 6: STOMA Nutzwertanalyse

| Konzept 1 – Hotel garni mit Gastronomie | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Faktor** | **Erklärung, Inhalte** | **%*** | **Note**** | **∑** | **Begründung** |
| **Standortfaktoren** | | 40% | 2,70 | **1,08** | |
| *geografische Lage* | | *30%* | *2,75* | *0,83* | |
| Lage Rethems | überregional, Zentralität | 15% | 3 | 0,45 | Zentrum ALT, Städtedreieick HH/ H/ B, ländlicher Raum |
| Lage Ratskeller | in der Stadt, Erreichbarkeit | 10% | 1 | 0,10 | Ortsmittelpunkt |
| Charakteristik Umfeld | Bebauung / Baustruktur | 15% | 3 | 0,45 | hohe Baudichte, Leerstand, direkt angrenzende Gebäude beim Anbau |
| Fernstraßen | Anbindung überregional | 10% | 3 | 0,30 | Autobahn 20min entfernt, nur Bundesstraße und Landesstraßen |
| Bahn | Anbindung / Häufigkeit / Frequenz | 5% | 5 | 0,25 | kein Bahnhof, erst wieder in den Nachbarorten |
| ÖPNV | Anbindung / Häufigkeit / Frequenz | 5% | 3 | 0,15 | mehrere Haltestellen, direkt am Ratskeller, niedrige Fahrtenfrequenz |
| interne Erschließung | Anfahrbarkeit / Geh- und Radwege | 10% | 2 | 0,20 | Ratskeller gut erreichbar, schmale Gehwege/Radwege, teilweise Kopfsteinpflaster |
| Parksituation | vorhandene Stellplätze | 5% | 1 | 0,05 | separater Parkplatz, Parktaschen Straße |
| Verkehrsaufkommen | Immissionsbelastung | 15% | 4 | 0,60 | stark befahrene B209, hohes Lkw-Aufkommen/Individualverkehr |
| Passantenfrequenz | Laufkundschaft | 10% | 2 | 0,20 | Ratskeller Hauptstraße mit Hauptgeschäftsbesatz / Versorgungsläden |
| *Wirtschaft* | | *10%* | *3,30* | *0,33* | |
| Wirtschaftsstruktur | bevorzugtes Gewerbe, ALQ | 45% | 3 | 1,35 | Ø Arbeitslosenquote, starke Tourismusförderung vorgesehen, produzierende Gewerbe & Gastgewerbe Hauptsektoren |
| Kaufkraft | Restaurantbesuch leisten? | 30% | 4 | 1,20 | 2014: nominale BIP ~29.000€ im HK, damit deutlich unter dem Bundesdurchschnitt |
| konjunkturelle Entwicklung | Zukunft, Verarmung etc. | 25% | 3 | 0,75 | Anstieg 2.+3. Wirtschaftssektor, überregionale Förderung kann zur Kaufkraftsteigerung führen |
| *soziodemografisch* | | *25%* | *2,05* | *0,51* | |
| Bevölkerungsstruktur | Altersverteilung | 15% | 3 | 0,45 | Ø Altersverteilung, zukünftig mehr ältere Menschen, langfristige Prognose Bevölkerungsrückgang |
| Image der Stadt + Bekanntheit | zukünftige Entwicklung | 30% | 2 | 0,60 | zentral im ALT, direkt an Aller, mehrere Sehenswürdigkeiten, mehrfach Station von Radtouren, lange Historie |
| Kultur- und Freizeitangebot | natürliche / künstliche Ressourcen | 45% | 2 | 0,90 | Rethem + Umgebung HK/ALT großes Freizeitangebot, natürliche Ressourcen |
| Akzeptanz in der Bevölkerung | Gegenwehr erwartbar | 10% | 1 | 0,10 | große ehrenamtliche Unterstützung bei der Vitalisierung des Ratskellers |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *qualitative Kriterien - Gebäude* | | *35%* | *2,95* | *1,03* | |
| Kubatur | Zuschnitt des Gebäudes | 20% | 2 | 0,40 | Gebäudezuschnitt für Konzept geeignet, vorherige Nutzung bisher dafür ausgelegt |
| Größe | Nutzfläche ausreichend | 15% | 3 | 0,45 | viel Nutzfläche, mehr als es bedarf |
| Bausubstanz | Zustand und Schäden | 15% | 4 | 0,60 | mangelnde Bausubstanz, untersch. Baumaterialien, stat. unsicheres Gebälk |
| Grad der Eingriffe | technische Anforderungen | 20% | 3 | 0,60 | Brandschutz + Wärmeschutz + TGA aufwendig zu erfüllen, Ausstattung Zimmer mit Nasszelle |
| Architektur | Erscheinung / Anforderungen | 15% | 3 | 0,45 | Ratskeller Aushängeschild, Ortsbildprägend, Anbau unpassend für Gesamtbild |
| Nachhaltigkeit Konzeptentwurf | Nutzung / Neuvermietbarkeit | 15% | 3 | 0,45 | flexible Nutzung möglich, Zimmergestaltung später noch änderbar, Endnutzung als Gastronomie + Hotel bleibt fest |
| **Marktfaktoren** | | 60% | 2,91 | **1,75** | |
| *Angebots- und Wettbewerbsanalyse* | | *60%* | *2,75* | *1,65* | |
| Konkurrenzdichte und -struktur | Anzahl und Art im Umkreis | 25% | 3 | 0,75 | viele Ferienwohnungen, kaum Hotels, meist garni, Restaurant- und Bistroangebot mangelhaft |
| Angebotsniveau | Qualität, Ausstattung, Kategorie | 10% | 3 | 0,30 | i.d.R. einfache Ausstattung, keine Sterne-Hotellerie, viele Gästehäuser, Zimmer nicht immer mit Nasszelle, oftmals zus. Angebote mit Saal oder Gastronomie |
| geplante Projekte | zukünftige Konkurrenz | 10% | 2 | 0,20 | keine geplanten Projekte in Rethem oder Umgebung gefunden |
| Wettbewerbsposition | aktuell und zukünftig | 10% | 2 | 0,20 | Konzept bisher wenige Alleinstellungsmerkmale, Gastronomie kaum Konkurrenz |
| Auslastung | Übernachtungszahlen | 10% | 4 | 0,40 | Ø Auslastung im ALT bei 17%, für Rethem keine Zahlen bekannt, sehr geringer Wert, Niedersachen Ø 31% |
| Aufenthaltsdauer | durchschnittlich | 10% | 3 | 0,30 | Ø 2 Tage, in Niedersachsen sind es 3 Tage |
| Übernachtungskapazitäten | Konkurrenz | 10% | 3 | 0,30 | Konzept mit 61 Betten, Umkreis meisten Beherbergungsbetriebe weniger 15 Betten, nur wenige Hotels mit mehr Betten |
| Mietlevel | Mietkonditionen, Zimmerpreise | 15% | 2 | 0,30 | EGRA kann günstige Konditionen bieten, Ø Zimmerpreis zwischen 35-45€/Pers. für DZ; 60-80€/Pers. für Hotelübernachtungen in +3* |
| *Nachfrage* | | *40%* | *3,15* | *1,26* | |
| Nachfragestruktur | Gastronomie und Übernachtung. | 45% | 3 | 1,35 | Gastronomie + Bistro hohe Nachfrage, Nachfrage Übernachtungen begrenzt |
| Einzugsgebiet | Bevölkerung | 20% | 3 | 0,60 | evtl. direkt angrenzenden Samtgemeinden, sowohl für Hotel als auch Gastronomie -> Restaurant |
| saisonale Verläufe | | 15% | 4 | 0,60 | Tourismus nur in den warmen Monaten, Winter Auslastung deutlich geringer |
| Gästezusammensetzung | Best Ager, Familien, Senioren, etc. | 15% | 3 | 0,45 | v.a. ältere Personen, "Best Ager", 40+, weniger Familien |
| Reisemotive | Tagung, Messe, Freizeit, etc. | 5% | 3 | 0,15 | Radtouristen, Wanderer, Wasserwanderung, Tagung/Seminare evtl. durch Burghof |
| **Gesamt** | | | | **2,83** | |

* Wichtung
** Bewertungsmaßstab: 1 - sehr gut; 2 - gut; 3 - befriedigend; 4 - ausreichend; 5 - mangelhaft

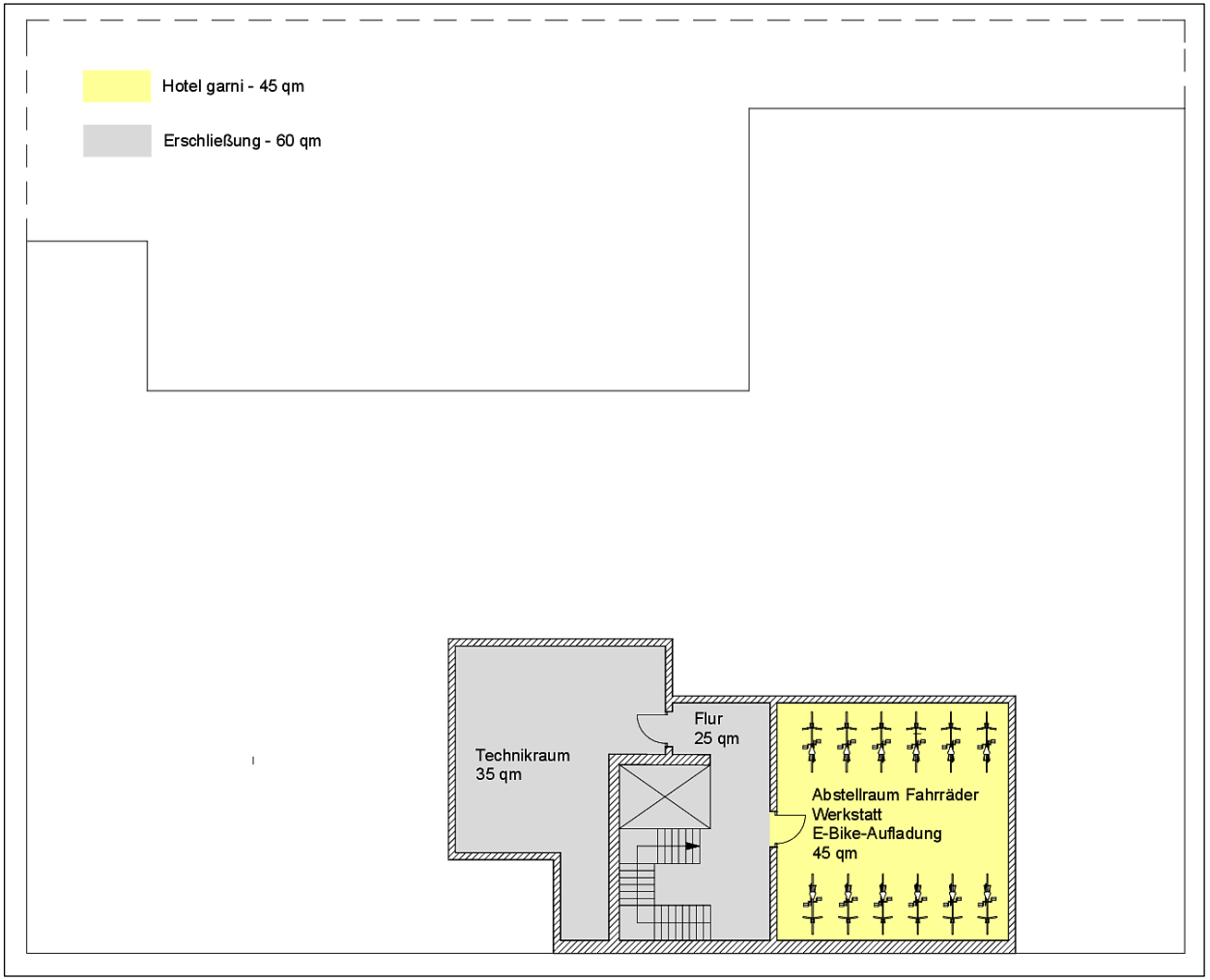
| Konzept 2 - Ärztehaus | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Faktor** | **Erklärung, Inhalte** | **%*** | **Note**** | **∑** | **Begründung** |
| **Standortfaktoren** | | 40% | 2,73 | **1,09** | |
| *geografische Lage* | | *30%* | *2,90* | *0,87* | |
| Lage Rethems | überregional, Zentralität | 10% | 3 | 0,30 | Zentrum ALT, Städtedreieick HH/ H/ B, ländlicher Raum |
| Lage Ratskeller | in der Stadt, Erreichbarkeit | 5% | 1 | 0,05 | Ortsmittelpunkt |
| Charakteristik Umfeld | Bebauung / Baustruktur | 5% | 3 | 0,15 | hohe Baudichte, Leerstand, direkt angrenzende Gebäude beim Anbau |
| Fernstraßen | Anbindung überregional | 15% | 3 | 0,45 | Autobahn 20min entfernt, nur Bundesstraße und Landesstraßen |
| Bahn | Anbindung / Häufigkeit / Frequenz | 15% | 5 | 0,75 | kein Bahnhof, erst wieder in den Nachbarorten |
| ÖPNV | Anbindung / Häufigkeit / Frequenz | 15% | 3 | 0,45 | mehrere Haltestellen, direkt am Ratskeller, niedrige Fahrtenfrequenz |
| interne Erschließung | Anfahrbarkeit / Geh- und Radwege | 10% | 3 | 0,30 | Ratskeller gut erreichbar, schmale Gehwege/Radwege, teilweise Kopfsteinpflaster |
| Parksituation | vorhandene Stellplätze | 15% | 1 | 0,15 | separater Parkplatz, Parktaschen Straße |
| Verkehrsaufkommen | Immissionsbelastung | 5% | 4 | 0,20 | stark befahrene B209, hohes Lkw-Aufkommen/Individualverkehr |
| Passantenfrequenz | Laufkundschaft | 5% | 2 | 0,10 | Ratskeller Hauptstraße mit Hauptgeschäftsbesatz / Versorgungsläden |
| *Wirtschaft* | | *10%* | *3,30* | *0,33* | |
| Wirtschaftsstruktur | bevorzugtes Gewerbe, ALQ | 30% | 3 | 0,90 | Ø Arbeitslosenquote, hohen Durchreiseverkehr Sommer, produzierende Gewerbe & Gastgewerbe Hauptsektoren |
| Kaufkraft | | 30% | 4 | 1,20 | 2014: nominale BIP ~29.000€ im HK, unter Bundesdurchschnitt, kleine Zielgruppe Privatpatienten und Selbstzahler |
| konjunkturelle Entwicklung | Zukunft, Verarmung etc. | 40% | 3 | 1,20 | Anstieg 2.+3. Wirtschaftssektor, überregionale Förderung kann zur Kaufkraftsteigerung führen |
| *soziodemografisch* | | *25%* | *1,85* | *0,46* | |
| Bevölkerungsstruktur | Altersverteilung | 45% | 2 | 0,90 | Ø Altersverteilung, zukünftig mehr ältere Menschen, langfristige Prognose Bevölkerungsrückgang |
| Image der Stadt + Bekanntheit | zukünftige Entwicklung | 20% | 2 | 0,40 | zentral im ALT, direkt an Aller, mehrere Sehenswürdigkeiten, mehrfach Station von Radtouren, lange Historie |
| Kultur- und Freizeitangebot | natürliche / künstliche Ressourcen | 20% | 2 | 0,40 | Rethem + Umgebung HK/ALT großes Freizeitangebot, natürliche Ressourcen, hohe Wohnqualität |
| Akzeptanz in der Bevölkerung | Gegenwehr erwartbar | 15% | 1 | 0,15 | große ehrenamtliche Unterstützung bei der Vitalisierung des Ratskellers |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *qualitative Kriterien - Gebäude* | | *35%* | *3,05* | *1,07* | |
| Kubatur | Zuschnitt des Gebäudes | 15% | 2 | 0,30 | Gebäudezuschnitt für Konzept geeignet, Aufteilung der Praxen gut möglich |
| Größe | Nutzfläche ausreichend | 15% | 3 | 0,45 | viel Nutzfläche, mehr als es bedarf |
| Bausubstanz | Zustand und Schäden | 15% | 4 | 0,60 | mangelnde Bausubstanz, untersch. Baumaterialien, stat. unsicheres Gebälk |
| Grad der Eingriffe | technische Anforderungen | 20% | 3 | 0,60 | Brandschutz + Wärmeschutz + TGA aufwendig zu erfüllen, Barrierefreiheit herstellen |
| Architektur | Erscheinung / Anforderungen | 20% | 4 | 0,80 | uneinheitliche Fassade, kein seriöses, äußeres Erscheinungsbild |
| Nachhaltigkeit Konzeptentwurf | Nutzung / Neuvermietbarkeit | 15% | 2 | 0,30 | flexible Nutzung möglich, Praxen lassen sich für verschiedene Fachärzte, als auch Heilpraktiker etc. nutzen |
| **Marktfaktoren** | | 60% | 3,00 | **1,80** | |
| *Angebots- und Wettbewerbsanalyse* | | *60%* | *2,70* | *1,62* | |
| Konkurrenzdichte und -struktur | Arztpraxen im Umkreis, Fachrichtungen | 35% | 3 | 1,05 | vereinzelt MVZ (20km), viele Allgemeinmediziner + Zahnarzt, häufig Gemeinschaftspraxen, Zweigpraxen, wenig Fachärzte |
| Angebotsniveau | Flächenbestand, Größe, Ausstattung | 15% | 3 | 0,45 | im Umkreis keine Vergleichswerte vorhanden, Ø 7 Praxen - 15 Ärzte - häufig auch nichtärztliche Mieter - oft mit Gastronomie |
| geplante Projekte | zukünftige Konkurrenz | 10% | 2 | 0,20 | keine Konkurrenzprojekte bekannt |
| Wettbewerbsposition | aktuell | 10% | 3 | 0,30 | kein MVZ im nahen Umkreis (<20km) |
| Nachfolgeentwicklung | | 10% | 3 | 0,30 | Rückgang der Ärzte, Ø Alter der Ärzte nimmt zu, Nachfolgesicherung meist problematisch in ländlichen Gegenden |
| Mietpreise | | 20% | 2 | 0,40 | Ø Preis zw. 7-8 €/m² Gewerbefläche, EGRA kann flexibel und geringere Mietpreise ansetzen |
| *Nachfrage* | | *40%* | *3,45* | *1,38* | |
| Nachfragestruktur Bevölkerung | Arztbedarf, Fachrichtungen | 40% | 3 | 1,20 | lange Wege zu Fachärzten -> Bedarf, Allgemeinmediziner vorhanden, ländliche Struktur -> Wunsch nach Zentralörtlichkeiten ausgeprägt, Kaufkraft gering |
| Einzugsgebiet | Bevölkerung, Entfernung Nachbarorte, Orte ohne Ärzte | 30% | 4 | 1,20 | abhängig der Ärztebelegung, Krankenhäuser in 20-25km Entfernung, Einzugsgebiet zwischen 15-20km möglich |
| Altersklassen | wer fragt was nach - was ist gewünscht? | 15% | 3 | 0,45 | Ø Altersverteilung noch, tendenziell mehr ältere Menschen, Prognose Überalterung, Orthopädie/Heilpraktiker/ Allgemeinmediziner Nachfrage erwartet |
| Nachfragestruktur Ärzte | Nachfrage aus Ärztesicht für MVZ vorhanden? | 15% | 4 | 0,60 | wenige junge, nachkommende Ärzte, Bevorzugung Stadt/Ballungsräume, Konzept zielt auf Umzug Bestandsärzte in MVZ ab |
| **Gesamt** | | | | **2,89** | |

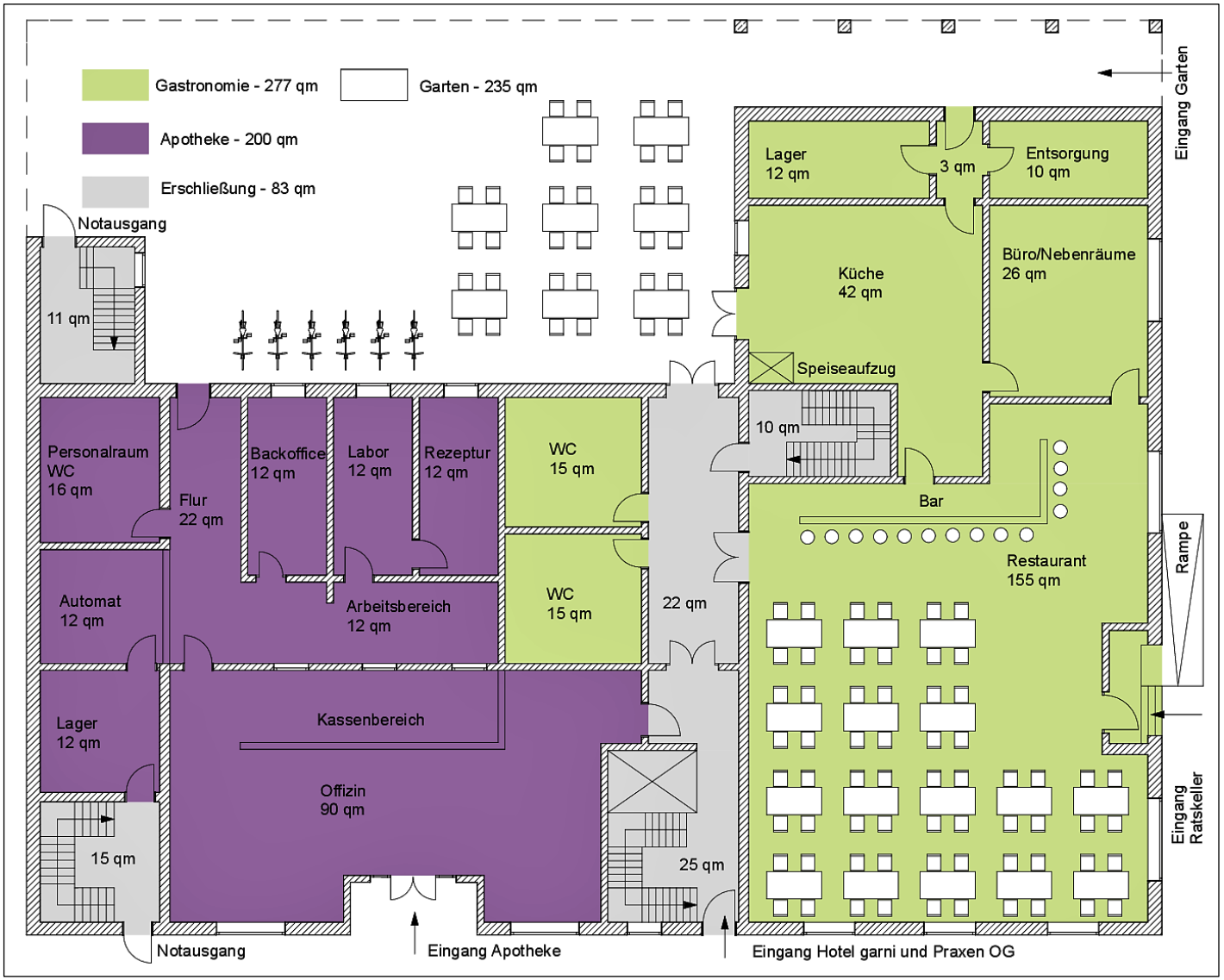
* Wichtung
** Bewertungsmaßstab: 1 - sehr gut; 2 - gut; 3 - befriedigend; 4 - ausreichend; 5 - mangelhaft

Anhang 7: Konzeptidee 3 – Grundrisse

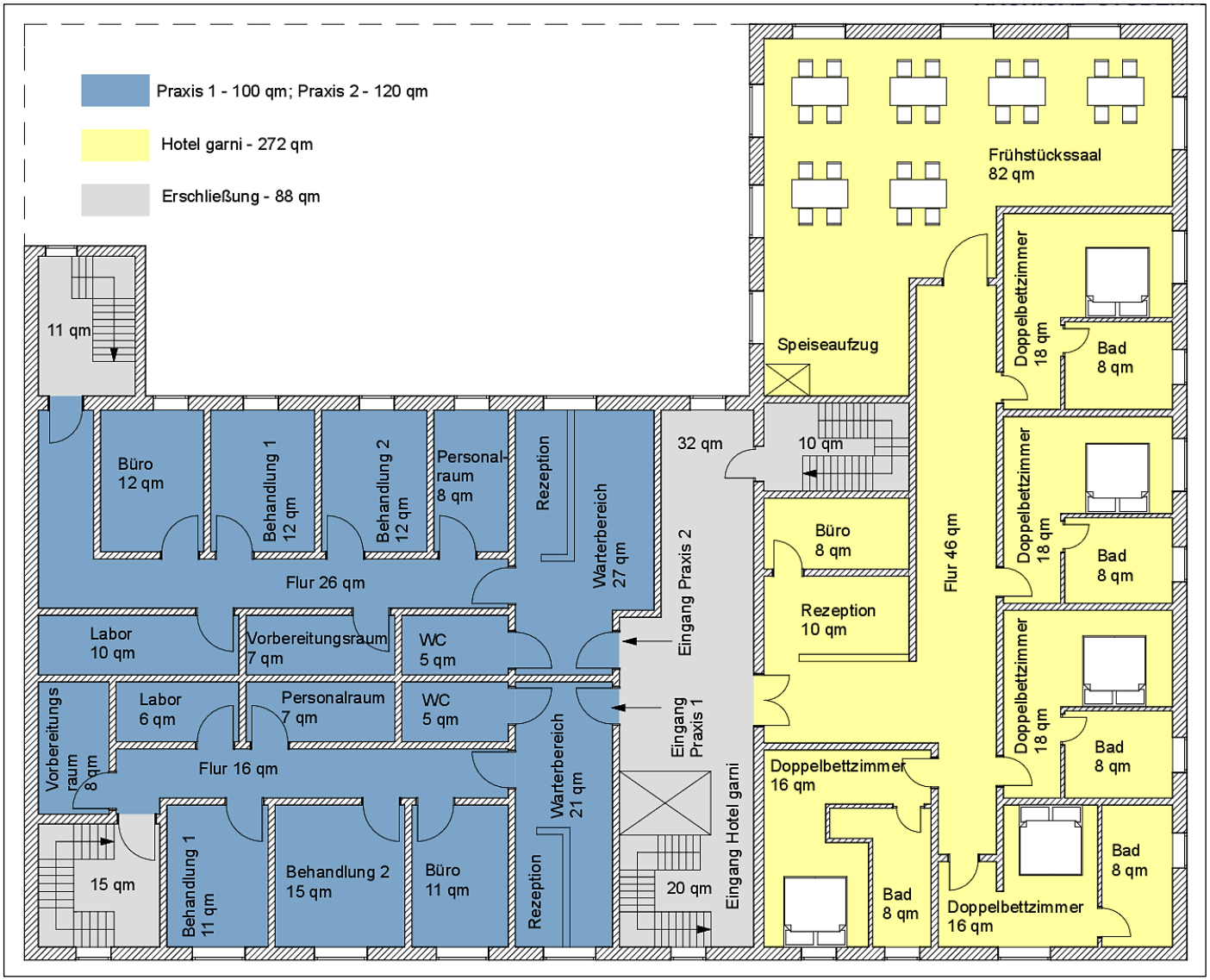
Kellergeschoss:



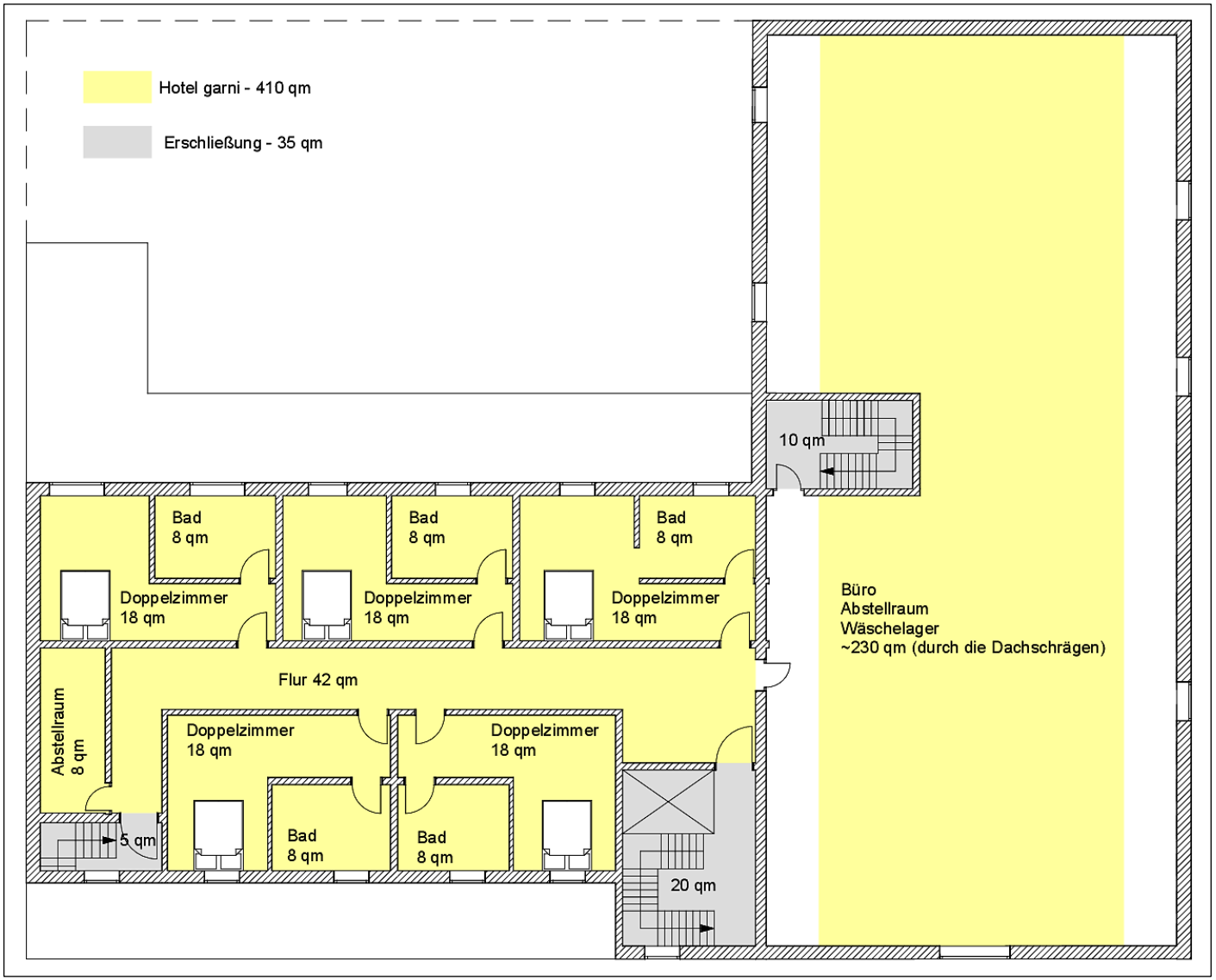
Erdgeschoss:



Obergeschoss:



Dachgeschoss:



## Anhang 8: Angaben zur Investitionsrechnung

| Faktor | Berechnungsansatz | Begründung | Quelle |
|---|---|---|---|
| *Investitionsrechnung* | | | |
| KGR 100 | 10.000€ | Zwangsversteigerung | Anhang 5 |
| KGR 200 | 50€/m² x 879m² | Gebäude größtenteils entkernt, Abbruch für den Durchgang zum Garten von Mühlenstraße; wenig Schadstoffe noch erwartet | BKI 2015, 245, 359, 369; abgeglichen mit iwb Ingenieurgesellschaft mbH |
| KGR 300 Anbau | 550€/m² x 700m² | Menge: nur Anbau, Keller wird übernommen, DG zählt zum Fachwerk; Preis: einf. Standard, Zwischendecke einziehen, Innenwände aufstellen, Wärme- und Schallschutz, etc. | BKI 2015, 245, 369; BKI 2010, 75, 204; BKI 2016, S. 147; abgeglichen mit iwb Ingenieurgesellschaft mbH |
| KGR 400 Anbau | 200€/m² x 700 | Erschließungsflur erstellen mit Fahrstuhl, Lüftungsanlage, BMA | BKI 2015, S. 359; BKI 2016, 595, 605; abgeglichen mit iwb Ingenieurgesellschaft mbH |
| KGR 300 Ratskeller | 750€/m² x 900 | ohne Keller, mit Anbau DG, DG Ratskeller nur prozentual beachtet, da dieser kaum ausgebaut wird | BKI 2015, S. 359; BKI 2016, 595, 605; abgeglichen mit iwb Ingenieurgesellschaft mbH |
| KGR 400 Ratskeller | 250€/m² x 900 | einzelnen Nasszellen in den Räumen, Heizung, etc. | BKI 2015, S. 359; BKI 2016, 595, 605; abgeglichen mit iwb Ingenieurgesellschaft mbH |
| KGR 500 | 85€/m² x 239 | Garten pflastern, für Bistro herrichten | BKI 2015, 245, 359, 369; abgeglichen mit iwb Ingenieurgesellschaft mbH |
| KGR 700 | 25% der Baukosten | Referenzwerte | BKI 2016, S. 76; Siemon 2012, S. 121; abgeglichen mit iwb Ingenieurgesellschaft mbH |
| Kostenüberschreitung | 0%, 5% und 10% | Referenzwerte | iwb Ingenieurgesellschaft mbH |
| Wertsteigerung | 0%, 5% und 10% der IK | Referenzwerte | iwb Ingenieurgesellschaft mbH |
| Regionalfaktoren | 0,85 der EP | Mittel aus Referenzwerten in der Umgebung | BKI 2014, 288-297, |
| Indexierung | Konjunkturindikatoren | | Statistisches Bundesamt 2017a |
| *Bewirtschaftungskosten* | | | |
| Betriebskosten | 0,1% KGR 300; 2,0% KGR 400 | Durchschnittswerte | Schulz 2013, S. 228 ff. |
| Instandsetzungskosten | 1,2% KGR 300; 2,0% KGR 400 | Durchschnittswerte | Schulz 2013, S. 228 ff. |
| Verwaltungskosten | 2% vom JRE | Durchschnittswerte | Gerd Ruzyzka-Schwob 2016, S. 39; Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2015 |
| Mietausfallwagnis | 4% (2%, 8%) vom JRE | Durchschnittswerte | Gerd Ruzyzka-Schwob 2016, S. 39; Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2015 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Inflationsrate | 1,75% | Langfristige Prognose | Statistisches Bundesamt 2017b |
| *Finanzierungskosten* | | | |
| Annuitätendarlehen | Zins: 3%, Tilgung 4%, 5%, 1,5% | Vergleichbare Angebote diverser Banken | www.finanzcheck.de, www.testsieger-bauzinsen.de |
| Alternativanlage | 1,8% | Langfristige Durchschnittszinsen | www.finanzcheck.de, www.testsieger-bauzinsen.de |
| Zwischenfinanzierung | Dispositionszins: 11%; Anlagezins: 1% | Langfristige Durchschnittszinsen | www.finanzcheck.de, www.testsieger-bauzinsen.de |
| *Mieterträge* | | | |
| Zimmerauslastung | 36% | Durchschnittliche Auslastung Heidekreis | LSN 2016 Tabelle K7360412 (Stand: 2016) |
| Zimmerpreise | 80€/Zimmer | Vergleichswerte ortsüblicher Hotels | Projektkoordination Aller-Radweg |
| Pachtsatz | 20%, 25%, 30% v. LU | Durchschnittswerte | Pauen 2014, S. 411 |
| Mietsätze | 6-8€/m² NF | Marktübliche Mieten | Anhang 5 |
| *Verkehrswert* | | | |
| Bodenrichtwert | 35€/m² | Durchschnittswert | LGLN 2014 |
| Liegenschaftszinssatz | 6,5% | Angelehnt an Vergleichswerte | Gerd Ruzyzka-Schwob 2016, S. 50 |
| Restnutzungsdauer | 60 Jahre | Modellgröße | Abgeglichen mit iwb Ingenieurgesellschaft mbH und Gerd Ruzyzka-Schwob 2016, S. 55 |

Anhang 9: ausführliche Kostenübersicht "Realistic Case"

| Kosten im Lebenszyklus | | | |
|---|---|---|---|
| **A: Baukosten - Kostenschätzung nach DIN 276-1:2008** | | | |
| KGR | EP | Menge | GP |
| 100 Grundstück | | | 10.000 € |
| 200 Herrichten/Erschließung | 50 €/m² | 879 m² FBG | 43.950 € |
| 300 Baukonstruktion Anbau | 550 €/m² | 700 m² BGF | 385.000 € |
| 400 technische Anlagen Anbau | 200 €/m² | 700 m² BGF | 140.000 € |
| 300 Baukonstruktion FW | 750 €/m² | 900 m² BGF | 675.000 € |
| 400 technische Anlagen FW | 250 €/m² | 900 m² BGF | 225.000 € |
| 500 Außenanlagen | 85 €/m² | 239 m² AUF | 20.315 € |
| 600 Ausstattung | *von den Mietern selbst gestellt* | | 0 € |
| 700 Baunebenkosten | 25% der Baukosten | | 374.816 € |
| *Kosten pro m² BGF* | | | *1.171 €* |
| *Verhältnis KGR 300 / 400* | | | *74 / 26* |
| | | | **1.874.081 €** |
| Kostenabweichung | 10,00% von den Baukosten | | 2.061.489 € |

| **B: Bewirtschaftungskosten** | | |
|---|---|---|
| Kostenart | Berechnungsansatz | GP |
| Betriebskosten | 0,10% von KGR 300 | 1.060 € |
| | 2,00% von KGR 400 | 7.300 € |
| Instandsetzungskosten | 1,20% von KGR 300 | 12.720 € |
| | 2,00% von KGR 400 | 7.300 € |
| Verwaltungskosten | 2,00% vom Jahresrohertrag | 1.424 € |
| Mietausfallwagnis | 8,00% vom Jahresrohertrag | 5.697 € |
| Inflationsrate | 1,75% im Durschnitt pro Jahr | |
| **Bewirtschaftungskosten pro Jahr** | | **35.501 €** |
| *Bewirtschaftungskosten pro Monat* | | *2.958 €* |
| *Bewirtschaftungskosten in Prozent vom Jahresrohertrag* | | *50%* |

| **C: Finanzierungskosten** | | | |
|---|---|---|---|
| Darlehensart | Berechnungsansatz | | GP |
| Eigenkapitalanteil | 33,30% der Umbaukosten | ~ | 650.000 € |
| Fördermittel | 33,30% der Umbaukosten | ~ | 650.000 € |
| * Annuitätendarlehen mit Festzinsvereinbarung | | | |
| * Laufzeit 15 Jahre, Tilgungsbeginn nach 6 Monaten zur Baufertigstellung | | | |
| Zinssatz | 3,00% vom Fremdkapital | | 22.800 € |
| Tilgungssatz | 1,50% vom Fremdkapital | | 11.400 € |
| Gesamtfremdkapital | 33,30% der Umbaukosten (inkl. Überschreitung) | | 760.000 € |
| **Kapitaldienst im Jahr** | | | **34.200 €** |
| *Kapitaldienst im Monat* | | | *2.850 €* |

Anhang 10: ausführliche Ertragsübersicht "Realistic Case"

| Erträge im Lebenszyklus | | | |
|---|---|---|---|
| **A: Pachtertrag Hotel garni** | | | |
| Faktor | Berechnungsansatz | | GP |
| * Zimmeranzahl | 10 | Stk. | |
| * verfügbare Zimmer Jahr | 3650 | Stk. | |
| * Auslastung | 36,00% | über gesamte Jahr | |
| * Zimmerpreis | 80 € | pro Person (inkl. Frühstück) | |
| * Pachtsatz | 25,00% | bezogen auf Logis-Umsatz | |
| Revpar | | | 29 € |
| Logis-Umsatz im Jahr | | | 105.120 € |
| **Mieterlös im Jahr** | | | **26.280 €** |
| *Mieterlös im Monat* | | | 2.190 € |
| **B: Mietertrag Gastronomie** | | | |
| Faktor | Berechnungsansatz | | GP |
| * Nutzfläche | 277 | m² | |
| * Mietsatz im Monat | 7 | €/m² | |
| **Mieterlös im Jahr** | | | **23.268 €** |
| *Mieterlös im Monat* | | | 1.939 € |
| **B: Mietertrag Gesundheitszentrum** | | | |
| Faktor | Berechnungsansatz | | GP |
| * gesamte Nutzfläche | 420 | m² | |
| * Nutzfläche Apotheke | 200 | m² | |
| * Nutzfläche Praxis 1 | 100 | m² | |
| * Nutzfläche Praxis 2 | 120 | m² | |
| * Mietsatz im Monat | 7 | €/m² | |
| **Mieterlös im Jahr** | | | **35.280 €** |
| *Mieterlös im Monat* | | | 2.940 € |

Anhang 11: Verkehrswertberechnung

| vereinfachtes Ertragswertverfahren nach $17 ImmowertV | | | |
|---|---|---|---|
| **Jahresrohertrag des Grundstücks** | | | |
| Nutzungsart | NF | Mietsatz | GP |
| Hotel garni | 10 Zimmer | 25% v. Logisumsatz | 26.280 € |
| Gastronomie | 277 m² | 7 €/m² | 23.268 € |
| Gesundheitszentrum | 420 €/m² | 7 €/m² | 35.280 € |
| | | | **84.828 €** |

| **Jahresreinertrag des Grundstücks** | | |
|---|---|---|
| Kostenart | Berechnungsansatz | GP |
| Instandsetzungs- und Betriebskosten | 11 €/m² NF (1424m² NF insgesamt) | 15.664 € |
| Verwaltungskosten | 2,00% vom Jahresrohertrag | 1.697 € |
| Mietausfallwagnis | 4,00% vom Jahresrohertrag | 3.393 € |
| Bewirtschaftungskosten pro Jahr | | -20.754 € |
| *Bewirtschaftungskosten in Prozent vom Jahresrohertrag* | | *24%* |
| | | **64.074 €** |

| **Jahresreinertrag der baulichen Anlagen** | | |
|---|---|---|
| Faktor | Berechnungsansatz | GP |
| Grundstücksgröße | 879 m² | |
| Bodenrichtwert | 35 €/m² | |
| Liegenschaftszins | 6,50% (Richtwert Gewerbe) | |
| Bodenwertverzinsung im Jahr | | -2.000 € |
| | | **62.075 €** |

| **Ertragswert der baulichen Anlagen** | | |
|---|---|---|
| Faktor | Berechnungsansatz | GP |
| Restnutzungsdauer | 60 Jahre | |
| Liegenschaftszins | 6,50% (Richtwert Gewerbe) | |
| Barwertfaktor | | 15,03 |
| | | **933.165 €** |

| **vorläufiger Ertragswert** | | |
|---|---|---|
| Faktor | Berechnungsansatz | GP |
| Grundstücksgröße | 879 m² | |
| Bodenrichtwert | 35 €/m² | |
| Bodenwert | | 30.765 € |
| | | **963.930 €** |

| **Ertrags- bzw. Verkehrswert** | |
|---|---|
| Rundung | -3.930 € |
| | **960.000 €** |

Anhang 12: Finanzpläne der einzelnen Investitionsszenarien

## "Realistic Case"

**Cashflow über die Nutzungsdauer**

| Periode / Jahr | START | Nutzungsjahr 1 1 | 2 | Summe 1 | Summe 2 | Summe 3 | Summe 4 | Summe 5 | Summe 6 | Summe 7 | Summe 8 | Summe 9 | Summe 10 | Summe 11 | Summe 12 | Summe 13 | Summe 14 | Nutzungsjahr 15 6 | 7 | Summe 15 | Summe 16 | Summe 17 | Summe 18 | Summe 19 | Summe 20 | Summe 21 | Summe 22 | Summe 23 | Summe 24 | Nutzungsjahr 25 11 | 12 | Summe 25 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Investitionsausgaben | 1.967.785 € | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kostensteigerung | 5% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mieteinnahmen | | 7.069 € | 7.079 € | 85.512 € | 87.020 € | 88.555 € | 90.118 € | 91.707 € | 93.325 € | 94.971 € | 96.647 € | 98.352 € | 100.087 € | 101.853 € | 103.649 € | 105.478 € | 107.339 € | 9.096 € | 9.109 € | 109.232 € | 111.159 € | 113.120 € | 115.116 € | 117.146 € | 119.213 € | 121.316 € | 123.456 € | 125.634 € | 127.850 € | 10.913 € | 10.929 € | 130.106 € |
| **Rohertrag** | | **7.069 €** | **7.079 €** | **85.512 €** | **87.020 €** | **88.555 €** | **90.118 €** | **91.707 €** | **93.325 €** | **94.971 €** | **96.647 €** | **98.352 €** | **100.087 €** | **101.853 €** | **103.649 €** | **105.478 €** | **107.339 €** | **9.096 €** | **9.109 €** | **109.232 €** | **111.159 €** | **113.120 €** | **115.116 €** | **117.146 €** | **119.213 €** | **121.316 €** | **123.456 €** | **125.634 €** | **127.850 €** | **10.913 €** | **10.929 €** | **130.106 €** |
| Betriebskosten | | 697 € | 698 € | 8.427 € | 8.576 € | 8.727 € | 8.881 € | 9.038 € | 9.197 € | 9.360 € | 9.525 € | 9.693 € | 9.864 € | 10.038 € | 10.215 € | 10.395 € | 10.578 € | 896 € | 898 € | 10.765 € | 10.955 € | 11.148 € | 11.345 € | 11.545 € | 11.749 € | 11.956 € | 12.167 € | 12.382 € | 12.600 € | 1.076 € | 1.077 € | 12.822 € |
| Instandhaltung | | 1.668 € | 1.671 € | 20.181 € | 20.537 € | 20.900 € | 21.268 € | 21.644 € | 22.025 € | 22.414 € | 22.809 € | 23.212 € | 23.621 € | 24.038 € | 24.462 € | 24.893 € | 25.333 € | 2.147 € | 2.150 € | 25.780 € | 26.234 € | 26.697 € | 27.168 € | 27.647 € | 28.135 € | 28.631 € | 29.137 € | 29.650 € | 30.174 € | 2.576 € | 2.579 € | 30.706 € |
| Mietausfallwagnis | | 283 € | 283 € | 3.420 € | 3.481 € | 3.542 € | 3.605 € | 3.668 € | 3.733 € | 3.799 € | 3.866 € | 3.934 € | 4.003 € | 4.074 € | 4.146 € | 4.219 € | 4.294 € | 364 € | 364 € | 4.369 € | 4.446 € | 4.525 € | 4.605 € | 4.686 € | 4.769 € | 4.853 € | 4.938 € | 5.025 € | 5.114 € | 437 € | 437 € | 5.204 € |
| Verwaltungskosten | | 141 € | 142 € | 1.710 € | 1.740 € | 1.771 € | 1.802 € | 1.834 € | 1.867 € | 1.899 € | 1.933 € | 1.967 € | 2.002 € | 2.037 € | 2.073 € | 2.110 € | 2.147 € | 182 € | 182 € | 2.185 € | 2.223 € | 2.262 € | 2.302 € | 2.343 € | 2.384 € | 2.426 € | 2.469 € | 2.513 € | 2.557 € | 218 € | 219 € | 2.602 € |
| **Reinertrag** | | **4.280 €** | **4.286 €** | **51.772 €** | **52.686 €** | **53.615 €** | **54.561 €** | **55.523 €** | **56.503 €** | **57.500 €** | **58.514 €** | **59.546 €** | **60.597 €** | **61.666 €** | **62.754 €** | **63.861 €** | **64.987 €** | **5.507 €** | **5.515 €** | **66.134 €** | **67.300 €** | **68.487 €** | **69.696 €** | **70.925 €** | **72.176 €** | **73.450 €** | **74.745 €** | **76.064 €** | **77.406 €** | **6.607 €** | **6.617 €** | **78.771 €** |
| Verkaufserlös | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Verkauf | 1.008.000 € | **1.008.000 €** |
| Wertsteigerung Ende der Nutzung | 5,00% | | | | | | | | | | | | | | | | | | Restschuld 183.915 € | | | | | | | | | | | | | |
| D1 - Kreditstand | 670.000 € | 670.000 € | 667.767 € | 641.216 € | 613.287 € | 584.510 € | 554.857 € | 524.302 € | 492.818 € | 460.376 € | 426.947 € | 392.502 € | 357.009 € | 320.436 € | 282.751 € | 243.920 € | 203.907 € | 187.355 € | | 0 € | | | | | | | | | | | | |
| Annuität | 3.908 € | 3.908 € | 3.908 € | 46.900 € | 46.900 € | 46.900 € | 46.900 € | 46.900 € | 46.900 € | 46.900 € | 46.900 € | 46.900 € | 46.900 € | 46.900 € | 46.900 € | 46.900 € | 46.900 € | 3.908 € | | 23.450 € | | | | | | | | | | | | |
| Zinsaufwand | | 1.675 € | 1.669 € | 19.728 € | 18.902 € | 18.050 € | 17.173 € | 16.269 € | 15.337 € | 14.377 € | 13.388 € | 12.368 € | 11.318 € | 10.236 € | 9.121 € | 7.972 € | 6.788 € | 468 € | | 2.939 € | | | | | | | | | | | | |
| Tilgung | | 2.233 € | 2.239 € | 27.172 € | 27.998 € | 28.850 € | 29.727 € | 30.631 € | 31.563 € | 32.523 € | 33.512 € | 34.532 € | 35.582 € | 36.664 € | 37.779 € | 38.928 € | 40.112 € | 3.440 € | | 20.511 € | | | | | | | | | | | | |
| Zwischenfinanzierung bei GuV | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| kurzfristige Zinsbelastung - Dispo | 11% | 0 € | 0 € | 22 € | 75 € | 138 € | 211 € | 295 € | 389 € | 494 € | 610 € | 737 € | 877 € | 1.028 € | 1.192 € | 1.368 € | 1.557 € | 146 € | 147 € | 1.029 € | 572 € | 1.260 € | 1.966 € | 2.691 € | 3.437 € | 4.202 € | 4.988 € | 5.795 € | 6.624 € | 650 € | 656 € | 7.474 € |
| Zinsgutschrift für Gewinn - Anlage | 1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ergebnis in der Periode | | 372 € | 378 € | 4.894 € | 5.861 € | 6.853 € | 7.872 € | 8.918 € | 9.992 € | 11.093 € | 12.224 € | 13.384 € | 14.573 € | 15.794 € | 17.045 € | 18.328 € | 19.644 € | 1.745 € | -178.253 € | -140.203 € | 67.872 € | 69.747 € | 71.661 € | 73.616 € | 75.613 € | 77.652 € | 79.733 € | 81.859 € | 84.029 € | 7.257 € | 1.015.273 € | 1.094.245 € |
| **kumulierter Kontostand** | | **372 €** | **750 €** | **4.894 €** | **10.754 €** | **17.608 €** | **25.480 €** | **34.398 €** | **44.390 €** | **55.483 €** | **67.707 €** | **81.091 €** | **95.664 €** | **111.458 €** | **128.503 €** | **146.831 €** | **166.476 €** | **176.802 €** | **-1.451 €** | **26.273 €** | **94.145 €** | **163.892 €** | **235.554 €** | **309.170 €** | **384.783 €** | **462.435 €** | **542.168 €** | **624.027 €** | **708.057 €** | **787.029 €** | **1.802.302 €** | **1.802.302 €** |

## „Best Case“

**Cashflow über die Nutzungsdauer**

| Periode / Jahr | START | Nutzungsjahr 1 1 | 2 | Summe 1 | Summe 2 | Summe 3 | Summe 4 | Summe 5 | Summe 6 | Summe 7 | Summe 8 | Summe 9 | Summe 10 | Summe 11 | Summe 12 | Summe 13 | Summe 14 | Nutzungsjahr 15 6 | 7 | Summe 15 | Summe 16 | Summe 17 | Summe 18 | Summe 19 | Summe 20 | Summe 21 | Summe 22 | Summe 23 | Summe 24 | Nutzungsjahr 25 11 | 12 | Summe 25 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Investitionsausgaben | 1.874.081 € | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kostensteigerung | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mieteinnahmen | | 8.204 € | 8.216 € | 99.241 € | 100.992 € | 102.774 € | 104.587 € | 106.432 € | 108.309 € | 110.220 € | 112.165 € | 114.143 € | 116.157 € | 118.206 € | 120.291 € | 122.413 € | 124.573 € | 10.556 € | 10.572 € | 126.770 € | 129.007 € | 131.283 € | 133.599 € | 135.955 € | 138.354 € | 140.794 € | 143.278 € | 145.806 € | 148.378 € | 12.666 € | 12.684 € | 150.996 € |
| **Rohertrag** | | **8.204 €** | **8.216 €** | **99.241 €** | **100.992 €** | **102.774 €** | **104.587 €** | **106.432 €** | **108.309 €** | **110.220 €** | **112.165 €** | **114.143 €** | **116.157 €** | **118.206 €** | **120.291 €** | **122.413 €** | **124.573 €** | **10.556 €** | **10.572 €** | **126.770 €** | **129.007 €** | **131.283 €** | **133.599 €** | **135.955 €** | **138.354 €** | **140.794 €** | **143.278 €** | **145.806 €** | **148.378 €** | **12.666 €** | **12.684 €** | **150.996 €** |
| Betriebskosten | | 697 € | 698 € | 8.427 € | 8.576 € | 8.727 € | 8.881 € | 9.038 € | 9.197 € | 9.360 € | 9.525 € | 9.693 € | 9.864 € | 10.038 € | 10.215 € | 10.395 € | 10.578 € | 896 € | 898 € | 10.765 € | 10.955 € | 11.148 € | 11.345 € | 11.545 € | 11.749 € | 11.956 € | 12.167 € | 12.382 € | 12.600 € | 1.076 € | 1.077 € | 12.822 € |
| Instandhaltung | | 1.668 € | 1.671 € | 20.181 € | 20.537 € | 20.900 € | 21.268 € | 21.644 € | 22.025 € | 22.414 € | 22.809 € | 23.212 € | 23.621 € | 24.038 € | 24.462 € | 24.893 € | 25.333 € | 2.147 € | 2.150 € | 25.780 € | 26.234 € | 26.697 € | 27.168 € | 27.647 € | 28.135 € | 28.631 € | 29.137 € | 29.650 € | 30.174 € | 2.576 € | 2.579 € | 30.706 € |
| Mietausfallwagnis | | 164 € | 164 € | 1.985 € | 2.020 € | 2.055 € | 2.092 € | 2.129 € | 2.166 € | 2.204 € | 2.243 € | 2.283 € | 2.323 € | 2.364 € | 2.406 € | 2.448 € | 2.491 € | 211 € | 211 € | 2.535 € | 2.580 € | 2.626 € | 2.672 € | 2.719 € | 2.767 € | 2.816 € | 2.866 € | 2.916 € | 2.968 € | 253 € | 254 € | 3.020 € |
| Verwaltungskosten | | 164 € | 164 € | 1.985 € | 2.020 € | 2.055 € | 2.092 € | 2.129 € | 2.166 € | 2.204 € | 2.243 € | 2.283 € | 2.323 € | 2.364 € | 2.406 € | 2.448 € | 2.491 € | 211 € | 211 € | 2.535 € | 2.580 € | 2.626 € | 2.672 € | 2.719 € | 2.767 € | 2.816 € | 2.866 € | 2.916 € | 2.968 € | 253 € | 254 € | 3.020 € |
| **Reinertrag** | | **5.511 €** | **5.519 €** | **66.663 €** | **67.839 €** | **69.036 €** | **70.254 €** | **71.493 €** | **72.754 €** | **74.038 €** | **75.344 €** | **76.673 €** | **78.026 €** | **79.402 €** | **80.803 €** | **82.228 €** | **83.679 €** | **7.091 €** | **7.101 €** | **85.155 €** | **86.657 €** | **88.186 €** | **89.742 €** | **91.325 €** | **92.936 €** | **94.575 €** | **96.244 €** | **97.942 €** | **99.669 €** | **8.508 €** | **8.520 €** | **101.428 €** |
| Verkaufserlös | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Verkauf | 1.056.000 € | **1.056.000 €** |
| Wertsteigerung Ende der Nutzung | 10,00% | | | | | | | | | | | | | | | | | | Restschuld 53.082 € | | | | | | | | | | | | | |
| D1 - Kreditstand | 570.000 € | 570.000 € | 567.625 € | 539.746 € | 510.046 € | 479.443 € | 447.909 € | 415.416 € | 381.935 € | 347.435 € | 311.886 € | 275.255 € | 237.511 € | 198.618 € | 158.543 € | 117.248 € | 74.698 € | 56.740 € | | 0 € | | | | | | | | | | | | |
| Annuität | 3.800 € | 3.800 € | 3.800 € | 45.600 € | 45.600 € | 45.600 € | 45.600 € | 45.600 € | 45.600 € | 45.600 € | 45.600 € | 45.600 € | 45.600 € | 45.600 € | 45.600 € | 45.600 € | 45.600 € | 3.800 € | | 22.800 € | | | | | | | | | | | | |
| Zinsaufwand | | 1.425 € | 1.419 € | 16.705 € | 15.826 € | 14.920 € | 13.987 € | 13.026 € | 12.035 € | 11.014 € | 9.962 € | 8.878 € | 7.761 € | 6.610 € | 5.424 € | 4.202 € | 2.943 € | 142 € | | 987 € | | | | | | | | | | | | |
| Tilgung | | 2.375 € | 2.381 € | 28.895 € | 29.774 € | 30.680 € | 31.613 € | 32.574 € | 33.565 € | 34.586 € | 35.638 € | 36.722 € | 37.839 € | 38.990 € | 40.176 € | 41.398 € | 42.657 € | 3.658 € | | 21.813 € | | | | | | | | | | | | |
| Zwischenfinanzierung bei GuV | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| kurzfristige Zinsbelastung - Dispo | 11% | 0 € | 1 € | 96 € | 314 € | 546 € | 792 € | 1.054 € | 1.330 € | 1.622 € | 1.930 € | 2.254 € | 2.595 € | 2.954 € | 3.329 € | 3.723 € | 4.135 € | 379 € | 382 € | 4.392 € | 4.919 € | 5.846 € | 6.798 € | 7.775 € | 8.778 € | 9.808 € | 10.864 € | 11.948 € | 13.059 € | 1.219 € | 1.228 € | 14.200 € |
| Zinsgutschrift für Gewinn - Anlage | 1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ergebnis in der Periode | | 1.711 € | 1.720 € | 21.159 € | 22.553 € | 23.982 € | 25.446 € | 26.947 € | 28.484 € | 30.060 € | 31.674 € | 33.327 € | 35.021 € | 36.756 € | 38.532 € | 40.351 € | 42.214 € | 3.670 € | -45.598 € | 13.665 € | 91.577 € | 94.032 € | 96.540 € | 99.100 € | 101.714 € | 104.383 € | 107.108 € | 109.889 € | 112.729 € | 9.727 € | 1.065.748 € | 1.171.628 € |
| **kumulierter Kontostand** | | **1.711 €** | **3.431 €** | **21.159 €** | **43.712 €** | **67.693 €** | **93.140 €** | **120.086 €** | **148.571 €** | **178.631 €** | **210.304 €** | **243.632 €** | **278.653 €** | **315.408 €** | **353.940 €** | **394.291 €** | **436.505 €** | **458.324 €** | **412.726 €** | **450.170 €** | **541.747 €** | **635.779 €** | **732.319 €** | **831.419 €** | **933.133 €** | **1.037.516 €** | **1.144.623 €** | **1.254.512 €** | **1.367.241 €** | **1.473.121 €** | **2.538.869 €** | **2.538.869 €** |

# „Worst Case“

**Cashflow über die Nutzungsdauer**

| Periode / Jahr | START | Nutzungsjahr 1<br>1 | 2 | Summe 1 | Summe 2 | Summe 3 | Summe 4 | Summe 5 | Summe 6 | Summe 7 | Summe 8 | Summe 9 | Summe 10 | Summe 11 | Summe 12 | Summe 13 | Summe 14 | Nutzungsjahr 15<br>6 | 7 | Summe 15 | Summe 16 | Summe 17 | Summe 18 | Summe 19 | Summe 20 | Summe 21 | Summe 22 | Summe 23 | Summe 24 | Nutzungsjahr 25<br>11 | 12 | Summe 25 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Investitionsausgaben | 2.061.489 € | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kostensteigerung | 10% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mieteinnahmen | | 5.934 € | 5.943 € | 71.782 € | 73.048 € | 74.337 € | 75.648 € | 76.983 € | 78.341 € | 79.723 € | 81.129 € | 82.560 € | 84.017 € | 85.499 € | 87.007 € | 88.542 € | 90.104 € | 7.635 € | 7.647 € | 91.694 € | 93.311 € | 94.957 € | 96.633 € | 98.337 € | 100.072 € | 101.837 € | 103.634 € | 105.462 € | 107.323 € | 9.161 € | 9.174 € | 109.216 € |
| **Rohertrag** | | **5.934 €** | **5.943 €** | **71.782 €** | **73.048 €** | **74.337 €** | **75.648 €** | **76.983 €** | **78.341 €** | **79.723 €** | **81.129 €** | **82.560 €** | **84.017 €** | **85.499 €** | **87.007 €** | **88.542 €** | **90.104 €** | **7.635 €** | **7.647 €** | **91.694 €** | **93.311 €** | **94.957 €** | **96.633 €** | **98.337 €** | **100.072 €** | **101.837 €** | **103.634 €** | **105.462 €** | **107.323 €** | **9.161 €** | **9.174 €** | **109.216 €** |
| Betriebskosten | | 697 € | 698 € | 8.427 € | 8.576 € | 8.727 € | 8.881 € | 9.038 € | 9.197 € | 9.360 € | 9.525 € | 9.693 € | 9.864 € | 10.038 € | 10.215 € | 10.395 € | 10.578 € | 896 € | 898 € | 10.765 € | 10.955 € | 11.148 € | 11.345 € | 11.545 € | 11.749 € | 11.956 € | 12.167 € | 12.382 € | 12.600 € | 1.076 € | 1.077 € | 12.822 € |
| Instandhaltung | | 1.668 € | 1.671 € | 20.181 € | 20.537 € | 20.900 € | 21.268 € | 21.644 € | 22.025 € | 22.414 € | 22.809 € | 23.212 € | 23.621 € | 24.038 € | 24.462 € | 24.893 € | 25.333 € | 2.147 € | 2.150 € | 25.780 € | 26.234 € | 26.697 € | 27.168 € | 27.647 € | 28.135 € | 28.631 € | 29.137 € | 29.650 € | 30.174 € | 2.576 € | 2.579 € | 30.706 € |
| Metausfallwagnis | | 475 € | 475 € | 5.743 € | 5.844 € | 5.947 € | 6.052 € | 6.159 € | 6.267 € | 6.378 € | 6.490 € | 6.605 € | 6.721 € | 6.840 € | 6.961 € | 7.083 € | 7.208 € | 611 € | 612 € | 7.336 € | 7.465 € | 7.597 € | 7.731 € | 7.867 € | 8.006 € | 8.147 € | 8.291 € | 8.437 € | 8.586 € | 733 € | 734 € | 8.737 € |
| Verwaltungskosten | | 119 € | 119 € | 1.436 € | 1.461 € | 1.487 € | 1.513 € | 1.540 € | 1.567 € | 1.594 € | 1.623 € | 1.651 € | 1.680 € | 1.710 € | 1.740 € | 1.771 € | 1.802 € | 153 € | 153 € | 1.834 € | 1.866 € | 1.899 € | 1.933 € | 1.967 € | 2.001 € | 2.037 € | 2.073 € | 2.109 € | 2.146 € | 183 € | 183 € | 2.184 € |
| **Reinertrag** | | **2.976 €** | **2.980 €** | **35.995 €** | **36.630 €** | **37.276 €** | **37.934 €** | **38.603 €** | **39.284 €** | **39.977 €** | **40.682 €** | **41.400 €** | **42.130 €** | **42.873 €** | **43.630 €** | **44.399 €** | **45.183 €** | **3.829 €** | **3.834 €** | **45.980 €** | **46.791 €** | **47.616 €** | **48.456 €** | **49.311 €** | **50.181 €** | **51.066 €** | **51.967 €** | **52.884 €** | **53.817 €** | **4.594 €** | **4.601 €** | **54.766 €** |
| Verkaufserlös | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Verkauf | 960.000 € | **960.000 €** |
| Wertsteigerung Ende der Nutzung | 0,00% | | | | | | | | | | | | | | | | | | Restschuld<br>553.233 € | | | | | | | | | | | | | |
| D1 - Kreditstand | 760.000 € | 760.000 € | 759.050 € | 746.568 € | 734.688 € | 722.447 € | 709.834 € | 696.836 € | 683.444 € | 669.644 € | 655.424 € | 640.772 € | 625.674 € | 610.117 € | 594.087 € | 577.569 € | 560.549 € | 554.696 € | | 0 € | | | | | | | | | | | | |
| Annuität | 2.850 € | 2.850 € | 2.850 € | 34.200 € | 34.200 € | 34.200 € | 34.200 € | 34.200 € | 34.200 € | 34.200 € | 34.200 € | 34.200 € | 34.200 € | 34.200 € | 34.200 € | 34.200 € | 34.200 € | 2.850 € | | 17.100 € | | | | | | | | | | | | |
| Zinsaufwand | | 1.900 € | 1.898 € | 22.642 € | 22.290 € | 21.928 € | 21.555 € | 21.170 € | 20.774 € | 20.366 € | 19.945 € | 19.511 € | 19.064 € | 18.604 € | 18.130 € | 17.641 € | 17.137 € | 1.387 € | | 8.375 € | | | | | | | | | | | | |
| Tilgung | | 950 € | 952 € | 11.558 € | 11.910 € | 12.272 € | 12.645 € | 13.030 € | 13.426 € | 13.834 € | 14.255 € | 14.689 € | 15.136 € | 15.596 € | 16.070 € | 16.559 € | 17.063 € | 1.463 € | | 8.725 € | | | | | | | | | | | | |
| Zwischenfinanzierung bei GuV | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| kurzfristige Zinsbelastung - Dispo | 11% | 0 € | 0 € | 8 € | 29 € | 56 € | 91 € | 132 € | 181 € | 237 € | 301 € | 372 € | 452 € | 539 € | 635 € | 740 € | 853 € | 81 € | 82 € | -20.155 € | -49.959 € | -50.283 € | -50.548 € | -50.746 € | -50.867 € | -50.900 € | -50.835 € | -50.656 € | -50.350 € | -4.141 € | -4.137 € | -49.899 € |
| Zinsgutschrift für Gewinn - Anlage | 1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ergebnis in der Periode | | 126 € | 130 € | 1.803 € | 2.459 € | 3.133 € | 3.825 € | 4.535 € | 5.265 € | 6.014 € | 6.783 € | 7.572 € | 8.382 € | 9.213 € | 10.065 € | 10.939 € | 11.836 € | 1.060 € | -549.317 € | -544.507 € | -3.168 € | -2.667 € | -2.092 € | -1.435 € | -686 € | 166 € | 1.133 € | 2.228 € | 3.467 € | 452 € | 960.463 € | 964.867 € |
| **kumulierter Kontostand** | | **126 €** | **256 €** | **1.803 €** | **4.261 €** | **7.394 €** | **11.219 €** | **15.754 €** | **21.019 €** | **27.033 €** | **33.816 €** | **41.388 €** | **49.770 €** | **58.983 €** | **69.048 €** | **79.987 €** | **91.823 €** | **98.085 €** | **-451.232 €** | **-452.684 €** | **-455.853 €** | **-458.519 €** | **-460.611 €** | **-462.046 €** | **-462.732 €** | **-462.566 €** | **-461.433 €** | **-459.205 €** | **-455.738 €** | **-451.335 €** | **509.129 €** | **509.129 €** |

Anhang 13: Nutzwertanalyse K3 – Ergebnis der Projektentwicklung

| Projektentwicklungsergebnis Konzeptidee 3 – Mischnutzung | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Faktor** | **Wichtung** | **Erfüllungsgrad*** | **Summe** | **Begründung** |
| **qualitative Kriterien** | 70% | 72% | **50%** | |
| Arbeitsplätze schaffen | 25% | 60% | | Hotel und Gastronomie evtl. Koch, Kellner und Hilfskräfte; MVZ zielt auf Bestandspraxen ab, daher med. Fachangestellte, Arztgehilfen; Sicherung bestehender Arbeitsplätze |
| Wettbewerbsfähigkeit der Region stärken | 10% | 75% | | Unterstützung Tourismuskonzept ALT, Sicherung Daseinsvorsorge -> Abwanderung entgegenwirken |
| nachhaltige Nutzung | 20% | 80% | | MVZ zählt zur Grundversorgung/Grundbedürfnis der Menschen -> hohe Nachhaltigkeit; Tourismus Standbein der Region -> langfristiger Wirtschaftsfaktor; Gebäude flexibel nutzbar; unabhängig von Subvention, da Mieteinnahmen die Investition refinanzieren |
| Vitalisierung Rethem | 15% | 75% | | Gastronomieangebot verbessert, Tourismusaufkommen aufgefangen - Durchreiseverkehr befriedigt; Ansiedlung neuer Ärzte |
| bauliche Attraktivität des Stadtkerns steigern | 10% | 60% | | Gebäude äußerlich kaum unverändert; max. Aufwertung der Fassade Ratskeller; weiterhin zwei untersch. Baukonzepte Ratskeller und Anbau; Gebäudeerscheinung trotzdem aufgewertet + Durchgang zur Alpe ermöglicht |
| bedarfsgerechtes Konzept | 20% | 80% | 16% | Nutzungseinheiten auf den Bedarf angepasst, auch von der Größe; elementarsten Bedürfnisse in Rethem befriedigt (Gastronomie/Bistro, Tourismus, med. Grundversorgung) |
| **quantitative Kriterien** | 30% | 70% | **21%** | |
| Rentabilität | 100% | 70% | | im Normalfall die Rentabilität gegeben, Umbaukosten schwer abschätzbar aufgrund der Bausubstanz und der unterschiedlichen Baukonzepte |
| **Gesamt** | | | **71%** | |
| * Bewertungsmaßstab: von hundert | | | | |