

Masterthesis
zur Erlangung des
Master of Science in Real Estate (CUREM)

***Beschaffungsmarketing als Erfolgsfaktor
von Projektentwicklungsgesellschaften***

von

Name: Markus Bosshard
Adresse: Buchenrain 17, 8704 Herrliberg
Eingereicht bei: Stefan Schädle, Mitglied Direktion ZKB, Zürich
Dr. Stefan Gerster, Rechtsanwalt, Zürich
Abgabedatum: 31. Juli 2006

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	1
2. Theoretischer Hintergrund	3
2.1. Das Marketing	3
2.1.1. Marketingbegriff	3
2.1.2. Die Aufgaben des Marketings	4
2.2. Das Beschaffungsmarketing	5
2.2.1. Kostenprobleme	7
2.2.2. Erlösprobleme	7
2.2.3. Zeitprobleme	7
2.2.4. Ideenprobleme	8
2.2.5. Akzeptanzprobleme	8
2.2.6. Perspektiven im Beschaffungsmarketing	8
2.2.6.1. Verhaltensperspektive	8
2.2.6.2. Strategieperspektive	9
2.2.6.3. Prozessperspektive	11
2.2.6.4. Methodenperspektive	11
2.2.6.5. Anreiz – Beitragsperspektive	12
2.2.6.6. Entscheidungsperspektive	13
3. Der Immobilienmarkt	14
3.1. Die schweizerischen funktionalen Räume	14
3.2. Gegenstand des Marktes	15
3.2.1. Der Immobilienmarkt	15
3.2.2. Der Immobilientrend	18
3.2.2.1. Die allgemeinen Bestimmungsfaktoren	18
3.2.2.2. Immobilien in den einzelnen Regionen	18
3.2.2.3. Steuern	19
3.2.2.4. Erreichbarkeit	20
3.2.2.5. Demografische Einflüsse auf den Immobilienmarkt	20
3.2.3. Der Kapitalmarkt	21
4. Objektprüfung beim Projektentwickler	23
4.1. Die Projektentwicklung	23
4.2. Zeitpunkt der Investition innerhalb des Lebenszyklus der Immobilie	24
4.3. Prüfung von Entwicklungsliegenschaften	26

4.3.1.	Standortanalysen	26
4.3.2.	Bestandteile der Due Dilligence	26
4.3.3.	Best – Owner – Ansatz	28
4.3.4.	Bewertungsgrundsatz für Projektentwicklungsimmobilien	28
4.3.4.1.	Statische Methoden	29
4.3.4.2.	Dynamische Methoden	30
4.3.4.3.	Methode für die Beschaffung der Entwicklungsimmobilie	31
4.3.5.	Risikoanalysen	32
4.3.6.	SWOT-Analyse	33
4.3.6.1.	Stärken und Schwächen	33
4.3.6.2.	Chancen und Risiken	34
5.	Die rechtlichen Instrumente	35
5.1.	Verträge und Grundbuch	35
5.2.	Obligatorische Verträge und deren dingliche Sicherungen	37
5.2.1.	letter of intent / non binding Offer	37
5.2.2.	einfacher schriftlicher Vertrag	38
5.2.3.	Vorvertrag	38
5.2.4.	Vorkaufsrecht	39
5.2.5.	Kaufsrecht	39
5.2.6.	Kaufvertrag	40
5.2.7.	Vertrag mit Bestellung eines Grundpfandrechtes	40
5.2.7.1.	Die Grundpfandverschreibung	41
5.2.7.2.	Der Schuldbrief	41
5.2.8.	Vertrag zur Übertragung eines Grundpfandrechtes	42
6.	Das Immobilien - Beschaffungsmarketing seitens der Anleger	43
6.1.	Marktteilnehmer	43
6.2.	jährliches Einkaufsvolumen	44
6.3.	Anzahl Mitarbeiter im Beschaffungsmarketing	45
6.4.	Marketing – Instrumente	45
6.5.	SEP Strategische Erfolgspositionen	47
6.6.	Positionierung des Beschaffers gegenüber dem Konkurrenten	49
6.7.	Konklusion / Erkenntnis	50
7.	Die Entscheidungsmatrix für die funktionalen Räume aus der Sicht des Projektentwicklungs – Investors	51

8. Die Management – Tools im Beschaffungswesen des Projektentwicklers	52
8.1. interne Organisation und Prozessablauf	52
8.2. für die Beschaffung einzusetzende Bewertungssysteme	53
8.2.1. die statische Methode der Front- und Back-door-Berechnung	53
8.2.2. die dynamische Methode	55
8.3. Umgang mit Soft Skills	55
8.4. vertragsrechtliche Varianten	56
9. Die UPP (Unique Purchasing Proposition)	57
9.1. In der Positionierung der strategischen Geschäftseinheit „Beschaffung“ und damit der Stärkung der strategischen Erfolgsposition	58
9.2. In den Auswahlkriterien der Beschaffungsobjekte	59
9.3. In der Umsetzung eines effizienten Informationssystems.	59
9.4. In der Verwendung der effizienten Marketing – Tools.	60
10.Fazit	61
11.Thesen der Arbeit	63
Verzeichnis der Anhänge	65
Anhang Nr. 1: Fragebogen Research	66
Anhang Nr. 2: Auswertung der Fragebogen	59
Anhang Nr. 3: Auswertung Fragebogen „individuelle Frage“	72
Anhang Nr. 4: Projektentwickler – SWOT - Analyse für funktionale Räume	74
Anhang Nr. 5: Approximative Anlagekostenberechnung „Stockwerkeigentum“	76
Anhang Nr. 6: Approximative Anlagenkostenberechnung „Miete“	79
Anhang Nr. 7: Bestimmung des Netto – Kapitalisierungszinsfusses	82
Anhang Nr. 8: Rating zur Bestimmung des Risikosatzes	83
Anhang Nr. 9: Wirtschaftlichkeitsberechnung EVA – Basis	84
Literaturverzeichnis	86

Verzeichnis der Tabellen	Seite
Tabelle Nr. 1: Beurteilungstabelle „Stärken und Schwächen“	34
Tabelle Nr. 2: Beurteilungstabelle „Chancen und Risiken“	35
Tabelle Nr. 3: Gliederung der befragten Investoren	44
Tabelle Nr. 4: jährliches Einkaufsvolumen der befragten Investoren	45
Tabelle Nr. 5: Gewichtung der Erfolgswirksamkeit von bewerteten aktiven und passiven Marketinginstrumente in Prozenten	47
Tabelle Nr. 6: Verwendung der Marketinginstrumente	47
Tabelle Nr. 7: Strategische Erfolgspositionen	48
Tabelle Nr. 8: Verwendung der strategischen Erfolgsposition	48
Tabelle Nr. 9: individuelle Antworten	50

1. Einführung

Die Projektentwicklungsgesellschaft, als Investorin, mit eigenem Immobilien-Portefeuille kauft Immobilien, entwickelt diese Immobilien und verkauft sie entwickelt an Anleger weiter. Gilt die Projektentwicklerin lediglich als Durchlauferhitzerin oder schafft sie echten Mehrwert? Um den zu entwickelnden Liegenschaften einen Mehrwert angedeihen zu lassen und damit selber einen Gewinn zu erwirtschaften, muss die betreffende Immobilie auch vorteilhaft erworben werden können. Hier setzt das Beschaffungsmarketing ein. Wie das Wort schon sagt, reden wir von Marketing und Beschaffung. Wie ist das Marketing als die Lehre des markt- und kundenorientierten Verhaltens und Entscheidens in der Beschaffung anzuwenden? Gelten auch die Marketing-Kriterien der Four P's? Gibt es einen Kunden oder einen Markt innerhalb des Beschaffungswesens, worauf das Unternehmen auszurichten wäre? Marketing hat in der freien liberalen Wirtschaftswelt einen hohen Stellenwert erhalten. Jeder Mensch ist Teil der Wirtschaft und bewegt sich im Markt von verschiedenartigen Gütern und Dienstleistungen. Jeder Mensch und somit auch jedes Unternehmen hat ein Marketing und wirkt gegen andere Menschen oder eben gegenüber dem Markt. Die einen Marktteilnehmer betreiben ein aktives, die anderen ein passives Marketing. Das Marketing der Beschaffung fokussiert sich auf die Tätigkeit Geld anzubieten um Waren einkaufen zu können. Es richtet sich an den Verkäufer einer Ware oder einer Dienstleistung. Für diese Tätigkeit ist betrieblich die geeignete Organisationsform zu kreieren, einzusetzen und zu leben. Es muss in kreativer und kommunikativer Form eine Beziehung zum Markt, also zum Beschaffungsmarkt hergestellt werden. Die Beschaffung hat den Produktionsbeginn, also den Beginn der Wertschöpfungskette sicher zu stellen. Vorteilhafte Einkäufe versprechen einen höheren Promotionsgewinn. Eine mangelhaft, schlecht vorbereitete und nicht sorgfältig geprüfte Investition enthält ein höheres Verlustrisiko in der Entwicklung. Die Beschaffung von Gütern aber insbesondere von Immobilien wirft gewisse Fragen auf, welche es zu beleuchten und zu beantworten gilt. Es sind die Fragen zu beantworten, wie sich der Einkäufer zu verhalten hat, wie er den Due Dilligence - Prozess zu führen und schliesslich die bevorstehende mögliche Investition zu entscheiden hat. Der Einkäufer ist beauftragt das Rohmaterial für die Produktion zu erwerben. Er hat sich entsprechend seiner Funktion im Team zu organisieren. Er ist im System der Wertschöpfungskette integriert und muss die richtige zu entwickelnde Immobilie akquirieren. Woher weiss der Einkäufer, welches die richtige Immobilie ist? Woher nimmt er sein Wissen? Spielt der Absatzmarkt eine Rolle? Gibt es eine einheitliche Doktrin, welche Immobilie sich für die Entwicklung eignet oder ist jede Unternehmung in der Beschaffung von Entwicklungs-Immobilien für sich einzigartig? Wollen alle Investoren denselben Quadratmeter Land kaufen, oder gibt es in den Strategien der einzelnen Immobilienanleger Unterschiede? Wie ein Produkt oder eine Dienstleistung im Verkauf eine Unique Selling Proposition (USP) hat, sollte es ein ähnliches Kriterium auch im Einkauf geben. Nennen wir es einfach einmal „UPP“ oder „Unique Purchasing Proposition“. Kann damit die Einzigartigkeit des einkaufenden Unternehmens mit seiner Strategie und seinem Marktverhalten bestimmt und definiert werden? Kann die UPP als der Erfolgsfaktor schlechthin angesehen werden? Spielt in der Beschaffung auch der Best-Owner-Ansatz eine Rolle? Diese Arbeit soll die Kriterien von Einzigartigkeit, Stärke und Positionierung einer Projektentwicklungsunternehmung im Beschaffungsmarkt beschreiben. Wo kann der Erfolgsfaktor für das Unternehmen lokalisiert werden? In der Beschaffung ist sowohl der Einkauf als auch die damit verbundene Organisation eingeschlossen. Die Organisation ist jedoch ein Papiertiger, solange keine entsprechende Strategie und keine Beschaffungsvorgaben konkret formuliert sind.

Im Beschaffungsmarkt tätig zu sein, heisst um so mehr über den Markt informiert zu sein. Immobilien sind heterogen. Die damit verbundenen Informationen sind umso vielfältiger und individueller. Können Immobilien untereinander verglichen werden? Das Wissen und die Informationen über die zu erwerbende Immobilie sind elementar, sei es über den Standort, über den Zustand des Gebäudes, seiner Art und Nutzung sowie über die damit verbundenen rechtlichen und finanziellen Verhältnisse. Die relevanten Informationen sind zu beschaffen. Es sind die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken der zu erwerbenden Immobilien zu eruieren und zu analysieren. Woher kommen die relevanten Informationen? Wie werden sie beschafft? Mit welchen Werkzeugen werden die Risiken analysiert? Auch ist die Immobilie, welche eingekauft werden soll zu bewerten. Welche Bewertungsmethoden sind in der Beschaffung seitens des Projektentwicklers angemessen? Ist nicht auch in diesem Zusammenhang der Faktor Zeit zu berücksichtigen? Sind die mit der Immobilien-Investition abhängige Märkte, wie zum Beispiel der Kapitalmarkt oder der Baumarkt zu berücksichtigen? Der Erfolgsfaktor des Wissens und des zielgerichteten Research scheint elementar zu sein. Der Einkäufer und Projektentwickler müssen die erhobenen Daten und Informationen mit entsprechenden Werkzeugen ordnen. Daraus hat er klare Schlüsse und Entscheidungsgrundlagen für den Erwerb der Immobilie und die damit verbundenen Konditionen zu ziehen. Der Entwickler und Investor scheinen gefordert zu sein.

Wo sind die Erfolgsfaktoren der im Markt tätigen Immobilienunternehmen? Welche Marketinginstrumente werden in der Beschaffung angewendet und wie sind die strategischen Erfolgspositionen im eigenen Betrieb situiert? Sind sie aktive oder passive Einkäufer? Sind sie verkäuferorientiert oder eher auf sich selber bezogen? Diese Fragen sollen eine Untersuchung unter ausgewählten Immobilien-Anlegern beantworten. Ist daraus ein allgemeiner Trend ersichtlich, oder verhalten sich die Marktteilnehmer heterogen, wie auch die Immobilien selber sind?

Schliesslich soll es darum gehen, die vielfältigen Erfolgsfaktoren im Beschaffungsmarketing der Projektentwicklungsgesellschaft zu nennen und daraus Thesen abzuleiten. Der Nutzen aus dieser Arbeit soll darin bestehen, dass die möglichen Erfolgsfaktoren und die gesamte Komplexität des Beschaffungsmarketings von Immobilien dargestellt sind. Die daraus gezogenen Erkenntnisse sollen Unternehmen animieren, gegebenenfalls ihr Beschaffungswesen, mit dem damit verbundenen Prozessablauf zu optimieren und die eigene Unique Purchasing Proposition zu suchen, zu finden, zu definieren und erfolgreich umzusetzen. In den heutigen herausfordernden Wettbewerbssituationen hat man sich optimal zu positionieren und effektiv auf den Markt auszurichten.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1. Das Marketing

2.1.1. Marketingbegriff

Marketing betrifft das gesamte Unternehmen inkl. der Menschen, die Produkte sowie die Dienstleistungen und begleitet die gesamte Wertschöpfungskette von der Beschaffung über die Produktion bis zum Vertrieb bzw. Verkauf des Produktes. Peter F. Drucker definierte das Marketing als so grundlegend, dass man es nicht als separate betriebliche Funktion sehen darf. „Marketing umfasst das gesamte Unternehmen und zwar vom Endergebnis her betrachtet, d.h. vom Standpunkt des Kunden.“¹ Marketing bedeutet, dass das gesamte Unternehmen auf den Kunden und den Markt auszurichten ist. Um richtig positioniert zu sein, hat das Unternehmen den Markt ständig zu beobachten, danach zu planen und zu handeln. Marktsignale zu ignorieren oder zu verdrängen kann ernsthaft die Existenz der Unternehmung bedrohen. Das gilt besonders auch für die Arbeit des Beschaffungsmanagers.² Es ist geboten, „In den Schuhen des Kunden zu gehen“. Es sind mit den anzubietenden Produkten und Dienstleistungen die Bedürfnisse, Wünsche und Nachfragen der Menschen zu befriedigen.³ Ein Produkt oder eine Dienstleistung sind alles, was einer Person angeboten werden kann, um ein Bedürfnis oder einen Wunsch zu befriedigen.⁴ Die Menschen sollen dadurch einen Nutzen und eine Zufriedenheit erhalten, wobei die damit verbundenen Kosten höchstens deren Grenzkosten auszumachen haben, was bedeutet, dass der Nutzen höher sein muss, als die Kosten.⁵ Dadurch findet ein Austausch, meistens Ware gegen Geld statt. Der Austausch ist ein Prozess, durch den man ein gewünschtes Produkt erhält, indem man einem andern eine Gegenleistung dafür anbietet.⁶ Der Austausch ist das Wesentliche im Marketing und der Motor der Wirtschaft. Nach dem Austausch oder der Transaktion, stehen alle Parteien in der Regel besser da.⁷ Ein gutes Geschäft enthält immer für beide Parteien eine Win-Win-Situation. In gemeinsamen Marketingnetzwerken können gemeinsame Transaktionen realisiert werden.⁸ In der Konsumgüterindustrie sind die sogenannten Einkaufsgemeinschaften oder Einkaufsgenossenschaften eingeführt und bekannt. Der Wettbewerb kann dann im Endeffekt unter den Marketingnetzwerken stattfinden. Die Immobilienbranche tut sich da noch ziemlich schwer; möglich, dass die Gründe dafür in der Heterogenität der Immobilien und in der Intransparenz des Marktes zu suchen sind. Schliesslich zeigt sich der Markt mit seinen verschiedenartigen Teilnehmern. Er besteht aus potentiellen Kunden mit einem bestimmten Bedürfnis oder Wunsch, die willens und fähig sind, durch einen Austauschprozess ihr Bedürfnis oder Wunsch zu befriedigen. Es sind Personen, welche den Markt bestimmen, als Marketer (aktiver Anbieter) oder als Interessent, als derjenige, welcher eine Transaktion wollen und dazu in der Lage sind.⁹ „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch die Einzelpersonen

¹ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm, (1999) S. 3

² Vgl. Hirschsteiner Günter (2003) S. 20

³ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm, (1999) S. 8

⁴ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm, (1999) S. 9

⁵ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm, (1999)S. 11

⁶ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm, (1999)S. 11

⁷ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm, (1999) S. 12

⁸ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm, (1999) S. 14

⁹ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm, (1999) S. 16

und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erstellen, anbieten und miteinander austauschen.“¹⁰

2.1.2. Die Aufgaben des Marketings

Ohne Marketing gibt es keine liberale freie Marktwirtschaft. Marketing ist ein immer fortwährender Prozess, der die Analyse, Planung, Durchführung und Steuerung umfasst, der Ideen, Waren und Dienstleistungen einschliesst, der auf dem Konzept des Austausches fusst und dessen Ziel es ist, die Beteiligten zufrieden zustellen.¹¹ Die grundlegende Aufgabe des Marketings ist die Beobachtung des Marktes. Die naheliegenden Marktteilnehmer sind zu analysieren; es ist zu eruieren, wer im Markt welche Rolle spielt.¹² Das Unternehmen hat sich auf die Marktbegebenheiten und die Wettbewerbssituation auszurichten. Der Kunde steht im Mittelpunkt. Das Marketing der Unternehmung hat sich fortwährend am Kunden mit dessen Bedürfnissen und Wünschen zu orientieren und diese in seinen Handlungsoptionen zu berücksichtigen. Diese Handlungen müssen auf den Kunden zugeschnitten systematisch und koordiniert sein. Das Ergebnis ist der Integrativ-Prozessuale Marketingansatz, worin alle Aktivitäten zu planen, zu analysieren, zu koordinieren, umzusetzen und zu kontrollieren sind¹³. Durch die Reflektion in die Vergangenheit lernt das Marketing aus Fehlern zu lernen und aus Erfolgen bessere neue Schlüsse zu ziehen. Aus den Erfahrungen und den Beobachtungen des Marktes folgt die Projektion in die Zukunft mit der Bestimmung und Definition der strategischen Erfolgspositionen (SEP). „Strategische Erfolgspositionen sind Fähigkeiten, die es der Unternehmung erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz, auch längerfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.“¹⁴ Jedes am Markt teilnehmendes Individuum grenzt sich naturgemäss als Individuum vom andern Marktteilnehmer ab. Dieses Abgrenzen erfolgt in der Differenzierung des Marktverhaltens, der Soft Skills¹⁵, im Design des Produktes oder der Dienstleistung mit der damit verbundener Vermarktung. Jedes Unternehmen oder jeder Marktteilnehmer ist individuell, d.h. jeder Marktteilnehmer hat seine eigene Unique Selling Proposition (USP). Die USP fragt nach der Einmaligkeit des Unternehmens, seiner Produkte und Dienstleistungen mit der Vermarktung; kurz, nach der Einzigartigkeit der unternehmerischen Leistung.¹⁶ Das operative Marketing ist in seine Teilbereiche zu zerlegen, woraus ein für das Produkt oder Dienstleistung auf den Markt abgestimmter Mix (den Marketing-Mix) zusammengestellt wird.¹⁷ Die Marketinginstrumente sind entsprechend der Strategie zu koordinieren und zu integrieren, wobei vier zentrale Aufgaben unterschieden werden:

Produkt, Price, Place, Promotion¹⁸

Für das Produkt oder die Dienstleistung ist der Markt zu segmentieren. Die Übereinstimmung von Angebot und Zielgruppenbedürfnis soll erreicht werden. Die Segmentierung erfolgt nach der Nachfrage der einzelnen Zielgruppen. Zielgruppen können Junge / Alte, Arbeiter / Akademiker, Eigentümer / Mieter, usw. sein. Innerhalb der Segmentie-

¹⁰ Kotler Philip, Bliemel Friedhelm, (1999) S. 16

¹¹ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm (1999) S. 17

¹² Vgl. Bolliger/Ruhstaller (2004) S. 72

¹³ Vgl. Brade Kerstin, et al, (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band 1, S. 715

¹⁴ Pümpin Cuno (1988) S. 11

¹⁵ Vgl. Hirschsteiner Günter (2003) S. 21

¹⁶ Vgl. Bolliger/Ruhstaller (2004) S. 241

¹⁷ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm (1999) S. 138

¹⁸ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm (1999) S. 139

rung werden Kundengruppen evaluiert, welche das Produkt kaufen oder von der Dienstleistung profitieren würden.¹⁹

Das Produkt oder die Dienstleistung wird im Teilmarkt positioniert. Der potentielle Kunde soll das angebotene Produkt so akzeptieren können, dass es seinem Bedürfnis entspricht und vom Konkurrenzprodukt abgegrenzt ist bzw. eine eigene Position hat.²⁰

Aus der Position des Produktes oder des Angebotes heraus wird die USP (Unique Selling Proposition), das unverwechselbare Nutzenangebot herauskristallisiert.²¹

Innerhalb des Begriffes „Price“ sind die Komponente der Preisbestimmung und das gesamte Vertragswerk mit dessen Bedingungen enthalten. Weiter enthalten sind alle zusätzlichen Leistungen, wie Beratung, Services, Garantien, usw. Die Preisgestaltung richtet sich nach den wichtigen gesamtwirtschaftlichen und nachfrageseitigen Determinanten²² und unterliegt den Preisvorstellungen der Beteiligten, dem Zeitfaktor innerhalb welcher die Transaktion zu erfolgen hat und der verfolgten und umgesetzten Marketingaktivitäten.²³

Innerhalb des Begriffes „Place“ definiert das Marketing die Absatzdimension und die Distributionspolitik. Erfolgt der Absatz direkt selber mit eigenen Mitarbeitern oder über einen Vertreter, Zwischenhändler oder Vermittler. Es stellt sich auch die Frage des Marktabdeckungsgrades.²⁴

Die Promotion, wesentlich die Kommunikation zeigt auf, wie wir unsere Zielkunden finden. Wie kann auf das Produkt und die Dienstleistung aufmerksam gemacht werden. Wie wird der Kunde zum Kauf bewegt. Wie soll die Werbung, die Verkaufsförderung, die Public Relations, der persönliche Einsatz und der allgemeine Marktauftritt gestaltet werden.²⁵

Weitere Bestandteile des Marketings sind die einem zur Verfügung stehenden Mittel und Infrastrukturen, das Budget, der Personaleinsatz, die gesamte Marketingplanung und Personalpolitik. Der Marketing-Mix muss je nach Aufgabe und Art des Prozesses speziell zusammengestellt und sein. Das Verkaufsmarketing bietet Produkte und Dienstleistungen zum Verkauf an und sucht Käufer oder Konsumenten, die bereit sind, dafür einen Preis zu bezahlen. Das Beschaffungsmarketing befasst sich in umgekehrter Richtung. Der aktive Marketer sucht Gelegenheiten, um Produkte oder Dienstleistungen einzukaufen. Er bietet aktiv Geld gegen Waren an.

2.2. Das Beschaffungsmarketing

Die zuvor beschriebenen Grundsätze des Marketings und seinen Aufgaben gelten auch für den Einkauf und die Beschaffung von Gütern. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass das Beschaffungsmarketing nicht das Produkt oder die eigentliche Dienstleistung, als USP (Unique Selling Proposition) im Vordergrund sieht, sondern die Einzigartigkeit der Unternehmung, welche Dienstleistungen und Güter einkauft und deren unternehmerischen Leistung und Kundenbezogenheit gegenüber dem Verkäufer einer Ware kommunizieren und in die Waagschale werfen muss. Er und seine dahinter stehende Logistik und Infrastruktur muss gesamtheitlich gegenüber seinen Mitbewerbern besser sein.

¹⁹ Vgl. Bolliger/Ruhstaller (2004) S. 135

²⁰ Vgl. Bolliger/Ruhstaller (2004) S. 136

²¹ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm (1999) S. 469

²² Vgl. Wüst + Partner Immo-Monitoring 2006 / 2 S. 8-11

²³ Vgl. Bolliger/Ruhstaller (2004) S. 139-141

²⁴ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm (1999) S. 139

²⁵ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm (1999) S. 925-926

Die einkaufende Unternehmung hat sich entsprechend gegenüber der Konkurrenz klar positiv abzugrenzen und vorteilhaft zu positionieren. Das Beschaffen von Rohmaterial, Materialien zum Veredeln, von Handelsgütern, von Ersatzteilen, mit dem Ziel der Weiterverarbeitung, des Weiterverkaufs oder der Umverteilung, steht am Anfang der Wertschöpfungskette jedes Unternehmens. Der Wertschöpfungsprozess ist der Transformationsprozess zwischen der Versorgung und der Zielerfüllung. Das positive Ergebnis äussert sich durch die erfolgreiche Kundenbefriedigung. Die Beschaffung stellt den Inputprozess dar, wogegen die Befriedigung der Kundenbedürfnisse und Wünsche den Outputprozess darstellt.²⁶ Das Kennen des Absatzmarktes und seines Potentials und damit die erfolgreiche Umsetzung des Absatzmarketings geben durch die rückläufige Information an den Einkäufer die wichtigen Erkenntnisse für das Beschaffungsmarketing. Ohne Kenntnisse des Absatzmarktes mit seinen Chancen, Risiken, Potentialen, Trends, den relevanten Marktsegmenten und dem sich ableitenden Anforderungsprofil (Kosten-Termin-, Disposition-, Logistikziele, usw.)²⁷ kann keine, für das Unternehmen und den notwendigen Ertrag erfolgreiche Beschaffung getätigt werden. Die Käufer sind preisempfindlicher, qualitätsbewusster, individueller und wie auch die Liegenschaften selber heterogener geworden. Wir sprechen von einem hybriden Kaufverhalten; die Käufer sind preisbewusst²⁸ und über die zu kaufenden Produkte meistens gut informiert. Der für das Unternehmen Erfolg bringenden Absatzmarkt muss bestimmt werden. Es gilt den relevanten Absatzmarkt abzugrenzen, um die weiteren Analysen und den Planungsprozess zu bestimmen.²⁹ Die Segmentierung des Absatzmarktes hat einen konkreten Einfluss auf die Produktauswahl im Einkauf. Es muss definiert sein, welches Produkt, welchen Kunden angeboten werden kann. Der relevante Markt ist sachlich (Bedarfsanalyse beim Kunden, Ausmass der Substituierbarkeit), zeitlich (momentane Konkurrenzsituation) und räumlich abzugrenzen.³⁰ Das Marktumfeld wird massgeblich von den regulativen Gruppen, (Kapitalgebern, staatlichen Institutionen, Verbände, usw.), von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, wie der Bevölkerungsentwicklung in den relevanten Märkten, demografischen und sozialpsychologischen Entwicklungen und von den technologischen wirtschaftlichen, ökologischen, politischen sowie rechtlichen Rahmenbedingungen beeinflusst.³¹ Auch die Wettbewerbssituation ist in die Analyse mit einzubeziehen. Es ist eine Position zu definieren, um sich am besten gegen die Wettbewerbskräfte zu schützen oder diese zu seinen Gunsten zu beeinflussen.³² Das Beschaffungsmarketing ist hinsichtlich der Immobilien noch nicht explizit in der Literatur beschrieben, weshalb das allgemeine Beschaffungsmarketing von Waren, Konsumgüterartikel, etc. auf die Immobilien bezogen, anzuwenden ist. Die verwendete Literatur beschreibt das Beschaffungsmarketing von Massengütern. Auf die Immobilie bezogen gelten jedoch die selben Grundsätze, nur mit dem Unterschied, dass nicht die Wahl des Lieferanten im Vordergrund steht, sondern der Entscheid, ob die zum Kauf angebotene Immobilie erworben oder eben nicht erworben werden soll.

²⁶ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 1

²⁷ Vgl. Haas Gerd (2005) S 75

²⁸ Vgl. Koppelman Udo (2003) S 8

²⁹ Vgl. Haas Gerd (2005) S 75

³⁰ Vgl. Haas Gerd (2005) S. 76

³¹ Vgl. Haas Gerd (2005) S. 77

³² Vgl. Haas Gerd (2005) S 78

Im Beschaffungsmarkt treten über alle Branchen dieselben Probleme zu Tage, welche innerhalb der Beschaffung zu beachten und zu bewältigen sind:

2.2.1. Kostenprobleme

Der Wettbewerbsdruck und die grösser gewordenen Märkte mit Globalisierungstendenzen erhöhen den Druck auf die Kosten. Davon betroffen sind nicht nur die Einstandspreise, die Verkaufspreise, sondern in vermehrter Masse auch die Beschaffungskosten.³³ Besonders kostenintensiv fällt die gesamte Prüfung (Due Dilligence) einer zum Verkauf stehenden Immobilie in Betracht, insbesondere dann, wenn zusätzlich auch externe Leute, wie Schätzer, Gutachter, usw. innerhalb des Beschaffungs-Teams tätig sind. Diese Kosten sind laufend zu optimieren, indem unter anderem die Methodik standardisiert wird und die Abläufe sauber strukturiert sind. Das klassische Beschaffungsmarketing kennt die Einkaufskooperationen³⁴. Damit sollen die Beschaffungsrisiken auf die Kooperationsteilnehmer verteilt und die Beschaffungskosten gesenkt werden. Die Konsumgüterindustrie senkt damit die Einkaufspreise, die Transportkosten und stärkt dadurch die eigene Stellung. Auch die Immobilienbranche arbeitet im Fall von Pakettransaktionen in Einkaufskooperationen, um entsprechend dem Best-Owner-Ansatz die einzelnen Immobilien im Paket durch den geeigneten Investor erwerben zu lassen.

2.2.2. Erlösprobleme

Der schlussendliche Verkaufserlös des seinerzeit beschafften Produktes hat grossen Einfluss auf den Unternehmensertrag und zeigt, ob der Einkauf marktgerecht und erfolgreich war. Es soll nicht eingekauft, was auch nach guter Veredelung oder Entwicklung innerhalb des Wertschöpfungsprozesses nicht oder nicht gewinnbringend verkauft werden kann. Was zunächst als Hauptproblem des Absatzmarketings erschien, entwickelt sich bei integrierter Betrachtung auch zu einem Beschaffungsproblem, welches nur mit dem Erkennen der Absatzpotentiale und mit stetiger Suche nach Marktinformationen und deren Verarbeitung sowie Interpretation gelöst werden kann.³⁵

2.2.3. Zeitprobleme

Produkte- und Projektentwicklungen sind innerhalb eines auf den Markt abgestimmten adäquaten Zeitrahmens umzusetzen. Die Konsumtrends ändern schneller als früher, was sich nicht nur in der Konsumgüterbranche, sondern auch im sonst eher zeitlich trägeren Immobiliensektor abzeichnet. Was heute modern ist, ist morgen nicht mehr im Trend. Um zeitlich effizient in Sinne der effektiven Wertschöpfung tätig sein zu können, müssen unternehmensintern zwei Konsequenzen gezogen werden. Die Arbeit ist zu vernetzen, es soll simultan gleichzeitig gehandelt werden. Die interdisziplinäre Teamarbeit mit klarer Fokussierung auf den Wertschöpfungsprozess steht im Vordergrund. Die Beschaffung gilt als wichtige unternehmerische Tätigkeit, welche in die gesamtheitliche Strategie eines Unternehmens einzubinden ist. Mit zusätzlichem Abbau der Hierarchiestufen und damit einer flachen Organisation lässt sich viel Zeit sparen, zusätzlich ist grosser Wert auf sehr gut ausgebildete Mitarbeiter und moderne Kommunikationsmittel

³³ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 6

³⁴ Vgl. Blom Frank, Harlacher Norbert A. (1999), S. 141ff.

³⁵ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 8

zu legen.³⁶ Ein zeitlich effektiver und effizienter Beschaffungsprozess ist ein wesentlicher Teil des unternehmerischen Erfolges.

2.2.4. Ideenprobleme

Die richtige Idee zum richtigen Zeitpunkt konsequent umgesetzt ist essentiell für ein schlagkräftiges und erfolgreiches Beschaffungsmarketing. Die globale Ideenkonkurrenz nimmt zu. Heute heisst die Devise: Mit modernen Informations- und Kommunikationstechniken ist global zu denken und lokal zu handeln. Eine moderne offene Unternehmenskultur mit einer durchdachten, auf die heutigen Herausforderungen ausgerichteten Aufbau- und Ablauforganisation lässt zu, dass auch neue revolutionäre Beschaffungsideen reüssieren können. Dazu ist ein gut aufgebautes Informationsmanagement notwendig, auf welches im Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann.³⁷ Die Kreativität, die Ideen, die Kompetenz der Mitarbeiter, das Know-how in der Projektentwicklung und schlussendlich die Akzeptanz bei den Marktpartnern, gilt als wichtiger Erfolgsfaktor im Beschaffungsmarketing von Immobilien.

2.2.5. Akzeptanzprobleme

Das Unternehmen muss in der Öffentlichkeit, im Markt, bei den Stakeholdern und bei den Shareholdern akzeptiert sein. Dies kann mit einer ethisch einwandfreien und offen kommunizierten Corporate Governance gegenüber den Aktionären und mit einer offenen Informationspolitik gegenüber den Stakeholdern erreicht werden. Schlechtes Image und Ansehen, schlechter Umgang mit den Marktteilnehmern und den regulativen Gruppen, insbesondere der Verbände und der Öffentlichkeit sind unangenehm und wirken sich negativ auf den Ertrag aus³⁸. Einen schlechten Ruf erlangt, hat man schneller als einen guten Ruf aufgebaut. Ein bei den Stakeholdern gepflegtes Image kann dazu führen, dass das Unternehmen vorzeitig Informationen, welche für die Beschaffung relevant sein können, erhält oder sogar als einziger über die Investition mit dem Verkäufer der Immobilie verhandeln kann.

2.2.6. Perspektiven im Beschaffungsmarketing

Das Beschaffungsmarketing enthält Bestimmungsfaktoren, welche integral innerhalb eines erfolgreichen Einkaufs beachtet werden müssen. Wie im Absatzmarketing gilt es auch im Beschaffungsmarketing, dass die gesamte Klaviatur der einzelnen Perspektiven ineinander und gegenseitig ergänzend gesehen und gespielt werden kann. Die Beschaffungssicht hat sich auf verschiedene im Folgenden beschriebene Perspektiven zu konzentrieren:

2.2.6.1. Verhaltensperspektive

Jedes erfolgreiche Unternehmen hat je eine zueinander abgestimmte Kultur, Struktur und Strategie. Das Verhalten unter den Funktionsträgern wird wesentlich von der Kultur des Unternehmens geprägt. Die Unternehmenskultur zeigt sich in allen Marketingbereichen im Auftritt gegen aussen. Sehr wichtig dabei sind die sogenannten Soft Skills, d.h. die weichen Fähigkeiten. „Dahinter verbirgt sich das Potential, gut mit Menschen und deren Handlungsweisen, aber auch gut mit sich selbst umzugehen.“³⁹ Die Person an der

³⁶ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 9

³⁷ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 10

³⁸ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 11

³⁹ Peters-Kühlinger P, John Friedel (2006) S. 9

Beschaffungsfront hat sich zur selbstbewussten und kompetenten Persönlichkeit zu entwickeln. Sie hat ihr Wissen und ihre Fähigkeiten methodisch einzusetzen, dass sie den bestmöglichen Erfolg erzielt. Der Austausch von Informationen, seien sie innerhalb der eigenen Unternehmung oder gegenüber Kunden und externen Partnern, haben der gegenseitigen Verständigung und der Gestaltung von sozialen Beziehungen zu dienen.⁴⁰ Zu den persönlichen Fähigkeiten der, im Beschaffungsmarketing involvierten, Personen muss sich die allgemeine Kultur einer Immobilienprojektentwicklungsgesellschaft dadurch auszeichnen, dass die verschiedenen Funktionsträger gegenseitig ergänzend und projektbezogen arbeiten.⁴¹ Die unternehmensinterne qualifizierte und von hoher sozialer Kompetenz geprägte Zusammenarbeit reflektiert sichtbar die professionelle Arbeit gegen aussen. Es sind wohl die eigenen materiellen Interessen, der günstige Einkauf im Vordergrund zu sehen, was aber nicht verleiten darf, die materiellen Interessen des Verkäufers in die ökonomischen Überlegungen nicht mit einzubeziehen. Das Einschätzen und Verstehen der gegenüberstehenden Person, als Verkäufer ist sehr wichtig. Dabei kann die Transaktions-Analyse⁴² von sehr grossem Nutzen sein. Diese Analyse soll die eigene Verhaltensweise ergründen, um dadurch die Verhaltensweisen und Handlungen externer Personen, in für das Unternehmen relevanten Verhandlungssituationen zu erkennen und entsprechende Handlungsstrategien einzuleiten. Die Transaktionsanalyse soll eine höhere Bewusstheit für die Kommunikation generieren um damit auch in anspruchsvollen Situationen adäquat agitieren oder reagieren zu können. Die Verhandlungsparteien sollen in ihren angestammten Rollen und Ich-Zuständen (Kind-Ich, Erwachsenen-Ich und Eltern-Ich) verbleiben, die ihr Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen.⁴³ Das Aufsetzen von Masken und somit wider die eigene Persönlichkeit zu handeln ist kontraproduktiv. Mit der Beibehaltung der eigenen Persönlichkeit wird die Kommunikation erfolgreich weitergeführt und die Zusammenarbeit nachhaltig gesichert.⁴⁴ Mit dem Verkäufer der Liegenschaft ist ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Die vertrauensvolle intensive Kommunikation fördert und erhöht die Bereitschaft zur Kooperation. Es wird eine hohe Zuverlässigkeit seitens des Einkäufers verlangt. Gleiche Wellenlängen zwischen Verkäufer und Käufer sind ideal. Sympathie verkürzt ganz wesentlich die Zeit des Vertrauensaufbaus. Je näher der Einkäufer beim Verkäufer steht, desto weiter entfernt sind die anderen Wettbewerber. Immobilien sind keine Konsumgüter im engeren Sinne. Immobilientransaktionen sind träge und finden eher weniger häufig statt. Gerade deshalb ist es besonders wichtig, dass die Funktionsträger einer im Einkauf tätigen Immobiliengesellschaft auch in den Schuhen des Verkäufers gehen und ihm schliesslich die Gewissheit geben können, dass der Verkauf der Immobilie an sie das Richtige ist. Manche Verkäufer wollen ihre Liegenschaft auch nachher in guten Händen wissen. Ein seriös ausgebildeter Einkäufer mit hoher sozialer Kompetenz kann zusätzlich in der Lage sein, Nachfolge-Geschäfte zu generieren. Der Nutzen des Gegenübers ist zu erkennen.

2.2.6.2.Strategieperspektive

Die Beschaffungsstrategie muss ihre Wurzeln in der Strategie des Unternehmens haben. Das strategische Denken und operative Handeln sind sowohl im Unternehmen als auch innerhalb der Beschaffung in Einklang zu bringen. „Betriebswirtschaftliches Denken ist

⁴⁰ Vgl. Hirschsteiner Günter(2003) S. 22

⁴¹ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 17

⁴² Vgl. Haas Gerd (2005) S. 97

⁴³ Vgl. Haas Gerd (2005) S. 98

⁴⁴ Vgl. Haas Gerd (2005) S. 101

dadurch gekennzeichnet, dass man sich auf die Tätigkeit konzentriert, die einen grösseren Erfolgsbeitrag als andere versprechen⁴⁵ Die Grundstückbeschaffung kann sich nicht, wie die Beschaffung von Konsumgütern auf Lieferanten und deren Produkte konzentrieren. Sie muss sich im speziellen heterogenen Markt der Immobilien immer wieder überlegen, ob die zu erwerbende Immobilie innerhalb der Gesamtstrategie der Asset Allokation liegt.⁴⁶ Im Weiteren ist zu bedenken, ob für deren Entwicklung die notwendigen Ressourcen, Möglichkeiten und zukünftigen Verkaufsideen vorhanden sind oder erarbeitet werden können. Wesentliches Hilfsmittel für die Festlegung und Kontrolle der Gesamtstrategie, wie auch die Strategie im Beschaffungsprozess kann die Balanced-Score-Card sein. „Die Balanced-Score-Card ist ein Management-Instrument, das die Entwicklung von Unternehmensstrategien und deren Konkretisierung in der betrieblichen Praxis verbindet. Dabei unterstützt der BSC-Ansatz das Management bei der Priorisierung von strategischen Themen und beim Einsatz von internen Ressourcen im Sinne der Unternehmensstrategie. Das Controlling dieses ganzheitlichen Kennzahlensystems erfolgt über die Vernetzung von quantitativen sowie qualitativen Kennzahlen“⁴⁷. Die „Balanced-Score-Card“ (BSC) vermittelt dem Einkäufer die Leitidee und die strategischen Ziele für den Einkauf. Damit kann die Unternehmensstrategie für den Einkauf effizient kommuniziert und durchgesetzt werden. Wichtig sind ebenso Faktoren wie die Innovationskraft oder Prozessqualität des Unternehmens. Das Ziel ist, Visionen und Strategien in konkrete und im Ergebnis messbare Massnahmen umzusetzen.⁴⁸ Die BSC setzt klare Leitlinien mit Bench-Marks. Die Erfolgswahrscheinlichkeit die Unternehmensstrategie zu realisieren, wird dadurch wesentlich erhöht.⁴⁹ Entspricht der Erwerb der zu verkaufenden Liegenschaft der grundsätzlichen Strategie, sind innerhalb eines definierten Prozesses die einzelnen Prüfungsschritte strategisch auf das Objekt bezogen zu planen und auch integral umzusetzen. Dabei ist zu beachten, dass innerhalb eines Entscheidungsprozesses mit der Entscheidungspyramide Prüfungen vorgenommen werden, welche sich ergänzen und auf ein positives Resultat kommen. Dabei wird es sich innerhalb dieses Prozesses zeigen, ob die Beschaffung dieser Liegenschaft sich einerseits nicht lohnt oder andererseits wider die Strategie ist. Jedes Objektes ist somit aufgrund seiner Heterogenität besonders zu prüfen. Die Prüfungsthemen sind nach den Kriterien des Erwerbsausschlusses zu ordnen. Es sind primär Themen zu prüfen, welche Deal-Killer sein können. Ein hoher Leistungsinput generiert hohe Kosten. Das kann sich in den Gesamtkosten oder in den Prozesskosten niederschlagen.⁵⁰ Demgegenüber kann das „Pareto-Prinzip“ bzw. die 80:20-Regel helfen, welche unter anderem besagt, dass 20% der Produkte ca. 80% des Gewinnes determinieren.⁵¹ Auf die Beschaffung von Liegenschaften bezogen, bedeutet das, dass mit einem Aufwand von 20% ca. 80% des Einkaufserfolgs generiert werden kann. So soll die Effizienz der Due Dilligence durch die Priorisierung nach Wichtigkeit und Dringlichkeit der einzelnen Prüfungsthemen sichergestellt werden. Der Erfolgsfaktor besteht darin, die unternehmerisch richtige optimal gewinnbringende Einkaufsstrategie zu definieren und diese effizient umsetzen zu können.

⁴⁵ Koppelman Udo (2003) S. 33

⁴⁶ Vgl. Wellner Kristin (2003) S. 54

⁴⁷ Haas Gerd (2005) S. 112

⁴⁸ Vgl. Haas Gerd (2005) S. 113

⁴⁹ Vgl. Haas Gerd (2005) S. 114

⁵⁰ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 34

⁵¹ Vgl. Haas Gerd (2005) S. 104

2.2.6.3. Prozessperspektive

Prozesse sind stufengerecht zu planen und die Arbeitsschritte sind in einzelne Teilschritte zu zerlegen. Es geht darum, für das Einkaufsteam einen Handlungsleitfaden zu schaffen, der transparent den Ablaufprozess aufzeigt.⁵² Mit einem definierten Prozessablauf, unterstützt von adäquaten Informationssystemen und Checklisten kann in der Beschaffungscrow eine Kontinuität und eine Effizienz geschaffen werden. Damit können insbesondere auch externe Berater, Gutachter und Fachleute mit in die Beschaffungscrow aufgenommen und in den Due Dilligence-Prozess integriert werden. Ein weiteres Strukturziel bietet die Rationalität der Arbeit.⁵³ Die Arbeit soll in seine Teilschritte zerlegt werden. Aus den einzelnen Phasen der Due Dilligence sollen Schlüsse gezogen werden, welche die schlussendliche Lösung in pragmatischen Schritten herbeiführen. Die Zerlegung der Arbeitsschritte darf aber nicht dazu führen, dass die gesamte Problematik nicht mehr gesehen wird. Der Pragmatismus kann dazu führen, dass man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht. Es ist somit durchaus auch angezeigt, dass mehrere Schritte parallel zueinander ergänzend gemacht werden. Die Analyse des gesamten Problems bzw. der gesamten Aufgabe führt unweigerlich dazu, dass auch die Strategie und die Priorisierung der Arbeitsschritte entworfen und erkannt werden. Alle Teammitglieder müssen mit ihrem spezifischen Fachwissen integriert sein, um vernetzt die Analyse des Problems anzupacken.⁵⁴ Neben dem Wissen der Teammitglieder ist der Desk- und Field-Research von grosser Bedeutung. Wichtig sind neben den Informationen über die zu erwerbende Liegenschaft, welche sich aus den Verkaufsakten oder dem Data-Raum ergeben müssen, die Informationen über das allgemeine Umfeld des zu kaufenden Grundstückes. Besonders ins Gewicht für eine Beurteilung fallen die Situationen der Makro- und Mikrolagen. Die demografischen und volkswirtschaftlichen Begebenheiten der Region oder des Ortes müssen ebenso bekannt sein, wie die globalen Finanzmarktdaten. Neben der konkreten Datenbeschaffung muss sich das Beschaffungsteam in die Person des Verkäufers hineindenken, seinen Nutzen und sein Bedürfnis erkennen und entsprechend argumentieren und handeln. Der Aufbau des gegenseitigen Vertrauensverhältnisses mit dem Verkäufer, aber auch mit den externen Beeinflusser ist elementar wichtig.

Das Prozessmodell für die Beschaffung umfasst Prozessabläufe, Prozessketten, Einbezug von Personen, Ressourcen, Informationen, Bench-Marks unter Beachtung der Unternehmensstrategie und der Beschaffungsstrategie der zu erwerbenden Liegenschaft. Der Einkäufer hat mit dem Ziel einzukaufen, die eigene unternehmerische Wertschöpfungskette entsprechend der definierten Strategie optimal zu beginnen.

2.2.6.4. Methodenperspektive

Methode (griechisch Methodos) bedeutet den Weg, das Vorgehen innerhalb eines Prozesses. Das modale Element macht eine Aussage über das „Wie“ der Vorgehensweise, welche planmässig, systematisch nach formalen Grundsätzen geregelter Ablaufmuster folgt. Damit soll die Wiederholbarkeit der Methodik gewährleistet werden. Dagegen beantwortet das finale Element die Frage nach dem „Warum“, also nach dem Anwendungs- und Zielbezug.⁵⁵ Mit den Methoden sollen Probleme gelöst werden. Die Methoden haben sich nach den Aufgaben- und Problemstellungen zu richten. Sie haben Hilfe-

⁵² Vgl. Koppelman Udo(2003) S. 36

⁵³ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 36

⁵⁴ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 37

⁵⁵ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 55

stellung zu leisten, wie und warum das spezifische Problem zu lösen sei. Der Ablauf einer Due Dilligence hat sich immer nach derselben Methode zu richten. Es sind möglichst immer die gleichen Methoden für die Prüfung der einzelnen und immer derselben standardisierten Aspekte zu berücksichtigen. Damit ist auch ein Vergleich von einzelnen Objekten innerhalb des Prozessablaufs und nicht erst nach Vorliegen des Ergebnisses möglich. Als standardisierte Methode kann zum Beispiel die Priorisierung der zu prüfenden Punkte nach dem Aspekt des Deal-Killers mit einem Logikbaum angenommen werden. Weitere standardisierte Methoden können die Anwendung von immer denselben Informationsquellen und Informationsvolumina, wie Bewertungsgrundsätzen und Bewertungsarten sein. Schlussendlich ist auch die Verhandlungstaktik mit dem Eigentümer, wie das Beachten von Soft Skills einer bestimmten Methode zuzuordnen. Die Methodik ist jedoch immer wieder einer Kontrolle zu unterordnen. Die standardisierte Methode kann die Gefahr bergen, dass die Sicht für andere Verfahren verstellt wird, die gewählte bekannte Methode dem Problem nicht gerecht wird und dadurch der Einkäufer neue Probleme intuitiv lösen muss.⁵⁶

2.2.6.5. Anreiz – Beitragsperspektive

Der Bauer säht im Frühling und erntet im Herbst. Nur derjenige der säht, profitiert von den Früchten. Häufig derjenige, welcher innerhalb von Verhandlungen Zugeständnisse macht, kann das erreichen, was er sich schliesslich zum Ziel gemacht hat. Die eigenen Zugeständnisse und Anreize müssen weniger kosten als die Beiträge bewirken, die man durch sie erhält.⁵⁷ Anreize sind ein wichtiger Teil des Beschaffungsmarketings, denn sie haben gegenüber allen Akteuren eine positive Wirkung und können den Beschaffungsprozess und damit den Geschäftsabschluss günstig beeinflussen. Sie müssen die Empfänger zufrieden stellen und geringst mögliche Kosten verursachen. Gegenüber dem Agenten oder Vermittler können Anreize in Form von höheren Provisionen bei der Aushandlung besserer Einkaufskonditionen oder eines zeitlich schnelleren Verkaufs gewährt werden, wie zum Beispiel ein progressiv steigendes Honorierungssystem. Anreize sind wie Gratifikationen oder Boni; sie lassen sich als Belohnung und Bestrafung verstehen. Anreize sind motivierend (Belohnung erzielen, Bestrafung vermeiden).⁵⁸ Der Vermittler kann sich auf eine langfristige Geschäftsbeziehung verlassen und bietet dafür dem Beschaffer von Immobilien vorzeitig exklusiv Grundstücke zum Kauf an. Gegenüber dem verkaufenden Eigentümer kann ein Anreiz im preislichen Nachbesserungsrecht oder einem Gewinnbeteiligungsmodell bestehen, sollte der Entwicklungsgewinn des Grundstückes das prognostizierte Ziel übertreffen. Der Einkäufer muss die gesamte Situation erfassen. Zum Beispiel könnte im Interesse des Verkäufers anstelle eines Asset-Deals auch ein Share-Deal in Betracht gezogen werden. Der Verkäufer gilt als Kunde und neben der Zahlung eines Kaufpreises sollen seine weiteren Bedürfnisse und Wünsche befriedigt werden können. Anreize sind auch ein wesentlicher Teil der Soft Skills, wie aktives Zuhören oder eine auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit sowie eine diskrete und speditive Vertragsabwicklung.

⁵⁶ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 55/6

⁵⁷ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 59

⁵⁸ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 61

2.2.6.6. Entscheidungsperspektive

Der Prozess um die Prüfung der zum Verkauf stehenden Immobilie soll das grundsätzliche Dafür oder Dawider des Kaufs aufzeichnen. Aufgrund dieser Erkenntnisse sind die für den Kauf wesentlichen Faktoren oder Realitätsausschnitte herauszuziehen und zu analysieren. Aufgrund dessen ist der Nutzen der gewonnenen Erkenntnisse für die Entscheidungen zu suchen. Der Prozess über die Prüfung der Liegenschaft muss in die Entscheidungsfindung führen. Die Konsumgüterindustrie sucht in dieser Phase nach Alternativen und schafft sich so einen Raum für die Wahlfreiheit. Massstäbe mit verschiedenen Kriterien, wie Kosten und Leistung, Chancen und Risiken führen dann schliesslich zur Entscheidung, welches Produkt von welchem Lieferanten bezogen wird.⁵⁹ Die Entscheidung über den Erwerb einer Liegenschaft kann wohl nicht mit Alternativen herbeigeführt werden, sondern es sind die aus der Due Dilligence ersichtlichen Kosten und Risiken sowie Ungewissheiten aus der Entwicklung und der dann folgenden Realisierung und dem Verkauf der entwickelten Liegenschaft im Preis einzukalkulieren. Dabei muss man sich bewusst sein, dass ein grosses Entscheidungsrisiko die Subjektivität und Selektivität der eigenen Wahrnehmung ist. Es wird sogar von einer Wahrnehmungsverzerrung gesprochen, indem Informationen nicht objektiv, sondern nach Interessenlage, Opportunitätsgefühlen, einseitigem Wissensstand, usw. aufgenommen und verarbeitet werden. Die Zusammenarbeit zwischen dem Buying- und dem Selling - Team kann in der Entscheidungsphase das Ungewissheitsproblem reduzieren.⁶⁰

Die Preis- und Vertragspolitik stellt einen wichtigen Faktor im Beschaffungsmarketing dar. Dazu gehört, dass einerseits aufgrund der vorhandenen Marktinformationen, Vergleichszahlen, Preisvergleichen und Indices sowie nach Einsicht und Erkenntnis der Preisstrukturen im Fall des Verkaufs in vergleichbaren Regionen oder Orten der mögliche zu zahlende Kaufpreis bestimmt wird. Andererseits fundiert der Preis auf die eigenen innerhalb der Due Dilligence erarbeiteten Berechnungen und Kennzahlen. Preisstabilität ist kein Ziel im Beschaffungsmarketing, sondern die kontinuierlichen und gesamtheitlichen Verbesserungen der Preis-Leistungsverhältnisse. Aber auch die Einsicht in die Preisstrategien des Absatzmarktes ist eine elementare Voraussetzung für einkäuferische Verhandlungen und deren Erfolg.⁶¹ Diese Erkenntnisse gelten nicht nur in der Konsumgüterbranche, sondern auch im vermehrten Masse im Einkauf von Liegenschaften. Zum weiteren wichtigen Punkt innerhalb der Entscheidungsfindung gehören die allgemeine Vertragsverhandlung und die Redaktion des Kaufvertrages. Gute Verträge zeichnen sich dadurch aus, dass Rechte und Pflichten nicht gleichmässig, sondern gerecht verteilt sind. Was gerecht ist, gibt der Wettbewerb vor. Aus dem Interesse miteinander zu handeln, ergeben sich die Grenzen.⁶² Im Grundstückverkehr werden die Verträge vielerorts von ortsansässigen Notaren nach den allgemein üblichen Gepflogenheiten und Usancen formuliert. Spezielle Verabredungen, wie Übernahme von Mietverträgen, Garantien, Altlastenprobleme, usw. werden unter den Parteien mit Hilfe der Urkundsperson einvernehmlich geregelt und sind in der Festlegung des Preises berücksichtigt. Nach Unterzeichnung des Kaufvertrages, Zahlung des Kaufpreises und Eigentumsübertragung sollen beide Parteien das unbedingte Gefühl haben, für sich das beste Geschäft abgeschlossen und vollzogen zu haben.

⁵⁹ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 46

⁶⁰ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 46

⁶¹ Vgl. Hirschsteiner Günter (2003) S. 87

⁶² Vgl. Hirschsteiner Günter (2003) S. 89

3. Der Immobilienmarkt

3.1. Die schweizerischen funktionalen Räume

Die Schweiz ist politisch in cirka 2900 Gemeinden und 26 Kantone mit je eigenen Hoheitsgebieten bezüglich Steuern, Planungs- und Baugesetzen sowie weiteren regulatorischen Bestimmungen gegliedert. Als viersprachiges Land finden sich vier Sprachregionen mit zum Teil unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und Mentalitäten der Bevölkerung. Die Schweiz ist politisch und geschichtlich gegliedert. Neben dem Alpengebiet, dem Landwirtschaftsland, den Seen und Flüssen, den Erholungs- und touristischen Räumen und den allgemeinen ländlichen Gebieten, enthält die Schweiz wirtschaftlich unterschiedlich prosperierende funktionale Metropolitanräume. Je nach Betrachtungsweise und Selektionskriterien sind es deren drei⁶³, fünf⁶⁴ bis sechs⁶⁵ ausgeschiedene Landesteile. Metropolitanregionen sind Ballungszentren mit städtischen Netzwerkfunktionen, wie Handel/Produktion, Finanzströme, Kulturelles/Soziales, innere Verkehrsströme und Netzwerke der Migration. Metropolitanräume sind Knoten im globalen Netz von Austausch- und Kommunikationsbeziehungen, welche sich durch nationale und internationale Vernetzungen und Ausstrahlungen auszeichnen.⁶⁶ Diese einzigartige Fragmentierung hat Einfluss auf die gesamtheitliche wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz.⁶⁷ Die funktionalen Räume unterscheiden sich in verschiedenen Kriterien, welche für die Wertentwicklung der Immobilien von grosser Bedeutung sind. Die Wertentwicklung der Immobilien wird wesentlich vom Standort, vor allem aber von der Dynamik der örtlichen Wirtschaftsaktivität sowie von den unternehmens- und personenbezogenen weichen Faktoren, wie Wirtschaftsklima, Image der Region, Karrieremöglichkeit oder Wohn- und Umweltqualitäten, Schulen, Ausbildung und allgemeinen vorhandenen Infrastrukturen beeinflusst.⁶⁸ Wichtige Unterscheidungskriterien dieser geografischen Räume sind auch die Steuerbelastungen, die Verkehrserschliessung, die demografischen Begebenheiten (Bevölkerungswachstum, Migration, Altersstruktur), die Einkommensverhältnisse, das regionale BIP, die Preisentwicklungen, und die Leerstände. Im Besonderen unterscheiden sich die funktionalen Räume in der Steuerbelastung für juristische Personen, der Branchenbewertung, des Tertiarisierungsgrades sowie in der regionalen Branchenspezialisierung.⁶⁹ Die Projektentwicklungsgesellschaft als Investor wird nach ihrer Strategie, ihrem Fokus und ihren Präferenzen, ihrer Risikoaversion sowie nach der steuerlichen Opportunität in Immobilien verschiedener geografische Räume investieren. Dabei zeigen sich massive Unterschiede zwischen den einzelnen funktionalen Räumen, Kantonen und Gemeinden. Je nach Unterschieden der Regionen werden auch die mit der Beschaffung verbundenen Kriterien verschieden angewendet und bewertet. Je nach Teilmarkt, in den die Projektentwicklungsgesellschaft investieren will und je nach Marktsegment oder Zielgruppen, welche mit der Investition als Abnehmer schliesslich angesprochen werden sollen, kann auch ein vordergründig nicht sehr attraktiver Raum interessante und gewinnbringende Investitionsmöglichkeiten bieten. An bester Lage sind die Renditen am tiefsten, wogegen in den Regionen der Westschweiz

⁶³ Vgl. Tierstein Alain, Vorlesung CUREM 15.04.05 (Nordschweiz / Lemanique / Lobardei)

⁶⁴ Vgl. are Raumentwicklungsbericht 2005, S.88

⁶⁵ Vgl. Blöchlinger Hansjörg (2005) S. 126

⁶⁶ Vgl. Diener Roger, et al. Materialien (2006) S. 488

⁶⁷ Vgl. Blöchlinger Hansjörg (2005) S. 37

⁶⁸ Vgl. Isenhöfer Björn, Väh Arno, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 398 ff.

⁶⁹ Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien Regionen 2006, S. 5-15

und der äusseren Ostschweiz höhere Renditen realisiert werden können.⁷⁰ Höhere Renditen bedeuten ein grösseres Risiko, was auf die Investitionsentscheidung einen wesentlichen Einfluss hat.⁷¹ Die Beschaffung und damit verbunden die Investition in den funktionalen Räumen, richtet sich hauptsächlich nach der Strategie des Investitions-Unternehmens. Das Kennen der funktionalen Räume gilt als Erfolgsfaktor.

3.2. Gegenstand des Marktes

3.2.1. Der Immobilienmarkt

Seit Jahrtausenden ist Bauen und das Erstellen von Immobilien eine Selbstverständlichkeit, denn es dient dem elementaren Bedürfnis des geschützten Wohnens und Arbeitens, aber auch der Religion und dem Prestige. Immobilien werden entweder vom Eigentümer selber oder seitens Dritten – in der Regel Mietern – genutzt. Letztere bezahlen Miete und bringen dem Anleger Liquidität, so dass die Immobilien neben dem Realwert einen Ertragswert generieren.

Immobilien sind eigene Investitionsobjekte, welche sich von den anderen Anlageklassen wesentlich unterscheiden. Gegenüber alternativen Anlagen, wie Wertpapieren, sind die Immobilien durch ihre Heterogenität schwieriger handel- und bewertbar und gelten als nicht standardisierte, schwierig einschätzbare und schwerfällige Kapitalanlagen.

Durch die Nichtvermehrbarkeit des Bodens sind Immobilien ein bedeutender Wirtschafts- und Produktionsfaktor.⁷² Immobilien sind vor allem, wie das Wort schon sagt „immobil“ und an einen Standort gebunden. Sie sind heterogen, also einzigartig in sich selber und nicht kopierbar. Immobilien haben einen langwierigen Entwicklungsprozess, der über Jahre dauern kann. Das macht sie träge und sie laufen Gefahr, nicht mehr dem Markt zu entsprechen. Immobilien haben ein hohes Investitionsvolumen, was wiederum den Markt nur auf wenige vermögende Teilnehmer einschränkt. Die Transaktionskosten von Immobilien sind gegenüber alternativen Anlagen, wie indirekte Immobilienanlagen (Wertpapiere/Aktien an Immobilienaktiengesellschaften oder Fonds) wesentlich grösser. Neben den Gebühren des Notars und den Transaktions- und Grundstückgewinnsteuern fallen insbesondere die Such- Informations- Vermittlungs- und Investitionsprüfungskosten ins Gewicht.⁷³ Die Lebenszeit der Immobilie und damit ihr Wert erstrecken sich je nach Art und Bauweise über Jahre, ja sogar über mehrere Hundert Jahre. Dabei unterscheiden wir einen physisch-technischer Lebenszyklus für das Gebäude und einen ökonomischen Lebenszyklus mit Bezug auf Grund und Boden.⁷⁴ Sie durchlaufen innerhalb ihres gesamten Lebenszyklus von der Entstehung bis zur Degeneration sehr komplexe Prozessabläufe.⁷⁵ Das Erbauen des Gebäudes, dessen Bewirtschaftung, Betreuung sowie die Transaktionen sind mit hohen Kosten verbunden. Hohe oder niedrige Betreiberkosten einer Liegenschaft haben grossen Einfluss auf deren Wert. Niedrige Lebenszykluskosten rechtfertigen einen höheren Wert der Immobilie und dadurch einen höheren Transaktionspreis.⁷⁶ Das bedeutet, dass betriebs- und unterhaltsintensive Lie-

⁷⁰ Vgl. Thöny Reto (2006) „Tiefe Rendite an bester Lage“ SonntagsZeitung, 04.06.06, S. 75 „Wirtschaft“

⁷¹ Vgl. Wellner Kristin (2003) S. 13

⁷² Vgl. Wellner Kristin (2003) S. 8

⁷³ Vgl. Bone-Winkel Stephan, Schulte Karl-Werner, Focke Christian (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 16-20

⁷⁴ Vgl. Bone-Winkel Stephan, Schulte Karl-Werner, Focke Christian (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 21

⁷⁵ Vgl. Rottke Nico / Wernecke Martin (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S 211

⁷⁶ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm, (1999) S 378

enschaften einen preislichen Abschlag erleiden. Für den Investor ist es somit sehr wichtig, in welcher Phase des Lebenszyklus er die Immobilie erwirbt.

Die Immobilie ist standort- und nutzungsgebunden. Sie hat eine begrenzte Substituierbarkeit.⁷⁷ Immobilien können nur sehr schwerfällig ausgetauscht werden, denn der darin lebende und arbeitende Nutzer ist existentiell auf den Raum angewiesen.⁷⁸

Jede einzelne Liegenschaft spielt innerhalb des Portfolios durch ihre eingeschränkte Fungibilität und Liquidierbarkeit, durch die hohen Such- und Transaktionskosten sowie das grosse Investitionsvolumen, mit längerfristiger Kapitalbindung, der hohen Erhaltung- und Verwaltungskosten und der Unsicherheit über die nachhaltige Wertentwicklung eine spezielle Rolle⁷⁹. Diese Heterogenität ist in der Auswahl der Immobilien bei der Beschaffung zu berücksichtigen. Der Immobilienmarkt ist je nach Region verschieden. Je nach Attraktivität der Region, sei es ökonomisch, touristisch, ökologisch oder demografisch sind die Immobilienwerte unterschiedlich. Im Weiteren sind die Immobilien betreffend Ihrer Nutzung, Betreibung, Bauart, etc. zu unterscheiden. So wird Wohnungseigentum nicht wie eine selbst genutzten Betreiberliegenschaft bewertet. Die sachlichen und räumlichen Immobilienteilmärkte haben die Gemeinsamkeiten der geringen Markttransparenz, der Abhängigkeit der Volkswirtschaft in der Entwicklung, die geringe Anpassungselastizität an Marktveränderungen und die Zyklizität.⁸⁰ Aufgrund der Eigenart jeder Immobilie herrscht die geringe Markttransparenz. Wertpapiere einer Unternehmung oder ähnlichen Unternehmungen sind aufgrund des Börsenkurses vergleichbar, wobei Immobilien höchstens aufgrund des Ertrages verglichen werden können. Diese Daten sind jedoch meistens nicht verfügbar, weil sie nicht oder nur sehr beschränkt öffentlich bekannt gemacht werden. Die Immobilien sind sehr stark von der Volkswirtschaft und von der Demographie abhängig. Wirtschaftliche Rezession bedeutet weniger Arbeitsplätze und dadurch weniger Produktionsraum. Wirtschaftliches Wachstum hat zeitverzögert Einfluss auf einen grösseren Bedarf an Produktions- und Büroflächen. Das Handicap der Immobilie ist dabei die geringe Anpassungselastizität an die Marktveränderungen. Durch den langen Lebenszyklus der Immobilien ist es rein technisch und wirtschaftlich nicht möglich, dauernde Abriss, Renovations- und Anpassungsarbeiten am Gebäude vorzunehmen. Der Immobilienmarkt reagiert auf wirtschaftliche Veränderungen immer verzögert. Die demografische Entwicklung, wie das zunehmende Altern der Bevölkerung wird die Anforderungen an die Wohnungen und Infrastrukturbauten ändern. Zum richtigen Zeitpunkt, die richtige marktgerechte Immobilie auf den Markt zu bringen, ist das grosse Erfolgsgeheimnis des Projektentwicklers. Der Immobilienmarkt weist eine hohe Zyklizität auf. Der Wert der Immobilie und der dafür zu bezahlende Preis werden durch verschiedene exogene und endogene Einflüsse bestimmt. Diese Einflüsse können regulatorisch über Gesetze oder vom Markt stammen. Das Zusammenspiel der Märkte wird durch den Servicemarkt (Angebot / Nachfrage / Anlage / Vermögensmarkt), den Kapitalmarkt, den Baumarkt / Neubaumarkt und den Bestandesmarkt / Markt für Flächennutzung beeinflusst. Diese vier Teilmärkte, deren Zusammenspiel und gegenseitigen Abhängigkeiten, lassen sich im „Four-Quadrant-Modell“ von DiPasquale und Wheaton darstellen.⁸¹ Ein unerwartetes plötzliches Nachfragewachstum hat aus dem Grundsatzspiel Angebot/Nachfrage höhere Preise zur Fol-

⁷⁷ Vgl. Wellner Kristin (2003) S. 9

⁷⁸ Vgl. Bone-Winkel Stephan, Schulte Karl-Werner, Focke Christian (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 16-21

⁷⁹ Vgl. Wellner Kristin (2003) S. 9

⁸⁰ Vgl. Bone-Winkel Stephan, Schulte Karl-Werner, Focke Christian (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 21-23

⁸¹ Vgl. Geltner David / Miller G. Normann (2001), S. 28

ge. Das bewirkt jedoch, dass die Bautätigkeit zunimmt, was wiederum eine Geldverknappung und dadurch höhere Zinsen nach sich ziehen kann. Indem jedoch, auch aus Konkurrenzüberlegungen, mehr als notwendig produziert wird, verteuern sich die Baukosten. Der Markt erhält einen Angebotsüberhang, was wiederum schliesslich die Endpreise sinken lässt. Die Zinsen tendieren aufgrund dieses Systems wieder auf ein niedriges Niveau.⁸² Die Schwankungen dieser Teilmärkte wirken auf die einzelnen Immobilien und deren wirtschaftlichen Lebenszyklus zeitverzögert aus. Man spricht vom Time-lag.⁸³ Immobilien sind begehrte Ziele von Investoren und Anlegern, welche eine sichere Rentabilität und Wertbeständigkeit ihrer Investition erwarten. Der Bedarf von klassischen Bestandesliegenschaften mit stetigem und sicherem liquiden Ertrag ist in der Schweiz aufgrund der zukünftigen Konkurrenz von ausländischen Anlegern⁸⁴ nach Betriebsliegenschaften massiv gestiegen.⁸⁵ Die Preise sind auf hohem Niveau angesiedelt, was die Beschaffung von Immobilien zurzeit nicht einfach macht. Immobilien, welche zu Anlagezwecken erworben werden, haben das investierte Kapital mit der zu erwirtschaftenden Miete zu verzinsen, bzw. haben eine Rendite abzuwerfen. Die bessere Rendite kann durch ein höheres Risiko erkaufte werden.⁸⁶ Daraus resultiert der Cash Flow, welcher aus dem Immobilieninvestment fliesst.⁸⁷ Die drei Komponenten Kapital, Rendite und Risiko bilden in einem Zeitraum die Investorenziele ab.⁸⁸

Der Immobilienmarkt wird, wie bereits erwähnt, durch die vielen differenzierten Teilmärkte gekennzeichnet. Er ist abhängig von vor- und nachgelagerten Märkten (insbesondere Kapital-, Bau- Bodenmarkt), vom Mangel an einer objektiven Preisfindung, von der geringen Anpassungselastizität, der geringen Anzahl von Marktteilnehmern, der Intransparenz und des hohen Stellenwertes an politisch-öffentlichen Faktoren.⁸⁹ Aktuell nimmt jedoch trotz anscheinend bestehenden Nachteilen, die Attraktivität der Immobilienanlagen stetig zu. Die Vorteile gegenüber den alternativen Anlageformen sind der Inflationsschutz, die längerfristige Werterhaltung oder sogar ein Wertzuwachs, die möglichen Steuervorteile und Subventionen, der Risikoausgleich zu anderen Assetklassen, die zusätzliche Altersvorsorge und die Möglichkeit auch weitere Bedürfnisse, wie Sicherheit und Prestige zu befriedigen.⁹⁰

Nicht vermietete oder nur teilvermietete Immobilien generieren aufgrund ihres minderen Ertrages weniger Wert und bergen ein erhöhtes Risiko, enthalten aber dafür ein gewisses Maas an zukünftigem Ertragspotential. Diese Immobilien gelten es zu entwickeln. Sie eignen sich besonders für dafür spezialisierte Projektentwicklungsgesellschaften. Diese opportunistischen Anlagen mit höherem Risikopotential sind jedoch vermehrt auch ins Beschaffungsvisier von institutionellen Anlegern, wie Versicherungen und Anlagefonds gekommen, welche eigentlich eher eine Core-Strategie verfolgen.⁹¹ Inwieweit sich diese Investitionsstrategie mit dem Best-Owner-Ansatz⁹² vereinbaren lässt, bleibt offen.

⁸² Vgl. Sager Daniel (2005), Vortrag bei CUREM am 2. April 2005

⁸³ Vgl. Rottke Nico / Wernecke Martin (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band 1, S. 220

⁸⁴ Vgl. Unternährer Christian (2006), Real Estate Report Schweiz, UBS Wealth Management Research / 17. März 2006

⁸⁵ Vgl. Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland Art. 2, Abs. 2, Lit a

⁸⁶ Vgl. Wellner Kristin (2003) S. 3

⁸⁷ Vgl. Wellner Kristin (2003) S. 7

⁸⁸ Vgl. Wellner Kristin (2003) S. 4

⁸⁹ Vgl. Wellner Kristin (2003) S. 11

⁹⁰ Vgl. Wellner Kristin (2003) S. 10

⁹¹ Vgl. Ziffer 6.7. hinten

⁹² Vgl. Ziffer 4.3.3. hinten

3.2.2. Der Immobilientrend

3.2.2.1. Die allgemeinen Bestimmungsfaktoren

Der Schweizer Immobilienmarkt verändert sich nachfrageseitig mit dem Index der Konsumentenstimmung, der Veränderung des real verfügbaren Pro-Kopf-Einkommens, mit dem Landesindex der Konsumentenpreise und der Wachstumsrate der Schweizer Wohnbevölkerung.⁹³ Aufgrund dessen, dass die Beschaffung der Immobilie schliesslich durch die Trends in der Nachfrage der Immobilie bestimmt wird, müssen diese Determinanten in der Beschaffungs-Due Dilligence berücksichtigt werden. Diese Faktoren betreffen die gesamte Schweiz und haben auf die einzelnen Regionen nur einen geringen unterschiedlichen Einfluss. Hingegen gibt es für die Preisbestimmung der zu erwerbenden Immobilie nicht nur die schweizerischen Bestimmungszahlen zu berücksichtigen, sondern es gibt je nach Regionen massive unterschiedliche Faktoren.

3.2.2.2. Immobilien in den einzelnen Regionen

Immobilien sind heterogen und haben insbesondere entsprechend ihrer Lage und Nutzung verschiedene Werte. Die allgemeine Lage (Region) aber auch die Makro- und Mikrolage sowie die Abhängigkeit von der Distanz zu Grosszentren haben einen wesentlichen Einfluss auf den Wert der Immobilie, was sich im Landpreis widerspiegelt. Eine Wertsteigerung findet nur an guten Lagen statt, es fällt auf, dass die positiven Wertsteigerungsrenditen nur in den Regionen Genf, Bern und Zürich erzielt werden konnten.⁹⁴ Für die Projektentwicklung ist wichtig, welche Regionen und welche Lagen ein zukünftiges Werterhöhungspotential aufweisen. Dieser mögliche Mehrwert darf noch nicht im momentanen Kaufpreis einkalkuliert sein, denn dieser Wert stellt schliesslich den Projektentwicklungsgewinn, die Wertveränderungsrendite dar. Gute Renditen erzielt man nicht an Top-Lagen, ein gutes Investment ist dort, wo sich im Laufe der Zeit die Standort- und Lagequalität verbessert. Es gilt das Potential zu erkennen; es gilt zu wissen, was in welcher Region zukünftig in neuen Infrastrukturen geplant ist oder welche ökonomischen Aussichten bestehen. Auch die Demografie und deren Entwicklung ist ein wichtiger Punkt, der zu beachten ist.

Es gibt verschiedene Arten von Immobilien, wie Eigenheime in Form von Einfamilienhäusern oder Eigentumswohnungen, selbstgenutzte oder gemietete Betreiberliegenschaften, Anlageliegenschaften, wie Wohnungen, Büro, Retail, Shopping - Center, Spezialliegenschaften, etc.

Im Teilmarkt der Eigenheime lässt sich vermehrt ein Trend nach Eigentumswohnungen verspüren, wobei Einfamilienhäuser eher stabilisieren, gar rückläufig sind und der Markt mit second hand Objekten versorgt wird.⁹⁵ Regional bestehen im Wachstum der Angebotspreise von Eigentumswohnungen markante Unterschiede. Die Westschweiz und das Tessin profitieren von einem Preiswachstum, wobei die Deutschweizer Regionen merklich abflachen.⁹⁶ Das Schwergewicht bei der Bewilligungstätigkeit für Eigentumswohnungen liegt in den Kantonen Zug, Aargau, Obwalden, Nidwalden und Graubünden.⁹⁷ Stockwerkeigentum bleibt der Favorit.⁹⁸

⁹³ Vgl. Wüst & Partner Immo-Monitoring 2006/2 Facts&Figures Herbst, S. 10

⁹⁴ Vgl. Wüst & Partner Immo-Monitoring 2006/1 Analysen und Prognosen, S. 74

⁹⁵ Vgl. Swisscanto Immobilienmarkt Schweiz 2005, S. 10

⁹⁶ Vgl. Wüst & Partner Immo-Monitoring 2006/1 Analysen und Prognosen, S. 22

⁹⁷ Vgl. Credit Suisse, Monitoring 1. Quartal 2006, Folie „geschätzte Ausweitung von Ewg + Mwg 2006“

In den letzten drei Jahren sind am meisten Mietwohnungen, insbesondere in den Kantonen Waadt, Freiburg und Zürich⁹⁹ bewilligt worden.¹⁰⁰ Je nach dem Delta zwischen der Absorption und der Ausweitung von Wohnraum wird bei gleichbleibendem Nachfragewachstum in den Kantonen ohne Zentrumsfunktion mit steigenden Leerständen an Wohnraum gerechnet.¹⁰¹ Tiefe Leerstände haben die Kantone Genf, Zug, Schwyz, Basel-Land und Waadt.¹⁰² Die Credit Suisse prognostiziert einen allgemeinen Wohnungszuwachs in den kommenden zehn Jahren¹⁰³, wobei je nach Region erhebliche preisliche Unterschiede bestehen.¹⁰⁴

Im Büromarktbereich sind gemäss Collier erste Tendenzen für einen Aufschwung zu erkennen. Insbesondere in Zürich und in den Zentren ist eine gewisse Nachfrage vorhanden, sonst ist die Nachfrage vielerorts flau. Die Mietpreise sind in Zürich und Bern leicht gesunken, in Basel stabil und in Genf ist eine leichte Mietpreiserhöhung spürbar.¹⁰⁵ Das im Jahre 2005 erlebte Wirtschaftswachstum lässt auch im Jahr 2006 ein Wachstum prognostizieren. Schlägt das auf den Arbeitsmarkt um, dann wird auch eine zukünftige Erholung des Büroflächenmarktes möglich sein.¹⁰⁶

Bei den Verkaufsflächen herrscht ein gewisser Boom. Die Flächen verteilen sich jedoch auf wenig Grossprojekte, welche starke Schwankungen in den letzten Jahren verursachten.¹⁰⁷ Die Leerstandsbewegungen waren in den Zentren eher volatil. Einzig in den Kantonen Basel-Land und Waadt nahmen die leer stehenden Verkaufsflächen ab.¹⁰⁸

Städte und Regionen entwickeln sich entsprechend der Branchenbewertung, welche das Chancen-Risiko-Profil der in einer Region ansässigen Branchen aufzeichnet.¹⁰⁹ Aufgrund dessen können Rückschlüsse auf die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Branchen gezogen werden, was wiederum zeigt, welche Region ökonomisch im Vorteil ist. Zug, Zürich, Genf, Basel und Aarau werden zukünftig ein Wertschöpfungspotential aufweisen können¹¹⁰, was für die Immobilienbeschaffung des Projektentwicklers eine wichtige Erkenntnis sein kann.

3.2.2.3. Steuern

Je nach Regionen ist die Steuerbelastung verschieden gross. Bei den natürlichen Personen finden wir ein deutliches Ost-West-Gefälle. Der Westschweizer bezahlt wesentlich mehr Steuern, bis doppelt soviel wie in der Ostschweiz, was sich entsprechend negativ auf den Immobilienmarkt bzw. auf die Preise auswirkt. Als Ausnahme gilt Genf. Die internationale Stadt kann den Nachteil der eher höheren Steuern durch andere Vorteile

⁹⁸ Vgl. Credit Suisse, Monitoring 1.Quartal 2006, Folie Ausweitung von EFH, Ewg und Mwg“

⁹⁹ Vgl. Credit Suisse, Monitoring 1.Quartal 2006, Folie „geschätzte Ausweitung von Ewg +Mwg 2006“

¹⁰⁰ Vgl. Credit Suisse, Monitoring 1.Quartal 2006, Folie „Verteilung der Baubewilligungen“

¹⁰¹ Vgl. Credit Suisse, Monitoring 1. Quartal 2006, Folie „Absorption / Ausweitung“

¹⁰² Vgl. Credit Suisse, Monitoring 1.Quartal 2006, Folie „Leerwohnungsziffer in den Schweizer Kantonen 05“

¹⁰³ Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien, Fakten und Trends 2006, S. 7-9

¹⁰⁴ Vgl. Credit Suisse, Monitoring 1.Quartal 2006, Folie “Netto-Mietpreise nach Gemeinden 2000 CHF/m2 und Jahr.”

¹⁰⁵ Vgl. Collier, Büromarktbericht Schweiz 2006, Seite 4

¹⁰⁶ Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien, Fakten und Trends 2006, S. 25

¹⁰⁷ Vgl. Credit Suisse Monitoring 1.Quartal 2006, Folie Neubaugesuche und Bew. für Verkaufsflächen ..“

¹⁰⁸ Vgl. Credit Suisse Monitoring 1.Quartal 2006, Folie „Leerstehende Verkaufsflächen Jahreswerte“

¹⁰⁹ Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien Regionen 2006, S. 13

¹¹⁰ Vgl. Credit Suisse Monitoring 1.Quartal 2006, Folie “Standortqualität und Branchenattraktivität 2005”

wettmachen und hat eher boomende Immobilienpreise. Aber grundsätzlich bedeuten höhere Steuern tiefere Immobilienpreise und Mieten. Tiefere Steuern lassen die Preise und Mieten nach oben schnellen.¹¹¹ Die Steuerbelastung von juristischen Personen hat sich auf die Immobilienpreise nur bedingt ausgewirkt. Zürich, welche die juristischen Personen recht hoch mit Steuern belastet, hätte zum Beispiel gegenüber Nidwalden und Appenzell erhebliche Standortnachteile. Höher gewichtete Standortvorteile, machen Zürich jedoch wieder attraktiv.¹¹² Zug ist nicht nur sehr steuergünstig, sondern auch verkehrstechnisch gut erschlossen, darum haben sich dort auch attraktive Arbeitsplätze angesiedelt. In Zug mit einer tiefen Steuerbelastung bezahlen die juristischen Personen als Nutzer von Gewerbe- und Büroliegenschaften eine höhere Miete, was wiederum zu höheren Immobilienpreisen aber auch zu beständigeren Werten führt.

3.2.2.4. Erreichbarkeit

Um die Zentren bilden sich Agglomerationen¹¹³, welche mit den Zentren verkehrstechnisch gut erschlossen und schnell erreichbar sein müssen. Wohn- und Arbeitsorte sind entflechtet. Es entstehen Pendlerströme, welche mit dem öffentlichen und individuellen Verkehr bewältigt werden. Parktisch jeder dritte Erwerbstätige pendelte vor dreissig Jahren; heute pendeln doppelt soviel Leute täglich von ihrem Wohnort zum Arbeitsort und zurück.¹¹⁴ Die Attraktivität der Immobilien in den Agglomerationsräumen hängt insbesondere auch von der Distanz zur City und der Erreichbarkeit zum Zentrum, zum Arbeits- und Einkaufsort und zum Ort der gemeinsamen Aktivitäten ab. Wohnimmobilien mit guten Erreichbarkeiten zu prosperierenden Arbeitsorten oder Gewerbeimmobilien, welche nahe und verkehrstechnisch gut mit attraktiven Wohnimmobilien verbunden sind, weisen durch den Faktor Erreichbarkeit eine höhere Wertbeständigkeit aus.¹¹⁵ Der Betreiber dieser Liegenschaft hat einen klaren Wettbewerbsvorteil, weil es sich den Agglomerationseffekt zu Nutzen machen kann¹¹⁶, was sich wiederum auf den Wert der Immobilie positiv abfärbt.

3.2.2.5. Demografische Einflüsse auf den Immobilienmarkt

Unter dem Begriff Demografie (Bevölkerungswissenschaft) werden das Bevölkerungswachstum, die Bevölkerungsdichte und die Bevölkerungsstruktur subsumiert. Die Metropolitanregion Zürich hatte im Jahre 2000 mit 2.6 Mio. Einwohnern und einem Wachstum vom 6-7% zwischen den Jahren 1990 und 2000 den höchsten Bevölkerungsanteil. Die Metropolitanregion Basel hatte 1.7 Mio. Bewohner, davon 2/3 jedoch jenseits der Landesgrenze. Darauf folgten Bern mit 1,1 Mio. Genf mit 1 Mio. Lausanne mit 0.7 Mio. und Tessin mit 0.5 Mio. Einwohner. Das stärkste Wachstum zwischen 1990 und 2000 war in Genf mit 10%, das schwächste in Bern mit 3%.¹¹⁷ Credit Suisse stellte in ihrem Research fest, dass die Wachstumsentwicklung insbesondere in den Regionen grösseren Zentren sehr dynamisch verläuft, was die Anziehungskraft der Agglomeratio-

¹¹¹ Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien Regionen 2006, S. 6-7

¹¹² Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien Regionen 2006, S. 12

¹¹³ Vgl. Blöchliger Hansjörg (2005) S. 169

¹¹⁴ Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien Regionen 2006, S. 7

¹¹⁵ Vgl. Wüst & Partner Immo-Monitoring 2006/1 Analysen und Prognosen, S. 68

¹¹⁶ Vgl. Isenhöfer Björn, Väth Arno, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 406

¹¹⁷ Vgl. Blöchliger Hansjörg, (2005) S. 175

nen bzw. die anhaltende Periurbanisierung bestätigt. In den Randregionen zeichnet sich zusehends ein Schrumpfungsprozess der Bevölkerung ab.¹¹⁸

Die grosse Dichte der Bevölkerung mit knapp 900 Personen auf einen Quadratkilometer finden wir in Genf. Basel und Zürich weisen eine halb so grosse Dichte auf, wobei die Regionen um Bern, Lausanne und Genf sich im Schweizer Mittelmass von 180 Bewohnern pro Quadratkilometer bewegen. Die ländlichen Regionen und der Alpenkamm liegen mit 60 bis 80 Personen pro Quadratkilometer am Schluss.¹¹⁹ Die Schweiz hat wie andere entwickelte industrialisierte Länder eine tiefe Geburtenrate. Das eigentliche Bevölkerungswachstum wird durch die Migration herbeigeführt, welche sich im gleichen Verhältnis in den Regionen und Gebiete wie das generelle Wachstum bewegt.¹²⁰ Die Migrationsströme der 21- bis 30- jährigen fliessen hauptsächlich nach Zürich und Genf. Die 60- bis 89- jährigen treffen wir in den ländlichen und Alpengebieten an.¹²¹ Kleinere Bevölkerungsdichten und Schrumpfungstendenzen können neue Chancen für den Tourismus oder neue Lebensräume sein. Können diese Orte auch neue Erholungsräume für den gestressten Städter werden? Auf den Immobilienmarkt haben die Bevölkerungsdichte und das Bevölkerungswachstum grossen Einfluss. Dicht besiedelte Gebiete prosperieren und weisen Infrastrukturen, wie Verkehr, Einkauf, Schulen und auch Arbeitsplätze auf. Dicht besiedelte Gebiete haben auch ein höheres Steueraufkommen, was wiederum auch seitens der öffentlichen Hand vermehrte Investitionen zulassen. Der Immobilienmarkt ist in den dicht besiedelten Regionen lukrativer aber auch volatiler, als in den Randregionen. Die Mikrolagen sind entscheidender. In den ländlichen weniger gut erschlossenen Gebieten, wie auch in den Alpenregionen, fallen die Immobilienpreise generell zusammen. Ausnahmen sind die touristisch top erschlossenen Gebiete mit erfolgreich umgesetzten Marketing-massnahmen wie im Kanton Graubünden, im Berner Oberland oder im Wallis

Die Bevölkerungsstruktur hat je nach Nutzungsart bedingt Einfluss auf den Wert der Immobilien. Nicht nutzungsgerechte Immobilien, welche nicht oder nur teilweise den aktuellen Marktbegebenheiten entsprechen, sind nicht optimal genutzt und verlieren deshalb an Wert oder müssen entsprechend den neuen Marktbedürfnissen angepasst werden. Promotoren und Entwickler tun jedoch gut daran, ihre Immobilienprodukte zunehmend auf die Entwicklung einer älteren Bevölkerungsstruktur auszurichten. Die Gesellschaft wird zusehends älter.¹²² Die Bevölkerungspyramide der Schweiz hat die Form einer Urne; dies ist ein Zeichen der zunehmenden Überalterung.¹²³ Aufgrund der älteren Bewohner unseres Landes wird der Trend eher wieder auf kleinere Wohneinheiten hinsteuern.¹²⁴ Die ältere Bevölkerung unterstützt in der gesamten Schweiz den Trend nach Eigentumswohnungen.¹²⁵

3.2.3. Der Kapitalmarkt

Der Kapitalmarkt beeinflusst den Immobilienmarkt aus den beiden Perspektiven Eigen- und Fremdkapital. Das gesamte investierte Kapital, sei es aus Fremd- oder Eigenmitteln

¹¹⁸ Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien Regionen 2006, S. 9

¹¹⁹ Vgl. Blöchliger Hansjörg, (2005) S. 177 - 179

¹²⁰ Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien Regionen 2006, S. 10

¹²¹ Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien, Fakten und Trends 2006, S. 10-12

¹²² Vgl. Wüst & Partner Immo-Monitoring 2006/1 Analysen und Prognosen, S. 34

¹²³ Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien, Fakten und Trends 2006, S. 6

¹²⁴ Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien, Fakten und Trends 2006, S. 9

¹²⁵ Vgl. Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien, Fakten und Trends 2006, S. 13

unterliegt der Renditemaxime, was bedeutet, dass es Ertrag abzuwerfen hat. Immobilien unterliegen der Portfolio-Theorie und damit der Kapitalmarkttheorie.¹²⁶ Sie unterliegen derselben Gesetzmässigkeit, wie Aktien, Obligationen oder Edelmetalle. Einerseits werden Erträge generiert, andererseits geht der Investor Risiken ein. Höheres Risiko bedeutet höheren Ertrag und umgekehrt.¹²⁷ Bekennt sich der Investor zu einem grösseren Risiko, muss seine Rendite grösser sein, als die der Alternativenanlagen. Als Mindest-Anlageziel für das investierte Kapital sollte der Zinssatz der schweizerischen Bundesobligation gelten, welche wohl bescheidene, aber mit der Zinserhöhung auch bessere Renditen (10-jährige Laufzeit 2.7% p.a.¹²⁸) abwerfen, dafür aber kein Risiko bzw. das sogenannte systematische Risiko haben.¹²⁹ Aus dem Investment bzw. aus dem Ertrag der Immobilie sind neben den Betriebskosten, die Zinsen für das Fremdkapital und die Dividenden oder Kapitalerträge des Eigenkapitals zu erwirtschaften. Der Zinssatz für das Fremdkapital sollte unter demjenigen des kalkulierten Eigenkapitals sein. Die Verzinsung des Fremdkapitals wird mit den Finanzinstituten verhandelt. Die jährlichen Zinsen auf dem Immobilienmarkt bewegen sich je nach Angebot und Produkt der Banken sowie der Laufzeiten der Kreditverträge im Bereich von knapp 3% bis 4.5%.¹³⁰ Der variable Zinssatz der ZKB beträgt 3% p.a.¹³¹ Die Schweizer Wirtschaft prosperiert. Die Zinsen tendieren zurzeit nach oben. Die Schweizerische Nationalbank hat die Leitzinsen am 16. März 2006 um 0.25% p.a. und abermals am 15. Juni 2006 um weitere 0.25% erhöht. Wie Jean Pierre Roth, Präsident der Schweizerischen Nationalbank am 16. Juni 2006 in der Presse ausführte, soll der 3-Monats Libor in der Mitte bei 1.5% gehalten werden. Bei den Flex- und Fix-Hypotheken bis Mitte 2007 wird mit einem Anstieg zwischen 0.3% bis 0.6% gerechnet.¹³² Diese wohl moderate Zinserhöhung wurde von der Wirtschaft gut aufgenommen, hat aber auf den Immobilienmarkt gewisse Auswirkungen. Die Refinanzierungszinsen werden steigen, wobei der Investor aufgrund des eher angeheizten Beschaffungsmarktes noch nicht höhere Anfangsrenditen verlangt.¹³³ Das Zinsdifferenzgeschäft ist in der Schweiz gegenüber anderen Ländern nach wie vor attraktiv. Zusätzlich haben sich professionelle Projektentwicklungsgesellschaften im Vorfeld der erneuten Zinsrunde mit zum Teil fest vereinbarten Zinssätzen refinanziert. Eine durchschnittliche Immobilienanlage erzielt im Verhältnis zur Investition eine Rendite von jährlich 5%. Die Projektentwicklungsgesellschaft Intershop Holding AG erwirtschaftete aus ihrem Portefeuille im Jahre 2005 eine Rendite von 5.1%, trotz einer Leerstandsquote von 18% per Bilanzstichtag in den Renditeliegenschaften.¹³⁴ Aufgrund des tieferen Fremdkapitalzinssatzes ist die Eigenkapitalrendite je nach Höhe des Fremdkapitalanteils am Gesamtinvestment grösser, was als sogenannten positiven Leverage-Effekt betrachtet wird.¹³⁵ Unter Berücksichtigung dieses Leverage-Effekts erwirtschaftete die Intershop Holding AG im Geschäftsjahr 2005 eine Eigenkapitalrendite von 11.6% p.a. mit einem durchschnittlichen Fremdkapitalzins von 3.35% p.a. Der Eigenfinanzierungsgrad beträgt 40.26% (Verhältnis Eigenkapital zur Bilanzsumme)¹³⁶

¹²⁶ Vgl. Wellner Kristin, (2003) S. 63ff

¹²⁷ Vgl. Wellner Kristin, (2003) S. 15

¹²⁸ Vgl. Speiser Marcel (2006): „Gnadenfrist für Mieter“ in Tages-Anzeiger, Nr. 138, 17.06.2006, S.25

¹²⁹ Vgl. Maier Kurt M. (2004) S. 12

¹³⁰ Vgl. www.ubs.com, www.credit-suisse.ch, www.zkb.ch

¹³¹ Vgl. www.zkb.ch -Abrufdatum: 8. Juli 2006-

¹³² Vgl. Credit-Suisse, Swiss Issues Immobilien Monitor 1.Quartal 2006, Folie „Hypothekarzinsätze“

¹³³ Vgl. Unternährer Christian im UBS Outlook 2. Quartal 2006, S. 18

¹³⁴ Vgl. Geschäftsbericht 2005 Intershop Holding AG, Umschlag

¹³⁵ Vgl. Bone-Winkel Stephan/Schulte Karl-Werner/Sotelo Ramon (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 695

¹³⁶ Vgl. Geschäftsbericht 2005 Intershop Holding AG, Umschlag

4. Objektprüfung beim Projektentwickler

4.1. Die Projektentwicklung

Projektentwicklung im Immobilienbereich ist begrifflich nicht fundiert geklärt. C.J. Diederichs hat für den deutschsprachigen Raum folgende auf die Produktionsfaktoren des Projektentwicklungsprozesses abgestellte Definition kreiert: „Durch Projektentwicklung sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige arbeitsplatzschaffende und –sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienprojekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“¹³⁷ Bevor jedoch ein Projekt entwickelt werden kann, bzw. bevor ein Investor ein Entwicklungsprojekt erwirbt, müssen die projektspezifischen notwendigen Analysen innerhalb einer Machbarkeitsstudie oder Due Dilligence getätigt werden. Die Due Dilligence (sorgfältige Prüfung) einer zum Kauf angebotenen Liegenschaft dient dem Sammeln, Analysieren und Interpretieren von Daten. Damit soll hauptsächlich die Informationsasymmetrie zwischen Käufer und Verkäufer beseitigt werden. Es soll die Immobilie transparent dargestellt werden, dass unliebsame Überraschungen vermieden werden können. Mit der Due Dilligence sollen seitens des Käufers, die mit dem Erwerb der Immobilie verbundenen Risiken eliminiert oder minimiert werden. Mit der geeigneten Berechnungsart sind die Potentiale der Entwicklungliegenschaft zu erkennen.¹³⁸ Es sind insbesondere die Attraktivität und Prosperität des Standortes (Makro- und Mikrostandort) der zu prüfenden Liegenschaften zu untersuchen. Dazu sind die relevanten vergleichbaren Marktdaten zu konsultieren. Es ist zu prüfen, ob das Nutzungskonzept der Immobilie den heutigen Marktanforderungen in ökonomischer und demografischer Hinsicht entspricht oder wenn nicht, muss die Frage gestellt werden, ob die Immobilie einer anderen Nutzung zugeführt werden kann. Die Konkurrenzsituation ist ein wichtiges Indiz, wie die zu entwickelnde Immobilien im Markt zu positionieren ist. Es ist bereits innerhalb der Beschaffung eine mögliche Unique selling proposition der zu entwickelnden Immobilie zu definieren. Risiken sind zu erkennen, zu erfassen und in die Kalkulation des Beschaffungspreises mit einzukalkulieren. Schliesslich geht es darum, zu prüfen, ob die zu entwickelnde Immobilie wirtschaftlich tragbar ist und überhaupt rentiert.¹³⁹ Innerhalb der Beschaffung sind schnelle und fundierte Machbarkeitsstudien wichtig, denn nur aufgrund der, auf sicheren und zuverlässigen Daten fundierten Studie, lässt sich innerhalb des Beschaffungsprozesses schnell und effizient ein möglicher Wert errechnen und damit ein Angebot dem Verkäufer unterbreiten. Ergänzend zu den drei Faktoren Standort, Projektidee und Kapital kommt der Faktor Zeit, denn eine Projektentwicklung mündet in einen Prozess, welcher wiederum in den Immobilien-Lebenszyklus und in den Immobilien-Marktzyklus hineinspielt.¹⁴⁰ In den Phasen von der Projektinitiierung, Konzeption, Konkretisierung, dem Management und der Projektentscheidung bis zur Umsetzung und dem Vollzug der Entwicklung resp. der fertigen Baute benötigt der Ent-

¹³⁷ Diederichs C.J. Grundlagen der Projektentwicklung / Teil 1, in Bauwirtschaft, 48 Jg (1994) H.11, S.43-49 – zitiert nach: Bone-Winkel Stefan, Isenhöfer Björn, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band I, S. 233

¹³⁸ Pfister Stefan (2006) Vortrag bei CUREM am 21. Januar 2006

¹³⁹ Vgl. Bone-Winkel Stefan, Isenhöfer Björn, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 280/1

¹⁴⁰ Vgl. Bone-Winkel Stefan, Isenhöfer Björn, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 235

wickler entsprechend der Grösse des Projektes einen Zeitraum.¹⁴¹ Innerhalb dieser Entwicklungsphasen kann der Immobilienmarkt aufgrund mannigfacher exogener Einflüsse ändern und die Realisierbarkeit oder den Erfolg der Projektentwicklung positiv aber auch negativ beeinflussen. Was innerhalb des Prozesses der Immobilienprojektentwicklung heute entschieden wird, ist erst nach einiger Zeit realisiert. Entwicklungsprozesse haben in den einzelnen Phasen hohes Zeitverzögerungspotential. Nur das Planen und das Bauen benötigen einen enormen Zeitaufwand. Aufgrund dieser Zeitverzögerung innerhalb des Entwicklungsprozesses einer Immobilie und den damit verbundenen Ungewissheiten und Risiken muss der Entscheidungsträger im Beschaffungsteam einer Projektentwicklungsunternehmung über fundierte aktuelle Kenntnisse des Absatzmarktes verfügen. Zusätzlich muss er Tendenzen und Trends erkennen und diese auch interpretieren und danach handeln können. Schliesslich muss der Projektentwickler einen Mehrwert erzielen. Er muss für sich selber einen Projektentwicklungsgewinn erarbeiten und der Immobilie an sich einen Mehrwert angedeihen lassen. Von grosser Bedeutung ist zum Zeitpunkt der Beschaffung die Lebenszyklusphase einer Immobilie. In welchem Stadium des Lebenszyklus einer Immobilie soll der Projektentwickler vorteilhaft investieren? Soll der Entwicklungsprozess eine Zwischennutzung miteinbeziehen oder soll die Entwicklung mit einem Neubau auf der grünen Wiese stattfinden.

4.2. Zeitpunkt der Investition innerhalb des Lebenszyklus der Immobilie

Der Immobilienzyklus stellt die zeitliche Abfolge der Prozesse von der Entstehung eines Gebäudes über verschiedene Nutzungen hinweg bis zum Abriss dar.¹⁴² Die wichtigen Phasen sind der Neubau, die Bewirtschaftung/Nutzung und der Abriss der Bauten. Wann, in welcher Phase des Lebenszyklus soll der Projektentwickler investieren? In welcher Phase soll der Projektentwickler den definitiven Endinvestor involvieren? Eine Projektentwicklung kann praktisch in jeder Phase des Lebenszyklus einer Immobilie einsetzen, weil jede Phase optimiert und auch in jeder Phase ein Wachstum generiert werden kann. Es kommt dabei auf den Standort, die Art. Die Flexibilität und die Nutzung der einzelnen Immobilie an. Damit verbunden spielen die Schwankungen des Immobilienmarktes aufgrund dessen bei Immobilien typischen Zeitverzögerungen oder Time-lags eine grosse Rolle.¹⁴³ Die eigene Heterogenität der Immobilie in der Entwicklungsphase, verbunden mit den Marktverhältnissen und den multiplen Strategie des einzelnen Entwicklers zeigt die Besonderheiten und die Inhomogenität der Immobilie, was auch eine Erklärung für die Intransparenz und Schwerfälligkeit des Marktes sein kann.¹⁴⁴ Jeder Teilmarkt innerhalb des Lebenszyklus, wie der Anlage- oder Vermögensmarkt, der Neubaumarkt, der Markt der Flächennutzung sowie der Kapitalmarkt unterliegen der Zeitverzögerung¹⁴⁵, was sich auf das Kerngeschäft und die Wertschöpfung je Entwickler unterschiedlich auswirken kann. Jede Immobilie birgt in jeder Lebenszyklus- und in jeder Entwicklungsphase Risiken, welche es zu erkennen, zu erfassen und zu beurteilen gilt.¹⁴⁶

¹⁴¹ Vgl. Bone-Winkel Stefan, Isenhöfer Björn, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 240

¹⁴² Vgl. Rottke Nico, Wernecke Martin (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band I, S. 211

¹⁴³ Vgl. Wellner Kristin (2003), S. 162

¹⁴⁴ Vgl. Wellner Kirstin (2003), S. 163

¹⁴⁵ Vgl. Rottke Nico, Wernecke Martin (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 220

¹⁴⁶ Vgl. Ziffer 4.3.5. hinten

Deshalb stellt sich jeder Entwickler selber die Frage, zu welchem Zeitpunkt er innerhalb des Lebenszyklus der Immobilie aufgrund seiner Kultur, Struktur, Unternehmensstrategie und insbesondere aufgrund seiner strategischen Wertschöpfung investieren soll. Investoren und Projektentwickler sehen die einzelne Immobilie aus verschiedenen Blickwinkeln. Es ist massgebend, was der Investor als Immobilienentwickler für ein Kerngeschäft betreibt. Ob er als Generalunternehmer oder als reiner Finanzinvestor entwickelt, ob er für Dritte in Entwicklungsprojekte investiert oder ob er als Architekt nur seine Entwicklungsdienstleistungen anbietet. Dementsprechend sind Arbeitsweisen und Ziele je Standpunkt und Ausgangslage des Entwicklers verschieden. Der Entwickler als Dienstleister und der Entwickler für Drittinvestoren sieht seinen Entwicklungsfokus in der Opportunität, je nach Investor, welcher hinter ihm steht. Nachfolgend konzentriert sich die Arbeit auf die Generalunternehmer und Finanzinvestoren. Der Generalunternehmer entwickelt Immobilien, mit dem primären Ziel Bauleistungen zu erbringen, wogegen der Finanzinvestor eine hohe Performance seiner investierten Geldmittel erreichen will.

Für den Generalunternehmer steht an erster Stelle die Bauleistung. Er wird somit vorteilhaft in Objekte investieren, die am meisten Planungs- und Bauaufgaben generieren. Das sind überbauungsbereite Baugrundstücke oder ungenutzte Abbruchliegenschaften, welche durch einen Neubau zu ersetzen sind. Um nicht die tote Zeit des Bewilligungsverfahrens verstreichen zu lassen, soll im Zeitpunkt der Investition vorzugsweise eine rechtskräftige Baubewilligung vorhanden sein. Meistens leisten Architekten diese Vorarbeiten auf Risiko, welche dann mit dem Generalunternehmer ein Entwicklungsteam bilden. Indem der Generalunternehmer eine direkte Investition tätigt oder das Grundstück mit einem rechtsgültigen obligationenrechtlichen Vertrag anbindet,¹⁴⁷ kann er seine Entwicklung ohne Einflüsse seitens Konkurrenten bzw. anderer Generalunternehmer vorantreiben. Er kann sowohl während der Detail-Planung als auch während des Baus einen ihm genehmen Investor suchen. Dabei muss er sich lediglich nach den Begebenheiten des allgemeinen Immobilienmarktes richten; er hat sich über den Verkaufspreis nach den Gesetzen von Angebot und Nachfrage mit den Investoren zu einigen. Der Investor wird dem Generalunternehmer seine Anforderungen an die Baute diktieren, denn er kalkuliert primär die Ertragsrendite aus der neu zu tätigen Investition. Architekt und Generalunternehmer neigen aufgrund ihrer Bautätigkeit eher auf teurere und kompliziertere Bauwerke, entspricht doch der Entwicklungserfolg eines Generalunternehmers seinem Werklohn für die neu erstellte oder gegebenenfalls renovierte Baute.

Der Finanzinvestor legt seinen Fokus ausschliesslich auf die Ertrags- und Wertveränderungsrendite. Er investiert vorteilhaft in Entwicklungsobjekte, welche im Zeitpunkt der Investition einen gewissen Ertrag abwerfen und zusätzlich ein Potential für einen höheren Ertrag haben. Dieses Potential gilt es bereits zum Zeitpunkt der Beschaffung zu erkennen. Die vom Finanzentwickler und gleichzeitig Investor zu erwerbenden Immobilien sind vorteilhafterweise zum Zeitpunkt des Erwerbs und der damit verbundenen Investition teilweise in Betrieb. Entwicklungsobjekte können nicht vollständig vermietete Bürohäuser, schlecht ausgelastete und neu zu positionierende Einkaufszentren, Logistikliegenschaften, welche einem Strukturwandel unterliegen, aber auch Immobilien mit Mietwohnungen sein, die renoviert, umgebaut und neu vermietet werden oder die sich zur Umwandlung in Stockwerkeigentum eignen. Im Entwicklungstrend liegen auch Betreiberliegenschaften, welche vom gewerblichen Selbstnutzer verkauft und wieder auf eine bestimmte Zeit zurückgemietet werden (Sale and lease back). Gründe dafür können insbesondere veraltete Produktionsinfrastrukturen sein, welche der Verkäufer an

¹⁴⁷ Vgl. Ziffer 5.2. hinten

einem anderen Ort neu aufbauen muss. Der Verkaufserlös der bisherigen Immobilie kommt ihm dabei sehr gelegen. Motivation für ein Sell and Lease Back kann auch der Bedarf an flüssigen Mitteln sein, welche in das eigentliche Kerngeschäft der Unternehmung eingebracht werden.¹⁴⁸ Im Weiteren soll der Verkäufer Kosten einsparen und die Bewirtschaftung der Immobilie mit dem Gebäudemanagement einem professionellen Anleger übertragen können.¹⁴⁹ Der Entwickler und gleichzeitig neue Eigentümer kann die Immobilie neu auf den Markt ausrichten und generiert in der Phase der Entwicklungsplanung gleichzeitig einen Mietertrag. Der Finanzinvestor als Entwickler investiert am vorteilhaftesten in ein Objekt, das sich in der Umstrukturierung befindet. Seine Entwicklungstätigkeit fokussiert sich auf die Generierung eines Mehrwertes, welcher nicht zwangsläufig mit Bauarbeiten zu tun haben muss. Ein Mehrwert der Immobilie kann auch mit gezielten Marketingmassnahmen, wie durch Neupositionierung, durch Neuvermietung der Räume und durch Veränderung des Nutzungskonzeptes oder überhaupt der Nutzung realisiert werden. Die Strategie des Erwerbers muss mit dem aktuellen Lebenszyklus der zu erwerbenden Immobilie im Einklang sein. Die optimale Zusammenführung und Gleichschaltung der eigenen Strategie mit der zu erwerbenden heterogenen Immobilie, gelten als massgebender Erfolgsfaktor.

4.3. Prüfung von Entwicklungsliegenschaften

4.3.1. Standortanalysen

Die Analyse des Ortes, wo sich die Immobilie befindet ist elementar. Der Wert der Immobilie wird zur Hauptsache vom Standort und dessen wirtschaftlichen und marktspezifischen Rahmenbedingungen bestimmt. Neben dem Makrostandort (Region, Stadt) ist der Mikrostandort (Grundstück) auf seine Vor- und Nachteile, wie Erschliessung, Infrastruktur, wirtschaftliche Attraktivität, Demographie, etc. zu untersuchen und die wertetreibenden Determinanten in positiver, wie auch in negativer Sicht herauszuschälen. Die Preisanalyse untersucht das Niveau und die jüngere Entwicklung von Miet- und Kaufpreisen.¹⁵⁰ Das Konkurrenzangebot ist in bezug auf Lagen, Qualitäten und Flächen, die auf dem Markt sind oder solche, die noch auf den Markt kommen in die Investitionsevaluation miteinzubeziehen. Die auch zu erstellende Nachfrageanalyse fragt nach dem Potential des Nutzungssegmentes, des Wachstums einzelner Branchen und des Trends. Es gilt die zu erwerbende Immobilie zu positionieren und mit den wichtigsten artgleichen Konkurrenzimmobilien zu vergleichen. Diese Analyse gibt wesentliche Anhaltspunkte, wie die zu erwerbende Immobilie gegenüber der Konkurrenz positioniert ist, und wie die positiv wertetreibenden Faktoren und vorhandenen Stärken in der Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz zu entwickeln und zu fördern sind.¹⁵¹

4.3.2. Bestandteile der Due Dilligence

Eine Due Dilligence ist in die technischen, rechtlichen, steuerlichen, ökologischen und finanzrelevanten Bereiche aufgeteilt.

¹⁴⁸ Vgl. Vgl. Blom Frank, Harlacher Norbert A. (1999), S. 144ff.

¹⁴⁹ Vgl. Schulte Markus, (2003), S.224/5

¹⁵⁰ Vgl. Bone-Winkel Stefan, Isenhöfer Björn, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 248/9

¹⁵¹ Vgl. Bone-Winkel Stefan, Isenhöfer Björn, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 251/2

Die technischen Bereiche betreffen vorwiegend die Nutzungskonzeption, wie die Flexibilität des Gebäudes, die Möglichkeit einer Umnutzung und die Drittverwendbarkeit, die Primärstruktur und die Statik des Gebäudes sowie den Zustand hinsichtlich Haustechnik und Technologie.¹⁵² Dabei rückt die Prüfung der Umnutzungsmöglichkeit eines Gebäudes immer mehr ins Rampenlicht. Die veränderten wirtschaftlichen Marktsituationen, die demografischen Veränderungen und die Lebensgewohnheiten des Menschen, wie erhöhte berufliche, wie auch private Flexibilität, Mobilität und Veränderungsbereitschaft, zwingt die doch träge Immobilie, innerhalb dieses schnelleren Zyklus der Veränderungen Teil zu haben. Umnutzungen von Gewerbe- in Wohnräume, von Produktions- in Dienstleistungsgebäude oder gar von Produktions- in Wohngebäude (zum Beispiel Lofts in nicht mehr betrieblich genutzten Fabrikgebäuden) zwingen den Projektentwickler wegen dem damit verbundenem Risikoprofil zur vermehrter Prüfung des Aspektes der Drittverwendbarkeit.¹⁵³ Insbesondere Banken werden vermehrt das Risikoprofil der zu erwerbenden und zu entwickelnden Immobilie betrachten und vom Projektentwickler ein aktives Reagieren auf Alternativen und vermehrte Transparenz verlangen.¹⁵⁴

Der rechtliche Part der Due Dilligence bezieht sich auf alle rechtlichen Beziehungen, welche an die Immobilie gekoppelt sind und vom Erwerber übernommen werden müssen, seien sie öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Natur. Die Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen soll mögliche Kostenfolgen aus bestehenden gesetzlichen, grundbuchlichen, handelsrechtlichen oder vertraglichen Begebenheiten aufzeichnen. Es sind die öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen, wie der Zonenplan, die Baugesetzgebung, die bewilligungskonforme Erstellung der Gebäude, die feuerpolizeilichen und umweltrechtlichen Vorschriften, Heimatschutzbestimmungen, etc. zu prüfen. Relevant sind betreffend die Immobilie bestehende Grundbucheinträge. Im Grundbuch sind die dinglichen und realobligatorischen Rechte und Pflichten eingetragen.¹⁵⁵ Das Grundbuchblatt des zu erwerbenden Grundstückes ist eine grundlegende Informationsquelle. Der Kaufinteressent, der ernsthafte Kaufabsichten geltend machen kann, hat ein umfassendes Einsichtsrecht ins Grundbuch.¹⁵⁶ Damit kann sich der Kaufinteressent über das zu erwerbende Grundstück in Bezug auf die Gebäudeart, das Flächenmass der Liegenschaft und die beschränkten dinglichen Rechte orientieren. Weitere Bestandteile der rechtlichen Due Dilligence sind die mit der Liegenschaft verbundenen und zu übernehmende Mietverträge, Pachtverträge und allenfalls vorhandener Bauverträge oder nachbarrechtlicher Verträge obligatorischer Art. Wichtig ist, dass der mit der Transaktion verbundene Kaufvertrag mit den allenfalls damit verbundenen Konsequenzen, die auch nach der Eigentumsübertragung wirken, geprüft wird.

Die steuerliche Prüfung umfasst die Transaktionssteuern und die mit der Immobilie verbundenen latenten Steuerfolgen sowie die damit verbundenen Konsequenzen.

Der ökologische Teil umfasst die Prüfung, das Erkennen und die Quantifizierung von möglichen Altlasten im Sinne der Umweltgesetzgebung.

Die Prüfung in finanzieller Hinsicht umfasst die gesamte Bewertung, der Vergleich mit Bench-Marks, den Wertetreibern und Indices, die Beurteilung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Erfolgsrechnung, die Zahlungsströme, etc. Es soll der IST-Zustand über alle Tatsachen, Verträge, Verpflichtungen aufgezeichnet werden, welche

¹⁵² Vgl. Bone-Winkel Stephan, Isenhöfer Björn, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band I, S. 249 - 251

¹⁵³ Vgl. Iblher Felix et al. (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band I, S. 561

¹⁵⁴ Vgl. Iblher Felix et al. (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band I, S. 560

¹⁵⁵ Vgl. Ziffer 5.1. hinten

¹⁵⁶ Vgl. Bänziger-Compagnoni (1993) S. 125

finanzielle Konsequenzen haben. Auch soll insbesondere geprüft werden, ob die zu übernehmenden Mietverträge sich innerhalb des aktuellen Mietzinsmarktes befinden.

4.3.3. Best – Owner – Ansatz

Jedes Unternehmen hat eine Struktur, eine Kultur und eine Strategie, die zusammen im Einklang sein müssen. Damit verbunden besteht eine Leitidee, wie das Tätigkeitsgebiet der Unternehmung auszurichten ist. Daraus wird die strategische Erfolgsposition, das Abgrenzungskriterium gegenüber der Konkurrenz gebildet, die dann wiederum in der strategischen Geschäftseinheit umgesetzt wird. Das Unternehmen als Immobilieneigentümer erhält dadurch seine spezielle Eigentümerkompetenz, die es im Beschaffungsmarkt zur Geltung bringen muss. Der Eigentümer wird dadurch Best-Owner der, in seinem Portefeuille sich befindenden Immobilien. Die Best-Owner – Kompetenz ist der wichtigste Ansatz in der Beschaffung von Immobilien, denn mit den Best-Owner-Qualitäten des Eigentümers wird die Performance der Immobilie maximiert.¹⁵⁷. In der Beschaffung fokussiert sich der Projektentwickler auf die Arten von Immobilien, deren Marktverhältnisse, Beschaffenheit, Struktur und Nutzung er am besten kennt. Die Best-Owner-Qualität des Beschaffers ist Teil seiner Einzigartigkeit und Teil seiner speziellen Fähigkeit, nämlich genau diese Immobilie zu erwerben, um die er sich bemüht. Mit der klar fokussierten Managementkompetenz und dem spezifischen Wissen für eine spezielle Immobilie hat der Beschaffer wegen der von ihm angepeilten Investition gegenüber den Mitbewerbern die Nase vorn. Diesen Vorteil gilt es im immer wachsenden Konkurrenzdruck konsequent auszuspielen.

4.3.4. Bewertungsgrundsatz für Projektentwicklungsimmobilien

Die zu beschaffende Immobilie soll bewertet werden. Das Ziel dieser Bewertung ist die Evaluierung eines nahezu objektiven Wertes, der es wiederum erlaubt, die Immobilie auf dessen Basis weiter zu entwickeln. Dabei soll ein Marktwert errechnet werden, d.h. der Wert, welcher dem mutmasslichen aktuellen Verkaufspreis auf dem Markt an nächsten kommt. Immobilien, die für den Projektentwickler geeignet sind, weisen im Zeitpunkt der Beschaffung einen Minderwert auf, den es gilt im Verlaufe des Entwicklungsprozesses aufzuholen. Der Beschaffer muss im Zeitpunkt des Einkaufs bereits den Verkauf der zu entwickelnde Immobilie im Auge zu behalten. Er muss für sich intern in seine Berechnungsüberlegungen auch den möglichen Entwicklungsgewinn miteinbeziehen. Der Basiswert einer Entwicklungsimmobilie oder der Wert der Immobilie im Status quo, darf jedoch die zukünftige Wertveränderungsrendite, welche schliesslich den Projektentwicklungserfolg darstellt, nicht enthalten; das Gewinnpotential ist nicht in den Offertepreis einzukalkulieren. Der wesentliche Erfolg des Projektentwicklers stellt die im Verkauf realisierte Wertveränderungsrendite dar. Die schlussendliche Entscheidung, welcher Preis für die Immobilie bezahlt werden soll, ist nicht eine Frage der Bewertung, sondern eine Frage des Marktes. Aus den Opportunitäten des Marktes heraus, kann der Einkäufer durchaus einen höheren Preis, als der in der Bewertung berechnete bieten. Er muss jedoch wissen, dass diese Preiserhöhung seinen Entwicklungsgewinn belastet.

Um den Wert der Immobilie zu schätzen, aufgrund welcher ein Entwickler bereit ist, eine Kaufofferte einzureichen, gibt es Methoden, welche nachfolgend beschrieben sind.

¹⁵⁷ Vgl. Loepfe Andreas (2004) „Finde mir den Besten!“ in Immobilien Business, Juli/August 2004, S. 67

Es wird zwischen statischen und dynamischen Methoden unterschieden. Der Hauptunterschied besteht darin, dass die statische Methode die zukünftigen Erträge in der zeitlichen Dimension nicht berücksichtigt, wogegen die dynamische Methode die zukünftigen Erträge in der Wertermittlung mit einbezieht.¹⁵⁸

4.3.4.1. Statische Methoden

Bewertungen nach statischen Methoden bilden eine Momentaufnahme ab; zeitliche Komponenten werden dabei nicht berücksichtigt.¹⁵⁹ Es sollen die Anfangsrendite oder die statische Anfangsrendite errechnet werden, indem die Jahresnettomiete zur Investitionssumme ins Verhältnis gesetzt wird. Dabei werden zukünftige Erträge, wie Mietzinssteigerungen, aber auch Unterhaltskosten und Renovationen nicht berücksichtigt.¹⁶⁰ Innerhalb der Projektentwicklung bietet sich als einfaches Bewertungsprinzip die sogenannte Front- oder Backdoor-Berechnung an. Beide Berechnungsarten für die Berechnung eines Immobilienwertes zeigen die Investitionskosten mit den Grundstückskosten, verglichen mit den möglichen Mietzinserträgen auf. Beim Frontdoor-Approach werden die gesamten Investitionskosten mit der Baute inkl. Grund und Boden, den Gebühren, den Bauzinsen, den Vermarktungskosten mit den Zuschlägen für Risiko und Gewinn addiert. Das Gesamttotal wird mit dem möglichen marktgerechten Jahresmietzinsertrag verglichen, woraus sich die Rendite in Prozenten pro Jahr errechnen lässt. Wird als Basis die zu erzielende jährliche Rendite angenommen, wird dadurch der dafür notwendige Mietzins pro Einheit (z.B. Quadratmeter) errechnet. Der Investor kann aufgrund dieser Rechnung seinen möglichen jährlichen Ertrag oder den dafür notwendigen Mietertrag erfassen und mit Alternativobjekten, Bench-Marks oder sonstigen Marktzahlen vergleichen.¹⁶¹

Wie das Wort schon verrät geht es bei der Backdoor-Berechnung oder auch Rückwärtsberechnung genannt, darum, dass aufgrund der maximal zu erzielenden jährlichen Bruttorendite, der mit dem entwickelten Bauprojekt tragbare Grundstückspreis ermittelt wird. Aufgrund des möglichen Ertrages kann mit dem zu erzielenden jährlichen Renditesatz die mögliche Investitionssumme bestimmt werden. Von dieser Summe werden die Investitionen für den Bau, inkl. aller Nebenkosten für die Bauzinsen, die Vermarktung die Zuschläge für Risiko und Gewinn abgezogen. Schliesslich resultiert der Grundstückswert, welcher aufgrund der darauf zu entwickelnden Baute tragbar ist.¹⁶²

Massgebende Faktoren sind innerhalb dieser beiden statischen Berechnungsarten die Rentabilitätsberechnung (Verhältnis Gewinngrösse, zu mit der Investition verursachte Kapitalbindung)¹⁶³ und die statische Anfangsrendite (Jahresnettoerendite im ersten Jahr, im Verhältnis zur getätigten Gesamtinvestition)¹⁶⁴. Um mit dem eignen, zu erzielenden Renditesatz Vergleichsrechnungen anstellen zu können, eignet sich die Methode des Multiplikators. Dieser Faktor basiert auf dem Rentenbarwert, welcher Zahlungen in regelmässiger gleicher Höhe voraussetzt.¹⁶⁵ Der Kapitalisierungssatz richtet sich in der

¹⁵⁸ Vgl. Ropeter Sven-Eric (2002), S. 88

¹⁵⁹ Vgl. Ropeter Sven-Eric (2002), S. 90

¹⁶⁰ Vgl. Bone-Winkel Stephan et al. (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band I, S. 642

¹⁶¹ Vgl. Bone-Winkel Stephan, Isenhöfer Björn, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band I, S. 281

¹⁶² Vgl. Bone-Winkel Stephan, Isenhöfer Björn, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band I, S. 282

¹⁶³ Vgl. Ropeter Sven-Eric (2002), S. 91

¹⁶⁴ Vgl. Ropeter Sven-Eric (2002), S. 92

¹⁶⁵ Vgl. Ropeter Sven-Eric (2002), S. 93

statischen Methode einerseits nach den Renditevorstellungen des Investors, der Kapitalkosten und andererseits nach dem Risikoprofil der zu entwickelnden Liegenschaft sowie der Risikobereitschaft des Investors. Der Kapitalisierungszinssatz kann auf der Basis der Kostenkalkulation (Refinanzierungskosten), Betriebskosten, Risikokosten und Kapitalkosten berechnet werden. Daraus wurde das Marktzinsmodell abgeleitet, welches das Marktzinsgefüge im Zeitpunkt des Investitionsentscheides berücksichtigt. Damit soll die laufzeitabhängige Zinsstruktur in die Betrachtungsweise der Kapitalisierungssatzkalkulation miteinbezogen werden.¹⁶⁶

Als weitere statische Methode bietet sich der hedonische Ansatz an, welcher auf die Vergleichbarkeit von verschiedenen Parametern bezüglich Lage, Topographie, Infrastrukturen, Grösse der Immobilie, Erreichbarkeit wie Gehdistanzen, etc. fokussiert ist. Diese Methode eignet sich für die Wertbestimmung von ausgeprägt heterogenen Immobilien, wie zum Beispiel Einfamilienhäusern, Eigentumswohnungen oder speziellen selbstgenutzten Betreiberliegenschaften. Die Basis dieser Bewertungsmethode besteht in einem dafür geschaffenen Index, welcher die einzelnen gebündelten Eigenschaften eines Hauses darstellt. Durch diesen Index können bei gleicher Qualität und Quantität der übrigen Attribute, die Veränderung der Immobilienpreise gemessen und so entsprechend auf die zu bewertende Immobilie Rückschlüsse gezogen werden. Unüberbautes Bauland eignet sich, um mit der Vergleichswertmethode der Hedonik bewerten zu lassen. Jedes Bauland ist heterogen und hat insbesondere durch seine Lage und Erschließung Vor- und Nachteile. Diese Attribute können den Immobilienwert positiv oder negativ beeinflussen.

Eine ähnliche Methode finden wir im nicht mehr so gebräuchlichen Lageklassenschlüssel von Naegeli/Hungerbühler, welcher acht Attribute einer Immobilie in ein Bewertungssystem gliedert, das den Schätzer in seiner Beurteilung unterstützen soll.¹⁶⁷ Es soll hierorts nicht weiter auf diese veraltete und wenig in Gebrauch stehende Schätzungsmethode eingegangen werden.

Die statischen Methoden berücksichtigen weder die zeitliche Struktur und damit den Lebenszyklus der Immobilie noch die Veränderungen der Zahlungsströme. Weil aber gerade der Projektentwickler mit seiner Immobilienentwicklung Einfluss auf den Lebenszyklus der Immobilie und die zukünftigen Zahlungsströme nimmt, sind die statische Berechnung und die Vergleichswertmethode für die Beschaffung von Entwicklungsliegenschaften sinnvoll.

Um einen möglichen Entwicklungsgewinn und das Potential der Immobilie zu berechnen bieten sich die nach stehend beschriebenen dynamischen Methoden an:

4.3.4.2. Dynamische Methoden

Die dynamischen Bewertungsmethoden unterscheiden sich von den statischen Methoden darin, dass sie die zeitlichen Komponenten in der Zahlungsfolge einer Investition berücksichtigen. Es wird eine zeitliche Struktur der zukünftigen Zahlungsfolgen berücksichtigt.¹⁶⁸ Die Zahlungsströme können brutto oder netto erfasst werden, wobei bei der Netto-Variante die mit der Immobilie verbundenen Betriebskosten und weiteren Eigentümerlasten von den Zahlungseingängen abgezogen werden. Die Zahlungsströme werden zeitlich erfasst, wobei diejenige Zahlung, welche zeitlich näher zur Gegenwart ist, einen höheren Wert darstellt, als diejenigen Zahlungen, welche zeitlich weiter hi-

¹⁶⁶ Vgl. Ropeter Sven-Eric (2002), S. 153 ff.

¹⁶⁷ Vgl. Naegeli Wolfgang, Hungerbühler Kurt J. (1988), S. 43 ff.

¹⁶⁸ Vgl. Ropeter Sven-Eric (2002), S. 95

nausgeschoben sind. Die gebräuchlichste Bewertungsart ist dabei die Discounted Cashflow-Bewertung (DCF), welche den Wert einer Immobilie als die Summe der auf den Bewertungszeitpunkt abdiskontierten zukünftigen Nettocashflows inkl. Verkaufspreis beziffert. Mit dieser Methode kann realitätsnah die zukünftige finanzielle Entwicklung einer Immobilie in bezug auf Aufwand und Ertrag prognostiziert werden. Durch das Abzinsen der laufenden Erträge und des Exitwertes auf einen Bewertungsstichtag wird der momentane Wert einer Immobilie ermittelt.¹⁶⁹ Wird von diesem Wert noch zusätzlich die Investitionssumme subtrahiert, erhält man den Kapitalwert der Investition¹⁷⁰ und den aus der Entwicklung zu erwartende Gewinn. Dasselbe Ergebnis kann mit der komplexeren und einfacher verständlichen Berechnung des Economic Value Added (EVA) erreicht werden. Diese Methode hat ihren Ursprung in der Finanzwirtschaft und berechnet den Residualgewinn einer Investition mit Einbezug von allen internen und externen Aufwendungen, insbesondere auch die betriebsinternen aus der Betriebsbuchhaltung. Für die Abzinsung ist sowohl bei der DCF- als auch bei der EVA-Berechnung ein zu bestimmender Diskontsatz notwendig. Dieser Diskontsatz soll Zahlungen, welche zu verschiedenen Zeitpunkten erfolgt sind oder erfolgen werden, auf einem gemeinsamen Zeitpunkt vergleichbar machen. Damit wird auch die vom Investor geplante Investitionsdauer abgebildet.¹⁷¹ Für die Bestimmung des Diskontzinssatzes oder des Kalkulationszinssatzes kann je nach gewählter Art der Investitionsfinanzierung der Fremdkapitalzins, die Verzinsung einer alternativen Anlage oder eine Mischform herangezogen werden.¹⁷² Die alternative Anlage muss mit der zu bewertenden Immobilie hinsichtlich Risiko und Opportunitätskosten vergleichbar sein.¹⁷³ Im Kapitalisierungszinssatz der dynamischen Methoden ist ein Risikozuschlag nicht opportun, weil die tatsächlichen Risiken, wie das Markt-, Standort-, Entwicklungs- Ertragsausfall- und Exitrisiko im prognostizierten Cashfluss tatsächlich berücksichtigt werden können.

4.3.4.3. Methode für die Beschaffung der Entwicklungsimmobilie

Im Zeitpunkt der Beschaffung von Entwicklungsimmobiliën ist die statische Methode wie die Back-Door oder die Vergleichsmethoden für die Wertbestimmung des Objektes auf den bestimmten Investitionszeitpunkt sinnvoll. Aufgrund dieser Wertbestimmungsarten kann der momentane Wert ermittelt und damit ein Kaufangebot begründet werden. Mit der dynamischen Methode, welche als internes Prüfungstool verstanden werden muss, kann das Potential der Immobilie sowohl in der Ertrags- als auch Wertveränderungsrendite nach deren Entwicklung bestimmt werden. Es sind somit innerhalb einer Due Dilligence beide Methoden anzuwenden. Bei beiden Methoden ist der Kapitalisierungs- oder Diskontierungssatz entsprechend den Zinsmarktverhältnissen zu kalkulieren. Wird die Entwicklungsimmobilie beim Erwerb mit Fremdkapitalanteilen finanziert, verlangen die Banken je nach Risikoprofil der Immobilie eine entsprechende Unterlegung der Investition mit Eigenkapital.¹⁷⁴

¹⁶⁹ Leopoldsberger Gerrit, Thomas Matthias, Naubereit Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band I, S. 511 ff.

¹⁷⁰ Vgl. Ropeter Sven-Eric (2002), S. 97

¹⁷¹ Vgl. Ropeter Sven-Eric (2002), S. 100

¹⁷² Vgl. Bone-Winkel Stephan et al. (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band I, S. 643

¹⁷³ Vgl. Leopoldsberger Gerrit, Thomas Matthias, Naubereit Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band I, S. 513

¹⁷⁴ Iblher Felix et al. (2005) in Schulte Immobilienökonomie, Band I, S. 557

4.3.5. Risikoanalysen

Investitionen in Entwicklungsprojekte gelten als hoch riskant, umso mehr wenn kein Endnutzer vorhanden ist.¹⁷⁵ Immobilienrisiken betreffen den Standort, die Entwicklung, die Nutzung und die Verwertung.¹⁷⁶ Es gibt Risiken ausserhalb des Objektes, exogener Natur und Risiken innerhalb des Objektes (endogener Natur) zu beachten. Auch wird zwischen systematischen (nicht steuerbaren) und unsystematischen (steuerbaren) sowie existentiellen und finanziellen Risiken unterschieden.¹⁷⁷ Die systematischen Risiken sind als nicht steuer- und beeinflussbare zu akzeptieren. Darunter fallen die exogenen Standortrisiken, die fiskalen und die demografischen Risiken und die allgemeinen wirtschaftlichen globalen und lokalen Risiken. In Projektentwicklungsobjekten schlummern steuerbare Risiken, wie das Entwicklungsrisiko, das Bewertungsrisiko, das Ertragsausfallrisiko, das Verwertungsrisiko und das Wertänderungsrisiko.¹⁷⁸ Risiken sind zu analysieren zu steuern und zu kontrollieren. Sie können durch vielseitige Methoden analysiert werden. Dabei sind Risikosituationen transparent, verständlich und fassbar darzustellen.¹⁷⁹ Am gebräuchlichsten ist die nachfolgend erläuterte SWOT-Analyse. Aber auch innerhalb der Due Dilligence werden Risiken in den einzelnen Teilbereichen untersucht. Weitere Verfahren sind die ABC-Analysen, welche die Risiken nach ihrer Bedeutung einstufen und die Szenario-Analyse, welche zwischen worst- und best-case abwägt¹⁸⁰. Die erkannten messbaren und quantifizierbaren Risiken sind zu bewerten, möglichst nach statisch-mathematischen Kennzahlen oder Methoden, sonst nach einem Scoring -Modell.¹⁸¹ Dabei können die Risiken intuitiv aufgrund von Erfahrung oder sie können durch systematische Verfahren, wie über die Modellbildung, die Modellberechnung oder durch die Berücksichtigung der Wahrscheinlichkeitsverteilungen beurteilt und betrachtet werden.¹⁸²

Die individuelle Risikobereitschaft des Investors spielt dabei eine entscheidende Rolle. Am wichtigsten ist jedoch die Beurteilung der eigenen Risikotragfähigkeit. Der Entscheidungsträger in der Beschaffung muss einerseits das ihm zur Verfügung stehende Risikodeckungsvolumen in Form von Eigenkapital oder Ertragskraft kennen und andererseits die Eintrittswahrscheinlichkeit des latent vorhandenen Verlustpotentials der eingegangenen Investition beurteilen können.¹⁸³ „Risikotragfähigkeit und Risikobereitschaft sollen dabei stets in einem „gesunden“ Verhältnis zueinander stehen“¹⁸⁴.

Der Einkäufer einer Projektentwicklungsimmoblie muss innerhalb der Due Dilligence auf mögliche Risiken ein besonderes Augenmerk legen. Wie bereits dargelegt geht es dabei insbesondere auch darum, das mögliche Vorhandensein von Risiken zu eruieren, dass diese im nächsten Schritt um die zu erwerbende Immobilie gewertet werden können. Die Entscheidung über den Erwerb der Immobilie hat innerhalb eines pragmati-

¹⁷⁵ Vgl. Bone-Winkel Stephan, Isenhöfer Björn, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 252

¹⁷⁶ Vgl. Ropeter Sven-Eric (1998), S. 80 ff.

¹⁷⁷ Vgl. Maier Kurt M (2004), S. 14

¹⁷⁸ Vgl. Bone-Winkel Stephan, Isenhöfer Björn, Hofmann Philipp (2005) in Schulte Immobilienökonomie Band I, S. 253

¹⁷⁹ Vgl. Maier Kurt M (2004), S. 16

¹⁸⁰ Vgl. Wellner Kirstin (2003), S. 23

¹⁸¹ Vgl. Maier Kurt M (2004), S. 17

¹⁸² Vgl. Ropeter Sven-Eric (1998), S. 205

¹⁸³ Vgl. Maier Kurt M (2004), S. 17

¹⁸⁴ Maier Kurt M (2004). S. 17

schen Entscheidungsbaumes zu geschehen. Dabei ist das Erkennen von Risiken, welche einen Deal-Killer darstellen hilfreich.¹⁸⁵

Stellen die festgestellten Risiken keinen Deal-Killer dar, sind sie nach der Identifikation und Messung im Preisangebot transparent dargestellt zu berücksichtigen. Der Verkäufer soll wissen, weshalb das Angebot um das erkannte Risikopotential gekürzt worden ist.

4.3.6. SWOT-Analyse

Die finale SWOT-Analyse¹⁸⁶ ist eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse von Stärken und Schwächen (endogene Faktoren) sowie Chancen und Risiken (exogene Faktoren). Die Beurteilung der Stärken und Schwächen betreffen das Objekt selber, wobei das Erkennen der Chancen und Risiken sich auf das Umfeld beziehen. Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken können mit einer Plus-/Minus-Skala nach Begriffen bewertet werden.

4.3.6.1. Stärken und Schwächen

Stärken und Schwächen können im Beurteilungsdiagramm dargestellt sein. Die einzelnen Kriterien sind zu beurteilen und zu werten; die bewerteten Felder können mit einer Linie verbunden werden, so dass ein allgemeiner Überblick der Stärken und Schwächen entsteht. Diese Matrix eignet sich besonders gut für eine erste objektive Beurteilung einer Immobilie innerhalb des Beschaffungsprozesses. Ein grosser Erfolgsfaktor in der Beschaffung von Immobilien ist das subtile und schnelle Erkennen von Stärken und Schwächen der zu erwerbenden Immobilie. Bereits aus dem Wissen des Baujahres ist die Struktur des Gebäudes ableitbar. Die früher verwendeten Baumaterialien (z.B. Asbest) können Umweltrisiken bergen und müssen gegebenenfalls rückgebaut werden. Auch die Art der Statik und der vorhandenen Haustechnik kann im Wissen des Erstellungsjahres schnell erkannt werden. Eine sichere und kompetente Fachperson, die aus dem Wissen und der Erfahrung weiss, wo in einem Gebäude je nach Alter die Schwachstellen sein können, ist in der Lage, eine effektive Prüfung des zu erwerbenden Objektes durchzuführen. Innerhalb eines zweiten Prüfungsschrittes kann beurteilt werden, welche Stärken innerhalb des nach dem Erwerb stattfindenden Entwicklungsprozesses ausgebaut und welche Schwächen eliminiert werden können und sollen.

Die nachfolgende Tabelle soll auf einfache Weise zeigen, wie Stärken und Schwächen dargestellt und bewertet werden können. Sie kann mit weiteren Kriterien, die sich auf das zu prüfende Objekt beziehen und endogene Faktoren betreffen, ergänzt werden.

¹⁸⁵ Vgl. Wellner Kirstin (2003), S. 22

¹⁸⁶ Vgl. Haas Gerd (2005) S. 193 -SWOT heisst: **Stregthis** (Stärken) / **Weaknesses** (Schwächen), **Opportunities** (Chancen) / **Threats** (Risiken)-

Beurteilungskriterien	Schwächen			Stärken		
	---	--	-	+	++	+++
Beurteilungsgewichtung						
Mikro-Lage (Zentralität, Passanten, etc.)
Umfeld (lärmig, ruhig, sonnig, etc.)
Verkehr / Erreichbarkeit
Infrastrukturen (Einkauf, Schulen, Freizeit, Arbeitsstellen, soziale Einrichtungen, etc.)
Beschränkungen öffentliches Baurecht
Rechtliche Verhältnisse des Grundbuches (Rechte / Lasten)
Rechtliche Verhältnisse in der Nutzung (Mietverträge, Mietzinse, Laufzeiten)
Nutzungskonzept / -aufteilung
Mietermix, Mieterallokation
Nutzungen (Auslastung, Leerstände, Nachfrage, etc.)						
- Wohnungen
- Büro
- Gewerbe
- Retail,
- etc.
Gebäude - Lebenszyklus
Gebäude – Zustand						
- Struktur
- Aussenhaut
- Technische Infrastruktur
- Umgebung
Gebäude – Flexibilität

Tabelle Nr. 1: Beurteilungstabelle „Stärken und Schwächen“

4.3.6.2.Chancen und Risiken

Die Analyse von Chancen und Risiken soll erkennen, welche exogenen Einflüsse die Immobilie betreffen können. Die Umweltsituation lässt sich mit der „PEST-Analyse“, welche die Aspekte Recht und Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie untersucht, ergründen. Innerhalb der Marktstruktur sind die anderen Wettbewerbskräfte, wie die Mitbewerber, deren Stärke und Qualitäten, die Konkurrenzpreise und die Lage der anderen konkurrierenden Immobilien zu beachten. Das Marktpotential ist mit einzubeziehen; daraus lässt sich das mögliche Marktvolumen, das Marktwachstum und das Renditepotential erkennen. Dabei gilt es auch zu untersuchen, wie sich die Attraktivität des Marktes darstellt, und zwar in dem Zeitpunkt, wo der Erwerber die Immobilie kaufen will. Die Analyse soll die möglichen positiven oder negativen Entwicklungen ausserhalb der Immobilie zeigen und dem Prüfenden nach Erkennen der Situation die Möglichkeit geben, den Wert oder den Erwerbspreis entsprechend zu bestimmen. Chancen führen dazu, dass sich die Immobilie aufgrund ihrer Lage, der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung, usw. besser vermieten lässt und dadurch längerfristig einen höheren Ertrag abwirft. Risiken können die Vermietung oder die Nutzbarkeit des Gebäudes einschränken oder verhindern und damit grossen Wertverlust generieren. Innerhalb dieser Analyse sind die exogen wirkenden Einflüsse zu erkennen und zu gewichten. Zu gewichtige Risiken können Deal-Killer sein, denn gegenüber den Stärken und Schwächen hat der Projektentwickler darauf keinen Einfluss. Die einzelnen Kriterien können als Chancen oder als Risiken im nachfolgenden Diagramm dargestellt und gewichtet werden:

Beurteilungskriterien	Chance			Risiko		
	+++	++	+	-	--	---
Umweltsituation:						
- politische Situation
- rechtliche Rahmenbedingungen
- wirtschaftliche Entwicklung
- demografische Entwicklung
- technologische Entwicklung
Marktstruktur Konkurrenzimmobilie.						
- Lage						
- Qualität
- Preis
- Nutzung
- Mieterpotential
- Ressourcenverfügbarkeit
Marktpotential						
- Volumen
- Wachstum / Nachfrage
- Renditepotential

Tabelle Nr. 2: Beurteilungstabelle „Chancen und Risiken“

Die genannten Kriterien können sich sowohl als Chancen als auch als Risiken herausstellen, weshalb mit dieser Tabelle Qualifizierungs- und Quantifizierungsmöglichkeiten geboten sind. Die Beurteilungskriterien können durch weitere exogen einwirkende Faktoren ergänzt werden. Ein erfolgreicher Beschaffer wird durch das schnelle Erkennen von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken ausgezeichnet.

5. Die rechtlichen Instrumente

5.1. Verträge und Grundbuch

Verpflichtungs- und Verfügungsgeschäfte regelt das Schweizerische Zivilgesetzbuch. Verfügungsgeschäfte bei Grundstücken betrifft das Grundbuch.

Das Obligationenrecht (OR) regelt die Verpflichtungsgeschäfte. Unter Obligation und Schuldverhältnis im engeren Sinn versteht man die Rechtsbeziehung zwischen zwei oder mehreren Personen, wonach die eine zu einer Leistung verpflichtet und die andere darauf berechtigt ist.¹⁸⁷ Obligationen wirken gegenüber einer oder mehrerer bestimmter Personen.¹⁸⁸ Obligatorische Rechte sind persönliche und relative Rechte,¹⁸⁹ sie geben dem Gläubiger bloss Anspruch auf ein bestimmtes Verhalten des Schuldners, während Dritte dadurch in keiner Weise verpflichtet werden.¹⁹⁰ Obligationen entstehen durch Vertrag,¹⁹¹ durch unerlaubte Handlungen¹⁹² und ungerechtfertigte Bereicherung.¹⁹³ Relevant im Beschaffungsmarketing ist der Vertrag, welcher durch gegenseitig übereinstimmende Willensäußerung zustande kommt. Die Willensäußerung kann ausdrück-

¹⁸⁷ Vgl. Guhl / Koller (2000), § 2, N 1

¹⁸⁸ Vgl. Meyer-Hayoz (1966) N 132

¹⁸⁹ Vgl. Meyer-Hayoz (1966) N 132, Guhl / Koller (2000), § 2 N 3

¹⁹⁰ Vgl. Guhl / Koller (2000), § 2 N 4

¹⁹¹ Vgl. OR Art. 1, Abs. 1

¹⁹² Vgl. OR Art. 41

¹⁹³ Vgl. OR Art. 62

lich oder stillschweigend sein.¹⁹⁴ Verträge bedürfen zu ihrer Gültigkeit nur dann einer besonderen Form, wenn das Gesetz eine solche vorschreibt.¹⁹⁵ Der Vertrag auf Eigentumsübertragung bedarf zu seiner Verbindlichkeit der öffentlichen Beurkundung.¹⁹⁶ Als Verträge auf Eigentumsübertragung gelten die Kaufverträge, die Vorverträge zu den Kaufverträgen sowie Verträge, die ein Vorkaufs- Kaufs- oder Rückkaufsrecht an einem Grundstück begründen.¹⁹⁷ Hingegen sind Vorkaufsrechtsverträge ohne Angabe eines Kaufpreises in schriftlicher Form gültig.¹⁹⁸ Ein Vertrag auf Eigentumsübertragung der nicht in der Form der öffentlichen Beurkundung abgeschlossen ist, leidet unter diesem Formmangel und ist ungültig.¹⁹⁹ Der Vertrag auf Eigentumsübertragung verlangt ein langwieriges und zeitintensives Prozedere, das für den allgemeinen und schnellen Geschäftsgang hinderlich sein kann. Aus diesem Grund ist die Immobilienbranche zum Schluss gekommen, sich im Stadium der Vertragsverhandlungen und des Vorvertrages mit einfachen schriftlichen Verträgen und Absichtserklärungen oder sogar nur mit mündlichen Vereinbarungen zu begnügen. In diesen Verträgen werden die wesentlichen Bedingungen des zukünftigen Kaufabschlusses festgehalten. Diese Verträge sind mangels öffentlicher Beurkundung ungültig. Es stellt sich die Frage, ob demnach auch die Leistungen aufgrund dieser Verträge mangels gültigen Grundgeschäftes nicht erbracht werden und somit jederzeit zurückgefordert werden können. Das Bundesgericht habe festgehalten, dass kein Rückabwicklungsanspruch besteht, wenn eine Partei in Kenntnis der Formungültigkeit, d.h. irrtumsfrei oder auch beide Parteien irrtumsfrei den Vertrag erfüllt haben.²⁰⁰ Das bedeutet in der Praxis, dass Leistungen einer Partei aufgrund des formungültigen schriftlichen Vertrages, wie Kosten für eine Due Dilligence kaum zurückgefordert werden können, ausser es kommen bei Nichtzustandekommen des dann öffentlich zu beurkundeten Kaufvertrages die Verschuldenshaftung nach „culpa in contrahendo“ und die Haftung aus OR Art. 41 in Betracht.²⁰¹ Hingegen ist die Formungültigkeit gemäss Art. 216 ZGB als gänzliche Ungültigkeit zu verstehen, man spricht hier von der Nichtigkeit des Vertrages.²⁰² Der Verkäufer ist nicht zur Übertragung des Grundeigentums und der Käufer nicht zur Bezahlung des Kaufpreises verpflichtet.²⁰³ Im vierten Teil des Zivilgesetzbuches (ZGB), regelt das Sachenrecht den Begriff der Sache und die dinglichen Rechte, welche als absolute und gegenüber der Sache als Herrschaftsrechte gelten.²⁰⁴

Das Immobiliarsachenrecht hat für die Publizität das Grundbuch übernommen.²⁰⁵ Im Grundbuch werden die Grundstücke aufgenommen.²⁰⁶ Grundstücke im Sinne des Gesetzes sind die Liegenschaften, die in das Grundbuch aufgenommenen selbständigen und dauernden Rechte (z.B. selbständige und dauernde Baurechte), die Bergrechte und die Miteigentumsanteilen an Grundstücken.²⁰⁷ Das Grundbuch dient der Rechtssicher-

¹⁹⁴ Vgl. OR Art. 1, Abs 2

¹⁹⁵ Vgl. OR Art. 11, Abs 1

¹⁹⁶ Vgl. ZGB Art. 657 Abs. 1

¹⁹⁷ Vgl. ZGB Art. 216, Abs 1+2

¹⁹⁸ Vgl. ZGB Art. 216 Abs 3

¹⁹⁹ Vgl. Arnold Koller (2001) in Koller, Grundstückkauf N 8

²⁰⁰ Vgl. Arnold Koller (2001) in Koller Grundstückkauf N 18

²⁰¹ Vgl. Arnold Koller (2001) in Koller Grundstückkauf N 48

²⁰² Vgl. Arnold Koller (2001) in Koller Grundstückkauf N 27

²⁰³ Vgl. Arnold Koller (2001) in Koller Grundstückkauf N 30

²⁰⁴ Vgl. Guhl/Koller (2000) § 2 N 7

²⁰⁵ Vgl. Meyer-Hayoz (1966),N 22 - 28

²⁰⁶ Vgl. ZGB Art. 943

²⁰⁷ Vgl. ZGB Art. 655

heit für den Bestand der dinglichen Rechte und der Publizität. Dingliche Rechte entstehen und erhalten ihren Rang mit dem Eintrag ins Hauptbuch.²⁰⁸ Ohne Grundbucheintrag entsteht kein dingliches Recht. Dingliche Rechte wirken gegenüber jedermann,²⁰⁹ sie geben dem Berechtigten die Befugnis, gegen jeden vorzugehen, der ihm die Sache vor-enthält oder ihn in seinem dinglichen Recht stört.²¹⁰ Persönliche Rechte können als sogenannte Realobligationen mit verstärkter -quasi dinglicher- Wirkung ausgestaltet werden.²¹¹ Sie werden im Grundbuch vorgemerkt.²¹²

Nachfolgend sollen die verschiedenen obligatorischen Verträge und dinglichen Rechte kurz beschrieben werden, welche in der Beschaffung von Grundeigentum relevant sind.

5.2. Obligatorische Verträge und deren dingliche Sicherungen

Innerhalb des Beschaffungsprozesses ist es im Interesse des Käufers, so weit wie möglich sicher zu sein, dass er das Grundstück auch wirklich erwerben kann. Es ist aber auch im Interesse des Eigentümers / Verkäufers, Gewissheit zu haben, dass der Kaufinteressent zu den vereinbarten Konditionen auch kauft. Um diese Ziele zu erreichen, können vor dem definitiven öffentlich zu beurkundeten Kaufvertrag obligatorische Verträge und zusätzlich solche mit dinglicher Wirkung abgeschlossen werden.

5.2.1. letter of intent / non binding Offer

Der „letter of intent“ wird in der Lehre auch als garantieähnlicher Vertrag definiert,²¹³ wo ein Garant für die Leistungen eines Dritten moralisch oder auch verbindlich garantieren kann. Im Immobilienwesen hat sich der letter of intent oder die non binding offer als unverbindliche Absichtserklärung etabliert, worin der Kaufwillige erklärt, das darin bezeichnete Grundstück unter den vereinbarten oder zusätzlichen noch zu vereinbarenden Bedingungen erwerben zu wollen. Die Parteien stehen in Vertragsverhandlungen. Ein letter of intent suggeriert somit eher moralische Bindung als eine rechtlich durchsetzbare Verpflichtung. Er dient aber im globalen Transaktionsmarkt dazu, sich gegenüber dem Grundstücksverkäufer als möglichen potentiellen Käufer mit Nennung von Preisangaben und etwaigen weiteren Bedingungen anzubieten. Der letter of intent ist im Beschaffungsmarkt ein durchaus taugliches Mittel, um primär sein Interesse am Erwerb des Grundstückes gegenüber dem Verkäufer kund zu tun. Soll der letter of intent als Offerte oder Antrag im eigentlichen Sinne gelten²¹⁴ so muss er zu seiner Gültigkeit öffentlich beurkundet werden.²¹⁵

5.2.2. einfacher schriftlicher Vertrag

Der einfache schriftliche Vertrag mit dem Inhalt ein Grundstück zu kaufen und dafür einen Kaufpreis zu bezahlen, ist eine gegenseitig übereinstimmende Willensäußerung, entsprechend OR 1. Aus Mangel an der notwendigen Form der öffentlichen Beurkun-

²⁰⁸ Vgl. ZGB Art. 972

²⁰⁹ Vgl. Meyer-Hayoz (1966), N 132

²¹⁰ Vgl. Guhl/Koller (2000) § 2 N 7

²¹¹ Vgl. Guhl/Koller (2000) § 2 N 10

²¹² Vgl. ZGB Art. 961, Abs. 1 Zf. 1

²¹³ Vgl. Guhl/Koller (2000) § 22 N 29

²¹⁴ Vgl. OR Art. 3 ff

²¹⁵ Vgl. Brückner Christian (2001) in Koller Grundstückkauf § 11 N 18, N 46

dung kann aufgrund des einfachen schriftlichen Kaufvertrages kein Recht auf Übertragung des Grundeigentums abgeleitet oder durchgesetzt werden. Häufig findet man diesen Vertrag als sogenannten Reservationsvertrag im Eigenheimmarkt. Aufgrund dieses Vertrages können Vorleistungen zum Kauf vereinbart und gegenseitig erfüllt werden. Wie bereits angeführt, sind diese einmal erbrachten Leistungen nicht wieder rückforderbar. Ausnahmen bilden das Vorhabensein von Vertragsverschulden „culpa in contrahendo“ und es sind die Voraussetzungen gem. OR 41 gegeben, welche Leistungen als Schadenersatz eingeklagt werden können.²¹⁶ Der einfache schriftliche Vertrag oder Reservationsvertrag hat innerhalb der Immobilienszene seinen festen Platz eingenommen. Obwohl mangels öffentlicher Beurkundung rechtlich nicht durchsetzbar, dient er doch insbesondere dazu, dass sich die Parteien vorgängig über die Kaufbedingungen absprechen können. Die damit verbundene moralische Verpflichtung wird erfahrungsgemäss sehr häufig eingehalten.

5.2.3. Vorvertrag

Vorvertrag heisst ein Vertrag, durch den sich die Parteien zum künftigen Abschluss eines Hauptvertrages verpflichten. Die Parteien erfüllen ihre vorvertraglichen gegenseitigen Verpflichtungen dadurch, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt den Hauptvertrag abschliessen.²¹⁷ Der Hauptvertrag besteht im Kaufvertrag über das Grundstück. Der Vorvertrag bedarf zu seiner Gültigkeit der öffentlichen Beurkundung.²¹⁸ Die erfüllungsbereite Partei kann den Abschluss eines Hauptvertrages gerichtlich durchsetzen. Ein Anspruch auf Eigentumsübertragung wird dagegen mit dem Vorvertrag nicht begründet. Kommt kein Hauptvertrag zustande, kann die erfüllungsbereite Partei für den daraus entstandenen Schaden Ersatz fordern.²¹⁹ Anlass zum Abschluss eines Vorvertrages können verschiedene Gründe sein, wie noch die fehlende Eintragung des Grundstückes im Grundbuch, Arbeitsüberlastung der Grundbuchämter, zuwarten mit dem Abschluss des Hauptvertrages aufgrund von Steueroptimierungen, zu lange Wartezeiten beim Amtsnotariat und Grundbuchamt, Vertrag zugunsten eines Dritten, etc.²²⁰ Der Vorvertrag ist das effektivste juristische Instrument, um den Kauf und damit den Abschluss eines entsprechenden Vertrages kurzfristig obligatorisch rechtsverbindlich zu vereinbaren. In einem Kanton mit Amtsnotariat kann dieser Vorvertrag auch von einem ausserkantonalen freiberuflichen Notar beurkundet werden.²²¹

5.2.4. Vorkaufsrecht

Durch einen Vorkaufsrechtsvertrag wird dem Vorkaufsberechtigten das Recht eingeräumt ein Grundstück zu den gleichen Bedingungen, wie mit einem Dritten vereinbart oder zum im Voraus vereinbarten Preis zu erwerben, wenn der Vorkaufsfall eintritt.²²² Ein Vorkaufsrecht wird als doppelt bedingter Kaufvertrag verstanden; der Vorkaufsfall muss eintreten und der Berechtigte muss sein Recht ausüben. Die Rechtsausübung gilt

²¹⁶ Vgl. Koller Arnold (2001) in Koller Grundstückkauf N 47 bis 50

²¹⁷ Vgl. Brückner Christian (2001) in Koller Grundstückkauf § 11 N 22

²¹⁸ Vgl. OR Art. 216 Abs. 2, + Brückner Christian (2001) in Koller Grundstückkauf § 11 N 36

²¹⁹ Vgl. OR Art. 97

²²⁰ Vgl. Brückner Christian (2001) in Koller Grundstückkauf § 11 N 28 bis 34

²²¹ Vgl. Brückner Christian (2001) in Koller Grundstückkauf § 11 N 33, 37 bis 39

²²² Vgl. OR Art. 216c ff, Christian Brückner (2001) in Koller Grundstückkauf § 11 N 40 ff

als Gestaltungsrecht²²³, was bedeutet, dass durch die Rechtsausübung der Rechtszustand des Verpflichteten verändert wird.²²⁴ Das Vorkaufsrecht kann mit oder ohne Vereinbarung eines Kaufpreises vereinbart werden. Der Vertrag über ein Vorkaufsrecht ohne Festlegung eines Kaufpreises ist in einfacher schriftlicher Form gültig, wogegen der Vertrag über ein Vorkaufsrecht mit der Bestimmung eines Kaufpreises (sogen. limitiertes Vorkaufsrecht) zu dessen Gültigkeit der öffentlichen Beurkundung bedarf.²²⁵ Beide Verträge können, müssen aber nicht als Realobligation im Grundbuch vorgemerkt werden.²²⁶ Das nicht vorgemerkte Vorkaufsrecht kann nicht mehr durchgesetzt werden, sobald das Grundstück auf einen Dritten übertragen worden ist. Der Vorkaufsberechtigte kann nur noch seinen Schaden geltend machen.²²⁷ Die Vormerkung bedeutet, dass das Vorkaufsrecht jedem Rechtsnachfolger entgegengehalten werden kann, und er die darin stipulierten Rechte des Vorkaufsberechtigten zu beachten hat.²²⁸ Die maximale Vereinbarungs- und Vormerkungsdauer beträgt 25 Jahre.²²⁹ Das Vorkaufsrecht eignet sich in der Beschaffung nur bedingt, kann es doch erst zum Zuge kommen, wenn der Verkaufswille des Eigentümers zu Tage tritt. Ist der Verkaufswille vorhanden, bzw. tritt der Vorkaufsfall ein, muss der Vorkaufsberechtigte sein Rechte innert dreier Monate geltend machen,²³⁰ was je nach Grösse und Umfang des Kaufs eine relativ kurze Frist sein kann, müssen doch auch die entsprechenden Geldmittel rechtzeitig bereit gestellt werden können. Die Kaufssicherung eines Grundstückes mit einem Vorkaufsrechtvertrag ist sinnvoll, wenn der Eigentümer erst in absehbarer Zeit verkaufen will. Ein nicht limitiertes Vorkaufsrecht beschert dem Vorkaufsberechtigten irgendwann den Wettbewerb mit den Konkurrenten. Es gibt ihm lediglich das Recht, zu denselben Konditionen, wie mit einem Dritten vereinbart, die Immobilie zu erwerben. Das limitierte Vorkaufsrecht bestimmt wohl den Preis aber nicht den Zeitpunkt der Handänderung. Dieses Grundstücksicherungsmittel innerhalb der Beschaffung macht längerfristig Sinn, wenn das Kaufsobjekt aus Gründen der Lage oder Wirtschaftlichkeit keine Werteinbusse erleidet.

5.2.5. Kaufsrecht

Das Kaufsrecht gibt dem Berechtigten die Befugnis, unabhängig vom Willen des Verpflichteten die Sache durch einseitige Willenserklärung zu kaufen.²³¹ Dabei handelt es sich wie auch das Vorkaufsrecht um ein Gestaltungsrecht.²³² Der Kaufrechtsvertrag bedarf zu seiner Gültigkeit der öffentlichen Beurkundung.²³³ Um als Realobligation gegenüber dem Rechtsnachfolger des Verpflichteten zu wirken, kann das Kaufsrecht im Grundbuch auf die Dauer von höchstens zehn Jahre vorgemerkt werden.²³⁴ Der Kaufrechtsvertrag muss den selben Inhalt haben, wie ein Kaufvertrag, insbesondere müssen der Kaufsgegenstand, der Kaufpreis und die wesentlichen Vertragsbestimmungen darin

²²³ Vgl. Guhl/Koller § 41, N 17

²²⁴ Vgl. Guhl/Koller (2000) § 2, N 34

²²⁵ Vgl. OR Art. 216 Abs. 2,3

²²⁶ Vgl. ZGB Art. 959

²²⁷ Vgl. Brückner Christian (2001) in Koller Grundstückkauf § 11 N 56

²²⁸ Vgl. Brückner Christian (2001) in Koller Grundstückkauf § 11 N 57, 58

²²⁹ Vgl. OR Art. 216a

²³⁰ Vgl. OR Art. 216e

²³¹ Vgl. Brückner Christian (2001) in Koller Grundstückkauf § 11 N 131

²³² Vgl. Guhl/Koller (2000) § 41 N 17

²³³ Vgl. OR Art. 216, Abs 2

²³⁴ Vgl. OR Art. 216 a, ZGB 959

enthalten sein, dass aufgrund dieses Vertrages und der Kaufrechtsausübungserklärung des Berechtigten auch eine Eigentumsübertragung stattfinden kann²³⁵ Die Einräumung eines Kaufrechtes kann sich der Verpflichtete entschädigen lassen, für den Fall, sollte der Berechtigte sein Recht nicht ausüben. In diesem Fall geht der Kaufrechtsberechtigte davon aus, dass das mit dem Kaufrecht belastete Grundstück nicht an Wert einbüßen wird. Dieses Kaufrecht soll jedoch auf eine Maximaldauer von circa drei Jahren eingeräumt werden.²³⁶ Nach der rechtsgültigen Ausübung des Kaufrechtes ist der Kaufrechtsbelastete / Verkäufer verpflichtet, das Eigentum am Grundstück zu übertragen und der Berechtigte den vereinbarten Kaufpreis zu bezahlen.²³⁷ Der Kaufrechtsvertrag ist innerhalb der Beschaffung das idealste Rechtinstitut um ein Grundstück mit einem Vertrag und zusätzlicher realobligatorischer Sicherung an sich zu binden. Es ist vorteilhaft, dass der Käufer das Recht und nicht die Pflicht hat, das Grundstück zu erwerben.

5.2.6. Kaufvertrag

Ein Kaufvertrag verpflichtet den Verkäufer das Eigentum an der Sache zu übertragen und dem Käufer den Kaufpreis zu bezahlen.²³⁸ Der Kaufvertrag muss zu seiner Gültigkeit öffentlich beurkundet werden.²³⁹ Im Kaufvertrag müssen alle wesentlichen Bestimmungen, wie Parteien, Kaufsgegenstand, bestimmbarer Kaufpreis, weitere Bestimmungen über Zeitpunkt der Vertragserfüllung, Besitzesantritt, Gewährleistung, Kostenübernahme, etc. geregelt sein.²⁴⁰ Dem abgeschlossenen Kaufvertrag kann eine realobligatorische Sicherheit verliehen werden, indem das behauptete dingliche Recht, nämlich auf Übertragung des Eigentums, im Grundbuch vorgemerkt werden kann.²⁴¹

5.2.7. Vertrag mit Bestellung eines Grundpfandrechtes

Das Grundpfandrecht ist das zur Sicherung einer Forderung begründete dingliche Recht. Der Gläubiger kann bei Verwertung des Pfandrechtes sich aus dem Erlös entsprechend seinem Range befriedigen.²⁴² Das Grundpfandrecht ist dinglich; es wirkt gegenüber jedermann.²⁴³ Das Grundpfandrecht bezweckt die Sicherstellung einer Forderung und die Mobilisierung des Bodenwertes.²⁴⁴ Das Grundpfand wird bestellt als Grundpfandverschreibung, als Schuldbrief oder als Gült.²⁴⁵ Der Vertrag zur Errichtung eines Grundpfandes bedarf zu seiner Verbindlichkeit der öffentlichen Beurkundung.²⁴⁶ Ein Grundpfandrecht macht die Immobilie mobil. Der Wert der Immobilie oder ein Teil davon kann somit für eine Forderung mobilisiert oder verpfändet werden. Das Institut des Grundpfandrechtes ist für den Kaufinteressenten und Einkäufer interessant, kann er nämlich damit, in Vereinbarung mit dem Grundeigentümer seine Aufwendungen für die Due Dilligence sicherstellen, für den Fall, dass er die Liegenschaft aus Gründen, welche

²³⁵ Vgl. Brückner Christian (2001) in Koller Grundstückkauf § 11 N 136

²³⁶ Vgl. Brückner Christian(2001) in Koller Grundstückkauf § 11 N 145

²³⁷ Vgl. Brückner Christian (2001) in Koller Grundstückkauf § 11 N 144

²³⁸ Vgl. OR Art. 184

²³⁹ Vgl. OR 215, Abs 1, ZGB 657 Abs 1

²⁴⁰ Vgl. Leuenberger Christoph (2001) in Koller Grundstückkauf § 2 N 76 ff

²⁴¹ Vgl. ZGB 961 Abs 1, Ziff. 1

²⁴² Vgl. Häfliger (1970), S. 45

²⁴³ Vgl. Zweite Abteilung ZGB „Die beschränkten dinglichen Rechte“ Art. 793 ff.

²⁴⁴ Vgl. Häfliger (1970), S. 45

²⁴⁵ Vgl. ZGB Art. 793

²⁴⁶ ZGB Art. 799 Abs. 2

der Eigentümer zu verantworten hat, nicht erwerben kann. Es besteht somit die Möglichkeit, dass zugunsten des Kaufinteressenten ein Grundpfandrecht errichtet oder bestellt wird. Es ist ein bestimmter Betrag der Forderung oder bei Nichtkennen der Forderung der Höchstbetrag, bis zu dem das Grundstück für alle Ansprüche des Gläubigers haftet, in der Landeswährung anzugeben.²⁴⁷ Der Pfandvertrag zwischen dem Grundeigentümer und dem Kaufinteressenten ist von einem Notar am Ort des betreffenden Grundstückes öffentlich zu beurkunden. Das im Pfandvertrag vereinbarte Grundpfandrecht ist für dessen Bestand im Grundbuch einzutragen. Dabei sind die nachfolgend beschriebenen zwei Arten von Grundpfandrechten möglich und sinnvoll.

5.2.7.1. Die Grundpfandverschreibung

Durch die Grundpfandverschreibung kann eine beliebige, gegenwärtige oder zukünftige oder bloss mögliche Forderung pfandrechtlich sichergestellt werden.²⁴⁸ Die Grundpfandverschreibung kann auch bei Forderungen mit unbestimmten oder wechselndem Betrag auf eine bestimmte Pfandstelle errichtet werden,²⁴⁹ wonach somit die Aufwendungen des Kaufinteressenten bis zu einem Maximalbetrag gesichert werden können. Die Grundpfandverschreibung ist eine reine Sicherungshypothek und beinhaltet somit keine eigentliche Forderung. Die Grundpfandverschreibung ist kein Wertpapier.²⁵⁰ Sie gilt als Nebenrecht zur Forderung und ist mit dieser akzessorisch verbunden. Ist die Forderung untergegangen, so kann der Eigentümer des belasteten Grundstückes vom Gläubiger verlangen, dass er die Löschung des Eintrages im Grundbuch bewillige.²⁵¹ Eigentümer und Kaufinteressent können einen Pfandvertrag über die Errichtung einer Grundpfandverschreibung öffentlich beurkunden, wonach im Fall des Verkaufs der Liegenschaft an einen Dritten, die Aufwendungen des Kaufinteressenten grundpfandrechtlich gesichert sind.

5.2.7.2. Der Schuldbrief

Durch den Schuldbrief wird eine persönliche Forderung begründet, die grundpfandrechtlich sicher gestellt ist.²⁵² Bei der Errichtung des Schuldbriefes wird neben der Eintragung in das Grundbuch stets ein Pfandtitel ausgestellt.²⁵³ Schuldbriefe sind Wertpapiere und können ohne Besitz des Pfandtitels weder veräussert, noch verpfändet, noch geltend gemacht werden.²⁵⁴ Als Gläubiger des Schuldbriefes kann eine bestimmte Person (Namenschuldbrief) oder der Inhaber (Inhaberschuldbrief) bezeichnet werden.²⁵⁵ Namensschuldbriefe sind Ordrepapiere öffentlichen Glaubens und können nur mit Indossament übertragen werden.²⁵⁶ Inhaberschuldbriefe sind Inhaberpapiere und können mit blosser Besitzesübertragung übertragen werden.²⁵⁷ Der Gläubiger kann den Schuldbrief,

²⁴⁷ Vgl. ZGB Art. 794

²⁴⁸ ZGB Art. 824

²⁴⁹ Vgl. ZGB Art. 825 Abs. 1

²⁵⁰ Vgl. ZGB Art. 825 Abs. 2

²⁵¹ Vgl. ZGB Art. 826

²⁵² Vgl. ZGB Art. 842

²⁵³ Vgl. ZGB Art. 856 Abs. 1

²⁵⁴ Vgl. ZGB Art. 868

²⁵⁵ Vgl. ZGB Art. 859

²⁵⁶ Vgl. ZGB Art. 865, Guhl/Druey (2000) § 85 N 36/37

²⁵⁷ Vgl. Guhl/Druey (2000) § 85 N 40

also das Wertpapier zu Eigentum erhalten.²⁵⁸ Aber er kann sich den Titel auch als Pfand geben lassen, was bedeutet, dass der Schuldner und Pfand Eigentümer des Titels bleibt, diesen aber als Faustpfand begeben hat. Der Gläubiger ist lediglich Besitzer und nicht Eigentümer des Titels. Der Pfandvertrag zwischen Gläubiger und Schuldner/Pfand Eigentümer eines noch zu errichtenden Namensschuldbriefes (Eigentümerschuldbriefes²⁵⁹) oder Inhaberschuldbriefes bedarf zu seiner Gültigkeit der öffentlichen Beurkundung.²⁶⁰

Eigentümer und Kaufinteressent können einen Pfandvertrag über die Errichtung eines Schuldbriefes öffentlich beurkunden, wonach im Fall des Verkaufs der Liegenschaft an einen Dritten, die Aufwendungen des Kaufinteressenten grundpfandrechtlich gesichert sind. Vorteilhaft ist in diesem Falle, dass der Kaufinteressent den Schuldbrief zu Faustpfand übernimmt, weil dann ein spezieller Darlehens- oder Pfandvertrag das Schuldverhältnis beschreibt. Somit wird nicht der Schuldbrief als solches mit einer eventuell höheren Schuldsomme und im Titel vorgegebenen Zins- und Zahlungsbedingungen zur eigentlichen Schuldurkunde.

5.2.8. Vertrag zur Übertragung eines Grundpfandrechtes

Wie bereits erläutert, kann eine Grundpfandverschreibung nur errichtet, nicht vom Schuldner auf den Gläubiger übertragen werden. Die Forderung, welche mit einer Grundpfandverschreibung gesichert ist, kann nur von einem Gläubiger zum andern Gläubiger übertragen (zediert) werden. Die Übertragung einer Grundpfandverschreibung vom Schuldner an einen neuen Gläubiger kommt der Errichtung der Grundpfandverschreibung gleich, was wiederum öffentlich zu beurkunden ist. Hingegen ist die Übertragung eines bereits bestehenden, sogenannt forderungsentkleidenden Schuldbriefes an einen neuen Gläubiger durch die wertpapierrechtliche Übertragung möglich. Der Eigentümer kann dem Kaufinteressenten einen bereits errichteten Schuldbrief als Sicherheit für seine Kosten übertragen.²⁶¹ Möglich ist aber auch eine Verpfändung des Titels als Faustpfand.

²⁵⁸ Vgl. ZGB Art. 868 Abs. 1

²⁵⁹ Vgl. ZGB Art. 859 Abs. 2

²⁶⁰ Vgl. BGE 71 II 264

²⁶¹ Vgl. ZGB Art. 869

6. Das Immobilien - Beschaffungsmarketing seitens der Anleger

Dieser Abschnitt stützt sich auf ein eigenes Research unter 18 Investoren, zum Thema „Beschaffungsmarketing als Erfolgsfaktor von Projektentwicklungsgesellschaften“, welche in der Schweiz aktiv sind. Da der Markt vermehrt auch einen gewissen Trend seitens Versicherungen und Asset-Manager zur Investition in Projektentwicklungsobjekten spürt, wurden zu diesem Thema auch Investoren gefragt, welche vorwiegend eine „Buy an hold-Strategie“ verfolgen. Die nachfolgenden Ergebnisse stützen sich auf entsprechende Fragebogen, welche gesamtheitlich ausgewertet²⁶² worden sind.

6.1. Marktteilnehmer

Auf dem Schweizer Markt agieren Investoren verschiedener Herkunft und mit unterschiedlichen Anlagezielen. Neben den klassischen Anlegern, wie Immobilienanlegefonds, Anlagestiftungen, Versicherungen und Immobilienaktiengesellschaften bewegen sich vermehrt auch in- und ausländische Privatinvestoren sowie ausländische institutionelle Kaufinteressenten auf dem Markt. Die Globalisierung der internationalen Anlagegelder hat auch die Schweiz erreicht. Ausländische Investoren sind insbesondere aus dem EU-Raum tätig, aber auch aus dem fernen USA, Japan und den ehemaligen Sowjetischen Republiken. Es sind offene und geschlossene deutsche Fonds, es sind Investmentgesellschaften, welche jede einzelne Liegenschaft mit sogenannten Objektgesellschaften kaufen und es sind Privatanleger, welche aus steuerlichen, währungspolitischen oder Gründen der Sicherheit ihre finanziellen Mittel in der Schweiz anlegen wollen. Investoren verfolgen sowohl eine Abschöpfungs-, als auch eine Desinvestitionsstrategie. Ausländische Anleger tendieren eher auf die Abschöpfungs- bzw. buy and hold – Strategie, wollen sie doch hauptsächlich in eine reine Anlage als Cash-Flow und nicht in Projektentwicklungen investieren. Ausländische Investoren verfügen häufig nicht über eine Entwicklungsinfrastruktur in der Schweiz, weil die dafür notwendigen personellen Ressourcen noch nicht unbedingt im Schweizer Immobilientreuhänder zu suchen sind. Inländische Investoren sind auf dem Transaktionsmarkt aktiver, wobei die meisten Anleger und Investoren nur innerhalb einer optimalen Portfoliobewirtschaftung Immobilien kaufen und verkaufen. Von den 18 befragten Investoren waren nach deren Angaben

- 5 (28%) Projektentwickler Bestandeswechsel im Portfolio (Einkauf/Verkauf)
- 1 (6%) Anleger mit einer Kombination Entwicklung / buy and hold²⁶³
- 12 (67%) Anleger mit vorwiegender buy and hold – Strategie.

Die nachstehende Tabelle zeigt die Profile der befragten Anleger:

²⁶² Vgl. Anhang Nr. 1: Fragebogen Research

²⁶³ Der Antwortgeber (Versicherungsunternehmen) bezeichnet sich sowohl als Projektentwickler, als auch als Anleger mit vorwiegender Buy and Hold- Strategie.

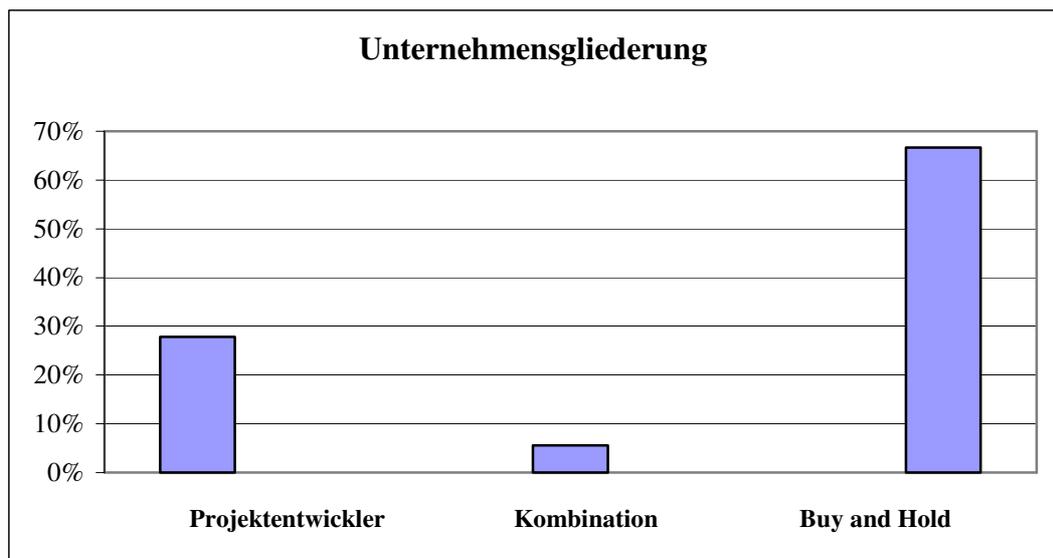


Tabelle Nr. 3: Gliederung der befragten Investoren

Unter den fünf Anlegern, welche sich als Projektentwickler sehen, befinden sich zwei Anleger (Versicherungen, Pensionskassen), welche von ihrer Herkunft her zu den 67% der Buy and hold – Anleger gehören würden. Die Anlageströme haben sich zunehmend in den Immobilienbereich verlagert, was zu einem erheblichen Preisanstieg für Renditeobjekte gesorgt hat.²⁶⁴ Daraus ist der Trend erkennbar, dass aufgrund der zurzeit angespannten Situation im Immobilienbeschaffungsbereich vermehrt Investoren, welche grundsätzlich Core-Anlagen bevorzugen aus Gründen der Opportunität in Projektentwicklungsimmobiliien investieren.

6.2. jährliches Einkaufsvolumen

Das jährliche Einkaufsvolumen der befragten institutionellen Investoren bewegt sich zwischen CHF 5 Mio. bis über CHF 100 Mio. Die Projektentwickler bewegen sich in den Bereichen CHF 5 bis 60 Mio., was darauf schliessen lässt, dass aufgrund der eher risikoreicheren Anlage eine Diversifikation in mehrere Objekte und damit eine Streuung des Risikos angezeigt ist.

Jährlich investieren die befragten Investoren die folgenden Beträge, welche auch in der nachstehenden Tabelle ersichtlich sind:

- 17% bis CHF 20 Mio.
- 22 % bis CHF 40 Mio.
- 22 % bis CHF 60 Mio.
- 0% bis CHF 80 Mio.
- 6 % bis CHF 100 Mio.
- 33% über CHF 100 Mio.

Der grösste Schweizer Anleger, der auch international eine wichtige Rolle spielt, verfügt über ein jährliches Investitionsvolumen bis zu CHF 2 Mrd.

²⁶⁴ Vgl. Wüst & Partner (2006) Immo-Monitoring 2006/1 Analysen & Prognosen Fokus Wohnungsmarkt, S. 5

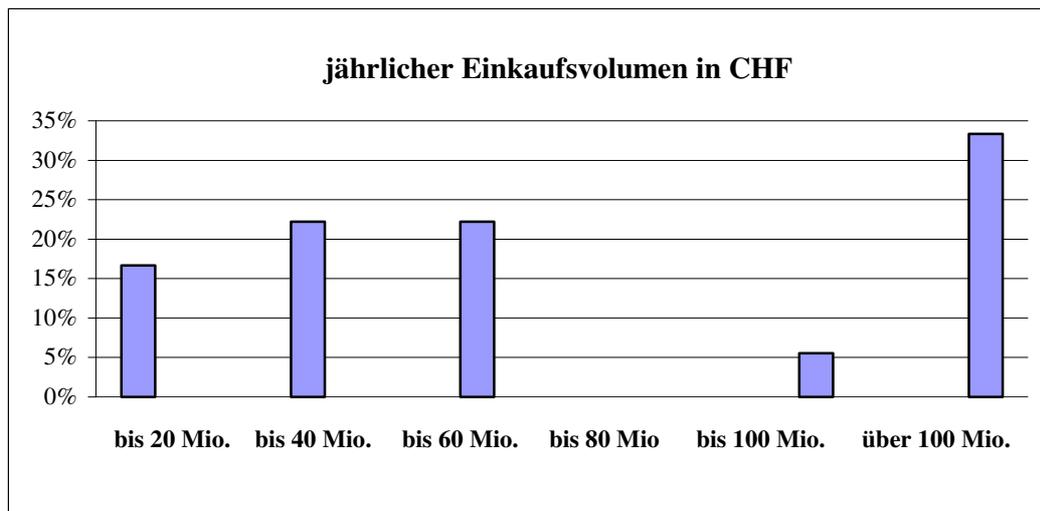


Tabelle Nr. 4: jährliches Einkaufsvolumen der befragten Investoren

6.3. Anzahl Mitarbeiter im Beschaffungsmarketing

Entsprechend den Antworten beschäftigen 94 %, was bedeutet, 17 von 18 befragten Investoren weniger als fünf Personen im Beschaffungsmarketing. Einzig eine grosse Schweizer Investorin beschäftigt auf dem nationalen Parkett 10 Personen und in der internationalen Akquisition 20 Personen. Fünf weitere Investoren haben eine jährliche Investitionssumme von über CHF 100 Mio., welcher Betrag mit unter fünf Personen platziert wird. Andererseits werden langläufig wesentlich mehr Personen im Verkauf von Immobilien beschäftigt. Dieses Missverhältnis zeigt, dass das Beschaffungsmarketing bei über 90% der Investoren in den Händen von wenigen Personen ist. Aufgrund der jeweils durchzuführenden aufwendigen Due Dilligence muss angenommen werden, dass je nach Umfang der Prüfung externe Fachleute zugezogen werden. Bei den Anlagfonds besteht zudem die Pflicht des Bezugs von externen Schätzungsexperten²⁶⁵. Es kann kaum angenommen werden, dass aufgrund der wenigen personellen Ressourcen im Einkauf die Beschaffung weniger sorgfältig betrieben wird. Es muss vielmehr angenommen werden, dass die zur Verfügung gestellten Hilfsmittel in Form von vorgegebenen Checklisten, Berechnungs-Schemas sehr effizient und professionell sein müssen. Jedem Beschaffer muss bekannt sein, dass er mit dem Einkauf die Wertschöpfungskette einer Unternehmung wesentlich beeinflussen kann. Trotzdem gilt, dass die mit der Beschaffung einhergehenden Risiken schliesslich immer noch mehrheitlich intuitiv beurteilt werden. Vielfach spielt die individuelle Risikobereitschaft des Entscheidungsträgers massgebend mit.

6.4. Marketing – Instrumente

Die zur Auswahl gestellten Marketing-Instrumente wurden sowohl in ihrer Erfolgswirksamkeit als auch in der möglichen individuellen Verwendung eher zurückhaltend beurteilt. Es deutet darauf hin, dass sich das Beschaffungsmarketing bei den Immobilieninvestoren eher sehr passiv gestaltet. Die Tabelle im Anhang²⁶⁶ zeigt mit der untenstehenden Grafik, dass die aktiven Marketingmassnahmen mit höchstens 42% erfolgswirksam

²⁶⁵ Vgl. Bundesgesetz über die Anlagfonds vom 18. März 1994 (Stand 13. April 2004) Art. 39

²⁶⁶ Vgl. Anlage 2: Auswertung Fragebogen

gewertet werden, wogegen die passiven Marketingmassnahmen mit 66% der Erfolgswirksamkeit effektiver beurteilt sind. Die Erfolgswirksamkeit von aktiven Marketinginstrumenten, wie Suchinseraten in den Printmedien (mit 19%), das Schreiben an mögliche Verkäufer (mit 21%) oder das eigene Research bei Gemeinden, Eigentümern, etc. (mit 31%) wird eher minim abgeschätzt. Hingegen wird mit 42% das eigene Suchen auf Kaufmöglichkeiten in Zeitungen, Verkaufstafeln als erfolgswirksamer beurteilt. Zu bemerken gilt, dass der Investor beim Research in Zeitungen nie allein ist, Konkurrenten hat und zum Teil auf „Leichen“ hineinfällt. Eine direkte Suche nach möglichen zu kaufenden Immobilien ist sicher zeit- und arbeitsaufwendiger, dafür aber auch erfolgsbringender. Ähnlich verhält es sich mit der Verwendung der aktiven Marketingmassnahmen. Suchinserate in den Printmedien verwenden die Investoren mit einer in Betracht zu ziehenden Möglichkeit von 22%, das Schreiben an mögliche Verkäufer mit 24% und der eigenen Research bei Gemeinden, Eigentümern, etc. mit 44%. Das eigene Research in Zeitungen, Verkaufstafeln, etc. wird mit einer Möglichkeitsrate von 59 % in Betracht gezogen. Es macht konkret den Anschein, dass sich die Investoren nicht zu einem aktiven Marketing bekennen wollen. Deren Beschaffungsaktivität bleibt eher in einem bescheidenen Umfang. Die dafür notwendigen personellen Ressourcen sind, gemäss den Angaben über beschäftigte Mitarbeiter in der Beschaffung, kaum dazu geeignet ein aktives Beschaffungsmarketing zu betreiben. Insbesondere der Schweizer Investor hält sich zum grossen Teil nach wie vor verdeckt und wartet in seinem Zuhause, bis ihm ein genehmes Angebot unterbreitet wird.

Deshalb finden passive Marketingmassnahmen, wie in der nachstehenden Grafik auch ersichtlich, vermehrt Zuspruch und werden auch erfolgswirksamer eingestuft. Das Sponsoring an Veranstaltungen und Events soll eine Erfolgswirksamkeit haben von 19%. Beliebte sind Netzwerke; organisierte Networking-Anlässe haben eine Erfolgswirksamkeit von 41%, Berufsverbandsnetzwerke 45%. Den persönlichen Netzwerken werden mit 63% Erfolgswirksamkeit die grössten Chancen gegeben. Innerhalb den Netzwerken ist der Anleger zwar vielfach unter Seinesgleichen und kann von internen, möglicherweise auch diskreten Informationen profitieren. An der Spitze mit 55% der möglichen Erfolgswirksamkeit befindet sich die Tatsache, „man wisse, dass wir einkaufen“. Diese Antwort zeigt die deutliche Passivität des institutionellen Immobilienbeschaffers.

Die Verwendung dieser Marketinginstrumente bietet ein ähnliches Bild. Zu 22% wird die Möglichkeit erwogen, an einer Veranstaltung als Sponsor aufzutreten. Die Verwendung von Netzwerken ist mit +/- 60% im gleichen Verhältnis, wie deren Erfolgswirksamkeitseinschätzung. Die Spitze der möglichen Verwendung ist mit 83% das Suchen von Einkaufsmöglichkeiten im beruflichen Bekanntenkreis. Innerhalb einer Rate von 72% wird auf die Tatsache gehofft, dass der Markt wisse, dass man einkaufe. Das Beschaffungsmarketing der Immobilieninvestoren zeigt passive und rückständige Tendenzen. Es wird gewartet und man verhält sich passiv. Ein aktives zielgerichtetes Suchen nach der gewünschten Immobilie, im Sinne des Best-Owner-Ansatzes findet wenig statt. Es wird nach wie vor der Eindruck erweckt, dass die Investoren ihren Ruf als „Divas“ kaum oder nur mit Ausnahmen abgelegt haben. Die nachfolgenden beiden Grafiken zeigen das Verhältnis zwischen den Gruppen der aktiven und passiven Marketinginstrumente, entsprechend den Antworten der Tabelle im Anhang bezüglich Erfolgswirksamkeit und Verwendbarkeit.

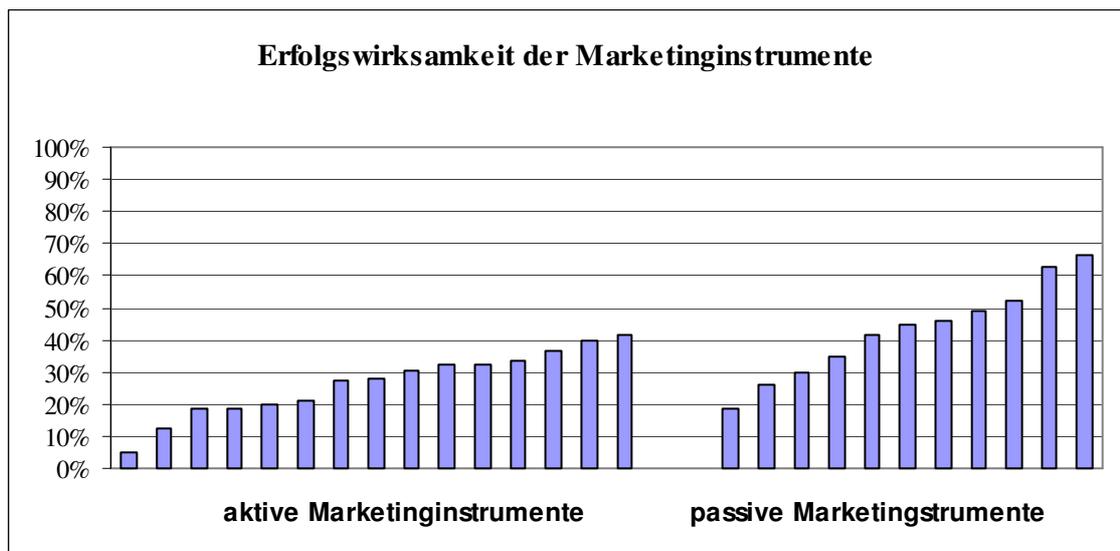


Tabelle Nr. 5: Gewichtung der Erfolgswirksamkeit von bewerteten aktiven und passiven Marketinginstrumente in Prozenten

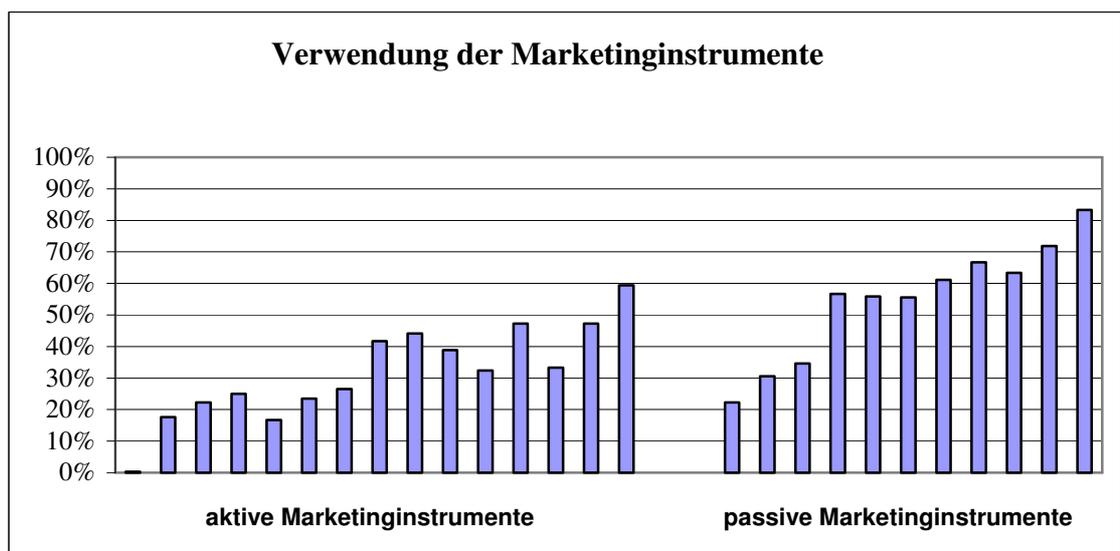


Tabelle Nr. 6: Verwendung der Marketinginstrumente

6.5. Strategische Erfolgspositionen

Die innerhalb der Fragestellung genannten strategischen Erfolgspositionen wurden mehrheitlich als erfolgswirksam und auch in der Wichtigkeit hoch beurteilt. Die Unterschiede in der Beurteilung der Erfolgswirksamkeit und in der Wichtigkeit bestehen zwischen denjenigen Erfolgspositionen²⁶⁷, welche einen Kundennutzen haben und denjenigen welche nicht oder nur einen bedingten Kundennutzen generieren. Es zeigt sich, dass die Positionen, welche nicht oder nur mittelbar einen Kundennutzen haben sowohl in der Erfolgswirksamkeit als auch in der Wichtigkeit wenig mehr Zuspruch erhalten. Die Erfolgswirksamkeit bei den Positionen, welche dem Kunden nutzen könnten, liegt zwischen 40% und 76%. Der Zeitbedarf für die Entscheidung, die Verhandlungskompetenz und die soziale Kompetenz des Mitarbeiters, aber vor allem die Diskretion und Ver-

²⁶⁷ vgl Anhang Nr. 2: Auswertung Fragebogen

schwiegenheit, erreichen eine Erfolgswirksamkeit von über 70%. Die Wichtigkeit dieser vier Positionen rangiert zwischen 79% und 100%. Die für das eigene Unternehmen wirksamen strategischen Erfolgspositionen fokussieren sich mit einem Range von 75% bis 80% auf die Mitarbeiter, insbesondere auf deren Ausbildung, Fachwissen und das Know How, vor allem aber auf deren Verhandlungsgeschick. In der Wichtigkeit wiegen diese Mitarbeiterqualitäten mit 90% bis 97% obenauf. Weniger erfolgswirksam und wichtig gelten die eigene Präsentation, wie Bürorepräsentanz, Ort der Verhandlung, Empfang sowie die Form des Angebotes. Aber auch die soziale Kompetenz der Mitarbeiter wird zwar zu 100% als sehr wichtig taxiert, aber nur mit 71% erfolgswirksam eingestuft. Das persönliche Netzwerk gilt als wichtige und erfolgswirksame Positionen. Es herrscht vielerorts noch das Kredo, auf den Kunden als Verkäufer zu warten und ihm mit sehr gut ausgebildeten Mitarbeitern zu begegnen. Die klassischen Soft Skills sind noch weniger im Fordergrund. Die nachfolgenden beiden Grafiken zeigen das Verhältnis zwischen den Gruppen der strategischen Erfolgspositionen mit und ohne Kundennutzen, entsprechend den Antworten der Tabelle im Anhang bezüglich Erfolgswirksamkeit und Wichtigkeit.

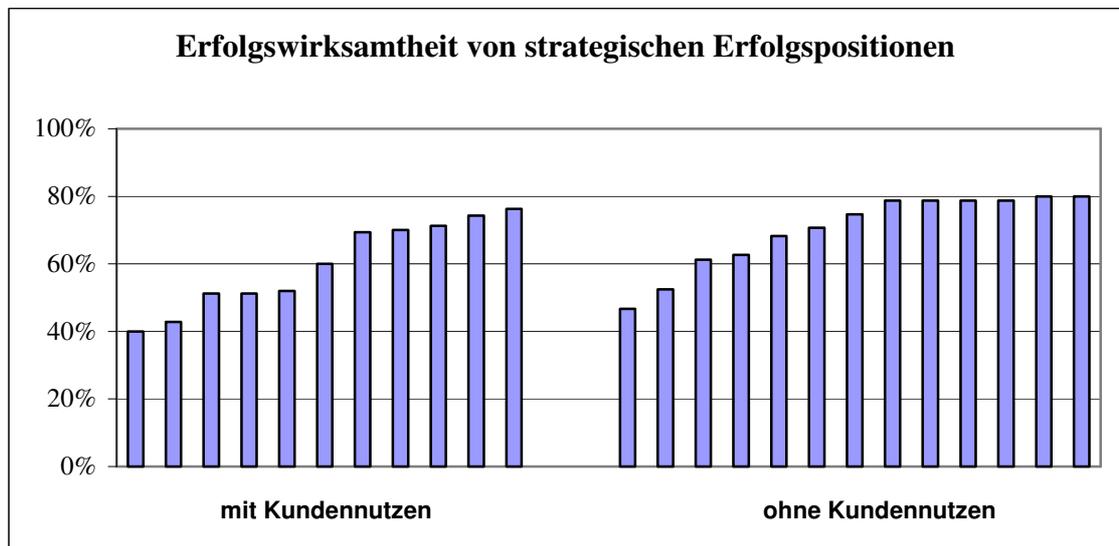


Tabelle Nr. 7: Strategische Erfolgspositionen

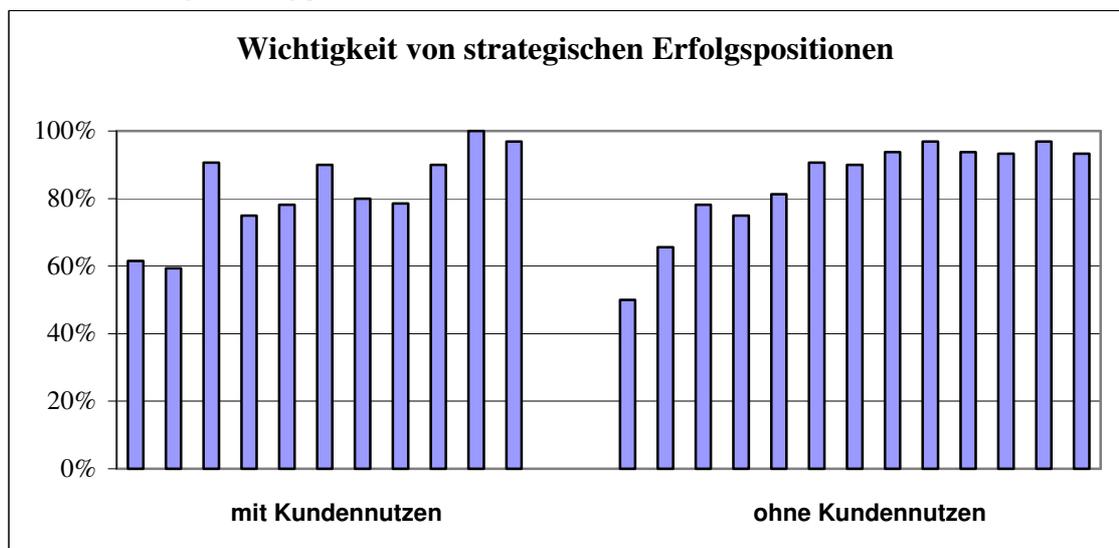


Tabelle Nr. 8: Verwendung der strategischen Erfolgsposition

6.6. Positionierung des Beschaffers gegenüber dem Konkurrenten

Von 18 befragten Investoren haben 16 die folgende individuelle Frage beantwortet.

„Warum soll ein Verkäufer die Immobilie bei einem ausgeglichenen Markt Ihnen verkaufen, wenn auch Sie, wie Ihre Konkurrenten denselben Best-Price bezahlen?“

Die Antworten²⁶⁸ beziehen sich einerseits auf Erfolgspositionen der eigenen Unternehmung, welche keinen direkten Kundennutzen generieren und andererseits auf Positionen, auf Grund dessen der Kunde einen konkreten Nutzen haben kann. Im Gegensatz zur vorgängig erläuterten Qualifizierung von vorgegebenen Marketinginstrumenten und strategischen Erfolgspositionen sind die individuellen Antworten wesentlich kundenbezogener. Innerhalb den 13 Antworten, welche sich auf die eigene Unternehmung beziehen, gilt als viermal genannter positiver Effekt die Meinung, dass keine Spekulation mit der gekauften Liegenschaft betrieben werde, was immer noch der unseriöse Thatch auf dem Wort Spekulation erklärt. Die Antwort, wonach keine Spekulation betrieben werde, zeigt, dass der Schweizer Anleger nach wie vor auf die Core-Anlage-Strategie fokussiert ist. Es fragt sich, ob der Schweizer fähig ist, eine opportunistische Anlagestrategie umzusetzen oder ob er als ausgebildeter Immobilientreuhänder und Verwalter eher dazu neigt spekulative Aspekte im Bereich von Immobilien als verwerflich zu taxieren. Die Erwartung einer zukünftigen Wertveränderungsrendite sowohl zwischen dem Einkauf als auch dem Verkauf, aber auch die Erwartung auf eine höhere Ertragsrendite ist Spekulation. Jeder Anleger verhält sich spekulativ. Der Erfolgsfaktor einer Projektentwicklungsgesellschaft bildet sich aus der Bereitschaft heraus, opportunistisches und somit spekulatives, prosperierendes Gedankengut zu fassen und konsequent auf die erfolgreiche, gewinnbringende Entwicklung der Immobilie hinzuarbeiten. Dieser Erfolgsfaktor kann sich in der Beschaffung dadurch auszeichnen, dass der Projektentwickler bei den Liegenschaften mit zukünftigem Erfolgspotential seine Best-Owner - Qualität einbringen kann. Eine der Antworten bezog sich auf die Tatsache, dass es schlussendlich nur einen Best-Price geben könne, wenn sich die Anleger auf ihre Best-Owner - Qualitäten berufen würden. Der Best-Owner ist immer bereit einen zusätzlichen Aufpreis zu bezahlen. Erfolgspositionen in der eigenen Unternehmung können den Kundennutzen nur durch ein höheres Kaufangebot bekräftigen.

Aus der Sicht des direkten Kundennutzens sind innerhalb der 15 Antworten die Zahlungsfähigkeit, die sichere Finanzierung und die Solvenz fünfmal genannt worden, mit viermal gefolgt von der Schnelligkeit und Speditivität der Geschäftsabwicklung sowie zweimal von der Seriosität / Verantwortlichkeit und der Wiederholbarkeit bzw. des Nachfolgeschäfts. Am meisten wird die Professionalität, sei es in der allgemeinen Betrachtungsweise oder im Zusammenhang mit der Geschäftsabwicklung hervorgehoben. Diese am meisten genannten Begriffe sind für den Kunden wichtig; aber Professionalität, Seriosität und auch Speditivität sind Eigenschaften, welche im heutigen Marktgefüge allseits verlangt werden können. Viele Investoren richten Ihre Erfolgspositionen auf den Kunden aus. Es fällt jedoch auf, dass vor allem grosse Investoren mit einem höheren Volumen von jährlich CHF 100 Mio. nach wie vor ihre eigenen Stärken in den Vordergrund rücken, welche dem Verkäufer als Kunden keinen unmittelbaren Nutzen bringen. Diese Erkenntnis wird unterlegt, indem die Antwort im Raume steht, dass es für grössere Projekte auch nur einen beschränkten Abnehmerkreis gäbe. Diese Ansicht ist im Hinblick auf die globale Investorensituation höchstens nur noch auf Wohnliegenschaften aufgrund der Lex Koller berechtigt. Bezüglich Gewerbeliegenschaften ist diese

²⁶⁸ Vgl. Anhang Nr. 3, Auswertung Fragebogen „individuelle Frage“

Meinung falsch. Die klassischen weichen Faktoren, wie Vertrauen, Zuverlässigkeit, Diskretion und Flexibilität wurden nur ein- oder zweimal genannt. Die Kommunikationskultur, der Klassiker unter den Soft Skills wurde nicht genannt. Die nachfolgende Grafik im Zusammenhang mit der Tabelle im Anhang zeigt das Bild von Antworten, welche sich auf das eigene Unternehmen, den Kunden und den Agenten beziehen.

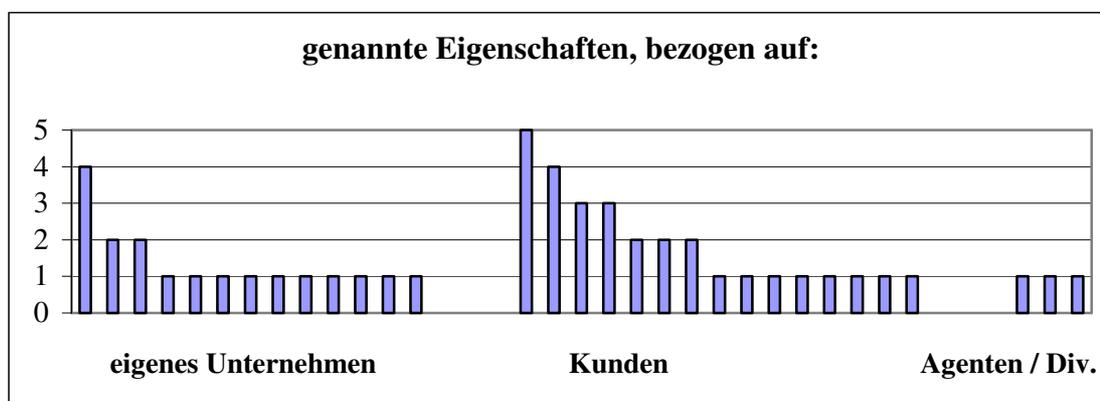


Tabelle Nr. 9: individuelle Antworten

6.7. Konklusion / Erkenntnis

Die Schweizerische Investorenszene will nicht „spekulieren“ und sich in der Beschaffung von Immobilien am liebsten auf dem Feld der Core-Anlagen bewegen. Es sind jedoch Tendenzen festzustellen, wonach vermehrt Anleger mit einer buy and hold – Strategie Entwicklungsobjekte erwerben diese selber entwickeln und dann auch behalten. Diese Tendenz kann aus der Anlagenot herauskommen, weil aufgrund der vorhandenen Marktliquidität wenig fertig entwickelte und noch mit Pensionskassen- oder Versicherungsgeldern zahlbare Objekte vorhanden sind. Versicherungen beginnen, sich deshalb zusehends im Bereich von Entwicklungsimmobilien zu bewegen. Die Gründe können in der vermehrten Globalisierung des Marktes und in der vermehrten Zahl von Marktteilnehmern, wie auch im Anstieg an Menge von Investorengeldern im Bereich der Equity - Anlagen gesucht werden. Ausländische Anleger suchen eher Core-Anlagen, denn sie haben vor Ort kaum Entwicklungsressourcen im Managementbereich. Der Schweizer Markt ist geprägt durch seine Illiquidität und geringe Volatilität. Er ist intransparent, ein Binnenmarkt und von wenigen Teilnehmern beherrscht, was die klaren Antworten betreffend die hohe Erfolgswirksamkeit von persönlichen Netzwerken belegen. Auch deshalb sind zusehends klassische institutionelle Anleger im Teilmarkt der Entwicklungsimmoblie tätig, obwohl die vorhandenen Management-Ressourcen diese Strategie kaum zulassen dürften. Mitarbeiter der Projektentwicklungsgesellschaft müssen ihre Erfolgsfaktoren in der Fähigkeit haben, visionär und spekulativ geschickt einzukaufen. Es sind kreative und mutige Manager mit umfassendem Fachwissen, Kommunikationsvermögen und sozialen Kompetenzen gefragt. Neben der Entwicklungskreativität hat der Einkäufer einer Projektentwicklungsgesellschaft den gesamten Markt mit seinen Determinanten zu kennen. Zusätzlich hat er das Finanz-Engineering zu beherrschen. Obwohl der Einkauf von Immobilien, auch im Bereich der Entwicklungsliegenschaften, aufgrund der höheren Anzahl von Marktteilnehmern und überhitzten Preisen riskanter ist, wird innerhalb der Beschaffung ein beträchtliches Geldvolumen mit sehr wenig Personal (unter fünf Personen) umgesetzt. Diese Unterdotation von Personal kann nur mit einer sehr effizienten Ablauforganisation und den entsprechenden

Hilfsmitteln wettgemacht werden. Es wäre vermessen, zu behaupten, dass der Einkauf, als Fundament der Wertschöpfungskette unterschätzt wird, obwohl gewisse Indizien dafür sprechen. Kann das eventuell ein Beweis dafür sein, dass der Form des Angebotes innerhalb den strategischen Erfolgspositionen eine nur fünfzigprozentige Erfolgswirksamkeit zugesprochen wird? Von den zur Auswahl gestellten Marketing-Instrumenten werden seitens der institutionellen Anleger tendenziell eher die Passiven bevorzugt. Die Anleger erwecken nach wie vor den Eindruck, dass ein Verkäufer froh sein darf, wenn er ihnen eine Liegenschaft verkaufen darf. Die Projektentwickler und Generalunternehmer setzen vielmehr auf ein aktiveres Marketing. Die in den Antworten bezeichneten strategischen Erfolgspositionen beziehen sich eher auf die harten als auf die weichen Faktoren. Die Soft Skills, wie die soziale Kompetenz haben als Wertetreiber weniger die Nase vorn. Vor allem aber auch die Soft Skills gelten aus der Sicht des Marketings als massgebende Erfolgsfaktoren.

7. Die Beurteilungsmatrix für die funktionalen Räume aus der Sicht des Projektentwicklungs – Investors

Bevor sich der Investor die Frage stellt, wo, in was, in welchem Umfang und wann er in welchen geografischen oder funktionalen Raum in der Schweiz investieren will, muss er sich darüber im klaren sein, wie seine strategische Ausrichtung und seine Ziele definiert sind und wo seine Best-Owner - Qualitäten liegen. Es ist somit massgebend wo und wie sich der betreffende Investor selber positioniert und welche Ziele er schliesslich verfolgt.

Die geografischen Räume in der Schweiz zeichnen sich primär durch ihre Verschiedenheit untereinander und Einzigartigkeit in sich selbst aus. Auf einer im Gegensatz zu anderen Staaten kleinen Fläche von 41'000 km² und einer gesamten Bevölkerung von 7,4 Mio. weist die Schweiz in den geografischen Räumen eine sehr grosse Heterogenität, sei es geografisch, politisch, soziologisch, ökonomisch, ökologisch oder demografisch auf. Alle diese Determinanten haben einen grossen Einfluss auf die Immobilien, deren Wert, deren Attraktivität und deren Wertbeständigkeit. Obwohl jeder Investor auch nach eigenen Grundätzen und Prämissen denkt, handelt und investiert, gibt es Kriterien, die für ein Investment allgemeine Gültigkeit haben. Trotzdem muss sich der Investor schliesslich selber entscheiden, in welchen geografischen Räumen in der Schweiz er investieren will und wo er seine Vorstellungen am Besten verwirklichen kann. Jeder Einkäufer muss nach seinen eigenen Möglichkeiten, Optionen und Ressourcen sowie Zielen und Vorgaben Immobilien einkaufen. Die Matrix²⁶⁹ soll lediglich eine Möglichkeit der Entscheidungshilfe darstellen. Ziel ist innert kürzester Zeit, sich erste Gedanken und Entscheidungsgrundlagen für die weitere Prüfung der Immobilie zu beschaffen. Diese Matrix soll den Investor zwingen, sich über allgemeine Determinanten im Klaren zu sein und immer wieder auch seine Best-Owner - Kriterien vor den Augen zu haben.

²⁶⁹ Vgl. Anhang Nr. 4: Projektentwickler – SWOT – Analyse für funktionale Räume

8. Die Management – Tools im Beschaffungswesen des Projektentwicklers

8.1. interne Organisation und Prozessablauf

Ein wichtiges Werkzeug für die Beschaffung ist eine gut organisierte und aufeinander abgestimmte Aufbau- und Ablauforganisation. Die Aufbauorganisation stellt die organisatorische Struktur dar, wogegen die Ablauforganisation den Prozess sicherstellt. Beide Organisationsformen greifen ineinander und müssen sich auf die fokussierte Tätigkeit konzentrieren. Der Aufbau einer Beschaffungsorganisation bedingt, dass die daran beteiligten Personen Kenner des internen Prozessablaufs innerhalb der Wertschöpfungskette sind. Die Beschaffung kann branchenunabhängig in drei Aufgabenschwerpunkte aufgeteilt werden. Es sind der Beschaffungsmanager, der über sämtliche unternehmensinternen Kenntnisse und ein Netzwerk verfügt, der Lieferantenmanager, der die Lieferanten sucht und die Abschlüsse tätigt sowie der Informationsmanager, welcher für erheblichen Informationen zuständig ist.²⁷⁰ In der Immobilienbeschaffung finden wir einen ähnlichen Aufbau der Organisation. Es ist jedoch darauf zu achten, dass die Organisation schlank und effizient ist. Wie bereits festgehalten, ist die Beschaffung die Rückwärtsbetrachtung der Wertschöpfungskette aus der Sicht des Verkaufs, d.h. aus der Sicht des klassischen Kunden und seiner Bedürfnisse. Die Organisationsstruktur der Immobilienbeschaffung muss sich, wie die Konsumgüterbranche auch auf den Kundennutzen ausrichten. Die Beschaffung hat bei Immobilien und insbesondere bei Projektentwicklungsgesellschaften einen sehr hohen Stellenwert. Es ist angezeigt, dass die Entscheidung über die zu kaufende Immobilie je nach Grösse der Unternehmung der Geschäftsleitung oder einem daran angeschlossenen Gremium zufallen muss. Die nachfolgend genannten Aufgaben können wie folgt verteilt sein:

- Person der Geschäftsleitung / Gremium
Sie prüft primär ob der Erwerb der angebotenen Immobilie grundsätzlich der Unternehmensstrategie entspricht. Trifft dies zu, wird die Immobilie zur Prüfung dem Beschaffungsteam übergeben. Die Geschäftsleitung prüft nach erfolgter Due Dilligence aufgrund des Antrags des Beschaffungsteams, ob die Immobilie zu den beantragten Konditionen erworben werden soll.
- Leiter des Beschaffungsteams oder Leiter Projektentwicklung:
Er prüft generell, ob die zu kaufende Immobilie von der Art und der Örtlichkeit her und aufgrund der im Verkaufsdossier sich befindenden Primärzahlen im Einklang mit der Beschaffungsstrategie der Unternehmung ist. Er ist Kenner des globalen Immobilienmarktes und pragmatisch und umfassend prüft die zu kaufende Immobilie. Er setzt das entsprechend dem Leitbild und der Strategie formulierte Beschaffungsmarketing durch. Endlich muss er auch in der Lage sein, die Kaufverhandlung zu führen.
- Leiter des Verkaufsteams:
Er beurteilt die mögliche Marktakzeptanz der einzukaufenden Immobilie und gibt dem Leiter des Beschaffungsteams die dazu notwendigen Inputs und Marktinformationen.

²⁷⁰ Vgl. Koppelman Udo (2003) S. 418/9

- Fachpersonen:
Die zugezogenen internen oder externen Fachpersonen sind zuständig für die Prüfung der einzelnen technischen, juristischen oder bewirtschaftungsrelevanten Fachfragen.

8.2. für die Beschaffung einzusetzende Bewertungssysteme

Der Projektentwickler wird innerhalb des Beschaffungsprozesses je nach Objekt, welches er für einen Erwerb prüft sowohl die statische als auch die dynamische Bewertungsmethode anwenden. Er will primär berechnen, welchen Erwerbswert oder Erwerbspreis das Objekt für ihn entsprechend seinen Vorgaben hat. Die statische Bewertung gibt den aktuellen Wert per Stichtag der Begutachtung wieder und eignet sich für Objekte, bei welchen zukünftige Bauvorhaben im Vordergrund stehen, der momentane Mietertrag jedoch eher bedeutungslos ist. Dynamische Methoden eignen sich für Objekte, welche bereits zum Zeitpunkt des Erwerbs einen nachhaltigen Ertrag generieren, jedoch innerhalb der Entwicklung mit Umnutzungen, Neuvermietungen und damit der Neupositionierung am Markt gerechnet wird.

8.2.1. die statische Methode der Front- und Back-Door-Berechnung

Die statische Methode, insbesondere die Investitionsrechnung über den Front- oder Backdoor-Approach, eignet sich für Immobilien, die nach dem Erwerb ein Bauvorhaben generieren. Mit einem auf die Bauvorschriften sich beziehendes sogenanntes Zahlen-Bauprojekt und damit verbundenen Berechnungen, in welchen Kennzahlen, wie Mietflächen, Kubikmeter berechnet werden, kann mit Hilfe des Baukostenplanes eine Berechnung der Bauinvestition getätigt werden. Die Investition kann dem Verkaufserlös gegenübergestellt werden, woraus gemäss der Berechnung im Anhang²⁷¹ die Wertveränderungsrendite ersichtlich ist. Um die im Anhang²⁷² berechnete jährliche Ertragsrendite zu berechnen ist der prognostizierte jährliche Mietzins ertrag mit einem Prozent der Investitionssumme zu messen, was den jährlichen Bruttorenditesatz oder bei vorherigem Abzug von Eigentümerlasten vom jährlichen Mietzins ertrag den Nettorenditesatz in Prozenten ergibt. Im Vergleich der beiden Investitionsrechnungen ist der Promotionsgewinn bei den Eigentumswohnungen höher, weil bereits der Verkauf mitberücksichtigt ist. Im Projekt der Mietwohnungen ist die tatsächliche Wertveränderungsrendite noch nicht gerechnet, weil ein voll vermieteten Mehrfamilienhauses einen höheren Preis als in der Investitionsrechnung kalkuliert, erzielen kann. Der Projektentwickler hat somit zu erkennen, wann und wo eher Mietwohnungen oder eher Eigentumswohnungen gefragt sind. Das Risiko dieser statischen Berechnungsmethode liegt darin, dass die angenommenen Werte, wie Baukosten und Erträge aufgrund des Time-lags der Immobilie nicht mehr marktgerecht sind. Die Investitionsrechnung über den Front- oder Backdoor-Approach bedingt ein hohes Know how, sowohl über die Art von Nutzungen und Einheitsgrößen, wie auch über Kennzahlen im Bau und Vermietungsbereich. Auch die prozentualen Verhältniszahlen unter den einzelnen Positionen (Positionen des Baukostenplanes) sind immer etwa gleich und müssen der Plausibilitätsprüfung des erfahrenen Projektentwicklers standhalten können. Das Wissen über die einheitliche und vergleichbare Methodik der Bewertungsart, das Kennen der aktuellen Aufwand- und Ertragswerte, sowie das visionäre Einschätzen des Kapitalisierungszinssatzes sind wesent-

²⁷¹ vgl. Anhang Nr. 5: Approximative Anlagekostenberechnung „Stockwerkeigentum“

²⁷² vgl. Anhang Nr. 6: Approximative Anlagekostenberechnung „Miete“

liche Erfolgsfaktoren innerhalb der Beschaffung. Dieser Erfolgsfaktor dient nur mittelbar dem Kunden. Die einfache verständliche Bewertungsart seines zu verkaufenden Grundstückes vermittelt ihm Transparenz und Offenheit. Er kann so nachvollziehen, wie viel seine Immobilie dem Erwerber wert ist.

Die Front-Door-Berechnung zielt darauf, als Ergebnis den jährlichen Renditesatz des möglichen Investments zu zeigen. Diese Berechnung kann mit einer Excel-Tabelle auch rückwärts gerechnet werden. Die Back-Door-Berechnungs-Methode geht vom Kapitalisierungssatz aus und rechnet zurück. Sie zeigt als Ergebnis, was der Investor schlussendlich unter ökonomischen Gesichtspunkten und in Abhängigkeit des von ihm errechneten Kapitalisierungszinssatzes für das Grundstück/Bauland bezahlen kann.

In die Berechnung einzusetzende Investitionssummen und Mieterträge basieren auf Markterkenntnissen. Hingegen ist der Kapitalisierungszinssatz nach der immer gleichen Methode zu bestimmen, dass die unternehmensinterne Vergleichbarkeit mit den verschiedenen Immobilien sichergestellt ist. Die Bestimmung dieses Satzes muss innerhalb den einzelnen Stufen nachvollziehbar sein. Sie kann in Anlehnung der Preisgestaltung eines Kredites bei den Banken und wie im Anhang²⁷³ dargestellt wie folgt erfolgen:

- Kapitalkosten:
Fremdkapitalanteil zu zwei Drittel der Investitionssumme oder entsprechend der Kapitalbeschaffungsstrategie der Unternehmung
- Strategisch als Ziel festgelegte Eigenkapitalrendite:
Eigenkapitalanteil zu einem Drittel der Investitionssumme oder entsprechend der Kapitalbeschaffungsstrategie der Unternehmung
- Prozentanteil für Risiken, wie Leerstand, Demodierung des Gebäudes, heutige wirtschaftliche Situation des geografischen funktionalen Raumes

Der Prozentanteil für Risiken ist je nach Art und Standort der betreffenden Immobilie und im Sinne der Risikostrategie der Unternehmung zu bestimmen. Werden diese je nach Immobilientyp verschiedenen Sätze nach derselben Methode kalkuliert, so ist auch ein Vergleich im Bewertungssystem unter den verschiedenen funktionalen Räumen und Immobilientypen möglich. Ein Erfolgsfaktor in der Beschaffung kann ein unternehmensinternes Rating der Risikokomponente des Kapitalisierungssatzes, wie im Anhang berechnet²⁷⁴ sein. Eine wichtige Komponente in der Beschaffung ist die Methodenperspektive²⁷⁵, denn dieser Ansatz verlangt das Benutzen von vergleichbaren Kennzahlen. Die Bestimmung des Prozentsatzes für die Bestimmung der Risikokomponente ist ein wichtiger Teil der unternehmerischen visionären Tätigkeit.

Entsprechend den Tabellen zur Bestimmung des Kapitalisierungszinssatzes bezüglich den Kapitalkosten und der Rating-Tabelle zur Bestimmung des Risikosatzes werden Projektentwicklungsimmobilien mit einem Kapitalisierungszinssatz im Rahmen von 8% bis 14% bewertet. Je nach Objekt können diese Werte den oberen oder unteren Rahmen sprengen.

Die Eigentümer- und Verwaltungskosten sind je nach Art des Gebäudes sehr unterschiedlich und deshalb nicht in der Grundberechnung zu berücksichtigen. Den Investor interessiert primär die Nettorendite. Die Differenz zwischen Netto- und Bruttorendite wird durch das eigentliche Gebäude, dessen Struktur, der Nutzung, der Betriebskosten

²⁷³ vgl. Anhang Nr. 7: Berechnung des Netto - Kapitalisierungszinssatzes

²⁷⁴ vgl. Anhang Nr. 8: Rating zur Bestimmung des Risikosatzes / Vgl. Wellner Kristin (2003) S. 198/9

²⁷⁵ vgl. Ziffer 2.2.6.4. vorn

zu Lasten des Eigentümers und den lokalen Mietgesetzgebungen bestimmt und beeinflusst.

Es wird mit einer einfachen und übersichtlichen Methode, einen für die Beschaffung sowohl marktgerechten als auch strategisch auf die Unternehmung ausgerichteten Kapitalisierungszinssatz bestimmt. Wichtig ist, dass die Zinssatzberechnung schnell, unkompliziert und für jedermann verständlich nachvollzogen werden kann. Je komplizierter und für den Praktiker wenig nachvollziehbar diese Zinssatzberechnung gestaltet wird, desto weniger kann sie als Erfolgsfaktor dienen, weil sie nicht verstanden wird.

Negative Zinsentwicklungstendenzen bei den Fremdkapitalien sind nicht in die Berechnung des Kapitalisierungssatzes mit einzubeziehen, stellen diese Faktoren doch einen Teil des zukünftigen Projektentwicklungsgewinns in Form eines Leverage-Effektes dar. Positive Zinsentwicklungen ergeben einen sinkenden oder negativen Leverage-Effekt.

8.2.2. die dynamische Methode

Die dynamische Methode soll bei Projektentwicklungsimmobilien zusätzlich zur statischen Methode eingesetzt werden, um für die zu erwerbende Immobilie eine mögliche Prosperität zu erkennen und bereits in der Phase des Einkaufs den möglichen Exitwert zu bestimmen. Die Berechnung soll aufgrund des engeren Zeitraumes für die Prüfung effizient, einfach verständlich und kurz sein. Anstelle einer umfangreichen Discount cash flow – Berechnung (DCF), welche in der Phase des Einkaufs bei Projektentwicklungs-Immobilien dazu neigen kann, eine falsche Realität vorzuspiegeln, eignet sich im Bereich der Projektentwicklung die im Anhang²⁷⁶ dargestellte Economic Value Added – Berechnung (EVA) besser. Im Gegensatz zur DCF berücksichtigt die EVA auf komprimierte Art die gesamte Wertschöpfungskette der Projektentwicklung, nämlich vom Einkauf über die Produktion bis zum Verkauf. Diese Berechnungsart ist leicht verständlich und aufgrund ihrer Grösse auch gut kommunizierbar. Die Phase des Einkaufs wird durch die Investition und die damit verbundene Anfangsrendite geprägt. Die Produktionsphase, die eigentliche Projektentwicklungsphase wird in der Regel über fünf Jahre gerechnet. In diesem Zeitraum soll die Entwicklung realisiert werden können. Innerhalb dieser Phase werden die weiteren Investitionen zum betrieblichen Vermögen addiert. Vom Netto-Betriebsergebnis werden die Kapitalkosten subtrahiert, was den laufenden Ertrag pro Jahr ergibt. In der Phase des Verkaufs werden diese Betriebsergebnisse diskontiert und mit dem Verkaufserlös verrechnet, was schlussendlich nach Abzug der Kapitalkosten für das eingesetzte Gesamtkapital, der Betriebskosten, der Abschreibungen, Transaktionskosten und Steuern den absoluten Verkaufsgewinn ergibt. Die EVA – Methode ist ein bewährtes Instrument und Management - Werkzeug für die Projektentwicklung, weil sie schnell, handlich, leicht verständlich ist und klar darstellt, ob eine Entwicklung gewinn- oder verlustbringend ist. Innerhalb der Entwicklung kann die EVA-Berechnung auch der Projektplanung angepasst werden. Sie kann im Weiteren als Controlling-Instrument eingesetzt werden.

8.3. Umgang mit Soft Skills

Die Soft Skills und damit verbunden die Kommunikation gegenüber dem Kunden, dem Verkäufer aber auch gegenüber den übrigen Mitmenschen erhält innerhalb der Wissens- und Kommunikationsgesellschaft zusehends Bedeutung. Jedes Vis à Vis hat einen eige-

²⁷⁶ vgl. Anhang Nr. 9: Wirtschaftlichkeitsberechnung EVA - Basis

nen Charakter und eine eigene Persönlichkeit. Bevor der Marketer, also derjenige, welcher vom andern etwas will, mit seiner Aktion beginnt, muss er sich vom Gegenüber ein Bild machen. Er hat zu ergründen, was für ein Typ Mensch ihm gegenüber sitzt. Bekannt sind die vier Verhaltensstile vom dominanten, initiativen, stetigen bis gewissenhaften Typen. Die vier Charaktere wollen je führen, motivieren, helfen oder analysieren. Ein bedeutsamer Erfolgsfaktor ist das Erkennen des Typen, mit dem man verhandelt. Es geht nicht nur um die Analyse der angebotenen Immobilie, sondern es geht auch um das Bewusstsein, mit welcher Art von Mensch man es zu tun hat. Von grosser Bedeutung für den Erfolg ist die Fähigkeit, sich richtig entsprechend dem Verhandlungspartner zu verhalten. Der erfolgreiche Beschaffer und Einkäufer denkt sich in den Verhandlungspartner hinein und findet heraus, was er wirklich will bzw. wo ihn der Schuh drückt. Er hat mit den Augen des anderen zu sehen, mit den Ohren des anderen zu hören und mit den Herzen des anderen zu fühlen.²⁷⁷ Er hat sich in die Wellenlänge des Verkäufers einzupeilen und hat eine erspriessliche Sympathie aufzubauen. Investoren bewegen sich am liebsten in Netzwerken. Netzwerke benötigen wenige hohe Anforderungen an die Soft Skills. Der gewichtige Erfolgsfaktor einer Projektentwicklungsgesellschaft ist es somit, sich nicht nur in den bestehenden Netzwerken zu bewegen, sondern sich stetig neuen möglichen Kunden oder Verkäufern zuzuwenden. Dabei muss der Marketer sich selber sehr gut kennen und im Gleichgewicht mit sich selber sein. Masken anziehen oder sich selber etwas vormachen, sind klare Erfolgskiller. Um Erfolg zu haben muss der Mut vorhanden sein, Schritte zu gehen, welche die persönlichen Grenzen und Handlungsspielräume erweitern. Erfolg haben nicht immer die Einkäufer mit den dicksten Brieftaschen, sondern die Einkäufer, welche es verstehen den Verkäufer ernst zu nehmen und zu ihm eine gewisse Vorliebe aufzubauen. Das vierte „P“ im Marketing -die Promotion- gilt ganz besonders auch im Einkauf und kann auch entsprechend umgesetzt werden. Erfolgsfaktor jeder Person, welche mit anderen Personen im Kontakt steht, ist die Fähigkeit im Bereich der emotionalen Intelligenz die eigenen Soft Skills weiter auszubauen und im täglichen Leben konsequent anzuwenden.

8.4. vertragsrechtliche Varianten

Erstes Ziel innerhalb der Beschaffung ist in juristischer Hinsicht, eine rechtliche Bindung bezüglich der bevorstehenden Immobilientransaktion mit dem Verkäufer anzustreben. Die Verträge, welche die Eigentumsübertragung eines Grundstückes zum Inhalt haben, bedürfen der Formvorschrift der öffentlichen Beurkundung. Zuständig dafür sind Notare, im Kanton Zürich die Notariate als kantonale Amtsstellen. Kantonale Amtsstellen sind aus zeitlichen Gründen kaum in der Lage innert sehr kurzer Zeit einen Vertrag öffentlich zu beurkunden. Um jedoch sofort ein bindendes Vertragswerk unter den Parteien zu erhalten, empfiehlt es sich, einen Vorvertrag abzuschliessen. Dieser Vertrag kann auch für Grundstücke in Kanton Zürich relativ kurzfristig bei einem ausserkantonalen privaten Notar (zum Beispiel in den Kantonen Aarau, Bern, Solothurn, Luzern) innerhalb der Formvorschrift der öffentlichen Beurkundung unterzeichnet werden. Besser und effizienter ist sicher der Abschluss des Hauptvertrages, welcher dem Käufer das Recht gibt, direkt auf Übertragung des Eigentums zu klagen. Die Rechte aus diesem Vertrag können auch im Grundbuch vorgemerkt werden.

Sind sich jedoch die Parteien über den Vertragsinhalt noch nicht vollständig einig, wissen aber, dass sie die Handänderung anstreben, kann sich der Käufer durch die Übertra-

²⁷⁷ vgl. Peters-Kühlinger G., John Friedel. (2006), S. 52

gung oder Bestellung eines Grundpfandrechtes absichern. Dieses Pfandrecht gibt ihm die Sicherheit, im Falle des Rücktrittes des Verkäufers, seinen durch die Objektprüfung entstandenen Kosten gesichert geltend zu machen. Das Innehaben eines Grundpfandrechtes seitens des Kaufinteressenten, hindert den Eigentümer die Immobilie anderweitig zu verkaufen, ohne dass er den im Grundpfandrecht verbrieften oder der mit dem Grundpfandrecht verbundenen Schuldbetrag nicht an den Berechtigten gegen Herausgabe des Titels oder gegen eine Löschungsbewilligung der Grundpfandverschreibung bezahlt. Der Verkäufer kann die Immobilie nur an einen Dritten verkaufen, wenn dieses Grundpfandrecht ihm wieder frei zur Verfügung steht. Die Bestellung eines Grundpfandrechtes wird in seltenen Fällen und nur bei sehr grossen Immobilientransaktionen mit hohen Due Dilligence-Kosten praktiziert.

Ein einfach schriftlicher Vertrag, worin die wichtigsten Elemente eines Kaufvertrages und das konkrete Vorgehen festgehalten werden, kann dem Käufer unter Umständen aufgrund der Gesetzesbestimmung von OR 41 gewisse geschützte Ansprüche verleihen. Erfahrungsgemäss wird dieser einfach schriftliche Vertrag meistens eingehalten und in seltenen Fällen gebrochen. Mündliche Vereinbarungen oder ein einseitiger schriftlicher letter of intent vermögen dem Käufer nicht die notwendige Sicherheit bieten, dass er auch Schadenersatzansprüche geltend machen kann. Als Erfolgsfaktor gilt das Wissen des Einkäufers, welche rechtlichen Möglichkeiten er ausschöpfen und dem Eigentümer der zu verkaufenden Immobilie auch schmackhaft machen kann.

9. Die UPP (Unique Purchasing Proposition)

Jeder Mensch und jedes Unternehmen sind eigene Individuen, die sich selbständig im Markt bewegen. Sie sind jeder für sich einmalig und (noch nicht) geklont. Diese Einmaligkeit in Strategie, Handlungen und Auftritten gelten auch für die im Beschaffungsmarkt tätigen Unternehmungen aller Branchen. Aus dieser erkannten Einmaligkeit lässt sich eine „Unique Purchasing Proposition“ (UPP) ableiten. Die UPP ist eine Abwandlung der USP „Unique Selling Proposition“ und eine Umkehr derselben. UPP und USP sind die beiden strategischen Attribute im Einkauf und Verkauf. Die USP ist in der Marketinglehre bekannt und bezieht sich auf den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen. Daraus wird die Positionierungsstrategie entwickelt und das Unternehmen in der Verkaufstätigkeit angehalten, seine Angebote so zu gestalten, dass sie vom Zielkunden als einzigartig wahr genommen und entsprechend akzeptiert werden.²⁷⁸ Die USP hebt das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen von der Konkurrenz ab. Sie gilt im Verkauf als einzigartiges, der Konkurrenz überlegenes Wettbewerbsvorteil, welcher mit der damit verbundenen strategischen Erfolgsposition gegenüber der Konkurrenz auf dem Markt durchzusetzen ist. Hinter der USP stehen Produkte und Dienstleistungen, wofür die Unternehmung wirbt. Die USP existiert nur, indem es Konkurrenten gibt, welche dieselben Produkte und Dienstleistungen verkaufen wollen. Dagegen ist die Unique Purchasing Proposition oder UPP eine Eigenschaft, welche im Einkauf die wesentliche Rolle spielt. Sie gilt für alle Unternehmungen, welche am Markt einkaufen und ihre Positionierungsstrategie im Bereich des Einkaufs durchsetzen müssen. Die UPP gilt als einzigartiges, der Konkurrenz überlegenes Wettbewerbsvorteil im Einkauf. Die UPP beantwortet die Frage, weshalb ein Zulieferer oder Verkäu-

²⁷⁸ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm (1999) S. 496 ff.

fer ausgerechnet mit dieser betreffenden Person über das Geschäft verhandeln und abschliessen will. Mehr als die USP muss die UPP über das Unternehmen hinaus wirken und das gesamte Unternehmen einbeziehen. Es stehen keine Produkte oder Dienstleistungen im Vordergrund, sondern nur das Unternehmen mit seinem Management und seiner Organisation. Die UPP umfasst wesentlich den guten Ruf und das allseits akzeptierte Ansehen der Unternehmung. Darin enthalten sind auch ihre positive Art und Weise im Umgang mit Menschen, ihr gegen innen und aussen gerichtetes faires Handeln und Wirken sowie ihre finanzielle Potenz.

Positionen können nur gegenüber jemand anderem bezogen werden. So hat sich die UPP im Wettbewerb mit den unterschiedlichen Teilnehmern zu bewähren. Man kann nur einmalig sein, wenn nebenbei noch andere dasselbe Ziel verfolgen. Die UPP steht für die Einmaligkeit und Spezialität der Unternehmung oder deren strategischen Erfolgspositionen im Einkauf; sie bestimmt den massgebenden Erfolgsfaktor. Die UPP umfasst alle Vorteile, welche ein Einkäufer gegenüber seinen Mitbewerbern hat, als Trumpf ausspielt und geltend macht. Diese Vorteile können sich nicht in der Tatsache äussern, dass der Einkäufer einfach immer mehr als andere für die Immobilie bietet. Diese Vorteile sind im gesamten Unternehmen, in der Kultur, Struktur und Strategie, insbesondere innerhalb der gesamten Aufbau- und Ablauforganisation der Beschaffung, im Beschaffungsmarketing und schliesslich in der Kundenzufriedenheit zu suchen. Die Einmaligkeit oder die UPP kann sich entsprechend den „Four P’s“ des Verkaufsmarketings äussern:

9.1. In der Positionierung der strategischen Geschäftseinheit „Beschaffung“ und damit der Stärkung der strategischen Erfolgsposition.

Die Beschaffung erfüllt innerhalb einer Unternehmung die zentrale Aufgabe, nämlich die Wertschöpfungskette zu beginnen, und das **Produkt**, nämlich die eigene Unternehmung selber zu definieren. Die Projektentwicklungsgesellschaft erzielt ihren hauptsächlichen Gewinn, indem sie Immobilien einkauft, entwickelt und verkauft. Die Beschaffung ist als strategische Erfolgsposition zu definieren, mit dem Auftrag, die unternehmerisch strategisch ausgesuchten Arten von Immobilien zu prüfen und nach positivem Ergebnis der Prüfung zu erwerben. Dabei ist eine interdisziplinäre projektbezogene Crew zu bilden. Entsprechend der im Zusammenhang mit dieser Arbeit getätigten Umfrage werden in der Beschaffung mehrheitlich unter fünf Personen mit einem jährlichen Einkaufsvolumen von +/- CHF 100 Mio. beschäftigt. Die relativ kleine Anzahl an Beschäftigte in der Beschaffung verlangt sehr gut ausgebildete Mitarbeiter. Bedeutender Erfolgsfaktor sind die fachlichen und sozialen Kompetenzen, den in der Beschaffung beschäftigten Personen. Der Einkäufer muss im Markt eine anerkannte Persönlichkeit sein, der sich sowohl in den harten als auch weichen Faktoren absolut durchzusetzen vermag. Er hat um sicher auftreten zu können, die Unternehmensstrategie zu verinnerlichen. Neben der Person stehen die moderne Logistik mit den Informations- und Datenträgern und die wirksame Ablauforganisation. Die internen Prozessabläufe sind besonders bei einem kleinen Team projektbezogen zu gestalten. Interdisziplinäre effektive Teamarbeit ist ein Muss, um stark im Beschaffungsmarkt positioniert zu sein. Eine deutlich definierte Einkaufsstrategie mit klaren Kompetenzregelungen, Aufgabenzuteilungen entsprechend dem Know How der beteiligten Personen und moderne Hilfsmittel zeichnen eine schlagkräftige Beschaffungs-Crew aus. Das Beschaffungsteam hat laufend den Markt zu beobachten, die Immobilientrends, die Kundenbedürfnisse und die unterschiedlichen geografischen Begebenheiten zu durchschauen. Der Markt mit seinen

Angeboten und Preisen muss bekannt sein. Massgebender Erfolgsfaktor ist die laufende fundierte Informationsbeschaffung und die richtige erfolgsorientierte Verwendung der Informationen. Schlussendlich sind auch die Mitbewerber zu beobachten und es sind ihre Schwächen mit den eigenen Stärken auszunutzen. Es ist die Einkaufsstrategie der Mitbewerber zu kennen um sich abzugrenzen und selber positionieren zu können. Das Beschaffungsteam ist kreativ, diszipliniert, seriös und verfolgt mit Hartnäckigkeit und Fairness das definierte Ziel. Dieses Ziel mündet durch stufengerechte pragmatisch organisierte Arbeitsabläufe im preisgünstigen Erwerb der zu prüfenden Immobilie. Die dabei verwendeten Methoden sind immer dieselben, dass auch Vergleiche, bezüglich der Risiken, den Renditen und den Potentialen unter den einzelnen zu prüfenden Objekten möglich sind. Die Ablauforganisation beschreibt die Prozess- Methoden und Entscheidungsperspektiven.²⁷⁹ Die Anreizperspektive²⁸⁰ ist ein Teil des Entscheidungsprozesses und der Angebotsgestaltung. Der Einkäufer hat sich und sein Unternehmen positiv ins rechte Licht zu rücken und jedem Verkäufer die Gewissheit und das Gefühl zu geben, mit ihm das Geschäft abzuschliessen zu wollen. Er hat die Unique Purchasing Proposition des Unternehmens zu verkörpern und zu leben.

9.2. In den Auswahlkriterien der Beschaffungsobjekte.

Der Projektentwickler hat primär diejenigen Immobilien für den Kauf in Erwägung zu ziehen, bezüglich deren er die Best Owner - Qualitäten hat oder glaubt zu haben. Er bezahlt für diese Liegenschaften somit auch den Best-**Price**. Seine strategischen Überlegungen über seine Best-Owner - Qualitäten haben sich auf den geografischen Raum, auf die Nutzungsart und den Lebenszyklus der Immobilie und auf das Volumen der Investition zu beziehen. Darüber hinaus muss die zu erwerbende Immobilie sowohl von der Art, als auch vom Preis her in das Portfolio passen. In der Phase der Prüfung und schliesslich des Kaufs, sind die adäquaten juristischen Verträge mit dem Verkäufer auszuhandeln. Beidseitige Sicherheiten garantieren eher den Erfolg als schwammige kaum durchsetzbare Vereinbarungen. Weiterer Erfolgsfaktor sind die gemeinsamen Einkaufsnetzwerke, wie das auch in der Beschaffung von Konsumgütern möglich ist. Jeder Immobilienanleger grenzt sich vom anderen ab, was innerhalb eines gemeinsamen Netzwerkes oder innerhalb von gemeinsamen Einkaufstätigkeiten Vorteile bringen kann. Ist ein Immobilienpaket, eine grössere Anzahl von Immobilien von selbem Verkäufer auf dem Markt, macht es durchaus Sinn, dass sich Investoren zusammenschliessen, dieses Paket gemeinsam erwerben und diese Immobilien nach dem Prinzip des Best Owners untereinander verteilen. Diese Synergie des gemeinsamen Einkaufs kann insbesondere zwischen einem Core - Anleger und einem eher opportunistischem Anleger sinnvoll sein, hat es doch innerhalb eines Paketes unterschiedliche Arten von Immobilien. Der Projektentwickler muss sich in der Vielzahl der heterogenen Immobilien entsprechend seiner Best-Owner - Qualität auf das strategisch festgelegte Kerngeschäft fokussieren.

9.3. In der Umsetzung eines effizienten Informationssystems.

Unter dem Begriff **Place** können innerhalb der Beschaffung die Mittel subsumiert werden, welche es braucht, um den Kaufentscheid auch tatsächlich abzustützen. Der Immobilieneinkäufer muss über die aktuellen Marktinformationen verfügen und sie verstehen,

²⁷⁹ vgl. Ziffer 2.2.6.3./4./6 vorn

²⁸⁰ Vgl. Ziffer 2.2.6.5.

wie auch situationsgerecht anwenden und auswerten. Die Informationen sind über die zu erwerbenden Immobilien in der eigenen Datenbank vorhanden oder sind mit geeigneten Desk- und/oder Field-Research zu beschaffen. Kennzahlen und Datenbanken sind fokussiert auf die zu erwerbende Immobilie zu vergleichen. Aufgrund dessen ist das mögliche Kaufsobjekt methodisch einwandfrei zu bewerten. Dabei ist sowohl eine statische als auch eine dynamische Methode angezeigt. Die Front- / Back- Door - Berechnung oder die Economic Value Added - Berechnung können schnell erstellt werden und sind für das Kaufsangebot aussagekräftig. Die Bewertungsmethoden müssen es ermöglichen, schnell und einfach zu entscheiden, ob und in welchem Preisrahmen ein Kaufsangebot dem Verkäufer unterbreitet werden soll. Die Entscheidung soll pragmatisch unter frühzeitiger Berücksichtigung etwaiger Deal-Killer innerhalb eines vorgegebenen Entscheidungsprozesses erfolgen. Schnelle fundierte Entscheidungen, welche transparent dem Verkäufer präsentiert werden können, stellen einen weiteren Erfolgsfaktor dar.

9.4. In der Verwendung der effizienten Marketing – Tools.

Die **Promotion** und damit die Kommunikation stellen auch in der Beschaffung von Immobilien den wichtigen Part des gesamten Prozesses dar. Im Verkauf geht es darum, auf die zu verkaufenden Produkte oder Dienstleistungen mit geeigneten Förderungs-Massnahmen, Kommunikations- und Werbemitteln aufmerksam zu machen und dem potentiellen Kunden anzubieten. Im Einkauf sind die Vorteile der eigenen Unternehmung mit seinem Management bekannt zu machen. Der gute Ruf wird einem dabei vorausereilen. Durch geeignete aktive Marketinginstrumente²⁸¹ kann der Einkäufer auf sich aufmerksam machen und mitteilen, welche Immobilien er wie einkaufen möchte. Damit kann er die Absicht verfolgen, neue Beschaffungsmöglichkeiten zu erschliessen und attraktive Angebote zu erhalten. So kann er durch seine eigene Homepage seine Kompetenz darstellen, indem er sachliche und werbliche Informationen vermittelt. Er kann seine Einkaufsstrategie öffentlich bekannt machen und bezüglich der in seinen Fokus gezogenen Immobilienarten weitere Informationen publizieren, dass der Eigentümer einer solchen Immobilie animiert wird, sich mit der in der Homepage genannten zuständigen Person in Verbindung zu setzen. Die Purchasing Homepages²⁸² ist eines der möglichen aktiven Marketinginstrumente, welches gezielt innerhalb eines Marketingmixes neben Suchinseraten, persönliche Schreiben an Eigentümer und Gemeinden, etc. eingesetzt werden kann. Einer mit Suchmaschinen bewirtschaftete Homepage wird nur eine 27%ige Erfolgswirksamkeit eingeräumt²⁸³; ein untrügliches Zeichen dafür, dass die einkaufswilligen Investoren das Medium des Internet noch nicht vollständig ausnützen. Wie bereits festgestellt, wird das aktive Marketing in der Beschaffung von Immobilien noch nicht überall richtig verstanden und umgesetzt. Neben den Marketingmassnahmen vom Arbeitsort aus, ist der persönliche Auftritt des Einkäufers beim Verkäufer entscheidend. Eine alte Weisheit besagt, dass nicht im Anzug, Krawatte und Lackschuhen beim Bauer Land eingekauft werden sollte. Es gilt besonders, sich dem Verkäufer anzupassen und seine Verhandlungsart zu übernehmen. Der Verkäufer soll aktiv in seiner Sprache und in seiner Umgebung begrüsst werden. Nach der Prüfung der zu erwerbenden Immobilie kommt es zur eigentlichen Verhandlung. Hier ist neben dem verständlichen Angebot, das am Besten dem Verkäufer persönlich übergeben wird, um ihm die

²⁸¹ Vgl. Anhang Nr. 2

²⁸² Vgl. Hirschsteiner Günter (2003) S. 228

²⁸³ Vgl. Anhang Nr. 2

Kaufüberlegungen zu erörtern, das Verhandlungsgeschick, die Verhandlungskompetenz und die Kreativität des Einkäufers für den Erfolg massgebend.

10.Fazit

Die Beschaffung von Immobilien steht für die Projektentwicklungsgesellschaft am Anfang der Wertschöpfungskette. Der Wertschöpfungskette ist das geeignete Rohmaterial, nämlich die zu entwickelnde Liegenschaft zuzuführen. Deshalb ist ein schlagkräftiges und effizientes Beschaffungsmarketing zu implementieren und umzusetzen. Das Beschaffungsmarketing beschreibt den Input und richtet sich gegenüber Lieferanten und Verkäufer. Das Marketing beschreibt den Output und richtet sich gegenüber mögliche Abnehmer und Konsumenten. Beide Komponenten sind miteinander durch die Produktion oder den Entwicklungsprozess verbunden und müssen sich durch gegenseitigen Informationsaustausch über Marktbewegungen und Markttendenzen auf dem Laufenden halten. Einkauf und Verkauf bilden bei der Projektentwicklungsgesellschaft über den Transformationsprozess eine Symbiose, welche sich gegenseitig mit Informationen befruchten. Es sind sowohl für die Beschaffung als auch für den Verkauf die allgemeinen Grundsätze des Marketings anwendbar.

Wie es im Verkauf eine Unique Selling Proposition (USP) gibt, hat diese Arbeit als Pendant zum Verkauf hinsichtlich des Einkaufs den Begriff Unique Purchasing Proposition (UPP) kreiert. Die UPP bezieht sich auf die strategische Erfolgsposition des Einkaufs. Sie kristallisiert die Einzigartigkeit der im Markt einkaufender Unternehmung mit Bezug auf ihre Kultur, ihres Auftretens gegen aussen, ihre Organisation und ihre Potenz heraus. Wie die Einzigartigkeit im Verkauf kann auch die Einzigartigkeit im Einkauf anhand der „Four P’s“ des Marketings definiert werden.

Der Begriff des Produktes definiert die am Markt tätige Unternehmung, denn anstatt Waren und Dienstleistungen steht ihr Handeln und Auftreten im Zusammenhang mit dem Einkauf im Vordergrund. Die Unternehmung positioniert sich als einzigartige Einkäuferin gegenüber den Mitbewerbern.

Der Begriff Price bestimmt, wie auch bereits im Verkaufsmarketing, die Preisfestlegung und die Ausgestaltung des Contractings. Darin kann auch die Auswahl der Immobilie subsumiert werden, hängt doch schliesslich der vereinbarte günstige Einkaufspreis und der vorteilhaft ausgehandelte Kaufvertrag vom Erfolg der Beschaffung ab.

Die Einkauf-Crew stützt sich für ihre Beurteilung des Preises auf Marktinformationen die sie auf verschiedenen Wegen erhält, sowie Berechnungen, die sie in einheitlichen Methoden erstellt. Das damit verbundene Desk- und Field-Research kann unter dem Begriff „Place“ subsumiert werden, geht es doch darum, zu ergründen wie die zu kaufende Immobilie vom Standort und von der Nutzungsart her tatsächlich zu bewerten ist.

Der Begriff der Promotion umfasst die gesamte Kommunikation hinsichtlich des Einkaufs. Dabei geht es um die von Unternehmen definierte und gelebte Kommunikationsstrategie, die Kommunikationswege, die Soft Skills und die Verhandlung über die zu kaufende Immobilie.

Das Beschaffungsmarketing ist zur Hauptsache von den Informationen aus dem Verkauf abhängig. Zusätzlich muss der Einkäufer den Markt in jeder Beziehung verstehen. Er

muss die Trends in den einzelnen funktionalen Räumen und Regionen begreifen und die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken der zu erwerbenden Immobilien mit geeigneten Mitteln erfassen und deren Informationen zielgerichtet umsetzen können.

Bereits zum Zeitpunkt des Erwerbs ist das Potential der Immobilie zu erfassen und die Idee zu kreieren, wie und wann die eingekaufte Immobilie entwickelt und wieder verkauft werden kann. Was nicht verkauft werden kann, soll auch nicht eingekauft werden. Immobilien sind in ihrer Entwicklung träger und benötigen längere Zeiten, weshalb der sorgfältige Einkauf elementar ist.

Es ist vermehrt darauf zu achten, dass die zu erwerbende Immobilie ins Portefeuille passt und der neue Eigentümer die Best-Owner –Qualitäten erfüllt.

Für die Bewertung von Entwicklungsimmobilien ist zum Zeitpunkt des Erwerbs die Front- oder Backdoor – Berechnung sinnvoll. Um das Potential zu eruieren ist die übersichtliche Berechnung des Economic Value Added angebracht.

Schliesslich muss der Einkäufer hohes Mass an fachlicher und sozialer Kompetenz haben und sein Wissen und seine Fähigkeiten auch kontinuierlich umsetzen.

Aufgrund eines eigenen Researchs unter 18 Investoren über das Beschaffungsmarketing kann folgendes Ergebnis gezogen werden:

- Core-Anleger investieren zusehends auch in Entwicklungsimmobilien.
- Die Anleger bevorzugen mehrheitlich eher die buy and hold – Strategie.
- Das jährliche Einkaufsvolumen beträgt bei 61% der Investor bis CHF 60 Mio. Die restlichen Investoren platzieren jährlich bis oder über CHF 100 Mio.
- In der Beschaffung von Immobilien sind zu 94% der Unternehmungen unter fünf Personen beschäftigt.
- Die passiven Marketing-Instrumente werden als erfolgswirksamer als die aktiven Marketing-Instrumente beurteilt.
- Es werden folgerichtig auch vermehrt passive Marketinginstrumente verwendet.
- Die Verwendung des Internets für den Einkauf über eine Purchasing Homepage ist wenig verbreitet.
- Die erfolgreicher gewichteten und nach Wichtigkeit beurteilten strategischen Erfolgspositionen sind mehrheitlich ohne Kundennutzen.
- Die Anleger verhalten sich konservativ; Spekulation scheint eher verpönt zu sein.

Die Arbeit hatte zum Ziel, das Beschaffungsmarketing für Immobilien bei Projektentwicklungsunternehmungen aufzuzeichnen. Vor allem aber sollen innerhalb dieser Arbeit die Erfolgsfaktoren im Beschaffungsmarketing genannt werden. Die grundsätzlichen Erfolgsfaktoren liegen im Finden der richtigen Immobilie entsprechend der eigenen Strategie und Best-Owner-Qualität, in der fundierten und schnellen Analyse der zu kaufenden Immobilie und im geschickten und erfolgreichen Verhandeln mit dem Verkäufer und dem daran anschliessenden günstigen Einkauf. Die Erkenntnis, dass Immobilien heterogen sind, verlangt, dass jede Immobilie separat geprüft wird. Schliesslich hat jedes Unternehmen, das im Einkauf tätig ist, seine Erfolgsfaktoren zu erkennen und seine eigene Unique Purchasing Proposition (UPP) zu suchen, zu definieren und festzuhalten. Es hat sich dementsprechend zu positionieren und seine Strategie im Beschaffungswettbewerb aktiv und erfolgreich auf dem Markt durchzusetzen.

11. Thesen und Schlussbemerkungen

Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit lassen sich abschliessend in den folgenden elf Thesen und Schlussbemerkungen zusammenfassen:

11.1. These I

Der Investor muss als Erfolgsfaktor die Soft Skills beachten und sein Unternehmen auch in der Beschaffung entsprechend dem Marketinggrundsatz der 4 P's ausrichten

11.2. These II

Würden die auf dem Markt tätigen Investoren ihren Erfolgsfaktor darin sehen, vermehrt auch mit aktiveren Marketinginstrumenten Immobilien einkaufen, wäre der Markt volatiler.

11.3. These III

Die wenigen Personalressourcen in der Beschaffung werden mit einer effizienten Ablauforganisation wett gemacht.

11.4. These IV

Der grundsätzliche Erfolgsfaktor äussert sich in den Fähigkeiten, effizient entsprechend dem Best-Owner-Ansatz die richtige Immobilie, zum günstigen Preis, innerhalb kurzer Zeit zu erwerben.

11.5. These V

Die Investoren müssen als Erfolgsfaktor ihre Einzigartigkeiten und Positionierungen gegenüber den Mitbewerbern, d.h. ihre Unique Purchasing Proposition (UPP) konsequent im Sinne des Best-Owner-Ansatzes suchen, finden, definieren und kommunizieren sowie danach handeln. Zu viele Investoren verfolgen in der Beschaffung dieselben Marktstrategien; es gilt sich gegenseitig besser abzugrenzen. Neue Geschäftsfelder und Strategien brauchen Mut; den Mutigen gehört die Welt.

11.6. These VI

Systematische Marktrecherchen und ein aktives Beschaffungsmarketing gelten als Erfolgsfaktor und sind wichtige Voraussetzungen für einen optimalen Einkauf. Nur wer die potenten Plattformen und die erfolgswirksamen Marketing-Werkzeuge kennt, diese effizient anwendet und mit den entsprechenden Strategien und Methoden vertraut ist, kann die für sich richtige Immobilie finden und schliesslich erwerben.

11.7. These VII

Als bedeutender Erfolgsfaktor in der Beschaffung gilt das umfassende Fach- und Marktwissen der Mitarbeiter sowie deren sozialen Kompetenzen in den Verhandlungen.

11.8. These VIII

Anleger mit grossem jährlichem Einkaufsvolumen hebeln durch ihre Potenz kleinere Anleger auf dem Markt teilweise aus. Kleinere Anleger müssen vermehrt ihre Position und damit ihre Unique Purchasing Proposition definieren und sich abgrenzen.

11.9. These IX

Die aktive Portfoliobewirtschaftung mit differenzierter Selektion des Bestandes, wird aufgrund der vermehrten Akzeptanz des Best-Owner-Ansatzes zusehends mehr an Bedeutung gewinnen. Damit verbunden wird sich auch die Definition der eigenen Unique Purchasing Proposition durchsetzen.

11.10. These X

Das Beschaffungsmarketing hat, im Sinne des eigenen Erfolgsfaktors, den Verkäufer vermehrt als Kunden zu betrachten, und seine strategischen Erfolgspositionen entsprechend dem Kunden auszurichten.

11.11. These XI

Die Erfolgsfaktoren im Beschaffungsmarketing sind zu wenig bekannt und werden nicht überall konsequent umgesetzt. Die strategische Diskussion und die individuelle Definition der eigenen Unique Purchasing Proposition in Verbindung mit dem Best-Owner-Ansatz ist ein grosser Schritt zum noch effektiveren Beschaffungsmarketing.

„Es gibt viel zu tun – packen wir es an!“²⁸⁴

²⁸⁴ frei nach der alten ESSO-Werbung

Verzeichnis der Anhänge

Anhang Nr. 1: Fragebogen Research

Anhang Nr. 2: Auswertung der Fragebogen

Anhang Nr. 3: Auswertung Fragebogen „individuelle Frage“

Anhang Nr. 4: Projektentwickler – SWOT - Analyse für funktionale Räume

Anhang Nr. 5: Approximative Anlagekostenberechnung „Stockwerkeigentum“

Anhang Nr. 6: Approximative Anlagenkostenberechnung „Miete“

Anhang Nr. 7: Bestimmung des Netto – Kapitalisierungszinsfusses

Anhang Nr. 8: Rating zur Bestimmung des Risikosatzes

Anhang Nr. 9: Wirtschaftlichkeitsberechnung EVA - Basis

Fragebogen für die CUREM - Master – Thesis

„Beschaffungsmarketing als Erfolgsfaktor von Projektentwicklungsgesellschaften“

Unternehmen:

.....

1. In welchem Segment ist Ihr Unternehmen eingliedert?

(Bitte kreuzen Sie das entsprechende Kästchen an)

Projektentwickler mit strategisch definiertem kontinuierlichem Bestandeswechsel im Portfolio (Einkauf/Verkauf)		
Anleger mit einer nebensächlichen Portfoliobewirtschaftung, bezüglich Einkauf und Verkauf		
Anleger mit vorwiegender buy and hold - Strategie		

2. Wie hoch ist Ihr durchschnittliches jährliches Volumen des Immobilieneinkaufs?

(Bitte kreuzen Sie das entsprechende Kästchen an)

bis CHF 1'000'000.--		
bis CHF 5'000'000.--		
bis CHF 10'000'000.--		
bis CHF 20'000'000.--		
bis CHF 40'000'000.--		
bis CHF 60'000'000.--		
bis CHF 80'000'000.--		
bis CHF 100'000'000.--		
Über CHF 100'000'000.--		

3. Mit wie vielen Mitarbeitern tätigen Sie den Immobilieneinkauf?

(Bitte kreuzen Sie das entsprechende Kästchen an)

bis 5		
bis 10		
bis 15		
bis 20		
bis 40		
bis 60		
mehr als 60		

4. Bitte beurteilen Sie die nachfolgenden möglichen Marketinginstrumente oder strategischen Erfolgspositionen im Beschaffungsmarketing.

(Kreuzen Sie bitte jeweils Ihr Urteil, über den Grad in Prozenten der mögliche Erfolgswirksamkeit der nachgenannten Marketinginstrumente und strategischen Erfolgspositionen an. Kreuzen Sie bitte auch an, ob Sie dieses Instrument verwenden und wie die strategische Erfolgsposition für Sie wichtig sind.)

0. Marketing - Instrumente	Erfolgswirksamkeit						verwenden wir		
	0 %	20 %	40%	60%	80%	100%	nie	manchmal	immer
Suchinserate in Printmedien	<input type="checkbox"/>								
Schreiben / Mailings an mögliche Verkäufer aus gekaufter Adresskartei	<input type="checkbox"/>								
Schreiben / Mailings an bekannte mögliche Verkäufer	<input type="checkbox"/>								
eigenes Telefonmarketing	<input type="checkbox"/>								
Als Meinungsumfrage getarntes Telefonmarketing	<input type="checkbox"/>								
Mit Suchmaschinen bewirtschaftete Homepage	<input type="checkbox"/>								
Netzwerke: <ul style="list-style-type: none"> • im berufl. Bekanntenkreis • im Berufsverband (SVIT, RICS, etc.) • organisierte Net-Working-Anlässe, Vorträge, Besichtigungen, etc. • andere Netzwerke 	<input type="checkbox"/>								
Bankverbindung (Recovery)	<input type="checkbox"/>								
Eigene Vorträge an Schulen und Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>								
Eigene Oeffentlichkeits - Vorstellung der realisierten Projekte	<input type="checkbox"/>								
Messen (MIPIM, Expo-Real, IMEX, etc.)	<input type="checkbox"/>								
PR, Publi-Reports, Zeitungsartikel, Interviews, Kontakt mit Journalisten	<input type="checkbox"/>								
Vermittler, externe Beeinflusser	<input type="checkbox"/>								
Eigener Research auf Kaufmöglichkeiten in Zeitungen, Verkaufstafeln, etc.	<input type="checkbox"/>								
Eigener Research auf Kaufmöglichkeiten mit Anfragen bei Gemeinde, Eigentümer, etc.	<input type="checkbox"/>								
Eigene Werbetafeln, Autobeschriftungen, hinweisende Firmentafel	<input type="checkbox"/>								
Sponsoring an Veranstaltungen und Events	<input type="checkbox"/>								
Eigene Events mit ausgewählten Kunden, Gästen oder Oeffentlichkeit	<input type="checkbox"/>								
Imagebroschüre des eigenen Unternehmens	<input type="checkbox"/>								
Eigener Geschäftsbericht	<input type="checkbox"/>								
Man geht davon aus, dass die Marktteilnehmer wissen, dass wir einkaufen.	<input type="checkbox"/>								
Instrumente für die mentale Kundenbindung, wie Incentives, Geschenke, Einladungen, etc.	<input type="checkbox"/>								
Spezielle Provisionen	<input type="checkbox"/>								

1. Strategische Erfolgsposition	Erfolgswirksamkeit						Ist bei uns wichtig		
	0 %	20%	40%	60%	80%	100%	nie	manchmal	immer
Telefon - Entgegennahmen	█	█	█	█	█	█			
Empfang	█	█	█	█	█	█			
Durchlaufzeit für die Beantwortung von Fragen / Anfragen	█	█	█	█	█	█			
Bürorepräsentanz	█	█	█	█	█	█			
Ort der Verhandlung	█	█	█	█	█	█			
Ausbildung der Mitarbeiter	█	█	█	█	█	█			
Fachwissen der Mitarbeiter	█	█	█	█	█	█			
Diskretion / Verschwiegenheit	█	█	█	█	█	█			
Soziale Kompetenz der Mitarbeiter	█	█	█	█	█	█			
Finanzielle Verhandlungskompetenz der Mitarbeiter	█	█	█	█	█	█			
Verhandlungsgeschick des Frontmitarbeiters	█	█	█	█	█	█			
Eigenes Bewertungssystem	█	█	█	█	█	█			
Eigene strategische Research - Infrastruktur	█	█	█	█	█	█			
Eigene Kennzahlen und Datenbanken, eigenes Marktwissen	█	█	█	█	█	█			
Externe Kennzahlen aus Indices, etc.	█	█	█	█	█	█			
Externer Gutachter	█	█	█	█	█	█			
Persönliche Netzwerke	█	█	█	█	█	█			
Zeitbedarf für den eigenen Entscheidungsmechanismus	█	█	█	█	█	█			
Form des Angebotes	█	█	█	█	█	█			
Zahlungsbereitschaft des Kaufpreises mit Eigenmittel	█	█	█	█	█	█			
Background seitens Banken	█	█	█	█	█	█			
Technisches Know How für Due Diligence	█	█	█	█	█	█			
Juristisches Know How für Vertragsabschluss und Vollzug	█	█	█	█	█	█			
Weitere Ihrer Meinung nach bestehende SEP's:									
.....	█	█	█	█	█	█			
.....									
.....									

5. Gestatten Sie mir, dass ich Ihnen eine kleine Frage stelle, die Sie bitte kurz beantworten mögen:
Warum soll ein Verkäufer die Immobilie bei einem ausgeglichenen Markt Ihnen verkaufen, wenn auch Sie, wie Ihre Konkurrenten denselben Best-Price bezahlen?

Ich danke Ihnen für Ihre Mitarbeit und grüsse Sie freundlich.
Markus Bosshard

Der Fragebogen ist in Anlehnung an Frau Dr. Kristin Wellner gestaltet.

Auswertung der Fragebogen

Eingliederung des Unternehmens:

Projektentwickler	5	28%
Nebensächlich Ein-+Verkauf	1	6%
Buy and hold	<u>12</u>	<u>67%</u>
	18	100%

jährl. Volumen des Einkaufs

bis 20 Mio	3	17%
bis 40 Mio	4	22%
bis 60 Mio	4	22%
bis 80 Mio		0%
bis 100 Mio	1	6%
über 100 Mio	<u>6</u>	<u>33%</u>
	18	100%

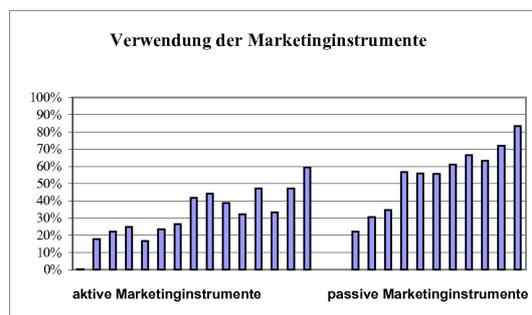
Anzahl Mitarbeiter

bis 5	17	94%	
bis 10		0%	
bis 15		0%	
bis 20	1	6%	CSAM
bis 40		0%	
bis 60		0%	
über 60	<u></u>	<u>0%</u>	
	18	100%	

Marketing-Instrumente ausgewertet:

CS, Immofonds, Dr.Rauss, Swisscanto, Redevco, HIG, Helvetia-Patria, Foncière, National
 PSP-Isler, Halter, Matrix-Bern, UBS, Winterthur-Vers., Bauengineering.com.AG, CPV/CAP Immo.Basel,
 Intershop, Basler-Versicherung

Marketing - Instrumente	Total 18	Erfolgswirksamkeit:						Durchschnitt	Total 18	verwenden wir			Durchschnitt	
		0	20	40	60	80	100			nie	manchmal	immer		
aktive Marketinginstrumente:									0	50	100			
Als Meinungsumfrage getarntes Telefonmarketing	12	9	3				60	5%	16.1	16	0.1	5	0%	
Eigene Werbetafeln, Autobeschriftungen, hinweisende Firmetafel	13	5	8				160	12%	17	11	6	300	18%	
Suchinserate in Printmedien	15	7	4	3		1	280	19%	18	11	6	1	400	22%
Instrumente für die mentale Kundenbindung, wie Incentives, Geschenke, Einladungen, etc.	15	6	6	2		1	280	19%	18	9	9	450	25%	
eigenes Telefonmarketing	14	6	4	3		1	280	20%	18	13	4	1	300	17%
Schreiben / Mailings an mögliche Verkäufer aus gekaufter Adresskartei	15	4	6	5			320	21%	17	9	8	400	24%	
Mit Suchmaschinen bewirtschaftete Homepage	11	2	5	2	2		300	27%	17	10	5	2	450	26%
Eigene Vorträge an Schulen und Veranstaltungen	15	6	2	4	2	1	420	28%	18	4	13	1	750	42%
Eigener Research auf Kaufmöglichkeiten mit Anfragen bei Gemeinde, Eigentümer, etc.	15	4	3	4	4		460	31%	17	6	7	4	750	44%
Schreiben / Mailings an bekannte mögliche Verkäufer	15	1	8	3	2	1	480	32%	18	5	12	1	700	39%
Spezielle Provisionen	15	3	4	5	2	1	480	32%	17	6	11		550	32%
PR, Publi-Reports, Zeitungsartikel, Interviews, Kontakt mit Journalisten	16		9	4	2	1	540	34%	18	1	17		850	47%
Eigene Öffentlichkeits - Vorstellung der realisierten Projekte	12	2	4	2	2	2	440	37%	15	6	8	1	500	33%
Eigene Events mit ausgewählten Kunden, Gästen oder Öffentlichkeit	16	3	6	1	2	2	640	40%	18	6	7	5	850	47%
Eigener Research auf Kaufmöglichkeiten in Zeitungen, Verkaufstafeln, etc.	13		6	2	3	2	540	42%	16	3	7	6	950	59%
passive Marketinginstrumente														
Sponsoring an Veranstaltungen und Events	15	6	5	3	1		280	19%	18	10	8	400	22%	
Messen (MIPIM, Expo-Real, IMEX, etc.)	13	2	7	3		1	340	26%	18	9	7	2	550	31%
Eigener Geschäftsbericht	12	1	6	4		1	360	30%	13	8	1	4	450	35%
Imagebroschüre des eigenen Unternehmens	15	1	6	5	2	1	520	35%	15	3	7	5	850	57%
organisierte Net-Working-Anlässe, Vorträge, Besichtigungen, etc.	15		6	4	3	2	620	41%	17	1	13	3	950	56%
Bankverbindung (Recovery)	16		8	2	2	2	720	45%	18	2	12	4	1000	56%
Netzwerk im Berufsverband (SVIT, RICS, etc.)	16		3	8	2	3	740	46%	18		14	4	1100	61%
Vermittler, externe Beeinflusser	13		4	2	4	3	640	49%	15		10	5	1000	67%
andere Netzwerke	13		1	6	3	3	680	52%	15		11	4	950	63%
Man geht davon aus, dass die Marktteilnehmer wissen, dass wir einkaufen.	14		2	2	4	4	880	63%	16	2	5	9	1150	72%
Netzwerke: im berufl. Bekanntenkreis	16		1	3	4	6	1060	66%	18		6	12	1500	83%

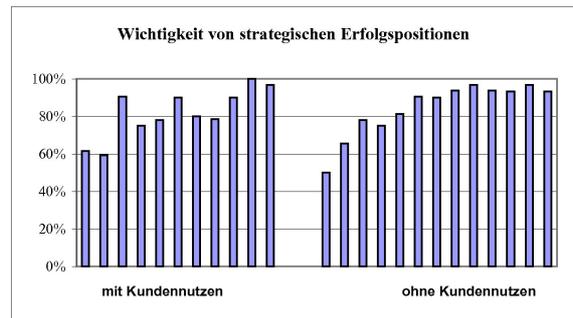
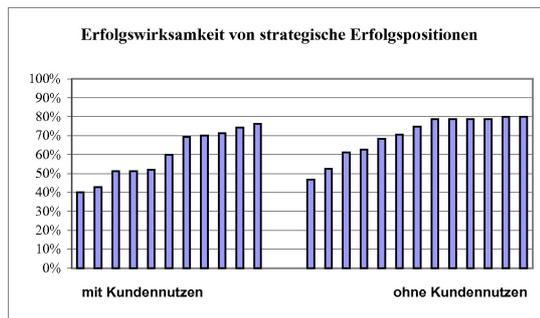


Die Grafiken zeigen der Reihe nach von oben nach unten die einzelnen Bewertungen der Positionen

Strategische Erfolgsposition ausgewertet:

Swisscanto, CSAM, Dr. Rauss, Immofonds, Redevco, HIG, Helv-Patr -nicht ausgefüllt-, Foncière, National
 PSP-Isler, Halter, Matrix-Bern, UBS, Winterthur-Vers. Bauengineering.com AG, CPC/CAP Immo.Basel,
 Intershop, Basler Versicherung

Strategische Erfolgspositionen	Total 18	Erfolgswirksamkeit:							Durchschnitt	Total 18	bei uns wichtig			Durchschnitt	
		0	20	40	60	80	100	nie			manchmal	immer			
mit Kundennutzen															
Bürorepräsentanz	14	1	2	8	2	1	560	40%	13	2	6	5	800	62%	
Ort der Verhandlung	14	1	3	5	3	2	600	43%	16	2	9	5	950	59%	
Telefon - Entgegennahmen	16	1	3	4	3	4	820	51%	16		3	13	1450	91%	
Form des Angebotes	16		3	3	8	2	820	51%	16		8	8	1200	75%	
Empfang	15	2	2	2	4	4	1	780	52%	16	2	3	11	1250	78%
Durchlaufzeit für die Beantwortung von Fragen/Anfragen	15		1	4	5	4	1	900	60%	15		3	12	1350	90%
Zahlungsbereitschaft des Kaufpreises mit Eigenmittel	15		1	1	6	4	3	1040	69%	15	1	4	10	1200	80%
Zeitbedarf für den eigenen Entscheidungsmechanismus	14			2	4	7	1	980	70%	14		6	8	1100	79%
Finanzielle Verhandlungskompetenz der Mitarbeiter	16		1	1	4	8	2	1140	71%	15	1	1	13	1350	90%
Soziale Kompetenz der Mitarbeiter	14		1	2	2	4	5	1040	74%	15			15	1500	100%
Diskretion / Verschwiegenheit	16			2	4	5	5	1220	76%	16		1	15	1550	97%
ohne Kundennutzen															
Background seitens Banken	15	2	4	2	1	6	700	47%	15	5	5	5	750	50%	
Eigene strategische Research - Infrastruktur	16		4	3	5	3	1	840	53%	16	1	9	6	1050	66%
Externer Gutachter	16		1	6	3	3	3	980	61%	16		7	9	1250	78%
Externe Kennzahlen aus Indices, etc.	15		1	4	4	4	2	940	63%	16	1	6	9	1200	75%
Eigene Kennzahlen und Datenbanken, eigenes Marktwissen	17		1	4	3	5	4	1160	68%	16	2	2	12	1300	81%
Eigenes Bewertungssystem	15			3	4	5	3	1060	71%	16		3	13	1450	91%
Technisches Know How für Due Diligence	15		1	1	4	4	5	1120	75%	15		3	12	1350	90%
Juristisches Know How für Vertragsabschluss und Vollzug	16			1	4	6	5	1260	79%	16		2	14	1500	94%
Ausbildung der Mitarbeiter	16				5	7	4	1260	79%	16		1	15	1550	97%
Juristisches Know How für Vertragsabschluss und Vollzug	16			1	4	6	5	1260	79%	16		2	14	1500	94%
Persönliche Netzwerke	16			1	4	6	5	1260	79%	15		2	13	1400	93%
Fachwissen der Mitarbeiter	15				4	7	4	1200	80%	16		1	15	1550	97%
Verhandlungsgeschick des Frontmitarbeiters	16		1		2	8	5	1280	80%	15	1		14	1400	93%
Weitere Ihrer Meinung nach bestehende SEP's:															
Ruf bei unseren Kunden	1						1	80	80%	1			1	100	100%
Entwicklung neuer Formen der Abwicklung (Aktienübernahme, Entwicklungsgebiete, etc.)	1						1	100	100%	1		1	50	50%	



Die Grafiken zeigen der Reihe nach von oben nach unten die einzelnen Bewertungen der Positionen

Auswertung Fragebogen:

individuelle Frage:

Warum soll ein Verkäufer die Immobilie bei einem ausgeglichenen Markt Ihnen verkaufen, wenn auch Sie, wie Ihre Konkurrenten denselben Best-Price bezahlen?

Es wurden folgende Begriffe hauptsächlich genannt:

Anzahl Antworten Rang

Begriffe auf die eigene Unternehmung bezogen

keine Spekulation	4	2
langfristige Engagement	2	
wir sind Profis	2	
keine Finanzierungsvorbehalte / Eigenfinanziert	1	
Reputation der Käuferin	1	
persönliches Netzwerk	1	
professionelle Bewirtschaftung	1	
verantwortungsvolle Realisierung	1	
gute Architektur	1	
schlanke Organisation	1	
beschränkter Abnehmerkreis bei Grossauftrag	1	
keine enges Korsett von Investitionssatzungen	1	
keine Finanzierungsvorbehalte / Eigenfinanziert	1	

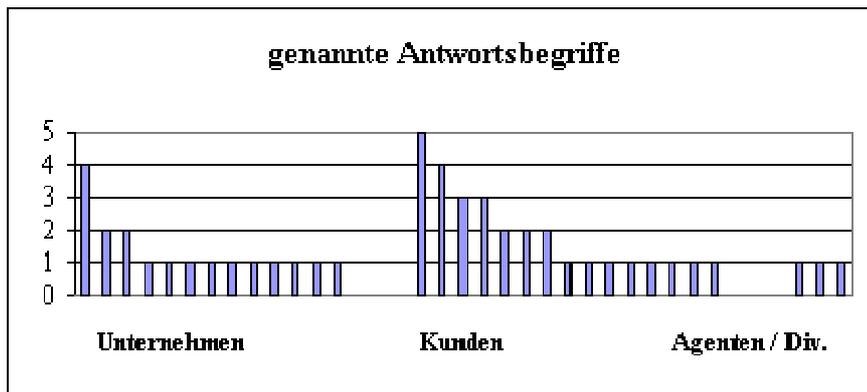
Begriffe auf den Kunden bezogen / mit Kundennutzen

Zahlungsfähigkeit / sichere Finanzierung / Solvenz	5	1
Schnelligkeit / Speditivität	4	2
Wiederholbarkeit / Nachfolgegeschäft	3	3
Seriosität / Verantwortlichkeit	3	3
Vertrauen	2	
Professionalität in der Abwicklung	2	
schnelle Entscheidungen	2	
Kreativität für ungewöhnliche Lösungen	1	
Transparenz	1	
bisher gute Zusammenarbeit	1	
Diskretion	1	
Sicherheit	1	
Zuverlässigkeit	1	
Flexibilität	1	
Wandlung direkte Anlage > indirekte Anlage	1	

Begriffe auf den Vermittler / Agenten bezogen

Folgeauftrag an Mäkler	1
es gibt nur einen Best-Price	1
aufgrund der Best-Owner Strategie und der unterschiedlichen Strategien kann ein Aufpreis gerechtfertigt sein	1

Anzahl der Antworten 42



Diese Grafik zeigt der Reihe nach von oben nach unten die Anzahl der einzelnen genannten Begriffe

Projektentwickler - SWOT – Analyse für funktionale Räume

A) zu prüfende Gebäude-Nutzungs-Art:

Wohnen - Mietwohnungen - Eigentumswohnungen	_____
Büro / Gewerbe	
Logistik / Lager	
Retail / Shopping	
Spez. Immobilien (Hotel, Freizeit, etc.)	
Sale / Leas Back (Betreiberimmobilie)	

B) Beurteilungsmatrix / Marktattraktivitäts – Analyse
 bezüglich der zu prüfenden Immobilie unter Beachtung des Best-Owner-Ansatzes

Beurteilungskriterien	Chance			Risiko		
	+++	++	+	-	--	---
Beurteilungsgewichtung						
Umweltsituation / Politik						
- Charakteristik der Bevölkerung						
- Politisches Klima						
- Politische Stabilität						
- Wirtschaftsfreundlichkeit						
- Zentrumseigenschaften						
-						
Umweltsituation / Recht						
- Einstellung öffentl. Verwaltung						
- Bauherrenfreundlichkeit						
- Lokale Baugesetzgebung						
- Raumplanerische Auflagen						
- Lokale Mietgesetzgebung						
-						
Umweltsituation / Wirtschaft						
- lokale Wirtschaftskraft						
- wirtschaftl. Magnetfunktion						
- Einkommen pro Kopf						
- Investitionen in öV.						
- Investition in MIV						
- Investitionen in Infrastruktur						
- Neu- und Umbauinvestitionen						
- Arbeitsplätze						
- Arbeitslosenquote						
- Steuerliches Klima						
- Immobilientransaktionsintensität						
- Transaktionskosten						
-						
-						

Beurteilungskriterien	Chance			Risiko		
	+++	++	+	-	--	---
Beurteilungsgewichtung						
Umweltsituation / Demografie						
- Altersstruktur der Bevölkerung						
- Allgem. Bevölkerungsstruktur (Familien, DINKS, Single)						
- Mobilität / Pendlerströme						
- Traditionen						
- Konsum- Freizeitverhalten						
- Kulturelle Aktivitäten						
- Aktives Dorfleben						
- Ortsverbundenheit der Leute						
-						
-						
Umweltsituation / Tech./Umgebung						
- Immissionen (Gestank)						
- Ruhe						
- Lärm						
- Topografie						
-						
-						
Marktstruktur Konkurrenz						
- Lage						
- Qualität						
- Preis						
- Nutzung						
- Mieterpotential						
- Pendente Planungen						
- Baubewilligungen						
- Aktuelle Bauten						
- Ressourcenverfügbarkeit						
-						
-						
Marktwachstum						
- Nachfragepotential seitens von Investoren						
- Nachtragepotential seitens von Mietern						
- Bevölkerungswachstum						
- Zuzugsbewegungen						
-						
-						
Marktpotential						
- Volumen						
- Preisentwicklung						
- Renditepotential						
-						
-						

Zollikon, Zürcherbergstrasse 00**Stockwerkeigentum Approximative Anlagekostenberechnung**

Objekt:	Zürcherbergstr. 00, Zollikon		
Objekt Nr.:	1	Datum:	31. Juli 2006
Eigentümer	Meier	Arch.	Müller
Variante:	STWE		
Zone:	W 2	Arealfäche:	2'818 m2
Kat.-Nr.	0		
Kennzahlen	SIA m3 (116)		
UG/ Einstellhalle	2'000 m3		
Bürogebäude	800 m3		
Wohnen	5'000 m3		
Total Überbauung	7'800 m3		
Anzahl Wohnungen	7		
PP Ertragswirksam	14	Tiefgarage	
PP Besucher	4	Im Freien	
Total PP	18		

Gesamtanlagekosten

BKP 0	Grundstück		Fr.	3'400'000	36.48%
--------------	-------------------	--	-----	------------------	--------

Grundstück	m2 2'818	Fr. 1'200.--	Fr. 3'381'480.--	(36.3%)
Handänderungskosten	0.20%		Fr. 6'763.--	
Nebenkosten/Rundung			Fr. 11'757.--	

BKP 1	Vorbereitungsarbeiten		Fr.	200'000	2.15%
--------------	------------------------------	--	-----	----------------	-------

Bestandesaufnahmen, Baugrunduntersuchung		Fr.	10'000.--
Sicherungen, Provisorien, Baustelleneinrichtung		Fr.	30'000.--
Anpassung Werkleitungen		Fr.	10'000.--
Spez. Fundationen		Fr.	50'000.--
Terrainvorbereitungen/Abbruch		Fr.	100'000.--

BKP 2	Gebäude		Fr.	4'060'000	43.56%
--------------	----------------	--	-----	------------------	--------

Kubikmeter sind approximativ

Keller, Garage	m3 SIA 2'000	Fr. 330.00	Fr. 660'000.--
Bürogebäude	m3 SIA 800	Fr. 500.00	Fr. 400'000.--
Wohnen	m3 SIA 5'000	Fr. 600.00	Fr. 3'000'000.--
Rundung			Fr.
Mixpreis Fr./m3	m3 SIA 7'800	Fr.	520.51

BKP 3	Betriebseinrichtungen		Fr.	10'000	0.10%
--------------	------------------------------	--	-----	---------------	-------

Erstausstattung Hauswart		Fr.	10'000.--
--------------------------	--	-----	-----------

BKP 4	Umgebung		Fr.	310'000	3.33%
--------------	-----------------	--	-----	----------------	-------

Garten / Wege	m2 2'818	Fr. 110.--	Fr. 309'889.--
Rundung			Fr. 111.--

BKP 5	Baunebenkosten			Fr.	920'000	9.87%
--------------	-----------------------	--	--	-----	----------------	-------

	BKP					
Gebühren	1/2/3/4	3.00%	Fr. 4'580'000.--	Fr.	137'400.--	
Versicherungen	1/2/3/4	0.50%	Fr. 4'580'000.--	Fr.	22'900.--	
Spesen	1/2/3/4	2.50%	Fr. 4'580'000.--	Fr.	114'500.--	
Total allgemeine Baunebenkosten				Fr.	274'800.--	

Finanzierung ab Baubeginn:

Landverzinsung		4.50%	Mt. 15	Fr.	191'250.--	
Baukreditzinsen	1/2/3/4/5	5.00%	Mt. 12	Fr.	120'798.--	
Total Finanzierung				Fr.	312'047.--	

Promotionshonorar		2.00%	Fr. 7'970'000.--	Fr.	159'400.--	
GU-Honorar		3.00%	Fr. 4'580'000.--	Fr.	137'400.--	
spez. Honorar für Käuferbetreuung				Fr.	28'000.--	
Rundung				Fr.	8'353.--	

BKP 7	Verkaufsaufwendungen			Fr.	360'000	3.86%
--------------	-----------------------------	--	--	-----	----------------	-------

Honorare STWE-Verkauf		2.00%	Fr. 11'283'000.--	Fr.	225'660.--	
Handänderungskosten EWG		0.20%	Fr. 11'283'000.--	Fr.	22'566.--	
Stockwerkbegründung / Reglemente					40'000.--	
Inserate / Dokumentation / Verkaufskosten					70'000.--	
Rundung					1'774.--	

BKP 8	Spezielles			Fr.	60'000	0.64%
--------------	-------------------	--	--	-----	---------------	-------

Leerstandskosten / Baumanagement Anleger / Promotor

Total Anlagekosten ohne Mehrwertsteuer				Fr.	9'320'000	100.00%
---	--	--	--	------------	------------------	---------

Mehrwertsteuer	7.50%			Fr.	4'980'160.00	Fr.	373'512	3.85%
-----------------------	-------	--	--	-----	--------------	-----	----------------	-------

allg. Rundung				Fr.	6'488	0.07%
---------------	--	--	--	-----	--------------	-------

Total Anlagekosten				Fr.	9'700'000	103.92%
---------------------------	--	--	--	------------	------------------	---------

Verkaufspreise

Bezeichnung	Anzahl	Typ	Nutzungseinheit m2	VP/m2 NF	VP/WG
Erdgeschoss	1	5 1/2	201	Fr. 6'500	Fr. 1'306'500
1.Obergeschoss	1	4 1/2	164	Fr. 7'500	Fr. 1'230'000
1.Obergeschoss	1	4 1/2	164	Fr. 7'500	Fr. 1'230'500
2.Obergeschoss	1	4 1/2	164	Fr. 8'500	Fr. 1'394'000
2.Obergeschoss	1	4 1/2	164	Fr. 8'500	Fr. 1'394'000
Attika	1	6 1/2	249	Fr. 12'000	Fr. 2'988'000
Bürogebäude	1		220	Fr. 5'000	Fr. 1'100'000
Einheiten	7		1326		Fr. 10'643'000
Autoabstellplätze	16		Garage	40'000	Fr. 640'000

Zusammenstellung Verkaufserlöse

Wohnen	6	1106 m2 NF	Fr. 9'543'000	8'628 / m2
Büro	1	220 m2 NF	Fr. 1'100'000	5'000 / m2
Parking	16		Fr. 640'000	
Total		1'106 m2 NF	Fr. 11'283'000	

Kosten-/Nutzen-Zusammenstellung

Gesamtanlagekosten	Fr. 9'700'000
Total Verkaufserlöse	Fr. 11'283'000
Deckungsbeitrag aus STWE-Verkauf (Projektentwicklungsertrag)	Fr. 1'583'000
Deckungsbeitrag aus STWE-Verkauf in Prozenten	Fr. 16.32%

Zollikon, Zürcherbergstrasse 00**Approximative Anlagekostenberechnung****Miete**

Objekt:	Zürcherbergstr. 00, Zollikon		
Objekt Nr.:	1	Datum:	31. Juli 2006
Eigentümer	Meier	Arch.	Müller
Variante:	Miete		
Zone:	W 2	Arealfäche:	2'818 m2
Kat.-Nr.	0		
Kennzahlen	SIA m3 (116)		
UG/ Einstellhalle	2'000 m3		
Bürogebäude	800 m3		
Wohnen	5'000 m3		
Total Überbauung	7'800 m3		
Anzahl Einheiten	7		
PP Ertragswirksam	14	Tiefgarage	
PP Besucher	4	Im Freien	
Total PP	18		

Gesamtanlagekosten

BKP 0	Grundstück	Fr.	3'400'000	39.07%
--------------	-------------------	-----	------------------	--------

Grundstück	m2 2'818	Fr. 1'200.--	Fr. 3'381'480.--	(38.9%)
Handänderungskosten	0.20%		Fr. 6'763.--	
Nebenkosten/Rundung			Fr. 11'757.--	

BKP 1	Vorbereitungsarbeiten	Fr.	200'000	2.30%
--------------	------------------------------	-----	----------------	-------

Bestandesaufnahmen, Baugrunduntersuchung		Fr. 10'000.--
Sicherungen, Provisorien, Baustelleneinrichtung		Fr. 30'000.--
Anpassung Werkleitungen		Fr. 10'000.--
Spez. Foundationen		Fr. 50'000.--
Terrainvorbereitungen/Abbruch		Fr. 100'000.--

BKP 2	Gebäude	Fr.	3'750'000	43.09%
--------------	----------------	-----	------------------	--------

Kubikmeter sind approximativ

Keller, Garage	m3 SIA 2'000	Fr. 330.00	Fr. 660'000.--
Bürogebäude	m3 SIA 800	Fr. 480.00	Fr. 384'000.--
Wohnen	m3 SIA 5'000	Fr. 540.00	Fr. 2'700'000.--
Rundung			Fr. 6'000.--
Mixpreis Fr./m3	m3 SIA 7'800	Fr. 480.77	

BKP 3	Betriebseinrichtungen	Fr.	10'000	0.11%
--------------	------------------------------	-----	---------------	-------

Erstausstattung Hauswart		Fr. 10'000.--
--------------------------	--	---------------

BKP 4	Umgebung	Fr.	310'000	3.56%
--------------	-----------------	-----	----------------	-------

Garten / Wege	m2 2'818	Fr. 110.--	Fr. 309'889.--
Rundung			Fr. 111.--

BKP 5	Baunebenkosten			Fr.	842'000	9.68%
--------------	-----------------------	--	--	-----	----------------	-------

BKP						
Gebühren	1/2/3/4	3.00%	Fr. 4'270'000.--	Fr.	128'100.--	
Versicherungen	1/2/3/4	0.50%	Fr. 4'270'000.--	Fr.	21'350.--	
Spesen	1/2/3/4	2.50%	Fr. 4'270'000.--	Fr.	106'750.--	
Total allgemeine Baunebenkosten				Fr.	256'200.--	

Finanzierung ab Baubeginn:

Landverzinsung		4.50%	Mt. 15	Fr.	191'250.--	
Baukreditzinsen	1/2/3/4/5	5.00%	Mt. 12	Fr.	112'621.--	

Total Finanzierung				Fr.	303'871.--	
---------------------------	--	--	--	------------	-------------------	--

Promotionshonorar		2.00%	Fr. 7'660'000.--	Fr.	153'200.--	
GU-Honorar		3.00%	Fr. 4'270'000.--	Fr.	128'100.--	
Rundung				Fr.	629.--	

BKP 7	Erstvermietung			Fr.	130'000	1.49%
--------------	-----------------------	--	--	-----	----------------	-------

Honorare Vermietung		10.00%	Fr. 589'550.--	Fr.	58'955.--	
Inserate / Dokumentation				Fr.	70'000.--	
Rundung				Fr.	1'045.--	

BKP 8	Spezielles			Fr.	60'000	0.69%
--------------	-------------------	--	--	-----	---------------	-------

Leerstandskosten / Baumanagement Anleger / Promotor

Total Anlagekosten ohne Mehrwertsteuer				Fr.	8'702'000	100.00%
---	--	--	--	------------	------------------	---------

Mehrwertsteuer	7.60%		Fr. 4'495'705.00	Fr.	341'674	3.93%
-----------------------	-------	--	------------------	-----	----------------	-------

allg. Rundung, Reserven, Unvorhergesehenes				Fr.	26'326	0.30%
--	--	--	--	-----	---------------	-------

Total Anlagekosten				Fr.	9'070'000	104.23%
---------------------------	--	--	--	------------	------------------	---------

Mietpreise

Bezeichnung	Anzahl	Typ	Nutzungseinheit circa m2	Miete/m2 NF	Miete p.a.	Miete pro Einheit im Monat
Erdgeschoss	1	5 1/2	201	Fr. 350	Fr. 70'350	5'863
1.Obergeschoss	1	4 1/2	164	Fr. 400	Fr. 65'600	5'467
1.Obergeschoss	1	4 1/2	164	Fr. 400	Fr. 66'100	5'508
2.Obergeschoss	1	4 1/2	164	Fr. 450	Fr. 73'800	6'150
2.Obergeschoss	1	4 1/2	164	Fr. 450	Fr. 73'800	6'150
Attika	1	6 1/2	249	Fr. 500	Fr. 124'500	10'375
Bürogebäude	1		220	Fr. 350	Fr. 77'000	6'417
Einheiten	7		1326		Fr. 551'150	
Autoabstellplätze	16		Garage	Fr. 200	Fr. 38'400	

Zusammenstellung Mietererträge

Wohnen	6	1106	m2 NF	Fr.	474'150	428.7	/ m2
Büro	1	220		Fr.	77000	350	/ m2
Parking	16			Fr.	38'400		
Total		1'106	m2 NF	Fr.	589'550		

Kosten-/Nutzen-Zusammenstellung

Gesamtanlagekosten				Fr.	9'070'000		
Total Miete				Fr.	589'550		
Bruttorendite				Fr.	6.50%		
Gesamtanlagekosten				Fr.	9'070'000		
Total Miete				Fr.	589'550		
abzüglich Eigentümerkosten p.a.		15%		Fr.	-88'433		
Total Miete nach Abzug der Eigentümerkosten				Fr.	501'118		
Nettorendite				Fr.	5.53%		

**Bestimmung des Netto - Kapitalisierungszinssatzes
für Entwicklungsliegenschaften bezüglich des Kapitalkostenanteils**

	Investitionsbetrag CHF	Zinssatz	Zinsbetrag CHF	Zinssatz
angenommene Investition	100'000			
1 Fremd - Kapitalkosten				
2/3 der Investition	66'000	3.00%	1'980	1.98%
2 Eigenkapitalkosten				
1/3 der Investition	33'000	12.50%	4'125	4.13%
gesamter Kapitalkostenanteil				6.11%
3 Prozentanteil für Risiken entsprechend dem besonderen Rating (Nutzung + Standort)				x.xx %
Total des Kapitalisierungszinssatzes				x.xx %

Erläuterungen:

1. Die Fremdkapitalkosten richten sich entsprechend den individuellen Verhandlungen mit den Banken. Als Mittelmass für die Bewertung ist der Satz der variablen Hypothek angezeigt. Auch seitens der Banken wird eine Risikoabwägung vorgenommen, deren Ergebnis sich auf das Rating des Kunden (nach Basel II) und der Qualität der zu finanzierenden Immobilie bezieht.
2. Das Ziel der Eigenkapitalverzinsung wird im Strategiepapier der Unternehmung festgelegt. Dieser Ansatz wird dem Beschaffer und Einkäufer seitens der strategisch denkenden Unternehmensorganen (Verwaltungsrat oder dergleichen) vorgegeben.
3. Der Prozentanteil richtet sich entsprechend dem besonderen Rating der Immobilie, je nach Nutzung und Standort.

Rating zur Bestimmung des Risikosatzes von Projektentwicklungsimmobilien

1 Nutzung der Immobilie		Mittlerer Risikofaktor von 3% im Kapitalisierungszinssatzes bei Faktor 1 entspricht der mittleren Gewichtung
Wichtig zur Satzbestimmung ist der status quo der Immobilie	Risiko-Gewichtung (Beispiel)	
Wohnen		0.70
Büro		0.95
Gewerbe		0.95
Betreiberliegenschaften sell and lease back		1.00
Retail / Shopping		0.95
Logistik		0.80
Infrastrukturbauten		1.16
Hotel / Para-Hotel		1.50
Freizeit / Eventhallen / Schwimmbäder / Restaurant		1.50
Brache / Bauland ohne Ertrag		2.00

2 geografische Räume in der Schweiz		Risiko-Zuschlag für den geografischen Raum
- eingeteilt nach ökonomischen Betrachtungsweisen-	Risiko-Faktor	
A+ - Lagen (Grossstädte + deren Agglomerationen)	0	0.50% pro Risikofaktor
A - Lagen (Städtische Orte + deren Agglomerationen)	1	0.50%
B - Lagen (Regionen / Orte mit lokaler Wirtschaft)	3	1.50%
C - Lagen (Landregionen)	4	2.00%

1 Nutzung der Liegenschaften

Die Gewichtung der einzelnen Nutzungsarten der Immobilien in Prozenten zum Gesamtmarkt ist von der Fokussierung und Strategie der individuellen Unternehmung abhängig. Je nach der Portfolio-Allokation und Präferenzen werden die einzelnen Nutzungen verschieden gewichtet. Immobilien mit gemischte Nutzungen müssen entsprechend den verschiedenen Mieterträgen (berücksichtigten bereits Nutzflächen und Lagen) nochmals aufgeteilt werden und ergeben dann einen Durchschnitt der Nutzungsbewertung. Der status quo der betreffenden Liegenschaft in rechtlicher (Mietverträge, etc. und tatsächlicher Hinsicht (baulicher Zustand, etc.) ist für die Gewichtung absolut relevant.

2 geografische Räume in der Schweiz

Offensichtlich prosperierende Wirtschaftsräume bergen zusätzliche Risiken, wie Leerstände, usw. und können zu Überberitzung tendieren. Die Beurteilung über die Gewichtung der geografischen Räume und der damit verbundenen Determinanten obliegt der Unternehmung und ihrer Strategen.

Wirtschaftlichkeitsrechnung EVA-Basis
Zürcherbergstrasse 00, Zollikon

	2006	2007	2008	2009	2010
	ab 7/06		(in CHF 1'000)		
Phase EINKAUF					
Investition (inkl. Kaufnebenkosten)	4'424				
Bruttoobjektrendite	12.91%				
Phase PRODUKTION					
Zusatzinvestitionen	2'000	800	100		
ø betriebliches Vermögen	6'424	7'224	7'324	7'324	7'324
Bruttoobjektertrag	350	400	450	590	590
./. betrieblicher Aufwand vor Zinsen (nach adjustierten Steuern)	158	250	268	314	314
Total Betriebsergebnis	192	150	182	276	276
./. Kapitalkosten	6.00%	163	433	439	439
Economic Value Added (laufender Ertrag)	29	-283	-257	-163	-163
Phase VERKAUF					
Verkehrswert / Verkaufspreis	9'800				
Kapitalisierungssatz (BOR)	6.00%				
Kapitalgewinn nach Steuern/Handänderungssteuern					1'561
Economic Value Added (inkl. Kapitalgewinn)	29	-283	-257	-163	1'398
diskontiert zu Kapitalkostensatz	28	-260	-223	-134	1'080
S ECONOMIC VALUE ADDED inkl. Kapitalgewinn (diskontiert)					491

Diese Berechnung stützt sich auf statische Berechnung im Anhang 6, in der Annahme, dass es sich bei der Immobilie Zürcherbergstrasse 00, Zollikon um ein erstelltes Mietwohnungs-
haus handelt, welches Leerstände aufweist und durch umfassende Renovation und Neuvermietung zu
entwickeln ist.

Aufgrund der angenommenen Demodierung der Immobilie, werden nicht die Anlagekosten
gemäss Anhang 6 eingesetzt.

Statisch betrachtet bedeutet das:

Mietzinsbetrag IST aufgrund von Leerstand	350'000
Errechnete Nettorendite	8%
Erwerbspreis	4'375'000

Zürcherbergstrasse 00, Zollikon

		2006	2007	2008	2009	2010
		Jul 06				
Investitionssumme/Kaufpreis		4'380				
Land	40%	1'752	1'752	1'752	1'752	1'752
Gebäude	60%+Gebühren	2'672	2'672	4'672	5'472	5'572
+ Zusatzinvestitionen		2'000	800	100	0	0
./. Abschreibungen		39	149	260	372	0
Buchwert per 31.12.		6'384	7'075	7'064	6'952	7'324
ø betriebliches Vermögen		6'424	7'224	7'324	7'324	7'324
Verkaufspreis	BOR 6.00%					9'800
Bruttoobjektertrag	12.91%	350	400	450	590	590
./. Unterhalt und Reparaturen	10%	35	40	45	59	59
./. Verwaltungskosten	5%	18	20	23	30	30
./. Parent Company Overhead	0.70%	1	31	29	22	22
./. Abschreibungen	2.0%	39	109	111	111	111
./. Steuern	25%	64	50	61	92	92
+ Kapitalgewinn						2'476
./. Steuern Kapitalgewinn	35%					867
./. Handänderungssteuer	50%					49
Net Operating Profit after Taxes		192	150	182	276	1'837
Kapitalkosten	6.00%	163	433	439	439	439
Economic Value Added		29	-283	-257	-163	1'398
diskontiert zu Kapitalkosten		28	-260	-223	-134	1'080
TOTAL EVA diskontiert		491				

Literaturverzeichnis

- are, Bundesamt für Raumentwicklung, Raumentwicklungsbericht 2005,
BBL, Verkauf Bundespublikation, 3003 Bern
- Bänziger-Compagnoni Daniela: Die Öffentlichkeit des Grundbuches –le lege lata–
rechtsvergleichend de lege ferenda, Zürcher Studien zum Privatrecht 106,
Schulthess Polygraphischer Verlag AG, Zürich 1993
- Blöchliger Hansjörg: Baustelle Föderalismus, Avenir Suisse (Hg.) Verlag Neue Zürcher
Zeitung 2005
- Blom Frank, Harlander Norberg A: Beschaffungsmarketing, 7. Auflage 1999, Die
Betriebswirtschaft – Studium + Praxis, Band 12, Expert Verlag Renningen
1975
- Bolliger Roman H. Ruhstaller Bernhard: Immobilien-Marketing, Mehrwert für Liegen-
schaften, Bolliger/Ruhstaller, Acasa Immobilienmarketing, 1. Auflage 2004
- Collier International: Büromarktbericht Schweiz 2006, Collier (Schweiz) AG,
Januar 2006
- Credit Suisse: Swiss Issues Immobilien, Fragen und Trends 2006
- Credit Suisse: Swiss Issues Immobilien, Regionen 2006
- Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien Monitor 1. Quartal 1006
- Diener Roger, Herzog Jacques, et al.: Die Schweiz, Ein städtebauliches Portrait,
Birkhäuser 4 Bände: Einführung / Materialien / Urbane Potentiale / Grenzen,
Gemeinden, eine kurze Geschichte des Territoriums
- Geltner David, Miller Norman G: Commercial Real Estate Analysis and Investments
South-Western Publishing, a division of Thomas Learning, USA 2001
- Guhl Theo: Das Schweizerische Obligationenrecht, 9. Auflage, Schulthess Juristische
Medien AG, Zürich 2000
- Haas Gerd: Best Practice Beschaffungsmanagement, Deutscher Betriebswirte-Verlag,
Gernsbach 2005
- Häfliger Fritz: Grundstückverkehr und Hypothekarreht, Verlag des Schweizerischen
Kaufmännischen Vereins, Zürich, 1970
- Hirschsteiner Günter: Beschaffungsmarketing und Marktrecherchen, Carl Hanser
Verlag München, Wien 2003
- Intershop Holding, Winterthur, Geschäftsbericht 2005

- Koppelmann Udo: Beschaffungsmarketing, 4. Auflage 2004, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, New York
- Koller Alfred: Der Grundstückskauf, 2. Auflage, Bern, Stämpfli 2001
- Kotler Philip, Bliemel Friedheim: Marketing-Management, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schaffel-Poeschel Verlag Stuttgart, 1999
- Loepfe Andreas: „Finde mir den Besten!“, Das Schweizer Immobilien-Magazin, Immobilien Business, Ausgabe Juli/August 2004, S. 67
- Pfister Stefan: Inhalt und Aufbau der Due Dilligence Real Estate, Vorlesung bei CUREM, Zürich, 21. Januar 2006
- Pümpin Cuno / Geilinger Ulrich: Strategische Führung, „Die Orientierung Nr. 76, Schweizerische Volksbank, 1988
- Maier Kurt M: Risikomanagement im Immobilien- und Finanzwesen, 2 überarbeitete und erweiterte Auflage, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main, 2004
- Meyer-Hayoz Arthur: Berner Kommentar, Systematischer Teil ZGB Art. 641-654, Verlag Stämpfli + Cie, Bern 1966
- Naegeli Wolfgang, Hungerbühler Kurt J.: Handbuch des Liegenschaften-Schätzers, Schulthess Polygraphischer Verlag Zürich, 1988
- Peters-Kühlinger G. / John Friedel: Soft Skills, Rudolf Haufe Verlag GmbH + Co.KG, Niederlassung München, 2006
- Ropeter Sven-Eric: Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien, Schriften zur Immobilienökonomie Band 5, Hrsg. Prof.Dr. Karl-Werner Schulte, ebs Diss 1997, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller GmbH, Köln 2002
- Sager Daniel: Real Estate System, Vortrag bei CUREM, Zürich am 2. April 2005
- Schulte Karl-Werner, et al: Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2005
- Schulte Markus: Ein Beitrag zum Business-to-Business-Marketing für life-cycle-orientierte SysBau-Leistungen im Schweizer Hochbau, Inst. für Bauplanung und Baubetrieb ETH Zürich, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, 2003
- Speiser Marcel: „Gnadenfrist für Mieter“ in Tages-Anzeiger, Nr. 138, 17. Juni 2006, S.25
- Schweizerisches Zivilgesetzbuch

Swisscanto: Immobilienmarkt Schweiz 2005, Aktuelle Trends und Entwicklungen,
Swisscanto Fondsleitung AG, Bern, Februar 2005

Tierstein Alain: Räumliche Dynamik in der Schweiz und in Europa, Vorlesung bei
CUREM, Zürich, 15.04.05

Thöny Reto: „Tiefe Rendite an bester Lage“ Sonntags-Zeitung, 04. Juni 2006,
Seite 75, „Wirtschaft“

Unternährer Christian: im Magazin „UBS Outlook“ Konjunkturanalyse 2. Quartal 2006,
S. 18

Wellner Kristin: Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems, Reihe
Immobilienmanagement Band 3, Dissertation Universität Leipzig 2002, Her-
ausgeber: Prof. Dr. Wolfgang Pelzl

Wüst & Partner Immo-Monitoring, 2006 / 1 Analysen & Prognosen Fokus
Wohnungsmarkt Verlag W+P, Zürich, Oktober 2005

Wüst & Partner Immo-Monitoring 2006 / 2 Facts & Figures Herbst Verlag W+P, Zürich
Oktober 2005

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

„Beschaffungsmarketing als Erfolgsfaktor von Projektentwicklungsgesellschaften“

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Herrliberg, 25. Juli 2006

Sig. M. Bosshard

Markus Bosshard