



Universität Zürich

Masterthesis
zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

**Bereitstellungsprozess von modernen Büroimmobilien
und dessen Erfolgskriterien**

Auswirkungen von wechselnden Entscheidungsträgern auf den Bereitstellungsprozess
von modernen Büroimmobilien

Verfasser: Stefan Roost
Liebrütistrasse 30, 4303 Kaiseraugst
stefanroost@yahoo.com, 0041 78 768 59 69

Eingereicht bei: Herr Dr. oec. HSG Bruno Bächli
CEO H&B Real Estate AG

Abgabedatum: 10. August 2012

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VII
EXECUTIVE SUMMARY	VIII
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Vorgehen.....	1
1.4 Abgrenzungen	2
2 BEGRIFFE UND DEFINITIONEN	3
2.1 Prozessuales.....	3
2.1.1 Rollen	3
2.1.2 Zielsysteme	8
2.1.3 Motivatoren	9
2.1.4 Strategische Frühaufklärung.....	10
2.1.5 Planungs- und Bauprozesse	11
2.1.6 Der optimale Bereitstellungsprozess	12
2.2 Finanzwirtschaft	14
2.2.1 Renditen.....	14
2.2.2 Behavioural Finance.....	16
2.2.3 DCF-Verfahren	17
2.3 Immobilien.....	18
2.3.1 Büroimmobilie.....	18
2.3.2 Lebenszyklus	19
2.3.3 Risiken	21
3 ERFOLGSKRITERIEN FÜR DEN OPTIMALEN BEREITSTELUNGSPROZESS VON BÜROIMMOBILIEN.....	23
3.1 Nutzerorientierung	23
3.2 Standortanalyse, Lage und Umfeld.....	24
3.3 Marktanalyse.....	25
3.4 Lebenszykluskosten	26

3.5	Flexibilität, Drittverwendungsfähigkeit und Zukunftspotential.....	28
3.6	Zielkontinuität und Anreize	30
3.7	Prozessorganisation -planung und -umfeld.....	31
3.8	Nachhaltigkeit	33
3.9	Bestellerkompetenz Auftraggeber.....	34
3.10	Minimierung von Verzerrungen	35
3.11	Renditen.....	36
3.12	Risikobetrachtung	36
3.13	Investitionsentscheidung	37
3.14	Die Immobilie als Produkt, Schlüsselkriterien	38
4	ZIELE DER ENTSCHEIDUNGSTRÄGER UND DEREN BEZIEHUNGEN ZUEINANDER SOWIE DEREN EINFLUSS AUF DEN BEREITSTELLUNGSPROZESS.....	39
4.1	Grundüberlegungen	39
4.2	Ein Beispiel für den optimalen Bereitstellungsprozess	39
4.3	Ausprägungen der Erfolgsfaktoren des optimalen Bereitstellungsprozesses	40
4.4	Ändernde Entscheidungsträger und Zielsysteme.....	42
4.5	Auswirkung der Zielkonflikte	45
4.6	Diskussion der These, ein erstes Fazit.....	47
5	ÜBERPRÜFUNG DER AUSWIRKUNGEN DER UNTERSCHIEDLICHEN ZIELBEZIEHUNGEN AUF DEN OPTIMALEN BEREITSTELLUNGSPROZESS ANHAND EINES FALLBEISPIELES	48
5.1	Das Objekt.....	48
5.2	Die Erfolgskriterien und deren Umsetzung	48
5.2.1	Nutzerorientierung	49
5.2.2	Standortanalyse, Lage und Umfeld.....	49
5.2.3	Marktanalyse.....	49
5.2.4	Lebenszykluskosten	49
5.2.5	Flexibilität, Drittverwendungsfähigkeit und Zukunftspotential.....	50
5.2.6	Zielkontinuität und Anreize	50
5.2.7	Prozessorganisation, -planung und -umfeld.....	50
5.2.8	Nachhaltigkeit	51
5.2.9	Bestellerkompetenz Auftraggeber.....	51
5.2.10	Minimierung von Verzerrungen	52
5.2.11	Renditen.....	52
5.2.12	Risikobetrachtung	52

5.2.13	Investitionsentscheidung	53
5.3	Anwendung der Thesendiskussion auf das Fallbeispiel.....	53
6	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	54
6.1	Fazit.....	54
6.2	Diskussion	55
6.3	Ausblick	56
ANHANG		59
Interviews		59
Experteninterviews.....		59
Interviews Fallbeispiel.....		63
LITERATURVERZEICHNIS		65

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CRB	Centre Suisse d'études pour la Rationalisation du Bâtiment
DCF	Discounted Cash Flow
GFMA	German Facility Management Association
GIF	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V.
GU	Generalunternehmer
HLK	Heizung, Lüftung, Klima
IFAM	International Facility Management Association
ISO	International Organization for Standardization
KG	Kostengruppe
KUB	Kammer Unabhängiger Bauherrenberater
LCC	Life Cycle Cost
Lph	Leistungsphasen
LzK	Lebenszykluskosten
NPV	Net Present Value
PK	Pensionskasse
REIM	Real Estate Investment Management
SIA	Schweizer Ingenieure und Architekten
StwE	Stockwerkeigentum
TU	Totalunternehmer
USP	Unique Selling Proposition (dt. Alleinstellungsmerkmal)
WLC	Whole-Live Cost

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Übersicht Bereitstellungsprozess	VIII
Abbildung 2:	Anlagestile Immobilieninvestoren	4
Abbildung 3:	Ebenen des REIM	5
Abbildung 4:	Ausgangssituation der Projektentwicklung	6
Abbildung 5:	Wertschöpfungsstufen Immobilienprojektentwicklung	6
Abbildung 6:	Ziele	9
Abbildung 7:	Maslow-Pyramide	10
Abbildung 8:	Bereiche der elementaren Fähigkeiten einer effektiven strategischen Frühaufklärung	11
Abbildung 9:	Definition Whole Life Cost	20
Abbildung 10:	Beeinflussbarkeit der LzK im Lebenszyklus	21
Abbildung 11:	Nachfragemodell der Vermietung	23
Abbildung 12:	Bewirtschaftungsaufwand von Büroimmobilien	28
Abbildung 13:	Datenmanagement: Informationsverlust bei der Übergabe an den Betrieb	32
Abbildung 14:	Datenmanagement: Informationsverlust bei Übergaben	32
Abbildung 15:	Bauchentscheidungen	35
Abbildung 16:	Risikomanagement	37
Abbildung 17:	Zielkonflikte bei der Bauplanung	46

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Sechs Modelle der Immobilienprojektentwicklung	8
Tabelle 2:	Der optimale Bereitstellungsprozess	14
Tabelle 3:	Immobilientypen	19
Tabelle 4:	Ausprägung der Erfolgskriterien des optimalen Bereitstellungsprozesses	42
Tabelle 5:	Grundszenario Zielkonflikte	42

EXECUTIVE SUMMARY

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem optimalen Bereitstellungsprozess von modernen Büroimmobilien als Anlageobjekt. Wichtige behandelte Aspekte sind seine Erfolgskriterien und die vorhandenen Zielkonflikte der verschiedenen Entscheidungsträger im Prozessverlauf.

Der Bereitstellungsprozess besteht aus Teilprozessen welche jeweils ihrerseits einen spezifischen Fokus und Ziele besitzen. Diese Inhalte werden in der folgenden Abbildung grob zusammengefasst.

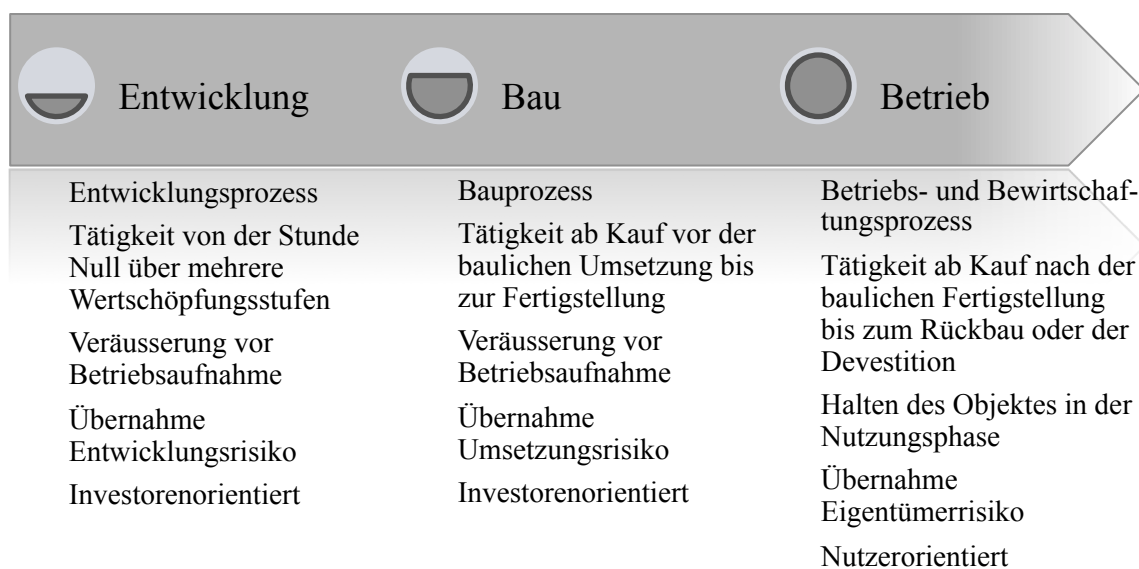


Abbildung 1: Übersicht Bereitstellungsprozess, eigene Darstellung

Der optimale Bereitstellungsprozess ist auf ein nutzer- und lebenszyklusorientiertes Hauptziel ausgerichtet, welches für alle Entscheidungsträger über die gesamte Prozessdauer verbindlich ist.

Diverse Erfolgskriterien, welche die Zielerreichung begünstigen, konnten identifiziert werden. Darunter fallen zum Beispiel: Nutzerorientierung, Standort- und Marktanalyse, Lebenszykluskosten, Drittverwendungsfähigkeit und Zukunftspotential durch Flexibilität, Zielkontinuität, Nachhaltigkeit, Bestellerkompetenz Auftraggeber, Prozessorganisation, -planung und -umfeld, Rendite- und Risikobetrachtung, die Investitionsentscheidung und Minimierung von Verzerrungen im Handeln.

Eine Immobilie ist ein ortsgebundenes Produkt mit langer Lebensdauer. Eine Priorisierung der Erfolgsfaktoren unter dieser Optik führt dazu, dass die Nutzerorientierung, die Markt- und Standortanalyse, die Lebenszykluskosten und die Flexibilität als Schlüssel-

kriterien bezeichnet werden können. Die restlichen genannten Erfolgskriterien besitzen ihrerseits ein grosses Gewicht und sind dementsprechend die Inhalte einer professionellen Prozessarbeit.

Bezüglich der Zielkonflikte wurden zwei gewichtige Konfliktfelder geortet. Einerseits ist dies ein Konflikt, der sich aus den unterschiedlichen Betrachtungshorizonten in den jeweiligen Teilphasen ergibt (Langfristigkeit vs Kurzfristigkeit). Andererseits ein Konflikt, welcher aus einer unterschiedlichen Gewichtung von Zielen entsteht (verfolgtes Ziel vs Hauptziel des Prozesses).

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

Durch die fortschreitende Professionalisierung im Immobiliensektor finden immer mehr Konzepte und Modelle im Alltag der Immobilienspezialisten Anwendung. Gewisse Modelle sind für eine optimale strategische Planung von Immobilien hilfreich oder sie dienen zu deren Bewertung im Betrieb. Andere Methoden helfen bei der Steuerung von komplexen Projekten. Im Zentrum steht die Frage nach den Hauptcharakteristiken einer optimalen Verkettung der verschiedenen Modelle, Konzepte und Tätigkeiten im Sinne eines „optimalen Bereitstellungsprozesses“¹. Zudem wird untersucht, ob die unterschiedlichen Ziele von Entscheidungsträgern und die heutigen „Marktspielregeln“ in den Phasen Entwicklung, Bau und Betrieb überhaupt einen solchen Prozess beim Neubau von Büroimmobilien als Anlageobjekte zulassen.

1.2 Zielsetzung

Aus den eingangs erwähnten Überlegungen entstand die folgende These:

„Die unterschiedlichen Ziele/Motivationen der Entscheidungsträger in den Phasen Entwicklung, Erstellung und Betrieb lassen keinen optimalen Bereitstellungsprozess beim Neubau von Büroimmobilien als Anlageobjekte zu.“

Sie wird im Rahmen dieser Arbeit verifiziert oder falsifiziert.

1.3 Vorgehen

Am Anfang stand das Studium von einschlägiger Literatur in den Themen „BWL in der Immobilienwirtschaft“, „Immobilienökonomie“, „Bauprozesse und Projektplanung/-führung“ sowie „Lebenszyklusmodell von Immobilien“. Daneben wurden 12 Experteninterviews durchgeführt und ausgewertet. Diese beiden Quellen lieferten das Rahmengerüst für den optimalen Bereitstellungsprozesses und dessen Erfolgskriterien. Zudem lieferten sie die Grundlagen für die Diskussion der Zielbeziehungen in demselben. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden anschliessend mit der Hilfe eines Fallbeispiels überprüfen.

¹ vgl. Kap. 2.1.6. optimaler Bereitstellungsprozess

Die Arbeit gliedert sich wie folgt:

Kapitel 1: Einleitung

Kapitel 2: Theoretischer Teil; Beschreibungen der relevanten Konzepte

Kapitel 3: Erfolgskriterien des optimalen Bereitstellungsprozesses; Verbindung von Theorie und Praxis

Kapitel 4: Ziele der Entscheidungsträger im Bereitstellungsprozess; Analyse der verschiedenen Ziele und deren Auswirkungen aufeinander

Kapitel 5: Fallbeispiel; Überprüfung der Erkenntnisse an einem umgesetzten Objekt

Kapitel 6: Schlussbetrachtung; Fazit, Diskussion und kritische Würdigung der Arbeit

1.4 Abgrenzungen

Die vorliegende Arbeit befasst sich ausschliesslich mit neu erstellten Büroimmobilien als Anlageobjekte. Eine quantitative Aufarbeitung der Erkenntnisse ist nicht erfolgt. Alle abgeleiteten Ergebnisse sind demzufolge rein qualitativer Natur.

Der zentrale Teil dieser Arbeit ist die Analyse des Bereitstellungsprozesses von modernen Büroimmobilien und die Identifikation von Erfolgskriterien in demselben.

Die Expertengruppe für die Interviews setzt sich aus Entscheidungsträgern in der Entwicklung, der Erstellung und dem Betrieb von Immobilien zusammen. Entscheidungsträger im Kontext dieser Arbeit bedeutet: Der Entscheidungsträger kann, durch sein direktes Zutun oder sein indirektes Wirken, den Bereitstellungsprozess massgeblich beeinflussen und steuern. Er ist meist in eine Organisation mit einer Aufbau- und Ablaufstruktur eingebunden und zudem agiert er entlang der etablierten marktwirtschaftlichen Grundsätze.

Die männliche Form schliesst auch weibliche Experten ein. Aus Gründen der Leserlichkeit wird lediglich die männliche Form verwendet.

2 BEGRIFFE UND DEFINITIONEN

Im folgenden Kapitel werden die für die Arbeit wichtigen Konzepte und Begriffe aus den Themengebieten „Prozessuales“, „Finanzwirtschaftliches“ und „Immobilien“ isoliert umschrieben. Dies soll dem Leser einen Überblick über die verwendete Theorie geben. Zudem dient dieser Überblick dazu, dass die in der Folge skizzierten Zusammenhänge leichter zugänglich sind.

2.1 Prozessuales

2.1.1 Rollen

Eine Rolle bedeutet „Stellung, erwartetes Verhalten innerhalb der Gesellschaft“².

Im Kontext der Arbeit wird vor allem zwischen der Rolle des „Investoren“ und des „Projektentwicklers“ unterschieden. Neben diesen beiden Rollen gibt es selbstverständlich noch andere, welche in der Bereitstellung von Immobilien zentral sind. Auf diese wird aber nicht näher eingegangen.

Investor

Der Investor ist der Eigentümer eines Objektes. Er kauft die Immobilie in den unterschiedlichsten Stadien (z.B. Projekt, Bau in Umsetzung, Objekt im Betrieb), um bestimmte Ziele zu erreichen.

Ziele bei Investitionen in Immobilien:

Das Ziel wird oft in Form einer geforderten Mindestrendite definiert. Dieses Renditeziel kann, abhängig vom Investitions-Verhalten des Investors, eher kurzfristiger oder auch langfristiger Natur sein.

² vgl. Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (2006): Duden PDA Version basierend auf der 6. überarbeitete und erweiterte Buchausgabe, Begriff „Rolle“

Die Anlagestile in der Immobilienwirtschaft lassen sich durch ihr Risiko/Rendite-Profil in die vier Kategorien core, core plus, value-added und opportunistic, einteilen.

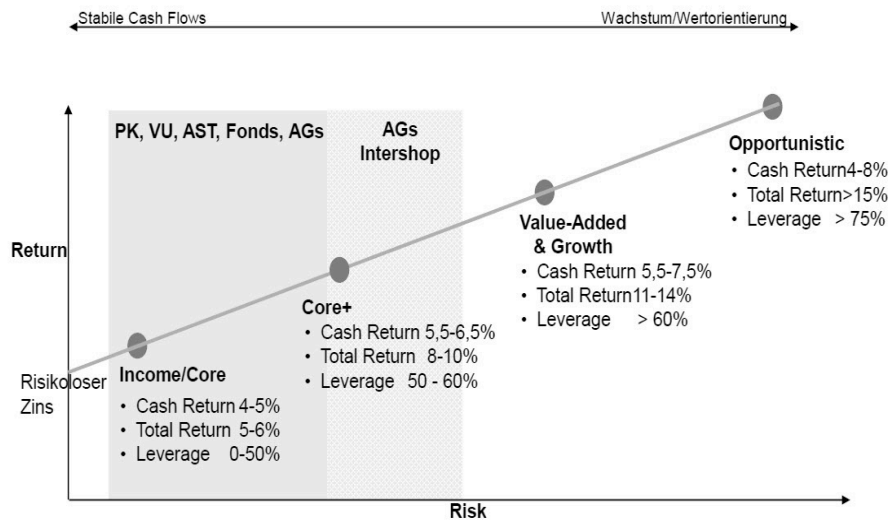


Abbildung 2: Anlagestile Immobilieninvestoren, Klöss (2011), Strategie, Vorlesung CUREM 2011, S. 89

Neben den Rendite- oder Rentabilitätszielen gibt es noch folgende typische Anlageziele³: Vermögens-, Liquiditäts-, Sicherheits- und steuerliche Ziele. Diese Ziele leiten sich aus der übergeordneten Anlagestrategie des Real Estate Investment Management (REIM) ab.

Die Ebenen des REIM:

Die Immobilie als Anlagegefäß steht in Konkurrenz zu anderen Anlageklassen wie zum Beispiel Obligationen, Aktien etc.

In einem ausgewogenen Gesamtportfolio dient die Immobilie auch als Mittel der Diversifikation. Gerade bei professionellen Investoren ist die Immobilienanlagestrategie eine Ableitung der übergeordneten Investmentstrategie auf der Investoren-Ebene.

³ vgl. Bone-Winkel et al. (2008): Immobilienökonomie, S. 783

Die folgende Abbildung dient zur Einordnung der Investoren-Ebene im Bezug auf die Portfolio- respektive die Objekt-Ebene

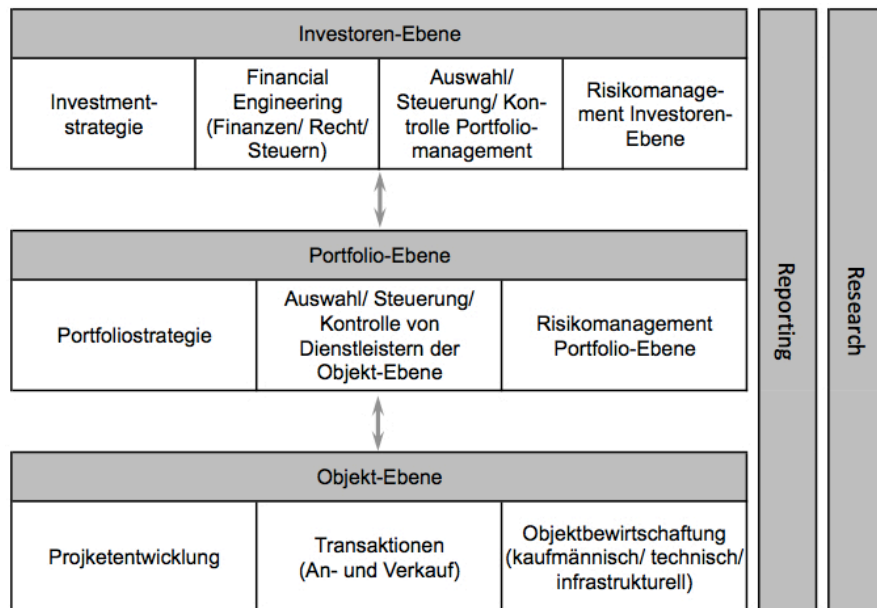


Abbildung 3: Ebenen des REIM, gif (2004), Real Estate Investment Management REIM, S. 3

Projektentwickler

Grundsätzlich generiert die Projektentwicklung⁴ Immobilien von der Idee bis hin zum fertigen Objekt. Sie bringt die vier Faktoren „Nutzung“, „Kapital“, „Zeit“ und „Standort“ in Einklang. Die Projektentwicklung wirkt auf zwei Ebenen; der gesamtwirtschaftlichen Ebene (wie weit kommt die Bauinvestition öffentlichen Belangen entgegen) und der einzelwirtschaftlichen Ebene (Wettbewerbsfähigkeit der Bauinvestition).

Nach Diederichs⁵ wird von drei Ausgangssituationen in der Projektentwicklung ausgegangen:

- Kapital sucht Standort und Nutzung
- Standort sucht Kapital und Nutzung
- Nutzung sucht Kapital und Standort

⁴ vgl. Bone-Winkel et al. (2008): Immobilienökonomie, S. 233 u. 234

⁵ vgl. Diederichs (1994): Grundlagen der Projektentwicklung, in BW Bauwirtschaft Nr. 11/1994, S. 46

In Anlehnung an die drei erwähnten Ausgangslagen der Projektentwicklung ergänzte Bone-Winkel noch den Faktor „Zeit“. Diese Verbindung, kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden.

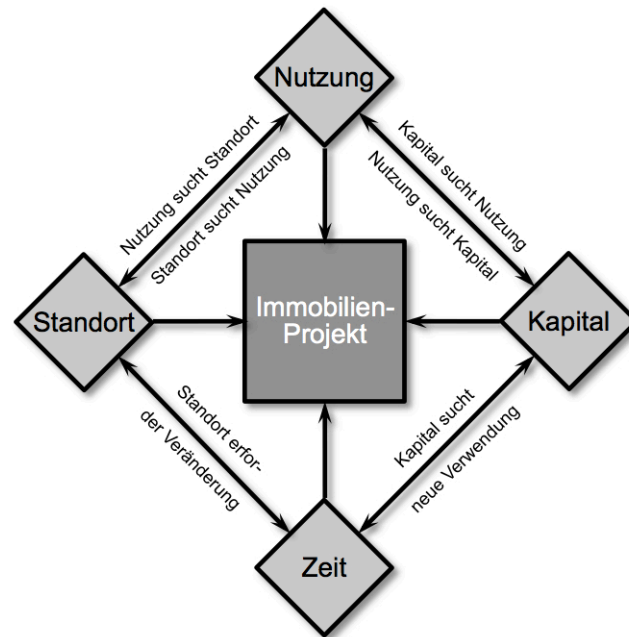


Abbildung 4: Ausgangssituation der Projektentwicklung, Bone-Winkel et al. (2008), Immobilienökonomie, S. 234

Die Wertschöpfungsstufen der Projektentwicklung

Der Projektentwicklungsprozess gliedert sich in mehrere Wertschöpfungsstufen gemäss der folgenden Abbildung.



Abbildung 5: Wertschöpfungsstufen Immobilienprojektentwicklung, von Nell (2012), Theorie der Projektentwicklung, Vorlesung CUREM 2012, S. 22

Anhand der Anzahl umgesetzter Wertschöpfungsstufen können unter Anderem die verschiedenen Typen und Modelle der Immobilienprojektentwickler eingeordnet werden.

Die Entwicklertypen und -modelle

Es gibt grundsätzlich drei Entwicklertypen⁶:

- a. **Trader Developer:** Dieser entwickelt ein Objekt grundsätzlich auf eigene Kosten und Gefahr für den Verkauf an einen Investor. Der Verkauf findet von Vorteil nach der Beendigung einer beliebigen Wertschöpfungsstufe statt.
- b. **Service Developer:** Dieser entwickelt für einen Auftraggeber dessen Objekt über alle Wertschöpfungsstufen.
- c. **Investor Developer:** Dieser entwickelt ein Objekt für das eigene Portfolio entweder von Beginn weg oder ab jeder beliebigen Wertschöpfungsstufe.

Gemäss der Kammer Unabhängiger Bauherrenberater (KUB) kann diese Unterteilung in sechs Modelle der Projektentwicklung, wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt, verfeinert werden.

Entwicklermodell	Beschreibung
Develop and sell	• Investor der ersten Stunde; meist der Entwickler selbst • Entwicklung des Objektes auf eigene Kosten und Gefahr • Verkauf des Objektes, optimaler Weise nach Beendigung einer Wertschöpfungsstufe an einen neuen Eigentümer (Investor)
Develop, build and sell	• Analog dem vorhergehenden Modell • Verkauf des Objektes „schlüsselfertig“ an einen Investoren • Modell von GU oder TU Unternehmen mit eigener Entwicklungsabteilung
Build and sell	• Kauf eines weitfortgeschrittenen Projektes • Kurzfristiges Engagement • Ziel: den Mehrwert (Risikoreduktion für den neuen Käufer) durch die Begleitung der Erstellung abzuschöpfen
Build, operate and sell	• Finanzierung des Baus und Übernahme des Erstvermietungsrisikos • Halten der Immobilie bis sich ein stetiger Cashflow eingestellt hat

⁶ vgl. Schulte, Holzmann (2008): Immobilienökonomie, S. 169

Build and hold	• Kauf eines baureifen Objektes für das eigene Portfolio • Meist institutionelle Anleger • Ziel: Minimierung des Entwicklungsrisikos • Objekt wird erst bei erfolgter Baubewilligung und fortgeschrittener Vermietung gekauft
Operate and hold	• Kauf eines Objektes vor, während oder nach der Erstellung • Halten der Immobilie für anschliessende Bewirtschaftung oder Betrieb

Tabelle 1: Sechs Modelle der Immobilienprojektentwicklung, vgl. Buser, et al. (2009): Immobilienmanagement, S. 89 u. S. 90

Im Kapitel vier werden die Modelle „develop and sale“, „build and sale“ und „operate and hold“ in eine sequenzielle Folge gebracht. Dies zur Diskussion der Zielbeziehungen dieser Modelle respektive Teilprozesse in einer gesamt Betrachtung. Auf die anderen Modelle, welche jeweils eine Kombination der drei speziell erwähnten Modelle sind, wird nicht näher eingegangen.

Zusammenhänge

Sowohl die Beschreibungen der vorher genannten Modelle aber auch die Bezeichnung „Investor Developer“ zeigen, dass die Trennung vom „Entwickler“ zum „Investoren“, vor allem mit fortschreitendem Entwicklungsprozess, zunehmend unschärfer wird.

Meist erfolgt die Unterscheidung anhand der Kerntätigkeit des jeweiligen Akteurs. So kann ein Entwickler die Rolle eines Investors übernehmen, wird aber als Entwickler bezeichnet und umgekehrt.

2.1.2 Zielsysteme

Ziele dienen grundsätzlich dazu, die Ressourcen eines „Unterfangens“ (z.B. ein Projekt, eine Unternehmung, eine Reise etc.) auf einen gewollten Zustand oder ein erwünschtes Ergebnis auszurichten. Je nach Umfang des Unternehmens ist eine Vielzahl von Zielen, in verschiedenen Dimensionen, nötig. Diese Ziele⁷ können als Formalziele, sprich ein Ziel-Kontinuum angehend (möglichst viel) oder Sachziele, sprich ein Zielwert angehend (x CHF sparen) formuliert sein. Neben dieser Unterscheidung gilt es Haupt- und Ne-

⁷ vgl. Wiegand: Handbuch Planungserfolg (2005), S. 112

benziele⁸ zu unterscheiden. Anhand dieser Unterscheidung signalisiert der Entscheidungsträger seine Präferenz und schafft damit bei unklarer Zielbeziehung oder Zielkonflikten Klarheit. Die folgende Abbildung zeigt verschiedene Kategorien von Zielinhalten auf. Sie wirken dahingehend, die betrieblichen Tätigkeiten und damit auch prozessuale Tätigkeiten, zu strukturieren und auszurichten.

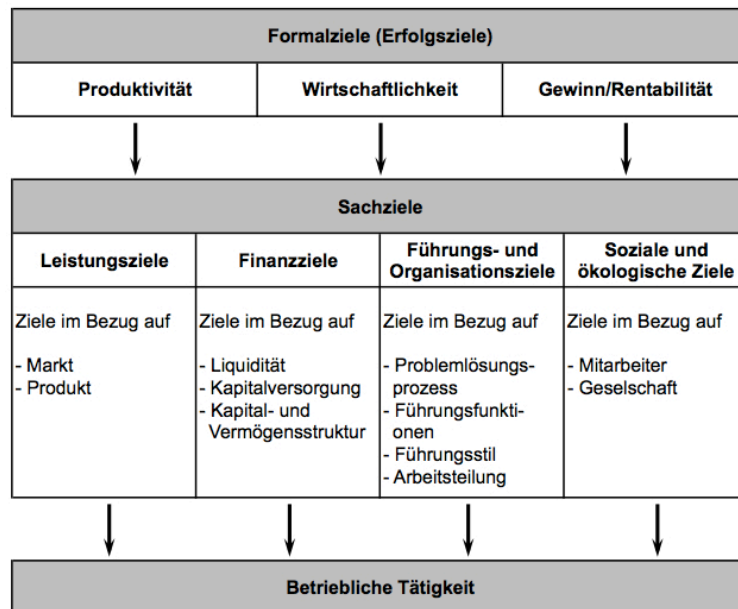


Abbildung 6: Ziele, Thommen (2008), Managementorientierte BWL, S. 112

Neben der Einteilung in Formal-, Sach-, Haupt- und Nebenziele erfolgt eine hierarchische Gliederung der Ziele in Ober-, Zwischen- und Unterziele. Die an die Unterziele anschliessende Stufe beinhaltet Massnahmen zur Zielerreichung.

Zielsysteme⁹ bestehen demnach aus Zielen der verschiedenen Kategorien, die auf vielfältige Weise zusammenhängen (Zielbeziehungen) und immer in ihrer Gesamtheit betrachtet werden müssen.

2.1.3 Motivatoren

Der Motivations-Begriff wird in Anlehnung an die Motivationstheorie von Maslow¹⁰ verwendet.

Bei seiner Motivationstheorie stehen die Bedürfnisse eines Menschen (physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Bedürfnisse nach Achtung und Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung) im Zentrum und sind dementsprechend die Grundlagen für jegliche Motivation. Gemäss Maslow ist jedes Individuum versucht seine Bedürfnisse von der untersten Ebene (primäre Bedürfnisse) her zu

⁸ vgl. Thommen (Hrsg.): Managementorientierte BWL (2008), S. 617

⁹ vgl. Wiegand (2005): Handbuch Planungserfolg, S. 113 - 115

¹⁰ vgl. Maslow (2010): Motivation und Persönlichkeit 12. Auflage, S. 62 - 79

befriedigen. Erst wenn das primäre Bedürfnis befriedigt ist widmet sich der Mensch der Befriedigung der nachfolgenden Bedürfnisstufen.

Diese Überlegung führte zur, in der folgenden Abbildung dargestellten, Maslow-Pyramide.

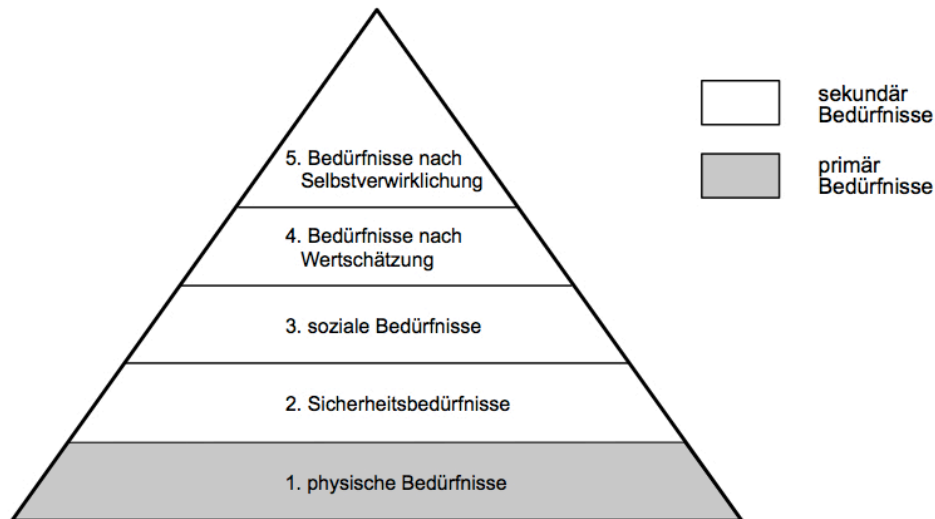


Abbildung 7: Maslow-Pyramide, Thommen (2008), Managementorientierte BWL, S. 617

2.1.4 Strategische Frühaufklärung

„Strategische Frühaufklärung (SF) erfasst sogenannte „schwache Signale“, welche Indizien für zukünftige Veränderungen darstellen.“¹¹

Diese Veränderungen, auch Diskontinuitäten genannt, können unter anderem die Entwicklung von neuen technologischen Trends, Veränderungen im Marktumfeld oder Veränderungen auf sozialer und gesellschaftlicher Ebene sein.

Die strategische Frühaufklärung dient dazu, nötige zukünftige Entscheidungen vorzubereiten um - zum Eintretens-Zeitpunkt der Veränderung – die eigene Handlungsfreiheit zu erhalten. Des Weiteren können mittels der strategischen Frühaufklärung frühzeitig Chancen bewertet und zum richtigen Zeitpunkt genutzt sowie Risiken erkannt und mit geeigneten Massnahmen minimiert werden.

¹¹ vgl. Rohrbeck, Mahdjour (2010): Strategische Frühaufklärung in der Praxis - Benchmarking der Praktiken von Grossunternehmen, S. 49

Um diese Methode effektiv anwenden zu können, braucht es in diversen Bereichen elementare Fähigkeiten. Die entsprechenden Bereiche sind in der folgenden Abbildung visualisiert.

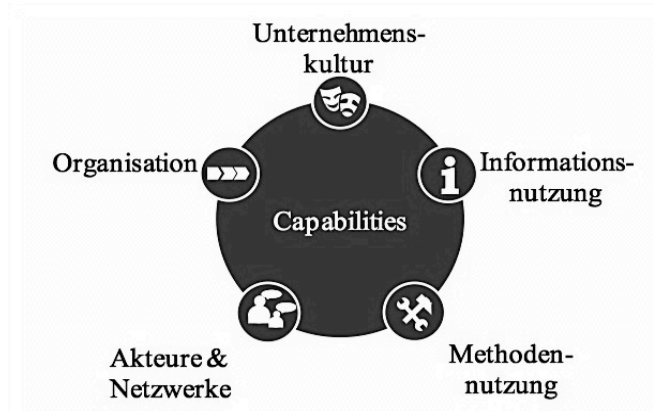


Abbildung 8: Bereiche der elementaren Fähigkeiten einer effektiven strategischen Frühaufklärung, Rohrbeck, Mahdjour (2010), Strategische Frühaufklärung in der Praxis - Benchmarking der Praktiken von Grossunternehmen, S. 52

2.1.5 Planungs- und Bauprozesse

Grundsätzlich versteht man unter Prozess¹² die Gesamtheit aufeinander einwirkender Vorgänge innerhalb eines Systems. So werden mittels Prozesse Materialien, Energien oder auch Informationen transportiert, zu neuen Formen transformiert oder gespeichert. Der massgebende Entscheidungsträger im Prozess wird Prozess-Owner genannt.

Unter integralen Planungs- und Bauprozessen¹³ versteht man die effektive und effiziente Gestaltung des Problemumfeldes und das Weiterbringen des Lösungsprozesses durch konsequente und systematische Entscheidungsfindung und -fällung. Durch diese Herangehensweise werden die nötigen Stakeholder frühzeitig identifiziert und können in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden. Zudem wird das Silodenken aufgelöst sowie Hürden und Barrieren abgebaut.

Dies setzt ein gewisses systemisches Denken¹⁴ voraus. Die folgenden drei Prinzipien des systemischen Denkens sind zentral für den in Frage stehenden Prozess:

- a. Das Öffnen des eigenen Horizontes
- b. Den Einbezug anderer Individuen und Gruppen
- c. Das Verständnis für den Prozess als gemeinschaftliche Leistung

Diesem Ansatz stehen im Immobilienumfeld diverse mechanisch geprägte Denkmuster gegenüber. Als ein Beispiel kann die SIA Norm 112 „Leistungsmodell“ herangezogen

¹² vgl. Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon online, Stichwort: Prozess, o.S.

¹³ vgl. Wiegand (2005): Handbuch Planungserfolg, S. 303

¹⁴ vgl. Menz (2009): Drei Bücher über den Bauprozess, S. 24

werden. Ihre zeitliche Gliederung bildet eher den Idealfall ab. Je nach effektiven Anforderungen im Prozessverlauf muss das Vorgehen entsprechend angepasst werden. Wichtig an dieser Stelle ist zu bemerken, dass gerade bei der Erstellung von Immobilien mechanische Denkmuster einen essenziellen Beitrag zum Gelingen eines Vorhabens leisten. Vor allem die durch Technik dominierten Tätigkeitsfelder wie zum Beispiel Statik oder auch Gebäudeautomation sind durch diese Denkmuster geprägt.

Der Autor folgert daraus, dass ein gelungener Bereitstellungsprozess die Stärken von mechanischen Denkmustern mit den Vorteilen des systemischen Grundgedankens optimal verbindet.

2.1.6 Der optimale Bereitstellungsprozess

Der optimale Bereitstellungsprozess beinhaltet folgende Merkmale:

Merkmal	Beschreibung
Betrachtungshorizont	• Von der Idee bis zur Etablierung eines stabilen Cashflows im Betrieb
Hauptziel	• Nachhaltig am Markt positionierbare Immobilie • Dies durch die Berücksichtigung aller Dimensionen der Nachhaltigkeit • Ökonomie: Stabile, marktgerechte Rendite über mehrere Immobilienzyklen durch Nutzerausrichtung und grösstmögliche Flexibilität • Ökologie: Minimieren des Ressourcenbedarfes in der Erstellung und dem Betrieb • Gesellschaft: Unterstützt positive Effekte im Umfeld
Zielsystem	• Gesamtheitliches Zielsystem für die Erstellung einer Immobilie • Formulierte Haupt- und Nebenziele sowie sachlogische Ableitung sämtlicher Ober- und Unterziele (top-down) • Dient der Kontrolle in der Prozessführung (bottom-up) • Schafft unter allen relevanten Beteiligten ein gemeinsames Verständnis bezüglich des „Soll-Zustandes“ • Ist die Führungsgrösse des Auftraggebers

Prozessplanung	• Enthält strategische, taktische und operative Elemente • Erfolgt mindestens auf den Ebenen Management, Sachinhalte, Beziehungen (Stakeholder) und Kontrolle • Orientiert sich am jeweiligen Prozessumfeld¹⁵ (Gesellschaft, Umwelt, Technologie, Wirtschaft sowie Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen) • Schafft den Rahmen bezüglich Terminen, Qualität und Kosten
Prozessführung	• Sorgt für die Konkretisierung der Vorgaben dem Prozessfortschritt entsprechend • Schafft eine Kultur der Verbindlichkeit und Zielorientierung • Führt Entscheidungen innerhalb der zeitlichen Vorgaben und dem Prozessstand entsprechend herbei • Ermöglicht eine transparente und offene Kommunikation ohne vorgefasste Meinungen • Sorgt für kontinuierlichen Wissensgewinn sowie -weitergabe • Schafft die nötigen Vernetzungen unter den massgebenden Beteiligten (teamorientiertes Vorgehen) • Schafft eine Organisation welche auf die Prozessanforderungen (Grösse des Projektes, Ressourcenbedarf, externe Prozessorganisation etc.) ausgerichtet ist
Nutzerorientierung	• Sorgt für eine Fokussierung auf eine effiziente Erfüllung der Bedürfnisse des Endnutzers/Kunden • Schafft Klarheit durch explizite und systematische Erfassung der Nutzerbedürfnisse • Integriert der Nutzersicht in den Prozess von Beginn weg • Etabliert ein Sensorium für sich ändernde Nutzerbedürfnisse im Sinne der Früherkennung

¹⁵ vgl. Rüegg-Stürm (2003): Das neue St. Galler Managementmodell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz 2. Auflage, S. 22

Optimierungsbestreben	• Verbindet die Ziele optimal mit den Nutzeranforderungen • Fokussiert auf die Optik der Langfristigkeit unter Berücksichtigung der Lebenszykluskosten (LzK)
Wissens- und Kompetenzsymmetrie	• Stellt das Vorhandensein einer hohen Bestellerkompetenz auf Seiten Auftraggeber sicher • Schafft Wissens- und Kompetenzsymmetrie unter den Prozessbeteiligten entsprechend ihrer Aufgaben • Identifiziert Asymmetrien und leitet Massnahmen zu deren Ausgleich ein
Partnerwahl	• Plant den Beizug der Disziplinen entsprechend der Prozessanforderungen und mit Blick auf die gesamten LzK • Evaluiert die richtigen Personen, Unternehmungen und Behörden
Messung des Zielerreichungsgrades	• Vergleicht die getroffenen Annahmen mit den effektiven Werten in den verschiedenen Phasen (inkl. Aufnahme Betrieb, Erreichen eines stabilen Cashflows und Beendigung des Lebenszyklus)

Tabelle 2: Der optimale Bereitstellungsprozess, eigen Darstellung

2.2 Finanzwirtschaft

2.2.1 Renditen

Die Rendite ist grundsätzlich die Entschädigung eines Investors dafür, dass er seine Mittel für die Bewältigung eines Unterfangens zur Verfügung stellt. Je grösser das Risiko dieses Unterfangens ist, desto grösser ist die geforderte Rendite. Der Rendite als Kennzahl kommt eine grosse Bedeutung zu. Der Begriff wird jedoch oft unspezifisch verwendet. Somit ist bei Unklarheiten die Frage nach der Definition der Rendite berechtigt.

Arten von Renditen

In der Immobilienwirtschaft gibt es eine Vielzahl von Renditen¹⁶. Alle der folgenden Renditen beziehen sich auf direkte gehaltene Immobilien auf Objekt-Ebene und sind grundsätzlich auf alle Immobilientypen anwendbar.

¹⁶ vgl. gif (2007): Richtlinie Rendite-Definition Real Estate Investment Management, S. 5

Die Rendite gibt jeweils das Verhältnis einer Ertrags- zu einer Bezugsgrösse wieder. Sie wird dementsprechend in Prozent angegeben. Bei jeder Renditenennung oder jedem -vergleich ist es wichtig, diese beiden Grössen zu kennen, denn nur so können korrekte und hilfreiche Aussagen getroffen werden.

Grundsätzlich können gemäss der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (gif) drei Rendite-Ebenen bestimmt werden, welche jeweils in „Brutto“ oder „Netto“ Grössen angegeben werden können.

- a. Anfangsrendite
- b. Objekt-Rendite
- c. Investment-Rendite

Die Anfangsrendite stellt die Investitionskosten (für die Kostenpositionen gilt die Marktüblichkeit) in das Verhältnis zu den objektbezogenen Erträgen. Sie ist stichtagsbezogen und investorenunabhängig; d.h. sie berücksichtigt keine Finanzierungs- und Steueraspekte.

Die Objekt-Rendite errechnet sich aus dem Verhältnis der Anlagekosten zum Cashflow und der Wertänderung. Sie ist demnach die objektbezogene Gesamtkapitalrendite oder „total return“ (vor Finanzierung und Steuer).

Wenn sie um die Wertänderung und nicht liquiditätswirksame Aufwendungen und Erträge bereinigt wird, dann wird von der Cashflow-Rendite gesprochen.

Sie ist periodenbezogen und investorenunabhängig.

Die Investment-Rendite ist die eigentliche Eigenkapitalrendite nach Steuer. Somit ist sie von den individuellen Gegebenheiten des Investors abhängig, zum Beispiel von dessen Steuer- und Finanzierungssituation.

Wird sie um liquiditätswirksame Positionen bereinigt und wird die Tilgung berücksichtigt, spricht man von der Cashflow-Rendite auf Investment-Ebene.

Verwendung von Renditen

Bei jedem Investment steht die Forderung nach einer „marktüblichen Rendite“ im Vordergrund. In der Entwicklung wird diese Rendite in einer Investitionsrechnung (z.B. Discounted Cashflow Verfahren) als Zielgrösse eingesetzt. Damit wird die Vorteilhaftigkeit der geplanten Investition überprüft.

Wenn die Immobilie erstellt ist, so wird die Zielrendite zur Erfolgsmessung herangezogen.

Im Kontext dieser Arbeit ist die genaue Unterscheidung des Rendite-Begriffs jedoch kein zentrales Thema. Der Begriff „Rendite“ wird als Globalbegriff für die Entschädigung einer Investition verwendet.

2.2.2 Behavioural Finance

Behavioural Finance¹⁷ ist ein Teil der sogenannten „New Finance“ nach Kahnemann, Tversky und Shleifer. Diese ist als Ergänzung zur „Modernen Portfolio Theorie“ nach Markowitz, Sharpe und Fama zu verstehen. Sie zeigt den Menschen als nicht immer rationell handelndes Wesen im Finanzmarktumfeld. Sie ist Teil der Verhaltensökonomie (Behavioural Economics), eine Disziplin die Anfang der achtziger Jahre entstand.

Der Kern der Behavioural Finance ist es aufzuzeigen warum Marktteilnehmer systematisch Fehler bei der Entscheidungsfindung begehen, wie sich diese Fehler auf den Preis und den Gewinn auswirken und wie dadurch ineffiziente Marktsituationen verursacht werden. Des Weiteren untersucht sie, wie die Marktteilnehmer diese Ineffizienzen für Arbitrage ausnutzen.

Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit sind die als Teil der Behavioural Finance / Behavioural Economics beschriebenen Verzerrungs-Aspekte und Heuristiken¹⁸ bei Entscheidungen (Biased Decisions¹⁹) zu erwähnen. Diese Verzerrungen sind zum Teil für die oben erwähnten systematischen Fehler verantwortlich. Sie können grundsätzlich aus psychologischen Gründen oder aus Gründen der Beeinflussung durch das Umfeld hervorgerufen werden.

Psychologische Verzerrungen

Zu den psychologischen Verzerrungen gehören unter anderem, die Verfügbarkeitsverzerrung (availability bias), die Bestätigungsverzerrung (confirmation bias), die Unterreaktion (underreaction), die Repräsentationsverzerrung (representativeness bias), die Vermessenheitsverzerrung (overconfidence bias) und der Anker-Effekt (anchoring and adjusting).

¹⁷ vgl. Camerer (2002): Behavioural Economics: Past, Present, Future, S. 1 - 6

¹⁸ vgl. Leiberg, Singer (2009): Einführung in die Neuroökonomie und Soziale Neurowissenschaften, Heuristiken und Bias, Vorlesung URPP, S. 8

¹⁹ vgl. Hens (2011): Behavioural Finance and Real Estate, Vorlesung CUREM, S. 12 - 30

Verzerrungen durch das Umfeld

Zu den Verzerrungen durch das Umfeld gehören unter anderem, der Zwangs-Effekt (coercive feedback), der Herdentrieb (herding), der Umfeldererwartungs-Effekt (environmental perception feedback) und der Kunden-Feedback-Fehler (client feedback bias).

2.2.3 DCF-Verfahren

Das Discounted-Cashflow-Verfahren²⁰ (DCF) ist, wie das Ertragswertverfahren, ein Wertermittlungsverfahren, welches auf die Ertragskraft von Immobilien abstellt.

Bei diesem Verfahren werden zukünftige Mittelfüsse (Summe aus Einnahmen und Ausgaben) über einen bestimmten Betrachtungszeitraum mit dem sogenannten Diskontsatz auf den heutigen Zeitpunkt abgezinst (diskontiert). Der so ermittelte DCF-Wert, auch net present value genannt, entspricht dabei der Vorteilhaftigkeit der in der DCF-Rechnung modellierten Investition gegenüber einer alternativen Investition. Der Diskontsatz entspricht dabei dem Zins der Alternative.

Die Festlegung des Diskontsatzes²¹ kann grundsätzlich auf zwei Arten erfolgen:

Eine Möglichkeit besteht darin ihn aus effektiven Käufen von vergleichbaren Objekten herzuleiten. Dieses Vorgehen wird allerdings dadurch erschwert, dass vergleichbare gehandelte Objekte und deren effektiven Marktpreis in Erfahrung gebracht werden müssen.

Eine zweite Möglichkeit zur Herleitung des Diskontsatzes ist es diesen an andere Anlageformen anzulehnen (meist langfristige Bundesobligationen im Sinne des risikolosen Zinssatzes). Dabei müssen die nicht explizit in der DCF Rechnung enthaltenen Risiken, wie zum Beispiel Makro- und Mikrolage, Immobilientyp, Inflation etc., für die Berechnung des Diskontsatzes zum „risikolosen Zinssatz“ addiert werden. Als risikoloser Zinssatz kann, im Sinne einer Annäherung, auf den Zinssatz einer 10-jährigen Bundesobligation der Schweiz zurückgegriffen werden. Die Quantifizierung des Risikoanteiles ist dementsprechend mit einer gewissen Unschärfe behaftet.

Der Vorteil des DCF-Verfahrens liegt einerseits in der Einfachheit der diesem Verfahren zugrunde liegenden Rechnungen und andererseits in der Vergleichbarkeit der resultierenden Werte. Wichtig hierbei ist, dass die Vergleichbarkeit nur gegeben ist, wenn der objektspezifischen Cashflows berücksichtigt sowie derselbe Rechenweg verwendet wird und auch ansonsten ceteris paribus gewahrt wird.

²⁰ vgl. gif (2006): Standardisierung des DCF Verfahrens, S. 4

²¹ vgl. gif (2006): Standardisierung des DCF Verfahrens, S.14

Da es sich um ein Modell handelt und dieses notgedrungen nicht der Wirklichkeit entspricht, müssen an dieser Stelle auch einige Nachteile des Verfahrens aufgezeigt werden. Gerade bei immobilienorientierten DCF-Verfahren ist der Betrachtungshorizont meist relativ lange (> 50 Jahre). Der Diskontsatz hat damit einen sehr grossen Einfluss auf das Ergebnis. Er basiert jedoch, wie beschrieben, auf Annahmen. Zudem ist seine Bestimmung nicht einheitlich und dementsprechend risikobehaftet. Neben der Unschärfe im Diskontsatz ist der prognostizierte Cashflow, welcher ebenfalls auf Annahmen beruht, mit einer grossen Unsicherheit behaftet.

2.3 Immobilien

2.3.1 Büroimmobilie

Die in dieser Arbeit näher betrachtete Immobilienart sind neuerstellte (Alter ca. 10 Jahre) Büroimmobilien.

Immobilien kennzeichnen sich durch eine grosse Heterogenität²². Es gibt eine Vielzahl von Kriterien, wie zum Beispiel die Gelegenheitsregion, architektonische oder städtebauliche Gesichtspunkte, Art des Cashflows oder die Nutzungsart anhand derer Immobilien klassifiziert werden können. Die Kategorisierung nach Nutzungsart ist für den Kontext der vorliegenden Arbeit am zweckdienlichsten.

²² vgl. Hellerforth (2007), BWL für die Immobilienwirtschaft, S. 5

Die folgende Abbildung ordnet die verschiedenen Immobilienarten nach Nutzungstypen ein.

Immobilienarten	Beispiele		
Wohnimmobilien	Einfamilienhäuser (alleinstehend, Reihenhäuser, Doppelhaus), Zweifamilienhäuser, Mehrfamilienhäuser, Eigentumswohnungen		
Gewerbeimmobilien	Büroimmobilien	z.B. Businesscenter	
	Handelsimmobilien	z.B. SB-Märkte, Einkaufszentren, Shopping-Center, Warenhäuser, Bau- und Heimwerkermärkte, Ladenlokale, Fachmärkte, Gartencenter, Factory Outlet Center, Kaufhäuser, Discounter, Galerien, Passagen, Einzelhandelsgeschäfte	
	Industrieimmobilien	z.B. Fertigungsgebäude, Lagerhallen, Werkstätten, Distributionszentren, Industrieparks, Technologieparks	
	weitere Gewerbeimmobilienarten, Sonderimmobilien	Gesundheitsbereich	z.B. Kliniken, Rehaeinrichtungen, Pflegeheime, Sozialimmobilien
		Unterhaltungs-, Sport- und Freizeitbereich	z.B. Multiplexkino, Urban Entertainment Center, Indoor-Spielplätze, (Musical-) Theater, Stadien, Schwimmbäder, Spielhallen, Zoos, Freizeitparks
		Beherbergungs- und Bewirtschaftungsbereich	z.B. Hotels, Gaststätten, Restaurants, Pensionen, Grossküchen
		Verkehrsimmobilien	z.B. Flughäfen, Bahnhöfe, Raststätten
		weitere	z.B. Parkhäuser, Tankstellen, Schrebergartenhäuser, Gewächshäuser

Tabelle 3: Immobilientypen, Hellerforth (2007), BWL für die Immobilienwirtschaft, S. 5

Anmerkung des Autors: Als Teil der Kategorie Gewerbeimmobilien können Büroimmobilien noch in die Unterkategorien „Betriebsstätten“ und „Anlageobjekte“ unterteilt werden. Der Unterschied liegt darin, dass Betriebsstätten meist durch den Eigentümer selbst oder unter seiner massgeblichen Beteiligung erstellt werden. Sie sind daher auf seine ganz individuellen Anforderungen hin ausgerichtet. Zum Beispiel kann der bestimmende Faktor für die Gebäudegeometrie die Anforderung an die Unterbringung von Fertigungsprozessen aller Art sein. Eine auffallende Architektur kann für den Nutzer der Immobilie imagestiftend oder –stützend wirken. Eine Vielzahl weitere, unterschiedlich gelagerte Spezialanforderungen sind denkbar.

2.3.2 Lebenszyklus

Der Lebenszyklus²³ einer Immobilie und die damit verbundenen Kosten sind Teil der gesamten Lebenskosten des Objektes. Sie sind die Summe aus den Externalitäten, den Kosten, welche nicht direkt mit dem Bau zusammenhängen, den Lebenszykluskosten und den Einnahmen.

²³ vgl. CRB (2011): Lebenszykluskosten, S. 12

Die folgende Abbildung zeigt die Definition der Lebenskosten (englisch: Whole-life cost) gemäss ISO 15686-5.

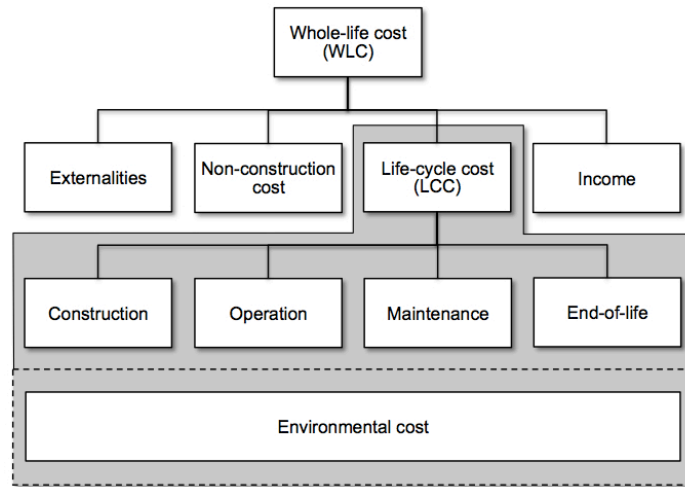


Abbildung 9: Definition Whole Life Cost, ISO (2008), 15686-5, o.S

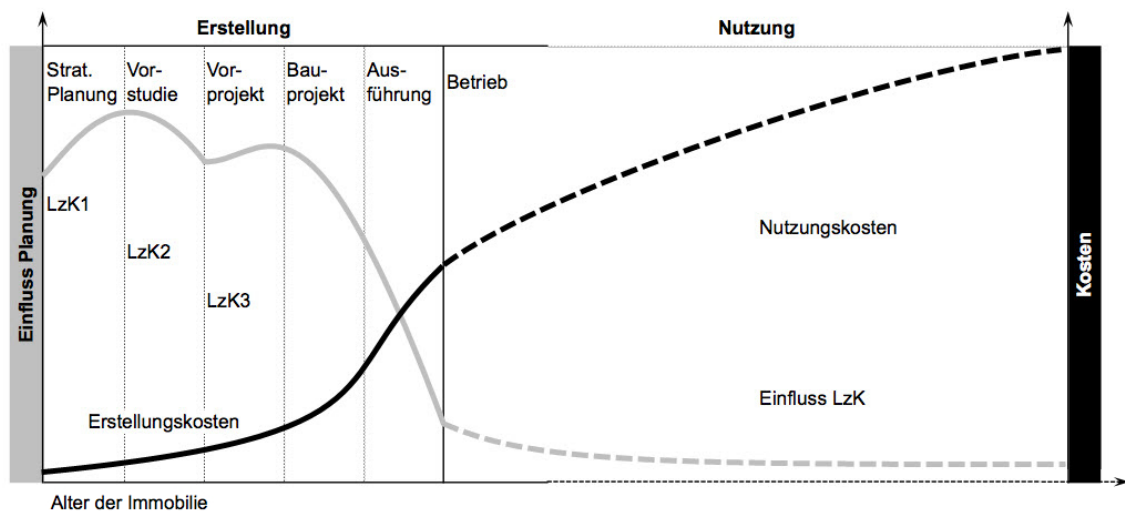
Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird lediglich auf die Life-cycle-cost oder zu Deutsch die Lebenszykluskosten (LzK) eingegangen.

Die IFMA definieren die Lebenszykluskosten wie folgt: „Die Lebenszykluskosten stellen die Summe aller über den Lebenszyklus anfallenden Kosten dar.“²⁴ Sie beinhalten gemäss ISO 15686-5 die Bau-, die Betriebs-, die Unterhalts- und Abbruchkosten. Je nach Phase werden die LzK als Prognose-, Kontroll- und Korrektur- und, am Ende des Lebenszyklus, als Überprüfungsgrösse erhoben.

Je nach Nennung fallen 70% - 80% der gesamten Kosten in der Betriebsphase an, die Baukosten belaufen sich entsprechend auf 20% - 30% der LzK. Die Beeinflussbarkeit der Lebenszykluskosten ist in den frühen Phasen der Projektentwicklung am Grössten.

²⁴ IFMA (2011): Lebenszykluskosten-Ermittlung von Immobilien, S. 10

Dieser Sachverhalt ist in der folgenden Abbildung visualisiert.



LzK Ermittlungen sind deshalb insbesondere in der Phase der hohen Beeinflussbarkeit vorzunehmen:

LzK1: Lebenszykluskosten-Ermittlung zum Zeitpunkt der Projektdefinition

LzK2: Lebenszykluskosten-Ermittlung zum Zeitpunkt des Projektwettbewerbs

LzK3: Lebenszykluskosten-Ermittlung zum Zeitpunkt des Vorprojektes

Abbildung 10: Beeinflussbarkeit der LzK im Lebenszyklus, IFMA Lebenszykluskosten-Ermittlung von Immobilien, S. 14

2.3.3 Risiken

Grundsätzlich bezeichnet der Begriff Risiko eine Abweichung von einem erwarteten Wert. Somit ist ein sicherer Verlust kein Risiko, da die Erwartung, nämlich der Verlust, sicher und nicht ungewiss ist. Wenn der Zeitstrahl die bestimmende Achse darstellt, dann beschreibt das Risiko die ungewisse Auswirkung einer Handlung auf die zukünftige Entwicklung.

Da bei Immobilien grosse Summen über eine lange Zeit investiert werden, ist die Ungewissheit bezüglich der zukünftigen Entwicklungen entsprechend gross. Die Quantifizierung des Risikos, die sogenannte Risikoprämie als Teil der geforderten Rendite, erfolgt nur zum Teil systematisch. So geben 52% der Investoren welche im Rahmen eine Studie²⁵ zum Thema Risikoabwägung befragt wurden an, dass in ihrer Unternehmung ein Prozess für die Risikoquantifizierung vorhanden ist.

Im heutigen Marktumfeld werden Büroimmobilien im Vergleich zu Wohnimmobilien als risikobehafteter eingestuft. Zum einen ist die Preisentwicklung volatiler da sie eher dem Konjunkturverlauf folgt und zum anderen zeigt die Erfahrung, dass die Preiselastizität der Nachfrage geringer ist. Das bedeutet, dass Preissenkungen nicht zu einer entsprechenden Zunahme der Nachfrage führen. Das kommt daher, dass Unternehmen

²⁵ vgl. KPMG (2012): Preisfestlegungsmechanismen beim Erwerb direkter Immobilienanlagen in der Schweiz, S. 14

kaum günstige Flächen dazu mieten oder behalten, wenn sie keinen Bedarf an diesen Flächen haben. Wohingegen bei fallenden Preisen im Wohnflächenmarkt Menschen dazu tendieren mehr Wohnfläche zum selben Preis zu konsumieren.

3 ERFOLGSKRITERIEN FÜR DEN OPTIMALEN BEREITSTELLUNGSPROZESS VON BÜROIMMOBILIEN

Im Kapitel drei werden die Ergebnisse der Experteninterviews und die Inhalte des vorhergehenden Kapitels zusammengeführt. Aus dieser Kombination wurden die nachfolgenden Erkenntnisse erarbeitet. Die Unterkapitel 3.1 bis 3.13 können auch als Erfolgskriterien des Bereitstellungsprozesses von modernen Büroimmobilien verstanden werden. Der Punkt 3.14 spannt zum Schluss des Kapitels den Rahmen desselben.

3.1 Nutzerorientierung

Bei den Befragungen²⁶ war, wenn von einer Immobilie gesprochen wurde, oft auch von einem Produkt die Rede. Das Produkt wird als eine Verbindung von Leistungen zur langfristigen Befriedigung mehrdimensionaler Nutzerbedürfnissen verstanden.

Das Kennen des „Kunden“, des „Nachfragers“ und damit die Ableitung von möglichst effektiven und effizienten Massnahmen zur Kundengewinnung (zum Beispiel Erstvermietung) und Kundenbindung (zum Beispiel Minimierung des Leerstandes) ist ein Schlüsselkriterium im Bereitstellungsprozess. Dementsprechend ist die effiziente Befriedigung der Nutzerbedürfnisse im Zentrum der Anstrengungen. Die untenstehende Abbildung verdeutlicht das Bestreben, die „Black Box des Nachfragers“ aufzulösen zu können. Mit diesem vertieften Verständnis der Nutzer-, respektive Nachfrageseite, wird es möglich, geeignete Erkenntnisse für den Bereitstellungsprozess (unter Anderem Hintergrund der Nachfrage, Marketingstimuli) abzuleiten.

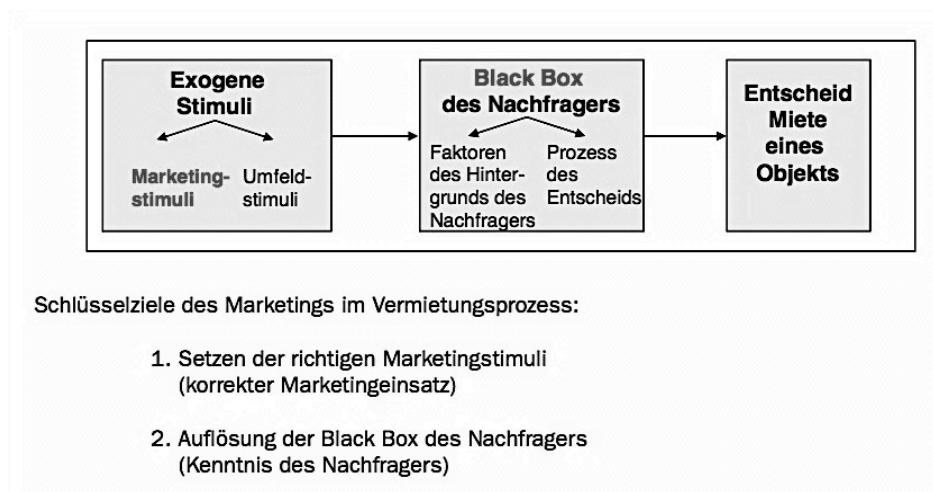


Abbildung 11: Nachfragemodell der Vermietung, Vorlesung CUREM 2012, Erfolgsfaktoren der Vermietung, Bächli (2012), S. 6

²⁶ u.A. Ledermann 29.05.2012, Schläpfer 01.06.2012, Lang und Iten 05.06.2012

Alle befragten Experten waren sich einig, dass ein Objekt nur dann langfristig erfolgreich am Markt platziert werden kann, wenn es die Nutzerbedürfnisse optimal befriedigt und es zudem an Änderungen der Nutzerpräferenzen möglichst einfach angepasst werden kann.

3.2 Standortanalyse, Lage und Umfeld

Eine oft und gerne zitierte Aussage in der Immobilienbranche beschreibt die drei wichtigsten Faktoren für die Werthaltigkeit einer Immobilie mit „Lage, Lage, Lage“ (Originalquelle unbekannt). In den geführten Interviews²⁷ wurde bestätigt, dass die Lage ein Schlüsselkriterium für die Werthaltigkeit einer Büroimmobilie ist. Es wurde aber auch mehrfach erwähnt²⁸, dass der Büroflächenmarkt zurzeit eher (Regionen abhängig) ein Mietermarkt ist. Das heisst, es gibt ein relativ grosses Angebot an Fläche und der Mieter kann zwischen verschiedenen Alternativen wählen. Dieser Umstand gibt ihm eine entsprechend starke Verhandlungsposition.

Gerade bei modernen Büroimmobilien spielen zudem die Angebote im unmittelbaren Umfeld eine zentrale Rolle. Die Nutzer des Objektes haben das Bedürfnis nach ergänzenden Leistungen wie Einkauf, Unterhaltung und Verpflegung. Aus diesem Grund werden bei der Entwicklung ganzer Areale mit der Hauptnutzung „Büro“ oft nicht nur Bürogebäude erstellt, sondern dazu noch Angebote in den oben erwähnten Kategorien. Wenn dies nicht möglich ist, wird versucht das Umfeld ebenfalls zu entwickeln. Dieses Unterfangen ist komplex. Wird es jedoch erfolgreich umgesetzt, so wird die Marktposition des „Primär-Objektes“ durch die neu angesiedelten ergänzenden Angebote erheblich gestärkt. In den geführten Interviews²⁹ wurde oft dargelegt, dass nur durch eine gewisse Einzigartigkeit des Produktes, einem starken Alleinstellungsmerkmal (USP), ein Objekt dem vorgängig erwähnten Konkurrenzkampf weitestgehend entzogen werden kann. Beliebig kopierbare Flächen sind im heutigen Marktumfeld schwierig platzierbar.

Zwei Kategorien von Standortfaktoren haben sich herausgebildet. Einerseits sind dies allgemeine Faktoren, das heisst die Merkmale der Makro- und Mikrolage³⁰, welche für jede Büroimmobilie gleichermassen Anwendung finden können. Andererseits sind es nutzerspezifische Faktoren, das heisst Faktoren die direkt mit dem anvisierten Nutzersegment und der Nutzerstruktur, in Verbindung stehen.

²⁷ u.A. Schär 22.05.2012, Gölker Zeugin 05.06.2012, Fischer 08.06.2012

²⁸ u.A. Schär 22.05.2012, Uehlinger 05.06.2012, Fischer 08.06.2012

²⁹ u.A. Ledermann 29.05.2012, Uehlinger 05.06.2012, Demmemair 11.06.2012,

³⁰ vgl. Isenhöfer, Vöth, Hofmann (2008): Immobilienökonomie, Standortanalysen, S. 394

Diese Faktoren beschreiben, ob das Image des Nutzers und der Charakter des Standortes zusammenpassen. Der Charakter eines Standortes sollte mit dem Image der Nutzer im weitesten Sinne vereinbar sein. Als Beispiel könnte man ein Unternehmen heranziehen, welches kreative Taschen aus alten Planen produziert. Es wählte als Standort für einen seiner Flagship Stores ein altes Industriegelände. Dieses Areal ist im Umbruch und bietet in einem post-industriellen Umfeld Angebote aus den Bereichen Kultur sowie Kleinkunst und Gastronomie. Der Nutzer, das heisst sein Produkt und dessen Zielkundschaft, sowie der Standort bilden eine Einheit welche die vorhandenen Umfeld-Faktoren begünstigt. Je extremer die Ausprägung von speziellen Standortfaktoren sein muss damit der Standort in Frage kommt, desto grösser ist auch das Risiko. Extreme brauchen meist eine Übereinstimmung in einer Vielzahl von Faktoren, um funktionieren zu können. Oft genügt das Wegfallen eines spezifischen Faktors, um das Gleichgewicht zu stören und damit den Standortvorteil zu eliminieren.

In den Experteninterviews³¹ wurde oft die „Geschichte“ eines Grundstücks als erfolgskritisch genannt. Das Wort „Geschichte“ suggeriert bereits eine gewisse emotionale Komponente, welche die Vermittelbarkeit eines Objektes positiv zu beeinflussen mag. Somit spielen auch bei der Lage und dem Umfeld nicht nur harte, sondern auch weiche Faktoren eine gewichtige Rolle. Eine realistische Einschätzung des Erfüllungsgrades dieser Faktoren am jeweiligen Standort ist für die langfristige Marktfähigkeit des Objektes von grosser Bedeutung.

3.3 Marktanalyse

Die (Büro)Immobilie wird als Produkt für einen Zielmarkt in einem existierenden, sich ständig ändernden, Marktumfeld erstellt. Die Analyse des Marktumfeldes ist dementprechend einer der Schlüsselkriterien für die Realisierung eines langfristig erfolgreichen Büroimmobilien-Produktes. Eine realistische Einschätzung des Marktes und der zukünftigen Marktentwicklung bilden die Basis für jeden weiteren Schritt im Bereitstellungsprozess. Alle Experten sind sich einig, dass das Markt-Bild möglichst objektiv sein muss. Falsche Annahmen oder verzerrte Entscheidungen führen zu einem Produkt, welches vom Markt nicht akzeptiert würde. Dies würde zu einem überdurchschnittlichen Leerstand führen, welcher wiederum weitere Investitionen zur Erlangung der Marktfähigkeit auslöst.

³¹ u.A. Ledermann 29.05.2012, Lang und Iten 05.06.2012, Gianora 08.06.2012

Die Marktanalyse³² ist die kurz- und mittelfristige Abschätzung des Verkaufs und Vermietungserfolges des konzipierten Immobilienproduktes. Sie beinhaltet mindestens Aussagen zur Angebots-, Nachfrage- und Preissituation. Sie kann in aggregierter (Gesamtmarkt-Sicht), in disaggregierter (Trennung der Analysen nach Teilmärkten, z.B. sachlich oder räumliche Trennung), in qualitativer oder quantitativer Form vorliegen. Je nach Anforderungen können einzelne der erwähnten Formen ausreichen oder alle Formen in einer Analyse enthalten sein. Die Marktanalyse wird mit der Standortanalyse zusammen auch als STOMA-Analyse bezeichnet.

3.4 Lebenszykluskosten

In den Interviews nannten alle Experten die Lebenszykluskosten (LzK) als Schlüsselkriterium für die Marktfähigkeit eines Objektes. Wird diesem Aspekt in der Bereitstellung kein Augenmerk geschenkt, kann nicht von einem erfolgreichen Prozess gesprochen werden.

Je nach Nennung werden lediglich 20% - 30% der LzK einer Immobilie der Bereitstellung zugerechnet. Der weitaus grösste Teil der Kosten fallen im Betrieb an. Die Experten sind sich einig, dass eine Büroimmobilie mit geringen Betriebskosten definitiv eine höhere Marktfähigkeit hat als eine Immobilie mit hohen Betriebskosten.

Es wurde darauf hingewiesen, dass im Normalfall Objekte erst ab einem gewissen Vermietungsstand gekauft würden. Liegenschaften mit interessanten Kostenstrukturen sind in der Erstvermietung einfacher, da die Nutzer eine geringere finanzielle Last tragen. Zudem begünstigen tiefe Betriebskosten eine tendenziell höhere Netto-Miete. Dies, da der Mieterschaft weniger Nebenkosten berechnet werden müssen und somit, bei gleichbleibender Bruttomiete, eine höhere Nettomiete erzielt werden kann. Daraus folgt eine Erhöhung der Flexibilität in der Mietzinsgestaltung, sowohl bei der Erstvermietung wie auch bei der Leerstandsreduktion.

Bei der effektiven Umsetzung von Massnahmen zur Senkung der LzK resultieren gemäss den befragten Experten³³, in der Planungs- und Erstellungsphase zusätzlichen Kosten.

³² vgl. Bone-Winkel, Isenhöfer, Hofmann (2008): Immobilienökonomie, Marktanalysen, S. 248 u. 395

³³ u.A. Gölker Zeugin 05.06.2012, Margadant 15.06.2012, Liechti 19.06.2012

Folgend eine exemplarischen Aufzählung von Zusatzaufwendungen zur Begünstigung tiefer LzK:

- Kosten für Spezialisten, welche die Anforderungen der Betriebsphase genau kennen
- Zusätzliche Kosten für verschleissarme Materialien
- Verringerung der nutzbaren Kubatur durch eine strikte Trennung der primär, sekundär und tertiär Systeme eines Gebäudes

Die Zahlungsbereitschaft für Massnahmen zur Minimierung der LzK auf Seiten der Investoren und damit verbunden der Anreiz zur Betriebsoptimierung auf Seiten der Entwickler ist schwer kalkulierbar. Viele Akteure sehen jedoch den Zusammenhang und sind versucht, den Betriebskostenanteil der LzK in der Bereitstellung positiv zu beeinflussen.

Neben dem gängigen Modell der Bezahlung von Mietzins und Nebenkosten bestehen noch weitere Modelle. Es sind dies sogenannte triple-net oder double-net (auch Dach und Fach) Mietverträge³⁴. Dabei werden beim triple-net Mietvertrag nebst der Bezahlung des Mietzinses als Entgelt für die Gebrauchsüberlassung die mit dem Grundstück verbundenen Steuern und Abgaben, die Versicherungskosten, Betriebskosten sowie die Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten (auch für Dach und Fach) auf den Mieter überwält.

Bei einem double-net Mietvertrag fallen die oben genannten Kosten ebenfalls beim Mieter an. Lediglich die Aufwendungen für das Dach und die Tragstruktur (Dach und Fach) entfallen auf den Eigentümer.

Eine Vermutung des Autors besteht darin, dass bei der Umsetzung dieser beiden Modelle die LzK-Optik ein noch grösseres Gewicht erhält. Dies, da die Nutzer unmittelbar auf eine äusserst effiziente Kostenstruktur drängen, denn sie übernehmen alle Kosten die mit dem Betrieb der Liegenschaft zusammenhängen direkt und müssen sich durch einen Vertrag explizit mit der Kostenstruktur einverstanden erklären. In der Schweiz finden diese Modelle³⁵ jedoch wenig und wenn dann meist im Rahmen von „sell and rent back“ Transaktionen Anwendung.

³⁴ vgl. Moskriz, Urbach (2008): Die Zulässigkeit von Triple-Net Mietverträgen im schweizerischen Mietrecht, S. 2, S. 996

³⁵ vgl. Bürgi (2011): Triple-Net-Mietverträge, S. 39

Im Hinblick auf die LzK Betrachtung von Büroimmobilien ist zu sagen, dass die Bewirtschaftungskosten bei Büroimmobilien tendenziell tief sind.

Die untenstehende Abbildung setzt die Bewirtschaftungsaufwendungen und -kosten von Büroimmobilien mit den Bewirtschaftungsaufwendungen und -kosten anderer Immobilientypen in Bezug.

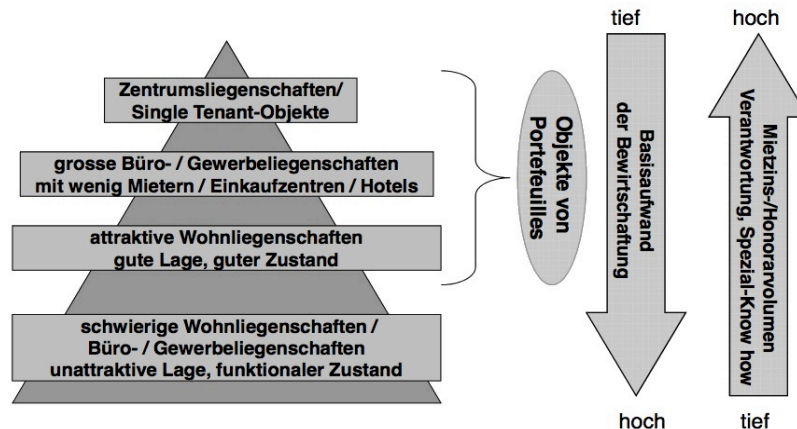


Abbildung 12: Bewirtschaftungsaufwand von Büroimmobilien, Erfolgsfaktoren in der Immobilienbewirtschaftung, Vorlesung CUREM (2012) Bächli, S. 10

Aus den Experteninterviews³⁶ ging hervor, dass das Leerstandsrisiko bei Büroimmobilien im Vergleich zu Wohnimmobilien höher ist. Dies begründet sich einerseits durch die Zyklizität des Büroflächenmarktes. Andererseits durch den Umstand, dass bei Büroimmobilien oft grössere Flächen gemietet werden und mit dem Wegfallen eines Mieters ein beträchtlicher Anteil an Fläche in der Liegenschaft leer stehen kann.

3.5 Flexibilität, Drittverwendungsfähigkeit und Zukunftspotential

Die langfristige Marktfähigkeit einer Büroimmobilie, also deren Zukunftsfähigkeit, ist für alle befragten Experten ein Schlüsselkriterium.

Gemäss den befragten Experten³⁷ ist ein zentraler Punkt für diese Zukunftsfähigkeit die Flexibilität eines Objektes in mehreren Dimensionen, welche zu einer hohen Drittverwendungsfähigkeit führt.

a. Eigentümerorganisation

Das flexibelste Objekt bietet keine Vorteile, wenn der Eigentümer das vorhandene Potential nicht zu aktivieren weiss. Zukünftige Trends zu erkennen und die so entstehenden Chancen zu nutzen oder den Umgang mit entstehenden Risiken zu planen, ist eine wichtige Aufgabe. Ein mögliches Kon-

³⁶ u.A. Schär 22.05.2012, Fischer 08.06.2012, Demmelmair 11.06.2012

³⁷ u.A. Gölker Zeugin 05.06.2012, Uehlinger 05.06.2012, Margadant 15.06.2012

zept ist die strategische Frühaufklärung durch die Erkennung von schwachen Signalen. Sie ermöglicht Aussagen auf verschiedensten Stufen, dies geht vom Objekt bis zu übergeordneten Trends (zum Beispiel in den Bereichen Gesellschaft, Wirtschaft, Technik etc.).

b. Nutzungstypen, Nutzungsarten

Das Objekt sollte nach Möglichkeit die Bedürfnisse von verschiedensten Nutzerkategorien befriedigen können oder es sollte mit rentabilisierbarem Aufwand an die Bedürfnisse andere Nutzergruppen anpassbar sein. Wenn es die Zonenvorschriften zulassen, so sollte auch eine Anpassung der Nutzungsart mit rentabilisierbarem Aufwand machbar sein. Diese möglichen Anpassungen müssen in der strategischen Planung des Objektes angedacht und gegebenenfalls. vorbereitet werden.

c. Flächenaufteilung

Die Aufteilung der Flächen muss möglichst frei gestaltbar sein. Dabei besteht die Herausforderung darin, sowohl grossflächige Nutzungen wie auch diverse effizient erschlossene kleinzellige Nutzungen bereitstellen zu können.

d. Gebäudestruktur

Eine effiziente Gebäudestruktur bedeutet unter Anderem:

- die Tragstruktur ist nicht der limitierende Faktor für die Flächenflexibilität
- die Systemtrennung erfolgt entlang der Lebensdauer der Bestandteile
- die Gebäudeautomation ist eine sinnvolle Mischung aus high und low tech mit stimmiger Stückelung der kleinsten steuerbaren Einheiten
- die Gebäudegeometrie schafft keine unbrauchbaren Flächen
- die Stockwerke sind effizient erschlossen
- auch Mieter von kleinen Nutzungseinheiten können sich wirkungsvoll präsentieren

e. Nebenflächen

Eine effiziente Flächen- und Raumbereitstellung für die Gebäudelogistik und den Unterhalt ist gegeben, das heisst die richtigen Flächen stehen an den richtigen Orten zur Verfügung und sind an die Ver- und Entsorgung der nötigen Medien angeschlossen.

Die Anlagen der Gebäudetechnik sind zugänglich und die Komponenten ohne die Demontage ganzer Anlageteile oder Wänden ersetzbar.

Im Normalfall wird versucht bei Büroimmobilien die maximal mögliche Anzahl an Parkplätzen zu realisieren.

Die Aufzählung der oben genannten Dimensionen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Aufgeführt wurden die in den Expertengesprächen mehrfach genannten Punkte.

3.6 Zielkontinuität und Anreize

Das heute übliche Erstellungssystem ist durch ein hohes Mass an Spezialisierung³⁸ gekennzeichnet. Diese führt in den operativen Aufgaben zu einem Effizienzgewinn. Durch dieses Vorgehen, welches von einer sequenziellen Abfolge der verschiedenen Teilschritte dominiert wird, bleiben die Vorteile von systemischen Ansätzen aber oft ungenutzt.

In den Befragungen³⁹ wurde die Vermutung geäußert, dass die einzelnen Akteure zum Zeitpunkt ihrer Beteiligung die Erreichung ihrer Partikularziele maximieren und das Gesamtziels dementsprechend interpretieren. Dies jedoch nur soweit, dass eine allfällige zukünftige Zusammenarbeit mit wichtigen Prozessbeteiligten nicht gefährdet wird.

Die Frage⁴⁰ ob die Anreizsysteme im Umfeld heutiger Bereitstellungsprozesse richtig gesetzt sind muss an dieser Stelle gestellt werden. Exemplarisch wird an dieser Stelle auf ein Beispiel eingegangen.

Die Honorare für Planer werden in den entsprechenden Normen der SIA in Prozent der honorarberechtigten Bausumme angegeben. Diese Summe wird durch die Planer direkt gesteuert. Wenn nun in der Planung eine hohe Bausumme kalkuliert wird hat dies damit auch ein Anstieg der Honorarsumme zur Folge. Der Vollständigkeit halber ist zu erwähnen, dass diese Praxis im Umbruch ist. Die Honorarordnungen der SIA werden in Honorarverhandlungen aber gerne noch zitiert, was darauf hindeutet, dass diese Ansätze noch immer eine gewisse Rolle bei der Honorarfestlegung von Planern und Architekten spielen.

³⁸ u.A. Demmelmair 11.06.2012, Margadant 15.06.2012, Liechti 19.06.2012

³⁹ u.A. Uehlinger 05.06.2012, Gölker Zeugin 05.06.2012, Margadant 15.06.2012

⁴⁰ u.A. Gianora 08.06.2012, Demmelmair 11.06.2012, Liechti 19.06.2012

Gemäss den geführten Befragungen⁴¹ formulieren die Investoren, wie bereits erwähnt, als Ziel meist eine zu erreichende Rendite. Diese Rendite setzt den Cashflow zum investierten Kapital in Bezug.

Alle befragten Investoren fordern zum Zeitpunkt des Kaufentscheides ein Mindestmass an vermieteter Fläche als „Muss-Kriterium“. Wenn ein Objekt nun durch relativ hohe Mieteinnahmen hohe Betriebskosten zu decken mag, besteht auf der Investorenmiteinnahmen Seite ebenfalls wenig Anreiz zur Optimierung. Dieser Anreiz entwickelt sich gegebenenfalls bei einer Wiedervermietung, wenn durch die hohen Betriebskosten respektive durch die damit verbundenen hohen Mieten kein neuer Mieter gefunden werden kann.

Aus den geführten Gesprächen ergibt sich die Vermutung, dass das Einpreisen eines verminderten Leerstandsrisikos in Zukunft kaum gemacht wird, da es zum Zeitpunkt der Umsetzung schwer quantifizierbar ist.

3.7 Prozessorganisation -planung und -umfeld

Ein wichtiger Teil des Bereitstellungsprozesses ist die Prozessorganisation und Prozessplanung sowie die Gestaltung des Prozessumfeldes.

Die Organisation der „externen“ Spezialisten (Aufbau- und Ablauforganisation) muss institutionalisiert und die Schnittstellen zum Auftraggeber definiert werden. Auch die Organisation des Auftraggebers muss, gemäss Aussagen in der Experten⁴², auf den Bereitstellungsprozess hin ausgerichtet sein. Hier haben professionelle Auftraggeber, gegenüber kleineren nicht professionell organisierten Auftraggebern, einen Vorteil. Wird die interne Organisation des Auftraggebers nicht auf den anstehenden Prozess vorbereitet, kann dies zur Schwächung des zu erstellenden Produktes beitragen.

Die Suche nach verlässlichen Partnern, die sinnvolle Staffelung von Auftragsmodulen zur Minimierung von Zielkonflikten und das Zusammenbringen eines starken Prozesskernteams unter einer verbindlich agierenden Führung sind gemäss der befragten Experten⁴³ wichtige Faktoren für eine gelungene Organisation und Planung im Prozess.

⁴¹ u.A. Lang und Iten 01.06.2012, Uehlinger 05.06.2012, Fischer 08.06.2012

⁴² u.A. Schär 22.05.2012, Schläpfer 01.06.2012, Margadant 15.06.2012

⁴³ u.A. Ledermann 29.05.2012, Fischer 08.06.2012, Demmelmair 11.06.2012

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Zunahme der Informationsmenge im fortschreitenden Prozess. Beim Übergang von der Bau- in die Bewirtschaftungsphase gehen viele der erarbeiteten Informationen verloren. Dieser Umstand ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

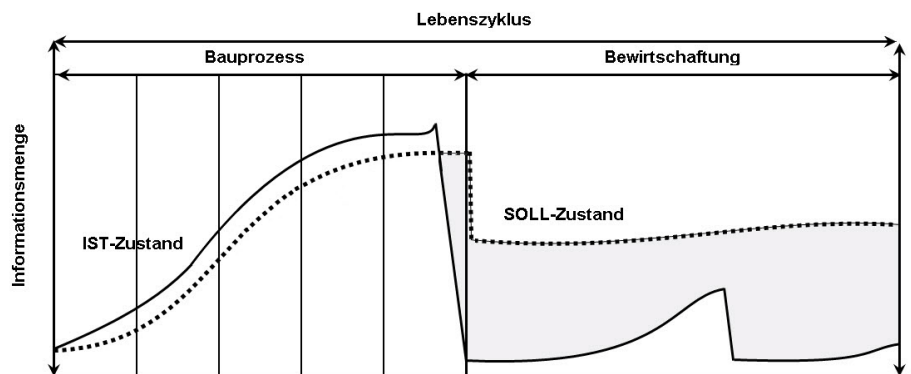


Abbildung 13: Datenmanagement: Informationsverlust bei der Übergabe an den Betrieb, Empfehlung SIA 113, SIA (2010), S. 12

Eine Vermutung des Autors besteht dahingehend, dass bei jeder Veräußerung im Bereitstellungsprozess bereits Wissens-Diskontinuitäten entstehen. Damit steigt die zur Verfügung stehende Informationsmenge wie in Abbildung 13 dargestellt in der Phase „Bauprozess“ nicht gleichmässig an. Vielmehr hat sie nicht erst beim Übergang vom „Bauprozess“ zur „Bewirtschaftung“ einen Knick, sondern knickt bei jedem Verkauf, sprich bei jeder Übergabe ein.

Dieses mehrfache Einknicken der, im Prozess verbleibende Informationsmenge ist in der nachfolgenden Abbildung visualisiert.

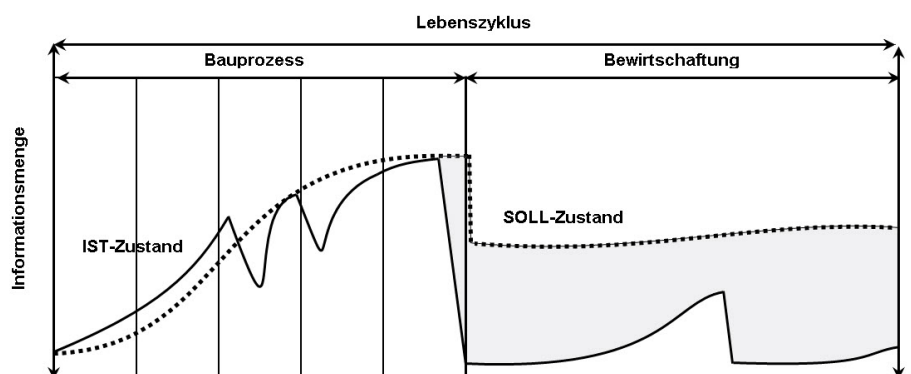


Abbildung 14: Datenmanagement: Informationsverlust bei Übergaben, eigene Darstellung

Das Daten- und Wissensmanagement ist ein wichtiger Bestandteil des optimalen Bereitstellungsprozesses.

Die Diskontinuität im Prozess- und Objektwissen führt zu Unklarheiten. Wird das Objekt (oder das Projekt) veräussert, so hat der Vorbesitzer einen beträchtlichen Wissensvorsprung. Ein Teil dieses Wissens ist in der Projektdokumentation (explizites Wissen) enthalten und kann so übergeben werden. Die wichtigen Informationen aus diesen Dokumenten zu entnehmen, ist in der Praxis, aufgrund des Umfangs und der Verständlichkeit der Unterlagen, jedoch eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Des Weiteren ist ein grosser Teil des Wissens in den Köpfen (implizites Wissen) der bis dato in den Prozess Involvierten von der formellen Übergabe ausgeschlossen. Werden massgebliche Beteiligte ausgetauscht, ist deren Wissensanteil damit verloren. Da sich der Prozess zu diesem Zeitpunkt meist in „voller Fahrt“ befindet, können die erwähnten Effekte erhebliche Auswirkungen auf den gesamten Prozess und damit auf das Objekt haben. So entstehende Wissenslücken müssen schnell und situativ von den Prozessbeteiligten gefüllt werden. Die Vermutung liegt nahe, dass die so gefällten Entscheidungen nicht in jedem Fall an den Hauptzielen ausgerichtet sind.

Zusammenfassend kann daraus geschlossen werden, dass Veränderungen am Prozessumfeld (massgebende Regeln und Kontext in dem der Prozess abläuft) erst nach der Analyse und der möglichen Auswirkungen erfolgen dürfen.

3.8 Nachhaltigkeit

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird zugegebenermassen oft inflationär und unpräzise verwendet. Gemäss dem Brundtland-Bericht⁴⁴ ist eine nachhaltige Entwicklung „...eine Entwicklung die gewährleistet, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt werden, ohne die Möglichkeit künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu beeinträchtigen...“. Die Definition beinhaltet - neben einer starken zeitlichen Komponente - die Aspekte Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft.

Im Sinne dieser Definition wies ein Grossteil der befragten Experten⁴⁵ darauf hin, dass eine langfristig stabile Rendite nur möglich ist, wenn das Objekt auch in Zukunft weder in sozialer, umwelttechnischer noch wirtschaftlichen Sicht zu einer Belastung wird.

Das heisst, das Objekt muss sich aus sozialer Sicht mindestens neutral verhalten. Externalisierter Nutzen für die Gesellschaft wird von privaten Investoren nur in sehr begrenztem Umfang finanziert. Aus wirtschaftlicher Sicht muss das Objekt, über mehrere Zyk-

⁴⁴ vgl. World Commission on Environment and Development (1987): Our common future, Ziff. 27, S. 16

⁴⁵ u.A. Ledermann 29.05.2012, Schläpfer 01.06.2012, von Nell 06.06.2012

len einen stabilen Ertrag erwirtschaften können. Aus Sicht der Umwelt muss der Ressourcenverbrauch sowohl in der Erstellung wie auch im Betrieb reduziert werden.

Die Vermutung liegt jedoch nahe, dass sich die Massnahmen zur Erhöhung der Nachhaltigkeit in einer Investitionsrechnung abbilden lassen müssen. Heute hat die Realisierung von höheren Standards bezüglich Energieeffizienz (über die rechtlich geforderten Mindestanforderungen hinausgehend) ihren Ursprung meist in der Unternehmenspolitik. Es kann sein, dass ein grosser Mietinteressent einen gewissen Standard (Label) fordert oder der Ersteller aus eigener Überzeugung einen höheren Standard umsetzt. Der Anspruch Immobilien für mehrere Generationen zu erstellen, besteht zweifelsohne. Wenn es zu Entscheidungen kommt, dann wird die aktuelle Generation jedoch meist etwas stärker gewichtet. Dies, da die Vorhersagen bezüglich zukünftiger Entwicklungen, je weiter sie in der Zukunft liegen, mit einer überproportional ansteigenden Unsicherheit behaftet sind. Der Autor vermutet, dass die geringere Unsicherheit in der näheren Zukunft höher eingepreist wird. Aus diesem Grund ist es, auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit, sinnvoll eine Risikobetrachtung⁴⁶ vorzunehmen. Diese liefert Hinweise, ob die Immobilie, auch bei sich ändernden Rahmenbedingungen (Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft), einen stetigen Cashflow generieren kann und somit langfristig gesehen werthaltig ist.

3.9 Bestellerkompetenz Auftraggeber

Von einigen Experten⁴⁷ wurde dargelegt, dass es wichtig ist, dass der Auftraggeber eines Objektes sich seiner zentralen Funktion bewusst sein muss. Er muss die Fähigkeit besitzen, die richtigen Fragen zu stellen und alle ihm zugetragenen Analysen sowie Entscheidungsanträge kritisch hinterfragen zu können. Wenn der Auftraggeber als Besteller nicht genau weiss was er will, ist das Endresultat selten befriedigend. Somit muss in der Prozessplanung diesem Umstand entsprechend Rechnung getragen werden. Gerade bei kleineren und „nicht professionellen“ Auftraggebern ist dies ein Faktor, der zu massiven Mehrkosten oder zum Scheitern des gesamten Vorhabens führen kann. Einige der professionellen Akteure am Markt unterstützen weniger erfahrene Prozessbeteiligte mit ihrer eigenen Expertise.

Aus den Interviews⁴⁸ ging hervor, dass der Auftraggeber/Eigentümer am Ende die Verantwortung für den Bereitstellungsprozess trägt. Nichtsdestotrotz haben professionelle

⁴⁶ vgl. Meins, Burkhard (2009): Nachhaltigkeit von Immobilien einen finanziellen Wert geben: ESI® Immobilienbewertung – Nachhaltigkeit inklusive, S. 6

⁴⁷ u.A. Schär 22.05.2012, Schläpfer 01.06.2012, Margadant 15.06.2012

⁴⁸ u.A. Ledermann 29.05.2012, Lang und Iten 05.06.2012, Margadant 15.06.2012

Prozessbeteiligte, wie zum Beispiel Planer, die Aufgabe, den Analyse- und Entscheidungsprozess so zu moderieren, dass der Auftraggeber in die Lage versetzt wird, seine Verantwortung effektiv wahrnehmen zu können.

An dieser Stelle erscheint es dem Autoren nachvollziehbar, dass jede Wissens- und Kompetenzasymmetrie einen negativen Einfluss auf die langfristige Marktfähigkeit des erstellten Objektes hat. Diese Asymmetrie kann zu einer Verschiebung der Bedürfnisbefriedigung in Richtung der kompetenteren Partei führen.

3.10 Minimierung von Verzerrungen

Anlässlich einer Studie⁴⁹ gaben ca. 54% der befragten Investoren an, ab und zu „aus dem Bauch heraus“ zu entscheiden. Die genaue Verteilung der Antworten auf die Frage: „Entscheiden Sie ab und zu aus dem Bauch heraus?“ kann der unten stehenden Abbildung entnommen werden.

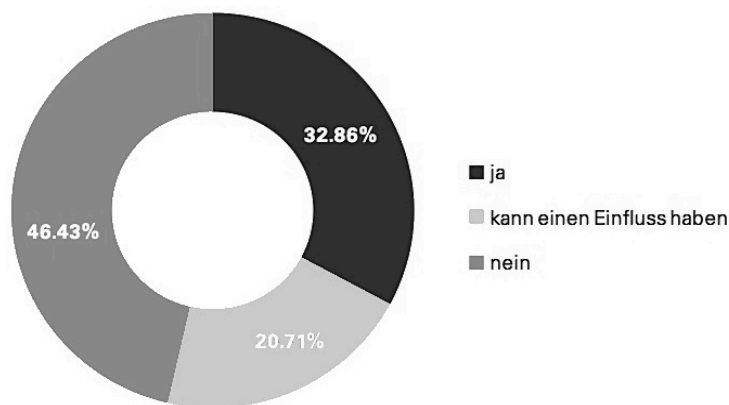


Abbildung 15: Bauchentscheidungen, vgl. KPMG (2012), Preisfestlegungsmechanismen beim Erwerb direkter Immobilienanlagen in der Schweiz, S. 17

An Immobilien werden Emotionen (Geschmack, Vorlieben/Abneigungen etc.) sichtbar. Zudem ist es ein Gebiet in dem Erfahrung und „Intuition“ hoch gewichtet ist. Dies lässt den Schluss zu, dass es einen gewissen Raum für Subjektivität im Entscheidungsprozess gibt. Es liegt zudem nahe, dass Verzerrungen (vgl. Behavioural Finance) auch auf den Entscheidungsprozess bezüglich Investitionen in moderne Büroimmobilien einen Einfluss ausüben können. Wobei festgehalten werden muss, dass Verzerrungen die Objektqualität als solches sowohl negativ wie auch positiv beeinflussen können.

⁴⁹ vgl. KPMG (2012.): Preisfestlegungsmechanismen beim Erwerb direkter Immobilienanlagen in der Schweiz, S. 17

Aus den Interviews⁵⁰ geht hervor, dass auch die persönliche Motivation durchaus auf den Entscheidungsprozess einwirkt. Dabei wurden folgende Punkte oft genannt:

- Realisierung nachhaltiger Objekte
- Identifikation mit dem Objekt
- Freude am Objekt
- Intellektuelle Herausforderungen in einem komplexen Umfeld
- Entwickeln von markttauglichen Objekten

Die grosse Mehrheit der Befragten hat Kenntnis von den oben genannten Einflüssen (Bauchgefühl, Verzerrungen, persönliche Motivation), auf den Prozess. Durch Rückkopplungsschlaufen mit externen Partnern oder internen Abteilungen wird versucht, die möglichen negativen Effekte von Verzerrungen zu minimieren. Dies bedingt natürlich einen offenen Umgang mit dem Thema, was nicht einfach zu erreichen ist.

3.11 Renditen

Bei allen Experteninterviews wurde bei der Frage nach bestimmenden Faktoren im Bereitstellungsprozess der Begriff „Rendite“ immer prominent genannt.

Im Entscheidungsprozess bestimmt die Erreichung einer gewissen Ziel-Rendite oder zumindest eines positiven NPV (DCF-Wert) einer DCF-Rechnung, ob ein Projekt überhaupt weiterverfolgt wird, oder ob gar nicht erst darauf eingegangen wird. Dieses Vorgehen beinhaltet entsprechende Risiken, da der Entscheid auf einer Modellrechnung beruht.

Nach der erfolgten Erstellung des Objektes wird die Renditeerreichung überprüft. Die Renditeerwartungen sind abhängig vom Risiko. Welches wiederum vom Objekttyp, der Lage, den markttechnischen Rahmenbedingungen, dem Investitionsdruck (bis zu einem gewissen Mass) und der Zukunftserwartung abhängig ist.

3.12 Risikobetrachtung

Die Themen Risiko und Unsicherheit wurden in allen Experteninterviews diskutiert. Einerseits im Zusammenhang mit Investitionsrechnungen, in denen Risiken berücksichtigt oder entschädigt werden, und andererseits auf Objekt- und Portfolio-Ebene in der Betriebsphase. Der bewusste Umgang mit Risiken wird in einem standardisierten Risikomanagement Prozess⁵¹ sichergestellt.

⁵⁰ u.A. von Nell 06.06.2012, Gianora 08.06.2012, Liechti 19.06.2012

⁵¹ vgl. ISO (2009): ISO Norm 31000 Risk management - Principles and guidelines, o.S.

Als Beispiel folgt die schematische Darstellung des Risikomanagement Prozesses gemäss der ISO Norm 31000 Risk Management.

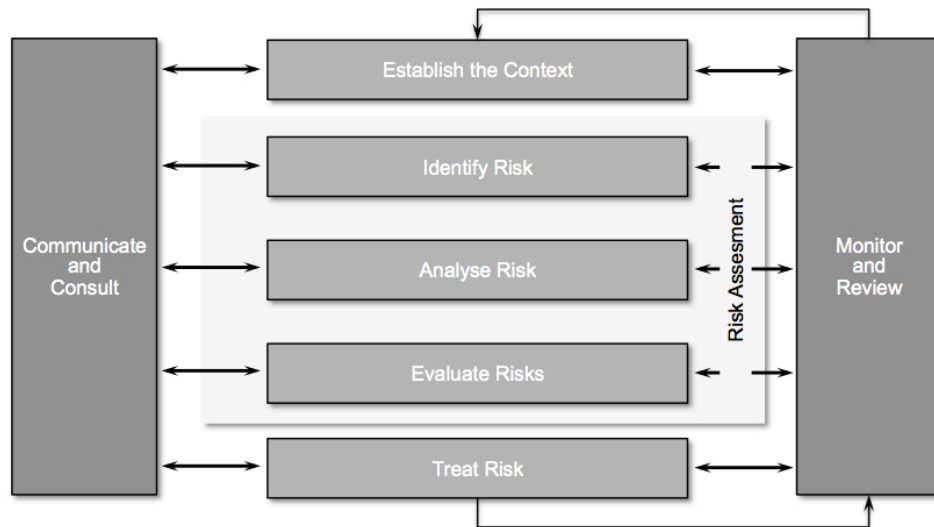


Abbildung 16: Risikomanagement, vgl. ISO (2009), 31000 Risk Management - Principles and guidelines, o.S

Die Frage nach der Risikoentschädigung muss im Rahmen der Investitionsentscheidung adressiert und beurteilt werden.

3.13 Investitionsentscheidung

Alle Entscheidungsträger, die im Rahmen dieser Arbeit befragt wurden, gaben an, dass sie Investitionsentscheide systematisch vorbereiten.

Als Mittel der ersten Stunde ist die „back-of-the-envelope-Analyse“⁵² (BoE) bei den Entwicklern eine einfache und dem Projektstand entsprechende Analyse. Sie mag etwas handgestrickt und zu sehr auf das Bauchgefühl abgestützt wirken. Die Analyse gründet auf hypothetischen, jedoch realistischen Szenarien und der Schlüssel sind die darin enthaltenen Annahmen. Dieser Arbeit mit diesem Ansatz bedarf viel Erfahrung im jeweiligen Zielmarkt und führt zu tauglichen Erkenntnissen.

Diese Annahmen werden im Projektverlauf phasengerecht überprüft, vertieft und konkretisiert. So entwickelt sich die BoE-Analyse weiter, bis die gewonnen Erkenntnisse in eine Investitionsrechnung überführt werden.

Gemäss den geführten Interviews⁵³ stützen sich Investoren auf die Investitionsrechnung mittels DCF-Verfahren. Verschiedene Erwartungen an den zukünftigen Cashflow fließen dabei mit ein, so zum Beispiel vermutete Investitionen in das Objekt, Risiken, Renditeerwartungen und Einschätzungen.

⁵² Poorvu, Cruikshank (1999), The real estate game, S. 14

⁵³ u.A. Schär 22.05.2012, Fischer 08.06.2012, Demmelmaier 11.06.2012

Im Rahmen der Interviews⁵⁴ wurde angemerkt, dass, je weiter der Bereitstellungsprozess fortgeschritten ist, dem Impuls widerstanden werden muss, nach einem Kauf das bestehende Ziel-System und das Prozessumfeld auf den Kopf zu stellen. Je nach Prozessstand müssen Anpassungen im Sinne des „fine tunings“ ausreichen. Müssen am Objekt oder am Prozessumfeld grosse Änderungen vorgenommen werden, verursacht dies unter Umständen sehr hohe Kosten.

Folgerichtig bedeutet dies, dass ein Objekt und auch das Prozessumfeld zum Zeitpunkt des Kaufs grösstenteils den Vorstellungen des Investors entsprechen müssen. Oder auch, dass ein Investor nur einen interessanten Preis bieten kann, wenn diese Faktoren für ihn stimmig sind.

3.14 Die Immobilie als Produkt, Schlüsselkriterien

Aus den Interviews ging hervor, dass eine Immobilie als Produkt verstanden wird. Im Gegensatz zu den meisten anderen Erzeugnissen ist eine Immobilie aber ein ortsgebundenes Produkt mit äusserst langer Lebensdauer.

Ein Produkt wird immer in einem gewissen Marktumfeld und für eine bestimmte Kundengruppe entworfen. Bei einer Immobilie kommen als weitere dominierende Faktoren, wie bereits erwähnt, noch die Ortsgebundenheit und die vergleichsweise lange Lebensdauer hinzu. Dies zusammen bedeutet, dass ein Produkt, wenn es erfolgreich positioniert werden soll, immer auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sein muss. Der Hersteller des Produktes selber befindet sich im Wettbewerb und bewegt sich generell in einem gewissen Marktumfeld welches er verstehen muss. Aufgrund der Ortsgebundenheit und der langen Lebensdauer kann eine Immobilie nicht einfach vom Markt genommen werden. Daher sind die Lebenszykluskosten und die Flexibilität für die langfristige erfolgreiche Positionierung des Produktes „Immobilie“ zentrale Grössen.

Aus diesen Überlegungen folgert der Autor eine Priorisierung der Erfolgskriterien in sofern, dass die *Nutzerorientierung*, die *Markt- und Standortanalyse*, die *Lebenszykluskosten* und die *Flexibilität eines Objektes* als Schlüsselkriterien bezeichnet werden können. Alle anderen Erfolgskriterien sind wichtig und können als die Inhalte der professionellen Prozessarbeit verstanden werden. Der Bereitstellungsprozess als solches kann jedoch noch so gut sein, wenn ein ortsgebundenes langlebiges Produkt am Kunden und am Markt vorbei entwickelt wird und ohne die nötige Berücksichtigung des Standortes sowie der Lebenszykluskosten erstellt wird, dann ist das Resultat von vorneherein ungenügend und alle unternommenen Anstrengungen verfehlen ihre Wirkung.

⁵⁴ u.A. Schär 22.05.2012, Fischer 08.06.2012, Demmelmaier 11.06.2012

4 ZIELE DER ENTSCHEIDUNGSTRÄGER UND DEREN BEZIEHUNGEN ZUEINANDER SOWIE DEREN EINFLUSS AUF DEN BEREITSTELLUNGSPROZESS

Im Kapitel vier werden die von den Entscheidungsträgern genannten dominanten Zielkonflikte aufgezeigt und deren Umfeld beschrieben. Zusammen mit den in Kapitel drei identifizierten Erfolgskriterien ermöglichen sie ein erstes Fazit, welches im letzten Teil dieses Kapitels gezogen wird.

4.1 Grundüberlegungen

Jeder Akteur der sich einem Unternehmen stellt verfolgt damit eigene Ziele. Es geht immer darum den eigenen Gewinn (sei dieser ideeller, sozialer oder finanzieller Natur) zu maximieren. Man kann sagen, dass dieses Gewinnstreben die Triebfeder für alle Handlungen ist.

Beim Bereitstellungsprozess moderner Büroimmobilien kann dies analog angewendet werden. Aus dieser Überlegung folgt die Vermutung, dass mit jedem Wechsel eines Entscheidungsträgers, und damit auch des relevanten Zielsystems, Werthaltigkeit aus dem in Erstellung begriffenen Objekt „hinaus diffundiert“. Dies, da mit dem Wechsel das Prozesssystem „geöffnet wird“. Oft ist ein solcher Wechsel eingeplant und der Prozess wird von Beginn weg nicht mit dem Hauptziel sondern mit einem Nebenziel vor Augen gestartet. Das Hauptziel, „eine nachhaltig marktfähige Immobilie mit minimierten Lebenszykluskosten und marktgerechter Rendite“ ist dabei lediglich eine grobe Orientierungsgrösse, unter Umständen erfolgen die nötigen Ableitungen für den Bereitstellungsprozess nicht im nötigen Mass.

4.2 Ein Beispiel für den optimalen Bereitstellungsprozess

Als einfach verständliches Beispiel für den Idealfall nehmen wir die Erstellung eines Einfamilienhauses durch einen Bau-Profi, der genau weiss, was er will. Nennen wir unseren Profi der Einfachheit halber „Bob“.

Bob weiss, was ihm wichtig ist. Er kennt seine Flächenbedürfnisse, er weiss was ihm gefällt, er hat eine tragbare Hypothek mit realistischem Eigenkapitalanteil und sinnvoller Amortisation. Er weiss, dass er nicht viel Geld für die Heizung und Strom im Betrieb ausgeben will. Er hat ein Grundstück, welches alle seine Wünsche bezüglich Lage und Umfeld erfüllt. Bob plant, baut und überwacht alles selber und bevor er die erste Maschine auffahren lässt, hat er alle Pläne gezeichnet und auf der Baustelle griffbereit. Er

kann also jede Frage beantworten und wenn ihm von verschiedenen Personen die gleiche Frage gestellt wird, gibt er immer die genau gleiche Antwort. Bob hat ein genaues Ziel, er kennt den Weg dorthin und kann jede nötige Richtungsänderung mit Sicherheit vorgeben. Bobs Bereitstellungsprozess ist optimal und er führte zu einem Objekt, welches genau so erstellt wurde, wie Bob sich das vorgestellt hat. Das heisst der Bereitstellungsprozess war nicht teurer und hat nicht länger gedauert als geplant. Er denkt zwar noch nicht offen daran, aber er weiss, dass er im Falle eines Verkaufes mehr bekommt als er bezahlt hat.

4.3 Ausprägungen der Erfolgsfaktoren des optimalen Bereitstellungsprozesses

Die Erfolgskriterien des optimalen Bereitstellungsprozesses präsentieren sich wie folgt:

Erfolgsfaktor	Ausprägung
Nutzerorientierung	• Von Beginn weg, mit realistischer Zielgruppendefinition und konkreten Vorgaben mittels eines Pflichtenheftes • <i>Ist Schlüsselkriterium im Prozess</i>
Standortanalyse, Lage und Umfeld	• Ist objektiv und effizient mit der nötigen Datengrundlage erstellt • Lage erfüllt die Bedürfnisse der Nutzer, lässt die grösstmögliche Flexibilität bezüglich Nutzung zu, bietet alle ergänzenden Angebote, die der Nutzer nachfragt • <i>Ist Schlüsselkriterium im Prozess</i>
Marktanalyse	• Ist objektiv, mit Weitsicht und mit der nötigen Datengrundlage erstellt • <i>Ist Schlüsselkriterium im Prozess</i>
Lebenszykluskosten	• Sind minimiert durch frühzeitigen Beizug von Spezialisten in den Bereichen Bewirtschaftung und Betrieb • <i>Ist Schlüsselkriterium im Prozess</i>

Flexibilität, Drittverwendungsfähigkeit und Zukunftspotential	- Ist maximiert durch Systemtrennung, offene Tragstruktur, flexible Erschliessung und stimmige Gebäudeautomation <i>Ist Schlüsselfaktor im Prozess</i>
Zielkontinuität und Anreize	- Ein, für den gesamten Prozess durchgehendes Zielsystem mit Verbindlichkeit für alle Beteiligten - Anreizsysteme sind so gesetzt, dass sie die Zielerreichung unterstützen und nicht konkurrieren
Prozessorganisation, -planung und -umfeld	- Vorbereitung und Ausrichtung auf Prozess, sowohl bei den „externen“ Spezialisten wie auch intern beim Auftraggeber - Kontinuität sicherstellen oder Änderungen begleiten und entstehende Unsicherheiten durch geeignete Massnahmen frühzeitig minimieren - Massgebender Charakter des Prozessumfeldes durchgängig für den gesamten Prozess
Nachhaltigkeit	Ist im Zielsystem und der Risikobewertung in allen Dimensionen adressiert
Bestellerkompetenz Auftraggeber	Ist gegeben; genaue Zielvorstellung und Kompetenzen sind vorhanden
Minimierung von Verzerrungen	Das Vorhandensein von Verzerrungen in der Entscheidungsfindung ist bekannt und wird bewusst in den Prozess eingebunden
Rendite	Die Renditeerwartung widerspiegelt die Erkenntnisse aus der Markt- und der Standortanalyse

Risiko	• Systematisches Risikomanagement für Prozess und Objekt • Risikoabwägung für Investitionsrechnung
Investitionsentscheidung	• Die Investitionsrechnung fusst auf der Standort- und Marktanalyseanalyse, die Entscheidungen wurden faktenbasiert und ohne Verzerrungen gefällt

Tabelle 4: Ausprägung der Erfolgskriterien des optimalen Bereitstellungsprozesses, eigene Darstellung

4.4 Ändernde Entscheidungsträger und Zielsysteme

Oft ist ein kontinuierliches auf die Zielerreichung hin ausgerichtetes Vorgehen nicht in der nötigen Ausprägung gegeben. Im folgenden Szenario werden die verschiedenen Zielsysteme verglichen, sowie die Zielbeziehungen dargelegt.

Als Überblick sind in der untenstehenden Tabelle drei Modelle der Projektentwicklung (vgl. Kapitel 2.1.1) sowie deren Tätigkeitszeitraum, Hauptziel und Leistung zusammengefasst.

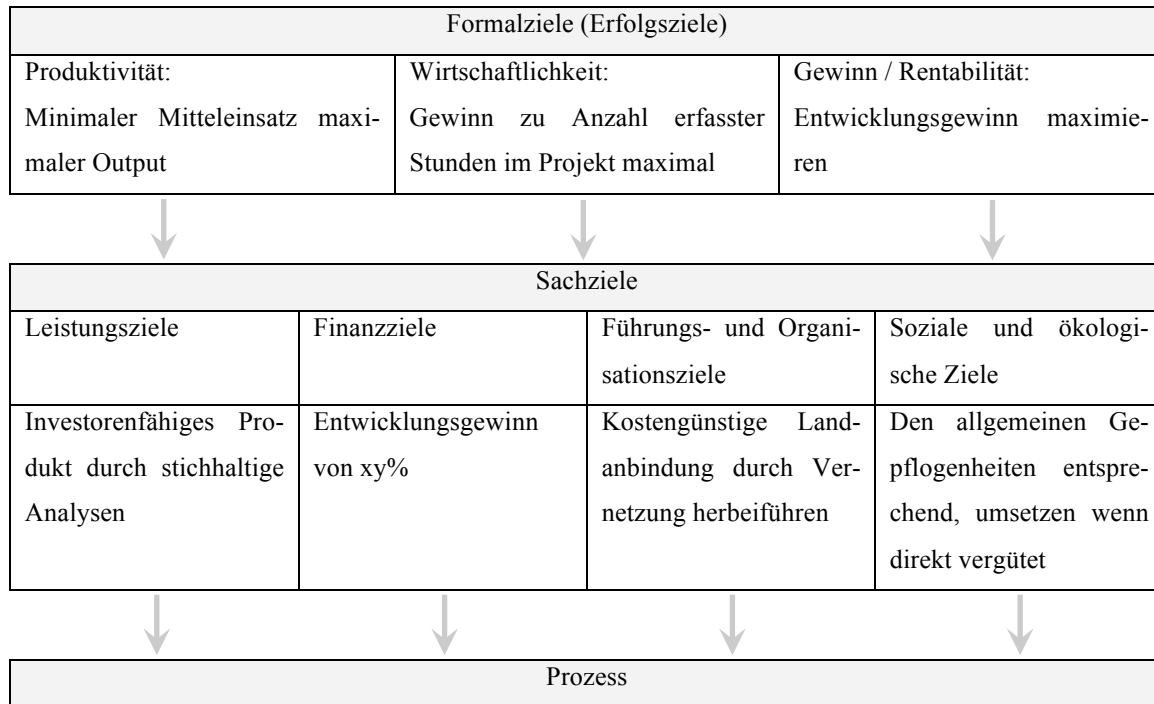
Entwicklungsmo- dell	develop and sell	build and sell	operate and hold
Tätigkeit in den Phasen	Idee - Umsetzung	Umsetzung	Betrieb
Hauptziel	Maximieren des Entwicklungs- gewinnes	Maximierung der Risikoentschädi- gung	Langfristige Ma- ximierung der Rendite
Leistung	Risikoübernahme Entwicklung	Risikoübernahme Erstellung	Risikoübernah- me Betrieb

Tabelle 5: Grundszenario Zielkonflikte, eigene Darstellung

In diesem Szenario sind die ersten Entscheidungsträger „Entwickler“, die nach den genannten Entwicklungsmodellen organisiert sind. Der dritte Entscheidungsträger ist ein Investor, der in seinem Portfolio Immobilien im Betrieb hält.

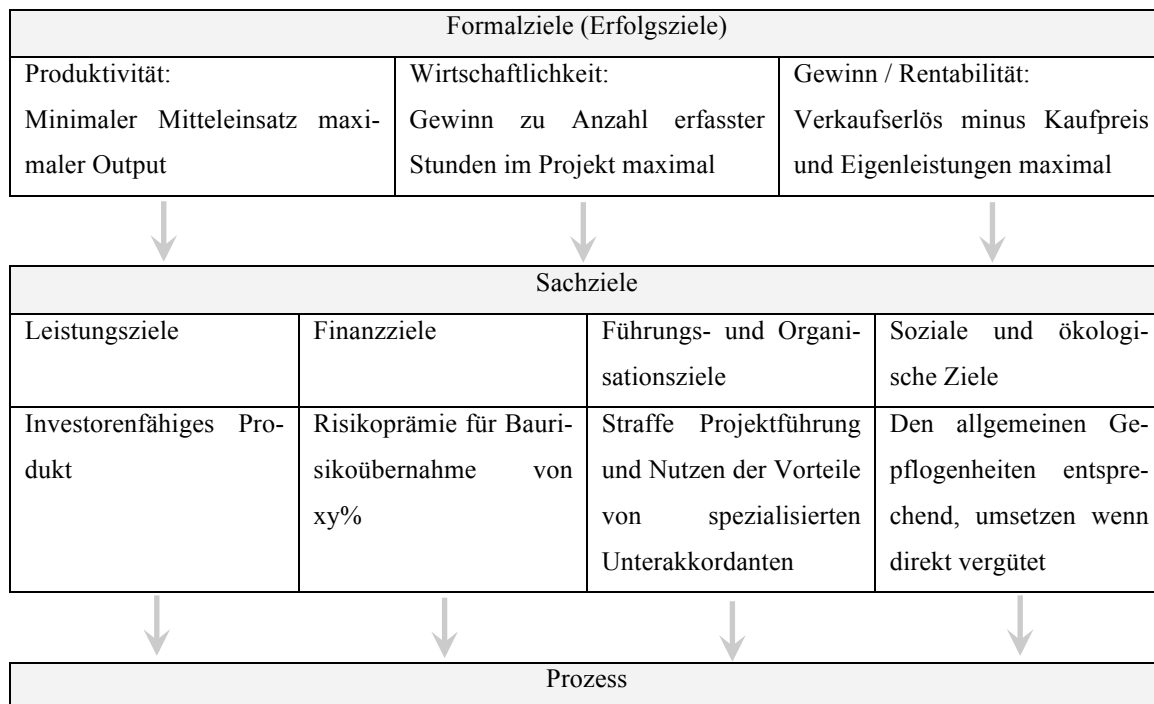
Folgend, in Anlehnung an die Abbildung 6 „Ziele“, sind mögliche Zielsysteme (oberste Stufe) der drei im Szenario aufgeführten Entwicklermodelle in den erwähnten Kategorien dargestellt. Die erwähnten Zielinhalte dienen der Verdeutlichung und wurden wegen deren exemplarischen / stereotypen Charakter so formuliert.

Zielsystem Entwickler: „develop and sale“



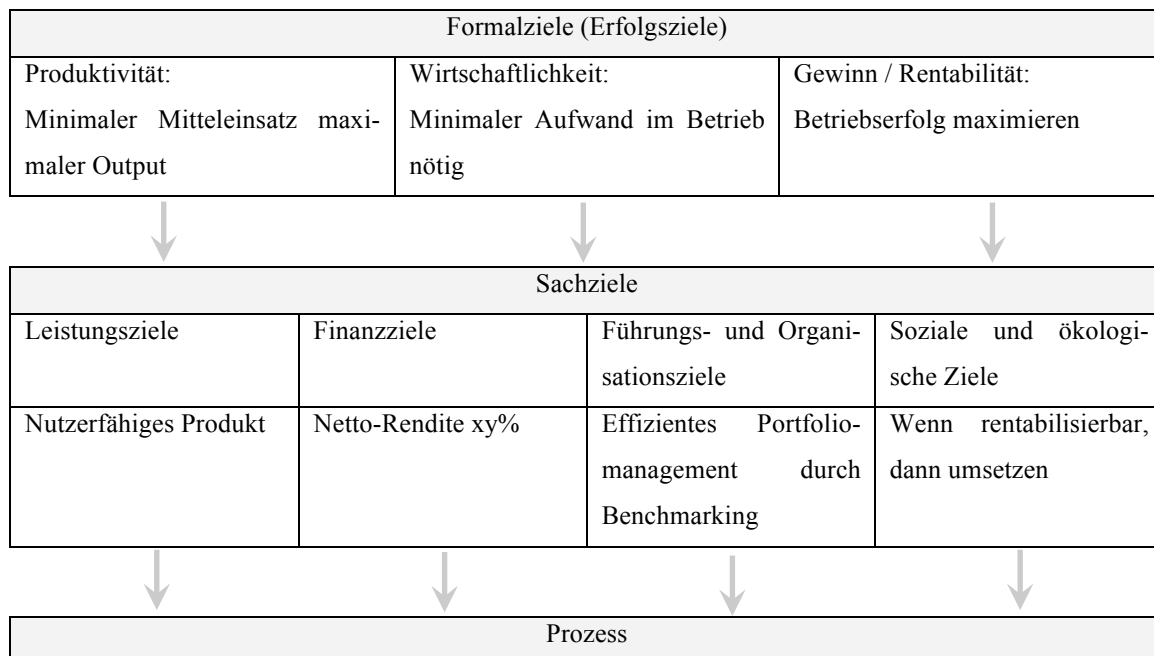
Zusammenfassend: Auf Investoren ausgerichtet, Nutzersicht und LzK indirekt via Investorenausrichtung adressiert, eigene Beteiligung kurz- bis mittelfristig, mehrere Wertschöpfungsstufen

Zielsystem Entwickler: „build and sale“



Zusammenfassend: Auf Investoren ausgerichtet, Nutzersicht und LzK indirekt via In-
vestorenausrichtung adressiert, eigene Beteiligung kurzfristig, wenige Wertschöpfungs-
stufen

Zielsystem Investor: „operate and hold“



Zusammenfassend: Auf Nutzer ausgerichtet, benchmark-orientiert, eigene Beteiligung
langfristig, langfristiges Halten

Die Interviews⁵⁵ ergaben, dass im Normallfall keiner der Beteiligten nur die Erreichung von kurzfristigen Zielen verfolgt. Die Langfristigkeit kommt jedoch nur zum Teil aus der Objekt-Optik, sie kommt auch aus der Firmen-Optik heraus. Das bedeutet, die Akteure wollen als Firma längerfristig erfolgreich am Markt tätig sein. Hier stellt sich die Frage nach der Kongruenz der Betrachtungshorizonte. Eine Immobilie wird für 50 Jahre oder länger gebaut. Wie lange ist der Betrachtungshorizont bei der Erfolgsmessung eines Unternehmens? Diese Frage pauschal zu beantworten ist nicht möglich. Sie ist daher eher rhetorischer Natur.

Fakt ist: Ein Projekt findet nur einen Investoren, wenn ein Nutzer für das zu erstellende Objekt gefunden werden kann. Ein Nutzer wird aber nur gefunden, wenn das Objekt ein Mindestmass der Nutzerbedürfnisse befriedigt.

Somit haben die Ziele der drei im Szenario verwendeten Modelle (Maximieren des Entwicklungsgewinnes, Maximierung der Risikoentschädigung für die Erstellung und langfristige Maximierung der Rendite im Betrieb) eine genügend grosse Schnittmenge, sodass taugliche Objekte erstellt werden können. Wenn dem nicht so wäre, würde kein Immobilienmarkt bestehen.

Dazu kommt die jeweilige persönliche Motivation der Entscheidungsträger. In den Interviews⁵⁶ hat sich herausgestellt, dass die genannten Motivatoren die Objekte immer im Rahmen des finanzierbaren, wahrscheinlich eher hin zu einer höheren Qualität, beeinflussen.

4.5 Auswirkung der Zielkonflikte

Übergeordnet sind zwei Zielkonflikte identifizierbar.

Zum Einen orientieren sich die Prozess-Owner am Anfang des Prozesses primär an einem zukünftigen Investor und sekundär am Endnutzer. Zum anderen entsteht ein Zielkonflikt aus den unterschiedlichen Betrachtungshorizonten der jeweiligen Prozess-Owner.

Zielkonflikt im Detail: Investorenorientierung vs. Nutzerorientierung

Das Hauptziel⁵⁷ des optimalen Bereitstellungsprozesses ist eine Immobilie, die nachhaltig betrieben und bewirtschaftet werden kann. Ein gewichtiger Teil der Zielerreichung ist die Nutzerorientierung. Am Anfang ist der Fokus aber meist auf den Investor gerich-

⁵⁵ u.A. Uehlinger 05.06.2012, Demmelmair 11.06.2012, Liechti 19.06.2012,

⁵⁶ u.A. Ledermann 29.05.2012, Gianora 08.06.2012, Liechti 19.06.2012

⁵⁷ vgl. Kap. 2 der optimale Bereitstellungsprozess

tet. Die Nutzerorientierung ist lediglich eine Ableitung der Investorenorientierung und damit erhält sie nicht die nötige Aufmerksamkeit. Man könnte aus dem erwähnten Sachverhalt auch ableiten, dass ein Austausch zwischen dem eigentlichen Hauptziel (nachhaltige Immobilie) und einem Nebenziel (Erfüllung der Investorenerwartungen) stattfindet.

Zielkonflikt im Detail: Kurzfristigkeit vs. Langfristigkeit

Der Prozess wird mit einer kurz- oder mittelfristigen Optik gestartet, veräussert und mit einer kurz- oder mittelfristigen Optik weiter vorangetrieben bis das Objekt oder auch der Prozess mit einer langfristigen Optik erworben wird.

Diese Sequenzierung ergibt sich aus dem heutigen System der Immobilienbereitstellung. Ein Bestreben und auch eine Aufgabe der jeweiligen Entscheidungsträger in den Teilphasen des Prozesses (Entwicklung, bauliche Umsetzung) im heutigen System ist es, dass sie sich in ihrer Tätigkeit spezialisieren. So steigern sie die Effizienz, erfüllen eine Nachfrage und stärken damit ihre eigene Marktposition. Als Beispiel dient hier die Aufgabe eines GU oder TU welcher ein Bauprojekt maximal optimiert um die Erstellungskosten zu senken, oder eben die Entschädigung für die Erstellung zu maximieren. Dieser Zielkonflikt ist in der folgenden Abbildung verdeutlicht.

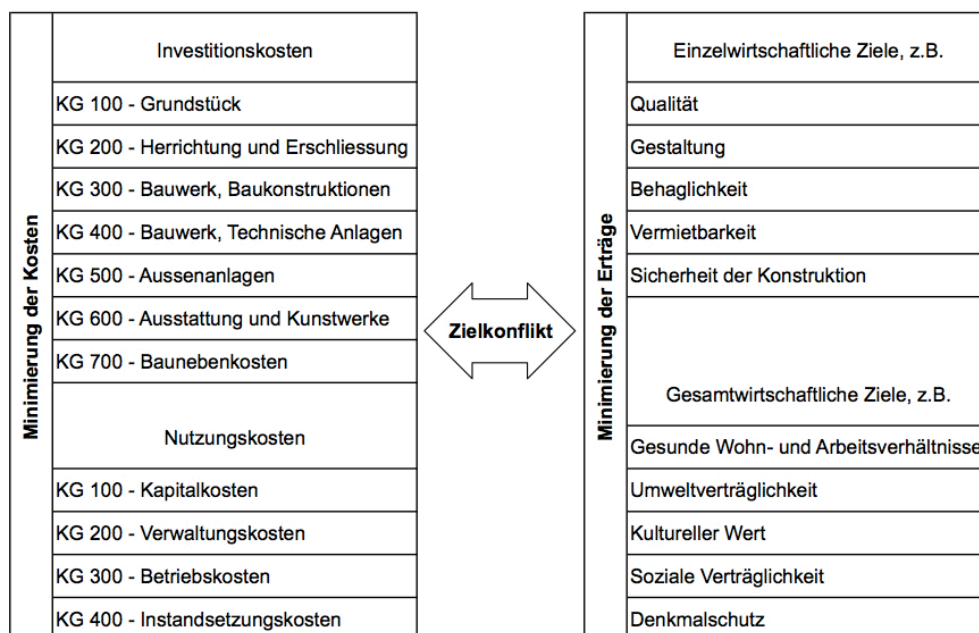


Abbildung 17: Zielkonflikte bei der Bauplanung, Eser (2009), Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte, S. 2

Die Minimierung der Kosten der Erstellung steht im Konflikt mit der Maximierung der Rendite im Betrieb (Maximierung der Erträge). Das zu weit gefasste Optimierungsbestreben wird den anschliessenden Betrieb auf der operativen Ebene negativ beeinflussen.

4.6 Diskussion der These, ein erstes Fazit

Die wie folgt formulierte These:

„Die unterschiedlichen Ziele/Motivationen der Entscheidungsträger in den Phasen Entwicklung, Erstellung und Betrieb lassen keinen optimalen Bereitstellungsprozess beim Neubau von Büroimmobilien als Anlageobjekte zu.“

kann aus den in den vorangegangenen Kapiteln genannten Gründen bestätigt werden.

Kurz zusammengefasst: Es gibt systembedingte Zielkonflikte der Prozessbeteiligten, die sich aus ihrer Spezialisierung ergeben. Der Prozess wird oft nicht mit einem unveränderten, kompromisslos auf die Nutzungsphase ausgerichteten, Zielsystem geführt und die schwierige Quantifizierung des Nutzens von Zusatzleistungen im Bereitstellungsprozess zur Minimierung der LzK führen dazu, dass Chancen zur Optimierung der Betriebsphase in den frühen Prozessphasen ungenutzt bleiben.

Wenn nun die These aber wie folgt leicht angepasst würde:

„Die unterschiedlichen Ziele/Motivationen der Entscheidungsträger in den Phasen Entwicklung, Erstellung und Betrieb lassen keinen *tauglichen* Bereitstellungsprozess beim Neubau von Büroimmobilien als Anlageobjekte zu.“

So müsste diese These verneint werden.

Eine Befragung⁵⁸ bezüglich Leerstand von modernen Büroimmobilien (ca. 10 Jahre am Markt) ergab, dass dieser gegenüber älteren Büroimmobilien als tendenziell geringer eingestuft wird. Es wurde aber auch darauf hingewiesen, dass nicht nur die Objektkriterien selber, sondern auch die Lage eine zentrale Rolle für die Vermeidung von Leerstand spielt. Damit wird die Vermutung gestützt, dass die heute durchzulaufenden Bereitstellungsprozesse ein, aus Investorensicht, besseres Resultat erzielen, als dies in früheren Jahren der Fall war.

⁵⁸ u.A. Fischer, Befragung vom 13.07.2012

5 ÜBERPRÜFUNG DER AUSWIRKUNGEN DER UNTERSCHIEDLICHEN ZIELBEZIEHUNGEN AUF DEN OPTIMALEN BEREITSTELLUNGSPROZESS ANHAND EINES FALLBEISPIELES

In diesem Kapitel werden bei einem umgesetzten Objekts (Fallbeispiel) Indizien für die Auswirkungen der divergierenden Ziele der Entscheidungsträger im Bereitstellungsprozess gesucht und diskutiert.

Diese Überprüfung liefert zusätzliche Hinweise auf die Richtigkeit der vorgängig gemachten Aussagen. Die Rückschlüsse werden aus Befragungen von Prozessbeteiligten und anhand von Erfahrungen des Autors, mit dem infrage stehenden Objekt, gezogen.

5.1 Das Objekt

Es handelt sich bei dem Objekt in diesem Fallbeispiel um ein neu erstelltes Bürogebäude an zentraler Lage in der Nähe des Hauptbahnhofes einer der drei grössten Städte der Schweiz.

Die betrachtete Immobilie ist in sechs Stockwerkeigentumseinheiten unterteilt mit jeweils ca. 8'000 m² Geschossfläche. Für das Fallbeispiel werden jedoch lediglich die zwei in der Erstellung zuletzt realisierten Einheiten betrachtet.

Das Objekt ist ein fünfstöckiges Gebäude, welches in Skelettbauweise mit festen Kernen für die Erschliessung und einer vorgehängten vorfabrizierten Fassade erstellt wurde. Das HLK Konzept beinhaltet eine Heizanlage welche die Wärme mittels vorgewärmter Luft und Radiatoren einbringt, eine Lüftungsanlage welche mechanische und natürliche Lüftung kombiniert sowie eine Raum-Klimatisierung durch Umluftkühlgeräte. Ein Wärmetauscher entzieht der Abluft Wärme und führt diese der Zuluft zu. Ein Notaggregat versorgt das Gebäude bei einem Stromausfall mit Strom. Die Parkierung befindet sich in den untersten beiden Stockwerken, wobei das erste Untergeschoss lediglich einseitig „unter Terrain“ liegt.

5.2 Die Erfolgskriterien und deren Umsetzung

Der Umgang mit den Erfolgskriterien und deren Umsetzung im Laufe des Bereitstellungsprozesses führte zu den folgenden Ausprägungen bei dem oben erwähnten Objekt.

5.2.1 Nutzerorientierung

Die Bedürfnisse wurden bezüglich der Flächen und der Verkehrslage erfasst. In anderen Dimensionen wie zum Beispiel bezüglich dem Raumklima, der Lärmdämmung, den Angebote im Umfeld, Energieeffizienz, etc. wurden keine Anforderungen erhoben.

5.2.2 Standortanalyse, Lage und Umfeld

Von Seiten des Investors wurde ein spezialisiertes Unternehmen mit der Standortanalyse beauftragt.

Für die Standortwahl wurde ein gewichteter Kriterienkatalog in Zusammenarbeit mit dem Investoren erstellt. Im Anschluss fand die Standortevaluation statt. Die Wahl aus den präsentierten Alternativen wurde anschliessend mit einem gewissen Mass an Emotionalität, aber grundsätzlich auf Basis des Kriterienkataloges gefällt.

Kurze Zusammenfassung:

Mikrolage: Sehr gute Verkehrslage (Individualverkehr, ÖV und international via Flughafen), gute Verpflegungsmöglichkeiten, gute Einkaufsmöglichkeiten, kaum Zerstreuungs- oder Freizeitangebote, ein durch Geschäftsnutzung geprägtes Umfeld

Makrolage: Zentrum mit überregionalem Einzug, national an der Peripherie, jedoch nicht in einer Randregion

5.2.3 Marktanalyse

Eine rudimentäre Marktanalyse wurde im Rahmen der Standortanalyse erstellt.

5.2.4 Lebenszykluskosten

Das Konzept der Lebenszykluskosten war bei der Entscheidungsfindung und –fällung kein bestimmender Faktor.

Folgend einige Beispiele verschiedenster Trageweite zur Verdeutlichung:

Im Innenausbau wurden Teile verbaut, welche bei offener Fassade ins Gebäude gelangten. Das führt zu erheblichen Mehraufwendungen, falls solche Elemente ersetzt werden müssen (Helikopter, Pneukran mit Sperrung einer Hauptachse etc.).

In der Fassade wurden zur Minimierung der Erstellungskosten zu schwache Bänder bei den Fenstern verbaut. Um den Verschleiss zu minimieren, müssen alle Fenster und Türen laufend überprüft und einmal im Jahr gewartet werden.

Die Integration der verschiedenen Haustechnikanlagen wurde nicht vollständig vollzogen. Mit dem Resultat, dass unter Umständen gekühlt und gleichzeitig geheizt werden konnte. Um dies zu beheben, mussten im Nachhinein diverse steuerungstechnische An-

passungen vorgenommen werden. Gerade solche und ähnlich gelagerte Punkte sind Hinweise darauf, dass der Erstellungsgewinn auf Kosten der Betriebskosten optimiert wurde. Diese Nennungen sind exemplarisch.

5.2.5 Flexibilität, Drittverwendungsfähigkeit und Zukunftspotential

Aufgrund der offenen Tragstruktur, des Erschliessungskonzeptes (Medien und Personen) und der Einbringung von natürlichem Licht sind Anpassungen an sich ändernde Platzbedürfnisse machbar.

Das Gebäude wurde aber auf die Nutzung durch einen single tenant ausgerichtet. Müsste daran, aufgrund von sich ändernden Bedürfnissen, Anpassungen vorgenommen werden, wären diese mit grösseren Aufwendungen verbunden. Diese Anpassungen gingen bis auf die Ebene der jeweiligen Stockwerkerschliessung. Bei kleinzelliger Nutzung würde jedoch ein erheblicher Anteil an nichtvermietbarer Verkehrsfläche entstehen.

Die befragten Investorenvertreter⁵⁹ erachten die Flexibilität als gut, dies vor allem bei der Flächenausgestaltung und der Stockwerkerschliessung (ein leerer Liftschacht pro StwE Einheit).

5.2.6 Zielkontinuität und Anreize

Für das Gebäude als System wurden keine expliziten Ziele formuliert. Das Zielsystem der Entwicklungsunternehmung wurde im Übergabeprozess nicht diskutiert.

Implizit bestand auf der Seite des Auftraggebers ein neues Zielsystem. Dieses wurde aber nie mit den massgebenden Prozessbeteiligten diskutiert. Aufgrund der fehlenden Ziele und in einem terminlich angespannten Umfeld wurden gemäss Aussagen von Beteiligten⁶⁰ Entscheidungen von der Projektleitung eigenständig und situativ gefällt. Lediglich Entscheidungen mit grosser Tragweite (Anpassungen am Projektbudget) wurden in einem übergeordneten Gremium gefällt.

Erkennbar wurde der Gestaltung der Anreizsysteme keine weitere Beachtung geschenkt.

5.2.7 Prozessorganisation, -planung und -umfeld

Das Prozessumfeld wurde relativ grossen Änderungen unterworfen. Die beiden Objekte wurden in unterschiedlichen Stadien gekauft. Das eine Objekt war im Edelrohbau, das andere Objekt war zur Hälfte im Edelrohbau erstellt. Die Bau- und Projektführung wurde an eine spezialisierte Abteilung der Firma vergeben, welche mit der Standortevaluation beauftragt wurde. Die Erstellung des Objektes und damit der Bereitstellungsprozess

⁵⁹ u.A. Meindl 20.06.2012, Hartl 20.06.2012

⁶⁰ u.A. Meindl 20.06.2012, Hartl 20.06.2012

waren zum Zeitpunkt der Übernahme in voller Fahrt. Massgebenden Projektbeteiligten (Hauptprojektleitung, Ausführung etc.) wurden ausgetauscht.

5.2.8 Nachhaltigkeit

Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit Ökologie, Gesellschaft und Wirtschaft wurden wie folgt in das Projekt integriert:

Die Ökologie war, abgesehen von der Einhaltung der gesetzlichen Auflagen und den allgemeinen branchenüblichen Mindestanforderungen weder in der Erstellung noch in der Planung der Betriebsphase ein erkennbarer Faktor.

In Hinsicht gesellschaftlicher oder sozialer Nachhaltigkeit wurden keine Anforderungen an den Bau gestellt. Es wurde jedoch das Konzept „Kunst am Bau“ umgesetzt. Auf der Passanten- und der Fahrradebene sowie bei jeder StwE Einheit wurden Ausschreibungen für Kunstwerke und künstlerische Installationen ausgeführt. Realisiert wurden jene Beiträge welche die Ausschreibungen gewannen. Diese Massnahme war Teil des architektonischen Konzeptes und wurde nicht als Beitrag zur gesellschaftlichen Nachhaltigkeit geführt. Man könnte aber sagen, dass diese Installationen als Kunstwerke einen gesellschaftlichen Nutzen stiften und somit in diesem Aspekt zur Nachhaltigkeit beitragen. Anzumerken ist, dass gewisse Mieter diese Installationen nicht in ihren Mietvertrag einschlossen, womit die Betriebskosten zu 100% beim jeweiligen Eigentümer verbleiben.

Die wirtschaftliche Komponente der gesamtheitlichen Nachhaltigkeit kann, aufgrund der noch kurzen Lebensdauer, noch nicht abschliessend beurteilt werden. Alle StwE Einheiten waren von Beginn weg zu 100% vermietet. Sie erwirtschaften marktgerechte Renditen. Die sechs StwE Einheiten sind an fünf Mieter vergeben, damit sind Aussagen über zukünftige Leerstände und deren potentieller Dauer mit entsprechender Unsicherheit behaftet.

5.2.9 Bestellerkompetenz Auftraggeber

Der Investor (Auftraggeber) hat sich mit der Durchführung des Projektes nicht im Bereich seiner Kerntätigkeit bewegt. Die Projektverantwortlichen hatten entweder Erfahrung in der Durchführung von sehr viel kleineren Bau-Projekten oder in anderen Projektumfeldern.

Zudem wurde die interne Organisation des Auftraggebers nicht auf die Planung und Durchführung des Projektes ausgerichtet. Nach Einschätzung der Befragten⁶¹ verliess

⁶¹ u.A. Meindl 20.06.2012, Hartl 20.06.2012

man sich zu sehr auf die Kompetenz der externen Beteiligten, und demzufolge wurden dem Projekt nicht die nötigen personellen Ressourcen zugewiesen.

5.2.10 Minimierung von Verzerrungen

In Verbindung mit der ungenügend auf das Vorhaben ausgerichteten Organisation des Auftraggebers, dem Fehlen eines konsistenten Pflichtenheftes und einem wachsenden Zeitdruck wurden viele Entscheidungen von der internen Projektleitung nach bestem Wissen und Gewissen gefällt.

Gerade in solchen Situationen (unzureichende Faktenlage, Unsicherheit, Zeitdruck etc.) bedient man sich automatisch Heuristiken „Die Heuristik ist ein kognitives Werkzeug, das soziale Individuen in die Lage versetzt, durch einfache “Daumenregeln” Urteile zu treffen, die keinen grossen Aufwand erfordern, jedoch häufig zu recht guten Ergebnissen führen.“⁶²

In diesem Sinne führt die Anwendung von Heuristiken oft zu verzerrten Entscheidungen: Zum Beispiel in Anbetracht eines gegebenen Budgets wurden falsche Prioritäten beim Optimierungsbesterben gesetzt. Dies führte zu einer erheblichen Fehlallokation von Mitteln. So wurden Anpassungen am Lüftungskonzept (Verzicht auf eine automatische Lüftung in Räumen mit Klimatisierung oder integrale HLK-Steuerung) beschlossen, um die Mittel anderen Gewerken zuführen zu können.

Das Vorhandensein von verzerrenden Effekten wurde zu keinem Zeitpunkt erkennbar thematisiert.

5.2.11 Renditen

Das Objekt erzielt zum heutigen Zeitpunkt eine als marktgerecht einzustufende Netto Rendite (Netto Cashflow zum Verkehrswert). Die explizite Nennung ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich.

5.2.12 Risikobetrachtung

Aus der Projektdokumentation kann nicht entnommen werden, ob im Rahmen der Entscheidungsfindung das Thema Risiko-Management einen ausreichend gewichteten Platz eingenommen hat. Die Vermutung besteht, dass gewisse Projektrisiken überwacht wurden. Die Ableitung der Einflüsse von Entscheidungen auf die Lebenszykluskosten erfolgte aber nicht erkennbar.

⁶² Fiedler (1996) zitiert in Leiberg, Singer (2009): Heuristiken und Bias, Vorlesung URPP, S. 8

5.2.13 Investitionsentscheidung

Die Entscheidung basierte auf einer Investitionsrechnung. Aufgrund von Anpassungen am Mengengerüst und gewisser Änderungen in der Projektorganisation entstanden Mehrkosten, welche jeweils zu einer Revidierung des Projekt-Budgets führten.

Nach Aussage von Beteiligten⁶³ wurde die so neu entstandene Situation nicht systematisch aufgearbeitet. Subjektiv erfüllt das Objekt, trotz der zusätzlichen Kosten, die Anforderungen.

5.3 Anwendung der Thesendiskussion auf das Fallbeispiel

Zusammenfassend kann an dieser Stelle gesagt werden, dass das erstellte Objekt im heutigen Marktumfeld nicht als „optimal“ sondern als „tauglich“ eingestuft werden kann.

Folgend eine kurze Zusammenfassung wie dieses Urteil zustande kommt:

Aufgrund von fehlenden Zieldefinitionen und tiefgreifenden Anpassungen am Prozess, dem Prozessumfeld und am Mengengerüst entstanden Mehrkosten. Diese Mehrkosten waren tragbar und führten nicht zum Scheitern des Projektes.

Die formulierten Ziele bezüglich Flächenanforderungen und Lage wurden erfüllt. Das Objekt ist zu 100% vermietet und erwirtschaftet trotz den erwähnten Schwächen eine Rendite in marktgerechter Grössenordnung. Eine Vermutung des Autoren besteht dahingehend, dass dafür die gute Lage ein gewichtiger Faktor ist.

⁶³ u.A. Meindl 20.06.2012, Hartl 20.06.2012

6 SCHLUSSBETRACHTUNG

Das Kapitel sechs, die Schlussbetrachtung, enthält eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse, die im Rahmen der Arbeit herausgearbeitet wurden im Sinne eines Fazits. Zudem erfolgt eine kritische Diskussion bezüglich der Fragestellung, der Aussagekraft und Angemessenheit des methodischen Vorgehens. Zum Schluss wird im Sinne eines Ausblicks aufgezeigt welche Punkte noch einer vertieften Untersuchung unterworfen werden könnten.

6.1 Fazit

Ein zentraler Punkt ist die Erkenntnis, dass bei grossen Änderungen im Prozessumfeld ausgeprägte Schnittstelle entstehen. Der beschriebene Bereitstellungsprozess zeigt auf, dass mit einer gesamtheitlichen Betrachtung, welche den Immobilienentwicklungsprozess, den Bauprozess und auch den Betriebsprozess in eine zusammenhängende Prozesskette integriert, eine Stärkung der Zukunftsfähigkeit der so erstellten Immobilien erreicht werden kann. Diese vollständige Integration ist der „optimale Bereitstellungsprozess“ von Immobilien.

Nur wenn die Betriebsphase auf der Prozessebene vollständig integriert wird, kann eine weitere Optimierung, im Sinne einer nachhaltigen Steigerung der Zukunftsfähigkeit der zu erstellenden Gebäude erfolgen.

Die vollständige Integration bedeutet:

- Eine starke Rückkopplung zwischen den Phasen mit unterschiedlichen Prozessumfeldern, zum Beispiel beim Übergang von der Entwicklungs- und Bauphase zur Betriebsphase findet statt.
- Die Schlüsselkriterien Nutzerorientierung, Markt- und Standortanalyse, Lebenszykluskosten und Flexibilität sind entsprechend berücksichtigt.
- Die Erfolgskriterien Zielkontinuität, Nachhaltigkeit, Bestellekompetenz, Minimierung von verzerrenden Effekten, Risiko/Rendite Verhältnis und Investitionsentscheidung fliessen im Sinne der professionellen Prozessarbeit ein. Durch dieses Vorgehen können die Auswirkungen unter anderem der identifizierten Zielkonflikte „Investorenorientierung“ vs „Nutzerorientierung“ und „Kurzfristigkeit“ vs „Langfristigkeit“ entschärft werden.

6.2 Diskussion

In der Diskussion der Arbeit erfährt die Fragestellung als solches eine kritische Würdigung, die Aussagekraft der Inhalte wird untersucht und die Angemessenheit des methodischen Vorgehens wird beleuchtet.

Reflexion; eine kritische Würdigung der Fragestellung

Die Frage, ob es eine „optimale“ Bereitstellung und das „optimale“ Objekt überhaupt braucht, oder ob nicht ein tauglicher Weg, welcher zu einem tauglichen Resultat führt, absolut ausreicht ist, ist berechtigt.

Frei nach der oft und in verschiedensten Zusammenhängen zitierte „80/20-Regel“ könnte man argumentieren, dass für das Streben nach dem Optimum unverhältnismässig viele Ressourcen für einen zu geringen Qualitätsanstieg verwendet werden müssten.

Folgend ein Beispiel, welches diesen Gedanken bildlich festhält. Ein moderner Supersportwagen mit 1200 PS. Er braucht für 300 km/h ca. 350 PS seiner Leistung. Für die restlichen 130 km/h bis zu seiner Spitzengeschwindigkeit, rund 430 km/h, braucht er die restlichen 850 PS, denn der Luftwiderstand wächst im Quadrat zur Fläche, die sich der Luft entgegenstemmt.

Ist dieses Mehr an Leistung und der Mehrpreis dieses Wagens von rund 2.2 Millionen CHF gegenüber einem „normalen“ Sportwagen, dessen Maximalgeschwindigkeit bei 300 km/h liegt, gerechtfertigt?

Diese Arbeit vertritt nicht den Standpunkt, alles Erdenkliche tun zu müssen, um alle Eventualitäten abbilden zu können. Diese Arbeit soll lediglich Denkanstösse für mögliches Verbesserungspotential im Prozess und damit für eine Stärkung der Marktfähigkeit der in der Bereitstellung begriffenen Objekte liefern.

Die Aussagekraft der Inhalte

Die gesammelten Erkenntnisse aus der Literatur, zusammen mit der geschätzten Meinung der befragten Experten aus der Branche, liefern Hinweise für dieses Verbesserungspotential.

Die Expertenrunde hat eine beträchtliche kumulierte Erfahrung, und die verwendete Literatur entspricht dem aktuellen Stand des Wissens. Die Schlüsse wurden anhand von sachlogischen Zusammenhängen, welche sich aus der Verbindung dieser zwei Quellen entstanden, gezogen. Die Aufarbeitung erfolgte im Anschluss in einer rein qualitativen Art und Weise. Daher könnte man sagen, dass es sich um eine fundierte Meinung handelt.

Angemessenheit des methodischen Vorgehens

Die Aufarbeitung in qualitativer Art und Weise war von Beginn weg geplant. Somit erschien die Methode der Experteninterviews als geeignetes Mittel. Zusammen mit dem Literaturstudium ergaben die Antworten der Experten die nötigen Hinweise für das Aufstellen der Erfolgskriterien im dritten Teil und für das Identifizieren der Zielbeziehungen im vierten Teil der Arbeit. Die Überprüfung der gefundenen Kriterien und Zielbeziehungen anhand eines Praxisbeispiels lieferte noch zusätzliche Hinweise auf die Stimmigkeit der gemachten Aussagen.

Zusammengefasst war der methodische Weg dieser Arbeit wie folgt: Die Literatur (Theorie) in Verbindung mit den Experteninterviews (Praxis) und der Überprüfung anhand eines Beispiels (Validierung) lieferten die Erkenntnisse.

6.3 Ausblick

Die folgenden Aspekte könnten ergänzend zur vorliegenden Arbeit aufgearbeitet werden.

Vom Qualitativen zum Quantitativen

Durch die qualitative Bearbeitung der Fragestellung könnte in der Folge eine quantitative Aufarbeitung erfolgen. Zu diesem Zweck könnte eine Analyse des Entwicklungs- und des Bauprozesses sowie der Bewirtschaftungsphase von mehreren „etablierten“ Büroimmobilien erfolgen. Wobei unter Anderem. die Zielsysteme, die Entscheidungsträger-Struktur und die langfristige Marktfähigkeit der jeweiligen Objekte durchleuchtet werden könnte.

Änderungen am Prozessumfeld; Rückkopplung im Bereitstellungsprozess

Eine Analyse von mehreren Prozessen mit grossen Änderungen im Prozessumfeld (zum Beispiel wechselnde Eigentümer im Verlauf und Ähnliches) und die Analyse der ersten Betriebsjahre (der Jahre bis zur Etablierung eines stabile Cashflows) dieser so erstellten Objekte, könnten Hinweise für eine bessere Ausrichtung der vorgelagerten Prozessschritte auf die zentralen Faktoren der LzK liefern. Diese Auslegeordnung der Zusammenhänge könnte Aufschluss über die Ausbildung der Schnittstelle und ein vergrössertes Verständnis bezüglich der Gestaltung von effektiven und effizienten Rückkopplungsschleifen zwischen den Prozessteilphasen mit geänderten Prozessumfeldern liefern.

Kompetenzasymmetrie

Ein Aspekt, der nur kurz gestreift wurde, ist das Thema der Wissens- und Kompetenzasymmetrie. Diese Asymmetrie kann zu einer Verschiebung der Bedürfnisbefriedigung in Richtung der kompetenteren Partei führen. Eine Untersuchung der Einflüsse auf den Bereitstellungsprozess und damit auf die langfristige Marktfähigkeit des erstellten Objektes, würde interessante Hinweise liefern.

Die Bearbeitung der aufgeführten Themenfelder könnte zusätzliche wertvolle Erkenntnisse liefern. Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema:

„Bereitstellungsprozess von modernen Büroimmobilien und dessen Erfolgskriterien“

selbständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem Fall durch Angabe der Quelle (auch verwendete Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat, in gleicher oder ähnlicher Form, noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch nicht veröffentlicht.

Kaiseraugst, den 10.08. 2012



Unterschrift

ANHANG

Interviews

Alle Interviews wurden durch den Autoren schriftlich festgehalten und anschliessend das Protokoll den befragten Experten zur Kontrolle und Genehmigung vorgelegt. Wo Ergänzungen angebracht wurden, wurden diese entsprechend in das Protokoll übernommen.

Experteninterviews

Interviewverzeichnis

Rolle	Interviewpartner	Kontaktform	Datum	Genehmigung Protokoll
Effizienz, Nachhaltigkeit	Schläpfer Andreas	tel.	01.06.2012	Mail
Immobilienmarketing	Gölker-Zeugin Ulrike	pers.	05.06.2012	Mail
Investor	Fischer Franz	pers.	08.06.2012	Telefon
Investor	Gerhard Demmelmaier	pers.	11.06.2012	Mail
Investor	Lang Carmen, Iten Stefan	pers.	05.06.2012	Mail
Investor	Ledermann Urs	pers.	29.05.2012	Telefon
Investor	Schär Reto	pers.	22.05.2012	Mail
Makler	Uehlinger Marco	pers.	05.06.2012	Mail
Projektentwicklung	Gianora Thomas	pers.	08.06.2012	Mail
Projektentwicklung	Liechti Stefan	pers.	19.06.2012	Mail
Projektentwicklung	Margadant Tino	pers.	15.06.2012	Mail
Projektentwicklung	von Nell Job	tel.	06.06.2012	Mail

tel. = telefonisches Gespräch

pers. = persönliches Gespräch

Die Experten repräsentieren Beratungsfirmen, Family Offices, Verbände oder auch grosse Schweizer Firmen mit signifikantem Immobilien-Exposure.

Gesprächsleitfaden Experteninterview

Arbeitstitel

Die Rollentrennung bei der Konzeption, Erstellung und dem Betrieb von Büroneubauten als Anlageobjekte; Zielsysteme, Motivatoren und deren Einfluss auf den idealtypischen Bereitstellungsprozess und den Lebenszyklus der Immobilie.

Kernfrage des untersuchten Themas

Ist die folgende These richtig oder falsch:

„Die unterschiedlichen Ziele / Motivationen der Entscheidungsträger in den Phasen Entwicklung, Erstellung und Betrieb lassen keinen optimalen Bereitstellungsprozess beim Neubau von Büroimmobilien als Anlageobjekte zu.“

Ausgangsüberlegungen

In der Praxis gibt es zahlreiche Projekte die zeigen, dass der „ideale“ Bereitstellungsprozess nicht konsequent umgesetzt wird.

Diese Überlegungen führten zur eingangs erwähnten These

Teilfragen:

Was sind die Zielsysteme der verschiedenen Entscheidungsträger in den verschiedenen Phasen?

Was sind die Motivatoren der verschiedenen Entscheidungsträger in den verschiedenen Phasen?

Welche Motive und Ziele liefern die relevanten Inputs, dass der idealtypische Bereitstellungsprozess nicht konsequent durchschritten werden kann?

Ist der idealtypische Bereitstellungsprozess ideal oder lediglich idealistisch?

Grundsätzliches zum Interview

Das Interview ist ein Mittel, um die Einschätzungen, Erfahrungen und Ansichten des Experten zu den erwähnten Punkten zu sammeln.

Das Interview wird in Form eines Protokolls festgehalten. Die Protokolle werden lediglich als geschützte Datei inkl. Passwort der Studiengangleitung und dem begleitenden Dozenten (Dr. oec B. Bächli) abgegeben.

Der Name des Experten wird in der Experten-Liste aufgeführt. Bei der eingereichten Fassung der Thesis werden keine Rückschlüsse zwischen Aussagen und Experten möglich sein.

Dauer zwischen 30 und 60 Minuten

Fragecluster

Ablauf	Inhalt	Bemerkung
1. Allgemeines	• Vorstellung Interviewer, Hintergrund der Anfrage • Beschreibung MAS Real Estate Uni ZH und CUREM • Beschreibung MAS Thesis • Infos zum Gespräch z.B. Aufnahme bei pers. Interview Ja? Nein? Protokoll zur Durchsicht nach telefonischem Interview • Ziel und Ablauf des Interviews	Def. Immotyp gem Arbeitstitel Start Aufnahme
2. Vorstellung Experte	• Name und Tätigkeit • Erfahrungen (Praxis und Ausbildung) • Kontext der eigenen Tätigkeit (angestellt, unabhängig u.Ä.)	Inkl. Erfahrungsjahre
3. Verortung Experte	• Beschreibung der eigenen Rolle im Lebenszyklus von modernen Büroimmobilien als direkt Anlage	Def. Rolle: Vom sozialen System abhängige Erwartungen, Werte, Handlungsmuster und Verhaltensweisen
4. Engagement Ziele und Motivatoren	• Welche Ziele verfolgt die Institution für welche der Experte tätig ist mit dem Engagement in besagte Immobilientypen • Welche Motivatoren (persönlich) sind für den Experten für sein Engagement verantwortlich	Ebenen für Ziele und Motivatoren Strategisch, taktisch, operativ Sach-, Management- oder Beziehungsebene
5. Spannungsfelder, Zielkonflikte und Einflussfaktoren	• Welche Faktoren sind für Spannungsfelder oder Zielkonflikte im Bezug auf das Engagement des Experten verantwortlich? • Welches sind die zentralen Einflussfaktoren für Entscheidungen im beschriebenen Kontext?	Anmerkung z.B. Spannungsfeld Nachhaltigkeit (Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt)

6. Lebenszyklus und Bereitstellungsprozess	• Umschreibung des idealtypischen Bereitstellungsprozesses von infrage stehenden Immobilientypen aus Sicht Experte. • In welchen Phasen des Lebenszyklus oder des Bereitstellungsprozesses finden die Haupttätigkeiten des Experten schwergewichtig statt? • Welche Einflüsse haben die vom Experten verfolgten Ziele, die vorhandenen Motivatoren und die Rolle auf vor- und nachgelagerten Schritte im Bereitstellungsprozess? • Welche Einflüsse haben die vom Experten verfolgten Ziele, die vorhandenen Motivatoren und die Rolle auf den Lebenszyklus der Immobilie?	Phasen, Charakter der Phasen Ähnlich Punkt drei, Schwergewicht hier mehr das „Wann“ als das „Was“ und „Wie“
7. Sonstiges	• Was macht direkt Investitionen in Büroimmobilien interessant? • Wie steht der Experte zu der Aussage: „Direkt Investitionen in neu erstellte Büroimmobilien sind interessant, da sie einen stetigen Cashflow generieren.“ • Wie steht der Experte zu der Aussage: „Bei direkt Investitionen in neu erstellte Büroimmobilien ist nicht die Cashflow Rendite, sondern die im Verkaufsfall realisierte Wertänderungsrendite interessant.“ • Wie charakterisiert der Experte eine nachhaltige Investition? • Was sind für den Experten kritische Erfolgskriterien im Bereitstellungsprozess?	

Interviews Fallbeispiel

Interviewverzeichnis

Funktion	Interviewpartner	Kontaktform	Datum	Genehmigung Protokoll
Leiter Control- ling und Finance	Hartl Johann	pers.	08.06.2012	mündlich
CFO	Meindl Christian	pers.	11.06.2012	mündlich

tel. = telefonisches Gespräch

pers. = persönliches Gespräch

Die Interviewpartner sind in den aufgeführten Funktionen bei der Auftraggeberin angestellt und waren im Projekt (Fallbeispiel) beteiligt.

Fragecluster

Ablauf	Inhalt	Bemerkung
1. Allgemeines	- Vorstellung Interviewer Person, Hintergrund der Anfrage - Beschreibung MAS Real Estate Uni ZH und CUREM - Beschreibung MAS Thesis - Infos zum Gespräch z.B. Aufnahme bei pers. Interview Ja? Nein? Protokoll zur Durchsicht nach Telefonischem Interview - Ziel und Ablauf des Interviews	Def. Immotyp gem Arbeitstitel Start Aufnahme
2. Vorstellung Interviewter	- Name und Tätigkeit - Kontext der eigenen Tätigkeit (angestellt, unabhängig u.Ä.)	
3. Ziele und Bedürfnisse	- Was war der Scope des Projektes, wie lautete der Auftrag? - Wurden Ziele für das Projekt definiert?	

	Wenn ja, wie lauteten diese? • Wurde die Zielerfüllung jeweils überprüft? • Wurde vor dem Start eine Bedürfnisanalyse erstellt? Und wurde daraus ein aussagekräftiges Pflichtenheft abgeleitet?	
4. Evaluation und Organisation	• Wie fand die Evaluation des Objektes statt? • Was waren die für den Kaufentscheid ausschlaggebenden Faktoren? • Wie weit war der effektive Bau oder die Planung beim Kauf fortgeschritten? • Welche Teilprojekte wurden bearbeitet und wie war die Projektorganisation aufgebaut (int. Und ext.)? • Welches waren zentrale Rollen im Projekt und bestanden für diese AKV? • Wurde die interne Organisation auf das Projekt vorbereitet? Wenn ja, wie?	
5. Spannungsfelder, Zielkonflikte und Einflussfaktoren	• Welche Faktoren führten zu wie gearteten Zielkonflikten im Projektverlauf? • Welches waren die zentralen Einflussfaktoren für Entscheidungen im Projektverlauf?	
6. Sonstiges	• Umschreibung des idealtypischen Bereitstellungsprozesses? • Was sind kritische Erfolgskriterien im Bereitstellungsprozess? • Was macht direkt Investitionen in die Betriebsstätte interessant? • Was lief rückblickend im Projekt gut, was lief im Projekt schlecht?	

LITERATURVERZEICHNIS

Bächi (2012): Erfolgsfaktoren in der Immobilienbewirtschaftung, Vorlesung CUREM, Zürich (2012)

Bächi (2012): Erfolgsfaktoren in der Vermietung, Vorlesung CUREM, Zürich (2012)

Brundtland (Vorsitz) World Commission on Environment and Development (1987): Our common future, New York (1987)

Bürgi (2011): Triple-Net-Mietverträge, Zürich (2011)

Camerer (2002): Behavioural Economics: Past, Present, Future, Caltech Pasadena (2002)

CRB und IFMA Schweiz (Hrsg.) (2011): Lebenszykluskosten – Ermittlung von Immobilien, Zürich (2011)

Diederichs (1994): Grundlagen der Projektentwicklung, in BW Bauwirtschaft Nr. 11/1994, Walluff (1994)

Eser (2009): Erzielung nachhaltig hoher Büroimmobilienwerte, Wiesbaden (2009)

gif (Hrsg.) (2004): Real Estate Investment Management REIM, Wiesbaden (2004)

gif (Hrsg.) (2006): Standardisierung des DCF Verfahrens, Wiesbaden (2006)

gif (Hrsg.) (2007): Richtlinie Rendite-Definition Real Estate Investment Management, Wiesbaden (2007)

Hall (2004): Timing the Real Estate Market, New York (2004)

Hellerforth (2007): BWL für die Immobilienwirtschaft, Münschen (2007)

Hens (2011): Behavioural Finance in Real Estate, Vorlesung CUREM, Zürich (2011)

ISO (Hrsg.) (2008): ISO Norm 15686-5 Buildings and constructed assets - Service-life planning - Part 5: Life-cycle costing, Genf (2008)

ISO (Hrsg.) (2009), ISO Norm 31000 Risk management - Principles and guidelines, Genf (2009)

Klöss (2011): Strategie, Vorlesung CUREM, Zürich (2011)

KPMG (Hrsg.) (2012): Preisfestlegungsmechanismen beim Erwerb direkter Immobilienanlagen in der Schweiz, Zürich (2012)

KUB (Hrsg.) (2009): Immobilienmanagement, Zürich (2009)

Leiberg, Singer (2009): Einführung in die Neuroökonomie und Soziale Neurowissenschaften, Heuristiken und Bias, Vorlesung URPP, Zürich (2009)

Maslow (2010): Motivation und Persönlichkeit, 12. Aufl., Hamburg (2010)

Meins, Burkhard (2009): Nachhaltigkeit von Immobilien einen finanziellen Wert geben: ESI® Immobilienbewertung – Nachhaltigkeit inklusive, Zürich (2009)

Menz (Hrsg.) (2009): Drei Bücher über den Bauprozess, Zürich (2009)

Moskric, Urbach (2008): Die Zulässigkeit von Triple-Net Mietverträgen im schweizerischen Mietrecht, Zürich (2008)

Poorvu, Cruikshak (1999): The Real Estate Game, New York (1999)

Rohrbeck, Mahdjour (2010): Vorschau und Technologieplanung, strategische Frühaufklärung in der Praxis - Benchmarking der Praktiken von Grossunternehmen, Paderborn (2010)

Rüegg-Stürm (2003): Das neue St. Galler Managementmodell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz 2. Auflage, Bern/ Stuttgart/Wien, (2003)

Schulte (Hrsg.) (2008): Immobilienökonomie 1, 4. Aufl., München (2008)

SIA (Hrsg.) (2001): Ordnung SIA 112 Leistungsmodell, Zürich (2001)

SIA (Hrsg.) (2010): Empfehlung SIA 113 FM-gerechte Bauplanung und Realisierung, Zürich (2010)

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon: Zweifaktorentheorie und Definition „Prozess“ Online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de> (abgerufen am 14.05.2012 und 01.06.2012)

Thommen. (2008): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8. überarbeitete Auflage (Zürich 2008)

Von Nell (2012): Theorie der Projektentwicklung, Vorlesung CUREM (2012)

Wiegand (2005): Handbuch Planungserfolg, Zürich (2005)

Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg.) (2006): Duden PDA Version basierend auf der 6. überarbeitete und erweiterte Buchausgabe, Mannheim (2006)