



Universität
Zürich^{UZH}

Masterthese
zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Wettbewerbserfolgskriterien für Schweizer Immobiliengesellschaften
-
zur Relevanz von Kompetenz, Verhalten und der Wertigkeit von
finanziellen Kennzahlen

Verfasserin: KOVACS, Alexandra
CH | 8006 Zürich | Pflugstrasse 1
alexandra.kovacs1@gmx.at
+43|699|17002156

Eingereicht bei: GANTENBEIN, Pascal, Prof. Dr.

Abgabedatum: 12|08|2013

Inhaltsverzeichnis	
Abbildungsverzeichnis	2
Tabellenverzeichnis	3
Executive Summary	4
1 Einleitung	5
1.1 Thema und Problem	5
1.2 Forschungsfrage	6
1.3 Abgrenzung des Themas	8
1.4 Gliederung der Arbeit	11
2 Grundlagen	11
2.1 Definitionen und Begrifflichkeiten	12
2.2 Aktueller Stand des Wissens, Denkansätze und Theorien	15
2.3 Forschungsdefizite	23
3 Methode	24
3.1 Forschungsprozess	25
3.2 Beschreibung der Stichprobe	28
3.3 Datenerhebung	29
3.4 Thesen und Hypothese	30
4 Ergebnisse	37
4.1 Analyse und Bewertung	37
4.1.1 Bewertung Kategorie I-A Banken Hintergrund	38
4.1.2 Bewertung Kategorie I-B Versicherungen Hintergrund	39
4.1.3 Bewertung Kategorie I-C Selbständig	41
4.1.4 Zwischenfazit - Gesamtauswertung Investoren	42
4.1.5 Bewertung Kategorie Developer D-D mit GU	43
4.1.6 Bewertung Kategorie Developer D-E ohne GU	44
4.1.7 Zwischenfazit - Gesamtauswertung Developer	45
4.1.8 Gesamtauswertung Investoren und Developer	46
4.2 Wettbewerbsentscheidende Erfolgsfaktoren	48
4.3 Beantwortung der Fragestellung	54
4.4 Ein erfolgslgisches Managementcockpit als Handlungsorientierung	56
4.5 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	60
4.6 Anregungen für weitere Untersuchungen	62
5 Konklusion	63
5.1 Zusammenfassung	63
5.2 Schlussfolgerung	64
5.3 Ausblick und Implikationen für Theorie und Praxis	66
Anhang	69
Literaturverzeichnis	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Design des Forschungsprozesses.....	27
Abbildung 2: Kategorisierung der beiden Gruppen Investoren und Entwickler	29
Abbildung 3: Thesenhaus erfolgsentscheidender Managementstrategien auf Basis der Experteninterviews	31
Abbildung 4: Erfolgsfaktorenhaus des professionellen Immobilieneigentümers auf Basis der Interviewauswertung.....	48
Abbildung 5: Eisbergmodell der Erfolgseinflussfaktoren für professionelle Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler, in Anlehnung Freud und Pareto	54
Abbildung 6: Einflussnahme und Beeinflussbarkeit der Erfolgsfaktoren, in Anlehnung an Honegger (2008).....	56
Abbildung 7: Erfolgslogisches Management-Cockpit	58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswertung Investoren Kategorie I-A	38
Tabelle 2: Auswertung Investoren Kategorie I-B.....	39
Tabelle 3: Auswertung Investoren Kategorie I-C.....	41
Tabelle 4: Gesamtauswertung Investoren.....	42
Tabelle 5: Auswertung Developer, Kategorie D-D	43
Tabelle 6: Auswertung Developer, Kategorie D-E	44
Tabelle 7: Gesamtauswertung Developer.....	45
Tabelle 8: Gesamtauswertung Investoren und Developer	46

Executive Summary

Eine allgemein spürbar erhöhte Sensibilität am Schweizer Immobilienmarkt und ein sich zunehmend verschärfender Wettbewerb äußern sich in der fachlichen Diskussion über die Suche nach erfolgsversprechenden Immobilienstrategien sowie über erfolgsversprechendes Verhalten von Investoren und Managern. Auf dieser Suche nach Erfolgsfaktoren und Strategieentscheidungen, die Immobiliengesellschaften Wettbewerbsvorteile und dadurch erhöhte Chancen auf den Unternehmenserfolg versprechen, wurden in dieser Untersuchung in einem ersten Schritt mündliche Befragungen von Experten aus Theorie und Praxis überblickshaft durchgeführt. Das Ergebnis dieser Interviews resultiert, gepaart mit theoretischen Aspekten der allgemeinen Managementtheorie sowie Wettbewerbserfolgsfaktoren für Unternehmen im Allgemeinen, in neun Erfolg suggerierenden Thesen sowie der daraus generierten Hypothese: *„Über den (Wettbewerbs-)Erfolg entscheiden die Kompetenz und das Verhalten des professionellen Immobilieneigentümers.“* Diese Thesen wurden durch die Durchführung mündlicher Interviews mit Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwicklern auf deren Angemessenheit hinsichtlich der Beeinflussung des Unternehmenserfolges untersucht. Das Hauptresultat dieser Analyse der Interviews ist die Identifikation eines Bündels an Erfolgsfaktoren deren Verkettung durch den Entwurf eines erfolgslogischen Managementcockpits visualisiert werden. Es wird weiter festgestellt, dass *der Schlüssel zum Erfolg* bei der Ressource Mensch erkannt wird. Insofern ist Erfolg weder programmierbar noch generalisierbar, jedoch vermittelbar. Folglich müssen Erfolg versprechende Strategien jeweils in Bezug auf die individuellen Unternehmensziele, -strukturen und -restriktionen sowie auf die jeweiligen Wettbewerbsstrategien überdacht und angepasst werden. In der Praxis basieren die über den Erfolg entscheidenden Strategien oft auf *subjektivem Empfinden - Bauchgefühl und Gespür*. Die Untersuchung kommt zum Schluss, dass der Erfolg von Immobilieninvestments daher weder vordergründig am Immobil gemessen noch durch fokussierte Analyse von Finanzkennzahlen untersucht werden sollte. Sondern Faktoren festzulegen sind, die den Erfolg in Konkurrenzsituationen sichern. Die Aufmerksamkeit ist auf das Verhalten und die Kompetenzen derjenigen Akteure zu richten, die Wettbewerbsstrategien definieren, die erfolgskritische Entscheidungen treffen und deren Handlungen sich schlussendlich auf Basis des Unternehmenserfolges ex post messen lassen. Denn finanzielle Kennzahlen werden hier eher als Symptome, denn als Ursachen verstanden. Die Immobilie dient der Immobiliengesellschaft als Mittel zum Zweck.

1 Einleitung

1.1 Thema und Problem

Die zunehmende Dynamik und Komplexität der gebauten Umwelt stellen die immobilienwirtschaftlichen Akteure zusehends vor Herausforderungen. Ein Paradigmenwechsel im Bereich der Arbeitsplatzwelten, der steigende betriebswirtschaftliche Druck als Unternehmen effizient zu arbeiten, sowie strengere Eigenkapitalvorschriften für Banken zeigen unmittelbare Auswirkungen auf den Transaktionsmarkt. Und dies an sehr prominenten Adressen¹ in Zürich. Aktuell zeichnet sich eine sich verschärfende Immobilienmarktsituation, vor allem auf dem Büroflächenmarkt in Zürich, ab. Eine spürbare Angebotsausweitung in den äußeren Geschäftsgebieten, eine schwächere Nachfrage im Central Business District (CBD) sowie stagnierende Mieten deuten auf eine Zykluswende auf dem Büroflächenmarkt, der sich in Zürich immer polyzentrischer entwickelt, hin. Die Lageprioritäten verschieben sich dabei von der geografischen Zentralität zur verkehrstechnischen Erreichbarkeit, oft mit dem übergeordneten Ziel der Standortzusammenlegung und/oder des Umzugs in flexible und nachhaltige Büroneubauten zu günstigeren Mietpreisen.²

Nach der Prognose zum Überangebot an Büroflächen in den Schweizer Zentren für 2015 besteht bereits heute Handlungsbedarf.³ Hinzu kommt, dass sich Mietinteressenten in einer immer stärkeren Position befinden. „Eigentümer älterer Liegenschaften an peripheren Standorten und/oder mit unflexiblen Raumstrukturen stehen vor großen Investitionen oder schwierigen Zeiten – wenn sie nicht bereits mittendrin sind.“⁴ Allgemein ist eine erhöhte Sensibilität auf dem Immobilienmarkt zu spüren und die Nachfrage nach vor allem sicheren und Erfolg versprechenden Immobilienstrategien ist hoch.⁵ Fragen nach erfolgsversprechenden Strategien, wie „Wie sollen sich Investoren und Manager in unsicheren Zeiten am Immobilienmarkt verhalten? Wie können

¹ vgl. Colliers International Schweiz AG, Büromarktbericht 2013, online verfügbar unter http://www.colliers.ch/files/buromarktbericht_2013.pdf S. 8, (abgerufen am 22.06.2013)

² vgl. Jones Lange LaSalle, Presseinformation, Stand Mai 2013, http://www.joneslanglasalle.de/Germany/DE-DE/Documents/JLL_Germany_Global_Flows_Assetklassen_Q1_2013_1.pdf (abgerufen am 22.06.2013)

³ vgl. Colliers International Schweiz AG Büromarktbericht 2012, online verfügbar unter http://www.colliers.ch/files/buromarktbericht_2012.pdf, S. 4, (abgerufen am 22.06.2013)

⁴ siehe Fußnote 1, S. 8

⁴ siehe Fußnote 2, S. 4

⁵ Überangebot an Büroflächen: Wie weiter mit älteren Objekten? 50. Immobilienbusinessgespräch am 13.06.2013, <http://immobilienbusiness.ch/de/events/immobilien-events/details/artikel/50-immobilienbusinessgesprach-13062013-ueberangebot-an-bueroflaechen-wie-weiter-mit-aelteren-objekten/> (abgerufen am 22.06.2013)

Immobilien durch unsichere Zeiten sicher geführt werden?“⁶ beschäftigen die Experten der Immobilienbranche aus Theorie und Praxis wieder verstärkt. Vor allem sollen die richtigen Entscheidungen durch das Management bei Immobilieninvestitionen und Investitionen in Immobilienprodukte getroffen werden, was durch die Zyklizität der mehrdimensionalen Immobilienmärkte⁷ sowie den vielfältigen externen Einflüssen, denen die Immobilienmärkte ausgesetzt sind, erschwert wird. Doch gerade angesichts der Gewissheit, dass nichts so sicher ist wie der Wandel und dass es daher gilt die ständig notwendigen Anpassungsprozesse richtig zu gestalten, bedarf es eines qualifizierten Managements,⁸ denn „In unsicheren Zeiten werden die matchentscheidenden Erfolgsfaktoren noch viel offensichtlicher.“⁹ Die Erörterung, Darlegung und Beschreibung nach Erfolgsfaktoren zur Stützung strategischer Wettbewerbsentscheidungen für professionelle Schweizer Immobilienunternehmen stehen deshalb auch im Mittelpunkt der vorliegenden Studie.

1.2 Forschungsfrage

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist einerseits *erfolgskritische strategische Entscheidungen* von professionellen Immobilienunternehmen – im Folgenden Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler – mithilfe einer Befragung zu erheben und zu bewerten. Die zentrale Frage lautet hier: *Wie wollen wir uns verhalten, um die Unternehmensziele zu erreichen?* Andererseits sollen auch die *Wettbewerbsvorteile durch das Managementverhalten* der Immobilienunternehmen identifiziert werden um folgende Frage zu beantworten: *Welche Faktoren sind im Wettbewerb am Schweizer Immobilienmarkt als erfolgskritisch einzustufen? Durch welches Verhalten können diese positiv beeinflusst werden, um die strategischen Ziele bestmöglich zu erreichen?*

Neun Thesen,¹⁰ die in einem ersten Forschungsschritt erarbeitet wurden, widmen sich der Fragestellung, wie Immobilienunternehmen im verschärften Wettbewerb und in einer immer komplexeren und dynamischeren Immobilienwirtschaft erfolgreich sein können. In einem zweiten Schritt werden die Thesen mittels persönlicher Interviews auf ihre Relevanz in Bezug auf den Beitrag, den sie zum Unternehmenserfolges leisten, überprüft. Die Thesen resultieren aus den aktuellen Experteneinschätzungen für den

⁶ 30. Immobilienbusinessgespräch am 20.09.2010, <http://immobilienbusiness.ch/de/events/schweizer-immobiliengespraech/unsichere-zeiten-23-09-2010/>, (abgerufen am 22.06.2013)

⁷ vgl. Rottke, (2011): Immobilienwirtschaftslehre Band I, Management, S. 138

⁸ vgl. Schulte et al. (1998): Handbuch Immobilieninvestitionen, S. 615

⁹ Ralf Bellm im Interview am 11.07.2013

¹⁰ siehe Kapitel 3.4 Thesen und Hypothese

Schweizer Immobilienmarkt aus Theorie und Praxis¹¹ zu den künftigen Verhaltensanforderungen an professionelle Immobilieneigentümer, respektive ihr Management um langfristig unter sich laufend ändernden externen Einflussfaktoren auf dem mehrdimensionalen Immobilienanlagemarkt bestehen zu können. Den Thesen liegen dabei der Annahme zugrunde: *Über den Wettbewerbserfolg von Immobilienprojekten entscheiden das Verhalten und die Kompetenz des professionellen Immobilieneigentümers*. Finanzielle Kennzahlen sind indessen eher als Symptome denn als Ursachen des Erfolgs zu betrachten.¹²

Neben der Überprüfung der formulierten Thesen durch mündliche Interviews, wird gleichzeitig die Erfahrung seitens der befragten Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler zu erfolgskritischen Strategieentscheidungen und Managementverhaltensweisen sowie deren Einschätzung der zukünftigen Herausforderungen im Geschäft mit Immobilien aufgezeigt. Neben den Gemeinsamkeiten, die sich aus den Interviews ergeben, wird vor allem den Abweichungen der Aussagen der aufgestellten Thesen sowie der möglichen Nennung von weiteren erfolgsentscheidenden Faktoren besondere Bedeutung bei der Ergebnisinterpretation beigemessen.

Während nach wie vor in der immobilienwirtschaftlichen Investitionstheorie und Praxis vor allem immobilienökonomische Finanzerfolgskennzahlen zur Erfolgsdefinition herangezogen werden,¹³ widmet sich diese Studie den qualitativen Dimensionen des Strategischen Investmentmanagements, wie unter anderem der Fähigkeit, Kompetenz, des Verhaltens und der Handlung auf Investmentmanagementebene. Unternehmerisches Handeln beziehungsweise jegliche unternehmerische Aktivität ist immer auf den unternehmerischen Erfolg ausgerichtet. Mit dieser Studie wird versucht, die (bis dato noch) nicht beschriebene Übertragung¹⁴ allgemeiner Unternehmensführungs- und Wettbewerbsstrategiekonzepte auf die immobilienwirtschaftliche Praxis in einem ersten Schritt vorzunehmen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wird versucht Handlungsempfehlungen für die Immobilienunternehmer abzuleiten.

Diese Masterthese kann somit zum einen als Anstoß verstanden werden, die zuvor angesprochene Lücke zwischen der Immobilienökonomie und der allgemeinen Managementtheorie sukzessive zu schließen. Zum anderen wird der ökonomische Erfolg von Immobilien und Immobilieninvestitionen nicht, wie es üblich ist, vor allem

¹¹ siehe Anhang A.1, Interviewverzeichnis, Kategorie A – Experten aus Theorie und Praxis

¹² vgl. Rüegg-Stürm (2003): das neue St. Galler Management Modell, S. 14

¹³ vgl. gif, Kennzahlenkatalog Immobilienmanagement, 2011

¹⁴ nach dem aktuellen Kenntnisstand des Autors durch Recherche zum Stand des Wissens diesbezüglich

am Immobil gemessen. Vielmehr wird Experten der immobilienökonomischen Theorie und Praxis ein Anlass gegeben, Erfolg versprechende, investmentstrategische Haltungen im Wettbewerb zu reflektieren, die nicht auf den klassischen ökonomischen Analysemethoden und Tools aufbauen. Vielmehr sollen strategische Haltungen beziehungsweise Ausrichtungen, Kompetenzen und das subjektive Handeln in das Zentrum des Erfolgs gestellt werden. Möglicherweise werden durch die Erkenntnisse der Studie dem Verhalten und Handeln der einzelnen Verantwortlichen (Manager) zukünftig (noch) mehr Relevanz für den (Immobilien-)Unternehmenserfolg zugesprochen.

1.3 Abgrenzung des Themas

Diese Arbeit erhebt nicht den Anspruch ein „Erfolgsrezept“ für die untersuchten Immobilienunternehmen – Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler - zu offerieren. Dies wäre auch unmöglich, zumal es so viele individuelle Zielsetzungen und Interdependenzen wie Unternehmungen gibt. Aufgrund der thematischen Breite der Thesen,¹⁵ die sich durch die Experteninterviews ergeben hat, sowie der ihnen teilweise komplexen zugrunde liegenden Gedanken, können die Thesen zudem nicht in einer für eine wissenschaftliche Arbeit gewünschten Tiefe diskutiert und behandelt werden. Vielmehr kann durch die mündliche Befragung gezielter Interviewpartner hinsichtlich deren Einschätzungen, im Zuge dieser Studie lediglich ein *gewisses Verständnis beziehungsweise eine bestimmte subjektive Haltung* zu den zur Diskussion gestellten verhaltensstrategischen *Konfigurationen*¹⁶ der Interviewpartner zum Ergebnis haben. Wobei mit dem Begriff „Konfiguration“ betont werden soll, dass eine strategische Erfolgsposition, die es Unternehmen ermöglichen soll, im Vergleich zu ihren Wettbewerbern langfristige Wettbewerbsvorteile zu erlangen, *„aus dem kohärenten Zusammenwirken verschiedenster Ziele und Fähigkeiten erwächst.“*¹⁷ Die These 1: ‚Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen (die Vollständigkeit der Kompetenzen), die etwas vom (Immobilien-)Geschäft verstehen und die Prozesse beherrschen (welche Tätigkeiten sind zu tun um das Ziel zu erreichen).‘ These 2: ‚Der Erfolg besteht in unsicheren Zeiten darin innovative Konzepte und Strategien zu wählen.‘ These 3: ‚Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen wir optionstheoretisch denken.‘ These 4: ‚Um rechtzeitig zu sein, müssen wir viel über Individuum und Gesellschaft verstehen und forschen was den Menschen beschäftigt.‘ These 5: ‚Flexibilität und unternehmerische

¹⁵ vgl. Kapitel 3.4 Thesen und Hypothese

¹⁶ vgl. Rüegg-Stürm (2003): das neue St. Galler Management Modell, S. 42

¹⁷ ebenda

Beweglichkeit sind in dynamischen Zeiten entscheidend.’ These 6: ‚Erfolgreiche Immobilienunternehmungen sind klar am Markt positioniert und kommunizieren eine eindeutige Wettbewerbsstrategie.’ These 7: ‚Langsichtigkeit und Langfristigkeit im Kontext des strategischen Anlagehorizonts erbringen Wettbewerbsvorteile.’ These 8: ‚Bei den objektiven und professionellen Hausaufgaben dürfen keine Fehler passieren.’ These 9: ‚Es gibt kein universelles Erfolgsrezept.’

Die formulierten Thesen werden auf immobilienökonomischer Managementebene dem Real Estate Investment Management (REIM) zugeschrieben. Der Entscheidungsträger auf dieser Ebene ist der Investor beziehungsweise der Eigentümer,¹⁸ der die übergeordneten Ziele, Werte und Normen des Unternehmens mit normativem Charakter, d. h. *die Investmentpolitik bzw. die Investmentphilosophie* für das Immobilienmanagement beschließt.¹⁹ Im Bereich des REIM werden bei den Thesen Aspekte der Aufgaben der Planung, Ansätze für den Bereich Research sowie die Entwicklung der Investmentstrategie beleuchtet. In Bezug auf die Steuerungsfunktion (Organisation und Durchsetzung) werden Aspekte der Entscheidung in Immobilienprojekten diskutiert. Hinsichtlich Reporting, Controlling und Risikomanagement werden Aspekte des Risikomanagements auf Investmentebene behandelt.²⁰ Auf institutioneller Ebene werden indes professionelle Schweizer Immobilieninvestoren in Form von Immobilienmanagementunternehmungen sowie Immobilienprojektentwickler betrachtet, da sich die Problemstellung der Ausgangslage vordergründig auf diese beiden Institutionen bezieht. Mit der Studie wird konstatiert, dass die Immobilienperformance beziehungsweise die Entwicklung von Immobilienprodukten wesentlich von den übergeordneten Unternehmenszielen, der unternehmerischen Kompetenz und dem Verhalten der Immobilienunternehmer geprägt ist. Diese Annahme gilt gleichermaßen für den Immobilieninvestor als auch für den Immobilienprojektentwickler, deren Strategien zur normativen Zielerreichung der ökonomischen Marktlogik²¹ (Geschäftschancen) folgen. Investor und Entwickler treffen einander über die *Querschnittsmenge Immobilienprojekt beziehungsweise Immobilienprodukt*. In der Phase der frühen Projektentwicklung, in der über die Qualität der Immobilie sowie deren Performanz in der Nutzungsphase entschieden wird, nehmen sowohl der Projektentwickler als auch der Investor die Eigentümerfunktion ein. Wobei sich die unternehmerische Haltung beider im Immobilien widerspiegelt.

¹⁸ vgl. Rottke (2011): Immobilienwirtschaftslehre Band I, Management, Abb. 1, S. 637

¹⁹ vgl. Kämpf-Dern (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und –aufgaben, S. 6

²⁰ vgl. Kämpf-Dern (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben, S. 7

²¹ vgl. Rüegg-Stürm (2003): das neue St. Galler Management Modell, S. 35

Die Studie stellt unter anderem die Frage, ob die unternehmerischen Erfolg suggerierenden Thesen auch als solche von Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwicklern (an)erkannt und durch ein dementsprechendes Verhalten (Handlungen) auf normativer Unternehmensebene implementiert werden. Neben den Aufgaben und Entscheidungen, die in der immobilienökonomischen Theorie auf REIM-Ebene erfüllt und getroffen werden,²² kann diese Masterthese vor allem in der (allgemeinen) integrierten, systemorientierten Managementlehre – und hier vor allem innerhalb des Neuen St. Galler Management-Modell (der HSG-Ansatz)²³ – verortet werden. Denn die Ansätze dieses Managementmodells finden sich sowohl in der Gestaltung der Thesen als auch in der Analyse und Interpretation der Ergebnisse wieder. Dies aus dem Grund, da aus der Sicht der Autorin²⁴ der HSG-Ansatz sowie die Entwicklung weiterer Modelle, die auf dem St. Galler Management-Modell aufbauen,²⁵ die geeignetste Herangehensweise darstellen um komplexe und dynamische Systeme oder Organisationen²⁶ (hier Immobilienunternehmen) in einer noch komplexeren und dynamischeren Systemumwelt zu abstrahieren, zu begreifen und zu lesen.

Von besonderer Relevanz für die formulierte Fragestellung²⁷ sind die *strategische Managementebene*, die sich auf die *wettbewerbsbezogene, langfristige Zukunftsorientierung einer Unternehmung* bezieht,²⁸ sowie die Beobachtung, dass in einem sich verstärkenden Zeitwettbewerb *„längst nicht immer der Größere den Kleineren ‚frisst‘, sondern manchmal auch der Schnellere den Langsameren.“*²⁹ Ebenso von Bedeutung ist das Konzept des *Strategischen Investment Management (SIM)* von Pümpin und Pedernana,³⁰ die unter anderem mit ihrer Kompetenzhypothese annehmen, dass *der Investorfolg umso größer ist, je mehr Wissen und Fähigkeiten, eben Kompetenzen, der Investor besitzt*. Diese Hypothese verdeutlicht ein wesentliches Grundverständnis der vorliegenden Studie.

²² gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (2004), Richtlinie, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management

²³ das St. Gallener Management Modell ist Synonym für HSG-Ansatz

²⁴ vgl. Kapitel 2.2 Aktueller Stand des Wissens

²⁵ vgl. Honegger (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, S.5

²⁶ ebenda

²⁷ vgl. Kapitel 1.2 Forschungsfrage, S. 6

²⁸ vgl. Rüegg-Stürm (2003): das neue St. Gallener Management Modell, S. 71

²⁹ Rüegg-Stürm, ebenda, S. 65

³⁰ vgl. Pümpin, Pedernana (2008): Strategisches Investment Management – Wie Investoren nachhaltig entscheiden, S. 45

1.4 Gliederung der Arbeit

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Frage, durch welche strategischen Entscheidungen Immobilieneigentümer (institutionelle Investoren und Projektentwickler) Wettbewerbsvorteile in Zeiten einer zunehmenden Komplexität und Dynamik der Immobilienwirtschaft erzielen können. Diese Fragestellung wird anhand der neun Thesen untersucht, die gemeinsam mit Experten aus Praxis und Theorie entworfen wurden. Zu Beginn des zweiten Kapitels werden die wichtigsten Begrifflichkeiten aus der Literatur und Forschung, die mit der Thematik in Verbindung stehen, erläutert. Weitere Begriffe, deren Definition im Verlauf der Arbeit ebenso als wesentlich betrachtet wird, werden im konkreten Textzusammenhang erörtert. Daraufhin folgt die Auseinandersetzung mit aktueller Literatur und der bisherigen Forschung in Bezug auf die beschriebene Theorie und Forschungsansätze, die sich in den Thesen wiederfinden. Im Vordergrund steht jedoch die Untersuchung der Relevanz der Thesen für den Wettbewerbserfolg und die Identifizierung erfolgskritischer Faktoren in der Praxis mithilfe einer Befragung von sechs Immobilieninvestoren und fünf Immobilienprojektentwicklern. Diese wird in den Kapiteln drei und vier behandelt. Die Ergebnisse dieser Befragungen, ebenfalls im Kapitel vier, werden in einem *erfolgslogischen Managementcockpit*³¹ zusammengefasst. Kapitel fünf, die Konklusion, dient der kritischen Reflexion der Fragestellung und Untersuchung sowie der Relevanz und Einordnung der Bedeutung der Ergebnisse. Mögliche Implikationen der Ergebnisse für die Theorie und Praxis werden im abschließenden Ausblick beschrieben.

2 Grundlagen

Im Kontext der Immobilienwirtschaftslehre konzentriert sich die Literatur auf ökonomische Kennzahlen zur Erfolgsmessung, denen mathematische Modelle sowie ein umfangreiches Analysespektrum hinterlegt sind.³² Vor allem im Bereich der Methoden für die Entscheidungsfindung von Immobilieninvestitionen wird aktiv an Forschung und Entwicklung von Tools gearbeitet. Die Praxis der Immobilieninvestitionsentscheidung basiert jedoch sehr häufig auf anderen, subjektiven, Gesichtspunkten.³³ Die Arbeit untersucht auf der Basis von neun Thesen Aspekte der *anderen Gesichtspunkte*, indem

³¹ der Begriff ‚erfolgslogisches Management Cockpit‘ wurde in Anlehnung an Honegger (2008) gewählt, zeigt inhaltlich allerdings nur geringe Zusammenhänge auf,

³² vgl. Schulte et. al (1998): Handbuch Immobilien-Investitionen, S. 83, Tab. 1

³³ eine Erkenntnis der geführten Interviews mit den Immobilienakteuren

strategische Ausrichtungen, die erfolgsversprechende Wettbewerbsvorteile für Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler suggerieren, hinterfragt werden.

2.1 Definitionen und Begrifflichkeiten

*Erfolg/Unternehmenserfolg:*³⁴ Der Erfolg ist als das Erreichen der selbst gesetzten Unternehmensziele zu verstehen. Schlussendlich wird den Erfolg immer ein Bündel vieler Einflussfaktoren, Entscheidungen und Handlungen ausmachen. Nur in Kombination derer kann das gewünschte Ziel bestmöglich erreicht werden. Das Ziel des Investors/Eigentümers ist ein Ertragsorientiertes. Das heisst der Erfolg spiegelt sich schlussendlich in den individuellen als Erfolg definierten Finanzkennzahlen wieder.

*Erfolgskritische Faktoren:*³⁵ Unter erfolgskritischen Faktoren von Immobilieninvestitionen wird hier verstanden, dass diese maßgeblich zum Erreichen oder auch zum nicht Erreichen der gesetzten Unternehmensziele beitragen. Sie werden je nach Hebelwirkung stärker oder weniger stark gewichtet. Im Wettbewerb der Immobilienakteure wird durch die besondere Berücksichtigung und positive Beeinflussung erfolgskritischer Faktoren implizit Wettbewerbsvorsprung respektive Wettbewerbserfolg beigemessen.

Ebenen der Unternehmensführung: Die normative Führungsebene³⁶ bestimmt übergeordnete Ziele und Werte der Unternehmung. Die strategische Führungsebene³⁷ legt die grundsätzlichen, längerfristigen Ziele und Vorgehensweisen der Unternehmung fest und verfolgt diese.

*Ganzheitlich Denken und Handeln:*³⁸ Die Fähigkeit auf einer bestimmten Betrachtungsebene in Zusammenhängen zu denken, relevante externe Einflüsse zu berücksichtigen, Zielkonflikte zu erkennen, diese bewusst zu optimieren und zielorientiert handeln.

*Immobilieeigentümer:*³⁹ Im Rahmen dieser Studie wird die Gruppe der institutionellen Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler betrachtet. Kotierte Developer (Entwickler) werden in ihrer Doppelrolle als Trader (Händler), aber auch als Investor⁴⁰

³⁴ eigene Definition - im Verständnis des Autors der Studie

³⁵ eigene Definition - im Verständnis des Autors der Studie

³⁶ in Anlehnung an Ulrich, Probst (1995): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, S. 279

³⁷ ebenda, S. 277 - 278

³⁸ eigene Definition, in Anlehnung an Ulrich, Probst (1995)

³⁹ eigene Definition - im Verständnis des Autors der Studie

⁴⁰ Trader Developer entwickeln Immobilien um diese wieder zu verkaufen, Investor Developer entwickeln Immobilien für ihr eigenes Portfolio, Service Developer bieten die Projektentwicklerleistungen als Beratungen/als Service an;

wahrgenommen. Sowohl dem institutionellen Investor als auch dem Developer wird die Immobilieneigentümerrolle zugeschrieben. Das endgültige Eigentum der Immobilie geht erst beim Verkauf des Traders an den Investor über. Die Eigentümerstrategien und das Handeln beider Akteure entscheiden über die Gestaltung und die Performanz der Immobilie. Die Immobilienperformanz beeinflusst wiederum den wirtschaftlichen Erfolg, die Performanz des Immobilieneigentümers.

Kompetenz: Kompetenzen werden im Kontext dieser Studie als Bündel aus Ressourcen und Fähigkeiten verstanden.⁴¹ Das wettbewerbsdifferenzierende Potenzial einer Kompetenz kann aus dem Besitz überlegener Ressourcen, der Fähigkeit Ressourcen besonders produktiv einzusetzen oder einer Kombination aus beidem resultieren.⁴² Kompetenz bei Immobilieninvestitionen liegt jedenfalls vor, wenn die Fähigkeit zur Bewältigung wettbewerbsrelevanter Aufgaben soweit ausgeprägt ist, dass gegenüber Wettbewerbern kein Nachteil entsteht.⁴³ Individuelle Kompetenzen entstehen durch Lernen und Entwicklung. In diesem Kontext wird Kompetenz nicht als *Befugnis* sondern als *Fähigkeit* verstanden.

Komplexität: „Komplexität ist ein zentraler Begriff der neuen Systemtheorie. Er verweist darauf, dass aufgrund bestimmter Entwicklungsbedingungen moderner Gesellschaften viele soziale Verhältnisse nicht mehr überschaubar, sondern vielschichtig und verwickelt geworden sind.“⁴⁴

*Komplexe Systeme:*⁴⁵ Komplexe Systeme sind durch viele, stark verknüpfte Einflussgrößen und hohe Dynamik gekennzeichnet

*Komplexe Herausforderungen:*⁴⁶ Komplexe Herausforderungen zeichnen sich durch ein Eigenleben aus.

Komplexe dynamische Systeme: Ein System ist eine „Ganzheit von Elementen, (...) die von einer Umwelt unterscheidbar ist.“⁴⁷ Das heisst, dass „Grenzen zwischen System und Systemumwelt erkennbar sind. (...) Elemente sind Komponenten eines Systems die im wechselseitigen Zusammenwirken ein System konstituieren. (...) Die Vielfalt von Elementen und Wechselwirkungen begründet die Komplexität eines Systems, (...) die nicht ohne weiteres überschaubar sind. (...) Das Eigenverhalten des Systems befindet sich in ständiger, nur sehr begrenzter Entwicklung. Die Beziehungen und Interaktionen

⁴¹ eigene Definition - im Verständnis des Autors der Studie

⁴² Buhmann (2006): Kompetenzorientiertes Management multinationaler Unternehmen, S. 84

⁴³ ebenda, S. 61

⁴⁴ Willke (2006): Systemtheorie I Grundlagen, S. 19

⁴⁵ Definitionen gemäß Honegger (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, S. 215 ff.

⁴⁶ ebenda

⁴⁷ Rüeegg-Stürm (2003): das neue St. Galler Management Modell, S. 18

der Elemente - das Systemverhalten – sind emergent. (...) Komplexe Systeme sind typischer Weise dynamische Systeme, das heisst, sie sind ständig im Werden, ständig im *Re-Konstruktion*.“⁴⁸

*Strategische Erfolgsposition:*⁴⁹ Eine strategische Erfolgsposition ermöglicht einer Unternehmung im Vergleich zu ihren Wettbewerbern langfristige Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Wobei Wettbewerbsvorteile auf mehreren Ebenen generiert werden können. „(...) eine strategische Erfolgsposition erwächst aus dem *kohärenten Zusammenwirken verschiedenster Ziele und Fähigkeiten*.“⁵⁰

Strategie: Im Wesentlichen geht es bei einer Strategie immer darum Entscheide zu treffen, die letzten Endes den Erfolg des Strategen sicherstellen und dem Strategen erlauben seine Ziele zu erreichen.⁵¹ Das Wesen der Strategie besteht darin, die dem Strategen zur Verfügung stehenden humanen (Führungskräfte, Mitarbeiter), physischen (z.B. Gebäude), finanziellen Ressourcen, Netzwerke und zeitlichen Ressourcen (richtiges Timing, Ausnützung des Faktors Zeit) optimal einzusetzen.⁵² Erfolgsversprechende Strategien müssen auf soliden Kenntnissen aufbauen. Dies können Wissen über strategische Grundsätze oder andere für die Strategieentwicklung relevantes Wissen sein.⁵³ Strategien müssen flexibel sein um auf dynamische Marktverhältnisse schnell und adäquat reagieren zu können, um die Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.⁵⁴

Strategisches Management: Strategisches Management ist die systematische Auseinandersetzung mit den Grundlagen für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung.⁵⁵ Strategisches Management beinhaltet sowohl die Unterstützung der Zielbildung der Unternehmenspolitik und deren Zielsetzungen, die strategische Unternehmungs- und Umweltanalyse, die Strategieformulierung sowie die Strategieumsetzung. Es stellt die Fragen: Welche langfristigen Ziele sollen wir verfolgen? In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein? Mit welchen langfristigen Maßnahmen wollen wir den Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestreiten? Was sind

⁴⁸ Rüegg-Stürm (2003): das neue St. Galler Management Modell, S. 18

⁴⁹ vgl. Rüegg-Stürm (2003): das neue St. Galler Management Modell, S. 42

⁵⁰ ebenda

⁵¹ eigene Definition - im Verständnis des Autors der Studie

⁵² in Anlehnung an Pümpin, Pedernana (2008): Strategisches Investment Management – Wie Investoren nachhaltig entscheiden, S. 40

⁵³ Pümpin, Pedernana (2008): Strategisches Investment Management – Wie Investoren nachhaltig entscheiden, S. 39

⁵⁴ Definition nach Sreckovic (2011): Organisationale Kompetenzen in der Immobilienprojektentwicklung, S. 38

⁵⁵ nach Rüegg-Stürm (2003): das neue St. Galler Management Modell, S. 40

unsere Kernfähigkeiten, mit denen wir im Wettbewerb bestehen können? Was müssen wir tun, um unsere langfristigen Maßnahmen umzusetzen?⁵⁶

*Verhalten/Handeln:*⁵⁷ Verhalten ist synonym mit Handeln zu verstehen. Verhalten und Handeln basieren aufgrund von getroffenen Entscheidungen, die wieder dem individuellen Wissen, der Erfahrung und aufgrund des Instinkt des Handelnden getroffen werden.

*Werte/Wertvorstellungen:*⁵⁸ Werte halten fest, was einem wichtig ist. Sie sind handlungsleitende Maximen und dienen als Entscheidungshilfe für erwünschte Verhaltensweisen.

2.2 Aktueller Stand des Wissens, Denksätze und Theorien

Von Relevanz für die vorliegende Arbeit sind drei Ebenen von Literatur und Forschung. Auf immobilienökonomischer Seite ist die Arbeit im Immobilienmanagement - und hier nach Bach⁵⁹ im Management von Immobilienunternehmen sowie nach Rottke und Thomas⁶⁰ auf Investoren/Eigentümerebene und somit im Investment Management anzusiedeln. Die zweite Ebene bilden die allgemeinen Managementmodelle und -theorien der Unternehmensführung.⁶¹ Die dritte Ebene behandelt Erfolgsfaktoren, die zu Wettbewerbsvorteilen in Unternehmungen führen sollen.⁶² Aufgrund der Breite und Vielschichtigkeit muss auf eine historische Entwicklung von Theorien und Modellen verzichtet werden. Der Schwerpunkt liegt daher auf aktueller Forschung und Literatur zu den skizzierten drei Ebenen, in dem Bewusstsein, dass auch hier lediglich relevante Aspekte angesprochen werden können, die allerdings die Motivation der Arbeit, respektive der Thesenbildungen unterstützen und dem Verständnis des Lesers dienlich sein sollen.

Immobilienmanagement

Der Begriff des Immobilienmanagements ist umfassend und wird ebenso vielfältig in der Literatur, den Theorien sowie in der gelebten Praxis der Immobilienökonomie

⁵⁶ in Anlehnung an Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategisches-management.html> (abgerufen am 20.07.2013)

⁵⁷ eigene Definition - im Verständnis des Autors der Studie

⁵⁸ Definitionen gemäß Honegger (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, S. 215 ff.

⁵⁹ vgl. Bach (2005): Begriffsdefinitionen: Nur etwas für Theoretiker? In Bach et al. (2005): Immobilienmarkt und Immobilienmanagement – Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft, S. 102

⁶⁰ vgl. Rottke, Thomas (2011): Immobilienwirtschaftslehre Band 1, Management, S. 637

⁶¹ vgl. Rüegg-Stürm (2003): das neue St. Galler Management Modell sowie Honegger (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis

⁶² siehe *Wettbewerbsfaktoren im Allgemeinen* ab S. 18

verwendet.⁶³ Schulte⁶⁴ setzt den Begriff Immobilienmanagement stellvertretend für den Begriff Immobilienökonomie ein. Neben den Funktions-, Phasen-, Strategie- und Institutionellen Aspekten des Immobilienmanagements (dargestellt im ‚*Haus der Immobilienökonomie*‘)⁶⁵ ergänzt Schulte die Managementfunktion in Immobilienunternehmen unter anderem mit den Aufgaben der Führung und der Organisation. Wobei der Prozessgestaltung für die Organisationsaufgaben des Managements von Immobilienunternehmen besondere Bedeutung zukommt. Schulte et al.⁶⁶ betont, dass die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von direkten Immobilienanlagen bei zunehmender Komplexität und Veränderungen der immobilienwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ebenso wie andere Kapitalanlagen von einem permanenten und aktiven Management abhängig sind. Auch in Anlehnung an Schulte verwenden Bach et al.⁶⁷ den Begriff Management in der Immobilienwirtschaft sinngleich für die Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft. Bach sieht eine Übereinstimmung in der wissenschaftlichen und praktischen Auseinandersetzung durch die Unterscheidung eines funktionellen und eines strukturellen Ansatzes für den Begriff Management. Die funktionale Betrachtungsweise stellt die Handlungen und nicht die Personen in den Mittelpunkt. Die institutionelle Betrachtungsweise rückt sinngemäß die Personen mit Führungsfunktion in das Zentrum der Betrachtung. Die gif⁶⁸ definiert im Leistungskatalog das *Real Estate Investment Management* als die umfassende, an den Vorgaben des Investors ausgerichtete Eigentümervertretung für ein Immobilienvermögen aus Kapitalanlagegesichtspunkten. (...) Dabei gestaltet sich das REIM als mehrstufiges Modell in die Teilbereiche Investment-Ebene, Portfolio-Ebene und Objekt-Ebene.⁶⁹ Wobei die Ebenen-Ordnung nicht hierarchisch verstanden werden, sondern eine *sachgerechte Gliederung der Funktionen im REIM* abbildet. Die Thesen beschäftigen sich vor allem mit den Leistungen/Aufgaben der Investmentebene und der untergeordneten Ebene der *Investment-Strategie*. Gemäß gif-Richtlinie beinhaltet dies die Aufgaben der *Zieldefinition*, der *Bestandsaufnahme* und *Analyse der Ist-Situation*, der *Strategievorschlag und -formulierung* sowie die *Aktualisierung der*

⁶³ vgl. Bach (2005) Immobilienmarkt und Immobilienmanagement - Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft, S. 102

⁶⁴ vgl. Schulte (2008), Immobilienökonomie, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Band I

⁶⁵ vgl. Schule/Schäfers (2005) in Schulte (2008): Immobilienökonomie Band IV, S. 3

⁶⁶ vgl. Schulte (1998): Handbuch Immobilieninvestitionen

⁶⁷ vgl. Bach et al. (2005): Immobilienmarkt und Immobilienmanagement - Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft

⁶⁸ Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.

⁶⁹ gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (2004), Richtlinie, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, S. 3

Investmentstrategie. Im REIM werden somit die übergeordneten Ziele, Werte und Normen⁷⁰ für das Immobilienunternehmen beschlossen sowie die Richtlinien für das Strategische (Immobilien)Management vorgegeben.

Systemtheorie

In der Systemtheorie sollen Unternehmen als eigenständige, komplexe und dynamische Systeme verstanden werden, wobei auf die Beeinflussung und Wechselwirkung des Systems mit seiner Systemumwelt abgestellt wird.⁷¹ Das Neue St. Galler Management Modell von Rüegg-Stürm⁷² basiert auf systemtheoretischen Grundlagen und dem Denkmodell Ulrich und Probst.⁷³ Unternehmensführung wird bei Ulrich und Probst im ganzheitlichen Verständnis als das *Management von Umweltbeziehungen*⁷⁴ begriffen, dessen Gestaltung der Unternehmensführung zugewiesen wird. Das Neue St. Galler Managementmodell verkörpert ein ganzheitliches Managementmodell und stellt das Unternehmen als komplexes System in den Mittelpunkt der Betrachtung.⁷⁵ Das Managementmodell zielt nicht auf inhaltliche Lösungsvorschläge ab, sondern vermittelt in erster Linie einen Bezugsrahmen zur Betrachtung, Diagnose und Lösung von Managementproblemen.⁷⁶ Ein solcher Bezugsrahmen will einen differenzierte Blick über die verschiedenen Dimensionen eines integrierten Managements vermitteln. Das Modell gibt dem Manager die Möglichkeit durch die Abstraktion der komplexen Systemumwelt auf Probleme und deren Wirkungszusammenhänge hinzuweisen und diese bei grundlegenden Entscheidungen zu berücksichtigen.⁷⁷ Honegger⁷⁸ erweitert das Neue St. Galler Managementmodell sowie den zugrunde liegenden Ansätze von Gomez und Probst mit weiteren praxisorientierten Managementinstrumenten nämlich der Methode *Netmapping*.⁷⁹ Um komplexe Zusammenhänge auf einer bestimmten ‚Flughöhe‘ zu verstehen und zu managen. *Netmapping* verbindet die ebenfalls von Honegger entwickelte sogenannte *Erfolgslogik*, die als ‚Landkarte‘ zu lesen ist sowie die komplexen Zusammenhänge der identifizierten Erfolgsfaktoren visualisiert und kategorisiert. Durch in *Netmapping* weitere inkludierte Managementinstrumente ist eine

⁷⁰ vgl. Kämpf-Dern (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und –aufgaben, S. 6

⁷¹ vgl. Willke (2006): Systemtheorie I: Grundlagen, S. 55 - 61

⁷² vgl. Rüegg-Stürm (2003): das neue St. Galler Management Modell, S. 40

⁷³ vgl. Ulrich, Probst (1995): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln

⁷⁴ ebenda, S. 283

⁷⁵ vgl. Rüegg-Stürm (2003): das neue St. Galler Management Modell

⁷⁶ ebenda, S.6

⁷⁷ vgl. Honegger (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, S. 28

⁷⁸ vgl. Honegger (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis

⁷⁹ ebenda, S. 58

umfassende Managementmethode⁸⁰ entwickelt worden. Die dynamische Betrachtungsweise des Systemansatzes wird auch im SIM (Strategische Investment Management) Konzept von Pümpin und Pedernana⁸¹ aufgenommen. Der Ansatz von SIM vertritt unter anderem die Meinung, dass es „ebenso wichtig ist, nicht nur wie bei der Kapitalmarkttheorie quantifizierbare Größen zu betrachten, sondern auch qualitative Dimensionen.“⁸² Für das Investment Management und die hier dargelegte Forschungsfrage bedeutet diese Haltung, dass „bestimmte Konzepte immer nur unter bestimmten Bedingungen und nur über eine begrenzte Zeit Gültigkeit haben können.“⁸³ Aus diesem Grund sprechen Pümpin und Pedernana der Innovation große Bedeutung zu: „Erfolg hat nur, wer immer wieder bereit ist, neue Wege zu gehen und Neues auszuprobieren.“ Das SIM Konzept, das sich deutlich von dem der Kapitalmarkttheorie entwickelten Konzept der Assetallokation unterscheidet, postuliert weiter, dass im Strategischen Investment Management aktives Engagement seitens des Investors gefordert ist.

Kompetenzhypothese

Die ‚Kompetenzhypothese‘ von Pümpin und Pedernana besagt, dass „der Investmenterfolg umso größer ist, je mehr Wissen und Fähigkeiten der Investor besitzt.“⁸⁴ Mit der Frage, welche organisationalen Kompetenzen eine Projektentwicklungsunternehmens zu strategischen Wettbewerbsvorteilen führen, hat sich Sreckovic⁸⁵ beschäftigt. Das Ergebnis der Untersuchung von Sreckovic zeigte unter anderem, dass „(...)jene organisationale Kompetenzen zu strategischen Wettbewerbsvorteilen führen, welche dem Unternehmen ermöglichen erfolgreich nach Außen zu kommunizieren, interne und externe Netzwerke aufzubauen, Teams zu bilden und organisationales Wissen zu akkumulieren. (...) Dieser Aufbau der nicht-imitierbaren organisationalen Kompetenzen wird durch entsprechende Organisations- und Entscheidungskompetenz im Unternehmen gestützt.“⁸⁶

Wettbewerbsfaktoren im Allgemeinen

Den Ressourcen-basierten Ansatz im strategischen Management, der ebenso Wettbewerbsvorteile von Unternehmen durch den optimalen Einsatz der organisationsspezifischen und einzigartigen internen Ressourcen postuliert, erweitert

⁸⁰ vgl. Honegger (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, S. 5

⁸¹ vgl. Pümpin, Pedernana (2008): Strategisches Investment Management – Wie Investoren nachhaltig entscheiden

⁸² ebenda, S. 210

⁸³ ebenda, S. 211

⁸⁴ Pümpin, Pedernana, ebenda, S. 45

⁸⁵ vgl. Sreckovic (2011): Organisationale Kompetenzen in der Immobilienprojektentwicklung

⁸⁶ Sreckovic, ebenda, S. 138

Reuter⁸⁷ um Kompetenzen, Kernkompetenzen und dynamische Fähigkeiten. Eine Erkenntnis zeigt, dass strategische Wettbewerbsvorteile auch von der Integration von externen Technologien und externen Aktivitäten abhängen und deren Qualität der Einbindung in die Organisation hohe Bedeutung zugesprochen wird.⁸⁸ Die Fähigkeit von Unternehmen zu lernen, das heisst, sich zu entwickeln und sich neue Kompetenzen anzueignen trägt gemäß Buhmann⁸⁹ weit wesentlicher zum Unternehmenserfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit die Fokussierung auf Kernkompetenzen. Dies wird auch bei Mühlbacher⁹⁰ bestätigt, wobei neben der Lernbereitschaft auch die Flexibilität von Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil begünstigen. Die Bedeutung der Innovationsfähigkeit nimmt nach Mühlbacher „ (...) nur schwach zu und jene des Zeitmanagements sinkt sogar.“⁹¹ Dem hält Fischer⁹² entgegen, der betont, dass der Faktor Zeit – neben den Faktoren Kosten und Qualität – im Strategischen Management als erfolgskritisch Wettbewerbsfaktor zwischen Unternehmen einzustufen ist. Vereinfacht und verallgemeinert wird angenommen, dass „(...) diejenigen Unternehmen langfristig erfolgreich sein werden, die in der Lage sind ihre Produktinnovationen eher als die Konkurrenz in einen Markt einzuführen (time to market), beziehungsweise die ihren Kunden eine vergleichsweise kürzere Lieferzeit bieten.“⁹³ Der wesentliche Erfolgsgrund zeitbasierter Wettbewerbsstrategien liegt jedoch in der Auseinandersetzung mit den Wettbewerbern/Konkurrenten, mit dem Ziel eine führende Wettbewerbsposition zu erreichen.⁹⁴ Der Faktor Zeit, konkret der Markteintritt *time-to-market*, wird in der Produkte-, respektive in der Innovationsentwicklung diskutiert. Wobei Patt⁹⁵ zusammenfasst, dass eine Übereinstimmung besteht, dass eine Verkürzung der *time-to-market* im allgemeinen die Wettbewerbsposition stärkt. Hinsichtlich der Wirkung auf die Unternehmensstrategie sieht Patt drei wesentliche Erfolgspotenziale im Bezug auf den Faktor Zeit. „Zeit ist in vielen Branchen ein unmittelbarer Erfolgsfaktor. (...) Zeitkompression bewirkt einen *leverage* bestehender Wettbewerbsvorteile. (...) Schnelligkeit erschließt strategische Optionen. Strategisches Denken ist ein Denken in Optionen. Schnelligkeit verschafft Optionen.“⁹⁶ Goetze et al.⁹⁷ schließen an die

⁸⁷ Reuter (2011): Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen –Grundlagen, Theoriebausteine und Prozessorientierung, S. 1

⁸⁸ ebenda, S. 25

⁸⁹ Buhmann (2006): Kompetenzorientiertes Management multinationaler Unternehmen, S. 26 – S. 27

⁹⁰ Mühlbacher (2007): Kompetenzmanagement als Grundlage strategischer Wettbewerbsvorteile, S. 281

⁹¹ ebenda, S. 281

⁹² Fischer, J. (2001): Zeitwettbewerb

⁹³ Fischer, ebenda, III - Geleitwort

⁹⁴ ebenda, S. 80, S. 81

⁹⁵ Patt (1995): Zeit als Wettbewerbsfaktor

⁹⁶ ebenda, S. 26

Charakterisierung der Geschwindigkeit als Erfolgsfaktor an, in dem Unternehmen die Zeit bewusst als Erfolgsfaktor nutzen, besser in der Lage sind flexibel und schnell gegebenenfalls auf die Mitwettbewerber zu agieren beziehungsweise zu reagieren und Entwicklungszeiten von Produkten zu verkürzen.⁹⁸ Neben der Geschwindigkeit werden auch *Zeitpunktentscheidungen als Erfolgsfaktor von Wettbewerbsstrategien*⁹⁹ erwähnt, auch hier in Anlehnung an strategisch relevante Zeitpunkte in der Produktentwicklung sowie im Produktinnovationsprozess. Einen ‚radikaleren‘ Ansatz vertreten Kim und Mauborgne,¹⁰⁰ die das Erfolgspotenzial durch unternehmerische Nutzeninnovation¹⁰¹ und der Entwicklung neuer Märkte (der blauen Ozeane) vertreten. Die blauen Ozeane zielen auf die Erreichung bisheriger Nicht-Kunden ab, die auch den relevanten Nutzen für die Unternehmen bieten.¹⁰² Der Erfolg der Eroberung blauer Ozeane, wird weder im Unternehmen noch in der Branche, sondern mit der *strategischen Bewegung des Unternehmens* assoziiert.¹⁰³ Unter strategischer Bewegung wird nach Kim und Mauborgne die „Gesamtheit der Handlungen und Entscheidungen durch die Manager ein großes marktschaffendes Angebot machen können“¹⁰⁴ verstanden. Voraussetzung ist allerdings, das bewusst gewollte Ausbrechen aus den gewohnten Grenzen der *Roten Ozeanen*, die den bekannten Markt abbilden, indem die Wettbewerber versuchen sich gegenseitig zu schlagen.¹⁰⁵ Die Unternehmen müssen über den Wettbewerb hinaus entwickeln um sich neue Gewinne zu sichern und neue Wachstumschancen ergreifen zu können.¹⁰⁶ Stern und Jaberg¹⁰⁷ betonen, dass vor allem der Faktor Mensch im Innovationsprozess, mit der dementsprechenden Einstellung und Innovationsbereitschaft, das Erfolgskriterium ist.¹⁰⁸ Stern und Jaberg kritisieren, dass die Manager, die ihr Handeln auf Vorausberechnungen, Analysen und Zahlen stützen, langfristig keinen Erfolg haben werden sowie, dass Innovation als ein beliebtes Schlagwort in vielen Unternehmen verwendet wird, Innovation tatsächlich aber häufig nicht gelebt wird.¹⁰⁹ Innovation bedeutet daher im Verständnis dieser Studie

⁹⁷ vgl. Götze, U., Mikus, B., Bloech, J. (2000): Management und Zeit, S. 177 - 178

⁹⁸ ebenda, S. 177 - 178

⁹⁹ ebenda, S. 169

¹⁰⁰ vgl. Kim, Mauborgne (2005): Der blaue Ozean als Strategie

¹⁰¹ der Begriff ‚Nutzeninnovation‘ wird bei Kim und Mauborgne als Strategie beschrieben, die nicht nur auf den Käufer sondern auch für das Unternehmen selbst Nutzengewinn erreichen

¹⁰² vgl. Kim, Mauborgne (2005): Der blaue Ozean als Strategie, *Nutzeninnovation*, S. 11 - 17

¹⁰³ ebenda, S. 10

¹⁰⁴ Kim, Mauborgne, ebenda, S. 10

¹⁰⁵ ebenda, S. 43 - 44

¹⁰⁶ ebenda, S. 4

¹⁰⁷ vgl. Stern, Jaberg (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement

¹⁰⁸ ebenda, S. 20

¹⁰⁹ ebenda, S. 20, S. 22

Entwicklung und unternehmerische Flexibilität. Nach Kaluza und Becker¹¹⁰ ist der Erfolgsfaktor Flexibilität für Unternehmungen von Bedeutung, damit diese im *diskontinuierlichen Wandel* bestehen können.¹¹¹ Wobei Kaluza und Becker zwischen Flexibilität in der Strategieentwicklung und Flexibilität der Strategie selbst unterscheiden.¹¹² Strategische Flexibilität wird sinngleich mit der „Fähigkeit zum dynamischen Manövrieren in gewissen Spannungsfeldern verwendet und sie bedingt zugleich mehr oder weniger große Reibungsverluste.“¹¹³ Um strategische Flexibilität zu verstehen und bewusst zu gestalten, betonen Kaluza und Becker, dass eine *dynamische Betrachtungsweise* vorausgesetzt wird.¹¹⁴ Kaluza und Becker kritisieren, dass *konventionelle Strategietheorien keine hinreichende Erkenntnisgrundlage für dynamische Betrachtungen liefern*: die in der Ressourcentheorie - „strategy content research“ - vertretenen zwei Hauptströmungen, nämlich der *Ressourcen-basierte Ansatz* sowie der *Markt-basierte Ansatz* fokussieren „mehr auf die bestehende Branchenkonfiguration und Ressourcenposition und weniger darauf, wie Markt- und Ressourcenpositionen entstehen und sich mit der Zeit verändern.“¹¹⁵ Aber auch im „strategy process research“ werden nach Kaluza und Becker unzureichend sich verändernde Strategieinhalte, stattfindende Strategiewechsel sowie zur Entstehung von Mechanismen des strategischen Wandels beschrieben. Potenzial wird allerdings unter anderem bezüglich *dynamisch ressourcen-basierter Ansätze, organisationaler Lernmodelle* sowie Modellen *der modernen Komplexitätstheorie* seitens Kaluza und Becker zugesprochen, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden kann, deren Ansätze sich allerdings im systemischen Management und den daraus entwickelten Modellen finden.

Real Optionen

Mit den Möglichkeiten um mit den Veränderungen und somit mit Unsicherheiten in der Zukunft, die unter anderem in der Problemstellung der Arbeit beschrieben wurden, besser umzugehen, beschäftigt sich in der Immobilienwirtschaft die Realloptionsanalyse. Aufbauend auf die (Finanz-)Optionspreistheorie betrachtet der Realloptionsansatz Handlungsalternativen als Handlungsflexibilitäten über die Zeit bei Investitionsprojekten als reale Optionen.¹¹⁶ Im Bezug auf Unternehmen ist zum Beispiel

¹¹⁰ vgl. Kaluza, Becker (2005): Erfolgsfaktor Flexibilität

¹¹¹ ebenda, S. 96

¹¹² ebenda, S. 96

¹¹³ Kaluza, Becker, ebenda, S. 96

¹¹⁴ ebenda S. 96

¹¹⁵ Kaluza, Becker, ebenda, S. 96

¹¹⁶ vgl. Seibold (2009): Der Realloptionsansatz zur Bewertung von Investitionsprojekten

die Wachstumsmöglichkeit eine Realloption. Sowohl Finanzoptionen als auch reale Investitionsentscheidungen weisen drei konstitutive Eigenschaften/Merkmale auf:¹¹⁷ Flexibilität, Unsicherheit und Irreversibilität.¹¹⁸ Löpfe¹¹⁹ argumentiert, dass die Realloptionsanalyse die Zukunft nicht festlegt, sondern davon ausgeht, dass „in allen möglichen zukünftigen Zuständen die dann wirtschaftlich vernünftigen Entscheidungen getroffen werden und diese bewertet.“¹²⁰ Besondere Bedeutung misst Tzeschlock¹²¹ der Realloptionsbewertung von Immobilieninvestitionsentscheidungen von Großprojekten bei aufgrund der langen Planungszeiten und Bauperioden.¹²² Büch¹²³ überträgt den Realloptionsansatz auf die Immobilienwirtschaftliche Projektentwicklung, die aufgrund ihrer Komplexität mehrere Optionen beinhalten. Die Relevanz der Anwendung des optionstheoretischen Denkens im Kontext der Immobilienwirtschaftlicher Projekte fasst Büch schlüssig zusammen: „Investitionen in der Immobilienwirtschaftlichen Projektentwicklung sind neben dem hohen Grad an Unsicherheit über die erwarteten zukünftigen Cashflows aus der Immobilie, auch durch diverse Handlungsflexibilitäten und irreversible Investitionskosten, Desinvestitionskosten respektive Liquidationserlöse charakterisiert.“¹²⁴

Zukunft Immobilienökonomie

Eine *zukunftsorientierte Immobilienwirtschaft - neue Trends und innovative Lösungen* - diskutieren Krone et al.:¹²⁵ Erfolgreiches unternehmerisches Handeln wird dadurch ausgezeichnet, dass „die Zeichen des Marktes und die künftigen Kundenwünsche frühzeitig erkannt und diese zur Grundlage des Handelns werden.“¹²⁶ Die Erforschung gesellschaftlicher Zukunftstrends¹²⁷ und Immobilientrends¹²⁸, das heisst, Ausweitung

¹¹⁷ vgl. Hommel, Pritsch (1999): Marktorientierte Investitionsbewertung mit dem Realloptionsansatz, http://www.fmpm.ch/files/1999_02_Hommel_Pritsch.pdf, [abgerufen am 08.06.2013]

¹¹⁸ „Der Inhaber einer Finanzoption hat das Recht, nicht aber die Pflicht (Flexibilität), einen bestimmten Vermögensgegenstand zu erwerben, falls dies nach Kenntnis eines zunächst nicht genau vorhersehbaren Umweltzustandes (Unsicherheit) für ihn optimal ist. Die Ausübung dieses Rechts verursacht für den Optionshalter versunkene Kosten (Irreversibilität).“ – Quelle siehe Fußnote davor

¹¹⁹ Löpfe in ‚Wertvolle Optionen‘ in Schweizer Immobilienbrief Ausgabe 148, e-paper, online abrufbar unter <http://immobilienbusiness.ch/de/immobilienbrief/> [abgerufen am 22.06.2013]

¹²⁰ Löpfe, ebenda S. 10

¹²¹ Tzeschlock in ‚Wertvolle Optionen‘ in Schweizer Immobilienbrief Ausgabe 148, e-paper, online abrufbar unter <http://immobilienbusiness.ch/de/immobilienbrief/> [abgerufen am 22.06.2013]

¹²² ebenda, S. 7

¹²³ vgl. Büch (2009): Bewertungen von Investitionen in der immobilienwirtschaftlichen Projektentwicklung anhand eines modularen Realloptionsmodells

¹²⁴ Büch (2009): ebenda, S. 3

¹²⁵ Krone et al. (2004): Zukunftsorientierte Immobilienwirtschaft – Neue Trends und innovative Lösungen

¹²⁶ Krone et al., ebenda, S. 10

¹²⁷ u.a. der Wandel der Werte, der Generationen-Ansatz, der Lifestyle-Ansatz etc. auf die an dieser Stelle nicht eingegangen werden soll

¹²⁸ der Schwerpunkt liegt im Beitrag bei der Analyse der Konsumententrends in der Wohnraumnachfrage

des Blickwinkels ein Stück weit in die Zukunft, ist hierfür unabdingbar. *Die Zukunft der Führung* analysiert Gürtler¹²⁹ in seiner gleichnamigen Trendstudie. Die zentrale Optimierungsaufgabe für Unternehmen Anfang des 21. Jahrhunderts sind *die Menschen*.¹³⁰ „Es ist das Produktionsmittel Humankapital über das der Unternehmenseigentümer nicht verfügen kann (...) und in der Wissensgesellschaft wird diese in immer mehr Unternehmen zum wichtigsten Produktionsmittel überhaupt.“¹³¹ Gürtler zeichnet für die Zukunft der Führung ein *magischen Dreiecks*: die Chefs, der Markt, die Mitarbeiter. „Dabei markiert jeder von Ihnen eine Dimension der Unternehmensführung. Und alle drei zusammen ein dynamisches Spannungsfeld.“¹³²

2.3 Forschungsdefizite

Während sich in den vergangenen 15 Jahren der Abbau wissenschaftlicher Defizite im Bereich der Immobilienwirtschaft vor allem auf die Immobilienbewertung, die Immobilienfinanzierung und das Immobilienmarketing fokussierten,¹³³ sind im Bereich der umfassenden und übergreifenden Managementaspekte der Immobilienwirtschaft und hier vor allem für das Management von Immobilienunternehmen, wenig konkrete Theorien und Modelle entstanden, die eine Übertragung der allgemeinen Managementtheorien auf Immobilienunternehmen vornehmen. Fallbeispiele in der Literatur zur Unternehmensführung, zum Innovationsmanagement, zu Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen, zum Wissensmanagement, die auf die Immobilienwirtschaft respektive auf Immobilienunternehmen zu übertragen, sind wurden im Zuge der Literaturrecherche vergeblich gesucht. Vielmehr ist ein ‚Dschungel‘ an der Begrifflichkeiten, Anwendungen und Interpretation rund um den Begriff ‚Management‘ in der Literatur vorzufinden, deren gemeinsame Übereinstimmung in der Betrachtung des Managements als Querschnittsfunktion liegt. Während eine ‚Vielzahl von Theoriebildungen‘ zur allgemeinen Managementlehre und von wiederum allgemeiner Unternehmensführung zu verzeichnen ist, sind die Veröffentlichungen zum Thema Immobilienmanagement im deutschsprachigen Raum

¹²⁹ Gürtler (2013): *Die Zukunft Führung*. Eine Trendstudie.

http://www.gdi.ch/media/summaries/Zukunft_der_Fuehrung_Summary.pdf

¹³⁰ vgl. ebenda, S. 23; wohingegen die zentrale Optimierungsaufgabe für Unternehmen des 20. Jhdt. *die Prozesse* waren. Diese bezeichnet Gürtler als Blütezeit des Managements und des Taylorismus. Im Verlauf des 20. Jhdt. war es *die Strategie* und somit die Blütezeit des Topmanagement und der Strategieberater.

¹³¹ Gürtler (2013): *Die Zukunft Führung*. Eine Trendstudie, S. 23

¹³² Gürtler, ebenda, S. 23

¹³³ vgl. Bach et al. (2005): *Immobilienmarkt und Immobilienmanagement - Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft*

in geringem Umfang erfolgt.¹³⁴ Der Fokus der Literatur zum Immobilienmanagement liegt bei dem *Management von Immobilien* sowie zum *(Bau-)Projektmanagement*. Bach et al. sehen eine Begründung in der „(...) tendenziell klein und mittelständisch organisierten Immobilienwirtschaft, wo ein Bedarf nach Managementlehren unter institutionellen Aspekten weniger gesehen, beziehungsweise das Fehlen weniger als Defizit betrachtet wird.“¹³⁵ Bach et al. prognostizieren auch: „Sollten aber Konzentrationsbewegungen (wie sie derzeit deutlich zu beobachten sind) eine Anhebung der Größe von Organisationseinheiten in der Immobilienwirtschaft bewirken, wirkt sich dies auch auf den Theoriebedarf des Immobilienmanagements aus.“¹³⁶ In der Literatur und Forschung zu Wettbewerbserfolgskriterien liegt der Schwerpunkt ebenso auf strategischer Unternehmensführung. Wobei vor allem die Produktindustrie im Mittelpunkt der Ausführungen steht. Die Wettbewerbsfaktoren Zeit, Innovation, der Mensch, Wissen und Kompetenz sowie unternehmerische Flexibilität werden weder im Kontext zu Immobilienprodukten noch mit Immobilienunternehmen beschrieben. In diesem wahrgenommenen Delta zwischen der Immobilienökonomie und allgemeiner Managementlehre und Unternehmensführungstheorie bewegt sich die Studie. Mit der vorliegenden Arbeit versucht einen ersten groben anwendungs-orientierten Brückenschlag durch die Übertragung der genannten erfolgsversprechenden Management- und Führungs-Aspekte auf Immobilienunternehmen vorzunehmen und auf deren Relevanz zu überprüfen.

3 Methode

Die Beantwortung der Forschungsfrage wird durch exploratives Vorgehen vorgenommen. Die Forschungsarbeit ist als qualitative Studie einzustufen. Das Ziel der Studie ist, die hier formulierten Annahmen (Protokollsätze), die aus der Analyse und Bewertung der sechs Expertengespräche sowie der Literaturrecherche entwickelt wurden, vertieft zu analysieren. Im Folgenden werden die hier entwickelten Protokollsätze als Thesen bezeichnet. Für die Analyse und Bewertung der Thesen wurden elf, am Schweizer Markt prominente, Immobiliengesellschaften angefragt. Deren Auswahl wird im nächsten Kapitel, der Beschreibung der Stichprobe, erläutert. Die zur mündlichen Befragung stehenden Personen wurden für eine

¹³⁴ ebenda

¹³⁵ Bach et al. (2005): Immobilienmarkt und Immobilienmanagement - Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft

¹³⁶ Bach et al, ebenda

Terminvereinbarung telefonisch und via E-mail kontaktiert sowie über die zu untersuchende Fragestellung informiert. Im Zentrum steht die Frage nach der Identifikation von Wettbewerbserfolgskriterien für Immobiliengesellschaften. Die Erforschung dieser Faktoren erfolgt mittels Gesprächsleitfaden, der entlang den hier unterbreiteten Thesen entwickelt wurde. Die auf diese Weise erhobenen Daten wurden ohne Einsatz einer Software transkribiert. Vielmehr wurde eine erste Analyse nach Textinhalten, im Sinne der hier vorliegenden Studie, als zielführend erachtet. Die hier unterbreiteten Ergebnisse lassen keinen Schluss auf die Grundgesamtheit zu. Insbesondere ist dem Autor der Studie bewusst, dass aufgrund der bewussten Auswahl der Interviewpartner keine Repräsentativität, respektive Allgemeingültigkeit, gewährleistet werden kann. Der Interviewleitfaden, das Interviewverzeichnis sowie die Paraphrasierung der elf Interviews sind im Anhang der Studie beigelegt.

3.1 Forschungsprozess

Aufgrund der Ausgangslage und Problemstellung in Bezug auf den Schweizer Immobilienmarkt, respektive dessen Akteure, bezieht sich die vorliegende Studie auf diese Immobilienakteure: Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler. Die Fragestellung, der erfolgsversprechenden Strategien im zunehmend komplexen und dynamischen Immobilienwettbewerb, wird vornehmlich in Immobilienexperten-Kreisen aus Theorie und Praxis diskutiert.¹³⁷ Diese Akteure, das heisst, professionelle Immobilienakteure aus der Schweizer Immobilienindustrie, wurden auch für die Untersuchung der Forschungsfrage eingesetzt.

Aufgrund der Erkenntnisse einer ersten Literaturrecherche zur Bearbeitung der Forschungsfrage, erwiesen sich diese als nicht zielführend. So wurde, um einen praxisnahen Überblick zur Problematik zu gewinnen, eine explorative Vorgehensweise durch narrative Befragung von sechs, in den Immobilienkreisen höchst angesehenen, Experten aus Theorie und Praxis¹³⁸ gewählt. In dem *facettenreichen Bild* der Aussagen kristallisierten sich überindividuelle Gemeinsamkeiten heraus, die im Zuge der Analyse und Interpretation in neun Thesen¹³⁹ übertragen wurden.

Auf Basis dieser Thesen wurde eine Hypothese entwickelt, die als *umfassende Rahmenthese* bezeichnet wird. Parallel zur Entwicklung der Thesen wurde erneut eine Literaturrecherche ausgeführt. Um fokussiert auf die formulierten Annahmen und

¹³⁷ vgl. Kapitel 1.1 Thema und Problem

¹³⁸ siehe Anhang A.1 Interviewverzeichnis

¹³⁹ siehe Kapitel 3.4 Thesen und Hypothese

Gedanken zu den Thesen den aktuellen Stand des Wissens in der Immobilienökonomie sicher zu stellen. Für die Überprüfung der Thesen, die aus den Expertenaussagen hervorgehen, wurden die erwähnten elf¹⁴⁰ Schweizer Immobilienakteure¹⁴¹ bewusst ausgewählt. Als nächstes wurden die Tiefeninterviews entlang des Gesprächsleitfadens ausgeführt. Die nun zur Verfügung stehenden Aussagen, wurden durch die Analyse nach Textinhalten kategorisiert. Um in einem nächsten Schritt diese miteinander zu *vergleichen*. Die Bewertung der Kategorien resultiert in der Identifikation von Erfolgsfaktoren sowie im Entwurf eines erfolgslogischen Managementcockpits, das auch Handlungsempfehlungen für das strategische Management sowie Zielerfolgsfaktoren für die Unternehmensführung vorschlägt. Abbildung 1 visualisiert das Vorgehen des hier gewählten Forschungsprozesses.

¹⁴⁰ die Zahl Elf hat sich durch die Verfügbarkeit von insgesamt zwölf angefragten Unternehmen ergeben.

¹⁴¹ siehe Anhang A.1 Interviewverzeichnis

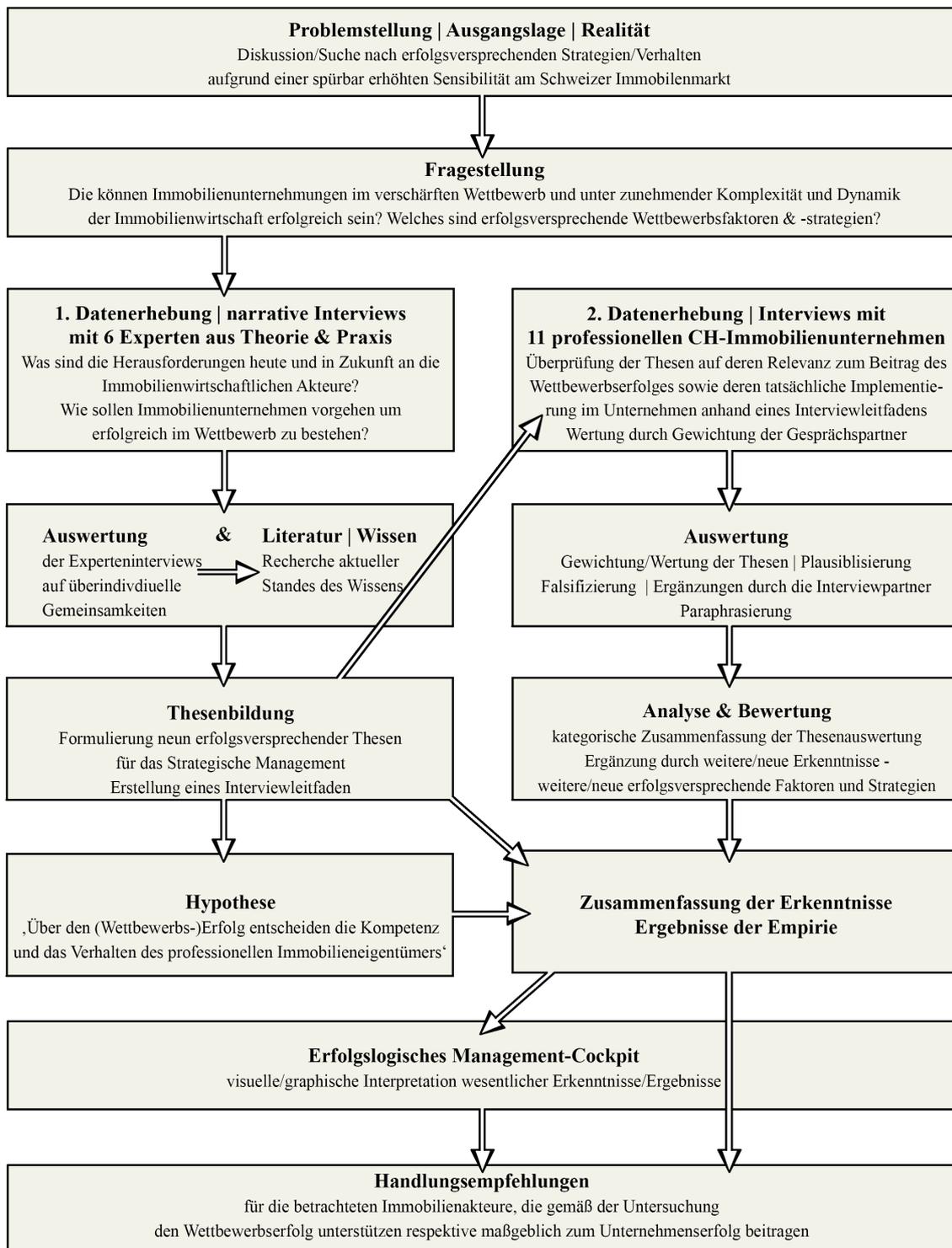


Abbildung 1: Design des Forschungsprozesses

3.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Auswahl der Stichprobe ergibt sich aus den Prämissen, dass es sich um Schweizer Immobilienakteure handelt, die mit der erklärten Problemstellung in der Ausgangslage¹⁴² konfrontiert sind. In einem weiteren Schritt wurden die gesamt elf Immobiliengesellschaften nach folgenden Kriterien ausgewählt: Erstens nach geographischer Herkunft sowie Fokus der Tätigkeiten in der Schweiz. Zweitens nach der Prämisse, dass die Akteure im direkten permanenten Wettbewerb miteinander stehen. Drittens nach der Größe der Immobilienportfolios für Immobilieninvestoren, respektive der Abwicklung von Großprojekten seitens der Immobilienprojektentwicklungsgesellschaften. Das heisst die Akteure tätigen überdurchschnittlich hohe Immobilieninvestitionen Viertens nach ihrer juristischen Form, nämlich der Aktiengesellschaft. Und fünftens sollte die zu befragende Personen dem ‚Board‘ (Management) angehören, das heisst eine Führungsposition inne haben. Die für die Studie ausgewählten Immobilienakteure zählen zu den ‚führenden Playern‘ am Schweizer Immobilienmarkt. Ihre Präsenz wird in der Schweiz überdurchschnittlich stark wahrgenommen. Hierbei handelt es sich um eine bewusste Stichprobenwahl. Auch wenn aus wissenschaftlicher Sicht durch die bewusste Auswahl der Interviewpartner keine Allgemeingültigkeit gegeben ist, gewährt die Stichprobe, hinsichtlich einer sehr begrenzten Anzahl vergleichbarer Unternehmungen, dennoch eine realitätsnahe Abbildung des Schweizer Immobilienmarkts.

In der Gruppe der *Immobilieninvestoren* werden sechs institutionelle Investmentgesellschaften¹⁴³ befragt. Eine weitere Kategorisierung (Abbildung 2,) folgt aufgrund ihrer Abhängig- oder Eigenständigkeit zu Muttergesellschaften. In der Gruppe der *Immobilienprojektentwickler* treten die Akteure mit divergenten Immobilienstrategien auf. Wobei der Trader-Developer¹⁴⁴ in der Schweiz mit absoluter Klarheit den Immobilienmarkt bestimmt.¹⁴⁵ Die Kategorisierung der Immobilienentwickler erfolgt aufgrund ihres *Geschäftsmodells* (siehe Abbildung 2, nächste Seite). So werden zwischen Projektentwicklungsunternehmen, die

¹⁴² vgl. Kapitel 1.1 Thema und Problem, S. 5 und S. 6

¹⁴³ der direkte Immobilienbestand wird treuhänderisch für die Anleger verwaltet und somit nicht im direkten Eigentum der Management Companies

¹⁴⁴ Trader Developer entwickeln Immobilien um sie zu verkaufen/zu handeln und nicht im Portfolio zu halten im Vergleich zum der Investor Developer, der entwickelt um Immobilien zu halten

¹⁴⁵ Fünf von sechs Immobilienentwicklern bezeichnen sich selbst im Kerngeschäft als Trader Developer. Vereinzelt wird die Dienstleistung des Service Developers zusätzlich angeboten. Nur ein Schweizer Immobilienentwicklungsunternehmen ist klassischer Investor Developer und entwickelt hauptsächlich für das unternehmenseigene Portfolio

unternehmensintern auch die Generalplanungsleistungen verankern und diese gemeinsam bei Projektentwicklungen mit anbieten und die Projektentwicklungsunternehmen, welche die andererseits GU-Leistungen ausschreiben unterschieden.

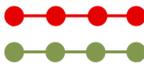
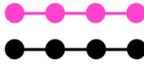
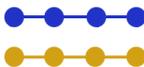
Immobilieninvestoren nach Hintergrund Muttergesellschaft	Immobilienprojektentwickler nach Geschäftsmodell
Kat. I-A Bank 	Kat. D-D Entwickler mit GU 
Kat. I-B Versicherung 	Kat. E-E Entwickler ohne GU 
Kat. I-C Eigenständig 	

Abbildung 2: Kategorisierung der beiden Gruppen Investoren und Entwickler

Als stellvertretende Interviewpartner für die Unternehmen wurden jeweils Führungspersonen des Managements auf Investmentebene, respektive Gruppenleiter Immobilien/Entwicklung und/oder Mitglieder der Geschäftsleitung zugezogen.

Die zeitliche Dimension der Forschungsarbeit, beziehungsweise die Analyse und das Ergebnis werden als ‚subjektive Momentaufnahme‘ eingestuft werden. Wobei hier davon ausgegangen wird, dass die Fragestellung nicht nur *das hier und jetzt* repräsentiert, sondern zusätzlich wesentliche Fragestellungen umfasst, die professionelle Immobilienunternehmen auch in Zukunft beschäftigen werden.

3.3 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte ausschließlich durch mündliche Befragung in Form von persönlichen Interviews. Die sechs Expertengespräche mit Vertretern aus Theorie und Praxis wurden narrativ abgehalten. Die Gespräche mittels Diktiergerät aufgezeichnet und schriftlich im Nachgang protokolliert. Die Aufzeichnungen sind der Arbeit nicht belegt. Die Analyse dieser sechs Gespräche resultiert in der Formulierung der neun Thesen sowie der Rahmenthese/Hypothese (Abbildung 3). Die Thesen wurden wiederum durch mündliche Befragung in elf Interviews mit den zuvor beschriebenen Immobilienakteuren (Kapitel 3.2) analysiert. Die Gespräche fanden im Zeitraum zwischen dem 02.07.2013 und dem 18.07.2013 statt. Ein persönliches Gespräch dauerte durchschnittlich 90 Minuten und wurde mittels Diktiergerät aufgenommen und im

Anschluss paraphrasiert um Gemeinsamkeiten und Differenzen sowie Ergänzungen zu ermitteln und darzulegen. Die Paraphrasierung ist der Studie im Anhang beigelegt.¹⁴⁶

Die Thesen wurden seitens der Interviewpartner gewichtet und auf deren Einfluss und Relevanz für das Unternehmen nach vorgegebenen Kriterien gewichtet.¹⁴⁷ Dieser Schritt unterstützt die Vergleichbarkeit der Aussagen und stellt sicher, dass die subjektiven Botschaften der Interviewpartner seitens des Autors eine ‚korrekte Wertung‘ erfahren. Eine weitere Bewertung der Antworten der Gesprächspartner beruht auf der Analyse der Textinhalte.¹⁴⁸ Die Gespräche mit den elf Stellvertretern der Immobilienunternehmen wurden mittels Interviewleitfaden¹⁴⁹ geführt und liessen dennoch Freiheit für Anmerkungen seitens der Gesprächspartner.

3.4 Thesen und Hypothese

Auf der Suche nach erfolgsversprechenden strategischen Wettbewerbsentscheidungen für professionelle Schweizer Immobilienunternehmen durch die Herausforderungen einer zunehmenden Komplexität und Dynamik des mehrdimensionalen Immobilienmarkts werden neun Thesen hinsichtlich unternehmerischer Strategieentscheidungen sowie eine allgemein gültige Hypothese formuliert, die implizit Gültigkeit für jede der formulierten Thesen hat: ‚Über den (Wettbewerbs-)Erfolg entscheidet die Kompetenz und das Verhalten des professionellen Immobilieneigentümers.‘ Die Thesen werden im *Thesenhaus erfolgsentscheidender Managementstrategien* (Abbildung 3, nächste Seite) visualisiert und sind gemäß ihrer Reihenfolge von unten nach oben zu werten. So bildet die These 1 das *Fundament* des Hauses. Die Stockwerke eins bis acht werden je für sich betrachtet. Je näher diese am Fundament sind, desto stärker darf ihre Bedeutung hinsichtlich des Wettbewerbserfolgs der Immobilienunternehmen interpretiert werden. Das Dach wird sinnbildlich durch die Hypothese repräsentiert.

¹⁴⁶ siehe Anhang A.3 Paraphrasierung der Interviews

¹⁴⁷ seitens des Autors der Studie wurden zur Vergleichbarkeit der Aussagen die Ausprägungen ‚keine, gering, mittel, hoch und maximal‘ im Bezug auf den Einfluss der Zielerreichung sowie die Ausprägungen ‚gar nicht, mäßig, mittel, hoch und sehr stark‘ für die Bewertung der vorhandenen Implementierung im Unternehmen vorgegeben

¹⁴⁸ Aufgrund der offenen Gesprächsführung sowie der deskriptiven Aussagen wurde keine Software für diesen Prozess eingesetzt

¹⁴⁹ siehe Anhang A.2 Interviewleitfaden

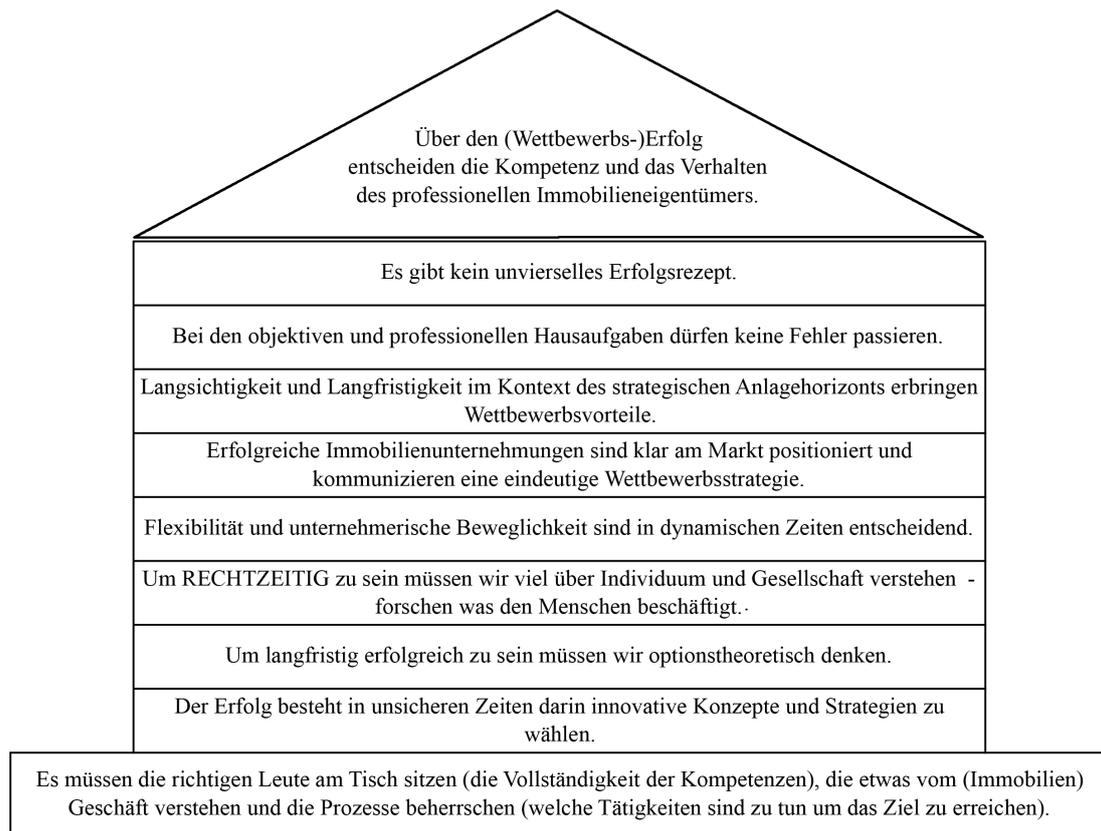


Abbildung 3: Thesenhaus erfolgsentscheidender Managementstrategien auf Basis der Experteninterviews. Die Protokollsätze sind geknüpft an Verhaltensbündel. Das heisst, sie implizieren mehrere Erfolgsfaktoren, die in der Strategie abstrahiert werden. Ergänzt werden diese Protokollsätze mit den Attributen endogen und exogen. Endogene Erfolgsstrategien kennzeichnen sich durch eine unternehmerische, frei gewählte Haltung, die von Innen aktiviert wirken. Sofern das Verhaltensbündel auf externe Einflüsse oder Anforderungen reagiert, wird diese als eine vor allem exogen beeinflusste Erfolgsstrategie interpretiert. Im Folgenden werden die den Thesen hinterlegte Gedanken erläutert.¹⁵⁰

*These 1: 'Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen (die Vollständigkeit der Kompetenzen), die etwas vom (Immobilien-)Geschäft verstehen und die Prozesse beherrschen (welche Tätigkeiten sind zu tun, um das Ziel zu erreichen).'*¹⁵¹ (endogen)

Die Basis des Unternehmens bilden die Menschen.¹⁵² Nicht zuletzt sind die Immobilienprojektentwicklung und Immobilieninvestmentmanagement ein *people's business*. Eine *gemeinsame Sprache* zu sprechen und Ziele definiert zu wissen, werden

¹⁵⁰ die Thesen wurden entsprechend der Beschreibung/Erläuterung mit den Interviewpartner diskutiert

¹⁵¹ These 1 ist über die Expertengespräche hinaus auch in Anlehnung an Giger formuliert, <http://red.tuwien.ac.at/fachbereich/> (abgerufen am 01.06.2013)

¹⁵² vgl. Gürtler (2013): Die Zukunft Führung. Eine Trendstudie.

vorausgesetzt, um zielgerichtet Handeln zu können sowie Willkür und Irrtümer möglichst auszuschließen. Die Kenntnisse der Interessen der Akteure ermöglichen durch den Einsatz von positiven Anreizen opportunistisches Verhalten zu vermeiden.¹⁵³ Das Wissen, die Kompetenzen und das Verhalten der Einzelnen in Summe entscheiden über die Stärke und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.¹⁵⁴ Die Entscheidungen, hinsichtlich der Investition in Immobilienprodukte, sind geprägt durch gegenseitige Wechselwirkungen¹⁵⁵ der Teams. Schlussendlich trifft jeweils ein Bündel von Reizen, Kompetenzen und Empfehlungen mehrerer Individuen aufeinander. Um im Wettbewerb bei Immobilienprojekten den entscheidenden Erfolg zu erreichen, sollte zumindest eine Person *Brillanz* aufweisen. Auch wenn die Vollständigkeit der Kompetenzen um Entscheidungen in Immobilienprodukte sowie Immobilieninvestitionen zu treffen vorhanden ist, sind es *Timing*,¹⁵⁶ *Taktik*¹⁵⁷ und *Kreativität*¹⁵⁸ des Managementhandelns, die über den Wettbewerbserfolg entscheiden.

These 2: 'Der Erfolg besteht in unsicheren Zeiten darin innovative Konzepte/Strategien zu wählen.' (endogen)

Die Studie von Sreckovic¹⁵⁹ hat unter anderem ergeben, dass Immobilienprojektentwickler in der Bundesrepublik Deutschland, Österreich und Schweiz in unsicheren Zeiten¹⁶⁰ mit Rückgriff auf Erprobtes reagieren und eben nicht mit innovativen Konzepten und Verhalten.¹⁶¹ Auch die Anlagestrategien institutioneller Investoren in der Schweiz ähneln sich. Das heisst, die Investitionen orientieren sich an den gleichen Immobilien, wodurch die Renditen im Core-Bereich sinken. Somit stellt sich auch für Institutionelle Investoren die Frage, inwieweit die Strategie *mit dem Strom zu schwimmen*, der Strategie bewusst andere Wege zu gehen vorzuziehen ist.¹⁶² Im Umkehrschluss zu dieser Fragestellung wird angenommen, dass *anders Denken und*

¹⁵³ vgl. Blum et al. (2005): Angewandte Institutionenökonomik, S. 152 - 159

¹⁵⁴ vgl. ‚Kompetenzhypothese‘ von Pümpin, Pedergnana (2008)

¹⁵⁵ vgl. Willke (2005): S.129 - 158

¹⁵⁶ vgl. Fischer (2001), Patt (1995), Götze et al. (2000): Ergänzung: für Investitionen in Immobilien u.a. entscheidend wann wird gekauft und verkauft, wann neue Immobilienprodukte entwickelt, wann wird in Immobilien investiert;

¹⁵⁷ die Taktik ergibt sich u.a. aus der Strategieentscheidung: welche Segmente, Aspekte werden ausgewählt – worauf wird das Schwergewicht des Fokus gerichtet, Taktik im Verständnis dieser Arbeit erfordert ein hohes Maß an Marktkenntnis, Erfahrung und Intuition des Managers

¹⁵⁸ vgl. Stern, Jaberg (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement

¹⁵⁹ vgl. Sreckovic (2011): Organisationale Kompetenzen in der Immobilienprojektentwicklung

¹⁶⁰ wie auch immer unsichere Zeiten definiert werden mögen: erhöhte EK-Quote, Geld wird teurer, verstärkter Wettbewerb, unsichere Wirtschaftslage etc.

¹⁶¹ vgl. Sreckovic (2011): Organisationale Kompetenzen in der Immobilienprojektentwicklung, S. 134

¹⁶² Thema des 33. Immobilienbusinessgespräch am 17.02.2011, online abrufbar unter www.immobiliengeschaeft.ch

anders Handeln als die Konkurrenz, eine *Erfolgsstrategie* sein kann. Durch beispielsweise *neue strategische* Ausrichtungen in Angriff zu nehmen und mit Innovation zu reagieren.¹⁶³ Das Denken in anderen neuen Marktsegmenten zu fördern und/oder durch die Erschließung neuer Märkte zu reagieren.¹⁶⁴ Der Faktor Zeit, respektive der Zeitpunkt der Umsetzung von Innovationen, ist auch im Vergleich mit der Produkteindustrie im immobilienökonomischen Kontext entscheidend. Erkannte Marktlücken schließen sich in der Immobilienwirtschaft ungewöhnlich rasch. Bei der *Erkennung* von Marktpotenzialen wird das Management daher versuchen das erkannte Potenzial im Investment-Gremium ehestmöglich durchzusetzen.

These 3: Um langfristig erfolgreich zu sein müssen wir Optionstheoretisch denken. (exogen)

Das Denken in Optionen ist unter anderem ein Zugeständnis an die Unsicherheit respektive die nicht Vorhersehbarkeit des Eintrittszeitpunkts von Ereignissen in der Zukunft. Ebenso kann heute der Grad der Auswirkung von Ereignissen nicht bestimmt werden. Denken in Optionen schließt die Überlegungen für die Zukunft mit ein. Handlungsstrategien und –alternativen (Alternativszenarien: ein ‚Plan B, C‘ etc.) werden rechtzeitig vorbereitet um schlussendlich auch das Worst-Case-Szenario ausschließen zu können. Wobei der Optionsgedanke sowohl unternehmerische, als auch baulich-entwicklungstechnische Flexibilität voraussetzt. Besonders die immobilienwirtschaftlichen Praxis und die Projektentwicklung von Großprojekten sind durch einen hohen Grad an Unsicherheit geprägt. Auch im Bezug auf die erwarteten zukünftigen Cashflows. Darüber hinaus sind die Investitionskosten irreversibel.¹⁶⁵ Das Erkennen von Optionen bei Immobilienprojekten sowie das *richtige* Einpreisen der Handlungsmöglichkeiten stellen die Herausforderungen für das Management dar. Optionspreistheoretisch steigt mit zunehmender Volatilität der Wert der Option. „Im Grunde geht es darum, das Denken zu verändern: Die Volatilität ist Dein Freund, nicht Dein Feind.“¹⁶⁶

¹⁶³ vgl. Pümpin, Pedergnana (2008): Strategisches Investment Management – Wie Investoren nachhaltig entscheiden

¹⁶⁴ vgl. Kim, Mauborgne (2005): Der blaue Ozean als Strategie

¹⁶⁵ vgl. Büch (2009): Bewertungen von Investitionen in der immobilienwirtschaftlichen Projektentwicklung anhand eines modularen Realloptionsmodells

¹⁶⁶ Löpfe in ‚Wertvolle Optionen‘ in Schweizer Immobilienbrief Ausgabe 148, S. 10, e-paper, online abrufbar unter <http://immobilienbusiness.ch/de/immobilienbrief/> [abgerufen am 22.06.2013]

These 4: Um RECHTZEITIG zu sein müssen wir viel über Individuum und Gesellschaft verstehen und forschen was den Menschen beschäftigt. (exogen)

Das Denken vom Nutzer her ist für Immobilienprojekte, Immobilienprojektentwickler und Immobilieninvestoren essentiell. Die Analyse der gesellschaftlichen Veränderungen, unter anderem der Veränderungen der individuellen Werte spielen in der Marktforschung etlicher Branchen, vor allem aber in der Produktindustrie, eine wesentliche Rolle. Diese Veränderungen werden sich über die Kunden (Nachfrageseite) in den Immobilien und in den Stadtentwicklungen widerspiegeln. Ein Trend der *Ausdifferenzierung der Lebensstile*, der sich unter anderem durch *Urban Gardening* sowie eine zunehmende Individualisierung im Bereich des Wohnens zeigt, aber auch Unternehmensphilosophien, die sich durch Corporate Architektur (re)präsentieren. Produktentwickler in Immobilienunternehmen (oder Marktforscher, die diesen zuarbeiten) sollten jedenfalls Kenntnisse von Gesellschaft (hier auch die ökonomischen Megatrends, Immobilienblasen usw.) als auch vom Individuum (Wie entstehen individuelle Kauf- bzw. Mietentscheidungen, Zahlungsbereitschaft?)¹⁶⁷ und von deren Beziehungen zueinander haben.¹⁶⁸

These 5: Flexibilität und unternehmerische Beweglichkeit sind in dynamischen Zeiten entscheidend. (endogen)

Sind Unternehmen in dynamischen Zeiten durch Flexibilität nicht reaktionsfähig, werden sie im diskontinuierlichen Wandeln nicht bestehen können.¹⁶⁹ Dies schließt unter anderem die Erschließung neuer Marktsegmente und/oder neuer Zielgruppen mit ein. Aber auch die Flexibilität im Umgang mit dem Immobilienbestand bedeuten eine konsequente Portfoliobereinigung, beispielsweise der Immobilienprodukte, die nicht mehr den Unternehmenszielen /-strategien entsprechen oder weil ihre Performance ohne hohes Investment¹⁷⁰ nicht den Renditevorstellungen entspricht u.v.m.. Zu beobachten ist allerdings ein tendenziell *zu langes Festhalten* an Immobilien (sinnbildlich: Feuer löschen). Beide Aspekte von Flexibilität (unternehmerischer Flexibilität sowie Flexibilität im Umgang mit Immobilien) fordern die Überwindung der *Hürden Zeit* (für die Umsetzung der Änderungen im Unternehmen sowie an der Immobilie), Kosten (für Investments in Immobilien und im Unternehmen für den Aufbau oder Einkauf neuer Kompetenzen/Know-How) und Wille (Entscheidung sich zu bewegen).

¹⁶⁷ vor allem für den konsumtiven Bereich - d.h. im Wohnungsbau - relevant

¹⁶⁸ in Anlehnung an das Interview mit Dietmar am 19.07.2013

¹⁶⁹ vgl. Kalzua, Becker (2005): Erfolgsfaktor Flexibilität

¹⁷⁰ Investments z.B. in Redevelopments oder Sanierungen unterschiedlichster Tiefe

These 6: Erfolgreiche Immobilienunternehmungen sind klar am Markt positioniert und kommunizieren eine eindeutige Wettbewerbsstrategie. (endogen)

Professionalität, im Sinne eines klaren öffentlichen Erscheinungsbilds und Auftretens, ist vor allem für kotierte Gesellschaften, neben der vorausgesetzten professionellen Durchführung von immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten, von vorrangiger Bedeutung. Das Unternehmensprofil muss den potenziellen Kunden entscheidungsfähige Auskunft über die *Unternehmenspersönlichkeit* liefern. Dazu zählen unter anderem die Leistungsangebote, die Leistungsfähigkeit, die Qualität der Angebote und des Managements sowie die Unternehmenskultur. Alleinstellungsmerkmale sowie besondere Fähigkeiten hervorzuheben, aber auch klare Grenzen zu definieren wofür das Unternehmen zum Beispiel nicht steht, können den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen. Eine positive Aussenwahrnehmung und Image braucht zusätzlich zu guter Unternehmensvermarktung auch eine präzise Platzierung am Markt sowie positive Resonanz in Bezug auf Geleistetes durch die der Unternehmenserfolg unterstützend *bewiesen* wird.

These 7: Langsichtigkeit und Langfristigkeit im Kontext des strategischen Anlagehorizonts erbringen Wettbewerbsvorteile. (exogen)

Hier wird angenommen, dass diejenigen Immobilienakteure, die langfristig denken und planen *können*, auch langfristig erfolgreicher sein werden als jene Akteure, die kurzfristige Perspektiven und rasche Gewinnerzielungsabsichten im Umgang mit Immobilien und Grundstücken verfolgen. Wobei hier nicht die Langfristigkeit der Investition, respektive der Charakter der Immobilie als langlebiges Wirtschaftsgut¹⁷¹ assoziiert werden, sondern die Sicherung strategischer Flächen im Kontext der Stadtentwicklung. Die Option zu *warten* und im strategisch wertvollen Moment die Option der Entwicklung zu ziehen, erhöht das zu erzielende Wertschöpfungspotenzial für den Investor oder Entwickler. Das Management sollte daher dementsprechend aufgestellt sein, dass die Entwicklung eines Sensoriums für Stadtentwicklung, Immobilienmärkte, Timing-Entscheidungen und Innovationsmöglichkeiten im Kontext von unternehmerischer Langsichtig- und Langfristigkeit möglich ist.

¹⁷¹ vgl. Bohne-Winkel et al. (2005): Begriff und Besonderheiten der Immobilien als Wirtschaftsgut

These 8: Bei den objektiven und professionellen Hausaufgaben dürfen keine Fehler passieren. (endogen und exogen)

Unter den objektiven Aspekten wird die professionelle, fehlerfreie Verarbeitung und Umsetzung derjenigen Informationen, aber auch des Wissens verstanden, die allen Marktteilnehmern und vor allem auch der Konkurrenz zur Verfügung stehen. Dies beinhaltet Marktinformationen, Methoden, Tools und Prozesse in allen Phasen der Immobilieninvestition, respektive der Immobilienprojektentwicklung, in denen die Unternehmen tätig sind. Falsche Analysen und Einschätzungen, Fehler in der Planung, der Ausführung und/oder der Kostenschätzung, aber auch Fehlpositionierung von Immobilienprodukten am Markt, Fehlinterpretation von Kennzahlen, Fehler in der Ausführung, der Logistik oder auch Ausstattung von Immobilienprodukten *können* entweder zu Kostenexplosionen oder der Nicht-Annahme auf Kunden- und Anlegerseite führen. Aufgrund der Komplexität von Immobilieninvestments werden in der Regel bei jedem Projekt externe Partner involviert sein. Auf die Auswahl externer Partner, die sozusagen mit ihren Leistungen und Fähigkeiten die immobilienpezifischen Aufgaben ergänzen, muss daher besonderes Augenmerk gelegt werden.

These 9:¹⁷² Es gibt kein universelles Erfolgsrezept¹⁷³

Es gibt so viele Erfolgsstrategien wie Immobilienunternehmen. Wobei nicht alle Strategien und Unternehmen erfolgreich sind. Jedes Unternehmen definiert seine Ziele individuell. Dadurch werden auch die erfolgskritischen Aspekte divergieren. Generisch wird behauptet, dass für erfolgreiche Wettbewerbsstrategien sowohl der marktbasierter Zugang als auch der ressourcenbasierte Zugang kombiniert werden müssen. Erfolg wird immobilienökonomisch an messbaren Kriterien definiert, die sich in aller Regel in Finanzkennzahlen ausdrücken. Dennoch kann der Erfolg, respektive der Erfolg des Managements nur rückblickend evaluiert werden. Eine ganzheitliche und integrierte Managementbetrachtung kann helfen die komplexen und mehrschichtigen Dimensionen immobilienwirtschaftlicher Herausforderung (be)greifbar abstrakt abzubilden und Managemententscheidungen massgeblich unterstützen.

Hypothese: Über den (Wettbewerbs-)Erfolg entscheiden die Kompetenz und das Verhalten des professionellen Immobilieneigentümers. (endogen)

¹⁷² These 9 wurde nicht in die Auswertung mit eingeschlossen da diese die Konklusion der Thesen 1 bis 8 impliziert

¹⁷³ vgl. Pümpin, Pedergnana (2008): Strategisches Investment Management – Wie Investoren nachhaltig entscheiden

Die Hypothese bildet die Schlussfolgerung, beziehungsweise die umfassende Erkenntnis, die in allen Thesen wieder zu finden ist. Das sehr oft über den Erfolg entscheidende ‚mehr‘ oder ‚besser‘ entzieht sich systematisch der Systematisierung. *Besser zu sein* ist nicht programmierbar. Dieses ‚Mehr‘ wird im vorliegenden Kontext auch als das *anders* wahrnehmen, interpretieren und handeln betrachtet. Das wiederum setzt Kreativität und innovatives Gespür seitens des Immobilienunternehmers voraus.

Beruhend auf diesen Aussagen, den Protokollsätzen, werden Erfolgchancen bei einem verschärften Wettbewerb sowohl für Immobilieninvestoren als auch für Immobilienprojektentwickler suggeriert. Inwiefern diese Aussagen aktuelle Relevanz für den unternehmerischen Wettbewerbserfolg von Immobilieninvestoren, und Immobilienprojektentwicklern erweisen, respektive welche Faktoren aus Sicht der Interviewpartner als erfolgskritisch dargelegt werden, wird in der nun folgenden Analyse geleistet, wie dies in Abbildung 1 des Forschungsprozesses aufgezeigt ist.

4 Ergebnisse

4.1 Analyse und Bewertung

Vorgehen: Die Befragung der Interviewpartner wurde auf zwei Teilen aufgebaut. Teil eins diente dem Überblick zum Unternehmen und der Interviewpartner. So wurden Informationen zur Unternehmenshistorie, zur Unternehmensstruktur, zu den Unternehmenszielen, zur Anlagestruktur sowie zur Wettbewerbsstrategie eingeholt und zu Aspekten des Managements und zur Funktion des Gesprächspartners erhoben. Auf Basis der eingeholten Informationen wurden die Immobilienunternehmen im Anschluss klassifiziert (Abbildung 2).¹⁷⁴ Die Angaben zum Teil eins der Interviews wurden vorerst nicht ausgewertet – fließen allerdings teilweise implizit in die Ergebnisinterpretation des Analyseteils ein. Teil zwei umfasst die Abfrage der entwickelten Thesen zu erfolgsversprechenden Wettbewerbsstrategien für Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler. Die Analyse beinhaltet im Fokus die Bewertung der Aussagen als Ergebnis.¹⁷⁵ Die Interviewpartner wurden nach ihren Einschätzungen der erarbeiteten Aussagen (Protokollsätze) erstens auf den Einfluss auf den Unternehmenserfolg/die Zielerreichung befragt sowie zweitens auf deren Ausprägung der aktuellen Implementierung im Unternehmen. Neben den mündlichen Aussagen,

¹⁷⁴ vgl. Abbildung Kategorisierung der Gruppen Investoren und Entwickler

¹⁷⁵ für die Paraphrasierung der Gespräche siehe Anhang A.3 Paraphrasierung der Interviews

wurden die beiden Fragestellungen gemäß der vorgegebenen Kategorien entlang den Ausprägungen (5er Skala) seitens der Befragten eingeordnet (Tabelle 1 bis Tabelle 8). Bei vollständiger Übereinstimmung in Bezug auf die erarbeiteten Aussagen (Protokollsätze) sowie konsequenter Implementierung im Unternehmen würde die für die graphische Darstellung eine senkrecht durchgehende Linie in der Kategorie ‚maximal/sehr stark‘ ergeben.

4.1.1 Bewertung Kategorie I-A Banken Hintergrund

These	Einstellung Umsetzung	Ausprägung				
1 Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen (die Vollständigkeit der Kompetenzen), die etwas vom (Immobilien-)Geschäft verstehen und die Prozesse beherrschen (welche Tätigkeiten sind zu tun um das Ziel zu erreichen). endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
		gar nicht	mäßig	mittel	klar	sehr stark
2 Der Erfolg besteht in unsicheren Zeiten darin innovative Konzepte/Strategien zu wählen. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
		gar nicht	mäßig	klar	sehr stark	
3 Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen wir Optionstheoretisch denken. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
		gar nicht	mäßig	klar	sehr stark	
4 Um RECHTZEITIG zu sein müssen wir viel über Individuum und Gesellschaft verstehen - forschen was den Menschen beschäftigt. Fokus: gesellschaftliche Zukunftsforschung. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
		gar nicht	mäßig	klar	sehr stark	
5 Flexibilität und unternehmerische Beweglichkeit sind in dynamischen Zeiten entscheidend. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
		unbeweglich	mäßig	klar	sehr stark	
6 Erfolgreiche Immobilienunternehmungen sind klar am Markt positioniert und kommunizieren eine eindeutige Wettbewerbsstrategie. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
		gar nicht	mäßig	klar	sehr stark	
7 Langsichtigkeit und Langfristigkeit im Kontext des strategischen Anlagehorizonts erbringen Wettbewerbsvorteile. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
		gar nicht	mäßig	klar	sehr stark	
8 Bei den objektiven/professionellen Hausaufgaben dürfen keine Fehler passieren. endogener und exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
		gar nicht	mäßig	klar	professionell	

Tabelle 1: Auswertung Investoren Kategorie I-A

Die Immobilieninvestorengruppe mit Banken Hintergrund, (Kategorie I-A), stimmt größtenteils mit den Experteneinschätzungen überein, die als durchwegs hoch/klar und maximal/sehr stark gewichtet wurden. Die ‚Konsequenz‘ zeigt sich auch in der Implementierung innerhalb dieser Unternehmen. Die innovative Ausrichtung ist allerdings mit internen Hürden belastet. Die anzuwendenden Regulationen für Core-Fonds untersagen Anlagen in risikoreiche Investitionen. Über Anlagestiftungen wird dennoch versucht Projektentwicklungen im Innovationsbereich zu akquirieren, da das generelle Interesse institutioneller Investoren im Core-Bereich durchaus zu Engpässen sowie zu erhöhten Preisen am Verkäufermarkt führt. *Innovation in Immobilienprodukten* wird insofern kritisiert, da die Immobilienprodukte eine möglichst große Nachfrageseite abdecken sollen. Innovationen oder der Versuch durch innovatives Handeln hohe Wertschöpfung zu generieren, ist auch immer mit hohem Risiko verbunden, welches aus Sicht der Unternehmensstrategie nicht getragen werden will. Durch eine Core-Positionierung am Anlagemarkt wird das Denken in Optionen von diesen Unternehmen als gering eingestuft und ebenso deren strategische Relevanz im Wettbewerb. Optionstheoretisches Denken wird unter anderem mit einer

Hinterfragung des Geschäftsmodells assoziiert. Während bei Projektentwicklungen durchaus Entwicklungsoptionen überlegt werden, ist diese Aussage auf Unternehmensebene durch klare *Kaufen und Halten* oder *Verkaufsentscheidungen* kaum relevant. In gesellschaftlicher Hinsicht wird versucht Megatrends in den Investmentprodukten aufzunehmen. Der Schwerpunkt liegt bei der Aufnahme der heutigen Bedürfnisse der Menschen und Nutzer im jeweiligen Marktsegment, am jeweiligen Standort. Gesellschaftliche Entwicklungstrends sind gemäß objektiven Erkenntnissen in den Immobilienprodukten berücksichtigt. Explizite Forschung und/oder Zusammenarbeit mit Forschungsinstitution in Kontext Mensch und Gesellschaft wird in diesen beiden Unternehmen (Kategorie I-A) nicht durchgeführt. Ein Interviewpartner sieht in der Aussage dennoch großes Erfolgspotenzial und betont, dass neben den beiden Nachhaltigkeitssäulen Ökologie und Ökonomie, die gesellschaftliche Säule die größte Wissens- und Erfahrungslücke darstellt. Unternehmerische Flexibilität im Kontext der hier unterbreiteten Aussage, wird als hoch eingestuft. Die Umsetzung unternehmensintern stellt sich allerdings als träge dar, was sich unter anderem in verpassten Timing-Chancen äußert.

4.1.2 Bewertung Kategorie I-B Versicherungen Hintergrund

These	Einstellung Umsetzung	Ausprägung				
1 Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen (die Vollständigkeit der Kompetenzen), die etwas vom (Immobilien-)Geschäft verstehen und die Prozesse beherrschen (welche Tätigkeiten sind zu tun um das Ziel zu erreichen). endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine gar nicht	gering mäßig	mittel mittel	hoch hoch	niedrig sehr stark
2 Der Erfolg besteht in unsicheren Zeiten darin innovative Konzepte/Strategien zu wählen. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine gar nicht	gering niedrig	mittel mittel	hoch klar	minimal sehr stark
3 Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen wir Optionstheoretisch denken. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine gar nicht	gering niedrig	mittel mittel	hoch klar	maximal sehr stark
4 Um RECHTZEITIG zu sein müssen wir viel über Individuum und Gesellschaft verstehen - forschen was den Menschen beschäftigt. Fokus: gesellschaftliche Zukunftsforschung. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine gar nicht	gering niedrig	mittel mittel	hoch klar	maximal sehr stark
5 Flexibilität und unternehmerische Beweglichkeit sind in dynamischen Zeiten entscheidend. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine unbeleglich	gering niedrig	mittel mittel	hoch stark	maximal sehr stark
6 Erfolgreiche Immobilienunternehmungen sind klar am Markt positioniert und kommunizieren eine eindeutige Wettbewerbsstrategie. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine gar nicht	gering mäßig	mittel mittel	hoch klar	maximal sehr stark
7 Langsichtigkeit und Langfristigkeit im Kontext des strategischen Anlagehorizonts erbringen Wettbewerbsvorteile. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine gar nicht	gering niedrig	mittel mittel	hoch klar	maximal sehr stark
8 Bei den objektiven/professionellen Hausaufgaben dürfen keine Fehler passieren. endogener und exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine gar nicht	gering mäßig	mittel mittel	hoch hoch	maximal professionell

Tabelle 2: Auswertung Investoren Kategorie I-B

Die Beurteilung der Thesen durch die Immobilieninvestoren mit Versicherungs-Ursprung äußert sich in einem mittelmäßigen Bewertungsdurchschnitt. Auffallend ist, dass dem Thema Innovationen hohe beziehungsweise sehr hohe Bedeutung bezüglich des Wettbewerbserfolgs beigemessen. Die unternehmensinterne Umsetzung wird allerdings als gering eingestuft. Ähnlich wie bei den Investoren mit Banken Hintergrund wird *Innovation gleich Risiko* postuliert. Risikoreiche Investments widersprechen den

Anlagestrategien und/oder sind auf Basis der anzuwendenden gesetzlichen Regulatoren nicht umsetzbar. Aufgrund des hohen Anlagedrucks sowie der zusätzlichen Prämisse Investitionen im *Core* Bereich zu tätigen, betrachtet der eher restriktiv handelnde Investor den Handlungsspielraum am Schweizer Immobilienmarkt als durchaus eingeschränkt. *Schlanke Unternehmensstrukturen* würden bei auf Innovation ausgerichteten Projekten für beide Investoren den Aufbau zusätzlichen Know-Hows/Wissens und somit eine Aufstockung der personellen Ressourcen bedeuten. Durch eine gegebene Trägheit sowie aufgrund einer konservativen Haltung im Anlagesegment werden Ansätze des Managements in neue Richtungen zu steuern eher verworfen denn umgesetzt. Optionstheoretisches Denken wird im Bereich von Immobilienprojektentwicklungen sowie bei Repositionierungen von Immobilien im Verständnis eines *Denken in Szenarien* als durchaus wertvoll beurteilt. Bei Immobilienverkäufen werden die Optionen gemäß IFRS eingepreist. Im Bereich der abgebildeten Management Companies findet die These unternehmensstrategisch ebenso wenig Bedeutung wie bei den Akteuren mit Banken Hintergrund und wird mäßig bis mittel eingestuft. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch hinsichtlich der Bewertung von These drei: der Fokus liegt in der Deckung der Nachfrage von heute, sowie einem Wissen über gesellschaftliche Megatrends, die in Immobilienprojektentwicklungen zu berücksichtigen sind. Dem Thema Forschung respektive Zukunftsforschung über Gesellschaft und Individuum wird wenig Relevanz beigemessen. Unternehmerische Flexibilität, Marktpositionierung sowie Langsichtig- und Langfristigkeit werden hoher Zuspruch gegeben. Der Verlauf der blauen Linie signalisiert die teilweise vorhandenen unternehmerischen Restriktionen in Bezug auf die Einschätzung der Erfolgchancen im Wettbewerb. Die Gründe des erkennbaren Deltas können in der Unternehmensstrategie, in der Unternehmensführung sowie im Anlagedruck von Versicherungen gefunden werden. Eine *langfristige Ausrichtung* wird als Wettbewerbsvorteil angesehen. Die Praxis zeigt, dass die Erfolgsorientierung auf Jahresziele fokussiert ist. Unternehmensinternes Potenzial zwischen Führungsebene und dem Strategischen Management wird durch die Diskrepanz der Auswertung von These sieben sichtbar. These acht, keine Fehler bei den objektiven/professionellen Hausaufgaben, wird dahin gehend als mittelmäßig eingestuft da einerseits Prüfsysteme in Form von Tools Kontrolle gewährleisten und andererseits Investments und Verkaufsentscheidungen immer im Team erarbeitet, beraten und entschieden werden.

4.1.3 Bewertung Kategorie I-C Selbständig

These	Einstellung Umsetzung	Ausprägung				
		keine	gering	mittel	hoch	maximal
1 Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen (die Vollständigkeit der Kompetenzen), die etwas vom (Immobilien-)Geschäft verstehen und die Prozesse beherrschen (welche Tätigkeiten sind zu tun um das Ziel zu erreichen). endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
2 Der Erfolg besteht in unsicheren Zeiten darin innovative Konzepte/Strategien zu wählen. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	gar nicht	mäßig	mittel	hoch	stark
3 Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen wir Optionstheoretisch denken. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
4 Um RECHTZEITIG zu sein müssen wir viel über Individuum und Gesellschaft verstehen - forschen was den Menschen beschäftigt. Fokus: gesellschaftliche Zukunftsforschung. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
5 Flexibilität und unternehmerische Beweglichkeit sind in dynamischen Zeiten entscheidend. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
6 Erfolgreiche Immobilienunternehmungen sind klar am Markt positioniert und kommunizieren eine eindeutige Wettbewerbsstrategie. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
7 Langsichtigkeit und Langfristigkeit im Kontext des strategischen Anlagehorizonts erbringen Wettbewerbsvorteile. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
8 Bei den objektiven/professionellen Hausaufgaben dürfen keine Fehler passieren. endogener und exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal

Tabelle 3: Auswertung Investoren Kategorie I-C

Die Auswertung der Interviewgruppe, *Investmentgesellschaften, die eigenständige Geschäftsstrategien verfolgen*, zeigt eine konsequente Haltung hinsichtlich der Beurteilungen des Einflusses auf den Wettbewerbserfolg und der Umsetzung innerhalb der Unternehmung. Die wesentlichen Unterschiede der Unternehmen, (Kategorie I-C), spiegeln sich in den Wertungen hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtungen bei den Themen *Innovation, Zukunft Gesellschaft* sowie der *unternehmerischen Flexibilität*.

Die Interpretation der Graphik verdeutlicht einen eher *konservativen* Investor (türkis) gegenüber einem eher innovativen *dynamischen* Wettbewerber (violett). Der *Konservative* sieht, auch hier in der Innovation, vor allem das damit einhergehende Risiko und propagiert, dass Bedürfnisse der Nutzer nicht durch Immobilienprodukte kreiert werden, sondern mit Immobilien auf Bedürfnisse reagiert wird. Dem Thema Forschung wird, aufgrund der eben genannten Ansicht, ebenso wenig Bedeutung beigemessen. Eine klar definierte Marktpositionierung sowie Kommunikation nach Außen, die Beständigkeit über die Zeit und Klarheit hinsichtlich der angebotenen Immobilienprodukte, signalisieren demzufolge unternehmerische Flexibilität nur gering, da diese eher mit Beliebigkeit denn mit Unternehmensentwicklung verbunden wird. Der *dynamische* Investor zeichnet sich durch Zustimmung zu fast allen diskutierten Aussagen aus. Optionstheoretisches Denken hilft diesem Investor zur Ermittlung der größten Wertschöpfung. Gesellschaftliche Zukunftsforschung muss auch an dieser Stelle dem strategischen Fokus auf die aktuelle Nachfrage sowie den bekannten gesellschaftlichen Megatrends, die bereits ihre Umsetzung in Immobilienprodukten finden, weichen.

4.1.4 Zwischenfazit - Gesamtauswertung Investoren

Investoren gesamt			Ausprägung						
These	Einstellung Umsetzung		keine	gering	mittel	hoch			
1 Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen (die Vollständigkeit der Kompetenzen), die etwas vom (Immobilien-)Geschäft verstehen und die Prozesse beherrschen (welche Tätigkeiten sind zu tun um das Ziel zu erreichen). endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens		keine	gering	mittel	hoch			
2 Der Erfolg besteht in unsicheren Zeiten darin innovative Konzepte/Strategien zu wählen. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens		keine	gering	mittel	hoch	maximal		
3 Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen wir Optionstheoretisch denken. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens		keine	gering	mittel	hoch	maximal		
4 Um RECHTZEITIG zu sein müssen wir viel über Individuum und Gesellschaft verstehen - forschen was den Menschen beschäftigt. Fokus: gesellschaftliche Zukunftsforschung. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens		keine	gering	mittel	hoch	maximal		
5 Flexibilität und unternehmerische Beweglichkeit sind in dynamischen Zeiten entscheidend. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	unbeweglich	keine	gering	mittel	hoch	maximal	sehr stark	
6 Erfolgreiche Immobilienunternehmungen sind klar am Markt positioniert und kommunizieren eine eindeutige Wettbewerbsstrategie. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens		keine	gering	mittel	hoch	maximal	sehr stark	
7 Langsichtigkeit und Langfristigkeit im Kontext des strategischen Anlagehorizonts erbringen Wettbewerbsvorteile. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens		keine	gering	mittel	hoch	maximal	sehr stark	
8 Bei den objektiven/professionellen Hausaufgaben dürfen keine Fehler passieren. endogener und exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens		keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell	

Tabelle 4: Gesamtauswertung Investoren

Die Gesamtauswertung der Investmentgesellschaften zeigt Übereinstimmung bei der hohen Bedeutung des ‚Faktors Mensch‘, respektive der Fähigkeiten des Teams/der Mitarbeiter auf den Wettbewerbs- und Unternehmenserfolg (Tabelle 4). Ein facettenreicheres Bild ergibt die Auswertung der Aussagen zwei bis fünf, die ebenfalls in den kategorisierten Investorengruppen erkennbar wurden.

Innovative Strategien und unternehmerische Beweglichkeit werden einerseits Opfer konservativer Haltungen sowie Organisationsstrukturen, die rasche Entscheidungen aufgrund mehrstufiger Verfahren erschweren. Der Erfolgsfaktor *Timing*, im Verständnis eines raschen Handlungsvermögens, wird in dieser Investorengruppe eher als Vorteil für die Markt Mitbewerber eingeschätzt. *Denken in Optionen* wird als ein *Denken in Strategien* bei Immobilieninvestmententscheidungen als Erfolgsfaktor befürwortet. Unternehmensstrategisch wird optionstheoretischem Denken und Handeln kaum Zuspruch beigemessen, da dies die Hinterfragung des Geschäftsmodells mit sich bringen würde. *Forschen, was den Menschen beschäftigt* wird nur in einem Fall (rot) hohes Erfolgspotenzial zugeschrieben. Die Tendenz der Befragten orientiert sich klar an der Deckung der aktuellen Nachfrage/den aktuellen und bekannten Bedürfnisse. Eine langfristige strategische Ausrichtung, die unter anderem die Sicherung strategischer Flächen inkludiert, findet bei Investoren mit Versicherungs-Hintergrund, (Kategorie I-C), durch die Komponenten Anlagedruck, gesetzliche Restriktionen sowie der Orientierung an Jahreszielen nur wenig Relevanz, respektive Umsetzungsmöglichkeit.

4.1.5 Bewertung Kategorie Developer D-D mit GU

These	Einstellung Umsetzung	Ausprägung				
		keine	gering	mittel	hoch	maximal
1 Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen (die Vollständigkeit der Kompetenzen), die etwas vom (Immobilien-)Geschäft verstehen und die Prozesse beherrschen (welche Tätigkeiten sind zu tun um das Ziel zu erreichen). endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
2 Der Erfolg besteht in unsicheren Zeiten darin innovative Konzepte/Strategien zu wählen. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	gering	mäßig	mittel	hoch	maximal
3 Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen wir Optionstheoretisch denken. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
4 Um RECHTZEITIG zu sein müssen wir viel über Individuum und Gesellschaft verstehen - forschen was den Menschen beschäftigt. Fokus: gesellschaftliche Zukunftsforschung. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
5 Flexibilität und unternehmerische Beweglichkeit sind in dynamischen Zeiten entscheidend. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
6 Erfolgreiche Immobilienunternehmungen sind klar am Markt positioniert und kommunizieren eine eindeutige Wettbewerbsstrategie. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
7 Langsichtigkeit und Langfristigkeit im Kontext des strategischen Anlagehorizonts erbringen Wettbewerbsvorteile. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal
8 Bei den objektiven/professionellen Hausaufgaben dürfen keine Fehler passieren. endogener und exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal

Tabelle 5: Auswertung Developer, Kategorie D-D

Die Einschätzung der Experten aus Forschung und Praxis hinsichtlich erfolgsversprechender Wettbewerbsstrategien findet in den Beurteilungen der Projektentwicklungsunternehmen, die in ihrem Geschäftsmodell die Leistungen des Generalunternehmers integriert haben, durchschnittlich wenig bis mittelmäßig Übereinstimmung (Tabelle 5). Während Einigkeit vorliegt hinsichtlich des Fundaments zum Erfolg in den Fähigkeiten des Teams, werden die Thesen in Bezug auf Innovation, Optionstheorie sowie Gesellschaftsforschung mit geringem Einfluss auf den Unternehmenserfolg beurteilt und dementsprechend finden diese auch nur eine mäßige Umsetzung in diesen Unternehmen (Kategorie D-D mit GU). Die Darstellung gemäss Tabelle 5 deutet auf verhaftete Unternehmensziele hin, deren Erfolg nicht an den oben genannten Aspekten gemessen wird. Unternehmerische Flexibilität sowie die Positionierung am Markt werden als durchschnittlich bis hoch auf deren Einfluss auf den Wettbewerbserfolg erachtet. Dies wird als Zugeständnis der Dynamik der Immobilienwirtschaft einerseits sowie einen zunehmenden verstärkten Wettbewerb andererseits interpretiert. Gleichzeitig wird der *mittleren* Bewertung der beiden Aussagen eine gewisse Sicherheit hinsichtlich der Auftragslage und dadurch potenziell ökonomischen Erfolg suggeriert. Das Geschäftsmodell der Trader Developer orientiert sich an der Auftragsakquise, der Durchführung der Immobilienprojekte sowie am Verkauf der Immobilienprodukte an den Investor. Insofern wird je nach Projektgröße ein kurz- bis mittelfristiger Anlagehorizont verfolgt. Die Sicherung strategische Flächen (vor allem von Arealen in städtischen oder schon heute als zukunftssträchtige Lagen interpretiert) wird von einem Befragten als hoch eingeschätzt und gleichzeitig wieder

revidiert, da ihre Verfügbarkeit begrenzt ist. Deshalb kann die Strategie ‚Kaufen – HALTEN – Entwickeln‘ aufgrund des negativen Einflusses auf die Bilanzkennzahlen nicht verfolgt werden.

Die zunehmende Komplexität von Immobilienprojektentwicklungen bringt mit sich, dass der Ausschluss von Fehlern unmöglich ist. Eine Gesamtüberwachung der Projekte wird als nicht durchführbar kommuniziert. Die Abhängigkeit von der Professionalität Externer am Projekt Beteiligten und bei gleichzeitiger nicht Beeinflussbarkeit derer, sowie ein komplexes Schnittstellenmanagement resultieren in zunehmender Überforderung aller Beteiligten. Was unvermeidlich zu Fehlern in allen Phasen der Immobilienprojektentwicklung führt.

In diesem Bewusstsein wird die Aussage acht als mäßig/mittel relevant auf den Unternehmenserfolg beurteilt, da mit dieser Herausforderung gleichermaßen alle Immobilienprojektentwicklungsunternehmen, die auch die Ausführungsleistungen übernehmen, konfrontiert sind. Eine mögliche Ursache der insgesamt mäßig bis mittelmäßigen Bewertung dieser Developer Gruppe, (Kategorie D-D mit GU), kann neben dem Fokus des Handlungsinteresse mit Immobilien auch in dem Geschäftsbesorgungsinteresse für die Generalplanungsleistungen gedeutet werden.

4.1.6 Bewertung Kategorie Developer D-E ohne GU

These	Einstellung Umsetzung	Ausprägung					
1 Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen (die Vollständigkeit der Kompetenzen), die etwas vom (Immobilien-)Geschäft verstehen und die Prozesse beherrschen (welche Tätigkeiten sind zu tun um das Ziel zu erreichen). endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
2 Der Erfolg besteht in unsicheren Zeiten darin innovative Konzepte/Strategien zu wählen. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
3 Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen wir Optionstheoretisch denken. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
4 Um RECHTZEITIG zu sein müssen wir viel über Individuum und Gesellschaft verstehen - forschen was den Menschen beschäftigt. Fokus: gesellschaftliche Zukunftsforschung. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
5 Flexibilität und unternehmerische Beweglichkeit sind in dynamischen Zeiten entscheidend. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
6 Erfolgreiche Immobilienunternehmungen sind klar am Markt positioniert und kommunizieren eine eindeutige Wettbewerbsstrategie. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
7 Langsichtigkeit und Langfristigkeit im Kontext des strategischen Anlagehorizonts erbringen Wettbewerbsvorteile. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
8 Bei den objektiven/professionellen Hausaufgaben dürfen keine Fehler passieren. endogener und exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell

Tabelle 6: Auswertung Developer, Kategorie D-E

Die formulierten Strategien in Form der Aussagen eins bis acht, die Wettbewerbserfolge seitens der Expertenmeinungen suggerieren, finden in der Gruppe der eigenständigen¹⁷⁶ Developer (Kategorie D-E) die eindeutig höchste Zustimmung (Tabelle 6). Die

¹⁷⁶ Projektentwickler, die unternehmensintern nicht mit den Generalplanungsleistungen verknüpft sind

Gedanken und Argumente, der hier erarbeiteten Aussagen werden durch die Bewertungen der Befragten untermauert und gelebt.

Innovatives Denken und Handeln, Antizipation, wird als generelle Notwendigkeit betrachtet und weniger als Reaktion auf unsichere Zeiten. Diese Einstellung drückt sich auch in der Beantwortung der Aussagen drei bis sechs aus. Innovation fordert verstärkte unternehmerische Flexibilität, Weiterentwicklung sowie verstärkte professionelle Kommunikation nach Aussen. Diese Haltung findet sich in der Entwicklung der Unternehmungen sowie in den Immobilienprodukten, die auf den Markt gebracht werden, wieder. Neben der Forschung im technologischen Bereich werden auch durch ‚aktive Neugierde‘ alternative Wege gesucht um die Bedürfnisse der Gesellschaft in der Zukunft abzuholen. Langsichtigkeit in Bezug auf die Sicherung strategisch interessanter Flächen wird von einem Interviewpartner besonders hoch als Wettbewerbserfolgsversprechende Strategie bewertet. Die *mäßige* Umsetzung dieser Strategie wird durch gesetzliche Restriktionen begründet, die dem betroffenen Immobilienunternehmen Grundstücksbevorratung untersagen. Innovation birgt implizit ‚Neues‘/’Anderes‘ in sich. Die Wettbewerbserfolgsstrategie *professionell gleich fehlerfrei* zu entwickeln wird insofern nicht hoch eingestuft, da die Entwicklung und Etablierung neuer Immobilienprodukte auch neuer Prozesse und Methoden bedarf, die zu erproben sind bevor sie standardisiert werden können. Von Bedeutung ist die Fehlerkultur – die Möglichkeit aus Fehlern Wissen zu schöpfen und zu antizipieren.

4.1.7 Zwischenfazit - Gesamtauswertung Developer

Developer gesamt		Ausprägung					
These	Einstellung Umsetzung	keine	gering	mittel	hoch		
1 Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen (die Vollständigkeit der Kompetenzen), die etwas vom (Immobilien-)Geschäft verstehen und die Prozesse beherrschen (welche Tätigkeiten sind zu tun um das Ziel zu erreichen). endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
2 Der Erfolg besteht in unsicheren Zeiten darin innovative Konzepte/Strategien zu wählen. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
3 Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen wir Optionstheoretisch denken. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
4 Um RECHTZEITIG zu sein müssen wir viel über Individuum und Gesellschaft verstehen - forschen was den Menschen beschäftigt. Fokus: gesellschaftliche Zukunftsforschung. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
5 Flexibilität und unternehmerische Beweglichkeit sind in dynamischen Zeiten entscheidend. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
6 Erfolgreiche Immobilienunternehmungen sind klar am Markt positioniert und kommunizieren eine eindeutige Wettbewerbsstrategie. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
7 Langsichtigkeit und Langfristigkeit im Kontext des strategischen Anlagehorizonts erbringen Wettbewerbsvorteile. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell
8 Bei den objektiven/professionellen Hausaufgaben dürfen keine Fehler passieren. endogener und exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	maximal	professionell

Tabelle 7: Gesamtauswertung Developer

Die direkte Gegenüberstellung der beiden Gruppen von Projektentwicklungsunternehmen zeigt zwei klar divergente Ausprägungen (Tabelle 7).

Die Auswertung lässt vermuten, dass die Wettbewerbsstrategien, respektive die Strategien zur Erreichung der individuellen Unternehmensziele ebenso different sind wie die Immobilienprodukte, die seitens der Projektentwickler dem Investorenmarkt angeboten werden.

Während die eher *dynamische Gruppe* (orange, grün, grau) einen stark reaktiven Developermarkt sowie ein risiko-averses Investorenverhalten *kritisiert*, sieht die eher *konservative Gruppe* (rosa, schwarz) in der hohen Nachfrage nach Immobilienanlagen den Vorteil durch bewährte Prozesse und Produkte die Nachfrage rasch decken zu können und so die Auftragspipeline der unternehmensinternen Bauunternehmen zu bedienen. Aufgrund der begrenzten Verfügbarkeit von Flächen, vor allem im strategisch interessanten Wirtschaftsraum Zürich, stehen dennoch alle der abgebildeten Projektentwicklungsunternehmen (Kategorie D-D und Kategorie D-E) im Wettbewerb miteinander. Umso stärker wird auf die Faktoren Image und Außenwahrnehmung, sprich einer professionellen Kommunikations- und Marketingabteilung, Wert gelegt.

4.1.8 Gesamtauswertung Investoren und Developer

These	Einstellung Umsetzung	Ausprägung				
1 Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen (die Vollständigkeit der Kompetenzen), die etwas vom (Immobilien-)Geschäft verstehen und die Prozesse beherrschen (welche Tätigkeiten sind zu tun um das Ziel zu erreichen). endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	
2 Der Erfolg besteht in unsicheren Zeiten darin innovative Konzepte/Strategien zu wählen. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	
3 Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen wir Optionstheoretisch denken. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	
4 Um RECHTZEITIG zu sein müssen wir viel über Individuum und Gesellschaft verstehen - forschen was den Menschen beschäftigt. Fokus: gesellschaftliche Zukunftsforschung. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	
5 Flexibilität und unternehmerische Beweglichkeit sind in dynamischen Zeiten entscheidend. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	
6 Erfolgreiche Immobilienunternehmungen sind klar am Markt positioniert und kommunizieren eine eindeutige Wettbewerbsstrategie. endogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	
7 Langsichtigkeit und Langfristigkeit im Kontext des strategischen Anlagehorizonts erbringen Wettbewerbsvorteile. exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	
8 Bei den objektiven/professionellen Hausaufgaben dürfen keine Fehler passieren. endogener und exogener Erfolgsfaktor	Einfluss auf den Erfolg und die formulierte Zielerreichung Implementierung innerhalb des Unternehmens	keine	gering	mittel	hoch	

Tabelle 8: Gesamtauswertung Investoren und Developer

Die Gesamtauswertung der Gespräche erlaubt folgende Schlussfolgerung. Je höher die Anwendung der Strategievorschläge ist, im Sinne der hier entwickelten Aussagen in den befragten Unternehmen, desto innovativer und dynamischer sind die Immobilienakteure platziert. Wobei Dynamik und Innovation die ständige Weiterentwicklung des Unternehmens bei gleichzeitiger Antizipation der Bilder der Zukunft inkludieren. Konfliktpotenzial ist zwischen den eher innovativen Projektentwicklern, die Immobilien

*handeln*¹⁷⁷ und den eher Risiko-aversen Investoren, die Immobilien vorzugsweise *halten*, bei gemeinsamen Immobilienprojekten/-investitionen zu prognostizieren. Risikoreiche Anlageprodukte werden aufgrund höherer Renditechancen dennoch durch die Eröffnung spezieller Anlagegefäße auf Investorenmenseite übernommen. Investorenseitig richtet sich der Schwerpunkt dennoch auf Core-Produkte über die Zeit aus, da der Anlagehorizont immer langfristig¹⁷⁸ definiert wird. Große institutionelle Investoren stehen auch vor der Herausforderung auf der Ebene des Akquisitions-Managements das Interesse des Portfolio Managements zu vertreten. Decken sich die Ziele und Interessen der Ebenen nicht, dann besteht somit auch ein gewisses unternehmensinternes Konfliktpotenzial. Es ist vor allem die Gruppe der *traditionellen* Developer mit Bauunternehmen ‚inhouse‘, die anerkennt, dass die Komplexität der Herausforderungen am Immobilienmarkt zunimmt, aber dennoch keine wesentlichen Veränderungen, vor allem hinsichtlich der Bedürfnisse am Nutzermarkt, für die mittelfristige Zukunft prognostiziert und sowohl den Bedarf/die Nachfrage als auch den Erfolg nicht in der Innovation, sondern in der Tradition verankert. Investoren und Developer sind mit zunehmender Überregulierung konfrontiert, die dazu führt, dass erkannte Erfolgspotenziale nicht wie gewünscht umgesetzt werden können. Dieser Umstand sowie die Flächenknappheit strategisch relevanter Flächen/Objekte, führt sowohl am Investoren- wie auch Developermarkt verstärkt zu ‚Share Deals‘. Durch die Unternehmen inklusive ihrer Assets/Flächen übernommen werden. Während im Mittelfeld der Tabelle 8 ein sehr differenziertes Bild der Einschätzungen durch die Interviewpartner sichtbar wird, herrscht Einigkeit, dass für alle Erfolgsstrategien die Kompetenzen und das Verhalten der Mitarbeiter, der Manager, der Führungsebenen, der Menschen die am Projekt/Investment beteiligt sind, entscheidend für die Qualität der strategischen Umsetzung und dadurch für den individuell definierten Unternehmenserfolg ist. Wobei ein *führendes Management*, welches durch Vorausschauen, Timing, Taktik besticht sowie Durchsetzungsvermögen und Kompetenz auf Führungsebene, in beinahe allen Gesprächen betont werden. Genauso wie die Rarität von Persönlichkeiten, die ein dieses hohe Maß an Gefühl für Timing, Taktik und dem entscheidenden Umsetzungsvermögen mitbringen.

¹⁷⁷ mit einer Ausnahme im vorliegenden Beispiel – ein Projektentwicklungsunternehmen verfolgt das Geschäftsmodell des Investor Developers

¹⁷⁸ aus Investoren-Sicht werden direkte Anlagen (Immobilien) mit einem Anlagehorizont von 20 bis 30 Jahren und darüber hinaus als *langfristig* bezeichnet, aus Trader Developer Sicht ist eine Entwicklungszeit von 7 Jahren ein langfristiges Investment; generell werden Kurz-, Mittel- und Langfristigkeit unterschiedlich interpretiert und dementsprechend mit divergenten Jahreszahlen hinterlegt.

In Bezug auf die eingangs formulierte Forschungsfrage: ‚*Welche Faktoren sind im Wettbewerb am Schweizer Immobilienmarkt als erfolgskritisch einzustufen und durch welches Verhalten können diese positiv beeinflusst werden, um die strategischen Ziele bestmöglich zu erreichen?*‘, konnten konkret die im folgenden beschriebenen Erfolgsfaktoren aus der Analyse der elf Interviews identifiziert werden:

4.2 Wettbewerbsentscheidende Erfolgsfaktoren

Durch die Analyse der Aussagen kristallisierten sich die folgenden Wettbewerbserfolgsfaktoren heraus, die dem überdurchschnittlichen Echo der Gespräche entsprechen und als überaus erfolgskritisch seitens der Interviewpartner definiert werden. Im *Erfolgsfaktorenhaus des professionellen Immobilieneigentümers*¹⁷⁹ (Abbildung 4) werden diese grafisch zusammengefasst und aufeinander aufbauend geordnet. Die Erfolgsfaktoren bilden dabei die horizontalen Decken des Hauses, während die ebenso erfolgsversprechenden Attribute, durch die die Erfolgsfaktoren maßgeblich unterstützt werden, die Abschnitte über den horizontalen Ebenen bilden.

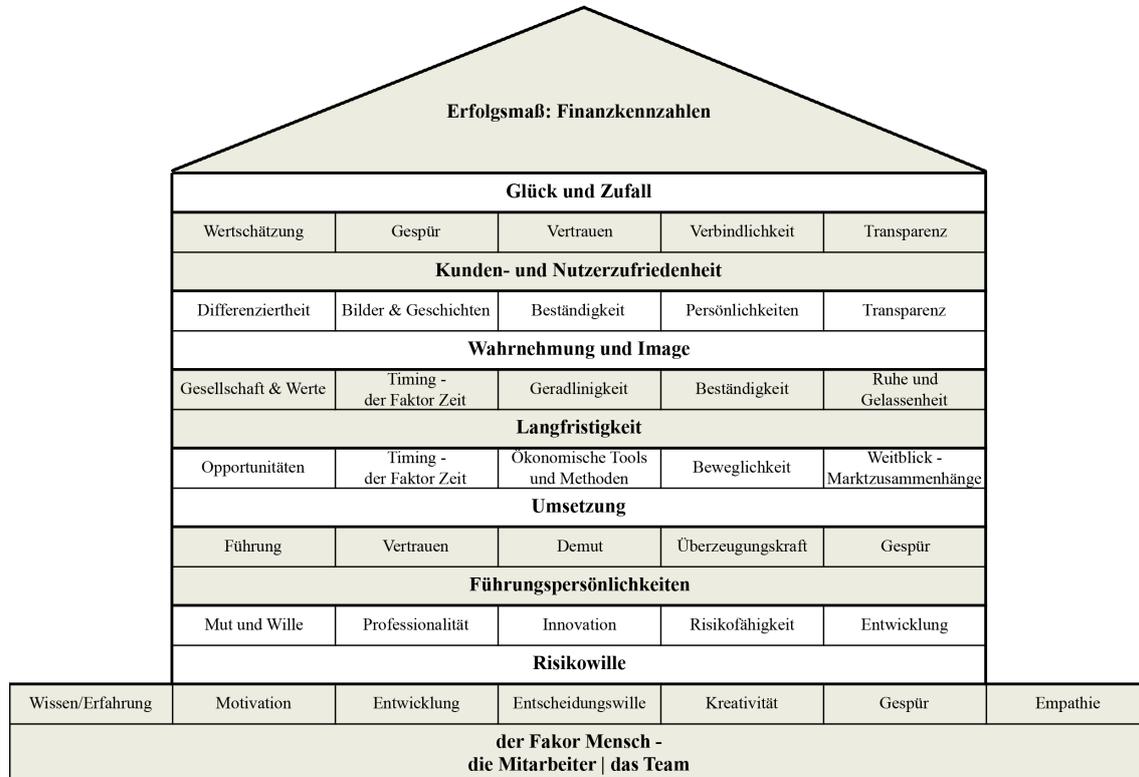


Abbildung 4: Erfolgsfaktorenhaus des professionellen Immobilieneigentümers auf Basis der

¹⁷⁹ das Erfolgsfaktorenhaus muss nicht den realen implementierten/angewandten Erfolgsfaktoren/Erfolgsstrategien der befragten Unternehmen entsprechen sondern gibt die positiv-Einschätzungen der Interviewpartner wieder;

Faktor Mensch: Die Basis des Erfolgs bildet, analog der Aussagen, der Mensch. Die Organisationen und Unternehmungen, deren Zentrum die Mitarbeiter bilden. Die Kompetenzen und Fähigkeiten der Menschen bilden das wertvolle Wissenskapital der Unternehmung. Allerdings, bei der Bewertung von organisationalem Wissen sowie dessen Einfluss auf den Geschäftserfolg versagen traditionelle Analyse- und Bewertungstools, vor allem im nachhaltigen Management der komplexen Ressource Wissen. „Da wir überwiegend das managen, was wir messen können, führt die begrenzte Messung immateriellen Vermögens zu Fehlallokationen unserer Ressourcen.“¹⁸⁰

Die den Erfolg unterstützenden Attribute *Gespür und Bauchgefühl, Kreativität* und *Empathie* sind sehr individuell ausgeprägt. Das Immobiliengeschäft und vor allem die Immobilienproduktentwicklung wird immer als gewisser *kreativer Akt* verstanden. Dieser Akt kann nicht durch Analysen herbeigeführt werden. Zumal Kreativität nicht objektivierbar ist. Die Kunst liegt schlussendlich in der Umsetzung der Idee. *Wissen und Erfahrung* werden laufend durch konstantes Lernen und Entwicklung erweitert, mit ihnen etabliert auch der Entscheidungswille. Die *Unternehmenskultur* kann jedoch in einem hohen Maß zur *Motivation* und zur *Entwicklung* der Mitarbeiter beitragen. *Partizipationsmöglichkeiten* an Projekt- oder Unternehmensgewinnen werden als besonders förderlich betrachtet. Dennoch werden in allen befragten Fällen schlanke Organisationsstrukturen der Vollständigkeit der Kompetenzen vorgezogen, die bei Bedarf durch externe Expertise ergänzt und zugezogen werden.

Führungspersönlichkeiten: Die Anforderungen an die Führung (die Projektführung, die Teamführung, die Unternehmensführung), sind ebenso umfangreich wie die Anforderungen an die Mitarbeiter. Aufbauend auf diesen stehen vor allem eine Vertrauensbasis zwischen der Führungsperson und dem Mitarbeiter im Vordergrund, der gegenseitige Wertschätzung zugrunde liegt. Führungspersonen sollten aber auch neben der ‚bekannten‘ *Überzeugungskraft* und der Fähigkeit zu *führen*, *Demut* mit sich bringen. Der Faktor Zeit und Überzeugungskraft bilden ein Erfolgspaar – entscheidend ist (oft) wie schnell beispielsweise ein Aufsichtsrat überzeugt werden kann.

¹⁸⁰ North (2011): Wertschöpfung durch Wissen, S. 225

Demut in dem Verständnis, dass Nachfragen nicht von Schwäche zeugt und möglicherweise die entscheidende Erkenntnis bringt. Demut heisst auch Dinge zu erledigen und an die Hand zu nehmen, die ausserhalb der Führungsaufgaben liegen.

Die Erfolgsentscheidung bezüglich der Handlungen der Führungspersönlichkeiten wird mit ihrem Gespür verbunden, dem Gespür für die Einstellung und den Einsatz der Mitarbeiter, dem Gespür für Entwicklungen, Chancen und Risiken am Markt. Sowie dem Gespür für eben diese, für das Unternehmen umso maßgeblich und bestmöglich die Erfolgsdefinition mit zu gestalten und Strategien zur Erreichung der beschlossenen Ziele zu definieren. Dieses Gespür wächst mit zunehmender Erfahrung. Die Führung wird aber auch als die erfolgsentscheidende treibende Kraft betrachtet. Die Führung, die Themen vorantreibt, auf die Prozesse achtet und Veränderungsprozesse anstößt. Generalisten mit Gespür sind gefragter denn Experten, deren Wissen *eingekauft* werden kann.

Risikowille: Jedes Unternehmen sollte nur so viel Risiko auf sich nehmen wie es eingehen kann. Der Risikowille ist jedoch mindestens so entscheidend wie die Risikofähigkeit. Zu beobachten ist, dass oft mangelnder Risikowille und Mut, trotz potenzieller Risikofähigkeit, hindert Entwicklungen voranzutreiben, Innovationen zu fördern, Chancen zu ergreifen sowie Projekte durchzuführen und Investitionen zu tätigen. Somit kann der Risikowille erfolgsentscheidendes Verhalten ausschlaggebend beeinflussen. "Wir sollten gerade eben nicht auf den Markt reagieren sondern uns neue Märkte schaffen. Neue Märkte kann man durch neue innovative Produkte schaffen."¹⁸¹ Verlassen die Immobilienakteure die blauen Ozeane (die bekannten Märkte/ den Wettbewerb) nicht, stellt antizyklisches Verhalten eine erfolgsversprechende Strategie dar. Professionalität und Kompetenz des Managers werden bei risikoreichen Entscheidungen noch sichtbarer. In jedem Fall müssen Risiken *bewusst* genommen werden.

Langfristigkeit: Das Immobiliengeschäft ist ein langfristiges. Persönliches *Durchhaltevermögen und Weitblick* stellen Grundvoraussetzungen für immobilienwirtschaftliche Akteure dar. Gesellschaftliche Bedürfnisse müssen im Kontext der Immobilienwirtschaft ebenso analysiert werden. Die Gesellschaft verändert sich, gleichwohl sind diese Bedürfnisse vielseitig und vielschichtig.

¹⁸¹ Andreas Hämmerli im Interview am 18.07.2013

Immobilienprojektentwickler bieten heute Produkte an, die für die nächsten Jahrzehnte die gebaute Umwelt prägen. Damit haben sie auch gesellschaftliche Verantwortung, die es aufzunehmen und zu tragen gilt. Immobilien sind langlebige Wirtschaftsgüter, heterogen und nicht substituierbar. Sowohl Entwickler als auch Investoren brauchen Inspirationen für die Zukunft, langfristige Immobilieneigentümer brauchen Optionen auf allen Ebenen: auf Ebene Finanzierung, Produkt und Personal. Immobilienprodukte und Immobilieninvestments werden nicht rasch entwickelt oder entschieden. Kurzfristige Marktausschläge und/oder Extremprognosen sollten aufgrund der Langfristigkeit des Immobiliengeschäfts von langfristigen Trends unterschieden und nicht überbewertet werden. Ruhe und Gelassenheit zu bewahren, auch wenn Kritik und Zweifel eingebracht werden, und einen *langen Atem* zu beweisen, stellen in der Immobilienbranche durchaus zwei Verhaltens-Erfolgsfaktoren dar, anstatt auf Schwankungen mit Schwankungen zu reagieren.

Umsetzung: Die Umsetzung ist die Kunst, die schlussendlich den Erfolg maßgeblich beeinflusst. Persönlichkeiten, die diese *Kunst beherrschen* und in der Lage sind großartig Ideen und Projekte umzusetzen, sind auf Basis der Gespräche rar am Immobilienmarkt. Ein überzeugender und beeindruckender Lebenslauf ist keineswegs Garant oder Indiz für dementsprechende Verhaltenskompetenz.

Dem Faktor Zeit wird Erfolgchance und Erfolgsrisiko gleichermaßen beigemessen. Zeit spielt im Management eine wesentliche Rolle. So sind Ziele, Prognosen, Alternativen und Bewertungen zeitbezogen auszurichten. Der Faktor Zeit, konkret *'time to market'*, ist entscheidend. Einerseits wie schnell können Ideen und Produkte umgesetzt werden, andererseits zu welchem Zeitpunkt werden Immobilienprodukte auf den Markt gebracht. Der Zeitpunkt im dualen Kontext entscheidet über Erfolg oder Misserfolg des Projekts. *Vorausschauen* gehört zu den Managementaufgaben, die es zu erfüllen gilt. Das Aktions- und Reaktionsvermögen auf (Markt-)Bewegungen von Unternehmen ist im heutigen Wettbewerb ebenso entscheidend.

Unternehmerische Beweglichkeit findet ihren Weg auf einer Gradwanderung zwischen opportunistischem, konstantem und geradlinigem Verhalten, immer mit einem konkreten Ziel vor Augen. Unternehmerische Beweglichkeit hängt aber auch davon ab wie beweglich das Management handeln kann. Opportunitäten stellen ebenso Erfolgspotenziale dar. Sind die Fähigkeiten um Opportunitäten zu nutzen nicht vorhanden, müssen diese gegebenenfalls angepasst oder entwickelt werden. Opportunitäten helfen darüber hinaus aus den gewohnten Denkschemata auszubrechen.

Kunden- und Nutzerzufriedenheit: Immobilienprodukte müssen immer auf den Kunden (Kunden als Nutzer der Immobilien sowie als Anleger in Immobilienprodukte) fokussiert sein. Ein präzises Studium der Kundenbedürfnisse und infolgedessen ein Gespür für den Kunden zu entwickeln ist eine wesentliche Basis erfolgreicher Performanz von Immobilienprodukten. *Transparenz* und *Sicherheit* den Kunden und Anlegern zu vermitteln (und zu halten) ist der Schlüssel zum Erfolg. Infolge dieser Erkenntnisse werden sowohl Immobilieninvestoren als auch Immobilienprojektentwickler danach streben herausragende Immobilienprodukte anzubieten. Kunden- und Nutzerzufriedenheit ist das geschlossene, *oberste Kredo* der befragten immobilienwirtschaftlichen Akteure. Nicht zuletzt, weil die Resonanz der Kunden die Außenwahrnehmung und das Image der Unternehmen entscheidend prägt.

Wahrnehmung und Image: Positives und kontinuierliches Öffentliches Auftreten sowie die Wahrnehmung der Tätigkeiten des Unternehmens in der Presse sind Chance und Risiko zugleich. Kommunikation und Marketing nehmen demzufolge eine Schlüsselrolle hinsichtlich der Erreichung der Unternehmensziele ein. Der 'Persönlichkeitsfaktor' ist heute mehr denn je von großer Bedeutung für eine positive Außenwahrnehmung im Immobilienbusiness.

Erfolgreiche Kommunikation nach außen erzählt Geschichten zu den Immobilienprojekten. Sie gibt den Menschen, die hinter diesen Projekten sowie den Unternehmen stehen, Gesichter. Vertreter der Projekte und Unternehmen sind Persönlichkeiten mit Überzeugungskraft und Charisma. Unternehmerische Kontinuität wirkt darüber hinaus Vertrauen stiftend. Timing, Taktik und Feingefühl sind aber auch im Bereich der Kommunikation nach außen erfolgsentscheidend. Ein *herausragend positives* Image kann theoretisch eine positiv-Erfolgsspirale auslösen. Durch konstante Arbeit am Image wird ein wünschenswertes Image erreicht werden können. Ein sehr gutes Image zieht exzellente Mitarbeiter an. Durch großartige Mitarbeiter werden die angestrebten Projekte akquiriert und Produkte kreiert. Durch grossartige Immobilienprojekte und –produkte wird der bestmögliche Gewinn erzielt.¹⁸²

Glück und Zufall: Vor allem den bereits beschriebenen erfolgskritischen Timing-Entscheidungen wird viel Glück & Zufall beigemessen. „Glück und Zufall können nicht

¹⁸² in Anlehnung an das Gespräch mit David Naef im Interview am 15.07.2013

ausgeschlossen werden. Hinter Erfolgsgeschichten steckt oft viel mehr Glück als allgemein angenommen wird.“¹⁸³

Erfolgsmass Finanzkennzahlen: Immobilien sind Mittel zum Zweck. Sie dienen der Diversifizierung der Finanzanlagen der Investoren und Investor Developer und sind Mittel zum Handel für Trader Developer. Einstimmig werden als Erfolgsmaß ökonomische Kennzahlen angegeben, die ex post die Performanz der Tätigkeiten des Unternehmens bewerten. Während Erfolgsziele und Erfolgskennzahlen für die kurz- bis mittelfristige Zukunft des Unternehmens definiert werden, orientiert sich der tatsächliche Erfolg bei der Messung an Benchmarks sowie an der Performanz der Konkurrenz. Die Fehleranfälligkeit und Dehnbarkeit sowie die Eingabe der *korrekten* Werte für die Kennzahlenauswertung inklusive einer professionellen Interpretation derer, stellen durchaus Hürden hinsichtlich der ökonomischen Auswertung und Bewertung dar. "...schlussendlich misst man den Erfolg in Zahlen. Es geht nicht anders."¹⁸⁴

Insgesamt ist zu erkennen, dass der hohe Einfluss organisatorischer Kompetenzen und organisatorischem Verhaltens auf den Unternehmenserfolg vor allem in der Immobilienwirtschaft durch zahlreiche äußere Einflüsse mitgestaltet wird. Der sichtbare Erfolg, respektive die messbaren Ergebnisse, die den Erfolg ex post bewerten, bauen auf ein voluminöses, vielschichtiges und dynamisches Fundament (die Organisation) auf, deren Herausforderung auch darin besteht mit den ebenso komplexen, vielschichtigen und dynamischen äußeren Einflüsse umzugehen, dies visualisiert im Eisbergmodell¹⁸⁵ (Abbildung 5) in Anlehnung an Freud und Pareto.

¹⁸³ Ludwig Reinsperger im Interview am 09.07.2013

¹⁸⁴ Martin Strub im Interview am 16.07.2013

¹⁸⁵ das Grafik ist in Anlehnung an das Eisbergmodell von Sigmund Freud (vgl. ‚Theorie des Bewusstseins‘) und das Pareto-Prinzip (vgl. die Pareto-Verteilung oder die ‚80/20-Regel‘) entworfen

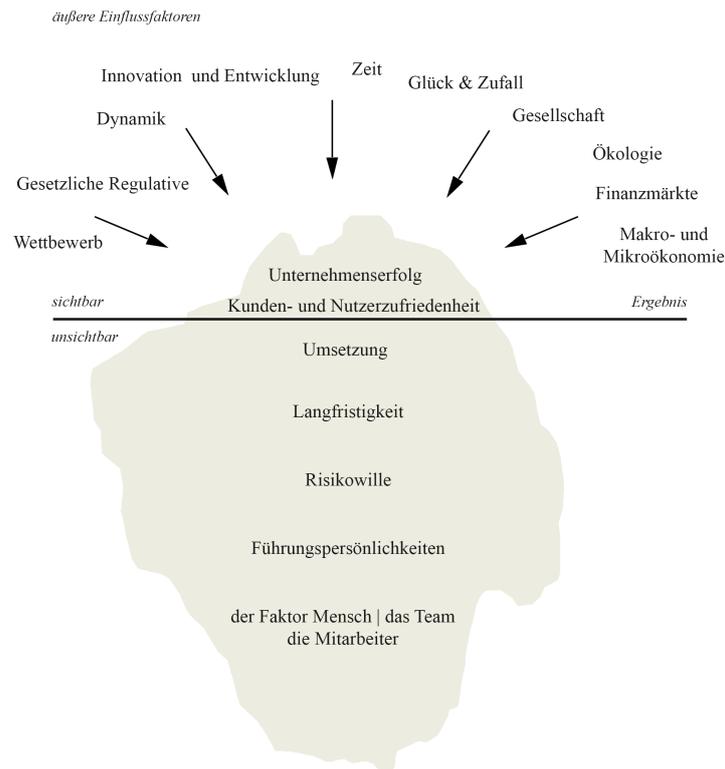


Abbildung 5: Eisbergmodell der Erfolgseinflussfaktoren für professionelle Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler, in Anlehnung Freud und Pareto

Die Auswertung der Interviews erhärtet die Hypothese ‚Über den Wettbewerbserfolg entscheiden die Kompetenz und das Verhalten der Akteure‘. Finanzkennzahlen sind eher als Symptome denn als Ursache zu betrachten.¹⁸⁶ Ein universelles Erfolgsrezept gibt es nicht.¹⁸⁷

4.3 Beantwortung der Fragestellung

Die facettenreichen Aussagen, die zur Beurteilung der Fragestellung entworfen wurden, können nur einzelne Aspekte erfolgreicher Wettbewerbsstrategien hinterfragen. Eine vollständige Abbildung von Erfolgsfaktoren für Immobiliengesellschaften ist aufgrund der Komplexität der Aufgaben, Methoden und Prozesse sowie der zahlreichen exogenen Einflussfaktoren (dynamische makroökonomische Einflüsse wie die Entwicklung der Finanz- und Kapitalmärkte, Wirtschaftswachstum, Globalisierung, Technologischer Fortschritt, Politik, Rechtliche Rahmenbedingungen u.v.m.) sowie der endogenen Einflussfaktoren (Zieldefinition des Unternehmens, Zieldefinition des Immobilieneigentümers und/oder des Immobilienentwicklers, die am Projekt und/oder im Unternehmen Beteiligten Menschen, Herausforderungen im Immobilienprojekt an

¹⁸⁶ vgl. Rüegg-Stürm (2003): das neue St. Galler Management Modell, S. 14

¹⁸⁷ Bestätigung der These 9

sich u.v.m.) nicht möglich und stellt auch in der Praxis eine wesentliche Herausforderung dar.

Die hier ausgeführte Analyse zeigt, dass diese ebenso durch individuelle Erfahrungen und Sichtweisen der Interviewpartner geprägt ist. In beiden Fällen sind die Zugänge, respektive der Hintergrund der befragten Personen prägend für die Datenbasis, beziehungsweise für die Datenauswertung. Vor allem im Zuge der explorativen Herangehensweise durch die halboffene Befragungen der erarbeiteten Aussagen auf ihren Einfluss auf den Erfolg, respektive deren Relevanz hinsichtlich der Wettbewerbsstrategie der Unternehmungen, ist davon auszugehen, dass individuelle Zielsetzungen und Interdependenz in jedes Interview eingeflossen sind und die Ergebnisse/die Auswertungen der Gespräche keine objektive Haltung, sondern subjektive Momentaufnahmen vermitteln. Die Einführung der Kategorisierung sowie die Bewertung ist ein erster Schritt in die Objektivierung. Das Ergebnis ist eine in Summe subjektive Komposition aus dem kohärenten Zusammenwirken verschiedenster Ziele, Erfahrungen, Einschätzungen und Interessen.

Eine statistische Messung anhand einer repräsentativen Stichprobe hinsichtlich des Einflusses der Thesen sowie der identifizierten Erfolgsfaktoren auf deren tatsächliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, respektive auf den Wettbewerbserfolg der befragten Immobilienunternehmen, wird in dieser Arbeit nicht vorgenommen. Die Komplexität und Vielschichtigkeit der behandelten Themen wurde nur ansatzweise diskutiert und eine erste Bewertung ausgeführt. Eine Tiefe und dadurch eine verstärkende Argumentationskraft konnten nur vereinzelt vorgenommen werden.

Ebenso werden entscheidende externe Einflussfaktoren, wie zum Beispiel Finanzmarktentwicklungen, die den Immobilienmarkt einseitig und entscheidend beeinflussen – in der vorliegenden Arbeit klar abgegrenzt. Dennoch stellt die Auswahl der Interviewpartner eine repräsentable Abdeckung des Schweizer Markts dar, deren überdurchschnittlichen Gemeinsamkeiten schlussendlich eine für Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler stellvertretendes überblickshafte Ergebnis, einen Auszug, die ein Bündel von Erfolgsfaktoren im gemeinsamen Wettbewerb skizzieren. Der Autor der vorliegenden Studie geht davon aus, dass weitere Gespräche auf derselben Unternehmensführungsebene in Summe ein ähnliches ‚Bild der Realität‘ vermitteln würden.

4.4 Ein erfolgslogisches Managementcockpit als Handlungsorientierung¹⁸⁸

Nach der Identifizierung von Kategorien der Wettbewerbserfolgswirkungsfaktoren für Immobilienprojektentwickler und Immobilieninvestoren werden diese auf ihre Wirkungszusammenhänge überprüft, um dadurch eine stichhaltigere Einschätzung hinsichtlich ihres Einflusses auf den Unternehmenserfolg zu erhalten. Durch diese Untersuchung der Intensität der Wirkungszusammenhänge der Erfolgsfaktoren lässt sich die Stärke der Wirkung abschätzen. Darüber hinaus werden die Erfolgsfaktoren auf ihren Einfluss und ihre Beeinflussbarkeit überprüft und in vier Gruppen (aktiv, kritisch, reaktiv und träge) unterteilt (Abbildung 6). *Aktive Faktoren* beeinflussen andere Faktoren stark, werden selbst aber nur schwach beeinflusst. *Kritische Faktoren* haben großen Einfluss auf andere Faktoren, werden aber auch selbst stark beeinflusst. *Reaktive Faktoren* werden stark beeinflusst, ohne jedoch andere wesentlich zu beeinflussen. *Träge Faktoren* üben kaum Einfluss aus und sind auch kaum beeinflussbar.

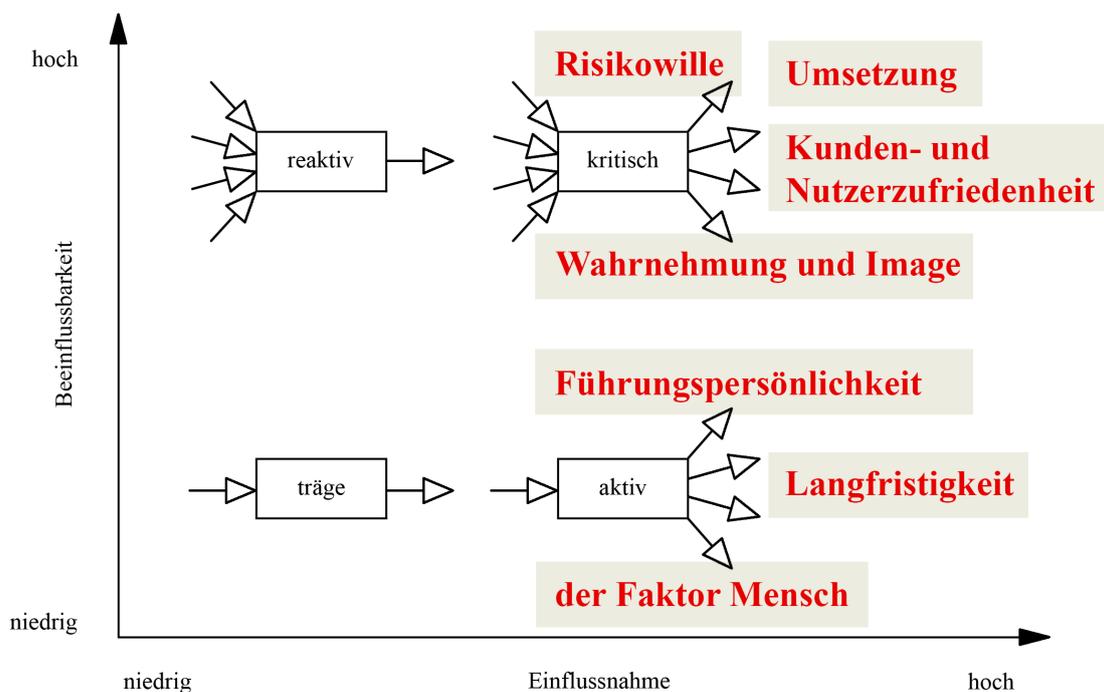


Abbildung 6: Einflussnahme und Beeinflussbarkeit der Erfolgsfaktoren,
in Anlehnung an Honegger (2008)

Die Erfolgsfaktoren Glück und Zufall werden sinngemäß durch ihre nicht Beeinflussbarkeit in der Grafik nicht angeführt. In Anlehnung auf die im Kapitel 4.2 beschriebenen Erfolgsfaktoren, werden die Elemente *der Faktor Mensch*, *Führungspersönlichkeit*, *Langfristigkeit* sowie *Wahrnehmung und Image* als *aktive* Faktoren interpretiert. Die *kritischen* Faktoren ergeben sich aus den Elementen

¹⁸⁸ das Kapitel einschließlich der Begriff des *erfolgslogischen Management-Cockpits* bauen auf Honegger (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, auf

Risikowille, Umsetzung, Kunden- und Nutzerzufriedenheit sowie den *Finanzkennzahlen* als das Erfolgsmaß.

Aus der hier nun folgenden Analyse der Intensität der Wirkungszusammenhänge sowie der parallelen Verknüpfung der Erfolgsfaktoren, erfolgt eine Ableitung zur Handlungsorientierung durch den Entwurf eines *erfolgslogischen Management-Cockpits*¹⁸⁹. Das *Management-Cockpit* (Abbildung 7 nächste Seite) visualisiert modellhaft¹⁹⁰ die Ergebnisse und Erkenntnisse der hier ausgeführten Studie¹⁹¹ und richtet sich an das *führende strategische Management*, respektive im Kontext der Ziel- und Strategiedefinition. Und ebenso an die *Unternehmungsführung*. Das Erfolgslogische Management-Cockpit bildet vier Unternehmensebenen ab. Erstens den *Unternehmenskern*, der durch die Menschen/das Team gebildet wird. Zweitens die *Handlungs- und Kompetenzebene für das Strategische Management*. Drittens die *Systemgrenze* der Unternehmung und Organisation sowie viertens die Ebene der *äußeren Einflussfaktoren*, die auf das System Organisation wirken. Die Ebenen sind in jeweils vier Sektoren gegliedert, die aufeinander folgenden Phasen *Entwicklung, Übersetzung, Umsetzung* sowie *Reflektion/Messung* illustrieren. Auf einer fünften, hinter dem Modell liegenden, Ebene wird das Immobil als Anlage- und Wertschöpfungsprodukt skizziert. Als *Mittel zum Zweck* zur Erreichung der Erfolgsziele der immobilienwirtschaftlichen Akteure. Die durch die Befragungen erkannten Erfolgsfaktoren werden gemäß Erfolgslogik von Honegger¹⁹² unterteilt in *Hebel, Erfolgsindikatoren* und *externe Einflüsse*. Der *Hebel* ist ein Ansatzpunkt für wirkungsvolle Maßnahmen. Hier greift das Management der betreffenden Betrachtungsebene handelnd ins System ein und steuert es. Synonyme für Hebel sind Lenkbarkeit, Steuer oder Stellgröße. *Erfolgsindikatoren* geben einen Hinweis darauf, dass eine komplexe Herausforderung erfolgreich gemanagt wird. Die Erfolgsindikatoren sind zugleich die kritischen Elemente gemäß ihrer Zuordnung in Abbildung 6 (Beeinflussbarkeit/Einflussnahme) und werden daher zu formulierten Zielgrößen.

¹⁸⁹ die Begrifflichkeiten des Management Cockpits wurde in Anlehnung an Honegger (2008) verwendet, Struktur, Aufbau und Inhalte sind dieser Arbeit entstanden, im Gegensatz zu Honegger ist die eigene Darstellung nicht als Landkarte zu lesen sondern ein graphische Orientierung der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Studie

¹⁹⁰ im Folgenden wird im Kontext des Erfolgslogischen Management-Cockpits von einem Modell gesprochen – in dem Bewusstsein, dass eine Prüfung der Güte des Modells ansteht, die in dieser Studie nicht geleitet wird

¹⁹¹ Die Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit sondern nimmt konkret Bezug auf die Inhalte der Arbeit und hier im Fokus auf die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung.

¹⁹² Definitionen gemäß Honegger (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, S. 215 ff.

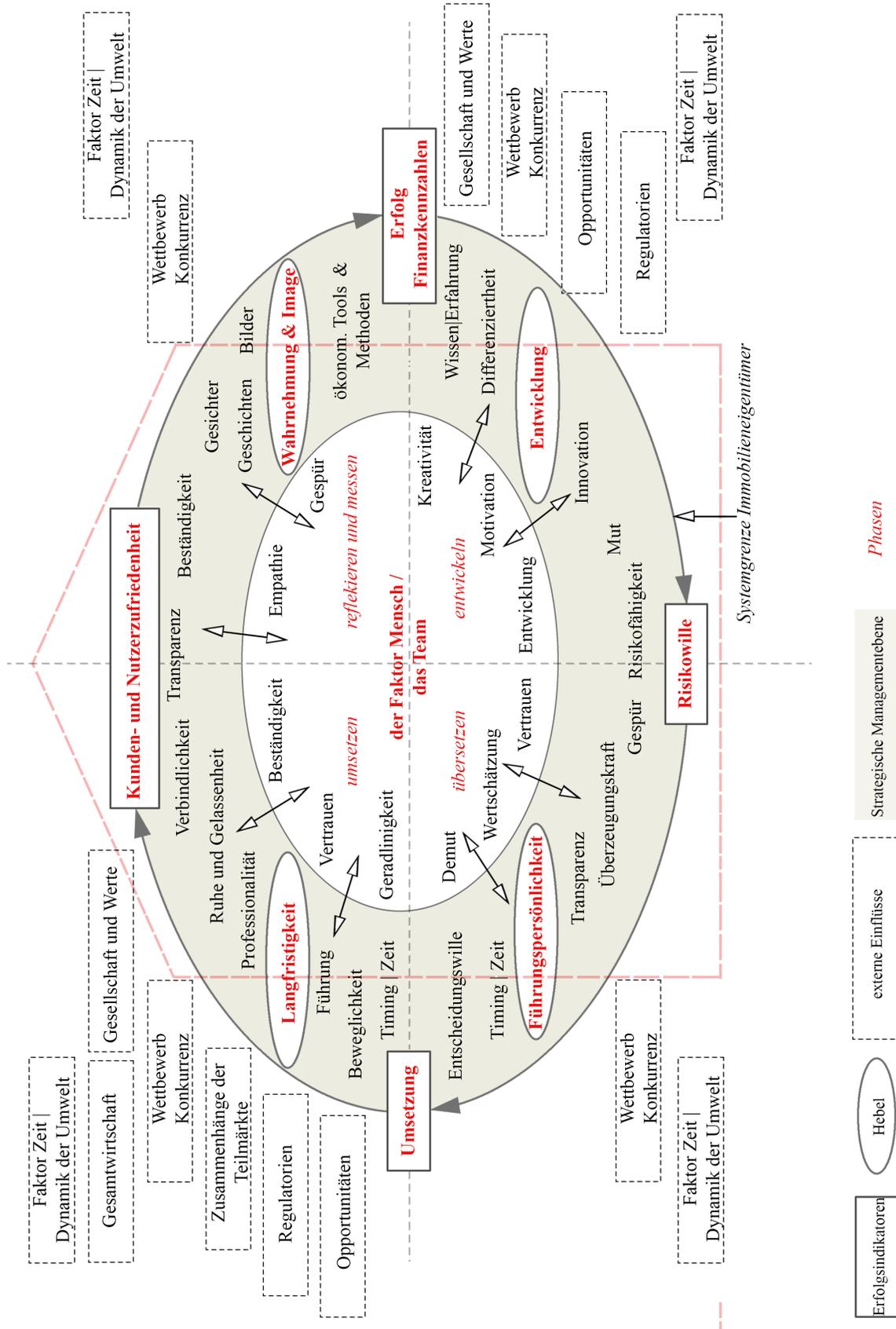


Abbildung 7: Erfolgslogisches Management-Cockpit

Die Erfolgsindikatoren/Zielgrößen werden als Ursache-Wirkungs-Beziehungen angenommen und sind durch Pfeile symbolisiert. Weiter wird angenommen, dass hinter den Ursache-Wirkungs-Beziehungen auch das Wesen der *Erfolgslogik* steckt. *Externe Einflüsse* wirken auf das betrachtete System von außen ein. Im Zentrum stehen die Menschen und Mitarbeiter in ständiger Wechselwirkung mit der *Management-Ebene*. Je nach Sektor wirken bestimmte Fähigkeiten oder ein bestimmtes Verhalten wie dargestellt besonders förderlich. Die *Hebelfaktoren* in der grau hinterlegte Handlungsebene stehen für die aktive Einflussnahme durch das Management – die Erfolgsfaktoren/Kompetenzen innerhalb der vier Segmente, die nicht als Hebel festgestellt wurden sind als *Attribute* zu lesen, die unterstützend und positiv auf die Hebel wirken. Da die Attribute gemäß der hier ausgeführten Studie Erfolgsfaktoren verkörpern, sollte das strategische Management diese ebenso berücksichtigen und fördern wie die *übergeordneten* Hebel. Die *Erfolgsindikatoren* liegen bewusst an der Systemgrenze zwischen Unternehmen und Systemwelt, da diese sowohl maßgeblich zur das Zusammenspiel der systeminneren Erfolgsfaktoren, aber auch stark von außen beeinflusst werden.¹⁹³

Das Modell, das *Erfolgslogische Management-Cockpit*, stellt den der hier ausgeführten Studie erkannten 'erfolgslogischen Kreislauf' dar, der zugleich die Handlungsorientierung für das strategische Management (daher *Management-Cockpit*) sowie auch gleicherweise eine Zieleorientierung für die Unternehmensführung formuliert. Die wesentliche Botschaft und somit das Resümee der Forschungsarbeit lautet: Die wesentlichen erfolgskritischen Einflussfaktoren auf ökonomische Finanzkennzahlen in der Immobilienwirtschaft für Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwicklungsunternehmen sind a) ein vorhandener Risikowille, b) eine bestmögliche Umsetzung der Immobilienprodukte, c) die Kunden- und Nutzerzufriedenheit stiftet. Hervorragende Produkte und zufriedene Kunden wirken sich positiv auf die Erfolgskennzahlen der Unternehmung aus. In unterschiedlichen Phasen, die zum monetären Erfolgsziel führen, sind es unterschiedliche Hebel, die durch das Management aktiv gesteuert und geführt werden müssen. Die Management-Ebene wird in ständiger Wechselwirkung durch das Verhalten und die Kompetenz des Unternehmenskerns, der Mitarbeiter, unterstützt. Aufgabe des Managements ist es aber auch die entscheidenden Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern und/oder diese zielorientiert zu entwickeln.

¹⁹³ vgl. Definition der kritischen Elemente nach Honegger (2008) S. 215 ff.

In der Entwicklungsphase ist es eine Produktentwicklung, die geprägt sein sollte von Erfahrungsschatz, Differenziertheit und Mut für Innovation. Je nach Risikofähigkeit des Unternehmens. Über die Übersetzungsstärke eines erfolgsversprechenden Immobilienproduktvorschlags entscheidet der Risikowille. Sobald die Risikobereitschaft und das Produkt definiert sind, sind es die Fähigkeiten der Führungspersönlichkeiten die Produkte in den entscheidenden Unternehmensebenen (z.B. im Aufsichtsrat oder im Investmentgremium) zu übersetzen. Gespür, Timing und Überzeugungskraft sind in *dieser* Phase besonders entscheidend. Die Umsetzung des Immobilienprodukts ist aufgrund der vielseitigen exogenen Einflussfaktoren sowie aufgrund der Langlebigkeit von Immobilienprojekten von besonderer Bedeutung. Der Zeitpunkt des Umsetzungszeitpunkt, Professionalität in der Ausführung sowie unternehmerische Beweglichkeit, um auf die externen Einflüsse gegebenenfalls entsprechend reagieren zu können begünstigen, dass nachhaltige und Immobilienprodukten auf den Markt gebracht werden, die einerseits durch die gewünschte Performance monetären Ziele des Unternehmens sowie der die Kunden/Anleger positiv beeinflussen und andererseits auch die Prozesse und Anforderungen der Nutzer optimal unterstützen und dadurch höchst mögliche Kunden- und Nutzerzufriedenheit erzeugen, die in der Außenwahrnehmung in einem positiven Image resultiert. Langfristige Mieter/Nutzer und Anleger, sowie ökonomisch nachhaltige Immobilienprodukte resultieren schlussendlich in wünschenswerten vorab definierten Erfolgskennzahlen, an denen der tatsächliche Erfolg des Unternehmens ex post gemessen wird. Finanzielle Potenz macht risikofähig und begünstigt implizit die Risikowilligkeit auf Führungsebene. Das hier präsentierte Modell verdeutlicht, dass der gemessene Finanzerfolg nur als Ergebnis einer Aneinanderreihung von Fähigkeiten und Handlungen von Menschen der Organisation betrachtet werden kann.

4.5 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

So logisch und einfach die Interpretation des *Erfolgslogischen Managements-Cockpits* im ersten Blick dem Fachmann erscheinen mag, sowohl die Reflexion der Experten als auch die Rückmeldungen der Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler zeigen, entsprechen die *Logik und das Selbstverständnis* der ‚immobilienwirtschaftlichen Wettbewerbserfolgswirkfaktoren‘ nicht immer der gelebten Realität. Treffend spiegelt dies die folgende Aussage wieder. "Die Thesen bringen vieles auf den Punkt was ich oft im Alltag erlebe. Sie bilden die Realität sehr gut ab. So

einfach uns selbstverständlich die Thesen klingen, so wenig selbstverständlich sind diese in der realen unternehmerischen Umsetzung."¹⁹⁴

Durch die qualitativen Beurteilungen der Aussagen der Interviewpartner wird deutlich, dass jede der hier erarbeiteten Aussagen sich in der immobilienwirtschaftlichen Praxis in den folgenden zwei Punkten herausfordernd darstellt: Wenngleich die Nachfrage der Relevanz der Aussagen eine überdurchschnittlich hohe Zustimmung bei der Befragung ergibt, zeigt sich, dass die Umsetzungen in den vorliegenden Fällen entweder erstens aufgrund *gesetzlicher Restriktionen*, Diskrepanzen hinsichtlich der Wettbewerbsstrategie oder aber auch zweitens aufgrund der Unternehmensstruktur nicht dem abgegebenen hohen Stellenwert der Aussagen entsprechend können.

Ein *buntes Bild* im Kontext der nachgefragten Strategien ergeben die qualitativen Auswertungen der Aussagen, die optionstheoretisches Denken, innovatives Handeln und eine verstärkte Erforschung der gesellschaftlichen Bedürfnisse und Werte in der Zukunft als Wettbewerbsvorteile suggerieren.

Eine tiefer gehende Ermittlung, mit entsprechender Aussagekraft zur Begründung der hier dargelegten breiten Spanne an Antworten, kann auf Basis der hier zur Verfügung stehenden Daten in dieser Arbeit nicht geleistet werden. Das Feedback der Befragten lässt die Interpretation zu, dass es vor allem auf die *Persönlichkeit des Unternehmens* (eher *konservative* oder eher *innovative* Haltung) sowie an der *Gesellschaftsstruktur im Hintergrund*¹⁹⁵ zurückzuführen ist, ob die genannten drei Thesen Wertschätzung und Anwendung finden. Dieses *Teilergebnis* kann jedoch als Anknüpfungspunkt weiterer Untersuchungen sein.

Die Aussagen der Interviews verdeutlichen die zunehmende Komplexität der Aufgaben und Anforderungen an Führungspersönlichkeiten im Management. Die Manager sind durch die vielseitigen Zusammenhänge und Einflussfaktoren in der Immobilienwirtschaft verstärkt gefordert theoretische, beziehungsweise geplante, erfolgsversprechende Strategien auch erfolgreich umzusetzen. *Generalisten*, mit einer breiten fachlichen Kompetenz, werden daher auf Unternehmensführungsebene und leitender Managementebene gegenüber *Spezialisten* eher bevorzugt. Die Gespräche verweisen weiter, dass ein sehr breites und umfangreiches Feld an (Markt)Informationen und an (Analyse)Methoden allen Wettbewerbsteilnehmern zugänglich und bekannt ist. Die ökonomischen Aspekte und Aufgaben stellen für die befragten immobilienwirtschaftlichen Akteure *die* Herausforderung dar. Die Nicht-

¹⁹⁴ Martin Strub im Interview geführt am 16.07.2013

¹⁹⁵ vgl. Einteilung der Gruppen Investoren und Entwickler in Kategorien, Abbildung 2

Vorhersehbarkeit, respektive die Unsicherheit von Eintrittsereignissen und Eintrittszeitpunkte in der Zukunft sowie der Entwicklung der *großen unbekannt* Einflussfaktoren (wie etwa Finanzmarktentwicklungen) treffen ebenso alle Marktteilnehmer gleichermaßen.

Die Schlussfolgerung, dass der Unternehmens- und Wettbewerbserfolg auf anderer/n Ebene/n entschieden wird, bestätigen die Einschätzungen und Beurteilungen aller Interviewpartner. *Verhaltenskompetenzen* und *Sozialkompetenz*, auf jeder Ebene unternehmerischer Aktivität, werden als einstimmige Erfolgsbasis beurteilt. "Die Gewässer in denen wir schwimmen sind glasklar. Aber wie wir uns darin bewegen macht den Erfolg oder Misserfolg aus."¹⁹⁶ Ein ausgeprägtes Sensorium für Timing und Taktik wird auf allen Managementebenen¹⁹⁷ gefordert. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, denn so der Tenor, jede erfolgsversprechende Strategie entscheidet sich hinsichtlich ihres Erfolges oder Misserfolges in der Qualität ihrer Umsetzung durch die dargebotenen Fähigkeiten und den Weitblick des Teams.

4.6 Anregungen für weitere Untersuchungen

Diese Arbeit stellt in zweierlei Hinsicht einen Versuch zur Erweiterung der bisherigen Forschung dar. *Erstens* werden Aspekte der allgemeiner Managementtheorie und Wettbewerbserfolgswirkfaktoren für Unternehmen wie sie vor allem in der Konsumgutindustrie diskutiert und beschrieben erstmals¹⁹⁸ auf die Immobilienindustrie übertragen. Somit wird ein bestehendes Delta zwischen allgemeiner Managementlehre und Unternehmungsführungstheorie aufgenommen und in einem ersten Brückenschlag verbunden.¹⁹⁹ Im Gegensatz zu den meisten Konsumgütern sind Immobilienprodukte vor allem durch ein hohes irreversibles Investment (nicht substituierbar), Langlebigkeit sowie durch Heterogenität geprägt. Der Einfluss makroökonomischer Aspekte sowie die mehrschichtigen Funktionen der Immobilie als Kapitalanlage, Produktionsfaktor sowie als Versorgungs- und Bedarfsgut für den Nutzermarkt verlangen nach dementsprechenden Antworten, die die Komplexität und Mehrschichtigkeit des Immobilienmarktes aufnehmen. Oder aber auch Aspekte derer, je nach Forschungshintergrund und Forschungsziel, bewusst und begründend abgrenzen, wie es auch in der vorliegenden Studie der Fall ist.

¹⁹⁶ Andreas Hämmerli im Interview am 18.07.2013

¹⁹⁷ vgl. Rottke, Thomas (2011): Immobilienwirtschaftslehre Band I – Management, S. 637

¹⁹⁸ nach der Literaturrecherche und dem Kenntnisstand des Autors

¹⁹⁹ die Arbeit grenzt sich klar vom Immobilienprojektmanagement (die Errichtung von Immobilien) / der Immobilienausführung ab; hier besteht bereits ein Bezug zwischen Immobilienmanagement (im Sinne der Durchführung von Projekten) und allgemeiner Managementtheorie

Zweitens sollte die praktische, reale Herausforderung geklärt werden ‚Was ist zu tun, um am Immobilienmarkt erfolgreich zu sein‘. Jedes (Immobilien-)Unternehmen auf Führungs- und Management-Ebene wird frei nach Peter Drucker (2001) bestrebt sein richtig *das Richtige* zu tun, um den angestrebten finanziellen Erfolg zu erreichen. „Management is doing things right; leadership is doing the right things.“²⁰⁰ Angesichts des Erfolgsstrebens jeder Immobilienunternehmung wurden und werden in diesem Kontext zahlreiche Beiträge, Theorien und Handbücher zur Immobilienfinanzierung, zur Immobilienbewertung sowie zum Immobilienmarketing publiziert. Der hier gewählte Ansatz die Kompetenz und das Verhalten von Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwicklern auf deren Beitrag und Relevanz zum Unternehmenserfolg, mit dem Immobil als Mittel zum Zweck, zu untersuchen, wird ebenso aus Sicht der immobilienökonomischen Forschung beschrieben und untersucht. Die Praxis zeigt, dass der durch ökonomische Finanzkennzahlen definierte Erfolg am Immobil gemessen wird. Die Arbeit postuliert den Erfolg am Verhalten und der Kompetenz des Immobilieneigentümers zu messen, was, wie die Arbeit darlegt, eine noch teilweise unerforschte und herausfordernde Herangehensweise skizziert, denn es ist davon auszugehen, dass bei dieser Aufgabe Excel-Tabellen und Benchmark-Tools ergänzt werden sollten.

Die Studie soll als Anstoß verstanden werden, die beschriebenen Lücken durch weitergehende Folgestudien sukzessive zu füllen und die gewonnen Erkenntnisse durch weitere Forschung vertieft zu prüfen. Eine Prüfung der Güte des *Management-Cockpit* Modells wäre darüber hinaus wünschenswert.

5 Konklusion

5.1 Zusammenfassung

Jedes (Immobilien-)Unternehmen beschließt individuelle Erfolgsziele. Erfolg suggerierende Strategien müssen daher kritisch in Bezug auf die Unternehmenskultur, die Unternehmensstruktur sowie die formulierte Wettbewerbsstrategie hinterfragt werden. Infolgedessen kann kein universelles, allgemeingültiges Erfolgsrezept²⁰¹ für Immobilienunternehmen existieren. Es liegt allerdings *in der Natur* des Immobilienökonomen Erfolgsziele in Form von ökonomischen Kennzahlen zu

²⁰⁰ Drucker, P. in Drucker, P. (2001): The Essential Drucker

²⁰¹ vgl. Aussage 9 ‚Es gibt kein universelles Erfolgsrezept‘

definieren sowie den Wettbewerbserfolg durch Benchmark-Vergleiche zu messen²⁰². Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie bestätigen, dass „finanzielle Kennzahlen dennoch eher als Symptome denn als Ursachen zu betrachten sind.“²⁰³ *Der Schlüssel jeglichen Erfolges* liegt beim Faktor Mensch, dem Humankapital der Organisationen, verankert. Verhaltenskompetenz und Sozialkompetenz wirken sich entscheidend auf die Qualität der Strategiebildung, der Strategieumsetzung und dadurch auf den Unternehmens- und Wettbewerbserfolg aus. Die qualitative Leistungsdimension ist allerdings schwer zu objektivieren. Einerseits nehmen die immobilienökonomischen Herausforderungen durch eine Vielzahl komplex zusammenhängender exogener und endogener Einflüsse und durch einen sich spürbar verschärfenden Wettbewerb am Schweizer Immobilienmarkt zu. Andererseits sind die Aufgaben und Anforderungen an die immobilienwirtschaftlichen Akteure nur im Team durch die (oft auch *glückliche*) Vernetzung von Kompetenz- und Verhaltensbündel zu bewerkstelligen. Dennoch konzentrieren sich sowohl die Literatur als auch die immobilienwirtschaftliche Realität auf mathematische Modelle, die den ökonomischen Erfolg vorausschauend planen sollen. Die hier geführten Interviews zeigen allerdings, dass Erfolg nicht programmierbar ist. Zumal die Handlungen und Entscheidungen in der Praxis häufig durch subjektives Empfinden geprägt sind. Häufig wird genau *diesem subjektiven Empfinden*, das sich durch *Bauchgefühl und Gespür*, also im *unternehmerischen Scharfsinn* äußert, der Erfolg von Taktik- und Timing-Entscheidungen, die den oft entscheidenden Beitrag zum Wettbewerbserfolg oder Misserfolg leisten, beigemessen.

5.2 Schlussfolgerung

Die eingangs gestellte Forschungsfrage, *„Welche Faktoren sind im Wettbewerb als erfolgskritisch einzustufen und durch welches Verhalten können diese positiv beeinflusst werden, um die strategischen Ziele bestmöglich zu erreichen?“* wird mit dem entwickelten erfolgslogischen Managementcockpit²⁰⁴ beantwortet. Als übergeordnete erfolgskritische Ziefaktoren, die durch eine hohe Einflussnahme auf den Unternehmenserfolg sowie hohe exogene Einflüsse geprägt sind, wurden ein vorhandener *Risikowille*, die *Umsetzung* von Immobilienprodukten sowie eine hohe *Kunden- und Nutzerzufriedenheit* identifiziert, die die angestrebten

²⁰² die Frage „Wie wird Erfolg heute in ihrem Unternehmen gemessen?“ haben die befragten Personen einstimmig mit finanzielle Kennzahlen beantwortet: Total Return, Track Record, NAV, EBIT, Rendite, Ausschüttungsquote für die Anleger

²⁰³ Ruegg-Stürm (2003), Das neue St. Galler Management Modell, S. 14

²⁰⁴ vgl. Abbildung 7

immobilienökonomischen Erfolgskennzahlen maßgeblich beeinflussen. Die erfolgskritischen Zielfaktoren werden allerdings von weiteren identifizierten Erfolgsfaktoren beeinflusst. Denn keiner der identifizierten Erfolgsfaktoren kann für sich alleine betrachtet zur Zielerreichung beitragen. Es sind immer die gegenseitigen Wirkungszusammenhänge sowie die Bündel von Verhaltenskompetenzen und Handlungen die einander begünstigen. Sowie die Fähigkeit die externen Einflüsse und Zusammenhänge richtig zu interpretieren und in den Handlungsentscheidungen miteinzubeziehen. Die Immobilie dient dabei *lediglich* als Mittel zum Zweck.

Die Ergebnisse der hier unterbreiteten qualitativen Analyse basieren auf den subjektiven Einschätzungen von bewusst ausgewählten immobilienwirtschaftlichen Akteuren. Sie spiegeln individuelle Momentaufnahmen wieder, die eine Reflexion der subjektive Erfahrungen und Interpretationen der Realität darstellen. Eine Allgemeingültigkeit der Erkenntnisse kann infolgedessen nicht abgeleitet werden. Das explorative Vorgehen, auf der Suche nach Wettbewerbserfolgswerte in der immobilienwirtschaftlichen Praxis, diente der ersten Erforschung, respektive der Gewinnung eines ersten Überblicks von bis dato noch nicht dargelegten, wissenschaftlichen Untersuchung der immobilienökonomischen Praxis, allgemeiner Managementtheorie und vielseitig beschriebenen Wettbewerbserfolgswerte für Unternehmen. Der hier gewählte Ansatz kann als Anknüpfungspunkt für weitere Untersuchungen dienen um so sukzessive ein wissenschaftliches gestütztes Fundament im beschriebenen Kontext zu entwickeln. Aufgrund des Facettenreichtums der Inhalte der hier entworfenen Protokollsätze konnten ausschliesslich Aspekte der vielschichtigen Themenbereiche beleuchtet werden. Dennoch lässt sich aufgrund der Auswertung feststellen, dass, vor allem die Aussagen, die ein sehr differenziertes Bild ergeben haben, als Anstoß für eine vertiefte Überprüfung sowie daraus resultierende weitere Fragestellungen genommen werden können. Jeder der erarbeiteten Aussagen wird das Potenzial zugeschrieben einer vertiefte Untersuchung auf deren Einfluss auf den Wettbewerbserfolg von immobilienwirtschaftlichen Unternehmen Wert zu sein, um, gestützt auf weitere empirische Untersuchungen, bekräftigt oder widerlegt zu werden. Das Ergebnis der Studie kann jedenfalls der Bewusstseinsbildung und als Denkanstoß für professionelle Investoren und Projektentwickler am Immobilienmarkt dienlich sein, die den subjektiven Fähigkeiten und den individuellen Handlungsentscheidungen, sowie den Zusammenhängen derer, die in den Entscheidungsprozessen auf Investmentmanagementebene bis dato vielleicht nicht die nötige Aufmerksamkeit oder Relevanz auf den Unternehmenserfolg zugesprochen haben.

5.3 Ausblick und Implikationen für Theorie und Praxis

Diese Arbeit fördert die Erkenntnis, dass die übliche Herangehensweise den Erfolg von Immobilieninvestitionen am Immobil zu messen eine Vereinfachung darstellt, die wesentliche Aspekte und Einflussfaktoren von Handlungen und deren Auswirkungen ausblenden, die sich schlussendlich in den Zahlentabellen wieder finden. Anstatt den Unternehmenserfolg fokussiert auf Finanzkennzahlen und durch statistischen Analysen zu erklären, empfiehlt die vorliegende Arbeit zukünftig dem Verhalten und der Kompetenzen derjenigen, die Entscheidungen treffen und Handlungen mit erfolgskritischem Einfluss tätigen, mehr Aufmerksamkeit und Relevanz beizumessen. Das Ergebnis dieser Arbeit weist eindrücklich darauf hin, dass jedes immobilienökonomisches Ergebnis und dementsprechend der Unternehmenserfolg von Organisationen, die mit Immobilien handeln oder in Immobilien investieren auf allen Ebenen und Zusammenhängen durch den *Erfolgsfaktor Faktor Mensch* geprägt sind.

In direkter Anlehnung an die Ergebnisse, der hier vorliegenden Untersuchung könnte erstens die Fragestellung aufgenommen werden, ob ein Instrumentarium gefunden werden kann, das es ermöglicht, die identifizierten Erfolgsfaktoren zu messen. Die Ergebnisse der Arbeit können die zukünftige Forschung auch dahingehend inspirieren, indem zweitens Untersuchungen im Zuge anwendungsorientierter Studien zur Verhaltensökonomik im Kontext der immobilienwirtschaftlichen Praxis aufgenommen werden. Einen weiteren Ansatzpunkt bietet die Übertragung, die Überprüfung und gegebenenfalls die Adaptierung allgemeiner Managementmodelle und Erfolgsfaktoren für Unternehmungen im Generellen auf Unternehmen und Akteure der Immobilienwirtschaft, im Sinne der Arbeit bezüglich professioneller Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler.

Aus den Interviews konnten weitere Zusatzerkenntnisse gewonnen werden. Diese geben einen groben, praxisnahen Einblick zu den aktuellen Herausforderungen, aber auch die Einschätzung der zukünftigen Anforderungen für erfolgreiche Immobilienunternehmen wieder.

Human Resources: Beeindruckende Bewerbungsunterlagen sind kein Garant für die, in der Arbeit als erfolgsentscheidend identifizierte, Verhaltenskompetenz. Diesbezüglich können sich Unternehmen die Frage stellen, ob nach Methoden und Prozessen gesucht werden soll um subjektive Fähigkeiten sowie individuelles Handeln von potenziellen Teammitgliedern zukünftig besser einschätzen zu können.

Know-How Spezialimmobilie: Die Erfahrung der Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler zeigt, dass bei Betreiberimmobilien, vor allem im Segment der Spitalimmobilien, Erfahrungslücken zu Fehlern geführt haben und Bedarf besteht in diesem Kontext Know-How aufzubauen und zu etablieren.

Architekturausbildung: Sowohl auf Investoren als auch auf Entwicklerseite wird die Architekturausbildung mit kritischem Auge betrachtet. So wird vor allem eine eher eingeschränkte Sichtweise der Wettbewerbsarchitektur, mit dem Fokus auf Design und Selbstverwirklichungsabsicht der Architekten kritisiert, die zu wenig praxistauglichen Immobilienbeiträgen und -lösungen führt. Ein häufig zu beobachtendes, geringes Verständnis für die Ausführungsanforderungen sowie die Interessen von Investoren werden unter anderem als Mängel in der Ausbildung interpretiert.

Nachhaltigkeitssäule Soziales: Im Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit wird die Nachhaltigkeitssäule der *Ökonomie* seitens der befragten Immobilienakteure eher als *erfasst, bekannt und beherrscht* eingestuft. Die Säule der *Ökologie* wird im Tenor als *vorgegebener, exogener* Einflussfaktor betrachtet.²⁰⁵ Wohingegen in Bezug auf die Säule *Soziale* fallweise noch unklar ist, welche Bedeutung, Anforderungen und Aufgaben diese im Kontext der Immobilienwirtschaft sowie der Entwicklung von Immobilienprodukten im Konkreten fordert.

Verhandlungskompetenz öffentliche Ämter: Innerhalb öffentlicher (Genehmigungs-) Amtsstrukturen treffen vor allem die Immobilienprojektentwickler auf Unklarheiten im Rollenverständnis sowie auf teilweise widersprüchliche Angaben und Aussagen im Bewilligungsprozess. Darüber hinaus sind die zuständigen Ansprechpersonen meist nicht mit Verhandlungs- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Beide dieser Hürden können infolge zu prägnanten Zeitverzögerungen im Zuge von Immobilienprojektentwicklungen führen.

Die ergänzend angeführten Erkenntnisse zeigen, dass das Blickfeld der Betrachtung immer wieder geöffnet werden muss. Die Immobilienwirtschaft im Besonderen stellt ein hochkomplexes System, geprägt von vielschichtigen Teilmärkten, Interessen, Einflussfaktoren und Netzwerken dar. Insofern ist es nachvollziehbar, dass in Zeiten spürbar erhöhter Sensibilität am Immobilienmarkt die Suche nach erfolgsversprechenden Strategien in der öffentlichen, wenn auch fachlichen Diskussion aufgenommen wird. Womöglich wird sie nicht beantwortet werden können, denn ein

²⁰⁵ bedingt einerseits durch den technologischen Fortschritt sowie gesetzliche Vorschriften, aber auch durch die Nachfrage und Anforderungen des Abnehmer- und Nutzermarktes.

generalisierbares Erfolgsrezept gibt es nicht. Wandel und Entwicklung schreiten stetig voran. Insgesamt wurde in dieser Arbeit dargelegt, dass es sich um eine noch teilweise unerforschte, aber herausfordernde Herangehensweise für das Handeln für Immobilieninvestoren und Immobilienprojektentwickler bedeuten kann.

Anhang

A.1 Interviewverzeichnis

Führung von Experteninterviews mit folgenden Personen (akademische Grade oder Berufsbezeichnungen werden nicht aufgenommen, in alphabetischer Reihenfolge der Unternehmungen):

Experten aus Theorie und Praxis – in Zusammenhang dieser Gespräche wurden im Anschluss die Thesen formuliert

COLLIERS International Schweiz AG
Daniel Stocker - Leiter Research & Market Analysis Mitglied Geschäftsleitung
Interview geführt am 18.07.2013

INREIM
Andreas Löpfe - Geschäftsführer
Interview geführt am 24.06.2013

JONES LANG LA SALLE
Jan Eckert - CEO Schweiz
Interview geführt am 25.06.2013

WUEST & PARTNER
Christoph Zaborowski - Partner
Interview geführt am 24.06.2013

TECHNOPARK IMMOBILIEN AG
Heinz Specker – CEO
Interview geführt am 19.06.2013

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Dietmar Wiegand - Universitäts-Professor für Projektentwicklung und -management
Interview geführt am 19.07.2013

Interviewpartner zur Analyse und Bewertung der Thesen

Kategorie Immobilienprojektentwickler

ALLREAL-Gruppe
Alain Paratte – Mitglied der Gruppenleitung, Leitung Immobilien
Interview geführt am 12.07.2013

HALTER AG
David Naef – Mitglied der Gruppenleitung, Geschäftsführer Immobilien
Interview geführt am 15.07.2013

HOCHTIEF Development Schweiz
Ralf Bellm – Präsident des Verwaltungsrates
Interview geführt am 11.07.2013

MOBIMO Holding AK

Andreas Hämmerli – Mitglied der Geschäftsleitung
Interview geführt am 18.07.2013

STEINER AG
Michael Schiltknecht – Leiter Immobilien-Entwicklung/Immobilien-Verkauf
Interview geführt am 04.07.2013

Interviewpartner zur Analyse und Bewertung der Thesen

Kategorie Immobilieninvestoren

AXA Real Estate
Frederick Widl - Local Head of Property Transactions
Interview geführt am 04.07.2013

CREDIT SUISSE Real Estate
Claudio Rudolf - Managing Director der Credit Suisse im Real Estate Asset
Leiter Akquisition & Verkauf
Interview geführt am 02.07.2013

PSP – Swiss Property
Ludwig Reinsperger - Chief Investment Officer, Mitglied der Geschäftsleitung
Interview geführt am 09.07.2013

SPS – SWISS PRIME SITE PROPERTY
Peter Lehmann - Chief Investment Officer, Mitglied der Konzernleitung
Interview geführt am 03.07.2013

UBS AG
Martin STRUB – Portfolio Manager, Real Estate Funds
Interview geführt am 16.07.2013

ZUERICH IMRE AG
Roman Reisenthaler - Akquisition & Verkauf
Interview geführt am 03.07.2013

A.2 Interviewleitfaden

Teil I - ÜBERBLICK ZUM UNTERNEHMEN

(1) zum Interviewpartner

1.1 Name (VN,NN,Titel)

1.2 Firma (Firmenwortlaut)

1.3 Position und Arbeitstitel

(2) zum Unternehmen

2.1 Firmentyp	Investor	Finanzinstitut Versicherung privater Investor PK	Ursprung Historie ? Finanzinstitut, Baugewerbe
	Developer	Trader-Developer Investor Developer	oder beides ? Aufteilung etwa in % ?

Ergänzungen | Präzisierung seitens des Interviewpartners:

2.2 Unternehmenstruktur

Einfluss am Schweizer Real Estate Markt	GESAMT sowie in Speziellen Segmenten (z.B. Markt- oder Themenführerschaften in best. Bereichen)
--	--

Gewichtung 1 (sehr gering) 2 (gering) 3 (durchschnittlich) 4 (hoch) 5 (sehr hoch)

(3) Ziele | Anlagestrategie des Unternehmens

3.1 Zeithorizont für Immobilien-Investmentstrategien

	kleiner 5
direkte Anlagen	Jahre
	5 - 10 Jahre
	10-15 Jahre
	15-20 Jahre
	größer 20 Jahre

Ergänzungen | Präzisierung seitens des Interviewpartners:

3.2 formulierte Anlagestrategie des Unternehmens

Core
Core+

Segmente

Wohnen im CBD
Stockwerkseigentum in Zürich

Opportunistic

...

...

...

Gewerbe

...

Lagekriterien ?

Ergänzungen | Präzisierung seitens des Interviewpartners:

3.3 Portfoliostrukturierung	geschätzter Anteil in %
direkte Immobilienanlagen	%
indirekten Immobilienanlagen	%

Ergänzungen | Präzisierung seitens des Interviewpartners:

(4) Wettbewerbsstrategie

Gibt es eine formulierte/klare Wettbewerbsstrategie im Kontext der Immobilienstrategie im Unternehmen ?

(Bsp. Der Günstigste, der Schnellste, Marktführerschaft bei, Themenführerschaft bei..., etc.)

Wer sind Konkurrenten/Mitbewerber im Bereich der Investment- und Anlagestrategie im Bereich Real Assets ?

(5) Aspekte des Managements

Aufgabe des Managements das Unternehmen von A zum formulierten Ziel B zu bringen;

Gibt es eine Kompetenztrennung zw. Investment- und Portfolio Management ?

Werden die Unternehmens(Wettbewerbs-)ZIELE und deren dahinter liegenden Investmentstrategien gemeinsam mit GL/Board entwickelt ?

oder sind die Zielvorgaben und Anlagestrategien vorgegeben ?

Wie breit ist das Management Team aufgestellt ?

Teil II - ABFRAGE DER THESEN

These 1 *Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen (die Vollständigkeit der Kompetenzen), die etwas vom (Immobilien-)Geschäft verstehen und die Prozesse beherrschen (welche Tätigkeiten sind zu tun um das Ziel zu erreichen).*

Ansätze dahinter Die Basis/den Kern von Unternehmen bilden die Menschen/die Mitarbeiter . Nicht zuletzt sind die Immobilienprojektentwicklung und Immobilieninvestmentmanagement ein people's business. Eine ‚gemeinsame Sprache‘ zu sprechen und Ziele definiert zu wissen oder zu definieren werden vorausgesetzt, um zielgerichtet handeln zu können und Willkür, Irrtümer möglichst auszuschließen. Kenntnisse über die Interessen der Akteure ermöglicht durch den Einsatz von positiven Anreizen opportunistisches Verhalten zu vermeiden . Das Wissen, die Kompetenzen und das Verhalten der Einzelnen in Summe entscheiden über die Stärke und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen . Die Entscheidungen hinsichtlich der Investition in Immobilienprodukte sind geprägt durch gegenseitige Wechselwirkungen der Teams – schlussendlich trifft jeweils ein Bündel von Reizen, Kompetenzen und Empfehlungen mehrerer Individuen aufeinander. Um im Wettbewerb bei Immobilienprojekten den entscheidenden Erfolg zu erreichen, sollte zumindest eine Person Brillanz aufweisen. Auch wenn die Vollständigkeit der Kompetenzen um Entscheidungen in Immobilienprodukte sowie Immobilieninvestitionen zu treffen vorhanden ist, sind es Timing und Taktik und Kreativität/Innovation des Managementhandelns, die über den Wettbewerbserfolg entscheiden.

Einschätzung des Interviewpartners

Frage 1 Einschätzung des Einflusses auf den Erfolg zur Zielerreichung der U.-Strategie
Gewichtung 1 (keine) 2 (gering) 3 (mittel) 4 (hoch) 5 (maximal)

Frage 2 Wird dieser Ansatz im Unternehmen/Management gelebt ?
Dementsprechende Strukturen aufgebaut ?
Falls ja, gibt es die Kompetenzen inhouse; Welche Kompetenzen werden zugekauft ?
Einschätzung wie stark These im Unternehmen zur Erfolgserreichung umgesetzt wird.
Gewichtung 1 (sehr gering) 2 (gering) 3 (durchschnittlich) 4 (hoch) 5 (sehr hoch)

Frage3 FALSIFIZIERUNG: Fallbeispiel mit einer Erfolgsstory dahinter. Wo man ev. begründen kann,
dass die These entscheidend für den Erfolg war
Fallbeispiel wo man ev. begründen kann, dass der Schlüssel oder ein Teil der nicht gewünschten Ergebnisse auf die
These zurückzuführen ist

Kritik / Hinweise ?

These 2***Der Erfolg besteht in unsicheren Zeiten darin innovative Konzepte und Strategien zu wählen'***

Ansätze dahinter Eine Studie an der TU-Wien hat unter anderem ergeben, dass Immobilienprojektentwickler in der Bundesrepublik Deutschland, Österreich und Schweiz in unsicheren Zeiten mit Rückgriff auf Erprobtes reagieren - eben nicht mit innovativen Konzepten und Verhalten. Aber auch die Anlagestrategien institutioneller Investoren in der Schweiz ähneln sich, das heisst, die Investitionen orientieren sich an den gleichen Immobilien, wodurch die Renditen im Core-Bereich sinken. Somit stellt sich auch für Institutionelle Investoren die Frage, inwieweit die Strategie mit dem Strom schwimmen der Strategie bewusst andere Wege zu gehen vorzuziehen ist.' Im Umkehrschluss zu dieser Fragestellung wird angenommen, dass anders Denken und anders Handeln als die Konkurrenz eine Erfolgsstrategie durch beispielsweise neue strategische Ausrichtungen in Angriff zu nehmen und mit Innovation zu reagieren. Das Denken in anderen neuen Marktsegmenten zu fördern und/oder durch die Erschließung zusätzlicher/neuer Märkte zu reagieren. Der Faktor Zeit, respektive der Zeitpunkt der Umsetzung von Innovationen ist auch vergleichbar mit der Produkteindustrie im immobilienökonomischen Kontext entscheidend. Erkannte Marktlücken schließen sich in der Immobilienwirtschaft ungewöhnlich rasch. Bei der Erkennung von Marktpotenzialen wird das Management daher versuchen das erkannte Potenzial im Investment-Gremium ehestmöglich durchzusetzen.

Einschätzung des Interviewpartners

- Frage 1** Einschätzung des Einflusses auf den Erfolg zur Zielerreichung der U.-Strategie
Gewichtung 1 (keine) 2 (gering) 3 (mittel) 4 (hoch) 5 (maximal)
- Frage 2** Wird dieser Ansatz im Unternehmen/Management gelebt? Grundsätzlich oder in Ausnahmesituationen?
WER ist für die Strategie zuständig?
WER gibt die dementsprechenden Handlungsempfehlungen ab?
- Frage 3** Gibt es Beispiele wo dementsprechend 'bewusst anders als die anderen' auf gewisse Marktentwicklungen oder Ereignisse reagiert
- Falsifizierung** Beispiele wo man sich im nachhinein bewusst ist, dass man anders hätte reagieren sollen? Weil es z.B. die ändern getan haben?
Oder vielleicht aber auch niemand und man ist sich der 'verpassten Chance' bewusst?
- Frage 4** Einschätzung - ein Erfolgsfaktor für die Zukunft oder für Marktentwicklungen?
Einschätzung wie oft diese Strategie bereits verfolgt/umgesetzt wurde:
Gewichtung 1 (gar nicht) 2 (mäßig) 3 (mittel) 4 (klar) 5 (sehr stark)
Welche Rahmenbedingungen haben dieses 'Denken und Handeln' ausgelöst?
- Kritik / Hinweise ?**

These 3***Um langfristig erfolgreich zu sein müssen wir optionstheoretisch denken - exogener Erfolgsfaktor***

Ansätze dahinter Das Denken in Optionen ist unter anderem ein Zugeständnis an die Unsicherheit, respektive die nicht Vorhersehbarkeit des Eintrittszeitpunkts von Ereignissen in der Zukunft. Ebenso kann heute der Grad der Auswirkung von Ereignissen nicht bestimmt werden. Denken in Optionen schließt die Überlegungen für die Zukunft mit ein - Handlungsstrategien und -alternativen (Alternativszenarien: ein ‚Plan B, C‘ etc.) werden rechtzeitig vorbereitet, um schlussendlich auch das Worst-Case-Szenario ausschließen zu können. Wobei der Optionsgedanke sowohl unternehmerische als auch baulich/entwicklungstechnische Flexibilität voraussetzt. Besonders die Immobilienwirtschaftlichen Praxis – und hier die Projektentwicklung von Großprojekten – sind hohen Grad an Unsicherheit – auch über die erwarteten zukünftigen Cashflow und irreversible Investitionskosten geprägt. Das Erkennen von Optionen bei Immobilienprojekten sowie das richtige Einpreisen der Handlungsmöglichkeiten stellen die Herausforderungen für das Management dar. Optionspreistheoretisch steigt mit zunehmender Volatilität der Wert der Option - „Im Grunde geht es darum, das Denken zu verändern: Die Volatilität ist Dein Freund, nicht Dein Feind.“

Einschätzung des Interviewpartners

Frage 1 Einschätzung des Einflusses auf den Erfolg zur Zielerreichung der U.-Strategie
Gewichtung 1 (keine) 2 (gering) 3 (mittel) 4 (hoch) 5 (maximal)

Frage 2 Wird dieser Ansatz im Unternehmen/Management gelebt ?
Einschätzung wie stark diese These im Unternehmen zur Erfolgserreichung umgesetzt wird.
Gewichtung 1 (gar nicht) 2 (mäßig) 3 (mittel) 4 (klar) 5 (sehr stark)

Frage3 FALSIFIZIERUNG: Fallbeispiel mit einer Erfolgsstory dahinter. Wo man ev. begründen kann, dass die These entscheidend für den Erfolg war

Was war der Auslöser für die Optionen?

Fallbeispiel wo man ev. begründen kann, dass der Schlüssel oder ein Teil der nicht gewünschten Ergebnisse auf die These zurückzuführen ist; In welchen Optionen hätte man im konkreten Beispiel denken und handeln müssen ?

Kritik / Hinweise ?

These 4 *Um RECHTZEITIG zu sein müssen wir viel über Individuum und Gesellschaft verstehen -
forschen was den Menschen beschäftigt. (exogen)*

Ansätze dahinter Das Denken vom Nutzer her ist für Immobilienprojekte und Immobilienprojektentwickler und Immobilieninvestoren essentiell. Die Analyse der gesellschaftlichen Veränderungen – unter anderem der Veränderungen der individuellen Werte spielen in der Marktforschung etlicher Branchen - vor allem aber in der Produktindustrie - eine wesentliche Rolle. Diese Veränderungen werden sich über die Kunden (Nachfrageseite) in den Immobilien und in den Stadtentwicklungen widerspiegeln. Ein Trend der Ausdifferenzierung der Lebensstile, der sich unter anderem durch Urban Gardening, sowie eine zunehmende Individualisierung im Bereich des Wohnens zeigt, aber auch Unternehmensphilosophien, die sich durch Corporate Architektur (re)präsentieren. Produktentwickler in Immobilienunternehmen (oder Marktforscher, die diesen zuarbeiten) sollten jedenfalls Kenntnisse von Gesellschaft (hier auch die ökonomischen Megatrends, Immobilienblasen usw.) als auch vom Individuum (Wie entstehen individuelle Kauf- bzw. Mietentscheidungen, Zahlungsbereitschaft?) als auch von deren Beziehungen zueinander haben.

Frage 1 Einschätzung des Einflusses auf den Erfolg zur Zielerreichung der U.-Strategie
Gewichtung 1 (keine) 2 (gering) 3 (mittel) 4 (hoch) 5 (maximal)

Frage 2 Wird dieser Ansatz im Unternehmen/Management gelebt ?
Forscht man ? Beobachtet man ? Woher/wie werden Informationen 'abgeholt'?
Einschätzung wie stark diese These im Unternehmen zur Erfolgserreichung umgesetzt wird.
Gewichtung 1 (gar nicht) 2 (mäßig) 3 (mittel) 4 (klar) 5 (sehr stark)

Frage3 FALSIFIZIERUNG: Fallbeispiel wo man eine ev. 'besondere Nutzerintegration' oder durch Bedürfnisanalyse besonder erfolgreich war

Fallbeispiel wo man ev. NICHT den Projekterfolg erzielt hat weil man falsche Einschätzungen der Werte, Bedürfnisse etc.
Nur ungenügende berücksichtigt hat; Konsequenz z.B. keine Annahme am Markt, oder auch Nutzung durch nicht gewünschte Zielgruppe, rasche Neupositionierung am Markt notwendig etc.

Kritik / Hinweise ?

These 5 *Flexibilität und unternehmerische Beweglichkeit sind in dynamischen Zeiten entscheidend. (endogen)*

Ansätze dahinter Sind Unternehmen in dynamischen Zeiten durch Flexibilität nicht reaktionsfähig werden sie im diskontinuierlichen Wandel nicht bestehen können. Dies schließt unter anderem die Erschließung neuer Marktsegmente und/oder neuer Zielgruppen mit ein. Aber auch die Flexibilität im Umgang mit dem Immobilienbestand bedeuten eine konsequente Portfoliobereinigungen beispielsweise der Immobilienprodukte, die nicht mehr den Unternehmenszielen /-strategien entsprechen oder weil ihre Performance ohne hohes Investment nicht den Renditevorstellungen entspricht u.v.m.. Zu beobachten ist allerdings ein tendenziell zu langes Festhalten an Immobilien (sinnbildlich: Feuer löschen). Beide Aspekte von Flexibilität (unternehmerischer Flexibilität sowie Flexibilität im Umgang mit Immobilien) fordern die Überwindung der Hürde Zeit (für die Umsetzung der Änderungen im Unternehmen sowie an der Immobilie), Kosten (für Investments in Immobilien und im Unternehmen für den Aufbau oder Einkauf neuer Kompetenzen/Know-How) und Wille (Entscheidung sich zu bewegen).

Frage 1 Einschätzung des Einflusses auf den Erfolg zur Zielerreichung der U.-Strategie
Gewichtung 1 (keine) 2 (gering) 3 (mittel) 4 (hoch) 5 (maximal)

Frage 2 Inwieweit zeigt das Unternehmen Beweglichkeit ? Gab es bedeutende Veränderungen ?
Mit welchen Zielen und was waren die Auslöser ?
z.B. Markführerschaft ?, Erschliessung neuer Märkte und Segmente ?
REAKTION auf verstärkten Wettbewerb oder neue Marktanforderungen ?
Einschätzung wie stark die These im Unternehmen zur Erfolgserreichung bei gelebt wird.
Gewichtung 1 (gar nicht) 2 (mäßig) 3 (mittel) 4 (hoch) 5 (sehr stark)

Frage3 FALSIFIZIERUNG: Fallbeispiel für erfolgreiche unternehmerische Beweglichkeit
Fallbeispiel für unternehmerische Starre - Erfolg oder Misserfolgsstrategie (Beharrlichkeit kann erfolgreich sein)

Kritik / Hinweise ?

These 6 *Erfolgreiche Immobilienunternehmungen sind klar am Markt positioniert und kommunizieren eine eindeutige Wettbewerbsstrategie. (endogen)*

Ansätze dahinter Professionalität, im Sinne eines klaren öffentlichen Erscheinungsbilds und Auftretens, ist vor allem für kotierte Gesellschaften – neben der vorausgesetzten professionellen Durchführung von immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten – von vorrangiger Bedeutung. Das Unternehmensprofil muss den potenziellen Kunden entscheidungsfähige Auskunft über die Unternehmenspersönlichkeit liefern. Dazu zählen unter anderem die Leistungsangebote, die Leistungsfähigkeit, die Qualität der Angebote und des Managements sowie die Unternehmenskultur. Alleinstellungsmerkmale sowie besondere Fähigkeiten hervorzuheben – aber auch klare Grenzen zu definieren wofür das Unternehmen zum Beispiel nicht steht - können den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen. Eine positive Außenwahrnehmung und Image braucht zusätzlich zu guter Unternehmensvermarktung auch eine präzise Platzierung am Markt sowie positive Resonanz in Bezug auf Geleistetes durch die der Unternehmenserfolg unterstützend bewiesen wird.

Frage 1 Einschätzung des negativen Einflusses auf den Erfolg zur Zielerreichung der U.-Strategie
 Gewichtung 1 (keine) 2 (gering) 3 (mittel) 4 (hoch) 5 (maximal)

Frage 2 Inwieweit sind die Ziele klar formuliert - in welchen Bereichen gibt es noch gesucht oder wo kann und möchte man sich eventuell auch bewusst nicht differenzieren
 Einschätzung wie stark das Thema der Positionierung zur Erfolgserreichung bei Immobilienstrategien kommuniziert wird
 Gewichtung 1 (gar nicht) 2 (mäßig) 3 (mittel) 4 (klar) 5 (sehr stark)

Frage 3 FALSIFIZIERUNG: Fallbeispiel für erfolgreiche unternehmerische Differenziertheit
 Fallbeispiel für Undifferenziertheit - Strategie oder Potenzial zur Verbesserung ?

Kritik / Hinweise ?

These 7 *Langsichtigkeit und Langfristigkeit im Kontext des strategischen Anlagehorizonts erbringen Wettbewerbsvorteile. (exogen)*

Ansätze dahinter Hier wird angenommen, dass diejenigen Immobilienakteure, die langfristig denken und planen können auch langfristig erfolgreicher sein werden als jene Akteure, die kurzfristige Perspektiven und rasche Gewinnerzielungsabsichten im Umgang mit Immobilien und Grundstücken verfolgen. Wobei hier nicht die Langfristigkeit der Investition, respektive der Charakter der Immobilie als langlebiges Wirtschaftsgut assoziiert werden, sondern die Sicherung strategischer Flächen im Kontext der Stadtentwicklung. Die Option zu warten und im strategisch wertvollen Moment die Option der Entwicklung zu ziehen, erhöht das zu erzielende Wertschöpfungspotenzial für den Investor oder Entwickler. Das Management sollte daher dementsprechend aufgestellt sein, dass die Entwicklung eines Sensoriums für Stadtentwicklung, Immobilienmärkte, Timing-Entscheidungen und Innovationsmöglichkeiten im Kontext von unternehmerischer Langsichtig- und Langfristigkeit möglich ist.

Frage 1 Einschätzung des negativen Einflusses auf den Erfolg zur Zielerreichung der U.-Strategie
Gewichtung 1 (keine) 2 (gering) 3 (mittel) 4 (hoch) 5 (maximal)

Frage 2 Einschätzung wie stark diese Thema Bedeutung/Wert hat für die Unternehmensstrategien
Gewichtung 1 (gar nicht) 2 (mäßig) 3 (mittel) 4 (klar) 5 (sehr stark)

Frage3 FALSIFIZIERUNG: Fallbeispiel für kurzfristige Strategien im positiven sowie kritik an diesen
Fallbeispiel für langfristige Strategien im positiven sowie kritik an diesen

Kritik / Hinweise ?

These 8 *Bei den objektiven und professionellen Hausaufgaben dürfen keine Fehler passieren.
(endogen und exogen)*

Ansätze dahinter Unter den objektiven Aspekten wird die professionelle und fehlerfreie Verarbeitung und Umsetzung derjenigen Informationen aber auch des Wissens verstanden, die allen Marktteilnehmern und vor allem auch der Konkurrenz zur Verfügung stehen. Dies beinhaltet Marktinformationen, Methoden, Tools und Prozesse in allen Phasen der Immobilieninvestition, respektive der Immobilienprojektentwicklung, in denen die Unternehmen tätig sind. Falsche Analysen und Einschätzungen, Fehler in der Planung, der Ausführung und/oder der Kostenschätzung, aber auch Fehlpositionierung von Immobilienprodukten am Markt, Fehlinterpretation von Kennzahlen, Fehler in der Ausführung, der Logistik oder auch Ausstattung von Immobilienprodukten können entweder zu Kostenexplosionen oder der Nicht-Annahme auf Kunden- und Anlegerseite führen. Aufgrund der Komplexität von Immobilieninvestments werden in der Regel bei jedem Projekt externe Partner involviert sein. Auf die Auswahl externer Partner, die sozusagen mit ihren Leistungen und Fähigkeiten die immobilien-spezifischen Aufgaben ergänzen muss daher besonderes Augenmerk gelegt werden.

Frage 1 Einschätzung des negativen Einflusses auf den Erfolg zur Zielerreichung der U.-Strategie
Gewichtung 1 (keine) 2 (gering) 3 (mittel) 4 (hoch) 5 (maximal)

Frage 2 Einschätzung wie professionell und wie breit das Unternehmen aufgestellt ist
(gibt es Spezialisten, Research-Abteilungen etc.)
Gewichtung 1 (gar nicht) 2 (mäßig) 3 (mittel) 4 (klar) 5 (sehr stark)

Frage 3 FALSIFIZIERUNG: Fallbeispiel für erfolgreiche unternehmerische Beweglichkeit
Fallbeispiel für unternehmerische Starre - Erfolg oder
Misserfolgsstrategie (Beharrlichkeit kann erfolgreich sein !)

Kritik / Hinweise ?

These 9 *Es gibt kein unvierteselles Erfolgsrezept*

Diskussion Es gibt so viele Erfolgsstrategien wie Immobilienunternehmen. Wobei nicht alle Strategien und Unternehmen erfolgreich sind. Jedes Unternehmen definiert seine Ziele individuell – dadurch werden auch die erfolgskritischen Aspekte divergieren. Generisch wird behauptet, dass für erfolgreiche Wettbewerbsstrategien sowohl der markt-basierte Zugang als auch der ressourcen-basierte Zugang kombiniert werden müssen. Erfolg wird immobilien-ökonomisch an messbaren Kriterien definiert, die sich in aller Regel in Finanzkennzahlen ausdrücken. Dennoch kann der Erfolg, respektive der Erfolg des Managements nur rückblickend evaluiert werden. Eine ganzheitliche und integrierte Managementbetrachtung kann helfen die komplexen und mehrschichtigen Dimensionen immobilien-wirtschaftlicher Herausforderung (be)greifbar abstrakt abzubilden und Managemententscheidungen maßgeblich unterstützen.

HYPOTHESE *Über den (Wettbewerbs-)Erfolg entscheidet die Kompetenz und das Verhalten des Eigentümers'*

abgeleitet aus den neun Thesen

Kritik / Diskussion / Einschätzung des Interviewpartner:

Hinweise für die Arbeit / Einschätzung der Herangehensweise

sowie Einschätzung der RELEVANZ DES OUTPUTS:

A.3 Paraphrasierung der Interviews

Die Paraphrasierung erfolgt anonymisiert; zur Kennzeichnung einer neuen Antwort beziehungsweise eines nächsten Interviewpartners wurde jeweils das erste Wort **fett** stellvertretend markiert.

These 1: 'Es müssen die richtigen Leute am Tisch sitzen (die Vollständigkeit der Kompetenzen), die etwas vom (Immobilien-)Geschäft verstehen und die Prozesse beherrschen (welche Tätigkeiten sind zu tun um das Ziel zu erreichen).'

Paraphrasierung

Kommentare der Investoren

Diese These ist matchendscheidend. Dennoch versuchen wir schlank zu bleiben zum Erfolg braucht es ein gewisses unternehmerisches Momentum.

Time to market ist entscheidend - wie schnell können die Produkte auf den Boden gebracht werden.

Die 'richtigen' Leuten reagieren auf ein hochüberregulierten Immobiliengeschäft mit Innovation, setzen diese Firmenintern durch und real um. Sie tragen bewusst die Risiken und handeln dennoch unternehmerisch.

Es reicht nicht überall die besten Leute zu haben es muss auch LEADERSHIP vorgelebt werden.

Obwohl alle Prozesse, jeder Schritt, theoretische beschrieben ist kommt es durch den Faktor Mensch immer zu unterschiedlichen Ergebnissen. Ein gutes Bauchgefühl für Entscheidungen ist wichtig.

Es braucht visionäre Leute im Team, die aber auch Nachfragen und Demut mit bringen. Unabhängig von der (Führungs-)Position ist es von großer Bedeutung 'bei den Leuten' zu bleiben und nicht abzuheben.

"Alle im Team müssen die Unternehmensphilosophie verstehen. Der Schlüsselfaktor sind die Menschen im Team."

Mit zunehmender Erfahrung wächst der Geschäftssinn sowie ein Gespür Dinge richtig zu tun.

Wer heute gute Geschäfte machen will muss schnell sein.

Ein extrem gutes Gespür für Timing und Taktik ist erfolgs-entscheidend.

Managementkompetenz ist sehr wichtig.

Alles ist auf Teamwork zurückzuführen. Vor allem bei großen Unternehmen.

Vertrauen in das Team und die Partner ist essentiell.

Um erfolgreich zu müssen die Menschen im Team einschätzen können was am Markt gefragt ist.

Wichtig ist eine Person zu haben, die durch Erfahrung die Expertenmeinungen zusammenbringt und die Expertenmeinungen auch hinterfragt.

Jedermann hat unterschiedliche Fähigkeiten zu analysieren.

Ein gutes Bauchgefühl für Risiko u Rendite ist wichtig um erfolgreich zu agieren.

Kommentare der Developer

Viele Akteure/Player schätzen sich selbst als brillant ein. Viele überschätzen sich.

Die Komplexität der Systems sowie der Systemumwelt nimmt permanent zu - Aufgaben sind nur noch im Team zu bewältigen.

Hinter vielen Großprojekten steht oft eine Person, ein Motor, ein Treiber oder auch ein Initiator, der sich auch mit dem Projekt identifiziert.

Immobilienprojektentwicklung fordert Phantasie, Kreativität und Leute, die verstehen, dass entwickeln etwas mit zusammensetzen zu tun hat und die Lösungen zu Störgrößen erarbeiten können.

Immobilienprojektentwicklung ist ein sehr kreativer Prozess der Erfahrung voraussetzt.

Große Leistungen sind nur im Team zu bewerkstelligen.

Unternehmergeist und der 'Funken' - das gewisse 'Etwas' - aber vor allem auch mit Leidenschaft bei der Sache sein ist erfolgsentscheidend!

Personen die Verantwortung übernehmen über Entscheidungskompetenz verfügen tragen wesentlich zum Erfolg bei.

Immobilienentwicklung hat vor allem mit Kommunikation zu tun. Kommunikation gehört auf gleichwertiger 'Stufe' wie z.B. Kostenplanung und Risikomanagement gestellt.

Wertschätzung gegenüber allen Projektbeteiligten zu zeigen stiftet Vertrauen und Motivation.

Praktischer Erfahrungsschatz ist essentiell für die Entwicklung von 'Gespür' in allen Bereichen und Phasen der Immobilienentwicklung.

Mit zunehmender Komplexität erhöhen sich auch die Ansprüche an alle Projektbeteiligten.

Erfahrungs- und Wissenslücken müssen durch externe Gesprächspartner ergänzt werden.

Entwickler und Investoren brauchen die Inspiration für Bilder in der Zukunft.

Eine Person mit Charisma, die offen und durchaus innovativ durch die Welt geht, sowie Bedenkenträger durchaus selbst aussucht und mitbringt und als Impulsgeber fungiert.

Die beschriebene These braucht es in ALLEN unternehmerischen Bereichen - nicht nur im Bereich der Immobilien.

Es braucht immer einen Führer, der die Themen vorantreibt, der auf runde Abläufe achtet und aber auch Veränderungsprozesse anstößt.

Inhouse ist ein Team bestehend aus Generalisten entscheidend. Detailwissen kann viel besser zugekauft werden.

Falsifizierung der Investoren

Herausforderung Betreiberimmobilien - operatives Know-How, das unterschätzt wird. Es stellt sich immer wieder die Frage ob die heutigen Entwurfs- & Wettbewerbs-Architekten auch an diesen Tisch gehören.

Die Umsetzung von Ideen, Projekten und Produkten ist das entscheidende Erfolgskriterium! Hier liegt die große Schwäche: es sind nur wenige Personen mit Leadership, die Ideen, Projekte und Produkte auch großartig umsetzen können. Intelligenz und sehr gute Ausbildung sind leider kein Garant für Umsetzungsvermögen. Auf letzteres kommt es durch einen immer härter werdenden Wettbewerb und die zunehmende Dynamik der Umwelt verstärkt an.

Durch Fluktuation ist das Gedankengut im Projekt sowie im Unternehmen nicht optimal besetzt.

Am Immobilienmarkt gibt es mindestens eine Zwei-Klassen-Unternehmens-Gesellschaft: die professionellen und die - mit großem dazwischen liegenden Abstand - nicht-professionellen Immobilienakteure.

Ein vermeintlich großartiger CV garantiert keinesfalls großartige Kompetenz.

Nicht zu hinterfragen führt zu Missverständnisse und nicht wünschenswerten Ergebnissen weil, man zu oft nicht die gleiche Sprache spricht. Es reicht nicht wenn ein Teammitglied brilliant und visionär ist - nach Möglichkeit sollten es alle sein.

Die Vorstellung, dass ein CEO brilliant ist, Ausstrahlung und eine ungewöhnliche Aura besitzt sowie eine stattliche Figur aufweist und man er dadurch ernst genommen wird... - wird meist überschätzt.

Timing ist entscheidend - aber Timing ist auch Glückssache. Oft ist der Augenblick des Projektstarts für ein bestimmtes Immobilienprodukt entscheidend. Werden Immobilienprodukte in einem schlechten Augenblick an den Markt gebracht ist das Produkt quasi keine Chance angenommen zu werden.

Die meisten Experten sind in ihrem Umfeld/Fachgebiet Experten. Gute Leistungen sind schwer zu objektivieren - sie entstehen immer im Team.

Je nach Organisationsaufbau kann die beste Führungsebene ohne eine gute 'Mittelschicht' nicht erfolgreich sein.

Falsifizierung der Developer

Es gibt auch Persönlichkeiten in der Branche, die als Einzelperson erfolgreich sind.

Betreiberimmobilien (z.B. Spitäler) stellen eine aktuelle Herausforderung dar. Hier wird Know-How nachfragt, das intern nur selten vorhanden ist.

Im Wettbewerb um spannende Projekte gibt es um die 20 Unternehmungen mit ähnlicher Kompetenz und Potenz.

Diejenigen die im Büro sitzen und 'managen' können in der Immobilienbranche langfristig nicht erfolgreich sein.

Mit zunehmender Komplexität werden bewehrte Standardlösungen und -prozesse in der Praxis unbrauchbar.

Durchsetzungsvermögen und Entscheidungskompetenz sind viel gesuchte, rare Fähigkeiten.

Es Wahl der 'richtigen' Leute ist schwierig. Wer sind die 'richtigen' Leute? Die Ausbildung- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind vielfältig und umfassend. Dennoch verrät ein beeindruckender Lebenslauf nicht, ob die Person dahinter über die notwendige Kompetenz und Gespür tatsächlich verfügt.

Es wäre wünschenswert auch Expertenmeinungen zu hinterfragen. Ist der Experte DER Experte?

These 2: 'Der Erfolg besteht in unsicheren Zeiten darin innovative Konzepte/Strategien zu wählen'

Paraphrasierung

Kommentare der Investoren

Märkte mit anderen Nutzungssegmenten als Wohnen - z.B. Spitäler, Hotels, Logistik, Schulen - verbessern die Diversifikation und fördern die Differenzierung zu vielen Konkurrenten.

Der Schweizer Immobilienmarkt hat in den vergangenen 10 Jahren eine große Entwicklung und Dynamik widerfahren. Viele Chancen wurden durch eine zu konservative Haltung verpasst: bei der Erschließung z.B. neuer Märkte (Bsp. Westschweiz, Genf), viele Wertentwicklungen wurden und auch Bewertungen zu konservativ gemacht.

Die Differenzierung ist das Punkchen auf dem i.

Durch optionstheoretisches Denken bereiten wir uns auf Ereignisse in der Zukunft vor. Wir schätzen ab welche Parameter wann und mit welchen Auswirkungen eintreten können.

In finanz-wirtschaftlich schwierigen Zeiten wurde erkannt, dass Immobilien große und wichtige Assets sind. Darauf hin wurde das Geschäft mit den Immobilien professionalisiert. Heute sind Immobilien eine eigene Anlageklasse, ein Finanzinstrument, das einen eigenen Platz innerhalb der Finanzwelt erobert hat.

Wenn antizyklisches Handeln ist ein Erfolgsfaktor - sofern dieses innovativ betrachtet wird.

Je kompetitiver der Mietermarkt desto wichtiger werden innovative Lösungen.

Auch innovative Lösungen müssen funktionell sein und einen gewissen 'Reiz' versprühen.

Erfolgsbringende Innovationen können auch kleiner Natur, auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmt und Mehrwert stiftend, sein.

Die Innovationsstärke respektive deren Chance auf erfolgreiche Umsetzung ist oft abhängig von Leadership-Persönlichkeiten, die bereit sind selbst Risiken einzugehen, den Kopf hinzuhalten - aber vor allem, die im höchsten Maße von Ihren Ideen und Projekten überzeugt sind.

Erfahrung hilft dabei Risiken durch 'anders denken' und 'anders handeln' bewusst und bereitwillig aufnehmen.

Kommentare der Developer

Sofern antizyklisches Verhalten mit innovativem Handeln assoziiert wird kann der Erfolg in unsicheren Zeiten durch ein solches Verhalten bestehen.

Jedes Immobilienprojekt und -produkt muss herausragend sein. Nicht nur in unsicheren Zeiten.

Beim Vorsatz Herausragendes zu schaffen ist die bewusste Vorbereitung auf Tiefschläge unverzichtbar.

Die Vorbereitung auf unsichere Zeiten - diese zu überstehen - ist von wesentlicher Bedeutung.

Innovation ist Impulsgeber für Bewegung und Weiterentwicklung.

Auf alle kritischen und zweifelnden Fragen der Investoren oder Anleger muss mit zufriedenstellenden Antworten reagiert werden können.

Stadtentwicklungsprojekte fordern nicht nur Fläche sondern auch verstärkt Zusatznutzen.

Mit Kleinigkeiten Wertschätzung entgegenbringen und zusätzliche 'Besonderheiten' geben ohne, dass diese nachgefragt werden - dadurch kann man sich vom Markt/von der Konkurrenz abheben. Auch hier liegt 'Innovation' wenn man Innovation auch als 'anders denken' begreift.

Bei der Mitarbeiterauswahl wird auf eine offene Einstellung zu innovativen und neuen Themen in ihrem Profil geachtet.

Je innovativer die Immobilienprodukte sind desto intensiver muss die Kommunikation mit dem Nutzer - aber auch schon im Vorfeld gestaltet werden. Durch Kommunikations-Multiplikatoren wird versucht vorab Vertrauen in die Immobilienprodukte zu stiften.

Keines unserer Immobilienprodukte ist Mainstream.

In unsicheren Zeiten sind die matchentscheidenden Erfolgsfaktoren offensichtlicher - Innovation zählt allerdings jederzeit dazu.

Falsifizierung der Investoren

Pragmatiker werden immer eine Vielzahl an Gründen finden um Projekten nicht nachzugehen. Risikofähigkeit als auch Risikowille sind Voraussetzungen für innovatives Handeln.

Durch die Regulierung gewisser indirekter Anlageprodukte sowie bei einigen Gesellschaftsformen werden risikoreiche Strategien ausgeschlossen.

Der Trend geht dahin, dass innovative Ideen solange hinterfragt werden bis sie nicht mehr thematisiert werden.

Innovative Projekte werden häufig in Architekturzeitschriften gepriesen. In der Praxis sind die 'Innovationen' oft unpraktisch, unrentabel und funktionieren nicht.

Die Schweiz ist die letzten 10-15 Jahre durch gute Zeiten gegangen - diese halten nach wie vor an. Die Zeiten sind aktuell nicht unsicher.

Möglicherweise wird die Immobilie als 'sicheres' Anlageprodukt in Zukunft nicht mehr so stark wie heute im Fokus stehen.

Risikoaversion schränkt ein und bremst über die Zeit auch das Einsatz-Engagement kreativer Mitarbeiter, außerdem werden viele Chancen verpasst.

Gesetzliche Bestimmungen hindern Organisationen an innovativem Handeln.

Innovation wird gleich gesetzt mit Risiko. Organisationen, die risikoaverse Strategien verfolgen sind traditionell wenig innovativ.

"Über die Zeit sieht man selbst überall nur noch Risiken."

Innovative und vorausschauende Immobilienprodukte sind in der Regel teuer und riskant.

Rückzug und Besinnung auf Core-Anlagen ist auch eine Strategie.

Neue Konzepte sind arbeitsintensiv - verlangen neues Wissen. Oft stehen im Unternehmen nicht die Personalressourcen zur Verfügung um neue Konzepte nach der Entwicklung einer Idee weiter zu verfolgen.

Die These ist etwas theoretisch. Grundsätzlich muss jede Entwicklung von Innovation geprägt sein. Diese Innovation muss sich allerdings auf den Markt beziehen.

Durch die vielseitigen Überregulierungen, die auf die Immobilienwirtschaft wirken, scheuen viele Unternehmen innovatives Handeln. Vielmehr werden durch Überregulierung sämtliche Akteure stark nach dem Motto "The trend is your friend" gerichtet handeln. Die Überregulierung hat somit auch eine kontraproduktive Seite.

Compliance Management hat u.a. bei der Gefahr zu Selbstüberschätzung vorbeugende Wirkung. Die Spielregeln im Kontext des Compliance Managements machen im Immobilienbusiness durchaus Sinn und gewinnen zunehmend an Wert, Systematisierung und Professionalisierung bei den großen Immobilienakteuren.

Stabilität ist risikoreicher Innovation vorzuziehen.

In unsicheren Zeiten ist das Risiko DER Problemfaktor. In unsicheren Zeiten mit Innovation zu reagieren kann auch als Leichtsinn interpretiert werden.

Im Kontext von Arealentwicklungen herrscht Bodenknappheit sowie Angebotsknappheit für den Nachfragemarkt. Daher wird fast jedes Projekt verkauft/vermietet.

Falsifizierung der Developer

Der Markt gibt Timing-Entscheidungen durch die Marktzyklen vor. In schwierigen Zeiten entstehen selten neue, innovative Modelle.

Der Markt gibt die Ausgestaltung der Produkte durch die Marktnachfrage vor.

Es ist ein Phänomen: in unsicheren Zeiten nimmt die Risikoaversion zu – Innovationen werden vermieden.

Innovative Produkte haben in Nischenmärkten ihren 'Platz'.

In guten Zeiten fällt Innovation schwer. Die Arbeitsauslastung ist hoch. Demzufolge werden Zeit und Personal nicht für die Entwicklung innovativer Konzepte frei gegeben.

„Unser Unternehmen ist zu groß um anders zu denken, um zu versuchen innovativ zu sein.“

Der Erfolg besteht darin innovative Konzepte/Strategien zu wählen. Immer - nicht nur in unsicheren Zeiten.

Das Adjektiv 'herausragend' darf nicht mit 'marktfremd' verwechselt werden. Viele 'gewollt herausragende' Ideen sind weder marktfähig noch ökonomisch tragbar.

Es sind vor allem Architekten, die sich durch 'herausragende' Entwürfe abheben wollen. Viele dieser Entwürfe sind in vielen Aspekten unpraktisch.

Innovation sollte nicht der Innovation Willen - also zum Selbstzweck oder aufgrund 'allgemeiner Ansprüche' - missbraucht werden.

Begreift man Innovation auch in der konstanten Weiterentwicklung des Unternehmens und dessen Produkte - ist es für alle Akteure der Immobilienwirtschaft Notwendigkeit innovativ zu sein.

Innovative Immobilienprodukte/Konzepte unterliegen einer geringen Repetitionsfähigkeit.

Innovative Ideen sind risikoreich. Die Ressourcen Zeit, Geld und Personal sind daher sparsam einzusetzen.

Wichtig ist, DASS eine Strategie definiert ist.

Es ist nicht allen Unternehmungen möglich/erlaubt anders zu sein, zu denken - innovativ zu sein.

Starre exogene gesetzlichen Rahmenbedingungen blockieren innovative Ideen/Projekte und sind durch viele Restriktionen und Prämissen vergleichbar mit einem engen Korsett, dass es zu tragen gilt.

Hochtechnologische Produkte sind nicht an Schweinezyklen anzuhängen.

Innovative und hochtechnologische Produkte bewegen sich in Nischenmärkten.

Der Erfolg besteht GENERELL darin innovative Konzepte/Strategien zu wählen. Nicht nur in unsicheren Zeiten.

In Deutschland besteht ein rechtlicher Unterschied zwischen den anerkannten Techniken (seit mehr als 10 Jahren angewendet und erprobt ist) und den neuen Techniken (Probezeit 1-2 Jahre). Große Investoren legen Wert auf anerkannte Techniken. Dadurch wird viel an Innovationspotenzial verhindert.

Spezielle Immobilienprodukte verlangen auch seitens der Nutzer ein Verständnis für die Funktionsweise sowie für einen bestmöglichen und effizienten Umgang mit der Immobilie.

These 3: Um langfristig erfolgreich zu sein müssen wir in optionstheoretisch denken - exogener Erfolgsfaktor

Paraphrasierung

Kommentare der Investoren

Das Options-Thema wird bei neuen Produktentwicklungen gelebt.

Das Denken in Optionen ist auf Immobilienprodukt-Ebene sowie bei Arealentwicklungen relevant.

Auch wenn die Marktsituation eine wünschenswerte ist sollte man sich Gedanken machen wie man bei einer Zykluswende ein 'soft landing' vorbereiten kann.

In guten Zeiten sollte man sich in Acht nehmen nicht 'fett' zu werden sondern sich bewusst 'fit' machen für die Aufgaben, die in der Zukunft aus uns zukommen können.

Optionen sollen gegen das Worst-Case-Szenario absichern.

In Optionen wird aktiv beim Einkauf und bei Bauprojekten gedacht.

Portfoliomanager sollten optionstheoretisch denken.

Optionstheoretisches denken hilft zur Ermittlung der größten Wertschöpfung.

Wir denken in gewissen Schemata. Die Herausforderung ist aus diesen Schemata ausbrechen zu können und die Fähigkeit opportunistisch zu handeln.

Vorbereitet zu sein auf die Möglichkeit, dass Ziel A nicht erreicht wird bedeutet Alternativen - einen Plan B, einen Plan C etc. - bereits 'parat' zu haben.

Durch tiefes Einpreisen der Optionen fällt der Verlust gedämpfter aus wenn die Optionen nicht gezogen werden.

Bei jedem Entwicklungsprojekt werden bewusst Optionen kreiert. Bei jedem Kaufobjekt werden Optionen geprüft. Wichtig ist, immer Optionen offen zu halten!

In Optionstheoretisch zu denken verschafft Sicherheit über die Zeit.

Kommentare der Developer

Die Finanzmarktentwicklungen beeinflussen die Immobilienmarktwirtschaft einseitig und entscheidend. Darüber hinaus sind sie schwer prognostizierbar.

Optionstheoretisches Denken im Sinne von denken in Nutzungsszenarien im Zuge der Immobilienprojektenwicklung und im Bereich des Redevelopments spielt eine große Rolle.

Als Grundstücks- und/oder Gebäudeeigentümer kann durch Kreativität im Bereich der Ausnutzungs- und Realisierungsmöglichkeiten viel Wertepotenzial geschöpft werden.

In guten Zeiten vorbereiten auf schwierige Zeiten. Dabei kann das denken in Optionen unterstützen.

Langfristige Immobilieneigentümer brauchen Optionen auf allen Ebenen. Auf Ebene Finanzierung, Produkt sowie auf Ebene Personal.

Durch das strategische offen lassen eines Teils des Portfolios (Opportunitäten) werden Flexibilität und Optionen offen gehalten. Die am geeignetsten Produkte werden hier entwickelt oder gekauft - Opportunitäten geholt.

Immobilienprodukte müssen immer auf den Kunden fokussiert sein.

Falsifizierung der Investoren

Unternehmensstrategisch hat das Options-Thema keinerlei Relevanz.

Denken in Optionen wird als Geschäftsmodell nicht gefragt. Wir stellen unser Geschäft nicht in Frage!

Die Gesellschaft ändert sich - aber Immobilien sind immobil.

Bei Projektentwicklungen oder Immobilienkäufen werden Drittverwertungsoptionen nicht berücksichtigt, da man an die Nutzung heute glaubt.

Kündigungsrecht und Mieterschutz blockieren oft Handlungsmöglichkeiten.

Real Options sind relevant beim Verkauf von Liegenschaften sowie beim Portfolio-Screening. Nicht durch die Abbildung hoch-komplizierter Mathematischer Modelle sondern durch die Abbildung unterschiedlicher Fälle.

Es gibt Liegenschaften die sich für Optionüberlegungen eignen. Die Mehrheit (vor allem in den klassischen Wohnquartieren) allerdings eher nicht.

Gute Objekte in guten Lagen werden - auch zu Lasten eines Total Returns - gehalten, denn diese Kombination ist rar.

Denken wir in Optionen, denken wir an die 'Know Unknowns' - die bekannten Unbekannten. Die Kunst liegt darin auf die 'Unknown Unknowns' - die unbekannt Unbekannten - vorbereitet zu sein.

Immer wieder werden Optionen nicht eingepreist weil sie nicht erkannt werden.

Kleine Unternehmen können durch Innovation eine gewisse Zeit stark wachsen. Bei großen Immobilienakteuren ist das Verhältnis zwischen dem Fokus auf das Kerngeschäft und dem Teilaspekt Innovation anders gewichtet.

Optionen einzuschätzen ist nicht trivial. Manchmal gelingt es besser - manchmal gelingt es schlechter.

Falsifizierung der Developer

Der Großteil der Investitionen in Immobilien ist repetitiv.

Denken in Real Optionen setzt voraus, dass die bauliche Struktur diese Flexibilität zulässt und dass das Marktpotenzial so hoch ist, dass sich die finanziellen Aufwendungen rechnen.

Das Tagesgeschäft verhindert Planungsalternativen und Vorsorgestrategien anzudenken. Reagieren auf aktuell Erforderliches ist üblich.

Entgegen der Thesen der 70-er-Jahre müssen Wohnungen heute nicht mehr auf Lebensstile anpassbar sein. Leute ziehen heute tendenziell um in Wohnungen, die ihren aktuellen Anforderungen gerecht werden.

Realoptionen und damit bauliche Flexibilität für Nutzungsalternativen vorab einzubauen lohnt sich in der Regel nicht. Die These ist nur für einen sehr kleinen Bereich (Denken in Szenarien vor der Entscheidung in welche Richtung das Projekt geht) relevant.

Die Entscheidung für ein Nutzungs-, Entwicklungs-, oder auch Redevelopment-Szenario wird nicht hinterfragt da an diese Entscheidung geglaubt wird. Das Options-Thema spielt erst wieder eine Rolle sofern es ungünstige Entwicklungen fordern.

Nach der Entscheidung für ein konkretes Projekt soll das Projektteam zielgerichtet sein und nicht in Optionen denken und Entscheidungen laufend hinterfragen. Denken in Optionen, in Szenarien ist solange sinnvoll bis die Entscheidung für ein konkretes Szenario getroffen ist.

Es gilt starke Ideen umzusetzen, die ein starkes Bild vermitteln. Möglicherweise ändert sich diese Bild etwas im Entwicklungsprozess - aber 'offenen' Bildern zu kommunizieren wäre ein Fehler.

Drittverwertbarkeit ist in der Projektentwicklung kein Thema. Drittverwertbarkeit ist immer möglich wenn neu genutzt werden soll.

Die Formulierung in Varianten zu denken ist für Immobilienunternehmungen geeigneter als die Formulierung in Optionen zu denken.

Generelle Offenheit ist dem Denken in Optionen vorzuziehen - völlig unabhängig von Alternativplänen und -szenarien. Ein Erfolgskonzept ist so offen zu sein wie es wirtschaftlich nur tragbar ist.

Immobilienprodukte sind heute so zu gestalten, dass diese auf so viele wie möglich relevante Einflussfaktoren reagieren können.

Die Möglichkeit für Nutzungsszenarien/Drittverwertbarkeit (Realoptionen) - und dadurch eine zukünftige Nutzungsflexibilität - wird in den Immobilienprodukten vorbereitet/eingebaut.

Das Kredo lautet oft "Das haben wir immer schon so gemacht".

These 4: Um RECHTZEITIG zu sein müssen wir viel über Individuum und Gesellschaft verstehen - forschen was den Menschen beschäftigt.

Paraphrasierung

Kommentare der Investoren

Individuum und Gesellschaft zu verstehen ist essenziell für die Arbeit in der Immobilienökonomie.

Gesellschaftliche Megatrends werden in indirekten Immobilienanlagen (z.B. in Fonds) und in Form von Real Assets umgesetzt.

Immobilienprodukte sind auf regionale und lokale Bedürfnisse der Nutzerklientel anzupassen - in städtischen Ballungsräumen mit einer gewissen Dichte werden auch spezielle Immobilienprodukte angeboten - zum Beispiel für globale zahlungskräftige Nomaden.

Den Link herzustellen für neue Lebensstile, Lebensformen - für die nächste(n) Generation ist unabhängig von Alter und Erfahrung ein erfolgskritischer Faktor im Immobilienbusiness.

Im Kontext der drei Nachhaltigkeitssäulen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft stellt letztere die große 'Lücke' auf Investoren- & Entwickler-Seite dar.

Wissen & Bewusstsein über gesellschaftliche Megatrends ist vorhanden. Dennoch gewinnen gesellschaftlichen Entwicklungen & Wertevorstellungen der Zukunft selten Wahrnehmung in der immobilienökonomischen Praxis. Kaum vorhandenes Wissen führt praktisch zu keiner Implementierung gesellschaftlicher Zukunftstrends bei aktuellen Immobilienproduktentwicklungen.

Die Ausdifferenzierung der Lebensstile sowie eine wachsende Individualisierung stellen große Herausforderungen für das Immobilienbusiness dar. Das Interesse ist die Abdeckung der Bedürfnisse einer großen, breiten Masse. Immobilienprodukte können nicht für spezielle 5% der Gesellschaft entwickelt werden.

Diejenigen, die so denken und so entwickeln sind einige Schritte voraus.

Gesellschaftlich und ökologisch vorausschauende Immobilienprojekte sind für Investoren, die eine ebenso vorausschauende Haltung haben von Interesse.

Die Thematik der 'älter werdenden Gesellschaft' ist in der Immobilienproduktentwicklung bereits angekommen.

Die Thematik der 'Verlagerung durch das online-Geschäft' wird aktuell in der Immobilienproduktentwicklung stark diskutiert. Z.B. in wie weit 'big-box-developments' dadurch an Wert verlieren und wie Retail-Flächen in unterschiedlichsten städtebaulichen Zonen zukünftig aussehen werden.

Was will die neue Generation? Vieles ist in Umbruch - auch unsere Einstellung zu Wertigkeiten.

Kommentare der Developer

Ein möglichst präzises Studium der Kundenbedürfnisse ist die Basis für erfolgreiche Immobilienprojekte und -produkte. Vor allem aus diesen Kenntnissen heraus werden herausragende Angebote kreiert.

Die Bedürfnisse unserer Gesellschaft müssen immer analysiert werden. Dennoch sind die Bedürfnisse vielschichtig und vielseitig. Eine Möglichkeit besteht die Bedürfnisse mittels Gauß-Verteilung aufzuzeichnen und sich anhand dessen zu entscheiden ob Bedürfnisse geringer oder breiter Nachfrage respektive welche Bandbreite abgedeckt werden soll.

Größere Bedürfnisse können mit finanziell geringerem Aufwand erkannt und umgesetzt werden. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die großen Bedürfnisse der Gesellschaft auch in 20 Jahren noch aktuell sind.

Die Nachfrage ist durch Institute wie IAZI, Fahrländer, Wuest & Partner etc. transparent geworden.

Projektentwickler müssen neben der Anpassung auf Marktbedürfnisse auch die Bedürfnisse vorweg nehmen und ein Angebot hierfür formulieren.

Bewusstsein und Beschäftigung mit gesellschaftlichen Zukunftsthemen ist vorhanden. Allerdings sind weder institutionalisierte Prozesse hierfür im Unternehmen definiert noch wird mit Zukunftsforschern gearbeitet. Die Informationen werden u.a. über Workshops, Zusammenarbeit mit Universitäten und Milieustudien eingeholt. Jeder Projektleiter die Aufgabe sich mit den zukünftigen Bedürfnissen der Zielgruppen auseinanderzusetzen. Neue Bilder der Zukunft werden jährlich entworfen.

Arealentwicklungen 'bringen neues Leben'.

Erfolgreiche Kommunikation von Immobilienunternehmen sowie von Immobilienprodukten besticht durch Bilder, Geschichten, Personen 'mit Gesichtern' sowie durch die Vermittlung von Kernwerten.

Ein gutes Gespür für den Kunden ist essenziell.

Die Auseinandersetzung mit der Langlebigkeit von Immobilien lässt Fragestellungen aufkommen, die Antworten geben über Veränderung und Gesellschaft.

Der Einbezug gesellschaftlicher Wertvorstellungen in der Zukunft zu ist bei Arealentwicklungen oder der Entwicklung von Quartieren, Stadtteilen unabdingbar. Dennoch ist die sozio-kulturelle Nachhaltigkeits-Säule die große Unbekannte. Hier werden bei Entwicklungen erste Erfahrungen gemacht und aus diesen Erkenntnisse gewonnen.

Durch die Arbeit in interaktiven Teams mit Sozialforschern, Schriftstellern, u.v.m. sowie durch die Nachfrage bei unterschiedlichen Generationen wird versucht Bilder der gesellschaftlichen Zukunft zu entwerfen.

Wenn man wirklich RECHTZEITIG sein möchte muss man viel über Individuum und Gesellschaft verstehen - forschen was den Menschen beschäftigt. - Genauso sehen wir es. Genauso leben/tun wir es.

Im sogenannten 'Circle' werden dreimal jährlich die unterschiedlichsten Zukunftsthemen behandelt. Mit Experten aus (Sozial-)Forschung, Produktindustrie, Immobilienwirtschaft u.v.m..

Immobilienentwicklungsunternehmen, die sich in Nischenmärkten bewegen müssen immer einen Schritt voraus sein. Nur so haben diese Organisationen eine Chance im Immobilienbusiness zu bestehen.

Immobilienprojektentwickler bauen heute Objekte, welche für die nächsten 40 bis 60 Jahre (oder mehr) unsere gebaute Umwelt prägen. Immobilienprojektentwickler haben somit auch eine gesellschaftliche Verantwortung, die es ernst zu nehmen und zu tragen gilt.

Falsifizierung der Investoren

Unabhängig der Meinung von Zukunftsforschern: Immobilienprodukte müssen so konzipiert sein, dass diese die 'Mehrheit' der Gesellschaft ansprechen.

Selbst die Arbeit mit brillanten Zukunftsforschern wäre hochriskant, weil wir Eintrittsereignisse und deren Ausprägungen in der Zukunft nicht vorhersagen können.

Gesellschaftlich und ökologisch vorausschauende Immobilienprojekte sind für Investoren mit konservativer Haltung zu unsicher/ zu risikoreich.

Durch die Immobilienprojekte, die am Markt angeboten werden sind die gesellschaftlichen Trends erkennbar. Es reicht heute zu realisieren was heute nachgefragt wird.

Auf Bedürfnisse in der Zukunft einzugehen ist äußerst risikoreich!

Professionelle Immobilieneigentümer sehen sich selbst als 'sehr weit weg' vom Nutzer/Mieter. Dessen Wünsche und Bedürfnisse abzuholen und zu erfüllen wird an externe Unternehmen delegiert.

Prinzipiell gilt: je stärker man Bedürfnisse vom Kunden abholt und vom Kunden her denkt desto besser. Allerdings dürfen die Bedürfnisse nicht Nischen-lastig und zu speziell sein.

Eine grobe Richtung der gesellschaftlichen Trends zu kennen reicht im Immobilienbusiness aus.

„Welchen Track Record haben Zukunftsforscher? Eben...“

Bei mangelnder Kundenorientierung scheitern Immobilienprojekte zumindest ökonomisch.

Im kommerziellen Bereich können Bedürfnisse durch Immobilienprodukte kaum geweckt werden. Diese Bedürfnisse trägt der Markt heran. Im Bereich des Wohnens können durch Immobilienprodukte eher Bedürfnisse geweckt werden.

Die Bedürfnisse der Nutzer treten automatisch von Außen an uns heran.

Bedürfnisse werden nicht durch Projektentwicklungen kreiert - deshalb forscht der Projektentwickler nicht. Der Projektentwickler deckt jetzt, die heutigen Bedürfnisse ab. Mieterumfragen geben Auskunft über die Nutzerzufriedenheit sowie über Verbesserungspotenzial.

Arealentwicklungen nehmen etwa 7-10 Jahre in Entwicklungszeit in Anspruch. In dieser Zeit ändern sich gesellschaftliche Bedürfnisse nicht wesentlich.

Versuche künstlich Bedürfnisse bei den Nutzern durch/bei Immobilienprojekten zu kreieren sind oftmals gescheitert.

Falsifizierung der Developer

Es reicht gesellschaftliche Moden zu antizipieren. Diese Projekte werden sich verkaufen/vermieten.

Visionäre Ideen im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen werden nicht durch große institutionelle Immobilienakteure hervorgebracht. Es sind eher Genossenschaften, Vereine, die antizipieren.

Auch wenn eine wahr genommene Lücke im Kontext gesellschaftlicher Entwicklung besteht hat dies heute keine Auswirkungen für die Bauproduktions-Seite.

Der Wunsch nach dem eigenen Einfamilienhaus mit Garten, Pool und Hund ist nach wie vor - erstaunlicher Weise auch innerhalb der jungen Generation - ungebrochen.

Das Thema Zukunftsforschung ist von geringer Relevanz. Wir leben im heute und jetzt. So sind auch die Bilder, die wir im Kopf haben geprägt vom heute und jetzt.

Es ist nicht notwendig zu weit in die Zukunft schauen zu wollen. Es sind die Megatrends die uns prägen und die in Immobilien aufgenommen werden. Wir müssen somit die großen Megatrends aufnehmen.

Diejenigen im Immobiliengeschäft, die den schnellen Profit suchen, gehen nicht mit Weitblick und einem Sensorium für Gesellschaft und Individuum voran.

Die Baubranche ist generell reaktiv. Es werden die aktuellen Bedürfnisse des Kunden abgeholt und nicht genug nach vorwärts gesehen.

These 5: Flexibilität und unternehmerische Beweglichkeit sind in dynamischen Zeiten entscheidend

Paraphrasierung

Kommentare der Investoren

Unternehmerische Beweglichkeit ist ein sehr wichtiges Thema. Jedoch je größer die Organisation desto höher die Unbeweglichkeit.

Ab einer gewissen Organisationsgröße und einem gewissen 'Massengeschäft' müssen viele Prozesse inkl. Formulare, Verträge etc. standardisiert werden um u.a. auch Sicherheit zu gewährleisten. Alles was standardisiert ist schränkt auch ein.

An vielen Projekte & Produkte wir zu lange festgehalten. Aus vielen Projekten zu spät ausgestiegen. Obwohl erkannt wird, dass die Rahmenbedingungen nicht mehr passen.

In erfolgsversprechenden Fällen, die nicht der bisherigen Anlagestrategie entsprechen, ist es sinnvoll Überlegung hinsichtlich unternehmerischer Beweglichkeit anzustrengen - selbst wenn unternehmerische Gepflogenheiten und eingespielte Prozesse dadurch gestört werden. Überzeugungskraft internen und externen Partnern gegenüber spielt in diesem Kontext eine wesentliche Rolle.

Unternehmerische Beweglichkeit hat auch viel damit zu tun, wie beweglich das Management handeln kann.

Weiterentwicklung ist der Grundsatz jedes Unternehmens.

Eine gewisse Emotionslosigkeit im Umgang mit Immobilienprojekten muss gegeben sein.

Erfahrung über die Zeit ist wertvoll. Erfahrung bedingt aber auch Anpassungsfähigkeit und Veränderung.

Kommentare der Developer

Die Herausforderung am Immobilienmarkt ist die sehr frühe Erkennung von Zyklen sowie die unternehmerischen Flexibilität aufzubringen rasch darauf zu reagieren.

Erfolgreiche unternehmerische Beweglichkeit setzt Präzision, Mut und Entschlossenheit, aber auch Feingefühl und Offenheit für Neues voraus.

Bei unterschiedlicher Risikoverteilung durch diversifizierte Organisationseinheiten innerhalb der Unternehmensstruktur können Marktpotenziale ausgeschöpft und Sättigungsphasen kompensiert werden.

Es ist möglich wesentliche Strategiewechsel innerhalb kürzester Zeit zu konzipieren und im Immobilienunternehmen (trotz einer gewissen Unternehmensgröße!) zu implementieren. (hier: 1 Jahr)

Diejenigen Immobilienakteure, die unternehmerische Beweglichkeit als extrem hohen erfolgskritischen Faktor einstufen sind auch sehr beweglich. Große Veränderungsprozesse werden konsequent und rasch im Unternehmen umgesetzt.

Durch einen hohen Anteil an 'Opportunities' im Portfolio ist eine hohe Flexibilität betreffend der Anlageassets gegeben. In das Segment der 'Opportunities' fallen strategisch wertvolle Anlageobjekte, die nicht der Anlagestrategie entsprechen müssen, aber sowohl Portfolio als auch Rendite optimieren.

Immobilienunternehmungen sollten sich öfter die Frage stellen 'Wie beweglich sind wir eigentlich?' und vor allem: ist die eigene Beweglichkeit ausreichend für eine bestmögliche Verfolgung der Unternehmensziele oder werden Chancen durch Unbeweglichkeit verpasst?

Die unternehmerische Beweglichkeit weist eine starke Abhängigkeit von den gesetzlichen endogenen und exogenen Rahmenbedingungen auf.

Nur wenige Organisationen sind Willens und in der Lage (u.a. aufgrund ihrer Größe, die eine Vielzahl an Regularien und bestimmten Kriterien mit sich bringt) sich in neue Märkte, Produkte, Themen etc. zu begeben/zu bewegen.

Falsifizierung der Investoren

Immobilienprojekte, -produkte und -investments brauchen viel Zeit. Dementsprechend ist es gerade im Bereich der Immobilien oft zielführender einen langen Atem zu haben anstatt auf Schwankungen ebenfalls mit Schwankung oder Veränderung durch 'unternehmerische Beweglichkeit' zu reagieren.

Das Immobilienbusiness ist sinnbildlich mit Marathonläufern respektive Dauer-Hochleistungssport zu vergleichen. Sprinter werden große Schwierigkeiten haben.

Bei Einzelimmobilien oder kleineren Projektentwicklungen ist es möglich rasch zu handeln. Bei großen Investments oder der Lancierung von Fondsprodukten gibt es Restriktionen aufgrund der Unternehmensgröße sowie bei internen und externen Bewilligungen.

Die Projektentwicklung als Disziplin hat in den vergangenen 10 Jahren eine 'Explosion' erfahren - heute gibt es eine Unmenge an (selbsternannten) Projektentwicklern respektive an Entwicklungsabteilungen deren Qualität und Kompetenz in der Branche höchst umstritten ist.

Die Überregulierung der Immobilienbranche erschwert unternehmerische Beweglichkeit und bringt durchaus auch Wettbewerbsnachteile mit sich.

Zeit ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Das Aktions- und Reaktionsvermögen von Unternehmen ist heute im Wettbewerb oft entscheidend. (Bsp. Wie schnell ist der Investor in der Lage ein NBO, eine DD, ...bis hin zur Grundbuch Verschreibung zu liefern?)

Träge Organisationsabläufe und interne Hürden (z.B. erforderliche Genehmigungen für Geschäftsabschlüsse) führen zu verpassten Chancen.

Unternehmerische Veränderungen bedürfen oft dem Aufbau von neuen Teams, neuem Wissen und zusätzlichen Fähigkeiten. Die gewünschte Bewegung in eine neue Richtung wird rasch zum Opfer der notwendigen Ressourcen die dafür aufgebaut werden müssten.

Risikobereite Manager, deren Interesse es ist besser als der Durchschnitt/der Index zu performen stoßen bei Immobilieninvestoren mit hohem Anlagedruck auf Restriktionen, die 'zwingen' risikoavers und der 'breiten Masse folgend' zu akquirieren.

Der Großteil des Portfolios wird eher durch reaktives 'Feuerlöschen' und nicht aktiv und vorausschauend gemanaged.

Für die unternehmensinterne Umsetzung von neuen Strategien oder die Akquise von neuen Immobilienprodukten fehlt es oft an Personal und Know-How. Anstatt Personal aufzustocken und Know-How aufzubauen oder einzukaufen werden eher die bestehenden Strategien weiter verfolgt.

Immobilieninvestoren sehen eine starke Marktabhängigkeit. "Man ist dem Markt ausgeliefert."

Immobilienbusiness kann in vielen Bereichen mit Gaming/Spielrisiko verglichen werden: 'Manchmal gewinnt man, manchmal verliert mal.' 'Wenn wir überboten werden haben wir uns warum - meistens haben wir zu hoch gepokert.' Immobilienprojekte und -produkte werden von den Mitbewerbern 'weggeschnappt' - dies wiederum lässt Assoziationen zu Monopoly zu.

Je größer die Organisation ist desto unbeweglicher ist diese.

Der Prestige-Gedanke darf nicht in den Vordergrund gerückt werden.

Ideen und Überlegungen gegebenenfalls nicht weiter zu verfolgen ist Teil unternehmerischer Flexibilität. Statt nach Außen zu gehen ist die Strategie einiger Organisationen möglichst viel mit Bestandsliegenschaften zu arbeiten. Schlicht weg weil es Konkurrenten gibt, die sich bei der Akquise eine weit aggressivere Herangehensweise erlauben können. Simple unternehmerische Modelle (z.B. klar gewerblich, klar Schweiz) bieten den Anreiz, dass der Anleger genau weiß worauf er sich einlässt und welche Produkte dieser erhält.

Falsifizierung der Developer

Institutionelle Investoren mit Anlagedruck sind tendenziell unbeweglich.

Selbst Immobilienunternehmen, die sich als relativ beweglich einstufen überlegen, ob ein höheres Maß an unternehmerischer Flexibilität und Dynamik nicht erfolgsversprechender wäre.

Unternehmerische Beweglichkeit heißt auch sich auf der Gradwanderung zwischen opportunistischem und sehr konstantem, geradlinigen Verhalten - immer mit einem konkreten Ziel vor Augen - zu bewegen.

Projektentwickler verhalten sich mehr opportunistisch und risikofreudig als Investoren. Da bei Immobilieninvestitionen in der Regel beide Akteure involviert sind besteht Potenzial für Konflikte.

Unternehmerische Beweglichkeit im Sinne von Strategieänderungen benötigt Zeit. Große professionelle Immobilieneigentümer können nicht einfach und vor allem nicht rasch 'drehen'. (vgl. Assoziation Hochseedampfer)

Tendenziell halten Immobilieneigentümer zu lange an Immobilien mit wenig zufriedenstellender Performance fest. Immobilieneigentümer bemühen sich häufig Problemfälle zu lösen und 'Feuer zu löschen' statt eines dynamischen Umgangs (verkaufen, bereinigen) mit Problemimmobilien.

These 6: Erfolgreiche Immobilienunternehmungen sind klar am Markt positioniert und kommunizieren eine eindeutige Wettbewerbsstrategie.

Paraphrasierung

Kommentare der Investoren

Das Management, das die Unternehmensposition durch sein Handeln vertritt, muss sehr fokussiert und akzentuiert arbeiten können.

Führungspersonen/Leader mit Erfahrung, die von ihren Visionen absolut überzeugt sind, die dadurch die Fähigkeit besitzen die besten Leute zu holen und ihre Visionen in glaubhafte und dennoch spannende Geschichten übertragen, die Investoren, Nutzer, Entwickler etc. gleichermaßen überzeugen... Diese Personen braucht es! Diese Personen sind rar.

Ausnahmeprojekte und -produkte können immer wieder gemacht werden. Längerfristig festgelegte Anlagestrategien werden auch konsequent verfolgt. Rasche Bewegungen sind allerdings unmöglich.

Es ist ein Phänomen, dass generell zu lange an Real Assets festgehalten wird, oder aber auch Projekte weiter verfolgt, die bereits genügend Gründe und Anzeichen aufweisen

diese aufzugeben. Womöglich weil bereits viel Zeit, Wissen und Geld investiert wurden und der Erhalt respektive der Abschlussgedanke des Projekts nicht abgelegt werden kann.

Ein Unternehmen muss klar kommunizieren was es anbietet, aber auch was es nicht anbietet.

Jedes Immobilienunternehmen muss 'seinen Weg' durch den Markt finden.

Durch die Ausrichtung am Markt, d.h. die Annahme von Trends sowie den Fokus auf die große Nachfrage gerichtet und dennoch eine kritische Hinterfragung der langfristigen Nachhaltigkeit von Immobilienprodukten mitbringend, werden gute Erfolgchancen prognostiziert.

Die Faktoren Zeit und Überzeugungskraft spielen eine wesentliche Rolle: wie schnell der Aufsichtsrat zu überzeugen ist, ist immer wieder Match entscheidend.

Leerstand wird zugunsten der Suche nach dem bestmöglichen Mieter akzeptiert.

Kommentare der Developer

Überzeugungskraft und Kommunikation nach Außen und Innen sind entscheidend bei Immobilienentwicklungen.

Nur prägende Projekte 'mit Gesicht', die starke Bilder vermitteln können gut vermarktet werden und stoßen auf eine große Nachfrage.

Mit jedem Projekt sollte eine Geschichte erzählen werden und den Menschen dahinter Gesichter gegeben werden.

Bei jedem Projekt, Produkt sowie bei jeder Unternehmung muss eine USP kommuniziert werden.

Eine klare Positionierung und Differenzierung ist der Beliebigkeit immer vorzuziehen - mit dem Ziel 'unverkennbar' am Markt wahrgenommen zu werden. D.h. mit gewissen Leistungen und Qualitäten assoziiert zu werden.

Ein Angebot für jeden Kunden am Markt anzubieten sowie unterschiedliche Modelle der Risikoübernahme für den Kunden zu formulieren verschafft Vorteile.

Externe Partner müssen die Wettbewerbsstrategie bestmöglich unterstützen können. D.h. innovative Unternehmen suchen Experten, die auch in ihrem Fachbereich hohe Innovationsfähigkeit mitbringen.

Durch die Kundenorientierung der Immobilienprodukte ziehen thematisch und technologisch innovative Immobilienprodukte auch eine spezielles Kundensegment an.

Organisationen werden sich in Zukunft bewegen müssen - auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedliche neue Richtungen.

Falsifizierung der Investoren

Positionierung (z.B. Core) ist wichtig. Übereilte Änderungen der Positionierungsstrategie (z.B. von Core zu Opportunistic) rufen sowohl intern als auch in der Außensicht (Kundensicht) Konfliktpotenzial hervor.

Kleine Äste und Abzweiger werden sich immer gegen die Zielrichtung entwickeln.

Klare Zielformulierungen mit Aufträgen an das Management sollten Top-down - d.h. von oberster Unternehmensführungsebene - kommuniziert werden. Sollten. Wenn die Führungsebene diese Aufgabe abgibt führt das ggf. zu Misstrauen und geringerer Wertschätzung innerhalb der darunter liegenden Mitarbeitererebenen.

Die Botschaften und Erkenntnisse der Prinzipal-Agent-Theorie - vor allem im Kontext eines opportunistischen Verhaltens des Agenten, aber im Sinne des Entwurfs von Anreizstrukturen für den Agenten - könnten unternehmensintern Verbesserungen im Personalmanagement im Sinne einer verbesserten Unternehmenskultur fördern.

Organisationen mit finanzwirtschaftlichen Hintergrund übernehmen unter anderem aufgrund der Finanzierungsflexibilität gerne große Gefäße (Gesellschaften zw. CHF 500 Mio. und CHF 1 Mrd.).

Klare und einfache Unternehmens- sowie Anlagestrategien haben den Vorteil, dass der Investor 'pure' Produkte einkaufen kann. Es ist der Investor, der in Folge diversifiziert.

Klarheit und Positionierung spielen eher eine Rolle für nicht-börsenkotierte Unternehmen. Große kotierte Immobilienunternehmen haben dadurch den Aufstieg bereits geschafft.

Falsifizierung der Developer

Der Immobilienmarkt bietet sowohl für professionelle als auch für nicht-professionelle Unternehmungen ausreichend Möglichkeit zur Etablierung.

Bei großen Arealentwicklungen oder städtebaulichen Kraftakten in Zürich ist der Kreis der 'Mitspieler' begrenzt. Im Bereich der Bewirtschaftungsunternehmen gibt es wiederum einen engen Kreis an professionellen Mitspieler aber eine nicht überschaubare Fülle an weiteren Unternehmungen die in diesem Bereich ihre mehr oder weniger qualitativ hochwertigen Leistungen am Markt anbieten.

Durch die Definierung und Entscheidung eines bestimmten Fokus, d.h. einer klar differenzierten Positionierung, geht auch ein Teil des Marktpotenzials verloren.

Es ist notwendig die unternehmerischen Ziele und deren abgeleitete Strategien immer wieder hinterfragen.

Der Einfluss sowie die Chancen professionellen Marketings werden in der Immobilienwirtschaft stark unterschätzt.

These 7: Langsichtigkeit und Langfristigkeit im Kontext des strategischen Anlagehorizonts erbringen Wettbewerbsvorteile.

Paraphrasierung

Kommentare der Investoren

Anlagestiftungen ermöglichen Investments in nicht-bewilligte Projekte.

Das Real Estate Business ist ein langfristiges Geschäft - vergleichbar mit einem Schiffsdampfer.

Unabhängig vom Einstieg in ein Projekt/Investment: die langfristigen Entwicklungen müssen immer überlegt und eingeschätzt werden.

Diese These ist absolut wichtig und richtig. Aber: Der Trend geht in Richtung Kurzfristigkeit: Mitarbeiter sind weniger loyal und nicht mehr bereit Überstunden zu machen, es finden erhöht starke Fluktuationen statt, die Manager sind 'Fee-driven', die Boni werden tendenziell höher und es gilt Jahresziele zu erreichen.

Persönlichkeiten, die schon sehr viele Jahre im Geschäft sind haben eine langfristige Denk- und Handlungsweise. Es sind vor allem die jungen Manager, die dynamisch und aggressiv - allerdings mit kurzfristigen Zielen - handeln.

Ein Beispiel für langfristiges strategisches Verhalten: versuchen 'Nachbar' zu sein oder zu werden. Langfristig ist es vielleicht möglich große Arealüberbauungen zu realisieren oder im 'Minikosmos' großen Einfluss auf dem Markt zu erhalten.

Es ist schwierig an strategisch interessante Grundstücke zu kommen. Eine Möglichkeit stellen Firmenübernahmen mit Landreserven dar.

Langfristiges Denken und Handeln widerspricht nicht per se den Anreizen eines Managers. Es kommt darauf an wie das Management incentiviert ist sowie auch auf die 'Unternehmensmutterkultur'.

Die Schweiz blickt immobilienökonomisch auf glorreiche 12 Jahre in einem sehr positiven Umfeld zurück. In Zukunft wird ein eisiger Wind wehen. Mit diesem Verständnis wurden vorausschauend Akquisitionen getätigt.

„Gouverner, c'est prévoir!'- Regieren heißt vorausschauen!“ Vorausschauen gehört zu den Managementaufgaben - diese wird versucht zu antizipieren. „Kaufe in der Zeit dann hast du in der Not.“

Areale sind von besonderem Interesse für Immobilieninvestoren und -entwickler. Areale werden als spannend, mannigfaltig, abwechslungsreich beschrieben... Orte an denen etwas wächst, neues Leben entsteht und vor allem Entwicklungen die geeignet sind um Geschichten zu erzählen.

Es zeigt sich, dass Areale über die Zeit gut bis sehr gut rentieren.

Kommentare der Developer

Auch Trader-Developer haben den Anspruch Produkte auf den Markt zu bringen, die sich langfristig bewähren können.

Trader-Developer, die keine nachhaltigen Immobilienprodukte anbieten werden rasch durch ein schlechtes Image gestraft. 'Den Ruf macht man sich nur einmal kaputt am Markt'.

Kurzfristigkeit rentiert sich für kein professionelles und seriöses Immobilienunternehmen. Das Immobiliengeschäft ist ein langfristiges.

Falsifizierung der Investoren

Der Faktor Zeit als Wettbewerbsvorteil hat zwei Seiten: den langfristigen Anlagehorizont einerseits und kurzfristiges Handlungsvermögen andererseits. Timing ist im Immobilienbusiness entscheidend.

Sowohl unter dem Aspekt der Langfristigkeit als auch im Bereich des kurzfristigen, raschen Handelns ist es von Vorteil, wenn gegenseitiges Vertrauen (z.B. durch bereits gemeinsame Projekte oder Deals) zwischen den Geschäftspartner vorhanden ist. Dadurch entsteht rascher eine gewisse Geschäfts-Verbindlichkeit.

Bei institutionellen Investoren herrscht eine weit verbreitete Beurteilung zu 'guten' und 'schlechten' Lagen/Immobilien/Investitionen. Demnach streben 'alle' nach 'demselben' was aufgrund der beschränkten Verfügbarkeit der Güter zu einer Markterhitzung führt.

Amerikanismen mit Bonussystemen und Jahreszielen im Management missgünstigen langfristiges Denken und Handeln.

Organisationen mit langfristigen Zielen sollten auch bestrebt sein eine Unternehmenskultur anzubieten, die von Loyalität, positiven Anreizen und mit der Möglichkeit zur Partizipation geprägt ist. Hohe Mitarbeiter-Fluktuationen sprechen oft gegen wünschenswerte Unternehmenskulturen.

Grundstücksbevorratungen wirken sich negativ auf die Portfolio-Rendite aus.

Spekulationen auf zukünftige Entwicklungen sind äußerst risikoreich daher liegt der Fokus immer auf der Umsetzung gegenwärtiger konkreter Projekte.

Lage ist nicht - Lage wird. Mit dementsprechend finanziellen Mitteln und ab einem gewissen Volumen können Lagen 'geschaffen' werden. Professionelle Kommunikation und Marketing können dabei wesentlich unterstützen.

Areale sind ein rares Gut. Manche Organisationen, sehen nur durch unternehmerische Fusionen die Möglichkeit Areale in ihrem Portfolio aufzunehmen.

Falsifizierung der Developer

Institutionelle Investoren mit Anlagedruck sind häufig gezwungen kurzfristig Projekte und Produkte mit geringerer Rendite zu höheren Preisen zu akquirieren.

Langfristiges Risiko können nur Landeigentümer mit der Möglichkeit Großzyklen, oder lange Zyklen abzuwarten, nehmen. Der Spekulant oder der kurzfristige Investor, der Bauland zu Baumarktpreisen kaufen muss hat diesen Zeithorizont nicht.

Kurz-, Mittel-, und Langfristigkeit werden von den Immobilienakteuren (hier: Banken, Projektentwickler, Immobilieninvestoren) unterschiedlich interpretiert und mit divergenten Jahreszahlen hinterlegt.

Einen besonders Langfristigen Horizont hat die Raumplanung, die weder finanzielles noch Personen-gebundenes Interesse verfolgt.

Die Zeiten der Spekulationen im Bereich der Immobilienwirtschaft sind schon lange vorbei.

Große institutionelle Immobilieninvestoren stehen vor der Herausforderung, dass auf der Ebene der Akquisitions-Manager nicht unbedingt die Interessen der Portfolio-Manager vertreten werden. Hier besteht durchaus Konfliktpotenzial da sich die Interessen der beiden Ebenen nicht decken.

Die Kunst ist Areale so zu binden, dass diese auf der Zeitachse verfügbar sind, aber auch auf Finanzertrags-Seite tragbar sind.

Große Immobilienunternehmen haben mehr Möglichkeiten zur Sicherung strategischer Flächen.

Arealentwicklungen müssen nach Außen in Form von Geschichten und mit starken Bildern kommuniziert werden.

Nicht alle Organisationen dürfen sich strategische Flächen sichern / Grundstücksbevorratung betreiben.

Organisationen, die aus rechtlichen Gründen keine strategischen Flächen sichern dürfen, lösen dies teilweise über Zusammenschlüsse mit Unternehmen, die diese Möglichkeit haben oder die diese Flächen im Eigentum halten.

Grundstücke kaufen und halten/warten ist aufgrund der hohen Kapitalbindung ohne Erträge für kein Immobilienunternehmen von Interesse.

These 8: Bei den objektiven und professionellen Hausaufgaben dürfen keine Fehler passieren.

Paraphrasierung

Kommentare der Investoren

Um erfolgreich zu sein müssen wir die Zusammenhänge der Teilmärkte zu begreifen. 'Ein' Immobilienmarkt existiert nicht. Immobilienmarktakteure müssen die Märkte und deren Zusammenhänge, die Gesellschaft sowie die Gesamtwirtschaft verstehen und daraus überlegen wo die Reise hingeht.

Jedes Investment ist ernst zu nehmen denn jede Immobilie ist ein Individuum.

Durch Erfahrung und mit einer gewissen Seniorität sind matchentscheidende Risiken rasch zu erkennen. Die Kunst ist die Priorisierung der Risiken: die Risiken erkennen, abzubilden und einzupreisen. Risiken dürfen nur bewusst genommen werden. Durch vertragliche Regelungen z.B. mit Mietsicherheiten, durch Escrow-Konten etc. werden Lösungen entwickelt um Risiken, die nicht getragen werden können/wollen abzusichern oder weiterzugeben. Für eine bestmögliche Risikoallokation müssen alle Fachbereiche die Investments screenen und ihre Inputs geben. Bottom-up werden die Empfehlungen der Experten gegeben und Top-down wird für oder gegen das Investment entschieden.

Gute Markteinschätzung ist gut und wichtig. Dennoch gibt es 'handfeste' Due Diligence Punkte, die abgearbeitet werden müssen. Bei den 'handfesten' Aufgaben dürfen keine Fehler passieren, hier ist sattelfestes abarbeiten gefragt. Dennoch - es passieren immer wieder Fehler.

Die professionellen Immobilienunternehmen haben dem entsprechend professionelle Methoden und Prozesse in den Abläufen verankert. Es sind vor allem kleine Unternehmen sowie die Privaten, bei denen häufig grundlegende Basisfehler - in allen Bereichen - gemacht werden.

Kleine Fehler passieren und dürfen passieren. Große Fehler dürfen nicht passieren. Wenn große Fehler passieren - hier: große monetäre Verluste - wurde meist im Kollektiv etwas falsch gemacht. Große Fehler werden meistens im Kollektiv begangen.

Bei den Anstellungskriterien sollte darauf geachtet werden, dass die zukünftigen Mitarbeiter auch die 'Realität' und nicht nur die Theorie kennen bzw. mit den Ausführungskriterien vertraut sind.

Der Schlüssel zum Erfolg - und dies gilt auch für eine möglichst fehlerfreie Professionalität bei den objektiven Hausaufgaben - ist immer das Team.

Kommunikation und Empathie sind Aspekte von professionellem Verhalten bei der Lösung der objektiven Hausaufgaben.

Zur möglichst fehlerfreien Lösung der grundlegenden Aufgaben ist eine gemeinsame Sprache von großer Bedeutung. Klarheit in den Ziel- und Aufgabenformulierungen gekoppelt mit Vertrauen stiftenden Maßnahmen, Animierung & Motivation der Mitarbeiter, der Geschäftspartner, der Beauftragten, etc. sind die erfolgskritischen Faktoren um oft auch Basis-Aufgaben bestmöglich zu lösen. 'Bilanzen lesen und Rechnen können' stellen nicht die Herausforderung im Immobilienbusiness dar.

Fehler passieren selten. Diejenigen die Fehler machen müssen auch dafür gerade stehen und werden in die Verantwortung gezogen.

Im täglichen Geschäft muss jeder professionell und sehr gut arbeiten.

Bei jedem Investmentcase erfolgt Absicherung durch gemeinsame Entscheidungen und Signaturen mehrerer Abteilungen/Personen.

Die häufigsten Fehler passieren bei Markteinschätzungen, Bauentscheidungen und CAPEX Ausgaben.

Der Worst-Case darf das Unternehmen nicht umbringen.

Zeit nehmen um in eine gewisse Projekttiefe zu gehen und daraus Schlüsse zu ziehen ist wichtig.

Das Bestreben ist mit den besten Leuten zu arbeiten und Kompetenzen zu bündeln.

Screening sowie Umsorge bestehender wünschenswerter Mieter sind ernst zu nehmen.

Mieter ziehen tendenziell schwerer aus als sie einziehen.

Ein professionelles, auf das Unternehmen zugeschnittenes, Informationssystem ist hilfreich.

Eine gepflegte Kommunikation, die Teammitglieder nach ihren Fähigkeiten einsetzen sowie diesen Incentives geben bilden eine gute Basis um professionelle zu arbeiten.

Kommentare der Developer

Innerhalb öffentlicher (Genehmigungs-)Ämter ist eine Unklarheit im Rollenverständnis widersprüchliche Angaben sowie fehlende Verhandlungskompetenz

erkennbar. Mit zunehmender Komplexität verträgt sich ein Abarbeiten von (überholten) Checklisten nicht mehr.

Professionelles Kommunikations- und Schnittstellenmanagement können die Fehleranfälligkeit reduzieren.

Timing, Taktik und Feingefühl sind im vor allem im Bereich der Kommunikation nach Außen erfolgskritische Faktoren.

In entscheidenden Situationen müssen die geeignetsten Leute eingesetzt werden um Chancen durch mögliche Fehlbesetzungen nicht zu vergeben.

Durch aktives 'Risk Reviewing' seitens der verantwortlichen Personen können Unsicherheiten vorab gemeinsam gelöst und entschieden werden bevor durch fehlendes Know-How, geringe Erfahrung, oder Fehleinschätzungen Fehler begangen werden.

Ökonomie können & beherrschen wir. Ökologie gibt der Markt vor. Sozio-kulturell besteht großes Potenzial für Verbesserung.

Bei Entwicklungen sollte die Führungsperson, die den Projektlead macht, nicht verändert werden.

Generell ist eine unternehmensinterne personelle Beständigkeit sehr wertvoll und reduziert die Fehleranfälligkeit da man mittels guter Fehlerkultur gemeinsam lernt und die Prozesse dadurch verbessert.

Die Kundenzufriedenheit ist das oberste Dogma.

Falsifizierung der Investoren

Die 'Uniformität' der großen Bewertungsunternehmen, die 'für alle' Immobilien und Markttrends beurteilen, verhindert/blockiert etliche Investments.

Die Herausforderung besteht darin nicht im Tagesgeschäft unterzugehen und sehr fokussiert und akzentuiert zu arbeiten.

Nicht-professionelle Eigentümer sind sich sehr oft des (Anlage-)Wertes ihrer Assets nicht bewusst. Themen wie Wertsteigerungspotenzial Immobilienstrategie werden von nicht-professionellen Eigentümern wenig verfolgt.

Zu viel Know-How und eine zu tiefe Betrachtung und Hinterfragung kann oft hinderlich sein. Es besteht die Gefahr, dass nur noch Risiken und Fehler gesehen werden. Oft sind Entscheidungen, die auf grobe Einschätzungen gepaart mit Erfahrung und Bauchgefühl beruhen sehr gute Entscheidungen.

In fast allen Bereichen sind Prüfsysteme verankert - aber diese sind nicht perfekt.

Externe die Organisation beeinflussende Ereignisse können nicht verhindert werden. Frühwarnsysteme, die z.B. die Konkursanfälligkeit von Baufirmen melden, sind nicht vorhanden.

Wenn niemand für Fehler zuständig ist wird es schwierig.

Gegen Fehler ist gute Absicherung möglich.

Während der Projektausführungsphase muss auf der Baustelle laufend und zwingend kontrolliert werden.

Kleinere Organisationen haben den Vorteil, dass auch sehr arbeitsintensive Aufgaben, die viel Zeit und akribisches Arbeiten erfordern, unternommen werden können. Bei guten Ergebnissen gewinnen sie dadurch an wirtschaftlichem Erfolgspotenzial.

Auch bei gewissenhafter Vorbereitung auf Ereignisse in der Zukunft: reagieren - und möglicher Weise den Stolz beiseite zu legen - ist immer wieder notwendig.

Je professioneller eine Due Diligence durchgeführt wird desto niedriger fällt das Preisangebot aus.

Management-Companies führen Prozesse. Investment- und Portfoliomanagement sind inhouse besetzt, Prüfaufträge, Bewirtschaftung u.v.m. werden outgesourct.

Große Objekten bringen oft große Prüfungen mit sich: die Prüfungen werden sehr rasch sehr kostspielig. Sofern der Zuschlag nicht erteilt wird verliert das Unternehmen dadurch viel Geld.

Analysen sind nur in Organisationen von großer Bedeutung in denen z.B. Abteilungsleiter ihren Vorgesetzten rapportieren.

Beziehungsnetzwerke (z.B. Geschäfte unter Freunden) werden überschätzt. Heute prägen Bieterverfahren mit dem Ziel Bestpreise zu erzielen das Immobiliengeschäft.

Falsifizierung der Developer

Chancen werden immer wieder verpasst. Z.B.: der Einstieg in den Immobilienmarkt der Westschweiz scheint für viele Unternehmen, die deren Netzwerke und Projekte über die Zeit noch nicht in der Westschweiz etablieren haben, schwierig zu sein. Oder: vor 20 Jahren haben die meisten Immobilienunternehmen nicht an ein international gefragtes Zürich geglaubt und in Hotels investiert. Heute scheint der Hotelmarkt in Zürich - bis auf Nischenprodukte - eher gesättigt zu sein.

Bei jedem Projekt passieren Fehler. Es ist auch nicht sicher zu stellen, dass aus Fehlern gelernt wird.

Aufgrund nie vollständiger Informationen passieren bei jedem Projekt, innerhalb jeder Organisation, Fehler.

Bei großen Projektentwicklungen und durch die zunehmende Komplexität derer kann einerseits der gesamte Prozess nicht überblickt werden und andererseits ist es unmöglich in allen Bereichen Know-How mitzubringen, das mögliche Fehler vermeiden kann.

Die zunehmende Komplexität der Immobilienprojekte überfordert zunehmend die Planungsgemeinde. Immer mehr Schnittstellen, mehr und strengere Produkt-Zertifizierungen, Planer, ohne Baustellenerfahrung, der Druck mit möglichst geringem Personal große Volumen zu günstigen Tarifen abzuwickeln usw. erhöhen die Fehlerquote.

Die Zusammenarbeit mit Wettbewerbs- und Entwurfsarchitekten stellt eine zunehmende Herausforderung dar: die Projekte werden 'designed' und mittels beeindruckender Visualisierungen präsentiert. In vielen Fällen liegen große Mängel an Konstruktions- und Ausführungspraxis-Know-How versteckt, die in einer Realisierungsphase zu Machbarkeits-Diskussionen und oftmals zu einem zeitlichen Problem führen.

Zeitdruck ist ein großes Problem. Dieser verhindert häufig notwendiges Fragen stellen.

Ein Projektentwicklungsprozess ist sehr dynamisch. Von Produkten deren Funktionalität nicht gewährleistet kann sollte Abstand genommen werden.

Große, schwerwiegende Fehler passieren nicht da Immobilienentwicklung durch Teamarbeit geprägt ist. Die Kontrolle durch mehrere Instanzen (Behörden, Planer, Unternehmensintern) ist bei jedem Projekt gewährleistet.

Die Mitarbeiterentwicklung ist geprägt durch einen laufenden Try-and-Error-Prozess. Dieser Prozess ist notwendig um lernend an Kompetenz und Verhandlungsfähigkeit zu gewinnen.

Eine umfassende Kontrolle der Projektabläufe ist unmöglich.

Fehler sollen gemacht werden - aber bitte nur einmal.

Entscheidend ist eine transparente Fehlerkultur der Organisation.

Fehler, die gemacht wurden, sollen offen in der Organisation kommuniziert werden um Kenntnis darüber zu erhalten weshalb gewisse Fehler gemacht wurden. Das Ziel ist, dass Fehler, die gemacht wurden nicht wiederholt werden.

Fehler passieren. Sie dürfen uns sollen passieren. Dennoch ist die Einschätzung der Auswirkung von Fehlern zu beachten und ggf. gegenzusteuern oder bestmöglich in Grenzen zu halten.

Aufgrund von 'Fachkompetenz' werden Empfehlungen seitens der 'Experten' oft nicht hinterfragt da eine 'professionellen Erfüllung der Hausaufgaben' durch Experten angenommen wird.

(Finanz-)Kennzahlen sind anfällig für Fehler und Tricks - Excel-Tabellen sind 'dehnbar'. Die Fehlerkultur im Unternehmen ist entscheidend. Durch eine gute Fehlerkultur kann viel Know-How und Stärke entstehen. Beständigkeit im Team ist allerdings eine Voraussetzung dafür.

Die Fehler von am Projekt arbeitenden Externen sind schlecht bis gar nicht beeinflussbar.

Innovative Projekte und neue Dinge (bei denen die Fehleranfälligkeit höher ist) zu versuchen und auch durchzuziehen ist wichtig für die Weiterentwicklung der Organisation.

Die Zukunft anzudenken macht Sinn. Vielleicht treten schon morgen Ereignisse ein, welche die Zukunft für Immobilieneigentümer verändern/beeinflussen.

Der hohe Technologisierungsgrad bei Immobilien sowie der ständig technische Fortschritt können nicht mehr zu den 'professionellen Hausaufgaben' gezählt werden. Hier ist Spezialwissen notwendig. Vor allem im Bereich der Haustechnik mangelt es an kompetenten Leuten im Innovationsbereich.

Basisfragen an Fachleute zu stellen kann oft entscheidende Veränderungen bringen/fördern.

Es geht nicht darum keine Fehler zu machen sondern entscheidend ist wie man mit Fehlern und deren Auswirkungen aktiv umgeht.

Innovative Produkte durchlaufen auch eine Entwicklungs(test)phase.

Es ist durchaus wertvoll Erkenntnisse aus Fehlern in zukünftige Projekte mitzunehmen und diese Punkte zu verbessern.

Professionelle Fehler dürfen vor allem keinen Nachteil für den Kunden erzeugen.

These 9: Es gibt kein universelles Erfolgsrezept

Paraphrasierung

Kommentare der Investoren

Möglichst früh in die Wertschöpfungskette einzusteigen und Mehrwert abzuschöpfen als Erfolgsstrategie - in dem Bewusstsein höhere Risiken einzugehen, dafür aber von rentablen Investments profitieren.

Das Immobiliengeschäft und vor allem die Immobilienproduktentwicklung ist immer ein gewisser kreativer Akt! Dieser Akt kann nicht durch Analysten herbeigeführt werden. Die Kunst liegt schlussendlich in der Umsetzung der Idee.

Erfolg kann man nicht programmieren - das wird immer wieder vergessen.

Aspekte die in Summe zum Erfolg führen können: eine Unternehmenskultur respektive ein Unternehmensumfeld, das Kreativität, Innovation und Spaß zulässt; Persönlichkeiten/Macher-Typen die Fähigkeit haben Dinge umzusetzen.

Der Anleger ist der Kunde - dessen Interesse ist eine positiv gute Performance, die über den Börsenkurs genau abbildbar ist. Die 'Maschinerie' hinter dem Börsenkurs ist etwas schwieriger abzubilden und zu messen.

Vergangenheitszahlen bilden den Erfolg oder sonstiges Nachfragen objektiv ab - sie sagen allerdings nichts über die Zukunft aus!

Erfolgsmaß: Total Return am IPD-Benchmark gemessen

Die Immobilienbranche muss mit Unsicherheiten leben. Finanzmarkttechnisch, gesellschaftlich aber auch in etlichen anderen Bereich ist nicht abzusehen wie sich die nächsten 10 Jahre entwickeln werden.

Es gibt kein universelles Erfolgsrezept.' - Ein selbstverständlicher Satz, der nicht selbstverständlich ist.

Erfolg ist nicht kopierbar - d.h. nicht planbar wiederholbar.

Heute erfolgreiche Projekte, Methoden, Prozesse... müssen morgen nicht erfolgreich sein.

Im Bewusstsein dass Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg sind muss auch das Bewusstsein vorhanden sein dass keiner der Mitarbeiter kopierbar ist.

Erfolgreiche Persönlichkeiten, die neben ihrer fachlichen Brillanz auch Demut zeigen, sich selbst hinterfragen sowie Humor und Dynamik mitbringen, können durch diese Attribute noch erfolgreicher sein.

Wünschenswert wäre eine bessere Verhaltenskompetenz untereinander - d.h. hochprofessionelle Teams, die nicht nur in ihre eine Richtung denken sondern die Einheit im Projekt erkennen und sich danach verhalten.

Um erfolgreich zu sein brauchen wir Partner und/oder Freunde.

Track Record und Total Return sind die Erfolgskennzahlen.

Immobilien sind Mittel zu Zweck. Sie dienen der Diversifizierung der Finanzanlagen. Knickt eine Säule helfen die anderen Säulen das Tragwerk stabil zu halten. Schlussendlich zählt der finanzielle Erfolg.

Das Vertrauen der Investoren/Kunden zu gewinnen ist essentiell für unternehmerischen Erfolg.

Unternehmerische Kontinuität stiftet Vertrauen.

In schlechten Zeiten werden Freunde gebraucht.

Um erfolgreich zu sein braucht es nicht immer Kernkompetenz. Am Markt gibt es genügend Personen, die in allen Bereich sehr gute Kernkompetenzen anbieten. Die Kompetenz zu haben Entscheidungen zu treffen entscheidet oft über den Erfolg eines Projekts.

Der 'Persönlichkeitsfaktor' ist heute mehr denn je von großer Bedeutung im Immobilienbusiness. Mit Projekten Geschichten erzählen, Gesichter/Menschen zu erkennen, die hinter diesen Projekten entstehen, Persönlichkeiten mit Überzeugungskraft nach Innen und Außen u.v.m. werden immer wieder erwähnt und betont.

"Der Erfolgreiche und der Verlierer haben beide das gleiche gute Gefühl gehabt - sonst hätten sie ihre Projekte nicht durchgezogen. Erst später stellt sich heraus wer von beiden Recht gehabt hat. Beide müssen jedoch positiv gewesen sein - aber keiner der beiden wusste wohin die Reise geht."

Im Mittelpunkt der Wahrnehmung stehen fast ausschließlich die erfolgreichen Unternehmer. Von den sehr vielen nicht erfolgreichen Unternehmern, die 'es nicht geschafft haben' wird nicht gesprochen.

Hinter Erfolgsgeschichten steckt oft viel mehr Glück als allgemein angenommen wird.

Kommentare der Developer

Um erfolgreich zu sein braucht es eine klare Strategie und eine Struktur, die die Strategie bestmöglich unterstützen soll und eine gepflegte Unternehmenskultur. Im Zentrum zwischen Strategie, Struktur und Kultur stehen die Mitarbeiter, die im Unternehmen gefördert und gefordert werden.

Es gibt so viele Erfolgsrezepte wie es Unternehmen gibt.

Das Erfolgsmaß: EBIT Marge - also der Betriebsgewinn.

Ein Erfolgsziel ist das beste Image im jeweiligen Bereich anzustreben.

Eine positiv-Erfolgsspirale: wer konstant am Image arbeitet wird eine sehr gutes Image erreichen; durch ein sehr gutes Image wollen die besten Mitarbeiter ins Unternehmen kommen, durch großartige Mitarbeiter werden die besten Projekte akquiriert; durch großartige Projekte wird der meiste Gewinn erzielt werden.

Die Immobilienprodukte müssen dem Unternehmenszweck des Nutzer respektive die gewünschten Abläufe bestmöglich unterstützen.

Je komplexer die Aufgaben und die Systemumwelt werden desto wichtiger wird ein Gesamtüberblick.

Ruhe und Gelassenheit zu bewahren um Projekte durchziehen selbst wenn kritische und zweifelnde Stimmen laut werden ist von großer Bedeutung.

Kurzfristige Marktausschläge und Extremprognosen sollten von langfristigen Trends unterschieden und aufgrund der Langfristigkeit des Immobiliengeschäfts nicht überbewertet werden.

Für die Umsetzung von Immobilienprojekten steht ein breiter Fächer an Möglichkeiten zur Auswahl. Der Erfolg liegt daher eher im WIE man Projekte schlussendlich umsetzt.

Das Erfolgsmaß: Cash sowie an den glücklichen Gesichter der Nutzer - aber auch dies wirken sich auf den Cash aus - zumindest für den Endinvestor.

Ein Erfolgskriterium sind zufriedene Kunden bei denen für potenziell neue Kunden auch Nachfragemöglichkeit besteht.

Kundenzufriedenheit ist das oberste Erfolgs-Kredo/Kriterium.

Klar ist: die Ansprüche werden zunehmen - wir werden mehr an Wissen, Know-How und mehr Fachpersonal benötigen. Die Zukunft wird sicher nicht einfacher.

Das Nutzerverhalten ist nicht steuerbar. Spürbar ist, dass es auf Nutzerseite noch wenig Bewusstsein für einen nachhaltigen Umgang mit ökologisch fortgeschrittenen Immobilienprodukten gibt. Das Verhalten im täglichen Umgang wenig - möglicherweise aufgrund des fehlenden Interesse und der fehlenden Bereitschaft umzudenken. Der Suffizienz-Gedanke scheint in der realen Nutzung von Immobilienprodukten noch wenig verbreitet und angewendet.

Die Frage nach Opportunitäten ist eine wesentliche - und ob diese mit den eigenen Fähigkeiten korrespondieren. Gegebenenfalls müssen die eigenen Fähigkeiten an den Opportunitäten angepasst werden.

Potenzial besteht in der Vermittlung des 'Hebels der Nebenkosten Nutzerseitig' - d.h. dem Nutzer zu zeigen wie er durch sein Verhalten die Nebenkosten günstig beeinflussen kann. Spürbar ist jedoch, dass die Nachfrage nach Beratung im Bereich Energiekosteneinsparung sowie im Bereich Mieterausbau oder auch im Schnittstellenmanagement seitens der Nutzer noch sehr zurückhaltend ist.

Literaturverzeichnis

Bach H., Ottmann, M., Sailer, E., Unterreiner F.P., (2005): Immobilienmarkt und Immobilienmanagement - Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft, München 2005

Bach, H. (2005): Begriffsdefinitionen: Nur etwas für Theoretiker? In Bach et al. (2005): Immobilienmarkt und Immobilienmanagement – Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft, München 2005

Blum, U., Dudley, L., Leibbrand, F., Weiske, A. (2005), Angewandte Institutionenökonomik, Theorien – Modelle – Evidenz, Wiesbaden 2005

Bone-Winkel, S., Schulte, K.-W., Focke, C. (2005): Begriff und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut. In: Schulte, K.-W., Haarmann, W., Allendorf, G.J., Bergmann, E., und Bach, H., (eds.) Immobilienökonomie. Band 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 3. Auflage, München 2008

Buhmann (2006): Kompetenzorientiertes Management multinationaler Unternehmen, Ein Ansatz zur Integration von strategischer und internationaler Managementforschung, Dissertation Universität Stuttgart 2005, Wiesbaden 2006

Büch, C. (2009): Bewertung von Investitionen in der immobilienwirtschaftlichen Projektentwicklung anhand eines modularen Realloptionsmodells, Dissertation an der Technischen Universität Dresden, 2009, Lohmar – Köln 2009

Drucker, P. (2001): The Essential Drucker, Selection of the management works of Peter Drucker, MS Reader edition v 1. May, 2001

Fischer, J. (2001): Zeitwettbewerb – Grundlagen, strategische Ausrichtungen und ökonomische Bewertung zeitbasierter Wettbewerbsstrategien, München 2001

gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Hrsg.) (2004): Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management: Richtlinie. Wiesbaden 2004

Götze, U., Mikus, B., Bloech, J. (Hrsg.) (2000): Management und Zeit, Heidelberg 2000

Gürtler, D. GDI Gottlieb Duttweiler Institute (2013): Die Zukunft der Führung. Eine Trendstudie, in SIB Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie (Hrsg.), Zürich 2013

Honegger, J. (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis – Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion, Zürich 2008

Kaluza, B., Becker, T. (Hrsg., 2005): Erfolgsfaktor Flexibilität – Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen in Technological Economics, Band 60, Berlin 2005

Kämpf-Dern, A., (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements, in: Pfnür A. (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15., TU-Darmstadt, Darmstadt 2009

Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005): Der blaue Ozean als Strategie, München 2005

Krone, H.G., Klüger, S., Klüger, R., Gorgas, A., Grüneberg, N., Treller, S., (2004), in Krone H.G. (Hrsg.), Zukunftsorientierte Immobilienwirtschaft – Neue Trends und innovative Lösungen, Lübeck und Marburg 2004

Mühlbacher, J.M. (2007), Kompetenzmanagement als Grundlage strategischer Wettbewerbsvorteile, Wien 2007

North, K. (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, 5. Aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011

Patt, C. (1995): Zeit als Wettbewerbsfaktor, in Topritzhofer E. (Hrsg.) Schriftenreihe „Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien“, Wien 1995

Pümpin, C., Pedergnana, M. (2008): Strategisches Investment Management – Wie Investoren nachhaltige Wertsteigerung erzielen, Bern Stuttgart Wien 2008

Reuter, U. (2011): Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen – Grundlagen, Theoriebausteine und Prozessorientierung, in Burr W. (Hrsg.), Diskussionspapierreihe Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie, # 3/2011, Stuttgart 2011

Rottke N.B., Thomas M. (2011): Immobilienwirtschaftslehre Band I Management, Köln 2011

Rüegg-Stürm J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, der HSG-Ansatz, 2. Durchgesehene Auflage, Bern Stuttgart Wien 2003

Schule/Schäfers (2005) in Schulte, K.W., (2008), Immobilienökonomie Band IV Volkswirtschaftliche Grundlagen, Oldenbourg 2008

Schulte, K.-W., Bone-Winkel, S., Thomas, S. (Hrsg.) 1998, Handbuch Immobilieninvestitionen, 2. Aktualisierte und erweiterte Auflage, Köln 1998

Seibold, F., (2009), Der Realoptionsansatz zur Bewertung von Investitionsprojekten - Praktische Bewertung eines mehrstufigen Forschungs- und Entwicklungsprojektes in der Pharmabranche mit Hilfe des Binomialmodells, 2009

Sreckovic, M., (2011), Organisationale Kompetenzen in der Immobilienprojektentwicklung – Welche organisationalen Kompetenzen eines Projektentwicklungsunternehmens führen zu strategischen Wettbewerbsvorteilen? Dissertation, Technische Universität Wien, Institut für Städtebau, Landschaftsarchitektur und Entwerfen, Fachbereich Projektentwicklung und -management, Wien 2011

Stern, T., Jaberg H., (2010), Erfolgreiches Innovationsmanagement, 4. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2010

Ulrich, H., Probst, J.B. (1995): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln – Ein Brevier für Führungskräfte, 4. unveränderte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 1995

Willke, H. (2006): Systemtheorie I: Grundlagen, Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 7. Auflage, Stuttgart 2006

Internetquellen

Colliers International Schweiz AG (Hrsg.), Büromarktbericht 2013,
http://www.colliers.ch/files/bueromarktbericht_2013.pdf [abgerufen am 22.06.2013]

Colliers International Schweiz AG (Hrsg.), Büromarktbericht 2013,
http://www.colliers.ch/files/buromarktbericht_2012.pdf, [abgerufen am 22.06.2013]

Hommel, U., Pritsch G., (1999): Marktorientierte Investitionsbewertung mit dem Realloptionsansatz in Finanzmarkt und Portfoliomanagement - 13. Jahrgang 1999, 2. Ausgabe, S. 121 – S. 144, Schweizer Gesellschaft für Finanzmarktforschung (Hrsg.), 1999, http://www.fmpm.ch/files/1999_02_Hommel_Pritsch.pdf, [abgerufen am 08.06.2013]

Jones Lange LaSalle, Presseinformation, Stand Mai 2013,
http://www.joneslanglasalle.de/Germany/DE-DE/Documents/JLL_Germany_Global_Flows_Assetklassen_Q1_2013_1.pdf
 [abgerufen am 22.06.2013]

Löpfe, A., in ‚Wertvolle Optionen‘ Immobilienbewertung in Schweizer Immobilienbrief, Das e-paper der Schweizer Immobilienwirtschaft, Ausgabe 148_7. Jahrgang / 1. Oktober 2012, online verfügbar unter <http://immobilienbusiness.ch/de/immobilienbrief/> [abgerufen am 22.06.2013]

Tzeschlock, P., in ‚Wertvolle Optionen‘ Immobilienbewertung in Schweizer Immobilienbrief, Das e-paper der Schweizer Immobilienwirtschaft, Ausgabe 148_7. Jahrgang / 1. Oktober 2012, online verfügbar unter <http://immobilienbusiness.ch/de/immobilienbrief/> [abgerufen am 22.06.2013]

‚Überangebot an Büroflächen: Wie weiter mit älteren Objekten?‘, 50. Immobilienbusinessgespräch am 13.06.2013, online verfügbar unter <http://immobilienbusiness.ch/de/events/immobilien-events/details/artikel/50-immobiliengespraech-13062013-ueberangebot-an-bueroflaechen-wie-weiter-mit-aelteren-objekten/>, [abgerufen am 22.06.2013]

‚Immobilien erfolgreich führen in unsicheren Zeiten‘, 30. Immobilienbusinessgespräch am 20.09.2010, online verfügbar unter <http://immobilienbusiness.ch/de/events/schweizer-immobiliengespraech/unsichere-zeiten-23-09-2010/>, [abgerufen am 22.06.2013]

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Wettbewerbserfolgskriterien für Schweizer Immobiliengesellschaften - zur Relevanz von Kompetenz, Verhalten und der Wertigkeit von finanziellen Kennzahlen“ selbstständig 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 einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

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

Zürich, den 12.08.2013



Alexandra Kovacs