Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Entscheidungsprozesse bei Mietinteressenten im Büroflächenmarkt Zürich und Handlungsmöglichkeiten des Vermieters

Verfasserin: Kull
Andrea Florence

Eingereicht bei: Frau Ramona Lindenmann

Abgabedatum: 8. August 2025

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis V

Abbildungsverzeichnis V

Executive Summary VI

1 Einleitung 1

1.1 Ausgangslage und Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung der Arbeit 2

1.3 Einordnung in den Forschungskontext 2

1.3.1 Wissenschaftliche Relevanz 2

1.3.2 Praktische Relevanz 2

1.4 Abgrenzung des Untersuchungsfelds 3

1.4.1 Definition «Entscheidungsprozess» 3

1.4.2 Definition «Mietinteressent» und «Zielgruppe» 3

1.4.3 Eingrenzung Büroflächenmarkt Zürich 4

1.5 Aufbau der Arbeit 4

2 Theoretische Grundlagen 4

2.1 Büroflächenmarkt Zürich 4

2.1.1 Angebots- und Nachfragesituation 4

2.1.2 Marktdynamik und Leerstandsquote 6

2.1.3 Markttrends und Prognosen 7

2.1.4 Bedeutung grosser Büroflächen ab 1'000 m² 8

2.1.5 Zielgruppen und Nutzerbedürfnisse für Büroflächen in Zürich 10

2.2 Entscheidungsprozesse in Unternehmen 11

2.2.1 Grundlagen der Entscheidungsforschung 11

2.2.2 Organisatorische Entscheidungsstrukturen in Unternehmen 12

2.3 Einflussfaktoren, die sich auf die Entscheidungsdauer auswirken 15

2.3.1 Unternehmensgrösse und interne Abläufe 15

2.3.2 Komplexität der Standortwahl 15

2.3.3 Verhaltensökonomische Einflüsse 16

2.3.4 Risikowahrnehmung und langfristige Bindung 18

2.4 Vermieterstrategien im Vermietungsprozess 18

2.4.1 Kommunikation und Vertrauensaufbau 18

2.4.2 Flexibilität und Individualisierung 19

2.4.3 Timing und Verhandlungsführung 19

2.5 Zwischenfazit: Relevante Einflussfaktoren für die Analyse 20
3 Methodisches Vorgehen 20
3.1 Forschungsdesign und Methodik 20
3.1.1 Qualitative Forschung und ihre Relevanz 20
3.1.2 Experteninterviews als Methode 21
3.2 Datenerhebung 21
3.2.1 Interviewleitfaden und Fragestellungen 21
3.2.2 Auswahl und Rekrutierung der Interviewpartner 21
3.2.3 Durchführung, Aufzeichnung und Dokumentation der Interviews 22
3.2.4 Anonymisierung der Interviews 22
3.3 Datenanalyse 22
3.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse 22
3.3.2 Kategorisierung und Codierung 23
3.3.3 Validierung durch Sekundärdaten 23
3.4 Gütekriterien qualitativer Forschung 23
3.4.1 Transparenz und Nachvollziehbarkeit 23
3.4.2 Validität und Reliabilität 23
3.4.3 Reflexion und Subjektivität 23
4 Ergebnisse und Diskussion 24
4.1 Typische Abläufe und Entscheidungswege 24
4.1.1 Struktur und Phasen des Anmietungsprozesses 24
4.1.2 Dauer von Anmietungsprozessen 25
4.1.3 Involvierte Personen und Abteilungen 26
4.1.4 Interne Steuerung und Kommunikation 26
4.1.5 Prozessabbrüche und fehlende Rückmeldungen 26
4.2 Einflussfaktoren auf Entscheidungsprozesse 27
4.2.1 Strukturbedingte Unterschiede in der Dauer von Mietentscheidungen .. 27
4.2.2 Marktbedingungen und deren Einfluss auf Entscheidungsprozesse 28
4.2.3 ESG-Kriterien als Einflussfaktor in Mietentscheidungen 32
4.2.4 Zielgruppen und ihr Einfluss auf Entscheidungsprozesse 34
4.2.5 Interne Blockaden und unklare Zielsetzungen 35
4.2.6 Formulierung der Flächenanforderung im frühen Projektstadium 36
4.2.7 Entscheidungsverhalten auf Mieterseite 37
4.2.8 Nutzungsanforderungen und Flächenbeschaffenheit 38
4.2.9 Unvollständige Objektunterlagen und Informationslücken 39

4.3 Ausschlaggebende Faktoren für eine positive Mietentscheidung 40
4.3.1 Funktionale und strategische Standortkriterien 40
4.3.2 Ausstattung und Zustand der Mietfläche 41
4.3.3 Finanzielle Entscheidungsfaktoren 42
4.4 Zusammenarbeit und Rollenverständnis 42
4.4.1 Partnerschaft und Transparenz als Erfolgsbasis 42
4.4.2 Bedürfnisorientierte Kommunikation 43
4.4.3 Sympathie, Kompetenz und professioneller Auftritt 44
4.4.4 Professionelle Nähe und persönliche Interaktionen 44
4.4.5 Direkter Eigentümerkontakt 45
4.4.6 Einbindung von externen Fachpersonen und Beratern 45
4.4.7 Rollenklärung im Dreieck Vermarkter – Eigentümer – Mieter 46
4.4.8 Einbindung von Tenant Representatives 46
4.5 Massnahmen in der Mietangebotsgestaltung 47
4.5.1 Zielgruppenorientierte Angebotsgestaltung 47
4.5.2 Verfügbarkeit und Qualität der Unterlagen 48
4.5.3 Ausbauverantwortung und Planungsunterstützung 48
4.5.4 Vertragsmodelle und Anpassungsfähigkeit 49
4.6 Mietvertragsverhandlungen und Vermietungsstrategien 50
4.6.1 Kundennahe Unterstützung und Services 50
4.6.2 Druck als Instrument – zwischen Strategie und Risiko 51
4.6.3 Auftritt und Haltung der Vermieterseite 51
4.6.4 Zugeständnisse und Verhandlungsspielräume 52
4.7 Synthese: Vergleich Theorie – Empirie 52
4.7.1 Übereinstimmungen 53
4.7.2 Abweichungen und neue Erkenntnisse 54
5 Fazit und Ausblick 55
5.1 Zentrale Erkenntnisse und ihre Bedeutung 55
5.2 Implikationen für die Praxis 56
5.3 Limitationen der Untersuchung 57
5.4 Empfehlungen für weiterführende Forschung 57

Literaturverzeichnis 59
Anhang 61

Abkürzungsverzeichnis

CBD: Central Business District (das Geschäftszentrum einer Stadt)

ESG: Environmental, Social and Governance (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung)

HLKSE+: Heizung, Lüftung, Kühlung, Sanitär, Elektrik, Gebäudeautomation, Brandschutz, Sicherheit, Energieversorgung, Licht.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Büroverfügbarkeit nach Teilmarkt (Säulenbeschriftung in % des Bestandes) (CBRE & Meta-Sys, 2024) 6

Abbildung 2: Kriterien von Unternehmen bei der Wahl ihrer Büroflächen (Wüest Partner AG, 2025) 11

Abbildung 3: Phasenmodell eines beispielhaften Mietentscheidungsprozesses 25

Executive Summary

Diese Arbeit untersucht die Entscheidungsprozesse von Mietinteressenten im Büroflächenmarkt Zürich mit Fokus auf Unternehmen mit einem Flächenbedarf ab 1'000 m². Ausgehend von der Beobachtung zunehmend verzögerter Mietentscheidungen analysiert die Studie, welche Faktoren diese Prozesse verlangsamen und welche Handlungsmöglichkeiten Vermieter haben, um darauf strategisch zu reagieren.

Im theoretischen Teil werden neben klassischen Modellen der Entscheidungsforschung auch verhaltensökonomische Mechanismen, organisationale Einflussfaktoren sowie marktspezifische Rahmenbedingungen berücksichtigt. Ergänzt wird dieser Bezugsrahmen durch wissenschaftlich fundierte Ansätze zur Angebotsgestaltung, Kommunikation und Verhandlungsführung auf Vermieterseite.

Die empirische Untersuchung basiert auf leitfadengestützten Experteninterviews mit vier relevanten Zielgruppen: Immobilieneigentümern, Vermarktern, Tenant Representatives und Mietinteressenten. Mittels qualitativer Inhaltsanalyse wurden zentrale Einflussgrössen und Muster im Entscheidungsverhalten identifiziert. Die Ergebnisse zeigen, dass lange Entscheidungsprozesse in erster Linie durch interne Unsicherheiten, komplexe Freigabeprozesse, mangelnde Bedarfsdefinition und unzureichende Objektunterlagen entstehen. Verhaltensökonomische Effekte und ein breites Angebot verstärken die Entscheidungsparalyse zusätzlich.

Gleichzeitig belegen die Daten, dass Vermieter aktiv Einfluss auf die Geschwindigkeit und Qualität der Entscheidungsfindung nehmen können. Individuelle Angebotsgestaltung, frühzeitige Bereitstellung relevanter Informationen und Unterlagen, Flexibilität in Vertragsstruktur und -bedingungen, transparente Kommunikation sowie professionelle Nähe zum Interessenten werden dabei als Erfolgsfaktoren genannt. Ein klar strukturierter, unterstützender und zielgruppengerechter Vermietungsprozess erhöht nicht nur die Abschlusswahrscheinlichkeit, sondern auch die Entscheidungsgeschwindigkeit.

Die Arbeit schliesst mit praxisbezogenen Handlungsempfehlungen für Eigentümer und Vermarkter sowie mit Hinweisen auf bestehende Forschungslücken. Empfohlen werden unter anderem weiterführende Studien zur quantitativen Validierung der Ergebnisse, zur Rolle digitaler Tools sowie zur Wirkung des direkten Eigentümerkontakts auf Entscheidungsdynamiken.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Im Zürcher Büroflächenmarkt beobachten Vermieter, Vermarkter und Tenant Representatives[1] zunehmend eine deutliche Verzögerung in den Entscheidungsprozessen potenzieller Mietinteressenten. Besonders bei Unternehmen mit einem Flächenbedarf ab 1'000 m² zieht sich der Weg von der ersten Kontaktaufnahme bis zur finalen Mietzusage oftmals über mehrere Monate. In Einzelfällen kann dieser Prozess gar über ein Jahr in Anspruch nehmen. Diese langen Entscheidungszyklen führen auf allen Seiten zu Unsicherheiten: Vermieter müssen mit verlängerten Leerstandzeiten und unsicherer Planbarkeit ihrer Cashflows rechnen, Vermarkter stehen unter Druck, passende Flächen proaktiv und individuell anzubieten, und auch die Mietinteressenten selbst geraten in ein Spannungsfeld zwischen notwendiger Sorgfalt und zunehmendem Entscheidungsdruck.

Diese Unsicherheit wird durch verschiedene Rahmenbedingungen zusätzlich verstärkt. Einerseits bietet der Markt aktuell an den meisten Lagen ein hohes Flächenangebot, was Mietinteressenten eine breite Auswahl verschafft und so zu Verzögerungen beiträgt. Andererseits handelt es sich bei der Anmietung grösserer Büroflächen um eine strategische Unternehmensentscheidung mit langfristigen Konsequenzen, bei der zahlreiche interne Anspruchsgruppen involviert sind. Nicht selten werden im Verlauf des Prozesses sämtliche Abteilungen von Facility Management, Finanzen, Geschäftsleitung über HR hinzugezogen. Die unterschiedlichen Interessen, Perspektiven und Anforderungen dieser Gruppen führen zu komplexen, oft iterativen Abstimmungsprozessen.

Klassische Vermietungsstrategien mit standardisierten Angeboten und passiver, abwartender Haltung stossen unter diesen Bedingungen an ihre Grenzen. Gefragt sind flexible Vertragsmodelle, transparente Kommunikation und eine aktive Unterstützung bei der Entscheidungsfindung.

Die vorliegende Arbeit untersucht, welche strukturellen, psychologischen und prozessbezogenen Faktoren die Dauer von Mietentscheidungen beeinflussen und welche Massnahmen Vermieter ergreifen können, um zu einer beschleunigten und qualitätsvollen Entscheidungsfindung beizutragen.

[1] Externe Mietervertreter, die im Auftrag der Interessenten den Such- und Verhandlungsprozess führen.

Hinweis zur sprachlichen Gleichbehandlung

In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit und Stringenz die männliche Sprachform verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten jedoch ausdrücklich für alle Geschlechter. Auf das sogenannte Gendern wird bewusst verzichtet, da sich die systematische Verwendung neutraler oder gendergerechter Formulierungen in Teilen der Analyse – insbesondere bei der Darstellung und Anonymisierung der Interviewpartner – als stilistisch und methodisch wenig praktikabel erwiesen hat. Die gewählte Formulierung dient somit ausschliesslich dem Lesefluss und stellt keine Wertung dar.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Entscheidungsprozesse von Mietinteressenten im Büroflächenmarkt Zürich systematisch zu analysieren und jene Faktoren zu identifizieren, welche deren Dauer und Verlauf massgeblich beeinflussen. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie Vermieter durch gezielte Massnahmen in der Angebotsgestaltung und Verhandlungsführung dazu beitragen können, diese Prozesse zu strukturieren und zu beschleunigen. Die Untersuchung fokussiert sich auf Unternehmen mit einem Flächenbedarf ab 1'000 m², da sich in dieser Grössenordnung besonders komplexe Entscheidungsmechanismen beobachten lassen. Neben der Beschreibung hemmender Einflussgrössen sollen Handlungsempfehlungen für Vermieter abgeleitet werden, mit denen sie ihre Strategien marktnäher und interessentengerechter ausrichten können.

1.3 Einordnung in den Forschungskontext

1.3.1 Wissenschaftliche Relevanz

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Mietentscheidungen fokussiert bisher überwiegend auf makroökonomische Marktmechanismen, Preisentwicklungen und Standortfaktoren. Die einzelnen Entscheidungsprozesse auf Unternehmensseite bleiben hingegen weitgehend unbeleuchtet. Insbesondere fehlt es an empirischen Studien, die die Perspektive der Nachfrageseite in Verbindung mit vermieterseitigen Handlungsmöglichkeiten systematisch analysieren. Die Arbeit schliesst diese Lücke, indem sie theoriebasierte Modelle mit qualitativen Praxisdaten verknüpft und damit ein vertieftes Verständnis organisationaler Entscheidungsprozesse im Kontext gewerblicher Büroanmietungen ermöglicht.

1.3.2 Praktische Relevanz

Die Untersuchung ist praxisrelevant, da lange Entscheidungsprozesse für Vermieter mit erheblichen Risiken verbunden sind. Gerade im gegenwärtigen Marktumfeld mit hohem

Angebotsvolumen und differenzierten Nutzeranforderungen gewinnen vermieterseitige Steuerungsinstrumente an Bedeutung. Durch die Analyse erfolgreicher und gescheiterter Vermietungsprozesse lassen sich praxisnahe Empfehlungen ableiten, die helfen, Vermietungsstrategien effektiver und zielgruppengerechter zu gestalten. Die Ergebnisse unterstützen Eigentümer, Vermarkter und Projektentwickler bei der Weiterentwicklung ihrer Angebots-, Verhandlungs- und Kommunikationsstrategien.

1.4 Abgrenzung des Untersuchungsfelds

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich ausschliesslich auf Mietentscheidungen im Marktsegment der Büroflächen ab 1'000 m in der Stadt Zürich. Andere Nutzungsarten wie Retail-, Logistik- oder Wohnflächen sowie Transaktionen auf Kaufbasis bleiben unberücksichtigt. Ebenfalls ausgeklammert werden Co-Working-Angebote oder temporäre Mietmodelle. Die Fokussierung auf grosse Flächen ist bewusst gewählt, da Entscheidungsprozesse in diesem Segment typischerweise länger dauern, mehr Beteiligte involvieren und für Unternehmen eine strategische Bedeutung besitzen. Die Perspektive der Vermieter wird dabei nicht als alleinige Handlungseinheit verstanden, sondern in ihrer Wechselwirkung mit den strukturellen, verhaltensbezogenen und marktspezifischen Bedingungen betrachtet.

1.4.1 Definition «Entscheidungsprozess»

Im Kontext der Untersuchung wird unter einem Entscheidungsprozess der zeitlich strukturierte Ablauf verstanden, in dem ein Mietinteressent eine Auswahlentscheidung über die Anmietung einer bestimmten Bürofläche trifft. Häufig wird er dabei durch ein internes Projektteam vertreten. Der Prozess beginnt mit der Bedarfserkennung und endet mit einer rechtsverbindlichen Unterzeichnung des Mietvertrages. Er umfasst die Definition von Anforderungen, Standortanalysen, Besichtigungen, Vergleichsverfahren, interne Abstimmungen und Verhandlungen. Die Untersuchung berücksichtigt sowohl rationale als auch verhaltensbezogene Aspekte dieser Abläufe.

1.4.2 Definition «Mietinteressent» und «Zielgruppe»

Als Mietinteressenten gelten in der vorliegenden Arbeit juristische Personen, die einen konkreten Flächenbedarf formulieren und eine aktive Prüfung von Mietangeboten vornehmen. Die Zielgruppe umfasst Unternehmen verschiedenster Branchen, unabhängig davon, ob sie direkt oder über einen externen Berater agieren. Eine Differenzierung erfolgt im späteren Verlauf der Arbeit hinsichtlich Entscheidungslogiken, Prioritäten und Strukturen innerhalb der jeweiligen Zielgruppensegmente.

1.4.3 Eingrenzung Büroflächenmarkt Zürich

Die Untersuchung beschränkt sich auf den Büroflächenmarkt innerhalb der Stadt Zürich sowie angrenzender, funktional integrierter Standorte. Zürich wird als einer der bedeutendsten Büroimmobilienmärkte der Schweiz betrachtet, mit einer hohen Dichte an Hauptsitzen, Beratungsfirmen und internationalen Dienstleistungsunternehmen. Die Angebotslage ist durch eine hohe Flächenverfügbarkeit gekennzeichnet, wobei zentrale Lagen nach wie vor eine stabile Nachfrage aufweisen.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in fünf Hauptkapitel. Nach der Einleitung im Kapitel 1 werden im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen dargelegt. Sie umfassen Marktdynamiken, Entscheidungsmodelle, verhaltensökonomische Mechanismen sowie vermieterseitige Strategien. Kapitel 3 beschreibt das methodische Vorgehen, insbesondere das qualitative Forschungsdesign und die Durchführung der Experteninterviews. Im vierten Kapitel erfolgen die Analyse und Diskussion der Interviewdaten im Abgleich mit der Theorie. Kapitel 5 fasst die zentralen Erkenntnisse zusammen, reflektiert die Limitationen der Untersuchung und bietet einen Ausblick auf weiterführenden Forschungsbedarf.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Büroflächenmarkt Zürich

Die folgenden Unterkapitel analysieren die Angebots- und Nachfragesituation im Büroflächenmarkt Zürich sowie relevante strukturelle, räumliche und qualitative Entwicklungen. Sie bilden die Grundlage für die spätere Untersuchung der Entscheidungsprozesse von Mietinteressenten.

2.1.1 Angebots- und Nachfragesituation

Der Büroflächenmarkt in Zürich – eine Momentaufnahme aus der Praxis

Der Büroflächenmarkt in der Stadt Zürich sowie in angrenzenden Gemeinden ist aktuell durch ein deutliches Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage geprägt. Das spürt man nicht nur in Zahlen, sondern auch im Alltag rund um Gewerbeimmobilien. Die Nachfrageseite hält sich aufgrund veränderter Arbeitsformen und makroökonomischer Unsicherheiten zunehmend zurück, während das Angebot auf einem historisch hohen Niveau bleibt. Seit der COVID-19-Pandemie und dem verstärkten Einsatz von Arbeit im Homeoffice sowie hybriden Arbeitsmodellen ist die Nachfrage nach klassischen, dauerhaft genutzten Büroflächen deutlich gesunken. Viele Unternehmen verkleinern ihre Büroflächen und beziehen nur noch bei sehr spezifischen Anforderungen neue Flächen.

Gleichzeitig bestehen weiterhin zahlreiche langfristig laufende Mietverträge, was zur Trägheit auf dem Markt beiträgt. Die gesunkene Nachfrage und die steigende Angebotsquote sorgen somit für diesen klar verzeichneten Angebotsüberhang (JLL, 2024; Wüest Partner AG, 2024, S.44-45; CBRE, 2024, S. 1).

Laut JLL betrug die durchschnittliche Angebotsquote für Büroflächen in der Stadt Zürich im Jahr 2024 auf 5.3 %. Dabei weisen gewisse Quartiere, insbesondere ausserhalb der zentralen Innenstadtlagen, deutlich höhere Werte auf. Auch sind ältere Liegenschaften stärker vom Leerstand und langen Vermarktungszeiten betroffen als Neubauten. An bevorzugten Innenstadtlagen mit moderner Ausstattung sowie hohen ESG-Standards hingegen bleibt die Nachfrage stabil, was auf eine zunehmende Segmentierung des Marktes hinweist (JLL, 2024, Abschnitt 1).

Die Nachfrageseite wird zunehmend selektiv bei der Anmietung neuer Flächen. Unternehmen achten verstärkt auf Flexibilität in der Vertragsgestaltung, Ausbaumöglichkeiten und ESG-Kriterien, um ihre strategische Flächenplanung mit den sich wandelnden Anforderungen zu vereinbaren. Dabei können insbesondere grössere Unternehmen mit einem Bedarf ab 1’000 m² als anspruchsvolle Marktteilnehmer auftreten. Sie prüfen alternative Nutzungsformen, holen Vergleichsangebote ein und durchlaufen längere Entscheidungsprozesse. Die Faktoren Mitarbeiterbindung, Standortattraktivität und Ausbaustandard spielen bei der Selektion der Mietflächen eine bedeutende Rolle (FPRE & CSL Immobilien AG, 2024, S. 16-18; Paula, 2024, S. 18-19).

Nachfrage nach zentralen und hochwertigen Lagen bleibt stabil

Unabhängig vom generellen Angebotsanstieg im Zürcher Büroflächenmarkt bleibt die Nachfrage nach zentral gelegenen und hochwertig ausgebauten Flächen stabil. Besonders sogenannte A-Lagen mit Nähe zu wichtigen Verkehrsknotenpunkten und moderner technischer sowie gestalterischer Ausstattung zeichnen sich durch überdurchschnittliche Vermietungsgeschwindigkeit und geringe strukturelle Leerstände aus (Von der Ohe, 2023, S. 16-17; JLL, 2024, Abschnitt 4). Diese Polarisierung des Marktes wird durch zahlreiche Marktanalysen bestätigt, die darauf hinweisen, dass vor allem B- und C-Lagen unter wachsendem Druck stehen (FPRE & CSL Immobilien AG, 2024, S. 4; Brenner, 2024, S. 18-19). Die in Abbildung 1 dargestellte Entwicklung der Leerstandflächen nach Teilmarktsegmenten verdeutlicht, dass insbesondere periphere Lagen und die Restschweiz in den letzten Jahren von einem überdurchschnittlichen Anstieg der Leerstände betroffen waren, während zentrale Stadtgebiete und CBDs eine vergleichsweise stabile Nachfrage aufweisen.

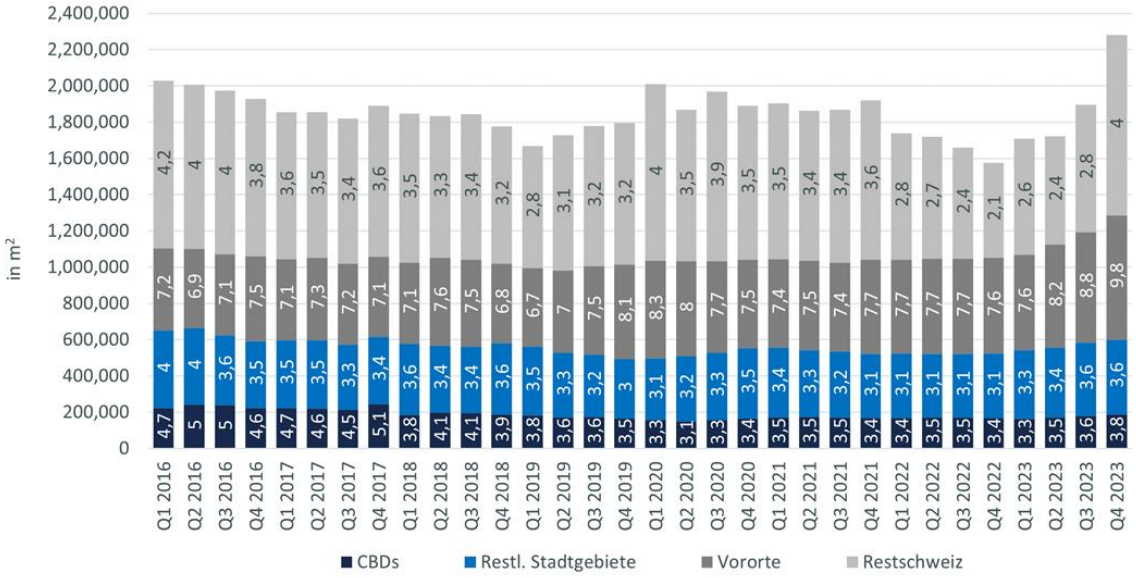

Abbildung 1: Büroverfügbarkeit nach Teilmarkt (Säulenbeschriftung in % des Bestandes) (CBRE & Meta-Sys, 2024)

Insgesamt ergibt sich eine Situation, in der Vermieter stärker gefordert sind, ihre Angebote individuell anzupassen, um in einem nachfrageseitigen Marktumfeld konkurrenzfähig zu bleiben.

2.1.2 Marktdynamik und Leerstandsquote

Die aktuelle Marktdynamik im Zürcher Büroflächenmarkt ist stark durch ein anhaltend hohes Flächenangebot und eine regional unterschiedlich ausgebildete Leerstandentwicklung geprägt. Dadurch entstehen unterschiedliche Vermarktungshorizonte und Mietzinsentwicklungen, die Vermieter zu differenzierten Angebotsstrategien zwingen (FPRE & CSL Immobilien AG, 2024, S. 18; JLL, 2024, Abschnitt 1).

Laut dem Immo-Monitor 2024 von Wüest Partner liegt die durchschnittliche Leerstandsquote für Büroflächen in der Stadt Zürich bei rund 5.1 %. Auffällig ist dabei die Konzentration höherer Leerstände in dezentralen Stadtteilen sowie in Gemeinden mit geringer ÖV-Anbindung. In stark nachgefragten Innenstadtlagen mit ESG-konformen Neubauten bewegt sich die Leerstandsquote hingegen auf einem konstant tiefen Niveau (CBRE, 2024, S. 1; JLL, 2025, S. 1).

Zusätzlich zeigt sich, dass der Markt zunehmend durch Repositionierungen geprägt ist. Eigentümer und Entwickler versuchen, durch Umnutzungen, Aufwertungen oder ESG-konforme Sanierungen die Vermietbarkeit ihrer Objekte zu steigern (Gurtner, 2023, S. 22-23).

Diese auseinandergehende Entwicklung erzeugt ein Spannungsfeld zwischen einer insgesamt hohen Angebotsquote und einer gleichzeitig anhaltenden Flächennachfrage in

bestimmten Marktsegmenten. Leerstand ist damit kein pauschales Phänomen, sondern ein qualitativ differenziertes Signal, das stark von Lage, Objekttyp, Ausbaustandard und ESG-Status abhängt.

Für die vorliegende Untersuchung bildet die dynamische Leerstandentwicklung einen wichtigen Bezugsrahmen, um das Verhalten von Mietinteressenten im Kontext von Auswahloptionen, Erwartungshaltung und Entscheidungslogik besser einordnen zu können.

2.1.3 Markttrends und Prognosen

Flexibilität als zentraler Nachfragetrend

Der Büroflächenmarkt Zürich befindet sich im Umbruch, getrieben durch strukturelle, technologische und gesellschaftliche Veränderungen. Ein zentraler Trend ist die wachsende Nachfrage nach Flexibilität, insbesondere in Bezug auf die Flächenausgestaltung und mietvertragliche Vereinbarungen. Mietinteressenten präferieren modulare Flächenangebote, flexible Vertragslaufzeiten sowie Möglichkeiten für künftige Anpassungen. Besonders in unsicheren wirtschaftlichen Zeiten gewinnt diese Flexibilität stark an Bedeutung (FPRE & CSL Immobilien AG, 2024, S. 18; FPRE, 2024, S. 44-45).

Relevanz von ESG-Kriterien im Zürcher Büroflächenmarkt

Ein weiterer bedeutender Trend sind zunehmende Anforderungen an ESG-Kriterien auf der Mieterseite. Unternehmen legen bei der Auswahl neuer Büroflächen verstärkt Wert auf Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und soziale Aspekte. Insbesondere CO_2-Bilanzen und Zertifizierungen wie Minergie, SNBS[2] oder LEED[3] beeinflussen die Attraktivität von Büroobjekten vermehrt. ESG-Kriterien werden nicht mehr nur als Compliance-Anforderung verstanden, sondern beeinflussen zunehmend die Positionierung gegenüber Mitarbeitenden, Investoren und Kunden. Für Vermieter bedeutet dies einen erheblichen Anpassungsdruck bei Bestandsliegenschaften (Gurtner, 2023, S. 22-23; Wüest Partner AG, 2025).

Diese Einschätzung wird grundsätzlich durch die befragten Marktakteure gestützt, allerdings mit deutlich differenzierter Gewichtung. So wird ESG in den Interviews als Trendthema anerkannt, gleichzeitig aber in seiner praktischen Relevanz für einzelne Mietentscheide relativiert: «ESG ist bei uns immer mehr ein Thema, [...] aber das ist eher

[2] Der Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz (SNBS) ist ein nationales Bewertungssystem zur ganzheitlichen Beurteilung der Nachhaltigkeit von Hochbauten.
[3] Der Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) ist ein international anerkanntes US-System zur Bewertung der ökologischen und energetischen Gebäudequalität.

nachrangig – die Lage ist wichtiger» (M3, 2025), «ESG gewinnt an Bedeutung, aber Mietzins ist meist noch ausschlaggebend» (M2, 2025).

Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Relevanz von ESG-Kriterien im Entscheidungsverhalten in der Praxis erfolgt im empirischen Teil der Arbeit (Kapitel 4.2.2).

Marktausblick: Angebotsdruck und Qualitätsanforderungen

Prognosen für die kommenden Jahre gehen davon aus, dass ein struktureller Angebotsüberhang bestehen bleibt, nicht zuletzt durch Fertigstellungen laufender Entwicklungsprojekte. Gleichzeitig wird erwartet, dass sich die Gesamtnachfrage auf einem tieferen, aber stabilen Niveau einpendelt, wobei sich hochwertige, flexible und nachhaltige Flächen durchsetzen werden (FPRE & CSL Immobilien AG, 2024, S. 44-45; FPRE, 2024, S. 16). Die Herausforderung für Vermieter besteht zunehmend darin, nicht nur Flächen anzubieten, sondern ganzheitliche Nutzungskonzepte zu entwickeln, welche sich durch technische Infrastruktur, Services, ESG-Transparenz und marktgerechte Vertragsmodelle auszeichnen.

2.1.4 Bedeutung grosser Büroflächen ab 1'000 m²

Strategische Relevanz von Grossflächen

Die Anmietung grosser Büroflächen mit einem Flächenbedarf ab 1'000 m² stellt eine strategisch bedeutsame Entscheidung für Unternehmen dar. In dieser Grössenordnung sind nicht nur wirtschaftliche Aspekte, sondern auch organisatorische, kulturelle und langfristige Überlegungen relevant. Bei gewerblichen Nutzern zählen Mietentscheidungen zu den strategischen Immobilienentscheidungen, da sie oft eine langfristige Bindung an einen Standort mit erheblichen Investitionen des Unternehmens bedeuten (Schulte et al., 2016, S. 782-820).

Die räumliche Gestaltung wird dabei zunehmend als Teil der Unternehmensstrategie verstanden. Sie nimmt Einfluss auf die Mitarbeiterbindung, Innovationsförderung und Unternehmenskultur. Studien zeigen, dass eine attraktive, an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientierte Arbeitsumgebung die Zufriedenheit und Bindung deutlich steigert (Drees & Sommer SE, 2019, S. 1-2).

Im Zuge neuer Arbeitsmodelle, insbesondere hybrider Arbeitsplatzkonzepte und New-Work-Ansätze, werden Büros verstärkt als Orte für Austausch, Kreativität und Zusammenarbeit gestaltet. Die Möglichkeiten von Bürogebäuden, solche modernen Arbeitsformen zu unterstützen, ist mittlerweile ein zentrales Entscheidungskriterium bei der Flächenanmietung, gerade bei grösseren Unternehmen (Krause et al., 2024, S. 1-9).

Komplexität der Entscheidungsprozesse

Mit der Flächengrösse steigt die Komplexität der Entscheidungsstruktur. Unternehmen führen oftmals standortübergreifende Vergleiche durch, prüfen verschiedene Szenarien und simulieren Entwicklungspfade. Gleichzeitig müssen mehrere interne Stakeholder eingebunden werden, darunter:

- Geschäftsleitung (strategische und finanzielle Freigabe)
- Finanzabteilung (Budget und Risikoprüfung)
- HR und Organisationsentwicklung (Arbeitsplatzkonzepte und Kulturfit)
- Facility Management / Real Estate (Technik, Ausbaumöglichkeiten, Betrieb)
- Rechtsabteilung (vertragliche Prüfung)

Diese interdisziplinäre Entscheidungsfindung mit vielen involvierten Personen verlängert naturgemäss den Prozess. Es besteht eine hohe Koordinationskomplexität, die insbesondere bei dezentralen Organisationen mit Matrixstrukturen spürbar wird. Zudem zeigt sich, dass der Bereitstellungsprozess moderner Büroflächen in enger Abstimmung mit den Nutzerbedürfnissen erfolgen muss, um überhaupt als Entscheidungsgrundlage auszureichen (Ledermann et al., 2012, zit. in Roost, 2012, S. 32).

Anforderungen an Vermieter und Flächen

Mit der steigenden Bedeutung von ESG-Kriterien und Digitalisierung verändern sich auch die Anforderungen an Anbieter. Vermieter, die flexible Vertragsmodelle, modulare Ausbauten und ESG-konforme Flächen anbieten, verschaffen sich einen Wettbewerbsvorteil. In einem nachfragestarken Umfeld wie Zürich ist dabei die Interaktionsqualität zwischen Vermieter und Mieter mitentscheidend.

Tenant Representatives treten als Vermittler auf, die die Interessen des Mieters bündeln und mit fundiertem Markt- und Vertragswissen die Effizienz im Entscheidungsprozess erhöhen. Diese Externen spielen insbesondere bei Grossflächen eine wichtige Rolle, da sie den internen Aufwand beim Mietinteressenten reduzieren und professionelle Standards in die Verhandlung einbringen.

Bedeutung für die Untersuchung

Die Betrachtung grosser Flächen ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit besonders relevant, da sich die Komplexität der Entscheidung und die Anforderungen an das Angebot deutlich von kleineren Flächen unterscheiden. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Dauer und Dynamik von Entscheidungsprozessen sowie auf die Handlungsspielräume der Vermieter. Die Untersuchung zielt darauf ab, spezifische Einflussfaktoren zu

identifizieren und daraus praxisorientierte Empfehlungen für eine zielgerichtete Angebotsgestaltung und Verhandlungsführung abzuleiten.

2.1.5 Zielgruppen und Nutzerbedürfnisse für Büroflächen in Zürich

Die Zielgruppenzusammensetzung im Zürcher Büroflächenmarkt ist in den letzten Jahren zunehmend heterogener geworden. Während klassische Büroflächen bislang vor allem durch Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Beratung und Verwaltung nachgefragt wurden, zeigt sich heute eine breitere Nutzerbasis. Darunter finden sich verstärkt Nutzer aus dem Gesundheitswesen, der Bildung sowie technikorientierte Dienstleister. Der Nachfragezuwachs im Gesundheitswesen wird durch das Beschäftigungswachstum im Gesundheits- und Sozialwesen um 22'600 neue Vollzeitstellen erklärt (Wüest Partner AG, 2024, S. 42). Dieser Wandel hat Auswirkungen auf die Anforderungen an Lage, Ausbaustandard, Flexibilität und Vertragsgestaltung (FPRE, 2024, S. 44-45).

Unterschiedliche Zielgruppen bringen unterschiedliche Entscheidungslogiken, Genehmigungsstrukturen und Flächenanforderungen mit. In der Literatur wird zunehmend auf die Bedeutung funktionaler Anforderungen, ESG-Kriterien, Workplace Experience[4] sowie hybrider Arbeitsmodelle verwiesen (Gurtner, 2023, S. 22-23; Drees & Sommer SE, 2019, S. 1-2). Diese Vielfalt stellt Vermieter vor die Herausforderung, Angebote, Liegenschafts- und Kommunikationsstrategien stärker zielgruppenorientiert auszurichten.

Erste Aussagen aus den Interviews stützen diese Differenzierung. Während Banken, Anwaltskanzleien und IT-Branchen als frühere Hauptabnehmer von Büroflächen genannt werden, kommen nun neue Einrichtungen wie Praxen und Schulen hinzu (E2, 2025; V1, 2025). Eine detaillierte empirische Auseinandersetzung mit Zielgruppenprofilen und deren Wirkung auf Entscheidungsprozesse erfolgt im Kapitel 4.2.4.

Im Kontext der Nachfrage nach Büroflächen ist ein vertieftes Verständnis der Nutzerbedürfnisse zentral. Unternehmen bewerten Bürostandorte nach unterschiedlichen Kriterien, wobei Aspekte wie Arbeitsplatzqualität, Erreichbarkeit und Betriebseffizienz im Vordergrund stehen. Die nachfolgende Abbildung gibt Aufschluss darüber, welche Merkmale aus Sicht der Nachfrageseite als besonders wichtig eingestuft werden.

[4] Ein ganzheitliches Konzept zur Gestaltung des Arbeitsumfelds, das physische, digitale und kulturelle Faktoren integriert, um das Wohlbefinden, die Produktivität und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden zu fördern.

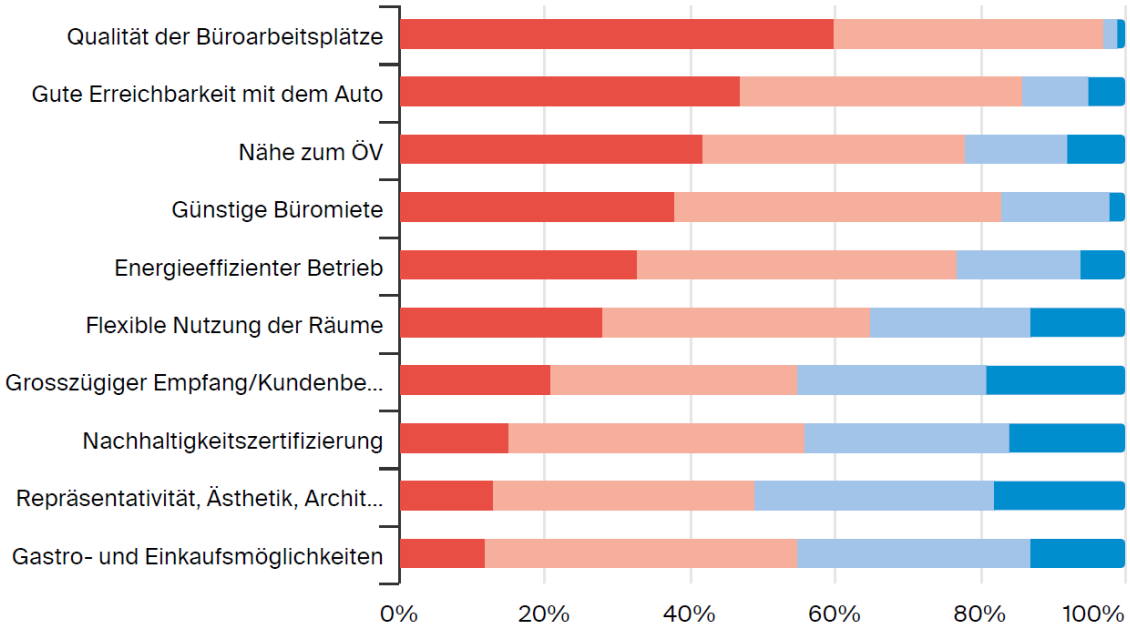

Abbildung 2: Kriterien von Unternehmen bei der Wahl ihrer Büroflächen (Wüest Partner AG, 2025)

2.2 Entscheidungsprozesse in Unternehmen

2.2.1 Grundlagen der Entscheidungsforschung

Die Entscheidungsforschung liefert zentrale theoretische Grundlagen für das Verständnis organisatorischer Prozesse. Klassische Modelle der Ökonomie gehen vom „homo oeconomicus“ aus, der vollkommen rational, vollständig informiert und nutzenmaximierend handelt. Diese Annahme ist jedoch in der Realität nicht haltbar. Stattdessen setzte sich die Theorie der begrenzten Rationalität durch (Gigerenzer & Selten, 2001, pp. 38-39), welche besagt, dass Entscheidungsträger nur eingeschränkt rational handeln können, da ihnen Zeit, Informationen und kognitive Ressourcen fehlen.

Verhaltensökonomik: Loss Aversion und Ankereffekte

Ergänzt wird dieses Modell durch Konzepte der Verhaltensökonomik, insbesondere die Prospect Theory von Kahneman und Tversky, die aufzeigt, dass Menschen Verluste stärker gewichten als gleich grosse Gewinne (Loss Aversion), was zu zögerlichem Entscheidungsverhalten führen kann (1979, S. 263). Dieser Aspekt zeigt sich besonders bei langfristigen Vertragsbindungen wie Mietverträgen. Die Loss Aversion kann somit dazu führen, dass ein Mietinteressent zögert, sich auf ein neues Büro einzulassen, weil er den möglichen Nachteilen (z. B. Umzugskosten, Ungewissheit über die Nachbarschaft) mehr Bedeutung zuweist als den Chancen (z. B. moderner Arbeitsplatz, gute Lage). Diese Risikoaversion kann zu erheblichen Verzögerungen in der Entscheidungsfindung führen.

Ein weiterer in diesem Zusammenhang relevanter verhaltensökonomischer Mechanismus ist der Ankereffekt. Menschen orientieren sich bei der Bewertung einer Situation stark an

der zuerst präsentierten Information, welche den sogenannten Anker darstellt (Kahneman & Tversky, 1974, S. 1128-1130). Wenn beispielsweise der erste genannte Mietpreis, der einem Mietinteressenten präsentiert wird, besonders hoch ist, wird er alle weiteren Angebote in Relation dazu bewerten. Vermieter können diesen Effekt gezielt nutzen, indem sie ihre Angebote strategisch platzieren und argumentativ einordnen.

Kollektive Entscheidungsfindung in Organisationen

Weitere aktuelle Ansätze betonen die Bedeutung kollektiver Entscheidungsfindung. In grossen Unternehmen werden Entscheidungen – insbesondere strategische wie die Anmietung grosser Büroflächen – selten von einer einzigen Person getroffen. Die Organisationen handeln nicht wie einheitliche Akteure. Entscheidungen entstehen aus Verhandlungsprozessen verschiedener interner Interessen (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, S. 28). Es handelt sich also um kollektive Entscheidungsprozesse, bei denen verschiedene Abteilungen und Hierarchieebenen in den Prozess eingebunden sind. Jede dieser Einheiten bringt eigene Interessen, Perspektiven und Prioritäten mit. Dabei spielen nicht nur rationales Kalkül, sondern auch Machtdynamiken, Routinen und informelle Netzwerke eine Rolle.

Die Vielfalt kann die Qualität der Entscheidung erhöhen, da sie eine umfassende Bewertung ermöglicht. Gleichzeitig verlangsamt sie oft den Prozess, da Abstimmungen, Rücksprachen und Kompromisse notwendig werden. Zudem ist die Verantwortung oft diffus verteilt. Selten entscheidet jemand allein; mehrere Personen haben ein Mitspracherecht. Dadurch entstehen häufig iterative Entscheidungsrunden, in denen sich Positionen über Wochen oder Monate entwickeln. Für Vermieter ist es daher essenziell, zu erkennen, wer im Unternehmen ihrer Interessenten welche Rolle spielt. Diese Personen gilt es zur richtigen Zeit im Prozess mit den richtigen Argumenten anzusprechen.

2.2.2 Organisatorische Entscheidungsstrukturen in Unternehmen

Strategische Mietentscheidungen in Unternehmen mit einem Flächenbedarf ab 1'000 m² sind komplexe, mehrstufige Prozesse und erfordern typischerweise die Koordination mehrerer Abteilungen sowie eine finale Genehmigung durch die Geschäftsleitung. Die Entscheidung ist oft in ein internes Projekt eingebettet, bei dem neben Kosten und Lage auch Fragen der Unternehmenskultur, Nachhaltigkeit und zukünftigen Entwicklung einbezogen werden müssen (Pfnür & Wagner, 2018, S. 7).

Beteiligte Akteure und Rollen

Die finale Entscheidung liegt in der Regel bei der Geschäftsleitung, nachdem die relevanten Fachbereiche wie Facility Management, Finanzen, Human Resources, IT und Recht ihre jeweiligen Anforderungen und Bewertungen eingebracht haben. Externe Akteure, insbesondere Tenant Representatives, spielen dabei eine wichtige Rolle als Vermittler zwischen Mieter und Vermieter, indem sie bei der Bedürfniserfassung Hilfestellungen leisten, Angebote vergleichen, Entscheidungsgrundlagen aufbereiten und die Vertragsverhandlungen führen. Die Untersuchung unterstreicht zudem, dass die Anforderungen an Flexibilität und Qualität der Flächen sowie an die Dienstleistungsqualität in den letzten Jahren deutlich gestiegen sind (Pfnür & Wagner, 2018, S. 48-52).

Entscheidungsdauer und -komplexität

Bei der Entscheidungsdauer bei Büroflächenanmietungen wird im Markt aufgrund von Volatilität, finanzieller Instabilität und Unsicherheiten rund um die ideale Flächengrösse eine spürbare Verlängerung beobachtet. Insbesondere bei grossflächigen Anmietungen dauert der Entscheidungsprozess mittlerweile doppelt so lange wie noch vor der COVID-19-Pandemie (JLL, 2023, Abschnitte 1, 7).

Besonders bei grösseren Organisationen mit komplexen internen Abstimmungsprozessen verlängert sich die Entscheidungsfindung naturgemäss zusätzlich. Ursachen für diese langen und mehrstufigen Prozesse sind unter anderem:

- Hoher Abstimmungsbedarf: Verschiedene Interessen müssen koordiniert werden.
- Fehlende Vorbereitung: Bedürfnisanalyse, Formulierung der Anforderungen.
- Formalisierte Freigabeprozesse: Genehmigungen in mehreren Stufen (Projektleitung, Bereichsleitung, Geschäftsleitung).
- Fehlende Entscheidungsgrundlagen: Verzögerungen bei Planung, Flächenlayout oder Kostenprognosen.
- Risikovermeidung: Langfristige Bindungen erfordern eine besonders sorgfältige Abwägung.

Mintzberg et al. beschreiben in ihrem klassischen Modell drei Entscheidungsphasen: «Identification», «Development» und «Selection», die teils mehrfach durchlaufen werden. Gerade in dynamischen Unternehmensumfeldern kommt es häufig zu Wiederholungen und Anpassungen (1976, S. 252).

Studien betonen zudem die Rolle der Unternehmenskultur und Governance-Struktur[5]. Unternehmen mit agilen Entscheidungsprozessen, digitalisierten Tools und klaren Entscheidungswegen treffen schneller fundierte Standortentscheide. Im Gegensatz dazu kommt es in politisch geprägten Organisationen oder stark zentralisierten Strukturen oft zu erheblichen Verzögerungen (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, S. 21).

Heterogenität von Zielgruppen und Nutzeranforderungen

Entscheidungsstrukturen in Unternehmen sind nicht nur eine Funktion ihrer formalen Aufbauorganisation, sondern spiegeln auch branchenspezifische, kulturelle und strategische Unterschiede wider (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, S. 21; Pfnür & Wagner, 2018, S. 100). Gerade im Kontext von Mietentscheidungen zeigt sich eine erhebliche Varianz zwischen verschiedenen Zielgruppen in Bezug auf Prioritäten, Entscheidungslogiken und Flächenanforderungen.

Klassische Büronutzer, beispielsweise aus der Finanzbranche, Beratung oder Industrie, weisen meist klar strukturierte Entscheidungsprozesse mit festen Zuständigkeiten und standardisierten Abläufen auf. Bei jüngeren, dynamischen Unternehmen oder Nutzern aus dem Gesundheits- und Bildungswesen hingegen zeigt sich eine deutlich höhere Orientierung an Flexibilität und Individualisierung. Die Zusammensetzung der Entscheidungsgremien unterscheidet sich dabei ebenso wie deren Auswahlkriterien: In einigen Fällen sind wirtschaftliche Merkmale wie Mietzins und Flächeneffizienz entscheidend, in anderen treten weiche Faktoren wie Arbeitgeberattraktivität, ESG-Konformität oder Workplace Experience in den Vordergrund (Fahrländer, 2023, S. 18).

Diese Heterogenität beeinflusst die Art und Weise, wie die Zielerreichung priorisiert und Entscheidungsprozesse strukturiert sowie umgesetzt werden. Während bei Grossunternehmen häufig mehrere Abteilungen involviert sind, werden in kleinen Organisationen Entscheidungen oft zentral durch die Geschäftsführung getroffen. Die interne Regelung wirkt dabei direkt auf die Prozessdauer, die Argumentationslogik und die Anforderungen an Vermieterkommunikation und Angebotsgestaltung (Pfnür & Wagner, 2018, S. 100-101).

Literaturbasierte Modelle zur Entscheidungsfindung (Mintzberg et al., 1976, S. 259; Eisenhardt & Zbaracki, 1992, S. 17-35) beschreiben diesen Prozess als dynamisches Zusammenwirken verschiedener Einflüsse. Entsprechend ist nicht von einem einheitlichen

[5] Die formalen und informellen Regelwerke, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse innerhalb einer Organisation, die eine wirksame Führung, Kontrolle und Steuerung sicherstellen.

Entscheidungsmuster auszugehen, sondern von einer Vielzahl unternehmensspezifischer Entscheidungsabläufe.

Für die vorliegende Untersuchung bedeutet das: Die Berücksichtigung von Zielgruppenmerkmalen ist kein optionaler Analyseaspekt, sondern elementar für das Verständnis von Entscheidungsdauer, Verhandlungsverhalten und Informationsbedarf.

2.3 Einflussfaktoren, die sich auf die Entscheidungsdauer auswirken

Die Dauer von Entscheidungsprozessen bei der Anmietung von Büroflächen ist das Ergebnis komplexer Wechselwirkungen zwischen unternehmens- und marktspezifischen sowie psychologischen Einflussgrössen. Insbesondere bei grossflächigen Anmietungen ab 1'000 m² zeigt sich, dass Entscheidungen nicht nur rational, sondern häufig durch organisationale Abläufe und Wahrnehmungsmechanismen geprägt sind (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, S. 21-25).

2.3.1 Unternehmensgrösse und interne Abläufe

Ein bedeutsamer Einflussfaktor auf die Entscheidungsdauer ist die Anzahl und Zusammensetzung der am Prozess beteiligten Personen innerhalb eines Unternehmens. Mit zunehmender Unternehmensgrösse steigt die Wahrscheinlichkeit, dass verschiedene Abteilungen – etwa Geschäftsführung, Finanzen, IT, Facility Management – mit auseinandergehenden Anforderungen einbezogen werden müssen. Diese internen Koordinationsprozesse führen zu einer Verzögerung der Entscheidungsfindung. Entscheidungsprozesse in Konzernstrukturen sind dabei nicht nur durch mehrstufige Freigaben, sondern auch durch formalisierte Risikobewertungen und Compliance-Vorgaben geprägt.

Darüber hinaus sind Anmietungsentscheidungen häufig nicht nur operativ, sondern strategisch relevant. Dies führt dazu, dass neben funktionalen Anforderungen auch übergeordnete Themen wie Employer Branding[6], ESG-Ziele oder die Zukunftsfähigkeit eines Standorts berücksichtigt werden müssen. Der dadurch entstehende interne Abstimmungsbedarf erhöht nicht nur die Komplexität, sondern verzögert in der Praxis häufig auch die abschliessende Entscheidung.

2.3.2 Komplexität der Standortwahl

Die Wahl eines neuen Bürostandorts stellt insbesondere bei grösseren Mietflächen eine strategische Entscheidung mit weitreichenden Folgen dar. Dabei spielen einerseits objektive Kriterien wie Erreichbarkeit, Mietzinsniveau oder infrastrukturelle Anbindung eine

[6] Alle strategischen Massnahmen, mit denen sich ein Unternehmen als attraktive Arbeitgebermarke positioniert, um qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu binden.

Rolle, andererseits nehmen auch Faktoren wie subjektive Wahrnehmung der Attraktivität eines Quartiers oder der Repräsentativität eines Gebäudes einen hohen Stellenwert ein. Die Standortentscheidung beeinflusst das Image des Unternehmens, die Mitarbeitermobilität sowie die langfristige betriebliche Flexibilität massgeblich (Fahrländer, 2023, S. 18-19).

Mit zunehmender Flächengrösse und Vertragslaufzeit steigt die Komplexität des Auswahlprozesses deutlich. Potenzielle Flächen müssen in Bezug auf diverse Parameter wie Raumlayouts, Expansionsmöglichkeiten, ESG-Konformität oder mögliche Anpassungen am Mieterausbau analysiert werden. Die Vielzahl der zu berücksichtigenden Alternativen kann dabei zu einer erhöhten kognitiven Belastung auf Seiten der Entscheider führen – ein Phänomen, das in der Literatur als «Paradox of Choice» beschrieben wird (Schwartz, 2004, S. 71).

Zudem wird der Entscheidungsprozess häufig durch externe Stakeholder begleitet. Beratungsunternehmen, Tenant Representatives oder Projektentwickler liefern zusätzliche Informationen und Vergleichsdaten, die einerseits zur fundierten Entscheidungsfindung beitragen, andererseits jedoch auch zu einer Verlängerung des Analyse- und Abstimmungsprozesses führen können.

Insgesamt erhöht sich die Entscheidungsdauer signifikant, wenn der Auswahlprozess nicht nur von funktionalen, sondern auch strategischen, kulturellen oder politischen Anforderungen begleitet wird.

2.3.3 Verhaltensökonomische Einflüsse

Entscheidungen erfolgen niemals ausschliesslich rational, sondern werden auch durch kognitive Verzerrungen beeinflusst. Die Verhaltensökonomie zeigt auf, dass menschliches Verhalten systematisch von idealtypischen ökonomischen Modellen abweicht. In diesem Kapitel werden zwei zentrale Effekte näher beleuchtet, die besonders relevant für die Wahrnehmung und Entscheidungsdynamik von Mietinteressenten sind. Weitere bekannte kognitive Verzerrungen wie die Verfügbarkeitsheuristik (availability bias) werden aus Gründen der Fokussierung nicht vertieft behandelt, könnten jedoch ergänzend zur Erklärung beobachteter Entscheidungsverzögerungen herangezogen werden.

Beeinflussung der Flächenwahrnehmung durch strategische Anker

Ankereffekte beschreiben ein kognitives Phänomen, bei dem numerische oder qualitative Ausgangsinformationen, welche Anker genannt werden, die anschliessende Beurteilung systematisch beeinflussen (Kahneman & Tversky, 1974, S. 1128-1130). In Bezug auf

Büroflächen kann dies beispielsweise durch die Nennung eines Mietzinses, durch visuelle Eindrücke oder Zugeständnisse jeglicher Art erfolgen. Sowohl Vermieter als auch Mietinteressenten orientieren sich während Mietvertragsverhandlungen oft unbewusst an diesen Ankern.

Der Einsatz solcher Anker kann im Kontext der Vermietung von Büroflächen eine strategische Rolle spielen. Bereits das Inserat, die erste Besichtigung oder die Formulierung einer Mietofferte prägen die Erwartungshaltung des Interessenten und können seinen Entscheidungspfad massgeblich beeinflussen. Durch den gezielten Einsatz von Ankern lässt sich die subjektive Bewertung des Angebotsrahmens lenken (Beggs & Graddy, 2009, S. 1027-1028). Die Angebotspräsentation kann somit spürbare Effekte auf die Verhandlungsdauer und -qualität haben.

Für die Praxis empfiehlt sich daher ein reflektierter Einsatz von Ankern, insbesondere in frühen Phasen der Publikation und Mietvertragsverhandlungen. So kann beispielsweise die bewusste Darstellung von Preisankern in Form von durchschnittlichen Marktwerten oder Sonderangeboten als implizite Bezugsgrösse wirken. Der Spielraum für Mietvertragsverhandlungen wird auf diese Weise unmerklich verkleinert.

Verlustaversion und ihre Rolle im Entscheidungsverhalten von Mietinteressenten

Neben dem Ankereffekt spielt auch die Verlustaversion eine zentrale Rolle in den verhaltensökonomischen Entscheidungsverzögerungen. Verlustaversion beschreibt, wie bereits erwähnt, die Tendenz, potenzielle Verluste stärker zu gewichten als gleich grosse Gewinne (Kahneman & Tversky, 1979, S. 263). Dies bedeutet im Entscheidungsprozess von Mietinteressenten, dass die Angst vor einer falschen Entscheidung in Bezug auf Lage, Mietzins oder langfristige Vertragsbindung häufig stärker gewichtet wird als die Aussicht auf optimierte Bedürfniserfüllung. Mietinteressenten streben nach einer maximalen Absicherung, was zu verlängerten internen Abstimmungsprozessen und Forderungen von Incentives führt.

Für Vermieter ergibt sich daraus die Notwendigkeit, nicht nur diese Verlustwahrnehmung zu erkennen und damit umzugehen, sondern auch die nötigen rationalen Argumente vorzubringen. Dies kann über transparente Vertragsgestaltung, klar kommunizierte Mehrwerte oder Incentives wie befristete Rücktrittsrechte geschehen. Ziel ist es, die wahrgenommenen Risiken zu reduzieren und damit die Abschlusswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

2.3.4 Risikowahrnehmung und langfristige Bindung

Die Risikowahrnehmung spielt eine zentrale Rolle bei der Entscheidungsfindung, insbesondere bei langfristigen, strategischen Entscheidungen wie der Anmietung von grossen Büroflächen. Risiken werden dabei nicht ausschliesslich objektiv, sondern oftmals subjektiv eingeschätzt, geprägt durch vergangene Erfahrungen, interne Unsicherheiten oder externe Marktbedingungen (Kahneman & Tversky, 1979, S. 280). Zu den typischen Unsicherheiten zählen unter anderem zukünftige Flächenbedarfsveränderungen oder mögliche Standortnachteile.

Die langfristige Bindung durch einen langjährigen Mietvertrag wird oft als Einschränkung der Flexibilität empfunden. Die Entscheidung wird verzögert, weil interne Abstimmungen mit dem Management ein höheres Mass an Prognosesicherheit verlangen. Das ist jedoch in einem sich schnell verändernden Umfeld kaum realisierbar.

Vermieter können dem entgegenwirken, indem sie gezielt Vertrauen aufbauen und wahrgenommene Risiken aktiv reduzieren. Dies kann unter anderem durch flexible Mietvertragsgestaltung wie Ausstiegsklauseln oder Vorzugsrechte auf Expansionsflächen geschehen. Die Risikowahrnehmung potenzieller Mieter ist dementsprechend ein zentraler Hebel, um langwierige Entscheidungsprozesse zu verkürzen und die Abschlusswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

2.4 Vermieterstrategien im Vermietungsprozess

In der Fachliteratur werden verschiedene Ansätze der strategischen Büroflächenvermietung identifiziert, mit welchen Vermieter die Attraktivität ihrer Angebote erhöhen und Entscheidungsprozesse vorantreiben können. Das folgende Kapitel fasst zentrale theoretische Handlungssätze zusammen, die als Bezugsrahmen für die spätere empirische Analyse dienen.

2.4.1 Kommunikation und Vertrauensaufbau

Eine verbindliche, empathische und zeitnahe Kommunikation zwischen Vermieter und Mietinteressent ist essenziell, um Vertrauen zu schaffen und das Fundament für eine erfolgreiche Vermietung zu legen. In der Forschung wird deutlich, dass ein offener, konstruktiver Austausch zu einem vertrauensvollen Verhältnis führt (Staub, 2023).

Zudem wirkt sich eine professionelle Gesprächsführung auf die wahrgenommene Seriosität und Kompetenz des Vermieters aus. Ein partnerschaftlicher Kommunikationsstil verbessert die Abschlusswahrscheinlichkeit signifikant. Empathisches Zuhören und Bedürfniserkennung, definierte Antwortzeiten sowie eine klare Sprache in Angeboten und

Verhandlungen tragen wesentlich dazu bei, Vertrauen aufzubauen und ein konstruktives Verhandlungsumfeld zu schaffen (Isherwood, 2024).

2.4.2 Flexibilität und Individualisierung

Der Trend zu flexiblen Mietvertragsstrukturen hat sich in den letzten Jahren deutlich verstärkt. Diese Flexibilität wird von den Mietern als eine Art Risikominimierung im Falle unvorhersehbarer Entwicklungen wahrgenommen. Beispiele für die wahrgenommenen Risiken sind Veränderungen in der Mitarbeiterzahl oder in der Arbeitsplatzauslastung durch hybride Arbeitsmodelle (FPRE, 2024, S. 44-45).

Neben Vertragsbedingungen umfasst die Flexibilität auch modulare Bürodesigns, die schnelle Anpassungen ermöglichen. Wandelbare Raumzonen bis zu flexiblen, teilbaren Einheiten und die Möglichkeit zur Umgestaltung erhöht die Zufriedenheit der Mieter. Dies führt dazu, dass die Fluktuationsraten sinken und die Vermietbarkeit steigt (Krupper, 2015, S. 10).

2.4.3 Timing und Verhandlungsführung

Ein frühzeitiges, gut geplantes Vorgehen im Vermietungsprozess erhöht die Erfolgschancen signifikant. Es empfiehlt sich – je nach Flächengrösse – bereits mehrere Monate bis Jahre vor dem Auslaufen bestehender Mietverträge mit Marktanalysen zu beginnen und aktiv den aktuellen sowie potenzielle neue Mieter anzusprechen.

Eine strukturierte Verhandlungsführung mit klar definierten Forderungen, Prioritäten und Alternativen ist entscheidend. Besonders wirkungsvoll ist es, wenn Vermieter und Mieter ihre Bedürfnisse transparent kommunizieren und partnerschaftlich verhandeln. Das stärkt das Vertrauensverhältnis und erhöht die Abschlusswahrscheinlichkeit.

Druck und Angebotslimitierung

In der Immobilienvermarktung wird die gezielte Erzeugung von Entscheidungsdruck als psychologisch wirksames Instrument beschrieben, um zögerliche Interessenten zur Handlung zu motivieren. Aus Sicht der Verhaltensökonomie basiert diese Strategie auf dem Prinzip der Knappheitswahrnehmung («scarcity effect»). Demnach steigert die limitierte Verfügbarkeit eines Angebots dessen Attraktivität und die Entscheidungsdringlichkeit. In der Vermietungspraxis wird dies beispielsweise durch befristete Offerten, Hinweise auf konkurrierende Interessenten oder die exklusive Verfügbarkeit einzelner Flächen realisiert. Diese Techniken zielen darauf ab, die Entscheidungsdynamik zu beschleunigen.

Der Einsatz solcher Instrumente ist jedoch nur unter gewissen Umständen erfolgsversprechend. Unglaubwürdiger oder überhöhter Druck kann kontraproduktiv wirken und das

Vertrauen in den Vermieter schwächen. Besonders in Märkten mit Angebotsüberhang ist es elementar, dass Angebotslimitationen transparent begründet werden. Andernfalls empfinden Mietinteressenten die künstliche Verknappung als Manipulation und ziehen sich aus dem Prozess zurück (Gabler & Reynolds, 2013, S. 2-12).

2.5 Zwischenfazit: Relevante Einflussfaktoren für die Analyse

Die theoretischen Grundlagen zeigen, dass Entscheidungsprozesse bei der Anmietung grosser Büroflächen durch eine Vielzahl an Einflussfaktoren geprägt sind. Neben strukturellen Rahmenbedingungen wie Unternehmensgrösse, interner Organisation und externen Marktbedingungen spielen auch psychologische Mechanismen eine wesentliche Rolle. Verhaltensökonomische Effekte beeinflussen die Wahrnehmung von Angeboten ebenso wie die Risikobereitschaft der Entscheider. Besonders relevant sind zudem die langfristige Bindung durch Mietverträge sowie die damit verbundene Unsicherheit zukünftiger Bedarfe.

Aus Vermietersicht ergibt sich daraus ein komplexes Anforderungsprofil. Sie müssen nicht nur marktgerechte Flächen bereitstellen, sondern den Entscheidungsprozess aktiv unterstützen. Kommunikation, Flexibilität, Timing und Angebotsgestaltung tragen nachweislich dazu bei, die Abschlusswahrscheinlichkeit und -geschwindigkeit zu erhöhen. Die in der Literatur identifizierten Strategien bilden somit einen zentralen Bezugsrahmen für die empirische Analyse.

3 Methodisches Vorgehen

Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen wird im folgenden Kapitel das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung vorgestellt. Mittels Experteninterviews werden zentrale Einflussfaktoren, Perspektiven und Handlungsmuster aus der Praxis erhoben, um die theoretischen Annahmen zu prüfen, zu stützen, zu differenzieren oder zu erweitern. Ziel ist es, ein vertieftes Verständnis der Entscheidungsprozesse sowie der Möglichkeiten vermieterseitiger Einflussnahme im jeweiligen Marktumfeld zu gewinnen.

3.1 Forschungsdesign und Methodik

3.1.1 Qualitative Forschung und ihre Relevanz

Für die vorliegende Arbeit wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, um ein vertieftes Verständnis der Entscheidungsprozesse bei der Anmietung und Handlungsoptionen für Vermieter zu erhalten. Qualitative Forschung eignet sich besonders, um komplexe, kontextgebundene und sozial eingebettete Phänomene zu untersuchen, die nicht

ausschliesslich durch standardisierte Messungen erfasst werden können. Ziel der qualitativen Methodik ist es, subjektive Sichtweisen und implizite Handlungslogiken sichtbar zu machen, um die theoretisch hergeleiteten Einflussfaktoren mit empirischen Erfahrungen zu differenzieren und zu ergänzen.

3.1.2 Experteninterviews als Methode

Als Erhebungsmethode wurden leitfadengestützte Experteninterviews gewählt. Diese eignen sich besonders für Untersuchungen, bei denen praxisnahes, kontextbezogenes Wissen generiert werden soll. Die Interviewpartner verfügen durch ihre Berufserfahrung über spezifisches Wissen hinsichtlich Entscheidungsprozesse, Marktdynamiken und Interaktionen zwischen Mietern und Vermietern. Durch die offene und zugleich strukturierte Interviewform konnten relevante Themen gezielt angesprochen und individuelle Erfahrungen vertieft erhoben werden. Ziel war es, Gemeinsamkeiten, Unterschiede und typische Muster in Entscheidungsprozessen sowie in der Gestaltung von Vermietungsstrategien sichtbar zu machen.

3.2 Datenerhebung

3.2.1 Interviewleitfaden und Fragestellungen

Die Datenerhebung erfolgte auf Basis eines strukturierten Interviewleitfadens (siehe Anhang 1), der an die jeweilige Expertengruppe angepasst wurde. Der Leitfaden orientierte sich an den zentralen Forschungsfragen sowie an den in Kapitel 2 identifizierten Einflussfaktoren. Die Fragen zielten darauf ab, Entscheidungsabläufe, Herausforderungen und Hemmnisse sowie erfolgreiche Strategien in der Vermietungspraxis zu erfassen. Dabei wurden sowohl offene Fragen zur subjektiven Einschätzung als auch gezielte Nachfragen zu den einzelnen Prozessphasen, Verhaltensweisen und Massnahmen eingebunden.

3.2.2 Auswahl und Rekrutierung der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte gezielt über bestehende Netzwerke, persönliche Kontakte sowie durch direkte Ansprache von Unternehmen und Institutionen aus dem Zürcher Büroflächenmarkt. Es wurden Expertinnen und Experten aus vier verschiedenen Gruppen einbezogen:

- Immobilieneigentümer, die direkt oder indirekt für die Vermietung von Büroflächen verantwortlich sind,
- Tenant Representatives, die als Mietervertreter Unternehmen bei der Anmietung und Verhandlung von Büroflächen unterstützen,

- Vermarkter, die als externe Dienstleister Büroflächen im Auftrag von Eigentümern vermarkten,
- Mietinteressenten, die als Endnutzer über ihre Entscheidungsprozesse berichten konnten.

Die Kriterien für die Auswahl umfassten insbesondere Markterfahrung, Rollenkenntnis, Repräsentativität für die jeweilige Gruppe sowie regionale Verankerung im Büroflächenmarkt Zürich.

3.2.3 Durchführung, Aufzeichnung und Dokumentation der Interviews

Die Interviews wurden im Mai und Juni 2025 persönlich oder per Videokonferenz geführt und dauerten jeweils zwischen rund 30 und 60 Minuten. Nach Zustimmung der Teilnehmenden wurden die Gespräche zur Erstellung von Transkripten aufgezeichnet. Anschliessend wurden sämtliche Interviews verschriftlicht, um sie auf die Codierung vorzubereiten.

3.2.4 Anonymisierung der Interviews

Besonderer Wert wurde auf die Anonymisierung der Interviewpartner gelegt, um den Schutz personenbezogener und unternehmensspezifischer Daten sicherzustellen. Alle Interviewpartner wurden mit neutralen Kürzeln versehen, die lediglich die jeweilige Gruppe und eine fortlaufende Nummer kennzeichnen (z. B. E1 für den ersten Eigentümer, T1 für den ersten Mietervertreter, V1 für den ersten Vermarkter, M1 für den ersten Mietinteressenten). Ergänzende Angaben wie die Unternehmensgrösse oder der Tätigkeitsbereich wurden so abstrahiert, dass keine Rückschlüsse auf die Identität der Person oder des Unternehmens möglich sind.

Alle direkten Zitate in der Arbeit wurden ebenfalls anonymisiert und mit dem jeweiligen Kürzel sowie dem Jahr des Interviews versehen (z. B. E2, 2025). Eine Übersicht der durchgeführten Interviews ist im Anhang 3 dargestellt. Die vollständigen Transkripte verbleiben vertraulich und werden nicht publiziert.

3.3 Datenanalyse

3.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Zur Auswertung wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet. So konnten die vielschichtigen Aussagen systematisch zugeordnet und vergleichbar gemacht werden. Ziel war es, die Inhalte der Gespräche strukturiert aufzubereiten und dabei zentrale Einflussfaktoren, wiederkehrende Muster und Unterschiede zwischen den befragten Gruppen herauszuarbeiten.

3.3.2 Kategorisierung und Codierung

Die Auswertung der geführten Experteninterviews erfolgte in mehreren Schritten. Zuerst wurden alle Transkripte vollständig gelesen. Im Anschluss wurden zentrale Aussagen markiert, in eine Tabelle überführt und bestimmten Themenbereichen zugeordnet. Diese Themenbereiche oder Kategorien wurden zum Teil bereits von der Zuordnung der Aussagen festgelegt, basierend auf den theoretischen Grundlagen und den Forschungsfragen der Arbeit. Andere Kategorien ergaben sich während der Analyse direkt aus dem Material, um auch neue oder unerwartete Aspekte zu erfassen.

Die Codierung, also die Zuordnung von Aussagen zu Kategorien, erfolgte manuell mithilfe eines einheitlichen Schemas, das im Anhang 2 dokumentiert ist. Um die Aussagen den jeweiligen Interviewpartnern zuordnen zu können, wurden sie zudem mit den anonymisierten Kürzeln versehen. Diese strukturierte Vorgehensweise bildete die Grundlage für die thematische Auswertung und den Vergleich mit den theoretischen Annahmen.

3.3.3 Validierung durch Sekundärdaten

Um die Aussagen aus den Interviews besser einordnen zu können, wurden sie mit bestehenden Studien, Marktdaten und Fachliteratur abgeglichen. Diese Gegenüberstellung mit Sekundärdaten dient der Überprüfung, ob sich die gewonnenen Ergebnisse auch in anderen Quellen wiederfinden oder ob sie Besonderheiten im Untersuchungsfeld darstellen.

3.4 Gütekriterien qualitativer Forschung

3.4.1 Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Damit die Ergebnisse nachvollziehbar bleiben, wurden alle Schritte der Analyse von der Auswahl der Interviewpartner über die Erstellung des Leitfadens bis hin zur Codierung der Aussagen dokumentiert. Diese Transparenz soll die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse für Dritte sichern.

3.4.2 Validität und Reliabilität

In der qualitativen Forschung ist es wichtig, dass die Aussagen zuverlässig und stimmig sind. Validität bedeutet hier, dass wirklich das untersucht wurde, was untersucht werden sollte. Reliabilität meint, dass die Vorgehensweise konsistent und reproduzierbar ist. Beides wurde durch eine systematische Strukturierung des Materials und durch regelmässige Reflexion während des Auswertungsprozesses sichergestellt (Mayring, 2002, S. 119).

3.4.3 Reflexion und Subjektivität

Da qualitative Forschung nie vollständig objektiv ist, wurde besonders darauf geachtet, dass eigene Erwartungen und Vorannahmen reflektiert und bewusst gemacht wurden. Die

Interpretation der Aussagen erfolgte vor diesem Hintergrund mit der nötigen methodischen Vorsicht. Ziel war es, die Perspektiven der Interviewpartner authentisch abzubilden, ohne sie durch die Sichtweise der Forschenden zu verzerren.

Für die sprachliche Optimierung wurde punktuell ein KI-gestütztes Schreibwerkzeug (ChatGPT) verwendet. Die inhaltliche Ausarbeitung, Analyse und Interpretation der Ergebnisse erfolgten gänzlich eigenständig. Der Einsatz der KI beschränkte sich auf stilistische Unterstützung und hatte keinen Einfluss auf die wissenschaftliche Substanz der Arbeit.

4 Ergebnisse und Diskussion

Das folgende Kapitel stellt die zentralen Ergebnisse der Experteninterviews dar und vergleicht sie mit den theoretischen Annahmen. Dabei werden die wesentlichen Einflussfaktoren auf Entscheidungsprozesse herausgearbeitet und Rückschlüsse auf wirksame Vermietungsstrategien ermöglicht. Die Darstellung folgt einer thematischen Gliederung entlang der analysierten Kategorien und berücksichtigt sowohl Übereinstimmungen als auch abweichende Beobachtungen aus der Praxis.

4.1 Typische Abläufe und Entscheidungswege

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass Entscheidungsprozesse bei Mietinteressenten ab einer gewissen Flächengrösse meist strukturiert und in Phasen organisiert ablaufen. Zwar unterscheiden sich die Abläufe je nach Unternehmensgrösse, Projektkomplexität und interner Kultur, aber dennoch lassen sich wiederkehrende Muster erkennen.

4.1.1 Struktur und Phasen des Anmietungsprozesses

Mehrere Interviewpartner beschrieben einen klar definierten Ablauf mit aufeinanderfolgenden Schritten. So berichtete T2 von einem typischen Phasenmodell, welches in der folgenden Abbildung dargestellt wird.

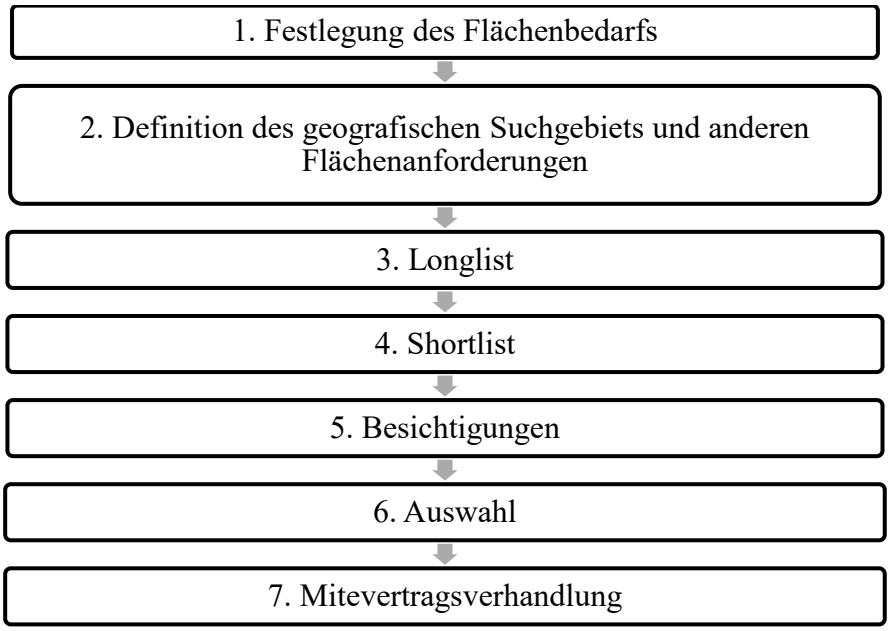

Abbildung 3: Phasenmodell eines beispielhaften Mietentscheidungsprozesses

Auch T1 schilderte einen ähnlichen Ablauf, bei dem nach erfolgter Shortlist bereits gewisse, eher oberflächliche Verhandlungen starten. In der Regel kommen zwei bis drei Objekte in die engere Auswahl, bevor eine finale Entscheidung gefällt wird.

Zu Projektbeginn wird oft ein Budget definiert, das dem Projektteam als Orientierungsrahmen dient. Im Budget enthalten sind sämtliche Kostenpunkte über die Mietvertragslaufzeit wie beispielsweise Mietzins, Nebenkosten und Ausbaukosten. Darauf basierend wird ein Business Case erstellt, der verschiedene Szenarien kalkuliert und Entscheidungsgrundlagen für die Geschäftsleitung liefert (T2, 2025; M4, 2025).

4.1.2 Dauer von Anmietungsprozessen

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass die Dauer von Anmietungsprozessen erheblich variiert. Ein Grossteil der Befragten sprach von typischen Zeiträumen von 6-12 Monaten, teilweise jedoch auch deutlich darüber hinaus (E1, 2025; V3, 2025). Je nach Einflussfaktoren, welche im Kapitel 4.2 erläutert werden, dauert der Prozess auch mitunter deutlich länger. Bei grösseren Projekten mit Ausbauplanung und Umzugskoordination liegt der Gesamtzeitraum nicht selten zwischen 12 und 18 Monaten (M2, 2025; V2, 2025).

Einige Interviewpartner betonten, dass es auch zu sehr kurzen Entscheidungsprozessen kommen kann, wenn alle Parameter bereits im Vorfeld geklärt sind und mit den Anforderungen übereinstimmen, etwa bei Mietvertragsverlängerungen oder Expansionen in einer bestehenden Liegenschaft (M3, 2025). Auf der anderen Seite berichteten mehrere Personen von Projekten, die sich über ein bis zwei Jahre hinzogen. In diesen Fällen waren

insbesondere sich ändernde Anforderungen oder eine nicht eindeutig geregelte Entscheidungsverantwortung die Ursachen dafür (T2, 2025; V2, 2025).

Mehrere Experten wiesen darauf hin, dass die Verhandlung nach einer bereits erfolgten Einigung erneut in die Länge gezogen werden kann. Diese Situation kann durch zusätzliche Vertragsprüfungen, veränderte Entscheidungsverhältnisse oder neue Managementvorgaben entstehen (V2, 2025; V3, 2025).

Insgesamt zeigt sich, dass die Dauer von Anmietungsprozessen nur schwer zu pauschalisieren ist. Sie hängt stark vom Unternehmensprofil, der internen Steuerung und dem jeweiligen Projektkontext ab. Durchschnittlich bewegen sich die Entscheidungszeiträume zwischen sechs und zwölf Monate, mit deutlicher Tendenz zu längeren Prozessen bei komplexeren Anforderungen.

4.1.3 Involvierte Personen und Abteilungen

Die Interviews verdeutlichen, dass bei den meisten Unternehmen verschiedene Abteilungen in den Prozess eingebunden sind. Explizit genannt wurden das Facility Management, das höhere Management sowie teilweise auch das HR, insbesondere dann, wenn Arbeitsplatzstrategien betroffen sind. Die Beteiligten stimmen sich regelmässig ab und bringen unterschiedliche Perspektiven ein, was die Entscheidungsfindung zugleich fundierter, aber auch komplexer macht (M1, 2025; M4, 2025).

In den meisten Fällen wird ein Projektteam mit Personen der involvierten Abteilungen gebildet, die mit der Geschäftsleitung abgestimmt sind. Dieses Team begleitet den vorangehenden Prozess von Beginn an. Es erstellt sämtliche Unterlagen, die dem Entscheidungsausschuss vorgelegt werden (M4, 2025).

4.1.4 Interne Steuerung und Kommunikation

Einige Interviewpartner betonten die Bedeutung der internen Koordination. So werden Projektentscheidungen bereits in einem frühen Stadium mit der Geschäftsleitung abgestimmt, damit Entscheidungsprozesse effizient vorbereitet und zügig umgesetzt werden können. Zudem ist der Ablauf in gewissen Unternehmen sehr klar strukturiert, mit festgelegten Terminen und definierten Verantwortlichkeiten (T1, 2025; E1, 2025).

4.1.5 Prozessabbrüche und fehlende Rückmeldungen

Trotz strukturierter Abläufe und weit fortgeschrittener Verhandlungen kommt es in der Praxis nicht selten zu plötzlichen Abbrüchen von Mietentscheidungsprozessen. Ein Eigentümer berichtete von Fällen, in welchen der Vertrag bereits unterschriftsreif war, die Gegenseite dann jedoch überraschend aufgrund eines kurzfristigen

Managemententscheids keine Unterschrift leistete. Solche Abbrüche erfolgen teilweise ohne Vorankündigung und lassen für die Vermieterseite nur wenig Spielraum zur Reaktion (E1, 2025; M2, 2025).

Ein weiterer Aspekt, der angesprochen wurde, ist die fehlende Kommunikation durch Mietinteressenten im laufenden Prozess. Es kommt vor, dass bereits während der Prüfung oder Angebotserstellung keine Rückmeldung mehr erfolgt. Insbesondere Vermarkter berichteten davon, häufiger als Eigentümer gänzlich ohne abschliessende Begründung zurückzubleiben (E1, 2025). Das erschwert nicht nur die Nachverfolgung einzelner Fälle, sondern beeinträchtigt auch die Planungssicherheit auf Seiten der Eigentümer und Dienstleister. Selbst bei strukturierten Abläufen bleibt eine gewisse Unvorhersehbarkeit bestehen, die von den Vermietern berücksichtigt werden muss.

4.2 Einflussfaktoren auf Entscheidungsprozesse

4.2.1 Strukturbedingte Unterschiede in der Dauer von Mietentscheidungen

Varianz der Entscheidungsdauer nach Flächenbedarf

Die Auswertung der Experteninterviews bestätigt und präzisiert die in der Literatur beschriebene Varianz der Entscheidungsdauer bei Büroflächenanmietungen. Einzelne Tenant Representatives berichten von Entscheidungsprozessen für grössere Mietflächen ab 500 m², die sich über mehrere Monate bis zu einem Jahr erstrecken. Andere Fälle zeigen eine deutlich schnellere Abwicklung, insbesondere bei kleineren Flächen bis 500 m² oder Unternehmensformen wie Start-Ups, die schneller entscheiden (T3, 2025).

Einfluss der Unternehmenskultur und Anzahl der involvierten Personen

Besonders deutlich wird, dass die Dauer des Entscheidungsprozesses massgeblich von der Anzahl und Heterogenität der involvierten Personen abhängt (E1, 2025). Je mehr interne Anspruchsgruppen von der Geschäftsleitung über das Facility Management bis hin zu HR und IT eingebunden werden, desto länger und komplexer gestaltet sich der Prozess.

Branchenspezifische Unterschiede und regulatorische Komplexität

Ein weiterer zentraler Befund aus den Interviews ist die Branchenabhängigkeit der Entscheidungsdauer. So betonten mehrere Experten, dass die Branche nicht ausschlaggebend für den Entscheidungsprozess ist, aber die Dauer unterschiedlich ausfallen kann (E1, 2025). Beispielsweise benötigen Unternehmen aus regulierten Branchen oder mit komplexen Freigabeprozessen häufig mehr Zeit für die Entscheidungsfindung. Hinzu kommt, dass projektbezogene Faktoren, wie etwa der Umfang eines geplanten Umbaus oder die

Notwendigkeit einer individuellen Flächenanpassung, die Prozessdauer erheblich verlängern können (M2, 2025).

Iterative Entscheidungsprozesse und Wiederholungsschleifen

Die Interviews verdeutlichen zudem, dass die Entscheidungsprozesse oftmals iterativ verlaufen und sich durch wiederholte Abstimmungsrunden oder nachträgliche Anpassungen verzögern. Ein Tenant Representative beschreibt, dass die Prozessdauer stark von der Entscheidungsgeschwindigkeit und der Anzahl der Wiederholungsschleifen abhängt (T2, 2025).

Internationalität als Verzögerungsfaktor

Zuletzt erscheint gemäss Experteninterviews die Internationalität von Unternehmen als entscheidender Faktor für die Entscheidungsdauer bei Anmietungsprozessen. Internationale Unternehmen weisen im Vergleich zu lokalen Firmen deutlich längere Entscheidungsprozesse auf (E1, 2025; V2, 2025).

Diese empirischen Befunde bestätigen die theoretische Annahme, dass internationale und gross strukturierte Unternehmen durch ihre komplexen, mehrstufigen Entscheidungswege und die Einbindung verschiedener Ländervertretungen beziehungsweise Konzernfunktionen besonders lange Zeit für Standortentscheidungen benötigen. Für Vermieter bedeutet dies, dass bei internationalen Mietinteressenten mit längeren Vorlaufzeiten und einer höheren Zahl an Abstimmungsrunden zu rechnen ist.

Implikationen für Vermieter

Insgesamt gilt: Je grösser das Unternehmen und je länger die Mietbindung, desto grösser die Komplexität der Entscheidungsfindung, sowohl inhaltlich als auch organisatorisch. Hinzu kommt, dass Flächen im Rohbau oder mit vorhandenem Ausbau, welcher angepasst werden muss, zusätzliche Fachgremien und Entscheidungsgrundlagen benötigen. Vermieter müssen dies erkennen und durch strukturierte, gut aufbereitete Entscheidungsgrundlagen, eine aktive Kommunikationsstrategie und das frühzeitige Einbinden relevanter Parteien unterstützen.

4.2.2 Marktbedingungen und deren Einfluss auf Entscheidungsprozesse

Marktbedingungen wie Angebotsstruktur, Standortqualität oder Flächenkonfiguration stellen einen wesentlichen Rahmenfaktor für Mietentscheidungsprozesse dar. Sie prägen sowohl die Ausgangslage für Vermieter als auch die Wahrnehmung und Handlungsmöglichkeiten auf der Mieterseite. Besonders in einem dynamischen Marktumfeld wie Zürich beeinflussen solche strukturellen Gegebenheiten, ob und wie schnell eine

Anmietungsentscheidung zustande kommt. Die nachfolgenden empirischen Befunde zeigen, wie sich diese Bedingungen im Einzelnen auf die Geschwindigkeit und Ausgestaltung von Entscheidungsprozessen auswirken.

Angebotsübergang als doppelter Komplexitätstreiber

Die theoretischen Grundlagen der Untersuchung legen nahe, dass ein Angebotsüberhang im Büroflächenmarkt grundsätzlich zu einer Stärkung der Verhandlungsposition der Mieter führt. Die Auswertung der Experteninterviews differenziert dieses Bild jedoch deutlich: Der Angebotsüberhang wird von den Akteuren am Markt nicht nur als Preis- oder Auswahlvorteil interpretiert, sondern als komplexitätssteigerndes Element mit Auswirkungen auf die Dauer, Dynamik und Qualität der Entscheidungsprozesse.

Die Interviews zeigen, dass viele Mietinteressenten den bestehenden Angebotsüberhang zwar strategisch nutzen, sich jedoch gleichzeitig in einem Zustand permanenter Vergleichbarkeit und Unsicherheit befinden. Die paradoxe Auswirkung dieser Situation ist, dass mehr Auswahl nicht zu mehr Handlungsfähigkeit, sondern zu Zögerlichkeit führt. Dieser Effekt wird durch interne Unternehmensstrukturen zusätzlich verstärkt. Entscheider befinden sich unter hohem Erwartungsdruck, die «beste» Lösung für ihre Anforderungen zu finden – ein Anspruch, der durch die Vielzahl verfügbarer Optionen eigentlich erfüllbar sein sollte. Doch dass ein Objekt sämtliche Anforderungen erfüllt, ist nun in den seltensten Fällen die Realität. Ein Tenant Representative schildert, dass Mietentscheide oft daran scheitern, dass Interessenten zu lange nach der idealen Lösung suchen, obwohl jeder Mietentscheid an Kompromisse gebunden ist. Diese überhöhte Erwartungshaltung führt nicht selten dazu, dass Entscheidungsprozesse unnötig in die Länge gezogen oder gar abgebrochen werden (T2, 2025).

Ein Interviewpartner (E2, 2025) formuliert dies als «Verzögerung durch Vergleich», während ein Mieter (M2, 2025) den Entscheidungsprozess als «schwierig steuerbar» beschreibt. Beide Aussagen machen deutlich, dass die Marktstruktur in diesen Fällen die eigentliche Ursache für die verlängerten Entscheidungsprozesse darstellt und nicht etwa mangelnde Motivation oder Inkompetenz des Mietinteressenten.

Der Angebotsüberhang wirkt nicht eindimensional, sondern multifaktoriell. Er beeinflusst die Angebotsgestaltung und wirkt zudem tief in die psychologische und strategische Struktur der Entscheidungsfindung hinein. Für die Praxis bedeutet das, dass Vermieter nicht nur ihre Angebotsparameter überdenken müssen, sondern auch in der Lage sein

müssen, Unsicherheiten beim Mieter aktiv zu managen – sei es durch transparente Kommunikation, Orientierungshilfen und glaubwürdige Positionierung.

Gleichzeitig sollte die gängige Annahme, dass eine marktseitige Angebotsfülle stets zu kürzeren Entscheidungsprozessen führt, kritisch hinterfragt werden. Die empirischen Daten deuten vielmehr darauf hin, dass unter bestimmten Bedingungen wie beispielsweise strategischen Grossflächenanfragen genau das Gegenteil eintritt: der Markt wird unübersichtlich, Prozesse fragmentieren und verlagern sich auf spätere Entscheidungszeitpunkte. Diese Erkenntnis bildet eine wichtige Grundlage für die Entwicklung praxisnaher Handlungsempfehlungen, die im Fazit der vorliegenden Arbeit formuliert werden.

Stabile Nachfrage in Premiumlagen

Trotz der allgemeinen Zurückhaltung auf der Nachfrageseite bestätigen die Interviews die Annahmen in der Theorie, dass zentrale, hochwertig ausgebaute Büroflächen weiterhin auf eine rege Nachfrage stossen. Besonders Lagen mit Nähe zu Hauptverkehrsknotenpunkten sowie Objekte mit hochwertigem Ausbaustandard heben sich deutlich vom übrigen Angebot ab. Ein Tenant Representative stellte fest, dass insbesondere bei hochpreisigen, qualitativ hochwertigen Standorten in Kombination mit einer gewissen Flächenqualität eine deutliche Nachfrage spürbar ist (T1, 2025).

Diese Aussage weist auf eine stabile Nachfrage im Premiumsegment des Marktes hin. Die Schnelligkeit der Vermietung steht dabei im Kontrast zu den teils langwierigen Prozessen bei peripheren oder qualitativ minderwertigen Flächen. Die Polarisierung des Marktes wird durch eine weitere Aussage eines Immobilieneigentümers bestätigt, der berichtete, dass die Flächen seines im CBD gelegenen Portfolios nach wie vor stark nachgefragt sind (E1, 2025).

Diese Einschätzungen zeigen, dass die hohe Angebotsmenge nicht als gleichmässig verteilt verstanden werden darf. Vielmehr differenziert sich der Markt deutlich. Während in B- und C-Lagen strukturelle Leerstände zunehmen, behaupten sich A-Lagen durch Standortqualität und infrastrukturelle Vorteile. Für Eigentümer bedeutet das, dass Standortqualitäten weiterhin ein zentrales Differenzierungsmerkmal darstellen, sowohl für die Geschwindigkeit als auch für den erzielbaren Mietzins.

Veränderte Verhandlungsdynamik

Die in der Fachliteratur beschriebene Marktsegmentierung sowie die Verschiebung hin zu einem mietfreundlichen Umfeld im Büroflächenmarkt Zürich lässt sich durch Aussagen aus den geführten Experteninterviews deutlich untermauern. Immobilieneigentümer

und -vermarkter berichteten übereinstimmend von einem starken Angebotsüberhang, insbesondere in dezentralen Lagen und bei Bestandesliegenschaften mit mittlerem Ausbaustandard. Die unmittelbare Konsequenz dieser Marktlage zeigt sich in einer veränderten Verhandlungsdynamik. Ein Eigentümer schilderte, dass viele Mieter sich ihrer stärkeren Marktposition bewusst seien und diese gezielt nutzten, um weitgehende Zugeständnisse des Vermieters zu erhalten (E1, 2025).

Diese Beobachtung legt nahe, dass sich die Rolle der Mietinteressenten im Markt signifikant verändert hat: Anstatt rasch zu entscheiden, nutzen viele ihre vorteilhafte Position strategisch aus, um in langwierigen Verhandlungsprozessen weitere Zugeständnisse des Vermieters zu erreichen. Dieses Verhalten führt zu einer bewussten Verlängerung der Entscheidungsprozesse, nicht aus Unsicherheit, sondern als taktisches Mittel. Auch ein Mieter erkennt die gesunkene Nachfrage in den letzten Jahren, was heute bessere Bedingungen bei Vertragsverhandlungen ermöglicht (M4, 2025).

Eine längerfristige Entwicklung, die sich im Mietmarkt verzeichnen lässt, ist also die Tatsache, dass die gesunkene Nachfrage die Verhandlungsmacht der Mietinteressenten gestärkt hat. In Verbindung mit dem steigenden Flächenangebot führt dies zu einem Marktumfeld, in dem Mieter mit deutlich mehr Selbstbewusstsein auftreten und Vermieter unter erhöhten Wettbewerbsdruck stehen. Dieser Wandel wird auch von der Vermarktungsseite bestätigt. Ein Vermarkter erklärte, die Marktdynamik habe sich zugunsten der Mieterseite verschoben, was zu einer Zunahme an Forderungen von Incentives führe (V3, 2025).

Neue Erwartungshaltungen und Entscheidungsparalyse

Der Angebotsüberhang hat nicht nur die Auswahlmöglichkeiten der Mietinteressenten erweitert, sondern auch deren Anspruchsniveau nachhaltig verändert. Anforderungen an Ausbauten, Incentives, ESG-Nachweise oder flexible Vertragslösungen werden heute viel selbstverständlicher gestellt. Dies erhöht die Erwartungshaltung gegenüber Vermietern und steigert die Komplexität weiter. Ein Mietervertreter beobachtete, dass auf der Nachfragerseite zunehmend die Erwartung herrsche, dass Vermieter froh sein könnten, überhaupt Interessenten zu gewinnen (T3, 2025).

Diese Aussage verweist auf ein verfestigtes Narrativ in der Nachfragerseite. Die Marktlage wird als klar mieterseitig dominiert wahrgenommen. Dadurch sinkt nicht nur der Handlungsdruck zur raschen Entscheidung, sondern auch die Bereitschaft, Kompromisse einzugehen. Vermieter geraten dadurch vermehrt in die Defensive, sowohl in der

Kommunikation als auch bei Mietvertragsverhandlungen. Diese mentale Ausgangslage beeinflusst das Verhalten der Mietinteressenten oft stärker als objektive Marktdaten.

Zudem wird die hohe Markttransparenz als zusätzlicher Komplexitätsfaktor beschrieben. Der Überfluss an Optionen zwingt viele Mietinteressenten dazu, parallele Prüfungsprozesse durchzuführen, Standorte systematisch zu vergleichen und interne Diskussionen in die Länge zu ziehen. Ein Eigentümer stellte fest, dass dadurch Anfragen oft mehrfach auftauchen – erst direkt, dann später nochmals über einen Broker. Dadurch verlängere sich der gesamte Entscheidungsprozess (E2, 2025).

Die empirischen Aussagen verweisen auf ein Phänomen, das in der verhaltensökonomischen Literatur unter anderem als Entscheidungsparalyse beschrieben wird: Zu viele Wahlmöglichkeiten führen nicht zu besseren Entscheidungen, sondern erhöhen die kognitive Belastung der Entscheider (Schwartz, 2004, S. 71-73). Diese Paralyse wird im Kontext langfristiger Mietentscheidungen noch durch interne Abstimmungsbedarfe, finanzielle Verantwortung und Reputationsrisiken verstärkt.

Eingeschränkte Steuerbarkeit des Timings

Ein weiterer Aspekt, der in den Interviews genannt wurde, betrifft die eingeschränkte Steuerbarkeit des Timings aus Sicht der Mietinteressenten. Ein Mieter berichtete, dass selbst bei Marktbeobachtungen häufig kaum Einfluss auf den Zeitpunkt genommen werden könne. Interne Prozesse, Abhängigkeiten oder fehlende Klarheit über den künftigen Flächenbedarf erschwerten eine proaktive Planung (M2, 2025).

Diese Aussage verdeutlicht, dass die strategische Planung in einem volatilen Marktumfeld nicht immer mit operativer Handlungsfähigkeit vereinbar ist. Interne Entscheidungsstrukturen und Marktunsicherheiten hemmen somit eine zielgerichtete Entscheidungsfindung, auch wenn die Mietinteressenten theoretisch von der Angebotslage profitieren könnten. Dies hat direkt Auswirkungen auf die Planungssicherheit der Vermieterseite und unterstreicht die Relevanz professioneller Begleitung und Angebotsdifferenzierung im aktuellen Marktumfeld.

4.2.3 ESG-Kriterien als Einflussfaktor in Mietentscheidungen

Die Auswertung der Interviews zeigt ein differenziertes Bild hinsichtlich der Bedeutung von ESG-Kriterien bei der Anmietung von Büroflächen. ESG wird zwar zunehmend thematisiert, doch die tatsächlichen Auswirkungen auf die Entscheidung variieren stark nach Unternehmensprofil, Internationalität und strategischem Anspruch.

Ein deutlicher Kontrast zur Theorie ergibt sich bei der Frage nach der Zahlungsbereitschaft für ESG-konforme Flächen. Viele Marktteilnehmer zeigen sich skeptisch gegenüber einem monetären Mehrwert. So wurde von den Befragten berichtet, dass nur wenige Mieter bereit seien, einen Aufpreis für ESG-konforme Mietflächen zu bezahlen. Lediglich diejenigen, die zwingende Anforderungen daran stellen, seien für einen Aufschlag bereit. ESG werde zwar in vielen Unternehmensstrategien dokumentiert, lasse sich in der praktischen Wirtschaft jedoch kaum finanziell begründen oder durchsetzen (T2, 2025; V3, 2025).

Gleichzeitig wurden internationale Mietinteressenten als treibende Kräfte genannt, welche die ESG-Anforderungen als Entscheidungsfaktor stärker gewichten. Diese Nutzergruppen achten verstärkt auf Zertifizierungen und empfinden vorhandene Nachhaltigkeitsnachweise als entscheidenden Vorteil im Auswahlprozess (T1, 2025; M4, 2025).

Diesen Aussagen zufolge ergibt sich ein zielgruppenspezifisches Anforderungsprofil. Während ESG für internationale, börsenkotierte und reputationssensible Unternehmen zum entscheidenden Einflussfaktor wird, haben viele lokale Firmen dem Thema bislang nur geringe Priorität zugewiesen. ESG-Kriterien sind vor allem dort relevant, wo Rechenschaft gegenüber externen Stakeholdern abgelegt werden muss oder interne Nachhaltigkeitsziele klar definiert sind. In anderen Fällen hingegen haben sie kaum Einfluss auf die Flächenauswahl (T1, 2025; T3, 2025).

Hinzu kommt, dass ESG-Kriterien in der Praxis oft nur eingeschränkt umsetzbar sind. So fehlen vielerorts geeignete Mietobjekte mit den erforderlichen Zertifizierungen oder technischen Voraussetzungen. Auch die Diskrepanz zwischen erwarteter Zielerreichung betreffend Nachhaltigkeit und tatsächlicher Nutzerfreundlichkeit wurde von der Vermieterseite thematisiert. Zwar sei das Interesse an «Green Labels»[7] hoch, in der Praxis stünden jedoch Komfortaspekte wie etwa eine funktionierende Klimaanlage oder ein zentraler Standort in der Innenstadt oft im Vordergrund (V1, 2025; V2, 2025).

Die theoretische Relevanz von ESG im Sinne eines strategischen Markttrends wird von der Praxis gänzlich bestätigt. Gleichzeitig zeigen die Expertenaussagen, dass ESG in der Umsetzung stark von der Nutzergruppe, Unternehmenskultur, Lage und Mietzinsniveau abhängig ist. Die Herausforderung der Vermieter liegt darin, ESG nicht als universelle

[7] Umweltzertifizierungen für Gebäude, die deren Nachhaltigkeit in Bereichen wie Energieeffizienz, Ressourcenverbrauch und Umweltverträglichkeit bewerten und auszeichnen.

Vermarktungsstrategie, sondern als zielgerichtetes Differenzierungsinstrument mit selektivem Einsatzpotenzial zu betrachten.

4.2.4 Zielgruppen und ihr Einfluss auf Entscheidungsprozesse

Die Interviews zeigen deutlich, dass Mietentscheidungen stark durch die Zugehörigkeit zu bestimmten Zielgruppen geprägt sind. Nicht nur die Branchen verschieben sich unter den Mietinteressenten, sondern auch die funktionalen Anforderungen an die Mietflächen. Die Ausweitung auf neue Nutzergruppen stellt erhöhte Anforderungen an die Vermietung, insbesondere im Hinblick auf branchenspezifische Auflagen, bauliche Voraussetzungen und Genehmigungsprozesse. So wurde beispielsweise hervorgehoben, dass deutlich mehr technisches und regulatorisches Fachwissen notwendig ist, um mit den komplexeren Anforderungen bestimmter Branchen umzugehen (E2, 2025).

Ein zentrales Thema bei klassischen Büromietern sind gestiegene Anforderungen an flexible Flächen- und Nutzungskonzepte. Nutzer fordern vermehrt anpassbare Raumlösungen mit Gemeinschaftsbereichen (T1, 2025).

Früher liessen sich Zielgruppen teils klar nach Lage, Objekttyp oder Branche zuordnen. Diese Zuordnung wird heute als deutlich komplexer beschrieben. Aus Sicht der Interviewpartner können grundsätzlich alle Zielgruppen für jedes Objekt infrage kommen, sofern Lage, Mietzinsniveau und Infrastruktur mit den Anforderungen übereinstimmen (T3, 2025).

Diese Vielfalt betrifft nicht nur die Zusammensetzung und Branche der Nutzergruppen, sondern auch deren Anforderungen und Erwartungen. Die Interviews weisen darauf hin, dass sich insbesondere seit der COVID-19-Pandemie die Anforderungen an die Büroflächen selbst verändert haben, und zwar einerseits im Sinne von Flächenreduktion, andererseits durch die Nutzung und Aufteilung der Fläche in strukturierte Bereiche (V2, 2025).

Auch innerhalb einzelner Objektkategorien zeigen sich Muster. Hochpreisige Objekte werden nach wie vor von klassischen Büronutzern wie Anwaltskanzleien oder Finanzdienstleistern nachgefragt. Bei günstigeren ist eine breitere Branchendurchmischung festzustellen (V2, 2025).

Aufgrund dieser Vielfalt halten einige Interviewpartner eine differenzierte Zielgruppenanalyse als unerlässlich. Der Vermietungserfolg hängt heute nicht nur vom Objektangebot ab, sondern auch davon, ob die Ansprache passgenau auf die tatsächliche Nachfrage ausgerichtet ist (V2, 2025).

Diese Aussagen machen deutlich, dass sich die Zielgruppen im Zürcher Büroflächenmarkt nicht nur erweitert, sondern auch intern differenziert haben. Für Vermieter wird es dadurch wichtiger, nicht mehr pauschal, sondern gezielt zu vermarkten und auf die unterschiedlichen Anforderungen zu reagieren. Die Situation erfordert eine grössere Flexibilität seitens der Vermieter bezüglich Grundrisslösungen, technische Infrastruktur, Interessentenbetreuung und Verhandlungsführung.

Während die Mehrheit der Interviewpartner von einer zunehmenden Ausweitung und Differenzierung der Nutzergruppen berichtet, treten auch andere Sichtweisen zutage, die von einer strukturellen Konstanz sprechen. So betonten einzelne Stimmen, dass sich die Branchenstruktur auf der Nachfragerseite grundsätzlich nicht wesentlich verändert habe (V2, 2025; V3, 2025).

Diese Aussagen stehen den vorangeführten Beobachtungen entgegen, nach denen sich der Markt insbesondere für Akteure aus dem Gesundheitswesen und der Bildung sowie für Dienstleistungsbereiche mit veränderten Anforderungen geöffnet habe. Es ist möglich, dass sich die Wahrnehmung dieser Entwicklung je nach Objektkategorie, Lage und Blickwinkel der Experten im Interview unterscheidet. Während in zentrumsnahen Lagen mit Premiumobjekten weiterhin die traditionellen Bürosegmente dominieren, können in dezentralen Lagen oder bei spezifischen Flächenprofilen tatsächlich neue Zielgruppen hinzugetreten sein. Eine abschliessende Bewertung ist daher nur kontextabhängig möglich. Insgesamt lässt sich festhalten: Zielgruppenanalysen sind im heutigen Vermietungsprozess nicht nur zur Positionierung, sondern auch zur Gestaltung objektgerechter Entscheidungsunterstützung essenziell.

4.2.5 Interne Blockaden und unklare Zielsetzungen

Aus den Interviews wird deutlich, dass unternehmensinterne Unsicherheiten zu den häufigsten Ursachen für verzögerte Entscheidungsprozesse zählen. Dabei handelt es sich nicht nur um formale Unsicherheiten; auch strategische, organisatorische oder kulturell verankerte Faktoren wirken sich auf den Anmietungsprozess aus.

Unklare Bedarfsplanung und fehlende Flächensicherheit

Viele Interviewpartner betonten, dass Unternehmen häufig nicht genau wissen, wie viel Fläche künftig benötigt wird. Ein besonderer Einflussfaktor besteht aus der noch immer anhaltenden Unsicherheit bezüglich künftiger Arbeitsmodelle. Die Pandemie hat bei vielen Firmen zu einer Neubewertung der Flächennutzung geführt. Insbesondere in Bezug auf Homeoffice-Anteile, hybride Arbeitsmodelle oder Desksharing besteht weiterhin

Unklarheit. Diese Unsicherheit wirkt sich nicht nur auf die Flächengrösse, sondern auch auf die Qualität und Flexibilität der Fläche aus. Unternehmen sind dadurch zögerlicher in der Entscheidungsfindung, insbesondere dann, wenn keine verbindlichen Vorgaben aus der Unternehmensleitung vorliegen (E1, 2025; M4, 2025; V2, 2025; V2, 2025; T3, 2025).

Strategische Zurückhaltung und interne Zielkonflikte

Ein häufig beobachtetes Muster ist, dass Unternehmen aufgrund fehlender langfristiger Planung oder zurückhaltender Investitionsentscheidungen zögern, sich langfristig an einen Mietvertrag zu binden. Unsicherheiten über die weitere Geschäftsentwicklung führen dazu, dass Anmietungsprozesse aufgeschoben oder ganz abgebrochen werden (M1, 2025).

Mangel an Entscheidungsfreude und Kostenbildung

Einige Interviewpartner beobachteten, dass ein hoher Abstimmungsbedarf besteht, sofern mehrere Abteilungen oder Managementebenen involviert sind. Oft fehle die Bereitschaft, eine finale Entscheidung zu treffen und gewisse Risiken einzugehen, wenn nicht alle Bedingungen ideal erfüllt sind. Die Suche nach einer zu 100 % passenden Lösung verlängert den Entscheidungsprozess erheblich (M1, 2025; M2, 2025).

4.2.6 Formulierung der Flächenanforderung im frühen Projektstadium

Die Qualität der Vorbereitung des Mieters entscheidet massgeblich über die Effizienz und Effektivität des gesamten Entscheidungsprozesses. Die Interviews zeigen, dass eine frühzeitige, klare Formulierung der Flächenanforderung einen zentralen Beschleunigungsfaktor darstellt. Dies betrifft zum einen die technischen und funktionalen Anforderungen, zum anderen die Budgetvorgaben, Prioritäten und interne Abstimmungsprozesse.

Klare Suchkriterien, Budgetvorgaben und Entscheidungsstruktur

Mehrere Interviewpartner betonten, dass es wesentlich sei, bereits zu Beginn des Prozesses Klarheit über Prioritäten bezüglich der Flächenanforderungen («must-haves» und «nice-to-haves») zu schaffen, um eine zielgerichtete Flächensuche zu ermöglichen (M1, 2025; T1, 2025; T2, 2025).

Ein verbindlicher Budgetrahmen, der bereits im Vorfeld durch die Entscheidungsträger freigegeben wird, ist dabei besonders wichtig. Ohne diesen seien Entscheidungsfindungen kaum realistisch. Fehlende Budget- oder Suchkriterien könnten zu Rückschlägen oder sogar Abbrüchen führen (M2, 2025; T3, 2025).

Bedeutung des Timings bei der Flächensuche

Mehrere Interviewpartner sprachen die rechtzeitige Koordination bei auslaufenden Mietverträgen als zentralen Erfolgsfaktor an. Wird die Verlängerungsverhandlung oder Suche nach einer neuen Fläche zu spät gestartet, bleibt oft zu wenig Handlungsspielraum für eine differenzierte Flächenprüfung. Dies könnte dazu führen, dass unter Zeitdruck entschieden oder eine suboptimale Lösung gewählt werden muss. Eine frühzeitige Planung startet im Idealfall 12 bis 24 Monate vor Vertragsende, um interne Abstimmungen, Machbarkeitsprüfungen und Vertragsverhandlungen strukturiert vorbereiten zu können. Fehlt dieser zeitliche Puffer, geraten selbst professionell geführte Prozesse unter Druck (M4, 2025; T3, 2025).

Bedeutung der externen Projektunterstützung

Als besonders hilfreich empfinden viele Interviewpartner die Unterstützung durch externe Berater. Diese könnten bereits zu einem frühen Zeitpunkt helfen, Anforderungen zu präzisieren sowie realistische Zeitpläne und Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten. Strukturierte Vorbereitung inklusive konkreter Verhandlungsparameter ermöglichen deutlich effizientere Prozesse (T3, 2025; T2, 2025; V1, 2025).

4.2.7 Entscheidungsverhalten auf Mieterseite

Neben strukturellen und organisatorischen Faktoren spielt auch das Verhalten der Mietinteressenten eine zentrale Rolle im Verlauf und in der Dynamik des Anmietungsprozesses. Die Interviews zeigen ein breites Spektrum an Verhaltensmustern, die entweder beschleunigend oder hemmend wirken können.

Proaktivität, Mut und Entscheidungsfokus

Mehrere Interviewpartner betonten, dass erfolgreiche Entscheidungsprozesse eine gewisse Entschlussfreude und proaktive Mitwirkung seitens der Mietinteressenten voraussetzen. Wenn keine aktive Rückmeldung erfolgt, ist in den meisten Fällen davon auszugehen, dass kein Mietvertragsabschluss zustande kommen wird (E2, 2025). Echte Mietinteressenten seien zielgerichtet und handelten zügig, sobald Klarheit über ihre Bedürfnisse besteht (V1, 2025). Oft brauche es seitens der Mietinteressenten Mut und Fokus, um eine Entscheidung zu treffen, vor allem, wenn noch gewisse Risiken bestehen (M1, 2025).

Der Mythos der perfekten Lösung

Ein wiederkehrendes Hindernis ist die Suche nach der «perfekten Lösung». Viele Interessenten zögern, weil sie glauben, irgendwann könnte noch ein besseres Objekt auf den

Markt kommen. Diese Haltung führe häufig zu Verzögerungen oder letztlich zum Scheitern des Prozesses. Ein Kompromiss sei stets Teil der Flächenwahl, was von einzelnen Kunden unterschätzt werde (T2, 2025).

So sind auch unrealistische Erwartungen an die Verhandlungsführung eine zentrale Herausforderung. Ein Tenant Representative erklärte, dass manche Mietinteressenten es nicht hören wollen, wenn Grenzen in der Verhandlung erreicht sind, was den Prozess unnötig erschwert (T2, 2025).

Glück und subjektive Dynamik

Nicht zuletzt wurde darauf hingewiesen, dass auch subjektive Faktoren oder Zufallsmomente eine Rolle spielen könnten. Manchmal benötige es eine Portion Glück, damit der Prozess zu einem erfolgreichen Abschluss geführt werden kann – sei es durch eine ideale zeitliche Konstellation oder ein überzeugendes Gegenangebot (V3, 2025).

4.2.8 Nutzungsanforderungen und Flächenbeschaffenheit

Die Interviews machen deutlich, dass die Art der geplanten Nutzung sowie die baulichen Rahmenbedingungen der Fläche einen massgeblichen Einfluss auf den Ablauf und die Dauer des Entscheidungsprozesses haben. Je komplexer die Anforderungen an Technik, Infrastruktur oder Auflagen sind, desto aufwendiger gestaltet sich die Entscheidungsfindung. Dies begründet vor allem die Einbindung weiterer Fachexperten, die für die bauliche Umsetzung und Kostenschätzung herangezogen werden müssen (E2, 2025; M2, 2025).

Ein prägnantes Beispiel für eine solche komplexe Nutzung ist die Ansiedlung eines MRI-Zentrums in einer Bürofläche. Solche Nutzungen verlangen vertiefte bauliche Abklärungen, etwa zur Verstärkung der Bodenlast für schwere medizinische Geräte oder zur Abschirmung von Magnetfeldern, die in benachbarten Einheiten oder öffentlichen Einrichtungen zu Störungen führen könnten. Solche Voraussetzungen sind in klassischen Büroflächen oft nicht ohne Weiteres gegeben und führen zu erheblichen Prüf- und Anpassungsschleifen im Entscheidungsprozess.

Wenn bestehende Flächenausbauten und klare Raumkonzepte vorliegen, fällt ein Entscheid oft effizienter aus. Neubauten ermöglichen meist eine raschere Entscheidungsfindung, auch wenn die Flächen im Rohbau angeboten werden. Dies ist auf den planbaren und standardisierten Ausbaustandard zurückzuführen. In Bestandesliegenschaften hingegen führen bauliche Unklarheiten häufig zu Verzögerungen (E2, 2025; V3, 2025).

Auch technische Einschränkungen können die Flächenwahl beschränken. Geschildert wurde, dass aufgrund von HLKSE+-Faktoren eine grundsätzlich geeignete Fläche nicht genutzt werden konnte, da beispielsweise die gewünschte Kühlleistung nicht realisierbar war (M3, 2025). Die Komplexität des Gebäudes oder der geplanten Nutzung wirkt somit nicht nur auf die Dauer, sondern auch auf die Entscheidungsfaktoren und die Abschlussmöglichkeit.

4.2.9 Unvollständige Objektunterlagen und Informationslücken

Ein mehrfach genanntes Thema in den Interviews war die mangelhafte oder verspätete Bereitstellung objektbezogener Unterlagen, welche die Entscheidungsfindung auf Mieterseite erheblich erschwert. Unvollständige Liegenschaftsdokumentationen wurden als eines der grössten praktischen Hemmnisse im Vermietungsprozess beschrieben.

Fehlende Angaben als Verzögerungsfaktor

Mehrere Interviewpartner bemängelten, dass wichtige Dokumente wie Grundrisse, DWG-Pläne, Schnittstellenlisten oder technische Angaben zur Haustechnik oft nicht vollständig, nicht korrekt oder gar nicht bereitgestellt werden (M1, 2025; M3, 2025). Auch Layoutpläne, Angaben zur Traglast oder zu HLKSE+-Themen würden häufig fehlen oder seien nicht aktuell (M4, 2025). Diese Lücken führen zu zusätzlichem Klärungsaufwand, internen Rückfragen und verlängerten Abstimmungsprozessen, gerade bei technisch anspruchsvollen Angelegenheiten.

Bedeutung technischer Daten

Gerade bei geplanten Um- oder Ausbauten ist eine frühzeitige Kenntnis technischer Daten für die Beurteilung des Flächenangebots zentral. Die Aussagen der Befragten zeigen, dass Mietinteressenten häufig konkrete Anforderungen zu Kühlung, Lüftung oder energetischen Standards formulieren, welche nur mit vollständigen technischen Unterlagen überprüfbar sind (T1, 2025; T3, 2025; V3, 2025). Ohne diese Informationen bleibt eine seriöse Bewertung der Machbarkeit und der Baukosten unmöglich.

Transparenz im Inserat als Erwartung

Ein weiterer Punkt betrifft die Erwartungen an digitale Angebote. So wies ein Interviewpartner darauf hin, dass die Transparenz bereits beim Online-Inserat beginne. Interessenten erwarten bereits dort eine klare und vollständige Darstellung der wichtigsten Eckdaten (M1, 2025).

Einfluss auf die Prozessgeschwindigkeit

Ein Tenant Representative betonte, dass gut aufbereitete Unterlagen Vertrauen schaffen und den gesamten Prozess beschleunigen können. Die strukturierte Bereitstellung aller relevanten und angefragten Informationen ermögliche es den Projektteams, schneller in die nächste Entscheidungsphase überzugehen (T1, 2025).

4.3 Ausschlaggebende Faktoren für eine positive Mietentscheidung

Nach der Analyse struktureller Abläufe und hemmender Einflussfaktoren richtet sich der Fokus in diesem Kapitel auf diejenigen Kriterien, die einen Mietinteressenten zu einem positiven Entscheid bewegen. Im Zentrum stehen dabei nicht die Dauer oder Verzögerung der Prozesse, sondern die inhaltlichen Merkmale, die zur Auswahl eines bestimmten Objekts führen. Die Interviews liefern Hinweise darauf, welche räumlichen, technischen, kommunikativen oder wirtschaftlichen Aspekte ausschlaggebend für eine Zusage sind.

4.3.1 Funktionale und strategische Standortkriterien

Die Standortwahl zählt zu den meistgenannten Faktoren für einen positiven Mietentscheid. In sämtlichen Interviews wurde deutlich, dass die Lage einer Bürofläche mehr als nur eine geografische Grösse ist. Sie verbindet funktionale, strategische und kommunikative Anforderungen, die stark vom Unternehmensprofil und den Mitarbeiterbedürfnissen abhängen.

Bedürfnisse der Mitarbeitenden

Ein zentrales Kriterium ist die Erreichbarkeit für Mitarbeitende. Dabei gilt in der Schweiz eine Pendeldauer von rund 30 Minuten als akzeptierter Standard (T1, 2025). Unternehmen orientieren sich bei der Flächenauswahl daher stark an der Frage, wo ihre Mitarbeitenden wohnen und welche Pendelzeiten diese auf sich nehmen müssen (M4, 2025). Besonders bei Standorten für grössere Niederlassungen oder Hauptsitze spielt der Arbeitsweg im Sinne der Effizienz und im Wettbewerb um Talente eine wichtige Rolle.

Neben dem reinen Arbeitsweg werden auch die Infrastruktur im Umfeld als entscheidungsrelevant bewertet. Interviewpartner betonten, dass Kriterien wie Autobahnnähe, ÖV-Anschluss, Parkplätze und Verpflegungsmöglichkeiten ein gewichteter Bestandteil der Standortwahl seien (M1, 2025; M3, 2025). Vor allem wurde mehrfach die Nähe zu Bahnhöfen als positives Standortmerkmal hervorgehoben. Diese Aspekte tragen zur Alltagstauglichkeit und Funktionalität des Standorts bei.

Repräsentativität und strategischer Wert

In einzelnen Fällen wird die Standortwahl auch strategisch oder imagebezogen getroffen. Ein Interviewpartner weist darauf hin, dass ein attraktiver Standort mit Signalwirkung auch als Marketinginstrument dienen kann (T1, 2025). In diesem Zusammenhang sind neben der funktionalen Eignung auch die Aussenwirkung und Repräsentativität eines Standorts von Bedeutung.

4.3.2 Ausstattung und Zustand der Mietfläche

Die Ausgestaltung der Mietfläche ist eine entscheidende Einflussgrösse für den Entscheid zugunsten eines Mietobjekts. Dabei geht es um Flächengrösse, Zustand, Ausbaupotenzial, technische Infrastruktur und Flexibilität im Nutzungskonzept.

Flächengrösse und Machbarkeit des mieterspezifischen Ausbaus

Mehrere Interviewpartner erzählten, dass die Fläche funktional zum vorgesehenen Nutzungskonzept passen müsse. Entscheidend sei, ob Sitzungszimmer, Arbeitszonen, sanitäre Einrichtungen und Sonderbereiche wie Ruhezonen realisiert werden können und ob die nötige Kapazität für Wachstum vorhanden sei (M1, 2025; M3, 2025; M4, 2025). Dabei würde neben der Flächengrösse auch Wert auf räumliche Effizienz und Gestaltungsfreiräume gelegt.

Zustand, Sanierungsbedarf und Gebäudetechnik

Der technische Zustand der Liegenschaft wurde mehrfach als kritischer Entscheidungsfaktor genannt, der einen starken Einfluss auf ihre Attraktivität hat. Besonders häufig wurden Aspekte wie Lüftung, Kühlung und Heizungsbeschaffenheit thematisiert, die sich direkt auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Betriebskosten auswirken. Auch nachhaltigkeitsrelevante Themen, wie beispielsweise Gasheizungen, wurden als Ausschlusskriterium genannt (M3, 2025; M4, 2025).

Infrastruktur und Zusatzangebote

Moderne Mietflächen verfügen heute häufig über gewisse Zusatzangebote, die früher als optional galten. Dazu zählen Duschmöglichkeiten, E-Mobility-Infrastruktur für Autos und Fahrräder oder flexibel buchbare Sitzungszimmer. Auch Sport- und Rückzugsräume gehören zunehmend zum erwarteten Standard. Die Interviewaussagen zeigen deutlich, dass Mietinteressenten heute ein hohes Niveau an Gebäudetechnik und Infrastruktur voraussetzen (V2, 2025).

4.3.3 Finanzielle Entscheidungsfaktoren

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind ein zentraler Faktor bei der finalen Entscheidungsfindung. Dabei zeigt sich jedoch, dass der Mietzins selten isoliert betrachtet wird. Entscheidend ist vielmehr das Gesamtpaket bestehend aus Lage, Ausstattung und Budgetkontext. Die Bedeutung einzelner Konditionen variiert dabei je nach Unternehmensprofil.

Mietzins – Bedeutung und Relativierung durch Standort

Mehrere Interviewpartner wiesen darauf hin, dass der Mietzins zwar ein relevantes, aber nicht das vorrangige Kriterium sei (M3, 2025; M4, 2025). Insbesondere dann, wenn das Objekt an einer bevorzugten Lage liegt, wird es nicht allein aufgrund des Mietzinses ausgeschlossen (V3, 2025). Der Preis werde oftmals durch den Standort mitdefiniert und daher in Relation zu anderen Faktoren betrachtet (M1, 2025).

Gesamtbudget statt Quadratmeterpreis

Unternehmen orientieren sich vermehrt am Gesamtbudget für ein Projekt, nicht primär am Quadratmeterpreis einer Fläche. Auch die Fragen nach Ausbau- und Umzugskosten fliessen in die monetäre Betrachtung mit ein (V1, 2025).

Ein weiterer Aspekt mit Einfluss auf das Gesamtbudget sind monetäre Zugeständnisse des Vermieters. Ein Beispiel dafür ist die mietzinsfreie Periode, etwa während der Bauarbeiten oder der Übergangsphase. Des Weiteren wurden monetäre Aspekte wie Ausbaukostenbeteiligungen und Amortisationsmodelle als entscheidende wirtschaftliche Rahmenbedingungen genannt (V1, 2025). Einige Mietinteressenten betrachteten diese als wichtige Verhandlungspunkte nach erfolgter Flächenauswahl – insbesondere bei Flächen, die im Rohbau übergeben werden oder anderweitige bauliche Anpassungen benötigen (M3, 2025).

4.4 Zusammenarbeit und Rollenverständnis

4.4.1 Partnerschaft und Transparenz als Erfolgsbasis

Mehrere Interviewpartner betonten, dass eine offene, ehrliche und partnerschaftliche Beziehung von zentraler Bedeutung für eine erfolgreiche Verhandlung ist. Insbesondere bei langfristig angelegten Mietverhältnissen spiele die Qualität der Beziehung eine ebenso grosse Rolle wie das Angebot selbst (M1, 2025; E1, 2025).

Ein wiederkehrender Anhaltspunkt war die Wichtigkeit einer vertrauensvollen Grundhaltung bereits zu Beginn des Prozesses. Zwei Interviewpartner erklärten, dass sich Mietinteressenten nur dann auf eine Geschäftsbeziehung einliessen, wenn sie das Gefühl hätten,

auf Augenhöhe wahrgenommen zu werden. Eine solche Basis fördere nicht nur den Abschluss, sondern stärke auch die langfristige Bindung (E1, 2025; M2, 2025).

Auch Transparenz über mögliche Schwächen des Objekts wurde als Ausdruck professioneller Haltung gewertet. Offenheit in dieser Phase sei ein wichtiges Signal für Glaubwürdigkeit und langfristige Zuverlässigkeit (E2, 2025).

Ein partnerschaftlicher Ansatz bedeutet laut mehreren Stimmen, dass gemeinsame Lösungen gesucht werden und nicht auf konträren Standpunkten beharrt wird. Die Bereitschaft, die Bedürfnisse beider Seiten zu verstehen, wurde als wichtiger Faktor beschrieben (M1, 2025; M2, 2025).

Auch in Bezug auf die Mieterseite wurde Transparenz als Voraussetzung für eine partnerschaftliche Beziehung betont. Nur wenn die Vermieterseite Klarheit über strategische Zielsetzungen, Raumanforderungen oder Zeitschienen erhält, kann ein passgenaues Angebot entstehen (V3, 2025). Offenheit wird somit von beiden Seiten vorausgesetzt und als wechselseitige Verantwortung verstanden.

4.4.2 Bedürfnisorientierte Kommunikation

Die Interviews zeigen, dass die Art und Weise der Interaktion mit Mietinteressenten einen entscheidenden Einfluss auf den Vermietungserfolg und die Entscheidungsdauer hat. Insbesondere Vermarkter und Eigentümer, die sich aktiv an den Bedürfnissen der Interessenten orientieren, können Projekte erfolgreicher abschliessen.

Es könnten beispielsweise potenzielle Mieter aufgrund mangelnder Abstimmung oder fehlender Empathie verloren gehen. Eine mieterorientierte Haltung, die auch intern zwischen Vermarkter und Eigentümer abgestimmt ist, wurde als zielführend beschrieben (V1, 2025).

Zudem stellte sich heraus, dass es in der Praxis darauf ankommt, wie gut sich ein Vermarkter oder Eigentümer auf das Verhalten und die Wünsche des Kunden einstellt. Je flexibler und lösungsorientierter der Auftritt, desto höher die Abschlusschancen. Zudem sei es wichtig, in Kontakt zu bleiben, aktiv zuzuhören und schnell auf Anfragen zu reagieren, ohne Mehraufwand für den Interessenten (V2, 2025; T2, 2025).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass eine kundenzentrierte Grundhaltung wesentlich zur Verkürzung von Verhandlungsprozessen und zur Erhöhung der Abschlusswahrscheinlichkeit beiträgt.

4.4.3 Sympathie, Kompetenz und professioneller Auftritt

Der persönliche Eindruck der beteiligten Personen spielt im Vermietungsprozess eine wichtige Rolle. Die Interviews bestätigen, dass insbesondere Kompetenz, Zuverlässigkeit und professionelles Auftreten über alle Phasen hinweg das Vertrauen in das Angebot und den Prozess stärken.

Einige Gesprächspartner beschrieben die Vermietung als ein stark personenabhängiges Geschäft. Individuelle Wirkung und zwischenmenschliches Verständnis spielten dabei eine zentrale Rolle. Bereits der Ablauf der Besichtigung und die Art der Kommunikation vermittelten einen ersten Eindruck der Qualität der Zusammenarbeit (M1, 2025; V3, 2025).

Neben der persönlichen Wirkung wurde auch die fachliche Kompetenz des Vermarkters wiederholt als Einflussfaktor genannt. Die Fähigkeit, Rückfragen zu beantworten, technische Sachverhalte korrekt einzuordnen und die Perspektive des Mieters zu verstehen, schafft Sicherheit. Ein souveräner Auftritt auf Augenhöhe wird gerade im B2B-Bereich als entscheidend bewertet (M4, 2025; V3, 2025). Dabei ist nicht erforderlich, dass sämtliche technische Rückfragen direkt durch den Vermarkter oder den Eigentümer beantwortet werden können. Vielmehr müssen sie wissen, wer die relevanten Antworten liefern kann, und sie zuverlässig in den Prozess einfliessen lassen.

Sympathie allein ist nicht ausschlaggebend, kann aber die Kooperationsbereitschaft steigern. Entscheidend ist ein professioneller, lösungsorientierter Umgang (M1, 2025; M2, 2025). Daher trägt ein professionelles Auftreten auf Vermieterseite wesentlich dazu bei, den Prozess effizient und konfliktarm zu gestalten (M3, 2025).

4.4.4 Professionelle Nähe und persönliche Interaktionen

Die Interviews zeigen, dass persönlicher Austausch und Nähe zum Interessenten zentrale Erfolgsfaktoren für die Vermietung darstellen. Ein direkter Kontakt schafft Vertrauen, erleichtert die Kommunikation und verbessert das gegenseitige Verständnis (E1, 2025; V3, 2025).

Dabei wurde betont, wie wichtig es sei, aktiv auf den Mietinteressenten zuzugehen und seine Bedürfnisse im persönlichen Gespräch zu erfassen. Derartige Interaktionen ermöglichen es, gezielter auf Anforderungen einzugehen und Missverständnisse frühzeitig zu vermeiden (E2, 2025).

4.4.5 Direkter Eigentümerkontakt

In mehreren Interviews wurde deutlich, dass ein frühzeitiger und direkter Kontakt zur Eigentümerschaft den Vermietungsprozess erheblich erleichtern kann. Entscheidend ist dabei nicht die Hierarchie, sondern die Verfügbarkeit einer entscheidungsfähigen Ansprechperson (M3, 2025).

Mehrfach wurde berichtet, dass sich Entscheidungswege deutlich verkürzen, wenn nicht ausschliesslich über den Vermarkter, sondern zeitnah mit dem Eigentümer selbst kommuniziert werden kann (E1, 2025; M2, 2025). Eine Einbindung der Eigentümer sei oft zu spät angesetzt, was zu Verzögerungen führe, die mit frühzeitiger Koordination vermeidbar wären. Einige Akteure sprachen sich daher explizit für eine aktive Rolle des Eigentümers im gesamten Prozessverlauf aus (M4, 2025; E1, 2025; M3, 2025).

4.4.6 Einbindung von externen Fachpersonen und Beratern

Im Verlauf des Vermietungsprozesses kommen neben dem Eigentümer, dem Vermarkter als Eigentümervertreter und Mietinteressenten oft auch Drittparteien wie Tenant Representatives, Architekten, Bauprojektleiter, Anwälte oder die Bewirtschaftung ins Spiel. Diese können eine tragende Rolle bei der Planung und Entscheidungsfindung übernehmen, aber auch eine potenzielle Quelle für Verzögerungen und Unklarheiten darstellen.

Architekten übernehmen in vielen Fällen die Umsetzungsplanung, indem sie die Schnittstelle zwischen Vermieter- und Mieterausbau darstellen. Besonders bei komplexeren Bauprojekten und Umbauten wird diese Funktion zentral. Sie führt technische Machbarkeit, Raumkonzepte und Nutzeranforderungen zusammen (M3, 2025; M4, 2025).

Auf juristischer Ebene wird der Mietvertrag häufig durch ein externes Anwaltsbüro geprüft. Während dies zur Absicherung beiträgt, kann es zu Verzögerungen führen, wenn Kommunikation oder Freigaben nicht effizient abgestimmt werden. Ein häufig genanntes Hindernis stellen hierbei Mietverträge in deutscher Sprache dar. Insbesondere internationale Firmen verfügen oft über einen zentralisierten Rechtsdienst und stossen somit auf Sprachbarrieren. In solchen Fällen ist eine Übersetzung erforderlich, was den Prozess zusätzlich hinauszögern kann (M1, 2025; T2, 2025). Auch geht oft der Fokus auf das Wesentliche verloren, indem sich die Anwälte auf Formulierungen versteifen, anstatt sich auf den kommerziellen Inhalt der Klauseln zu konzentrieren.

Ein weiterer angesprochener Engpass betrifft die Zusammenarbeit mit der Bewirtschaftung. In mehreren Fällen wurde von langwierigen Prozessen betreffend der Mietvertragserstellung gesprochen, die dazu führen können, dass Verträge auch nach Wochen

noch nicht finalisiert sind, selbst wenn bereits Einigkeit auf inhaltlicher Ebene besteht (V2, 2025).

Positiv hervorgehoben wurde eine frühzeitige Einbindung von Fachspezialisten wie der technischen Bauleitung. Dies führe zu einem besseren Prozessverständnis und weniger Rückfragen (M4, 2025). Die funktionierende Zusammenarbeit mit Drittparteien gilt daher als relevanter Faktor für einen reibungslosen Ablauf.

4.4.7 Rollenklärung im Dreieck Vermarkter – Eigentümer – Mieter

Die Vermittlungsrolle von Vermarktern ist nicht nur operativ, sondern auch strategisch anspruchsvoll. Vermarkter bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen Eigentümer und Mietinteressenten, das klare Abgrenzung und eine professionelle Haltung erfordert.

Ein Vermarkter hob hervor, dass sich Vermarkter nicht von einer Seite instrumentalisieren lassen dürfen. Mietinteressenten versuchen mitunter, über den Vermarkter wiederholt bessere Konditionen beim Eigentümer durchzusetzen. Eigentümer hingegen versuchen teilweise, den Vermarkter gezielt zu nutzen, um eigene Interessen gegenüber dem Mieter durchzusetzen (V2, 2025). Die Vermarktung übernimmt eine vermittelnde Rolle zwischen beiden Seiten. Diese Aufgabe erfordert ein gewisses Mass an Neutralität, auch wenn der formelle Auftrag von der Eigentümerseite stammt. Ein professioneller Vermarkter bewahrt die Balance. Er berät den Eigentümer so, dass ein tragfähiger und fairer Abschluss mit einem passenden Mietinteressenten möglich ist.

Eine klar strukturierte und abgestimmte Kommunikation des Vermarkters ist unerlässlich. Selbst wenn ein direkter Kontakt zwischen Eigentümer und Mieter besteht, sollte die Kommunikation weiterhin über den Vermarkter koordiniert werden, um Konsistenz und Verbindlichkeit im Prozess sicherzustellen. Der Vermarkter operiert dabei als zentrale Schnittstelle, über die alle relevanten Informationen gebündelt und abgestimmt werden (E1, 2025).

Im Optimalfall legen Eigentümer die zentralen Parameter wie Mietzins und Konditionen fest. Dies gibt den Vermarktern einen klaren Handlungsrahmen, innerhalb dessen sie Interessenten beraten und begleiten können, ohne in einer frühen Phase des Vermietungsprozesses wiederholte Freigaben vom Eigentümer einholen zu müssen (E1, 2025).

4.4.8 Einbindung von Tenant Representatives

Tenant Representatives spielen eine zunehmend wichtige Rolle im Anmietungsprozess. Als externe Berater vertreten sie ausschliesslich die Interessen des Mietinteressenten und

übernehmen die Koordination, die Marktanalyse sowie die Steuerung von Auswahl- und Verhandlungsprozessen.

Die Einschätzungen der Rolle der Tenant Representatives sind differenziert. Einige Interviewpartner sehen sie als effiziente Schnittstelle. Sie formulieren klare Anforderungen, erarbeiten realistische Objektvorschläge und begleiten den Entscheidungsprozess strukturiert (V1, 2025; M4, 2025; T3, 2025). Ihre Marktkenntnis, Erfahrung mit internen Freigabeprozessen und Fähigkeit zur frühzeitigen Koordination wurde mehrfach positiv hervorgehoben (V2, 2025; M1, 2025).

Andere Befragte äusserten sich jedoch kritisch. Ein Vermarkter beschrieb die Tenant Representatives als potenziellen Filter, durch den Informationen nicht immer vollständig oder korrekt weitergegeben würden (V3, 2025). Dennoch wurde von den meisten Stimmen betont, dass ein gutes Verhältnis zur Mietervertretung den Prozess klar positiv beeinflussen kann (E1, 2025).

Zusammenfassend zeigt die Praxis, dass die Einbindung eines Tenant Representatives den Vermietungsprozess in den meisten Fällen beschleunigt. Entscheidend ist, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Abläufe entwickeln und eine transparente Kommunikation ermöglichen.

4.5 Massnahmen in der Mietangebotsgestaltung

Die Interviews zeigen, dass die Gestaltung des Mietangebots massgeblich zur Entscheidungsfindung beiträgt. Ein zielgerichtet aufbereitetes Angebot kann Unsicherheiten reduzieren und den Prozess spürbar beschleunigen. Die folgenden Abschnitte beleuchten zentrale Handlungsfelder.

4.5.1 Zielgruppenorientierte Angebotsgestaltung

Ein zentrales Ergebnis der Befragungen ist die Ablehnung vollständig standardisierter Mietangebote. Vorbereitete Angebotsunterlagen sind in der Praxis üblich. Die meisten Interviewpartner beurteilten diese jedoch nur dann als hilfreich, wenn sie auch individuell anpassbar sind (V1, 2025; V2, 2025; T3, 2025). Mietinteressenten verfügen über sehr unterschiedliche Anforderungen, die durch ein fixes Set an Angebotsinhalten nur selten vollumfänglich abgedeckt werden können.

Entsprechend wurde betont, dass ein gutes Mietangebot erkennbar macht, wo Spielraum besteht und wie weit auf spezifische Bedürfnisse eingegangen werden kann (V3, 2025). Der Vermietungsprozess profitiert vor allem dann, wenn bereits in der Angebotsphase zielgerichtet auf individuelle Anforderungen reagiert wird und diese aktiv und transparent

kommuniziert werden (M4, 2025). Die Angebotsgestaltung wird so zu einem breit wirksamen Instrument, das Inhalte und Kundenorientierung effizient vermittelt.

4.5.2 Verfügbarkeit und Qualität der Unterlagen

Von vielen Interviewpartnern wurde die Bedeutung einer vollständigen und gut aufbereiteten Objektdokumentation aufgegriffen. Fehlende oder unstrukturierte Unterlagen werden als professionelles Defizit wahrgenommen und wirken sich auf die Dauer und Qualität der Entscheidungsprozesse aus (M1, 2025; V1, 2025). Transparente und nachvollziehbare Informationen gelten als Voraussetzung für fundierte interne Abklärungen auf Mieterseite. Besonders wichtig ist die Verfügbarkeit von aktuellen Bauplänen und Schnittstellen.

Auch die Rolle von Visualisierungen wurde häufig hervorgehoben. Professionelle, zielgerichtete Darstellungen seien ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Vermarktung und insbesondere für die Gremienarbeit bei grösseren Mietinteressenten (T3, 2025; M4, 2025). Visualisierungen verbessern die Vorstellungskraft und dienen somit der internen Verkaufsargumentation innerhalb von Unternehmen (V2, 2025).

Als besonders hilfreich wurden erste Testlayouts und Kostenschätzungen zu baulichen Anpassungen beschrieben (T1, 2025; M3, 2025; V3, 2025). Dies ermöglicht dem Mietinteressenten, frühzeitig die Machbarkeit abzuklären. Wichtig sei dabei nicht nur die inhaltliche Qualität, sondern auch die zeitnahe Bereitstellung der Unterlagen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Verfügbarkeit und Qualität der Objektunterlagen als wesentliche Stellschrauben für einen effizienten und professionellen Prozess gelten.

4.5.3 Ausbauverantwortung und Planungsunterstützung

Die Verantwortung für den Flächenausbau ist ein zentraler Punkt in der Angebotsgestaltung. In den Interviews zeigt sich klar, dass der klassische Rohbau nur noch selten nachgefragt wird (E1, 2025; M2, 2025). Dennoch legen besonders grössere Unternehmen im Sinne einer konsistenten Markenidentität Wert darauf, ihr individuelles Branding und Raumkonzept umsetzen zu können. Die damit verbundenen Investitionen stellen jedoch für viele Mietinteressenten eine erhebliche finanzielle Belastung dar. Deshalb wird häufig eine Vorfinanzierung und Amortisation des Ausbaus durch den Eigentümer oder zumindest eine finanzielle Beteiligung seitens der Vermieterschaft bevorzugt (M1, 2025; M4, 2025).

Gleichzeitig besteht bei technisch anspruchsvollen Themen ein starkes Bedürfnis nach Planungsunterstützung (M2, 2025; T2, 2025). Die Vermieterseite ist in solchen Fällen

gefordert, Fachspezialisten einzubinden und frühzeitig Transparenz über bauliche Möglichkeiten und Schnittstellen zu schaffen. Dabei ist wichtig, dass nicht der vollständige Ausbau durch den Vermieter entscheidend ist, sondern vor allem die Vorarbeit und fachliche Orientierung, die eine belastbare Entscheidungsgrundlage schaffen (T1, 2025; V2, 2025).

Insgesamt zeigt sich, dass die flexible Handhabung der Ausbauverantwortung massgeblich zur Entscheidungsreife auf Mieterseite beiträgt. Dabei sollten Kosten und Zuständigkeiten klar kommuniziert werden.

4.5.4 Vertragsmodelle und Anpassungsfähigkeit

Standardvertragsmodelle werden zunehmend hinterfragt. Vor allem aus Mietersicht besteht das Bedürfnis nach mehr Flexibilität im Umgang mit Vertragslaufzeiten, Ausstiegsklauseln und Ausbauverantwortlichkeiten (E1, 2025; E2, 2025; M4, 2025; M2, 2025). Früher galten typisierte Vertragslaufzeiten wie 5, 10 oder 15 Jahre mit Indexierung als gängige Lösung. Heute bevorzugen viele Akteure verkürzte Laufzeiten kombiniert mit klar definierten Verlängerungsoptionen (M3, 2025; T1, 2025).

Diese Entwicklung wird durch gestiegene Unsicherheiten in Bezug auf Flächenbedarf sowie durch interne Vorgaben der Mieterunternehmen begünstigt. Besonders international tätige Firmen mit komplexen Strukturen verlangen oft individuelle Vertragslösungen, die auf strategische Planungszyklen oder Standortportfolios abgestimmt sind (E2, 2025; T3, 2025).

Ein wiederkehrendes Thema stellt die Vertragsflexibilität bei Flächenanpassungen dar. Break[8]- und Contraction[9]-Options gewinnen an Bedeutung. Ebenso häufig wurde der Wunsch nach vertraglich vereinbarten mietzinsfreien Perioden genannt, welche auf den Ausbaufortschritt oder die Einzugsphasen abgestimmt sind (M2, 2025; M4, 2025).

Problematisch wird die Vertragsgestaltung dann, wenn die Interessen der Eigentümer und Mieter in Bezug auf Kündigungsfristen, Penalty-Klauseln[10] oder Indexierungsmechanismen auseinandergehen (V2, 2025; V3, 2025). Die Interviews verdeutlichen, dass einseitige Standardisierungen den Entscheidungsprozess hemmen können. Gefordert werden

[8] Erlaubt dem Mieter, den Mietvertrag zu einem festgelegten Zeitpunkt vor Ablauf der regulären Laufzeit vorzeitig unter definierten Bedingungen zu kündigen.
[9] Erlaubt dem Mieter, während der Vertragslaufzeit einen Teil der angemieteten Fläche unter definierten Bedingungen zurückzugeben.
[10] Vertraglich festgelegte Sanktionen, die bei Nichterfüllung oder verspäteter Erfüllung von vertraglichen Pflichten durch eine Partei zur Anwendung kommen.

massgeschneiderte Modelle, die Anpassungen im Laufe der Mietdauer ermöglichen, welche die Bedürfnisse beider Parteien berücksichtigen (V1, 2025; V3, 2025).

Insgesamt belegt die Auswertung, dass flexible Vertragsgestaltung als zentraler Wettbewerbsvorteil im heutigen Vermietungsmarkt gilt. Sie dient der Risikoabsicherung für Mietinteressenten und somit auch der Beschleunigung der Entscheidungsfindung.

4.6 Mietvertragsverhandlungen und Vermietungsstrategien

4.6.1 Kundennahe Unterstützung und Services

Ein zentrales Differenzierungsmerkmal im Vermietungsprozess stellt die serviceorientierte Herangehensweise der Vermieterseite dar. Eigentümer und Vermarkter, die über das blosse Angebotsmanagement hinaus aktiv Unterstützung bieten, werden von Mietinteressenten als professionell und partnerschaftlich wahrgenommen (E2, 2025; T2, 2025). Die Massnahmen reichen dabei von der frühen Machbarkeitsprüfung über detaillierte Testlayouts bis hin zur Übernahme von behördlichen Abklärungen.

Gerade bei sensiblen Entscheidungsgremien sind diese vorbereitenden Services entscheidend. Ein Tenant Representative beschrieb, wie eine VR-Sitzung auf Basis eines präzisen Testlayouts und visualisierter Ausbauoptionen massgeblich zur internen Entscheidungsfindung beitrug (T1, 2025). Dabei werden nicht nur funktionale Anforderungen abgedeckt, sondern auch emotionale Faktoren berücksichtigt. Der Mietinteressent erhält durch ein solches Vorgehen das Sicherheitsgefühl, dass er bei Vertragsunterzeichnung «weiss, was er bekommt» (T3, 2025).

Besonderes Gewicht wird auch der Geschwindigkeit, Verbindlichkeit und Qualität von Rückmeldungen beigemessen. Rasche, verlässliche Antworten sowie der proaktive Umgang mit Kundenanfragen steigern das Vertrauen und wirken prozessbeschleunigend (T2, 2025). Mietinteressenten schätzen es, wenn sie kontinuierlich betreut werden. Auch Unterstützungen bei internen Abstimmungen mit Argumenten und Entscheidungsgrundlagen werden goutiert.

Das serviceorientierte Verhalten sollte sich nicht allein auf den Vermarkter beschränken. Auch Eigentümer können im Hintergrund unterstützend wirken. Die Interviews zeigen: Dort, wo Mietinteressenten sich verstanden und gut betreut fühlen, kommt es eher zu einem Abschluss.

4.6.2 Druck als Instrument – zwischen Strategie und Risiko

Vom Vermieter ausgehender Druck, beispielsweise durch die Betonung von Konkurrenzinteressenten oder gesetzte Fristen, kann bei den Interessenten beschleunigend auf den Entscheidungsprozess wirken (M1, 2025). Einige Interviewpartner warnen aber vor dem Einsatz solcher taktischen Mittel, denn er kann von Mietinteressenten auch als kontraproduktiv wahrgenommen werden (E1, 2025). Entscheidend sei, ob der Druck als glaubwürdig und situationsbezogen empfunden werde oder ob er eher taktisch und künstlich wirke (E2, 2025; T3, 2025). Letzteres kann die Verhandlungslage verschlechtern, da sich die Gegenseite unter Druck gesetzt fühlt und sich zurückzieht (M1, 2025).

Zahlreiche Stimmen plädieren für mehr Transparenz und gegenseitiges Verständnis anstelle von Druckausübung. Der Entscheidungsprozess auf Mieterseite sei oft komplex und mehrstufig, weshalb überhöhte Erwartungen an schnelle Rückmeldungen unrealistisch seien (M1, 2025; T3, 2025). Ein gutes Marktverständnis und eine gesunde professionelle Nähe helfen dabei, die jeweilige Situation des Mietinteressenten einzuordnen und eine belastbare Zeitschiene zu entwickeln.

4.6.3 Auftritt und Haltung der Vermieterseite

Die Befragten machen deutlich, dass das Auftreten der Vermieterseite einen wesentlichen Einfluss auf den Verlauf und Ausgang des Entscheidungsprozesses hat. Dabei stehen insbesondere die Vermarkter im Fokus. Die Bandbreite reicht von proaktivem, lösungsorientiertem Vorgehen bis hin zu passivem Abwarten. Vermieter, die sich in der Kommunikation zurückhalten oder nur zögerlich verbindlich werden, können den Prozess erheblich verlangsamen (E1, 2025; T2, 2025).

Als positiv beschrieben wird ein aktives, gut vorbereitetes Auftreten. Wer frühzeitig agiert, Optionen aufzeigt und den Prozess strukturiert begleitet, kann Entscheidungsfindungen auf Mieterseite erheblich erleichtern (T3, 2025; V1, 2025). Gleichzeitig ist in Momenten, in welchen Mietinteressenten schwanken oder sich absichern wollen, Fingerspitzengefühl gefragt. Ständiges Nachfassen ohne neue Argumente wird oft als kontraproduktiv wahrgenommen.

Die Fähigkeit, klar zu kommunizieren und verbindlich zu bleiben, wird mehrfach als zentraler Erfolgsfaktor genannt. Ein Vermieter, der seine Rahmenbedingungen transparent kommuniziert und eine gewisse Standfestigkeit mitbringt, erleichtert eine zielführende Verhandlung und schafft Vertrauen (V3, 2025; V2, 2025; T3, 2025).

Allerdings braucht es Mut, Grenzen zu setzen. So wird betont, dass Vermieter in schwierigen Situationen auch bereit sein müssen, einen Abschluss bewusst nicht zu tätigen, wenn die Gegenpartei zu viele Zugeständnisse fordert (V2, 2025). Eine klare Haltung wird von den Mietinteressenten respektiert.

4.6.4 Zugeständnisse und Verhandlungsspielräume

Als zentrale Elemente von Mietvertragsverhandlungen rücken finanzielle Zugeständnisse wie mietfreie Zeiten oder Ausbaubeiträge in den Fokus. Aus den Interviews geht hervor, dass solche Forderungen auf Seiten der Mietinteressenten weitgehend erwartet werden und sich teilweise bereits vor einer offiziellen Verhandlung manifestieren (M2, 2025).

Ein Eigentümer beschrieb, wie ein Mietinteressent sechs Monate mietfrei forderte. Der Vermarkter habe dieses Zugeständnis voreilig und ohne Gegenforderung angeboten. Ein zu schnelles oder nicht differenziertes Eingehen auf Forderungen kann den Verhandlungsprozess schwächen. Wird zu früh zu viel geboten, sinkt der Spielraum für spätere Verhandlungsphasen und es besteht die Gefahr, dass potenzielle Mieter nach weiteren Vorteilen suchen (E1, 2025).

Mehrere Gesprächspartner betonten deshalb, dass Vermieter über eine klare Angebotsstrategie verfügen sollten und diese auch argumentativ verteidigen müssen. Das heisst jedoch nicht, dass es keine Flexibilität geben soll. Vielmehr geht es um einen bewusst geführten Umgang mit Verhandlungsspielräumen. Die Zugeständnisse sollten differenziert und abgestimmt auf den jeweiligen Interessenten, das Objektprofil sowie den Verhandlungsverlauf eingesetzt werden (E1, 2025; M1, 2025; M4, 2025).

Zudem zeigt sich, dass diese Themen oft erst dann aufkommen, wenn ein Mietinteressent die finale Entscheidungsphase erreicht. Die Gefahr besteht darin, dass zum Zeitpunkt der Zugeständnisse bereits ein hoher Verhandlungsaufwand geleistet wurde. Das erhöht die Bereitschaft, nachzugeben – insbesondere bei drohendem Absprung des Interessenten. Umso wichtiger ist es, bereits im Vorfeld für den Vermarkter gemeinsam mit dem Eigentümer verbindliche Parameter zu definieren und realistische Verhandlungsspielräume festzulegen.

4.7 Synthese: Vergleich Theorie – Empirie

Die hier folgende Synthese verknüpft die theoretischen Annahmen mit den empirisch gewonnenen Ergebnissen aus den Experteninterviews. Zentrale Übereinstimmungen und Abweichungen werden herausgearbeitet und zudem neue Erkenntnisse für die Praxis abgeleitet. Die Theorie dient dabei als analytischer Bezugsrahmen, an dem die Aussagen

der Interviewpartner gespiegelt und kritisch eingeordnet werden. Die folgenden Unterkapitel strukturieren diese Gegenüberstellung in zwei Teile. Zunächst werden konsistente Ergebnisse dargestellt und anschliessend abweichende Befunde und neue Impulse thematisiert.

4.7.1 Übereinstimmungen

Die empirischen Befunde bestätigen weitgehend die in der Theorie dargestellten Einflussfaktoren auf die Entscheidungsprozesse von Mietinteressenten im Zürcher Büroflächenmarkt.

Komplexität in grossen Organisationen

Die Literatur beschreibt die Rolle kollektiver Entscheidungsfindung in Unternehmen als politische Systeme (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, S. 23). Diese Annahme wird in den Interviews vollumfänglich gestützt. Nahezu alle Gesprächspartner berichteten von einer Vielzahl involvierter Abteilungen und interner Koordinationsschleifen, welche die Entscheidungsprozesse verlängern.

Verhaltensökonomische Verzögerungsmuster

Verlustaversion und Ankereffekte, wie sie in der Theorie beschrieben werden (Kahneman & Tversky, 1979, S. 263), finden deutliche Entsprechungen in der Praxis. Mietinteressenten zeigen hohe Vorsicht vor langfristiger Bindung und bewerten Risiken tendenziell stärker als Chancen, was sich in zögerlichen Entscheidungen widerspiegelt.

Marktstruktur als Entscheidungsdeterminante

Die Theorie legt dar, dass ein Angebotsüberhang zu Entscheidungsparalyse führen kann (Schwartz, 2004, S. 73). Diese Hypothese wird durch Aussagen wie «Verzögerung durch Vergleich» (E2, 2025) und die wahrgenommene Überforderung bei zu grosser Auswahl bestätigt. Der Angebotsüberhang wirkt somit nicht primär als Beschleuniger, sondern vielmehr als Komplexitätsverstärker.

Einfluss von ESG-Kriterien

Zwar mit unterschiedlicher Gewichtung, aber grundsätzlich konsistent wird ESG als wachsendes, jedoch nicht dominierendes Entscheidungskriterium beschrieben. Besonders bei international tätigen oder börsenkotierten Unternehmen gewinnen ESG-Aspekte an Bedeutung, während lokale Akteure ihnen bislang meist nur eine nachgeordnete Rolle beimessen. In der Praxis fungieren ESG-Kriterien oft eher als differenzierendes Zusatzkriterium, nicht jedoch als ausschlaggebender Entscheidungsfaktor.

Rolle des Vermieters

In der Literatur werden Transparente Kommunikation, Flexibilität, Angebotsindividualisierung und Zusatzleistungen als Erfolgsfaktoren skizziert. Diese wurden auch von den Interviewpartnern als relevante Beschleunigungsfaktoren genannt. Besonders die frühzeitige Bereitstellung entscheidungsrelevanter Unterlagen und testbasierter Layoutplanungen wurde vielfach hervorgehoben.

4.7.2 Abweichungen und neue Erkenntnisse

Trotz zahlreicher Übereinstimmungen offenbaren die Interviews auch Aspekte, welche in der Theorie bislang nur unzureichend abgebildet sind.

Neue Differenzierung der Zielgruppen

Während die Literatur häufig von klassischen Nutzertypologien ausgeht, zeigen die Interviews eine deutlich stärkere Heterogenität der Nachfrager. Neue Nutzergruppen wie Gesundheitsanbieter und Bildungsinstitutionen bringen eigene Entscheidungslogiken und Anforderungen mit. Die einfache Branchensystematik greift somit zu kurz.

Dominanz der internen Unsicherheit

Die Theorie fokussiert stark auf externe Rahmenbedingungen. Die empirischen Daten hingegen benennen die interne Unsicherheit als häufigste Ursache für Verzögerungen. Darunter fallen insbesondere die Unklarheit bei der Flächenstrategie, der zukünftigen Nutzung und der internen Zieldefinitionen.

ESG in der Praxis selektiv relevant

In der Theorie wird ESG als universelles Trendthema behandelt. In der Praxis zeigen sich jedoch klare Unterschiede in der Relevanz. Dabei gibt es Abhängigkeiten von Internationalität, Unternehmensgrösse und Rechenschaftspflichten gegenüber Stakeholdern. ESG-Kriterien wirken in vielen Fällen als sekundäre Auswahlparameter und selten als Hauptentscheidungskriterium.

Bedeutung des Eigentümerkontakts

Ein Befund, der in der Theorie kaum berücksichtigt wurde, ist die explizite positive Wirkung eines frühzeitigen und direkten Kontakts zum Eigentümer bzw. zum finalen Entscheidungsträger auf der Vermieterseite. Interviewpartner aus sämtlichen befragten Kategorien betonten, dass dieser den Prozess beschleunigen und Vertrauen aufbauen kann. Das ist ein Aspekt, der stärker in künftige theoretische Modelle integriert werden sollte.

Rolle des Vermieterverhaltens in einer späten Phase der Verhandlungen

Theoretische Modelle legen den Fokus häufig auf die Initialphase der Vermietung. Die empirischen Daten zeigen jedoch, dass auch in der Schlussphase der Mietvertragsverhandlung das Verhalten des Vermieters entscheidend ist. Ein professioneller, strukturierter und zugleich empathischer Auftritt kann den Ausschlag für oder gegen den Abschluss geben.

5 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung beleuchtete die Entscheidungsprozesse von Mietinteressenten im Büroflächenmarkt Zürich unter besonderer Berücksichtigung von Unternehmen mit einem Flächenbedarf ab 1'000 m². Ziel war es, die zentralen Einflussfaktoren auf die Dauer und Dynamik dieser Prozesse zu identifizieren und daraus Handlungsempfehlungen für die Vermieterseite abzuleiten. Im Fokus standen neben strukturellen und verhaltensökonomischen Ansätzen insbesondere jene Aspekte, die durch gezielte Massnahmen und das Verhalten seitens der Vermieter beeinflussbar sind. Im Folgenden werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst, praxisrelevante Implikationen abgeleitet sowie die Limitationen der Arbeit kritisch reflektiert. Abschliessend werden Hinweise für weiterführende Forschung formuliert.

5.1 Zentrale Erkenntnisse und ihre Bedeutung

Die Analyse hat gezeigt, dass Entscheidungsprozesse bei grossflächigen Büroanmietungen durch eine hohe Komplexität und lange zeitliche Horizonte gekennzeichnet sind. Die empirischen Ergebnisse bestätigen die theoretisch erwarteten Einflussgrössen:

- Die Anzahl involvierter Personen und die Heterogenität der internen Anspruchsgruppen wirken sich signifikant auf die Dauer der Entscheidungsfindung aus.
- Verhaltensökonomische Faktoren wie Verlustaversion oder Entscheidungsparalyse bei zu grosser Auswahl führen zu Verzögerungen – auch in scheinbar rational strukturierten Organisationen.
- Der Angebotsüberhang im Markt Zürich (CBD ausgenommen) verstärkt die Zögerlichkeit auf Mieterseite, weil Entscheidungsdruck fehlt und der Anspruch auf «die perfekte Lösung» steigt.
- ESG-Kriterien gewinnen an Relevanz, haben jedoch in der Praxis derzeit meist noch eine ergänzende und keine ausschlaggebende Funktion.

Zugleich wurde deutlich, dass Vermieter die Entscheidungsprozesse aktiv beeinflussen können. Sie sind im aktuellen Marktumfeld gefordert, ihre Rolle aktiver und

kundenorientierter zu gestalten. Der klassische Ansatz einer passiven Angebotspublikation reicht nicht mehr aus, um potenzielle Mieter effektiv zu gewinnen. Stattdessen rücken differenzierte Strategien in den Vordergrund, die auf struktureller sowie auf zwischenmenschlicher Ebene ansetzen. Erfolgsentscheidend sind eine zielgruppengerechte Bedarfsanalyse, ein frühzeitiger, strukturierter Informationsfluss, vollständige und aktuelle Objektunterlagen, flexible Vertragsgestaltung, gezielte Unterstützungsdienstleistungen, individualisierte Flächenkonzepte sowie ein professionelles und empathisches Auftreten. Die Qualität der Interaktion hat einen massgeblichen Einfluss auf den erfolgreichen Abschluss.

5.2 Implikationen für die Praxis

Aus den gewonnenen Ergebnissen lassen sich mehrere Handlungsempfehlungen für die Vermieterseite ableiten, die im Folgenden dargestellt werden.

Frühe Bedarfserfassung und proaktive Kommunikation

Vermieter sollten frühzeitig mit potenziellen Mietern in Kontakt treten, deren Entscheidungsstrukturen verstehen und relevante Entscheidungsparameter aktiv abfragen. Eine klare, transparente Kommunikation kann Unsicherheiten abbauen und Vertrauen schaffen.

Flexible Angebotsgestaltung

Starre Standardverträge oder nicht verhandelbare Ausbaulösungen wirken im heutigen Marktumfeld hinderlich. Gefragt sind modulare Vertragsmodelle, skalierbare Flächenlösungen und individuell abgestimmte Ausbaupakete.

Professionelle Begleitung der Interessenten

Mietinteressenten profitieren von strukturierter Entscheidungsunterstützung. Vermieter können mit individualisierten Vorleistungen wie Testlayouts, Baukostenberechnungen oder Behördengängen massgeblich zur Effizienz des Entscheidungsprozesses beitragen.

Auftritt und Haltung im Verhandlungsprozess

Eine partnerschaftliche, lösungsorientierte Haltung in Verhandlungen erhöht die Abschlusswahrscheinlichkeit deutlich. Entscheidend sind dabei sowohl der wirtschaftliche Rahmen als auch das zwischenmenschliche Verhältnis.

Zielgruppenspezifische Vermarktung

Aufgrund der zunehmenden Heterogenität der Nachfrager bedarf es einer differenzierten Angebots- und Kommunikationsstrategie, die spezifisch auf die Bedürfnisse einzelner Branchen, Organisationsformen und Nutzergruppen ausgerichtet ist.

5.3 Limitationen der Untersuchung

Trotz der breiten Datenbasis unterliegt die Arbeit mehreren Einschränkungen:

Qualitativer Fokus

Die Untersuchung basiert auf einer begrenzten Anzahl qualitativer Experteninterviews. Die Ergebnisse sind daher nicht im statistischen Sinn generalisierbar, sondern als kontextbezogene Einblicke zu verstehen.

Regionaler Fokus auf Zürich

Die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf Büroflächenmärkte in peripheren Regionen oder in anderen Schweizer Städten ist nur eingeschränkt möglich.

Subjektivität der Aussagen

Die Einschätzungen der Interviewpartner spiegeln jeweils individuelle Perspektiven wider und sind grösstenteils durch persönliche Erfahrung, Marktlage oder Unternehmenshintergrund geprägt. Die Gefahr selektiver Wahrnehmung und sozialer Erwünschtheit lässt sich dabei nicht vollständig ausschliessen.

Zeitliche Dynamik

Die Aussagen repräsentieren eine Momentaufnahme. Entwicklungen wie konjunkturelle Veränderungen, technologische Innovationen oder neue regulatorische Herausforderungen können künftige Entscheidungsprozesse massgeblich beeinflussen.

5.4 Empfehlungen für weiterführende Forschung

Auf der Basis der vorliegenden Arbeit ergeben sich verschiedene Ansatzpunkte für vertiefende Untersuchungen.

Quantitative Validierung

Die Ergebnisse sollten durch standardisierte, quantitative Erhebungen ergänzt werden. So können belastbare Aussagen über Häufigkeiten, Gewichtungen und Zusammenhänge einzelner Einflussfaktoren getroffen werden.

Langzeitbeobachtungen von Mietentscheidungen

Mittels Fallstudien oder Längsschnittanalysen könnten die Entscheidungsprozesse über längere Zeiträume hinweg nachvollzogen und deren Dynamiken im Zeitverlauf präziser analysiert werden.

Vergleichende Analysen in anderen Märkten

Es wäre aufschlussreich, die Erkenntnisse mit Märkten ausserhalb von Zürich mit anderen Städten und für andere Nutzungen wie Industrie oder Retail zu vergleichen.

Rolle digitaler Tools und KI

Künftig könnte auch die Wirkung digitaler Systeme zur Entscheidungsunterstützung auf Mietentscheidungen (z. B. datenbasierte Flächenmatching-Algorithmen[11]) untersucht werden.

Einfluss des direkten Eigentümerkontakts

Die Interviews weisen darauf hin, dass ein persönlicher, frühzeitiger Kontakt zur Eigentümerschaft (bzw. zum finalen Entscheidungsträger auf der Vermieterseite) das Vertrauen auf Mieterseite stärkt und den Entscheidungsprozess beschleunigen kann. Die systematische Erforschung dieses Aspekts könnte wertvolle Erkenntnisse zur Ausgestaltung effizienter Vermietungsstrukturen liefern.

[11] Digitale Verfahren, die Mietinteressenten automatisiert passende Büro- oder Gewerbeflächen vorschlagen, basierend auf Kriterien wie Lage, Grösse, Budget und Nutzungskonzept.

Literaturverzeichnis

Beggs, A., & Graddy, K. (2009). Anchoring Effect: Evidence from Art Auctions. *The American Economic Review,* 1027-1039.

Brenner, M. (2024, Dezember). Stabile Nachfrage im Stadtzentrum. *Immobilia*, S. 18-19.

CBRE. (2024). *MarketView Snapshot Office Zurich Q1 2024.* Zürich: CBRE INC.

CBRE, & Meta-Sys. (2024). *Homeoffice und abgeschwächstes Wirtschaftswachstum: Divergenz zwischen Zentren und Peripherie akzentuiert sich*. Gefunden unter https://www.cbre.ch/de-ch/press-releases/homeoffice-und-abgeschwachstes-wirtschaftswachstum

Drees & Sommer SE. (2019). *Office User Monitor 2025.* Stuttgart: Drees & Sommer SE.

Eisenhardt, K., & Zbaracki, M. (1992, Band 13). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, S. 17-37.

Fahrländer, S. (2023, Juli). Qualität der Mikrolage entscheidet. *Immobilia*, S. 18-19.

FPRE & CSL Immobilien AG. (2024). *FPREview Q3 2024 – Segmentierung der Nachfrage nach Büroflächen.* Zürich: FPRE.

FPRE (2024). *Immobilienmärkte Schweiz 2024.* Zürich: FPRE.

Gabler, C., & Reynolds, K. (2013, Band 21). Buy now or buy later: the effects of scarcity and discounts on purchase decisions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, S. 441-455.

Gigerenzer, G., & Selten, R. (2001). *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox.* London: The MIT Press.

Gurtner, R. (2023, Juli). Nur flexible Büroräume sind nachhaltig. *Immobilia*, S. 22-23.

Isherwood, A. (2024). *Commercial Lease Strategies*. Gefunden unter https://www.linkedin.com/pulse/commercial-lease-strategies-andr%C3%A9-isherwood-9qaof/

JLL (Jones Lang LaSalle Incorporated) (2023). *Caution to commit sees average office lease size fall*. Gefunden unter https://www.jll.com/en-uk/insights/caution-to-commit-sees-average-office-lease-size-fall

JLL (Jones Lang LaSalle Incorporated) (08. 07 2024). *Office market Zurich 2024*. Gefunden unter https://www.jll.com/en-us/insights/market-outlook/zurich-office abgerufen

JLL (Jones Lang LaSalle Incorporated) (2025). *Zürich Büromarktbericht Q1 2025.* Zürich: JLL.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, S. 1124-1131.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, S. 263-292.

Krause, S., Trumpp, A., Dichtl, T., Kiese, S., & Rutsch, A. (2024). *Neue Arbeitswelt, neue Arbeitsorte: Auswirkungen von Homeoffice auf den Büroimmobilienmarkt.* München: ifo Institut.

Krupper, D. (2015). *Nutzerbasierte Bewertung von Büroimmobilien.* Wiesbaden: Springer.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung.* Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, S. 246-275.

Paula, A. (2024, Juli). Büronachfrager werden wählerischer. *Immobilia*, S. 18-19.

Pfnür, A., & Wagner, B. (2018). *Transformation der Immobilienwirtschaft.* Institut für Betriebswirtschaftslehre.

Roost, S. (2012). Masterthesis: Bereitstellungsprozess von modernen Büroimmobilien und dessen Erfolgskriterien. Zürich: Universität Zürich.

Schulte, K.-W., Bone-Winkel, S., & Schäfers, W. (2016). *Immobilienökonomie* (5. Auflage Ausg.). Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.

Schwartz, B. (2004, April). The Tyranny of Choice. *Scientific American*, S. 70-75.

Staub, C. (2023). Abschlussarbeit: Immobilienkommunikation als Werttreiber entlang der SIA-Phasen 0-6. Zürich: Universität Zürich.

Von der Ohe, I. (2023, März). Nachfrage nach Wohn- und Büroflächen steigt. *Immobilia*, S. 16-17.

Wüest Partner AG. (2024). *Immo-Monitoring 2024 | 2. Zürich.* Zürich: Wüest Partner AG.

Wüest Partner AG. (2025). *Wandelnde Ansprüche an das moderne Büro*. Gefunden unter https://www.wuestpartner.com/ch-de/2024/11/04/wandelnde-ansprueche-an-das-moderne-buero/

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

Fragebogen für Mietinteressenten

1 Einleitung / Warm-up

1.1 Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?

1.2 Waren Sie bereits mehrfach in Mietentscheidungsprozesse involviert?

1.3 Welche generellen Erfahrungen haben Sie mit der Suche und Auswahl von Büroflächen gemacht?

2 Allgemeine Fragen

2.1 Wann waren Sie zuletzt in einen Anmietungsprozess eingebunden und um wie viel Mietfläche handelte es sich?

2.2 Wie lange hat Ihr letzter Entscheidungsprozess für eine Bürofläche gedauert?

2.3 Welche externen Partner (z. B. Berater, Makler) haben Sie im Prozess unterstützt?

3 Entscheidungsprozess

3.1 Welche Schritte durchlaufen Sie typischerweise, bevor Sie eine Mietentscheidung treffen?

3.2 Wer ist in Ihrem Unternehmen in die Entscheidung involviert (Gremien, Hierarchien, Fachbereiche)?

3.3 Wann wurden welche Gremien/Fachbereiche in den Entscheidungsprozess involviert?

3.4 Welche Herausforderungen oder Unsicherheiten sind bei Ihnen während des Entscheidungsprozesses aufgetreten?

3.5 Wie oft mussten Sie Ihre Anforderungen oder Wünsche im Prozess anpassen?

4 Einflussfaktoren

4.1 Welche Hauptkriterien waren für Ihre Entscheidung ausschlaggebend (z. B. Standort, Preis, Grösse, Flächenkonzept, Ausbau)?

4.2 Welche Rolle spielen wirtschaftliche Unsicherheiten oder Marktbedingungen für Ihre Entscheidungen?

4.3 Wie wichtig sind Aspekte wie Flexibilität der Mietangebote oder Vertragsgestaltung (Laufzeiten, Optionen, Mietzinsgestaltung, mieterseitige Ausbauwünsche)?

4.4 Wie wichtig waren Zugeständnisse des Vermieters (mietzinsfreie Zeit, Ausbaubeiträge, Staffelmiete, etc.) für Ihre Entscheidungen?

4.5 Welche Rolle spielen Zustand, Ausbaustandard oder ESG-Aspekte bei der Entscheidung?

4.6 Welche Rolle spielen Layoutplanungen und Visualisierungen? Waren diese hilfreich? War Geschwindigkeit in der Layoutplanung wichtig?

4.7 Welche Informationen wären hilfreich gewesen, um Ihre Entscheidung schneller oder leichter treffen zu können?

4.8 Haben Sie im Rahmen Ihres Entscheidungsprozesses Druck seitens des Vermieters wahrgenommen, z. B. durch Fristen, limitierte Angebote oder häufige Follow-Ups? Wenn ja, wie hat sich dieser Druck auf Ihre Entscheidungsfindung ausgewirkt – eher beschleunigend, hemmend oder gar kontraproduktiv?

4.9 Hatten aus Ihrer Sicht zwischenmenschliche Aspekte wie Sympathie, Kompetenz oder der professionelle Umgang des Vermarkters einen Einfluss auf Ihre Entscheidung? Können Sie beschreiben, in welcher Phase und in welcher Form sich dies bemerkbar gemacht hat?

5 Verbesserungspotenzial

5.1 Was könnten Vermieter Ihrer Meinung nach tun, um den Entscheidungsprozess zu erleichtern?

5.2 Welche Art von Unterstützung oder Dienstleistung wäre für Sie wertvoll gewesen?

5.3 Wie könnte der Prozess besser auf Ihre internen Entscheidungsstrukturen abgestimmt werden?

5.4 Welche Best Practices oder positive Erfahrungen haben Sie bei früheren Entscheidungsprozessen gemacht?

Fragebogen für Tenant Representatives (Mietervertretungen)

1 Einleitung / Warm-up

1.1 Welche Art von Mandaten betreuen Sie typischerweise (Branche, Unternehmensgrösse, Region)?

1.2 Seit wie vielen Jahren begleiten Sie Mietinteressenten bei Büroflächensuchen?

1.3 Wie schätzen Sie die Entwicklung der Entscheidungsprozesse in den letzten Jahren ein?

2 Allgemeine Fragen

2.1 Wie lange begleiten Sie durchschnittlich Mietinteressenten bei der Suche nach geeigneten Büroflächen?

2.2 Welche Branchen sind Ihrer Erfahrung nach besonders von langen Entscheidungsprozessen betroffen?

2.3 Welche Rolle spielt die Unternehmensgrösse bei der Entscheidungsdauer?

3 Entscheidungsprozesse der Mietinteressenten

3.1 Welche typischen Schritte durchlaufen Unternehmen, bevor sie eine Mietentscheidung treffen?

3.2 Welche Hürden oder Herausforderungen begegnen Sie am häufigsten während des Prozesses?

3.3 Wie oft müssen Mietinteressenten ihre Anforderungen während des Prozesses ändern?

4 Einflussfaktoren

4.1 Wie wichtig sind Aspekte wie Standort, Preis, Vertrags- und Flächenflexibilität für die Entscheidungen?

4.2 Welche Rolle spielen ESG-Kriterien in der Flächensuche?

4.3 Welche Marktbedingungen (z. B. Angebot/Nachfrage) wirken sich Ihrer Meinung nach besonders auf die Entscheidungsdauer aus?

4.4 Gibt es externe Faktoren (z. B. Konjunktur), die den Prozess verzögern?

5 Verbesserungspotenzial

5.1 Welche Vermietungsstrategien könnten die Entscheidungsprozesse beschleunigen?

5.2 Welche Services oder Unterstützungen wären für Mietinteressenten hilfreich?

5.3 Wie können Vermieter besser auf Mandantenbedürfnisse reagieren?

5.4 Gibt es Best Practices aus Ihrer Erfahrung, die Entscheidungsprozesse verkürzen?

Fragebogen für Vermarkter

1 Einleitung / Warm-up

1.1 Seit wie vielen Jahren sind Sie in der Vermarktung von Büroflächen tätig?

1.2 Welche Arten von Flächen (z. B. Grössen, Lage, Objektkategorien) betreuen Sie schwerpunktmässig?

1.3 Wie hat sich Ihre Zielgruppe in den letzten Jahren verändert?

2 Allgemeine Fragen

2.1 Welche Zielgruppen (z. B. Branchen, Unternehmensgrössen) sprechen Sie hauptsächlich an?

2.2 Wie lange dauert der durchschnittliche Vermarktungsprozess von Büroflächen in Ihren Projekten?

2.3 Gibt es Unterschiede zwischen neuen und bestehenden Objekten (Neubauten/Bestandesliegenschaften) hinsichtlich der Entscheidungsdauer der Mieter?

3 Wahrnehmung der Entscheidungsprozesse

3.1 Welche typischen Anliegen oder Bedenken äussern Mietinteressenten in der Entscheidungsphase?

3.2 Wie häufig erleben Sie Verzögerungen aufgrund interner Entscheidungsprozesse der Mietinteressenten?

3.3 Welche Informationen fragen Mietinteressenten am häufigsten nach, bevor sie eine Entscheidung treffen?

3.4 Wie wirken sich externe Berater (Tenant Reps) oder Headquarter-Freigaben auf den Prozess aus?

4 Einflussfaktoren

4.1 Welche Rolle spielen Mietkonditionen wie Vertragsdauer oder Anpassungsoptionen bei der Entscheidungsfindung?

4.2 Wie wirken sich marktbedingte Faktoren wie Leerstandsraten oder Angebotsdruck auf die Entscheidungsdauer aus?

4.3 Gibt es externe Faktoren (z. B. pandemiebedingte Unsicherheiten, ESG-Kriterien), die den Entscheidungsprozess beeinflussen?

5 Verbesserungspotenzial

5.1 Welche Strategien haben Sie entwickelt, um Entscheidungsprozesse zu beschleunigen?

5.2 Welche Rolle spielen vorbereitete Angebote, Visualisierungen, standardisierte Vertragsmodelle?

5.3 Wie könnten Mietangebote besser auf die Bedürfnisse der Mietinteressenten zugeschnitten werden?

5.4 Welche konkreten Services oder Verhaltensweisen steigern aus Ihrer Sicht die Abschlusswahrscheinlichkeit

Fragebogen für Immobilieneigentümer

1 Einleitung / Warm-up

1.1 Welche Funktion üben Sie aktuell in Bezug auf Ihre Liegenschaften aus?

1.2 In welchem Umfang sind Sie direkt in Vermietungsprozesse involviert?

2 Vermietungserfahrung und Zielgruppen

2.1 Welche Art von Mietern (Branche, Grösse) sprechen Sie mit Ihren Flächen hauptsächlich an?

2.2 Wie hat sich Ihr Flächenportfolio in den letzten Jahren hinsichtlich Nachfrage oder Leerstand entwickelt?

3 Wahrnehmung der Entscheidungsprozesse

3.1 Wie lange dauern aus Ihrer Sicht typische Entscheidungsprozesse bei Interessenten?

3.2 Welche Unterschiede beobachten Sie zwischen verschiedenen Mietergruppen (z. B. Unternehmensgrösse)?

3.3 Welche Rückmeldungen erhalten Sie von Mietinteressenten hinsichtlich Entscheidungsdauer?

4 Einflussfaktoren und Herausforderungen

4.1 Welche Faktoren führen Ihrer Erfahrung nach zu Verzögerungen (z. B. interne Gremien, Vertragsinhalte, Ausbaufragen)?

4.2 Wie wirkt sich die aktuelle Marktsituation (z. B. Angebotsüberhang, Zinslage) auf den Entscheidungsprozess aus?

5 Strategien und Massnahmen

5.1 Welche Massnahmen setzen Sie ein, um Entscheidungsprozesse zu beschleunigen (z. B. Ausbauangebote, Flexibilität)?

5.2 Inwiefern bieten Sie individuelle Vertragsmodelle oder Flächen-/Ausbauanpassungen an?

6 Verhandlung und Kommunikation

6.1 Wie wichtig ist Ihnen der persönliche Austausch mit Interessenten im Prozess?

6.2 Welche Rolle spielt Ihr eigenes Verhalten (z. B. Transparenz, Verlässlichkeit) für den Verlauf der Verhandlungen?

7 Verbesserungspotenzial

7.1 Was wünschen Sie sich von Mietinteressenten, um Prozesse effizienter zu gestalten?

7.2 Was wünschen Sie sich von Tenant Reps, um Prozesse effizienter zu gestalten?

7.3 Was wünschen Sie sich von Vermarktern (Eigentümervertretern), um Prozesse effizienter zu gestalten?

7.4 Welche lehrreichen Erfahrungen haben Sie aus erfolgreichen oder besonders zähen Prozessen gezogen?

Anhang 2: Kategoriensystem für die Codierung der Interviews

Hauptkategorien		Sekundärkategorien
1	Rahmenbedingungen des Büroflächenmarkts	• Marktbedingungen • Zielgruppen & Nutzerbedürfnisse • ESG & Nachhaltigkeit
2	Entscheidungsprozesse von Mietinteressenten	• Abbrüche • Ablauf & Phasen • Dauer • Einflussfaktor: Komplexität der Nutzung / Fläche • Einflussfaktor: Marktsituation • Einflussfaktor: Organisatorisch • Einflussfaktor: Unsicherheiten intern • Einflussfaktor: Verhalten des Mietinteressenten • Einflussfaktor: Vorbereitung • Entscheidungsfaktoren
3	Interaktionen & Kommunikation	• Kommunikation & Beziehung • Nutzerperspektive & Kundenzentrierung • Zusammenarbeit & Rollenverständnis
4	Angebots- & Vertragsgestaltung	• Angebotsgestaltung • Ausbauverantwortung • Unterlagen & Dokumentation • Vertragsmodelle & Flexibilität
5	Verhandlung & Vermietungsstrategie	• Druckmechanismen • Verhalten des Vermieters/Vermarkters • Serviceorientierte Vermietung • Verhalten bei Zugeständnissen

Anhang 3: Interviewpartner

Kürzel	Kategorie	Berufsbezeichnung	Zeitpunkt	Dauer
E1	Eigentümer	Assetmanagement, institutioneller Immobilieneigentümer, Zürich	13.06.2025, 15:00 Uhr	55 Min.
E2	Eigentümer	Leitende Funktion in der Immobilienvermarktung, institutioneller Immobilieneigentümer, Zürich	18.06.2025, 10:00 Uhr	40 Min.
M1	Mieter / Mietinteressent	Leitende Funktion im Corporate Real Estate & Facility Management, internationales Grossunternehmen, Finanz-/Versicherungsbranche	17.06.2025, 14:00 Uhr	40 Min.
M2	Mieter / Mietinteressent	Portfolio- & Assetmanagement, internationales Grossunternehmen, Finanzbranche	02.06.2025, 10:30 Uhr	60 Min.
M3	Mieter / Mietinteressent	Leitende Funktion im Corporate Real Estate& Facility Management, nationales, mittelgrosses Unternehmen, Finanzbranche	30.05.2025, 13:00 Uhr	40 Min.
M4	Mieter / Mietinteressent	Leitende Funktion im Corporate Real Estate & Facility Management, internationales Grossunternehmen, Versicherungsbranche	05.06.2025, 15:30 Uhr	40 Min.
T1	Tenant Representative	Senior Consultant in der Mietervertretung, international tätig	18.06.2025, 8:00 Uhr	50 Min.
T2	Tenant Representative	Leitende Funktion in der Mietervertretung, international tätig	11.06.2025, 9:30 Uhr	30 Min.

Kürzel	Kategorie	Berufsbezeichnung	Zeitpunkt	Dauer
T3	Tenant Representative	Leitende Funktion in der Immobilienvermarktung und Mietervertretung, lokal tätig	11.06.2025, 15:30 Uhr	35 Min.
V1	Vermarkter	Leitende Funktion in der Immobilienvermarktung, international tätig, Zürich	30.05.2025, 9:30 Uhr	50 Min.
V2	Vermarkter	Leitende Funktion in der Immobilienvermarktung und Mietvertretung, international tätig, Zürich	11.06.2025, 13:30 Uhr	35 Min.
V3	Vermarkter	Leitende Funktion in der Immobilienvermarktung, schweizweit tätig, Zürich	04.06.2025, 9:30 Uhr	45 Min.

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass ich die volle Verantwortung für die Wissenschaftlichkeit des vorgelegten Textes selbst übernehme, auch wenn KI-Hilfsmittel eingesetzt und deklariert wurden. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurde, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleich der oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Dietlikon, den 8. August 2025

Andrea Florence Kull