

unter sind nur jene Kosten zu subsumieren, die von Gesetzes wegen nicht vom Eigentümer zu übernehmen sind. Ein Grundsatz, dem in der Praxis absichtlich oder aus Unwissenheit nicht immer die nötige Beachtung geschenkt wird.

Harmonisierung

Es versteht sich von selbst, dass im Rahmen der Mietvertragsverhandlungen sowohl vermietet- wie mieterseitig abhängig von der jeweiligen Angebots- und Nachfragesituation Abstriche und Kompromisse zu machen sind. Wie weit diese im Einzelfall aber gehen dürfen, ist der oben erwähnten Checkliste zu entnehmen. Das Ziel einer jeden Vertragsverhandlung muss die inhaltlich wie auch formal möglichst weitgehende Übereinstimmung der Mietverträge über verschiedene Objekte (Harmonisierung) sein. Vor allem für Unternehmen mit mehreren Mietverträgen lohnt sich ein einheitliches internes Handling. Dazu gehört, dass die Person, welche die Verträge aushandelt, zwingend über das notwendige juristische Fachwissen verfügen muss. Die einheitliche Handhabung dieser Verträge verlangt nebst der oben beschriebenen inhaltlichen und formalen Übereinstimmung der Verträge nach einem Überwachungssystem. Dieses kann abgestimmt auf das jeweilige Bedürfnis sehr einfach oder aber im Sinne eines umfassenden Führungsinstrumentes ausgestaltet sein. Ein Überwachungssystem

Drei bis zehn Prozent

Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Immobilienkosten (Mietkosten) einen Anteil von drei bis zehn Prozent an den jährlichen Umsatzerlösen haben beziehungsweise sich in einer Größenordnung von 5 bis 15 Prozent der Gesamtkosten von Unternehmen bewegen. Vor allem im Dienstleistungsunternehmen nehmen die Mietkosten nach den Personalkosten die grösste Kostenposition ein.

(Quelle: Wolfgang Schäfer, Strategisches Management von Unternehmensimmobilien, 1999, Seite 66)

Unter die Lupe genommen

In einem Mietvertragsanalyseprogramm wird die Bewertung von Mietverträgen ermöglicht. Verschiedene entscheidende Parameter der Mietvertragskonditionen finden in der Berechnung Berücksichtigung: Fläche, Miete, Laufzeit, Indexierung, Staffelmietvereinbarung, Baukostenzuschuss sowie mietfreie Zeiten. Das Ergebnis weist den Kapitalwert des konkreten Mietvertragsangebotes aus und ermöglicht so einen direkten monetären Vorteilsvergleich alternativer Angebote.

(Quelle: Wolfgang Schulte, Corporate Real Estate Management, Seite 661)

soll ständig kontrollieren und für den raschen Zugriff auf die wichtigsten Vertragsparameter wie Mietpreise, Fristen aller Art (zum Beispiel Ausübung von Optionen oder Vertragsablauf) oder Quadratmeterumsatz/Kosten-Kennzahl sorgen. Seinen Nutzen voll auszuspielen vermag ein solches Hilfsmittel allerdings nur, wenn es von einer kompetenten Person permanent auf dem aktuellen Stand gehalten und in regelmässigen Zeitabständen konsultiert wird.

Unternehmen, die nicht über die entsprechenden Erfahrungen oder das geeignete Personal verfügen, sind gut beraten, externe Unterstützung beizuziehen. Mit Hilfe eines Audits lässt sich rasch ermitteln, wie es um das Kosten- respektive Ertragsmanagement, das interne Handling von Verträgen, die Vertragsgestaltung sowie die Art und Weise wie Verträge ausgehandelt werden bestellt ist. Beachten muss man hierbei, dass die mit dem Audit beauftragte Firma mit den Eigenheiten und Usancen des jeweiligen Gewerbezweiges, wie zum Beispiel dem Einzelhandel, aber auch dem Immobilienwesen und dem Vertragsrecht, vertraut ist. Nur so können konkrete und ökonomisch sinnvolle Verbesserungsvorschläge erwartet werden. ■

*Simon A. Roesti ist Fürsprecher, Master of Marketing und Geschäftsinhaber der Firma Roesti Unternehmensentwicklung und Interimsmanagement in Gwatt-Thun.



Auf dem Sprungbrett

Karriereplanung: Die Gründe für das Investment in die eigene Ausbildung liegen vor allem im Zugang zu einer schnelleren oder stabileren Karriere und zu einem künftig höheren Salär. Das heterogene Bildungsangebot macht aber dem Studenten die Entscheidung nicht einfach.

Von Stephan Kloess *

Nachdem es immer schwieriger wird, Immobilienzyklen in ihrer Dauer und Volatilität vorherzusagen, entsteht der Wunsch der Branche nach genaueren Prognosen und damit nach mehr Sicher-

heit. Hierfür wird jedoch Erfahrungs-, Methoden- und Konzeptwissen in der notwendigen Tiefe und Breite benötigt. Die Wachstumsprognose als solche wird in der Zukunft nicht mehr ausreichen, um für Projektentwicklungen, Immobilienkapitalanlagen oder Portfoliosteuerungen die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Diese Situation ist für die Immobilienwirtschaft neu.

Themen wie Umnutzung, Rückbau und Sanierung gewinnen an Bedeutung. Man muss kein Pessimist sein, um zu konstatieren, dass volatilere Entwicklungen künftig eher die Regel sein werden, als ein stetiges Wachstum. Damit ändern sich Angebots- und Nachfragestrukturen in den jeweiligen Immobilienmärkten. Hieraus entspringt der natürliche Wunsch der Branche nach transparenteren Daten, nach Instrumenten und Methoden, die es ermöglichen Themen integrativ zu betrachten, um die gestiegene Komplexität zu reduzieren.

Made in Amerika

Mit der zunehmenden Amerikanisierung Europas schwappte auch die Master-Welle nach Europa. Als Ergebnis davon sind unzählige Master-Studiengänge an Universitäten, Fachhochschulen, Höheren Fachschulen oder anderen Ausbildungsinstitutionen im Angebot. Es existieren normale Vollzeitstudiengänge, Nachdiplomstudien oder sogenannte Executive Masters. Es entsteht der Eindruck, dass jeder Weg irgendwie zum Master führt. Sicher ist in diesem Dschungel nur eines: Der Aussenstehende kann die Angebote nicht mehr voneinander unterscheiden. Er weiss nicht, welcher Master für ihn fachlich relevant ist und welcher seine Karriere wirklich fördert.

Die Schwierigkeit liegt in der Sicherstellung von Qualität sowie in der internationalen Standardisierung von Masterstudiengängen. Mit dem Berlin/Bologna-Prozess wurde die Standardisierung und Harmonisierung von Masterstudiengängen eingeleitet. Im Rahmen dessen wurden international vergleichbare Qualitätsstandards entwickelt, womit sich nationale staatliche Behörden aus der Vergabe der offiziellen Anerkennungen zurückziehen. Diese ehemals hoheitliche Aufgabe wird künftig an Akkreditierungsorganisationen delegiert. Dies sind unabhängige Stiftungen, wie Fibaa, Equis oder Zeva, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, die Qualität von Masterstudiengängen zu prüfen und somit eine internationale Vergleichbarkeit sicherzustellen. In Deutschland ist diese Aufgabe bereits unter anderem an die Fibaa (Foundation for International Business Administration Accreditation) delegiert worden. Dies bedeutet, dass alle Ausbildungsinstitutionen, die auf das Mastersystem umstellen, sich akkreditieren lassen müssen.

Schwarze Schafe

Bis auf die Schweiz haben alle mitteleuropäischen Staaten den Mastertitel geschützt. In der Schweiz wird der Master erst ab zirka 2008 geschützt sein. Auch in Bern wird zur Zeit darüber nachgedacht, die hoheitliche Aufgabe

der Akkreditierung zu delegieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass Masterstudiengänge aus der Schweiz international vergleichbar sein werden und entsprechend Anerkennung finden. Die Universität St. Gallen (HSG) ist hier mit gutem Beispiel vorangegangen und hat sich von der Equis (European Quality Improvement System) akkreditieren lassen. Alle bestehenden Masterstudiengänge werden sich über kurz oder lang dem Prozedere einer Akkreditierung unterziehen müssen. Für die fachliche Akkreditierung auf internationaler Ebene ist in der Immobilienwirtschaft die Rics (Royal Institution of Chartered Surveyors) zuständig. Sie sichert die Qualität, setzt Standards, so zum Beispiel in der Bewertung, und treibt die Aus- und Weiterbildung in der Branche auf nationaler und internationaler Ebene voran. Der Erfolg angebotener Studiengänge wird somit auch vom Qualitätssiegel Rics abhängen.

Durch die Mühlen der Forschung

Die Immobilienökonomie ist in der Schweiz, Deutschland und Österreich bisher ohne lange Forschungstradition. Dies ist in den angelsächsisch geprägten Ländern anders. Hier haben sich drei Ansätze herausgebildet, mit deren Hilfe Ausbildungsgänge zu klassifizieren sind: Der *Investment & Finance-Approach*, der eher an den US-amerikanischen Hochschulen anzutreffen ist. Exemplarisch für diesen Ansatz ist zum Beispiel die Wharton University of Pennsylvania mit Sam Zell oder in Europa die University of Maastricht mit Professor Piet Eichholtz (Real Estate Finance). Der *Surveying-Approach* herrscht vor allem in Grossbritannien vor. Gute Beispiele hierfür sind die University of Reading mit Professor Andrew Ellis Baum (Land Management) oder die University of Manchester (Umist) mit Professor David Lowe (Project Economics, Estimating). In Kontinentaleuropa dagegen ist der *Interdisciplinary-Approach* verbreitet. Der interdisziplinäre Ansatz hat zum Ziel, alle Disziplinen der Immobilienwirtschaft über die gesamte Wertkette in die For-

Schneller, höher, besser

Vier Gründe, die für eine Ausbildung sprechen:

- ① **Wissens-/Know-how-Motiv:** Die Lücke zwischen dem Know-how des Marktes/Firma und dem Wissen des Mitarbeiters soll geschlossen werden.
- ② **Netzwerk-Motiv:** Der Mitarbeiter und die Firma bekommen Zugang zu einem (inter-) nationalen Branchennetzwerk.
- ③ **Arbeitsmarkt-Motiv:** Die Qualifizierung des Mitarbeiters sichert ihm bessere Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt, da er seine Leistungsfähigkeit und seine fachliche Eignung dokumentiert.
- ④ **Selektions-Motiv:** Nutzung des Instrumentes der Weiterbildung, zur Mitarbeiterpromotion, um ihn in einen «„High-potential-Pool» aufzunehmen oder ihn vom mittleren ins höhere Management zu befördern.

schung und Lehre zu integrieren. Dieser Ansatz ist von der ebs Immobilienakademie mit dem Haus der Immobilienökonomie von Professor Karl-Werner Schulte umgesetzt worden. Currem wird diese Tradition in der Schweiz mit dem Best-Owner Ansatz fortsetzen (siehe IMMOBILIEN Business, Heft 7/8, 2004).

In der Diskussion zwischen Theorie und Praxis wird schon seit 2000 ein integrativer Forschungsansatz gefordert, der sich durch das Zusammenspiel von Theorie und Praxis auszeichnet. Akademische Institutionen sollten sich dynamischer und flexibler hinsichtlich der Praxisbedürfnisse verhalten. Dies erfordert im Gegenzug allerdings auch ein finanziell höhe-

res Engagement der Praxis für die Wissenschaft. Genauso wie gute Schulen pädagogische Konzepte besitzen, profilieren sich die besten Universitäten/Business Schools mit eigenen Konzepten, in die sie ihre Lehre und die entsprechenden Themengebiete einordnen. Nicht um eine «unité de doctrine» zu verbreiten, sondern um dem Studenten einen Rahmen zu bieten, in dem er sich dann spielerisch bewegen kann.

Auf der Zielgeraden

Ziel der Aus- und Weiterbildung muss sein, dem Studenten zu ermöglichen, die Komplexität seiner beruflichen Realität zu reduzieren sowie die Handlungsalternativen bei künftigen Problemstellungen zu erweitern. Dazu beitragen können das Curriculum, die didaktischen Methoden, die Qualität der Dozenten sowie die Einordnung der Themen in einen eigenen Ansatz. Staatliche Anerkennungen werden künftig in den Hintergrund gedrängt. Entscheidend für den Erfolg von Masterstudiengängen in der Immobilienwirtschaft sind Branchen-Akkreditierungen, wie von Rics, Akkreditierungen, die die akademische Qualität des Masters sicherstellen (zum Beispiel Fibaa, Equis) sowie ein eigener Ansatz, der das Erfahrungs- und Branchenwissen ordnet. Aus Sicht der Industrie wird es künftig nicht mehr ausreichen irgendeinen Master zu führen. Für den Erfolg der eigenen Fortbildungsmassnahme und der eigenen Karriere wird entscheidend sein, welche Institution welchen Abschluss vergeben hat. ▲

* Stephan Kloess ist selbständiger Berater im Bereich des Immobilienmanagements und Delegierter des Verwaltungsrates der Currem AG.

Anzeige

Die Nummer für Immobilienmarketing:
043 817 4010
Zum Beispiel für 3-D-Visualisierungen.

Immopublic . Enzianweg 4 . 8049 Zürich
info@immopublic.ch . www.immopublic.ch **IMMOPUBLIC**