

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

**Die Bedeutung fachübergreifender Information für das
Strategische Management von Immobilien**

Name: Markus V. Rohrer
Adresse: Kalchackerstrasse 108, 3047 Bremgarten b. Bern
Eingereicht bei: Dr. Thomas Höhener und Bruno Basler
Abgabedatum: 27. Juli 2006

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Handlungsbedarf	1
1.2	Ziel der Untersuchung, Forschungsfrage	3
1.3	Gewähltes Vorgehen	3
2	Problemanalyse.....	4
2.1	Begrifflichkeiten und Verständigung	4
2.2	Problemlösungsmethodik	4
2.2.1	Umgang mit Problemstellungen.....	4
2.2.2	Komplexität und Systemansatz	6
2.2.3	Systems Engineering und ganzheitliche Problemlösungsmethodik.....	8
2.2.4	Zusammenfassung	9
2.3	Strategisches Management.....	10
2.3.1	Problemstellung	10
2.3.2	Aufgaben, Grundsätze und Werkzeuge	12
2.3.3	Bestimmung von Erfolgsfaktoren	13
2.3.4	Zusammenfassung.....	14
2.4	Immobilien.....	15
2.4.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung	15
2.4.2	Handlungsbedarf	15
2.4.3	Dynamisches Umfeld	16
2.4.4	Rahmenbedingungen.....	22
2.4.5	Lenkungsmöglichkeiten	24

3	Lösungssynthese	27
3.1	Lösungskomponenten	27
3.1.1	Vorbemerkungen.....	27
3.1.2	Voraussetzungen	27
3.1.3	Zielsetzungen und Erwägungen	30
3.1.4	Business Mission.....	31
3.1.5	Prognosen.....	35
3.2	Lösungsentwurf.....	38
3.2.1	Information und Wissen.....	38
3.2.2	Wissensziele definieren.....	40
3.2.3	Wissen bewerten	46
3.2.4	Wissen nutzen	47
4	Bewertung und Ausblick.....	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mustererkennung, Das Ganze ist etwas anderes als die Summe seiner Teile. (vgl. Gomez, Peter/Probst, Gilbert (1995), S. 67.)	7
Abbildung 2: Systems Engineering, systemisches Denken kombiniert mit Vorgehensprinzipien und Techniken. (vgl. Daenzer, W.F./Huber, F., (1999), S. XIX.)	8
Abbildung 3: Schritte der ganzheitlichen Problemlösungsmethodik (vgl. Gomez, Peter/Probst, Gilbert, (1995), S. 27.).....	9
Abbildung 4: Elemente der Business Mission, Basis umfassender Erfolgserlebnisse (vgl. Malik, Fredmund, (2005), S. 153.)	11
Abbildung 5: Das unternehmerische Navigationssystem (vgl. Gälweiler, Aloys, Strategische Unternehmensführung, 1990 und 2005, S. 34 zitiert nach Malik, Fredmund (2005), S. 164.)	13
Abbildung 6: Umfeldanalyse (vgl. Lombriser, Roman/Abplanalp, Peter A. (2005), S. 123.)	14
Abbildung 7: Wirkungsverläufe im Umfeld von Immobilien (vgl. auch Exemplar im Anhang).....	20
Abbildung 8: Bausteine des Wissensmanagements (vgl. Probst, G. et al. (1999), S. 50.)	40

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Handlungsbedarf

Langfristig anhaltender Erfolg im Management von Immobilien ist das Ergebnis sach- und zeitgerechter strategischer Entscheidungen. Die wachsende Komplexität der Wirkungszusammenhänge allerdings und mehr noch die gestiegene Dynamik der Veränderung des Umfeldes von Immobilien berechtigen zur Frage nach der Beherrschbarkeit dieser Entwicklungsverläufe.¹

Die auf Funktionsspezialisierung, Aufgabenteilung, Kompetenzabgrenzung und Einzelentscheidungen beruhende und immer noch vorherrschende *hierarchische Organisationsform* ist komplexen Aufgabenstellungen und Entscheidungsmaterien nicht gewachsen. Die funktionalen und hierarchischen Barrieren führen zu Fragmentierung statt Übersicht, Wissensinseln statt Kommunikation. Es droht der „*Verlust des Ganzen*.“² Eine der Komplexität angemessene Synthetisierung kann zwar durch die problembezogene Integration von Personen aus verschiedenen Fachdisziplinen und Hierarchiestufen in Projektgruppen erreicht werden. Allerdings wird dadurch gleichzeitig ein konflikträchtiger organisatorischer Widerspruch zur Hierarchie hergestellt. Projektmanagement ist daher „sowohl Indiz wie auch Bewältigungsform einer universellen Krise [der] [...] bisher entwickelten hierarchischen Arbeits- und Problemlösungsorganisation.“³

Die Qualität von Entscheidungen wird dadurch bestimmt, in welchem Masse es gelingt, im Entscheidungsprozess über alle Hierarchiestufen hinweg Komplexität zu verarbeiten. Von zentraler Bedeutung sind deshalb die den Stufen der vertikalen Arbeitsteilung zugeordneten Kompetenzspielräume.⁴ Da es sich beim *Management von Immobilien* um ein offenes Problem handelt, bei dem nicht zum vornherein klar ist, wann das Problem als gelöst gilt, bedingt dies unter Effektivitätsgesichtspunkten „Partizipation und intersubjektive“⁵ Interaktions- und Kommunikationsprozesse zwischen Organisationsakteuren, damit ihr Kontextwissen [...] in die Entscheidungsprozesse miteinfließen [!]

¹ vgl. Bleicher, Knut (1996), S. 19.

² Heintel, Peter/Krainz, Ewald E. (1994), S. 2.

³ Heintel, Peter/Krainz, Ewald E. (1994), S. 2.

⁴ vgl. Osterloh, Margrit/Frost, Jetta (1998), S. 189.

⁵ intersubjektiv: nicht auf das einzelne Individuum beschränkt

kann [...]“⁶ Klarheit und Einigkeit über die gemeinsam anzustrebenden Ziele und die Verfügbarkeit von relevanten und zweckdienlich aufbereiteten Informationen bilden zwar unabdingbare Voraussetzungen für Erfolg versprechende Entscheidungen, sind aber alles andere als selbstverständlich. Im Rahmen strategischer Betrachtungen etwa wären insbesondere die möglichen zukünftigen Veränderungen von Lenkungsgrößen⁷ (lenkbare und nicht lenkbare Faktoren)⁸ von grösstem Interesse. Dies insbesondere auch angesichts der gestiegenen Dynamik, mit welcher Diskontinuitäten auftreten. Der Informationsgehalt traditioneller Kennzahlensysteme ist in diesem Zusammenhang aber meist nicht geeignet, da diese nur Vergangenheitsdaten erfassen.⁹ Gerade darin dürfte eine Begründung dafür liegen, dass die Formulierung von strategischen Zielen – eine der wesentlichsten Aufgaben der Führung und zwingender Bestandteil des Managements von Immobilien – ohne klare Vorstellungen über mögliche Zukunftsszenarien mitunter Schwierigkeiten bereitet.

Es ist eine vornehme Führungsaufgabe, den mit der Beschleunigung des Wandels steigenden Bedarf an Zukunftsentwürfen zu decken. Der „Überschuss an Möglichkeiten gegenüber der zutage liegenden Wirklichkeit“¹⁰ muss immer wieder dokumentiert und kommuniziert werden. Nur durch den Austausch von Ideen, Erwartungen, Strategien und Lösungsansätzen gelingt die gemeinsame Ausrichtung auf ein lohnendes Ziel hin, kann Sinn – die kostbarste und knappste Ressource – gefunden werden. Dazu braucht es aber Übersicht, „zusammenfügendes Denken, das auf einem breiteren Horizont beruht, von grösseren Zusammenhängen ausgeht und viele Einflussfaktoren berücksichtigt [...]. Ein Denken also, das mehr demjenigen des viele Dinge zu einem Gesamtbild zusammenfügenden Generalisten als dem analytischen Vorgehen des auf ein enges Fachgebiet beschränkten Spezialisten entspricht.“¹¹

Das Denken in Konstellationen statt in Punktezielen, das Bewusstsein für unterschiedliche Denkwelten, für die Multikausalität von Ursachen und Wirkungen sowie das Verständnis für den Zeitbedarf von Entwicklungen¹² erfordert entsprechende

⁶ Osterloh, Margrit/Frost, Jetta (1998), S. 192.

⁷ Müller, Armin (2005), S. 31.

⁸ Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B. (1991), S. 185.

⁹ Gomez, Peter/Probst, Gilbert (1997), S. 213.; Müller, Armin (2005), S. 81.

¹⁰ Luhmann, Niklas zitiert nach: Höhler, Gertrud (1993), S. 172.

¹¹ Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B. (1991), S. 11.

¹² Gomez, Peter/Probst, Gilbert (1997), S. 16f.

Informationsangebote. Solche, die darauf ausgelegt sind, das *zusammenfügende Denken* zu unterstützen und mögliche *Zukunftsszenarien* verständlich zu machen.

Es ist unschwer zu erkennen, dass, würden solche Informationsangebote vermehrt vorliegen, wesentlich besser fundierte strategische Managemententscheidungen getroffen werden könnten. Die damit verbundene Erhöhung der Wirksamkeit von Massnahmen würde sich, zusätzlich zum erreichten Effektivitätsgewinn, sinnstiftend und damit auch motivierend auswirken. Gründe genug, in dieser Thematik Handlungsbedarf zu sehen.

1.2 Ziel der Untersuchung, Forschungsfrage

Im Rahmen der vorliegenden Masterthesis soll herausgearbeitet werden, welche Orientierungsgrundlagen für das langfristig erfolgreiche strategische Management von Immobilien von *besonderem* Interesse sind und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit diese wirkungsvoll genutzt werden können. Die offene Formulierung des Themas erfordert dessen offene, also vorwiegend abstrakte Behandlung. Auf eine konkretisierende Ergänzung durch einige immobilienpezifische Betrachtungen wird jedoch Wert gelegt.

1.3 Gewähltes Vorgehen

Die Arbeit gliedert sich nach Art eines Problemlösungszyklus¹³. Die problemorientierte Analyse führt zuerst zu Erkenntnissen über die Themen *Problemlösungsmethodik*, *Strategisches Management* und *Immobilien*. Auf dieser Basis folgt im Rahmen der Lösungssynthese eine Diskussion verschiedener *Lösungskomponenten*, die alsdann als *Lösungsentwurf* zu einem neuen Ganzen zusammengefügt werden sollen. Eine Bewertung und ein Ausblick für ein mögliches weiteres Vorgehen sollen den Abschluss der Arbeit bilden.

¹³ Daenzer, W.F./Huber, F. (1999), S. 48.

2 Problemanalyse

2.1 Begrifflichkeiten und Verständigung

Vielen Begriffen ist in den letzten Jahren deren Eindeutigkeit abhanden gekommen. Das Bewusstsein für den Bedeutungsinhalt von Begriffen hat abgenommen. Eine Ursache dürfte die fast schon inflationäre Entwicklung von Managementansätzen und die damit verbundenen ständig neuen Wortkreationen sein.¹⁴ Es scheint, dass Themen und Begriffe nicht nur Ausdruck von Inhalten sind, sondern sich einer Modeströmung ähnlich in ihrer Bedeutung verändern können. Leider trägt dies weder zur Lösung von Problemen noch zur Verständigung bei. Deshalb sei darauf hingewiesen, dass in dieser Arbeit die Bedeutung zentraler Begriffe so verstanden werden soll, wie sie die einschlägigen Autoren¹⁵ darstellen.

Ziel einer Problemanalyse ist es, die Frage zu klären, worum es eigentlich geht: um welche Themen, welche Probleme, welche Ursachen, welche Wirkungsbeziehungen und welche Lenkungsfaktoren. Dabei zeigt sich rasch, dass nur ein systemisches und der Situation methodisch angepasstes Vorgehen, eine Problemlösungsmethodik, zum Ziel führen kann.

2.2 Problemlösungsmethodik

2.2.1 Umgang mit Problemstellungen

Eine Problemanalyse gestattet die Unterscheidung nach den Problemkategorien *einfach*, *kompliziert* und *komplex*. *Einfache* Problemstellungen werden durch wenige Einflussgrößen und geringe Verknüpfung charakterisiert, *komplizierte* durch eine Vielzahl verschiedener und relativ stark miteinander verknüpfter, aber strukturell stabiler, also wenig dynamischer Einflussgrößen. *Komplexe* Problemstellungen zeichnen sich zusätzlich zu ihrer Kompliziertheit durch eine sich laufend verändernde Interaktion der Einflussgrößen, also grosse Dynamik, aus.

Leider ist eine solche Einordnung in Problemkategorien ihrerseits nicht ohne Probleme. Es besteht die Tendenz, Problemsituationen einfacher zu sehen als sie in Wirklichkeit

¹⁴ Malik, Fredmund (2005), S. 16, 158; Müller, Armin (2005), S. 18.

¹⁵ vgl. Literaturverzeichnis

sind. Die Erfahrung zeigt, und dies kann jeder bei sich selbst nachprüfen, dass Probleme, wenn man sich mit ihnen eingehend und ernsthaft auseinandersetzt, meist nicht kleiner, sondern eben grösser und komplexer werden. Dies bedeutet umgekehrt auch, dass Problemsituationen dann als trivial empfunden werden, wenn die Kenntnisse darüber fehlen und die Zusammenhänge nicht gesehen werden. Komplexität wird wohl auch deshalb als unbequem angesehen, weil die erforderliche ganzheitliche Herangehensweise aufwendig, die zu erwartenden Antworten nicht einfach und eine Lenkbarkeit nur beschränkt gegeben ist. Es geht schliesslich darum zuzugeben, dass Komplexität nicht wirklich beherrschbar ist, dass letztlich nur die Unsicherheiten reduziert werden können.¹⁶ Diese Tatsache erscheint nicht gerade beruhigend und kann durchaus eine Erklärung dafür sein, dass komplexe Situationen häufig nur mit Widerwillen wahrgenommen werden.

Neben der bereits genannten Tendenz der unzweckmässigen Vereinfachung von Problemsituationen passieren im Umgang mit Komplexität noch weitere grundlegende Fehler. Es gelingt nicht immer, bei auftretenden Schwierigkeiten zwischen Symptomen und ursächlichen, tiefer liegenden Problemen zu unterscheiden.¹⁷ Nachhaltige Lösungen erfordern aber zwingend eine Auseinandersetzung mit den Ursachen. Symptombekämpfung dagegen ist ineffektiv, wenn nicht gar kontraproduktiv. Dazu kommt, dass häufig nur diffuse Ideen statt einer konkreten Vorstellung über die tatsächlich anzustrebenden Ziele bestehen.¹⁸

Problemsituationen werden häufig nur sehr selektiv, fokussierend auf Bekanntes, wahrgenommen. Es werden jene Problembereiche hervorgehoben, die mit dem eigenen Wissens- und Erfahrungshorizont, dem eigenen Weltbild, am ehesten übereinstimmen. Andere, möglicherweise gewichtigere und damit relevantere Aspekte, werden dadurch „übersehen“. Da zudem die Multikausalität von Ursachen und Wirkungen ebenso wie die zeitliche Dimension von Entwicklungen wenig beachtet oder gar gänzlich ausgeblendet werden, ist die Zuversicht erfolgreich zu agieren für diesen Fall unbegründet.¹⁹

¹⁶ Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B. (1991), S. 106-110; Gomez, Peter/Probst, Gilbert, (1995), S. 14-26.

¹⁷ Gomez, Peter/Probst, Gilbert (1997), S. 38.

¹⁸ Dörner, Dietrich (2003), S. 74-106.

¹⁹ Gomez, Peter/Probst, Gilbert (1997), S. 16.

2.2.2 Komplexität und Systemansatz

Die heute anstehenden Probleme, Ergebnisse des Denkens und Handelns in der Vergangenheit, können mit herkömmlichen Methoden und einem Denken von gestern nicht mehr gelöst werden. Vielmehr braucht es ein Bewusstsein für die Tatsache, dass eine neue Denkweise vonnöten ist. Das gewohnte zergliedernde und isolierende Denken muss zu Gunsten einer ganzheitlichen Sicht, einem Denken in Systemen, Wirkungszusammenhängen und Lenkungsfaktoren, aufgegeben werden.²⁰

Das Bewusstsein für die Komplexität heutiger Problemsituationen, die Vielfalt möglicher Fragestellungen und die steigende Dynamik der sich gegenseitig beeinflussenden wirksamen Einflussgrößen hat „zu einer methodologischen Entwicklung geführt: zum *Systemansatz*“.²¹ „Ein wesentliches Prinzip des Systemdenkens besteht darin, durch modellhafte Abbildungen Systeme und komplexe Zusammenhänge zu veranschaulichen. Modelle sind dabei Abstraktionen und Vereinfachungen der Realität und zeigen deshalb auch nur Teilaspekte auf. Es ist daher wichtig, dass die Modelle im Hinblick auf die Situation und die Problemstellung genügend aussagefähig sind. Das bedeutet, dass bei allen Überlegungen die Frage nach der Zweckmäßigkeit und der Problemrelevanz zu stellen ist.“²²

Die Steuerung komplexer Systeme ist Thema der *Kybernetik*. Basis dieser Wissenschaft „ist die Entdeckung, dass es natürliche Gesetzmässigkeiten gibt, welche die Kontrolle aller Systeme bestimmen, gleichgültig, ob es sich um natürliche oder künstliche Systeme handelt, und egal, ob es biologische, physikalische, technische, soziale oder ökonomische Systeme sind. Das ist es, was die Kybernetik zu einer grenzüberschreitenden – transdisziplinären²³ – Wissenschaft macht, was etwas anderes ist, als interdisziplinär.“²⁴

²⁰ Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B. (1991), S. 12f.

²¹ Daenzer, W.F./Huber, F. (1999), S. IX. (Vorwort)

²² Daenzer, W.F./Huber, F. (1999), S. 10; Dörner, Dietrich, (2003), S. 74-106.

²³ Unter *Transdisziplinarität* versteht man das fächerübergreifende Zusammenarbeiten verschiedener Wissenschaften. (Wikipedia, 28.5.2006)

²⁴ Malik, Fredmund (2005), S. 34.; Unter *Interdisziplinarität* versteht man die Eigenschaft einer Wissenschaft, Ansätze, Denkweisen oder zumindest die Methoden einer anderen Fachrichtung zu nutzen. (Wikipedia, 28.5.2006)

Es geht also darum, die Muster zu erkennen, wie „*ordnende* und *organisierende Information*“²⁵ die Elemente in einem System vereint. Nur wenn es gelingt, das *Ganze* zu sehen, wird klar, dass dies mehr ist als die Summe seiner Teile.

Was damit gemeint ist, wird durch die nachfolgende Grafik verblüffend anschaulich dargestellt: die detaillierte Betrachtung eines Teils (links) führt zu keinen zusätzlich sinnstiftenden Erkenntnissen; betrachtet man hingegen das ganze Pixelbild und kneift die Augen zu, „entsteht plötzlich ein Abbild von Albert Einstein, das in seinen Grundzügen der Fotografie rechts entspricht.“²⁶

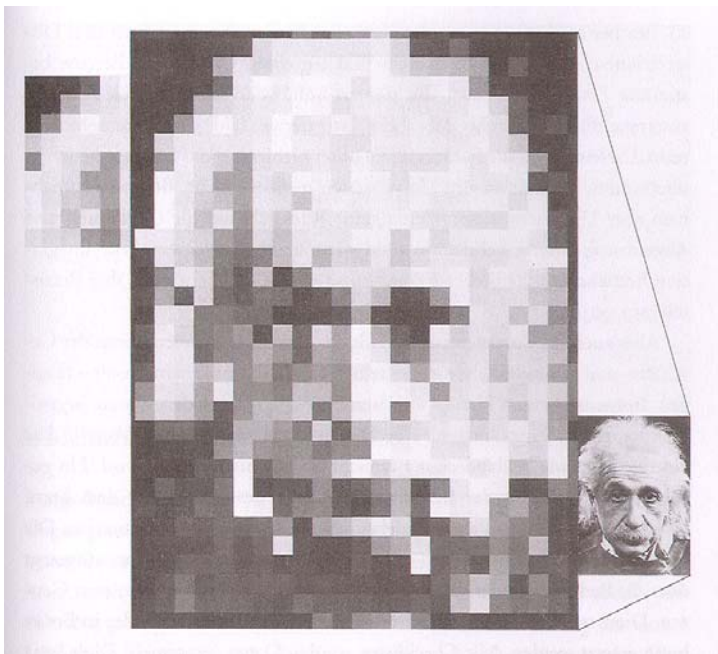


Abbildung 1: Mustererkennung, Das Ganze ist etwas anderes als die Summe seiner Teile. (vgl. Gomez, Peter/Probst, Gilbert (1995), S. 67.)

Nach dem Gesetz der erforderlichen Varietät – *the law of requisite variety* (W. Ross Ashby) - benötigt man zur Kontrolle und Steuerung eines Systems mit einem bestimmten Grad an Komplexität mindestens so viel Varietät (Komplexität), wie das System hat. Systeme, die ausser Kontrolle sind, weisen Varietätsdefizite in ihren Regulierungsmechanismen auf.²⁷

²⁵ Malik, Fredmund (2005), S. 34.

²⁶ Gomez, Peter/Probst, Gilbert (1997), S. 67.

²⁷ Malik, Fredmund (2005), S. 39f.

2.2.3 Systems Engineering und ganzheitliche Problemlösungsmethodik

Systems Engineering (SE) erweitert den Systemansatz zu einer methodischen Komponente bei der Problemlösung. Neben Fachwissen, Situationskenntnis, Erfahrung, Psychologie und Handlungsethik kann die Philosophie des SE für den Problemlösungsprozess sehr hilfreich sein. Das Systemdenken wird durch ein Vorgehensmodell ergänzt, das auf 4 Grundgedanken basiert. Es sind dies erstens das Prinzip *vom Groben zum Detail* vorzugehen und nicht umgekehrt (*besser ungenau und richtig als präzise und falsch*), zweitens das Prinzip des *Denkens in Varianten*, also die Anforderung aus Alternativen auswählen zu können, drittens die Forderung nach einer *phasenorientierten zeitlichen Gliederung des Prozesses* als Makro-Logik, und viertens soll eine Art Arbeitslogik (*Problemlösungszyklus*) als formaler Vorgehensleitfaden und Mikro-Logik eingehalten werden.²⁸ Die Bedeutung dieser Vorgehensprinzipien für den Problemlösungsprozess kann kaum überschätzt werden.

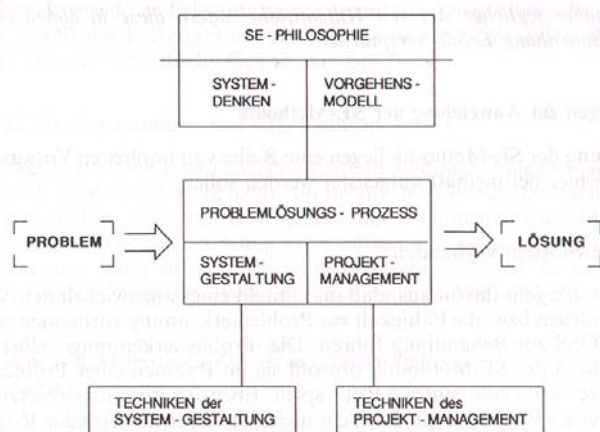


Abbildung 2: Systems Engineering, systemisches Denken kombiniert mit Vorgehensprinzipien und Techniken. (vgl. Daenzer, W.F./Huber, F., (1999), S. XIX.)

Die ganzheitliche Problemlösungsmethodik (vgl. Gomez/Probst, (1997)) kann durch die integrierte Prozesssicht mit *vernetztem Denken*, *unternehmerischem Handeln* und *persönlichem Überzeugen* als Weiterentwicklung des St. Galler Management-Modells gesehen werden.²⁹

²⁸ Daenzer, W.F./Huber, F. (1999), S. 4, 29-60.

²⁹ Gomez, Peter/Probst, Gilbert (1997), S. 24-26.

Der Problemlösungsprozess erfolgt dabei in 5 iterativ durchlaufenen Schritten:

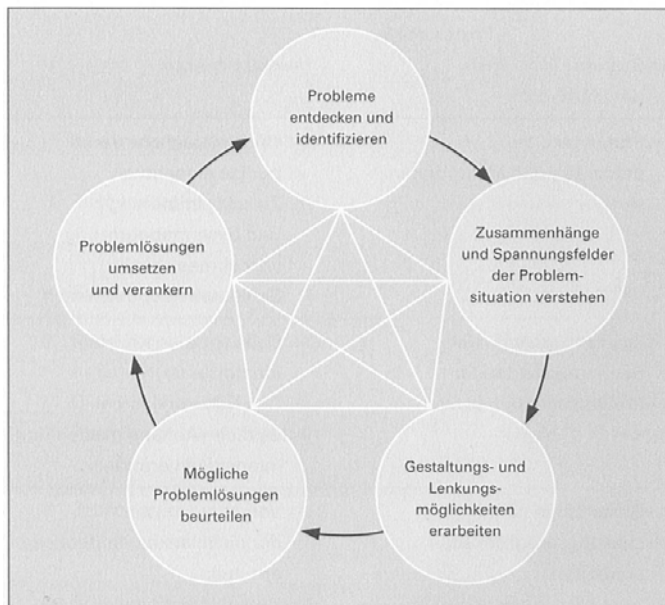


Abbildung 3: Schritte der ganzheitlichen Problemlösungsmethodik (vgl. Gomez, Peter/Probst, Gilbert, (1995), S. 27.)

Zentrale Bedeutung hat dabei die Wahl eines unter Gesichtspunkten des systemischen Denkens zweckmässigen Standpunktes für die Identifikation der angestrebten Ziele, der dazugehörigen Schlüsselfaktoren und des zentralen Wirkungskreislaufes. Das vernetzte Denken wird damit zu einem *Denken in Kreisläufen*.³⁰

2.2.4 Zusammenfassung

Die Erkenntnis, dass ein ganzheitliches Denken und Handeln nötig ist, hat sich durchgesetzt. Der Paradigmenwechsel ist im Gang.

³⁰ Gomez, Peter/Probst, Gilbert (1997), S. 75.

2.3 Strategisches Management

2.3.1 Problemstellung

Als Bestandteil des Titels dieser Arbeit bildet der Begriff *Strategisches Management* ein wesentliches Element der hier geführten Auseinandersetzung. Es soll deshalb vertiefter darauf eingegangen werden. Nach einer Erörterung der Problemstellung sollen wichtige Aspekte wirksamer Führung diskutiert werden.

„Strategisches Management ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotentialen gerichtet, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen.“³¹ Das Konzept der dynamischen strategischen Führung³² entspricht mit seiner Ausrichtung auf Strategische Erfolgspositionen (SEP) und Nutzenpotentiale exakt dieser Denkweise. Dadurch, dass diese Umschreibungen nicht auf Grössen, die die Gegenwart oder Vergangenheit beschreiben, abstellen, sondern sich auf das Bevorstehende und Mögliche fokussieren, gelingt die Orientierung an der Zukunft. Dies erscheint umso wichtiger, als die Dynamik heutiger Marktumfelder und die auftretenden Diskontinuitäten es nicht mehr zulassen, wie früher, Lösungen, die in der Vergangenheit funktioniert haben, für die Bewältigung künftiger Probleme einzusetzen.

Es geht beim Begriff *Strategie* also um die „*Futurität, die Zukunftswirkung heutiger Entscheidungen*, auch derjenigen, die man nicht trifft.“³³ Dies setzt aber eine systemische, nicht eine analytisch-monokausal systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft, mit möglichen Zukunftsszenarien voraus. „Traditionelle Instrumente wie Kennzahlen- oder Marktanalysen bieten hier kaum Hilfe. Sie beruhen auf Daten aus der Vergangenheit und können daher mögliche künftige Entwicklungen nicht berücksichtigen.“³⁴ Dies bedeutet, dass aus Sicht des strategischen Managements betriebswirtschaftliche Kennzahlen - in der Terminologie des ganzheitlichen Denkens - als Elemente, die andere nur schwach beeinflussen, selbst aber von anderen stark beeinflusst werden, also als *reaktive Elemente* eingestuft werden müssen. Damit macht es aber wenig Sinn, solche Elemente beeinflussen zu wollen. Vielmehr muss es darum gehen, *aktive Elemente*, also solche, welche andere stark beeinflussen, selbst aber von

³¹ Bleicher, Knut (1996) S. 74.

³² Pümpin, Cuno/Amann, Wolfgang (2005) S. 23-65.

³³ Gälweiler, Aloys zitiert nach Malik, Fredmund (2005), S. 161.

³⁴ Wilms, Falko E.P. (2006), Umschlag

ändern wenig beeinflusst werden, zu identifizieren und Möglichkeiten zu suchen, diese beeinflussen zu können.³⁵

Der Entwicklung von bestehenden und der Erschließung von neuen Nutzenpotentialen durch den Aufbau von Strategischen Erfolgspositionen (SEP), bzw. Kernkompetenzen, kommt in diesem Zusammenhang zentrale Bedeutung zu.³⁶

Strategisches Management soll „neben dem angestrebten «Fit» zwischen externen Chancen und Risiken und den internen Stärken und Schwächen“ aber immer auch gewährleisten, dass das gewählte Vorgehen zu den Motiven, Werten und Zielen der zugrunde liegenden Vision bzw. des daraus abgeleiteten Leitbildes passt.³⁷

Das Konzept der *Business Mission* hilft nicht nur die strategisch bedeutsamen Fragen zu stellen, sondern ist Basis von Nutzen, Sinn und Selbstrespekt. Gründe genug, sich im Rahmen strategischer Betrachtungen ernsthaft damit auseinanderzusetzen und die gewonnen Erkenntnisse in Leitbild, Strategie, Kultur und konkrete Massnahmen einfließen zu lassen.³⁸

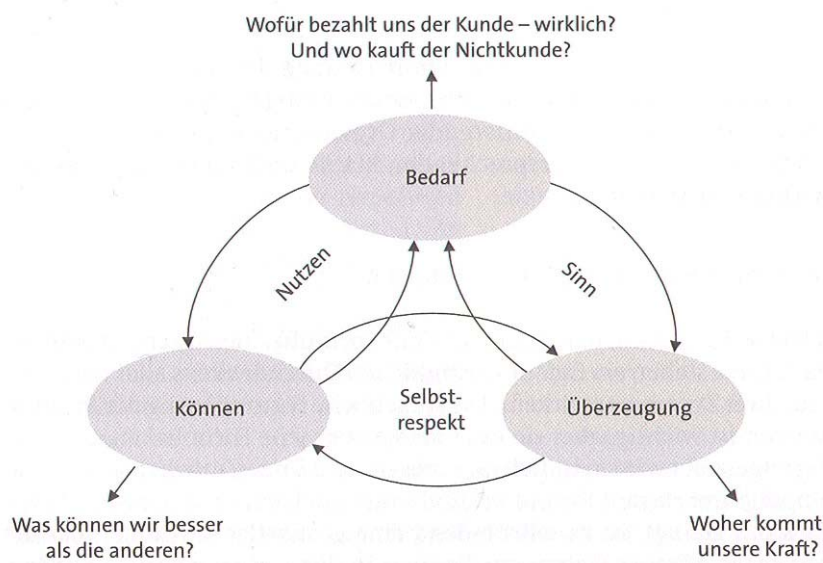


Abbildung 4: Elemente der Business Mission, Basis umfassender Erfolgserlebnisse (vgl. Malik, Fredmund, (2005), S. 153.)

³⁵ Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B. (1991), S. 145.

³⁶ Pümpin, Cuno/Amann, Wolfgang (2005), S. 24-37

³⁷ Müller, Armin (2005), S. 19.

³⁸ Malik, Fredmund (2005), S. 149-155.

2.3.2 Aufgaben, Grundsätze und Werkzeuge

Es kann hier nicht darum gehen, Aufgaben, Grundsätze und Werkzeuge wirksamer Führung³⁹ (vgl. dazu insbesondere Malik, Fredmund (2005), S. 54-73) darzustellen, sondern im Kontext dieser Arbeit einige wesentliche Aspekte herauszugreifen.

Wenn man Management als Transformation von Wissen in Nutzen versteht, kann man Strategisches Management als die Erschliessung von Wissen über konkrete Nutzenpotentiale auffassen. Da Wissen, Nutzen und Nutzenpotentiale im Wesentlichen ausserhalb der Unternehmung oder Organisation liegen, ist eine Orientierung der Führung nach aussen zweckmässig. Das relevante Wissen, jenes in den Köpfen der Mitarbeiter, kommt ebenso von aussen wie der Nutzen, der beim Leistungsempfänger, beim Kunden, entsteht.⁴⁰ Diese Orientierung nach aussen hin, auf Kunden und deren Bedürfnisse, auf Mitarbeiter und deren Möglichkeiten sowie auf die Anstrengungen von Konkurrenten, bildet eine ideale Voraussetzung dafür, neue Nutzen- und Erfolgspotentiale identifizieren und nachhaltig erschliessen zu können.

Angesichts der Komplexität der Materie, der Vielfältigkeit der Informationsangebote und der erwarteten Effektivität Strategischen Managements sind Werkzeuge willkommen, die durch Einfachheit und Genialität *Übersicht* herstellen können. Nur wenn die Übersicht nicht verloren geht, wenn das Ganze gesehen wird und auch die richtigen Fragen gestellt werden, sind erfolgswirksame Entscheidungen zu erwarten.

Ein Werkzeug mit den oben erwähnten Eigenschaften und grosser Orientierungskraft ist das universell anwendbare unternehmerische Navigationssystem von Gälweiler (vgl. Abbildung 5). Die Abbildung ist von unten nach oben zu lesen, was der Reihenfolge der geschichtlichen Entwicklung der Unternehmensnavigations- und Steuerungssysteme entspricht. Ausgehend von der kurzfristigsten Steuerungsgrösse Liquidität wird Erfolg als wirksame Voraussteuerung der Liquidität dargestellt. Erfolg läuft der Liquidität logisch, kausal und zeitlich voraus. Die Erfolgsvorsteuerung erfordert entsprechend die Orientierung an den bestehenden Erfolgspotentialen. Klar ersichtlich ist hier auch, dass die Steuerungsgrössen der bestehenden und neuen Erfolgspotentiale zum Aufgabenbereich der Strategischen Führung gehören. Je weiter man in der Darstellung nach oben

³⁹ Führung und Management werden in Anlehnung an Malik hier als gleichbedeutend verwendet. (vgl. Malik, Fredmund (2005), S. 14.

⁴⁰ Malik, Fredmund (2005), S. 26-28.

geht, umso mehr nimmt die Komplexität zu und gleichzeitig die Nähe zu betriebswirtschaftlichen Betrachtungen ab.⁴¹

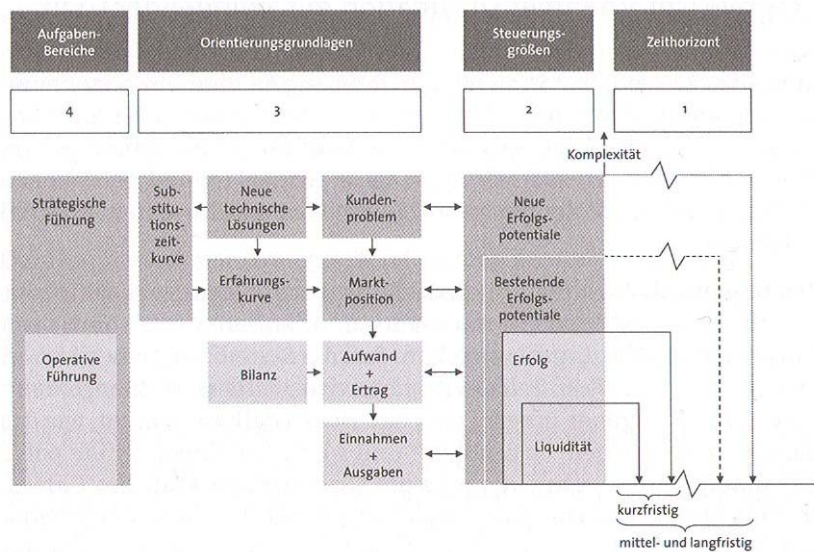


Abbildung 5: Das unternehmerische Navigationssystem (vgl. Gälweiler, Aloys, Strategische Unternehmensführung, 1990 und 2005, S. 34 zitiert nach Malik, Fredmund (2005), S. 164.)

Die zentralen Aufgaben des Managements, die da sind: für Ziele zu sorgen, Prozesse und Strukturen zu organisieren, Entscheidungen zu treffen, Bewertungen vorzunehmen sowie Menschen zu fördern und zu entwickeln, gelten sinngemäss auch für das Strategische Management. Der Fokus liegt aber klar bei den zukunftsorientierten Betrachtungen, und es gilt, sich über mögliche zukünftige Entwicklungen und die sie beeinflussenden Grössen (Erfolgsfaktoren) eine Meinung zu bilden. Dies ist das Thema des nächsten Kapitels.

2.3.3 Bestimmung von Erfolgsfaktoren

In Abhängigkeit davon, wie das Bezugssystem gewählt wird, kann alles, was sich ausserhalb der Unternehmung oder Organisation befindet, dem Umfeld zugerechnet werden - auch die Kunden und sogar die Mitarbeiter. Damit entscheidet sich im Umfeld, ob eine Unternehmung oder Organisation hinreichend Nutzen entwickelt und Sinn stiftet. Dieser Ausgangslage ist es schliesslich zuzuschreiben, dass fundierte und aktuelle Kenntnisse über eben dieses Umfeld, für den Aufbau neuer und die Erhaltung oder Weiterentwicklung bestehender Erfolgspotentiale von grösster Relevanz sind. Dies

⁴¹ Malik, Fredmund (2005), S. 163-173.

gilt insbesondere auch für langsame Veränderungen und schwache Signale, denen man sich explizit widmen muss, um sie überhaupt wahrzunehmen.

Es geht darum, das globale Umfeld mit seinen Implikationen aus den dynamischen Entwicklungen von Demographie, Wirtschaft, Ökologie, Technologie, Politik, Recht und Gesellschaft in die Bewertung von Nutzenpotentialen ebenso mit einzubeziehen wie die Veränderungen der branchenspezifischen Wettbewerbskräfte und strategischen Gruppierungen. Möglicherweise ergeben sich aus solchen Betrachtungen nicht nur Probleme und Risiken, sondern durchaus auch Chancen und lohnende Ziele. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht den eben erwähnten Sachverhalt.

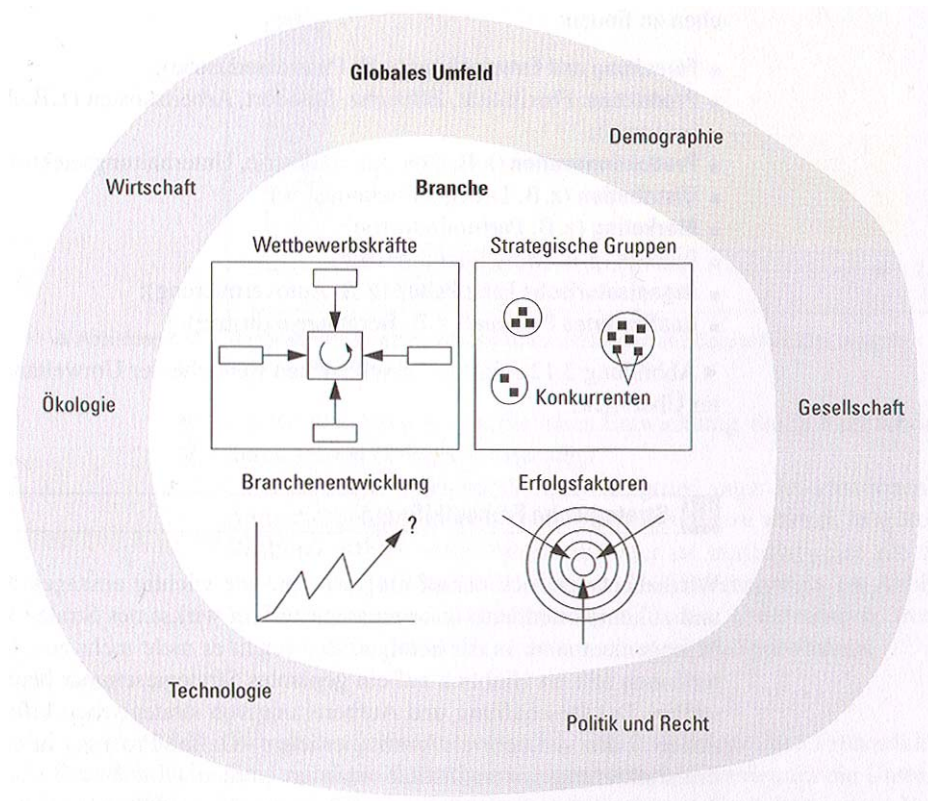


Abbildung 6: Umfeldanalyse (vgl. Lombriser, Roman/Abplanalp, Peter A. (2005), S. 123.)

2.3.4 Zusammenfassung

Damit liegt nunmehr ein gedankliches Basiskonzept vor, das nach einer Aufarbeitung von Grundsätzen einer ganzheitlichen Problemlösungsmethodik und einer Diskussion wesentlicher Aspekte Strategischen Managements auch den Blick für das dynamische Umfeld öffnet. Es wird nun darum gehen, diese Überlegungen schrittweise zu konkretisieren und im Sinne des Arbeitstitels vertiefter darzustellen.

2.4 Immobilien

2.4.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung

Das Bauwerk Schweiz mit seinem Immobilienbestand und seinen Tiefbauten hat einen Wiederbeschaffungswert von rund 2'500 Milliarden Franken und einen jährlichen Erneuerungsbedarf von rund 25 Milliarden Franken. Die Infrastrukturbauten für Verkehr, Ver- und Entsorgung sowie übrige Tiefbauten entsprechen dabei einem Anteil von rund 30% oder einem Wiederbeschaffungswert von rund 750 Milliarden Franken. Der Anteil der Gebäude für Wohnen und betriebliche Nutzung zeigt mit rund 70% oder einem Wiederbeschaffungswert von rund 1'750 Milliarden Franken die grosse Bedeutung der Immobilien für die Volkswirtschaft.

Mit gegenwärtig rund 500'000 Beschäftigten in 70'000 Betrieben und einem jährlichen Umsatz von rund 50 Milliarden Franken ist die schweizerische Bauwirtschaft die wichtigste Branche auf dem Binnenmarkt.

Drei Fünftel der in der Schweiz verbrauchten Energie entfallen auf das Bauwerk Schweiz, vorab für die Raumheizung.

Durch den Umstand, dass viele Sozialversicherungswerke einen Teil ihres Vermögens in Immobilien investiert haben, bekommt die langfristige Performance von Immobilien zusätzlich eine gesellschaftspolitische Bedeutung.

2.4.2 Handlungsbedarf

In den 60 Jahren seit dem Zweiten Weltkrieg wurde mehr gebaut als Jahrhunderte zuvor. Die Bauten aus der Hochkonjunktur der sechziger und siebziger Jahre weisen zudem eine wesentlich schlechtere Bauqualität auf als jene der Vorkriegsbauten. Auch infolge der Investitionspolitik der letzten Jahrzehnte, welche vor allem eine kurzfristige Maximierung der Renditen zum Ziel hatte, ist ein gewaltiger Instandsetzungstau entstanden. Dies bedeutet, dass grosse Teile insbesondere des Bestandes an Wohnbauten seit mehr als 30 Jahren keine Erneuerung mehr erfahren haben. Dies führt nun dazu, dass sich heute Bauten aus mehreren Dezennien in einem Zustand befinden, der die vorgesehene Nutzung kurz- bis mittelfristig ernsthaft in Frage stellt.

Der zentrale Kreislauf des wirtschaftlichen Erfolgs von Immobilien funktioniert auch dann, wenn sich die einzelnen Elemente verschlechtern. Wenn die Attraktivität einer

Immobilie abnimmt, werden auch die Mieterträge abnehmen, der Marktwert abnehmen, usw., und für die dringend benötigten Erneuerungen bleibt schliesslich kein Handlungsspielraum mehr. Das heisst, es droht der Verlust der Handlungsfreiheit.

Was als selbstverständlich gelten sollte, wird in Wirklichkeit nur teilweise beachtet. Was sich schon vor 15 Jahren mit dem vom Bund aufgelegten *Impulsprogramm Bau* abgezeichnet hat, droht Realität zu werden. Das Beharrungsvermögen der Bau- und Immobilienwirtschaft steht anderen Branchen in nichts nach. Offenbar ist es einfacher und erscheint als weniger riskant, das Gleiche zu tun, was alle anderen auch schon tun. Auch wenn dies bedeutet, nichts zu tun. Aus strategischer Sicht wäre es allerdings sinnvoller, sich von der Konkurrenz abzuheben und strategische Erfolgspositionen zu besetzen.

Es geht allein bei den Wohngebäuden um die Grössenordnung von rund 700'000 Gebäuden, für welche unmittelbarer Handlungsbedarf besteht. Dies ist eine völlig neue, noch nie da gewesene Herausforderung, die aber noch kaum ins Bewusstsein weder der Bau- noch der Immobilienwirtschaft vorgedrungen ist.

Dabei geht es nicht nur um die Erneuerung von Gebäudehüllen, Haustechnik und Innenausbau, sondern auch um die Anpassung an die heutigen, gegenüber früher veränderten, Anforderungen. Die heute notwendigen Massnahmen übersteigen den bisher gewohnten Umfang bei weitem und sind in ihrer Tragweite erst von Wenigen erkannt worden. Die Tatsache, dass - aus meist kurzfristigen Überlegungen - in den letzten Jahrzehnten nur ein Bruchteil der ökonomisch und ökologisch sinnvollen Erhaltungs- und Erneuerungsmassnahmen realisiert und gleichzeitig keine Rückstellungen getätigt worden sind, wird zu neuen und zusätzlichen Problemstellungen führen. Die *Entwicklung von Immobilien* kann zu sinnstiftenden Lösungen führen und wird, weil auch hier der Preis ausschlaggebend sein wird, in vielen Fällen wohl längerfristig im wahrsten Sinne des Wortes für Ersatz- und Neubauprojekte „Platz schaffen“.

2.4.3 Dynamisches Umfeld

Eine immobilienpezifische Sicht per se gibt es nicht. Es kommt auf den Standpunkt, auf die Perspektive an, aus der Immobilien betrachtet werden. So haben Immobilien für Eigentümer, Kapitalgeber und Investoren eine ganz andere Bedeutung und einen ganz

anderen Zweck als für Nutzer. Wiederum anders werden Immobilien aus der Sicht der Projektentwickler, der Planer und des Baugewerbes wahrgenommen. Und die Öffentlichkeit vertritt die Interessen des Gemeinwohls in Sachen Raum- und Stadtentwicklung, Ökologie, Transparenz von Vergabeverfahren und Gewährleistung von Wettbewerb, indem sie auf dem Weg der Rechtssetzung und entsprechend den politischen Kräfteverhältnissen verbindliche Rahmenbedingungen festlegt.

Wesentlich ist dabei, dass alle Sichtweisen durchaus berechtigte Interessen und Ziele verfolgen. Es sind dies *die treibenden Kräfte*, deren Interaktion die Dynamik des Systems ausmacht und die hier als *Schlüsselfaktoren* bezeichnet werden. Da Interessen und Ziele, aber auch Rahmenbedingungen laufenden Änderungen unterworfen sind, ist für zusätzliche Dynamik gesorgt. Es muss ständig neu nach einem Gleichgewicht der treibenden Kräfte gesucht werden.

Es erstaunt indessen nicht, dass zwischen den Interessen und Zielen der verschiedenen Akteure auch Widersprüche und Differenzen auftreten können. Potentielle Konflikte vorausschauend, konstruktiv und ausgewogen zu lösen, setzt umfassendes systemisches Wissen voraus und erfordert eine engagierte Auseinandersetzung mit der spezifischen Multikausalität von Ursachen und Wirkungen. Schliesslich wird das System Immobilie nur dann einigermaßen stabil funktionieren, wenn es gelingt, einen fairen, den Möglichkeiten angepassten Interessenausgleich zwischen den Akteuren herzustellen.

Um das Verständnis für einen solchen Interessenausgleich zu fördern, lohnt es sich für alle Beteiligten, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass die mit einer Immobilie verbundenen Erwartungen je nach Standpunkt sehr unterschiedlich sein können. Denn Verständnis kommt von *Verstehen*.

Wenn man mögliche Perspektiven und Standpunkte, die dazugehörige allgemeine Umschreibung des Zwecks und die spezifischen Interessen und Ziele tabellarisch aufstellt, ergibt sich ein Ergebnis in der nachfolgend dargestellten Form:

<i>Perspektive/ Standpunkt</i>	<i>Allgemeiner Zweck von Immobilien</i>	<i>Interessen und Ziele = Schlüsselfaktoren</i>
Eigentümer Kapitalgeber	Mittel- bis langfristig wert- haltige Kapitalanlage mit	<ul style="list-style-type: none"> • Bruttorendite/Cash Flows • Mietertragsentwicklung

Investor	geringer Volatilität und relativ grosser Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalkosten • Marktwertentwicklung • Lagequalität • Mieterbonität • Leerstandsrisiken • Nutzenpotentiale • Bedarfs- u. Marktentwicklung/ • Investitionsplanung • Instandsetzungsstau • Lebenszykluskosten • Altlastenrisiken
Nutzer potentieller Nutzer	Funktionell nutzbarer preiswerter Arbeits- und Wohnraum	<ul style="list-style-type: none"> • Preis-/Nutzen-Verhältnis • Betriebs- und Nebenkosten • Nutzungsflexibilität • Angebote der Konkurrenz • Unterhaltsqualität • Parkplatzsituation • Anbindung an ÖV • alternative Wohnformen • Befindlichkeit/Behaglichkeit • Lärm-/Immissionsschutz • Nachbarschaft
Projektentwickler Fachplaner Baugewerbe	Entwicklung Planung und Architektur Bauproduktion	<ul style="list-style-type: none"> • Wertsteigerungspotential durch Nutzensteigerung • Fachkoordination und Projektmanagement • Unabhängigkeit vom Bauprozess • Funktion und Form • Multiplikation der Produktion

		<ul style="list-style-type: none"> • Abbau Regelungsdichte • steuerliche Begünstigung von Instandsetzungsmassnahmen
Öffentlichkeit	Raum- und Stadtentwicklung Ökologie ethisch-moralische Standards Fiskus	<ul style="list-style-type: none"> • Raumplanung und Entwicklung urbaner Räume • Demographische Entwicklung und Anpassung der Infrastruktur • Verkehrssysteme/Mobilität • Energieeffizienz/Minergie • Gesunde Baumaterialien • Transparenz und Wettbewerb • Steuersubstrat

Immobilien sind Teil eines Netzwerks, eines Systems aus in Kreisläufen gruppierten Schlüsselfaktoren und deren Verknüpfung durch Wirkungsverläufe. Dieses System soll näher betrachtet werden. Zu diesem Zweck wird, ausgehend von einem zentralen Kreislauf *Wirtschaftlicher Erfolg von Immobilien*, ein Gesamtsystem entwickelt.

Die in Abbildung 7: „Wirkungsverläufe im Umfeld von Immobilien“, gezeigte Darstellung stellt in einem bestimmten Sinne ein Wagnis dar. Das Vorgehen entspricht zwar durchaus der Methodik ganzheitlichen Problemlösens nach Gomez / Probst und entwickelt auf der Basis empirischer Überlegungen und einem *Denken in Kreisläufen* ein System von zusammenhängenden Systemkomponenten. Aber es fehlt der Nachweis von Wissenschaftlichkeit. Deshalb sei hier deutlich darauf hingewiesen, dass in Bezug auf diese Darstellung weder ein Anspruch auf Allgemeingültigkeit noch auf Vollständigkeit besteht und bestehen kann. Vielmehr geht es darum, beispielhaft und stark vereinfachend, einige Zusammenhänge grafisch darzustellen, die für die vertiefte Auseinandersetzung mit den einzelnen Systemelementen von Bedeutung sind.

Die Darstellung kann als Beitrag zu einer wissenschaftlichen Diskussion gesehen werden. Sie zeigt mit den oben erwähnten Einschränkungen auf übersichtliche Art, um was es eigentlich geht. Es entsteht ein Ordnungsrahmen, auf dessen Grundlage Wirkungsverläufe bestimmten Bereichen zugewiesen werden können.

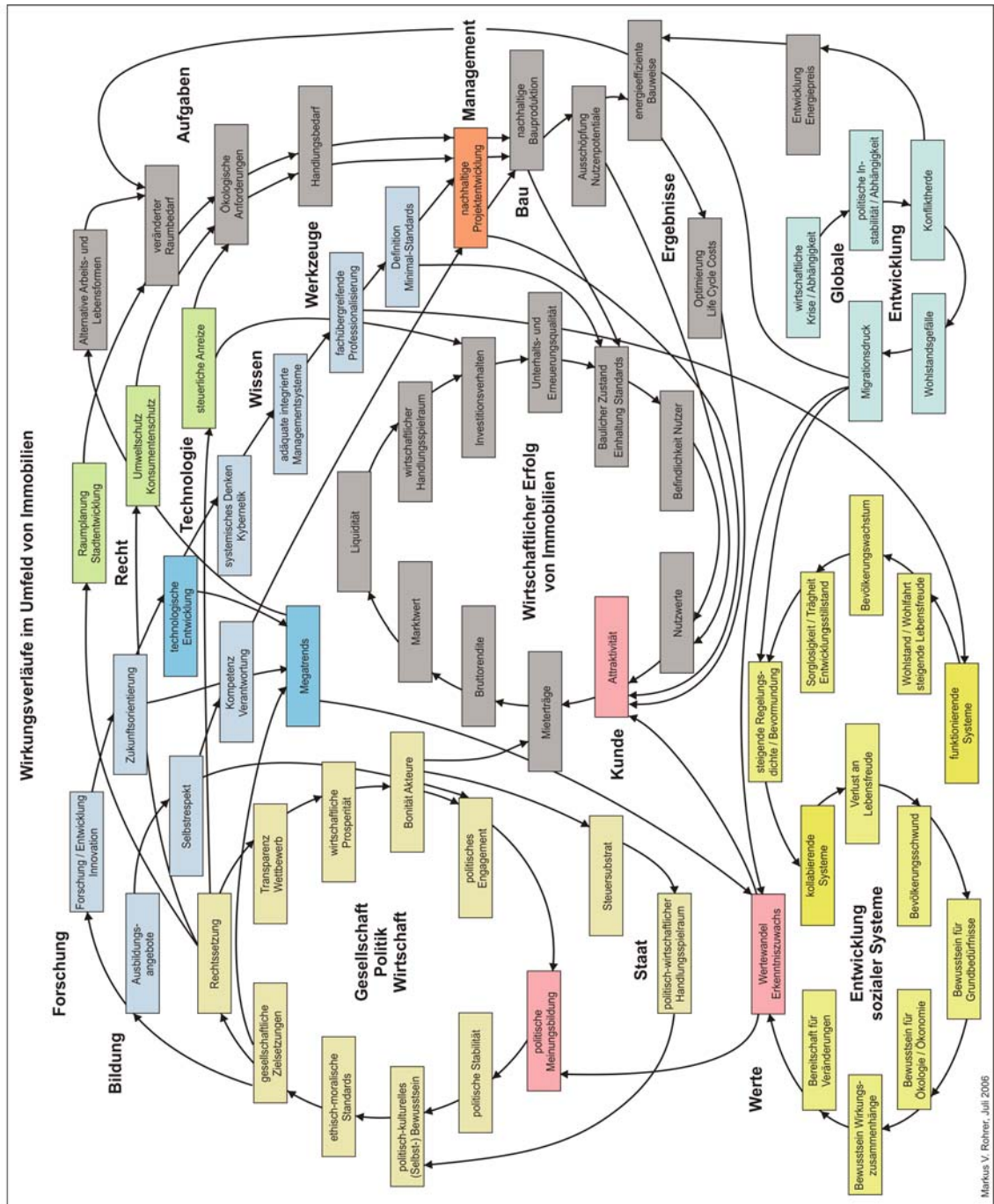


Abbildung 7: Wirkungsverläufe im Umfeld von Immobilien (vgl. auch Exemplar im Anhang)

Es werden dabei jeweils die positiv wirkenden, verstärkenden Einflüsse von einem Element auf das nächste Element dargestellt. Die Herausforderung und Faszination besteht darin, Schritte zu unternehmen, um das System in seiner Komplexität und durch das Hinzufügen von entsprechender Varietät besser zu verstehen. Die dadurch gewonnene Übersicht und Transparenz begünstigt den Meinungsbildungsprozess und erleichtert es, die richtigen Fragen zu stellen. Schliesslich geht es ja darum herauszufinden, wie dieses Gesamtsystem für die Interessen des Managements von

Immobilien genutzt werden kann und welche Entscheidungsgrundlagen in diesem Zusammenhang von besonderem Interesse sind.

Die zentral angeordneten Elemente im Kreislauf des wirtschaftlichen Erfolgs von Immobilien (grau) werden mit einem Kreislauf Gesellschaft, Politik, Wirtschaft (beige), den daraus resultierenden rechtlichen Rahmenbedingungen (grün) und den Bereichen Forschung und Bildung (blau) ergänzt. An den Beispielen Energiepreis und Migration (türkis) wird der Einfluss globaler Entwicklungen aufgezeigt und in den Kreisläufen funktionierender bzw. kollabierender sozialer Systeme (gelb), wird ein – zugegebenermaßen mutiger - Erklärungsversuch für den gesellschaftlichen Wertewandel gezeichnet. Besonders wichtige Elemente sind jeweils farblich hervorgehoben.

Im Verlaufe der Auseinandersetzung mit den Wirkungszusammenhängen im Umfeld von Immobilien und insbesondere während der grafischen Bearbeitung haben sich laufend erstaunliche und unerwartete neue Erkenntnisse ergeben. Die Visualisierung macht Dinge sichtbar und verständlich, die vorher gar nicht so gedacht waren. Überlegungen, die bis anhin zwar bekannt, aber im Zusammenhang mit Immobilien wenig gewichtet wurden, bekommen im Kontext des Gesamtsystems plötzlich eine konkrete, einem bestimmten Problemkreis zugeordnete, Bedeutung.

Interessant ist auch die Tatsache, dass das dargestellte System dazu animiert weiterzudenken, Ergänzungen oder Änderungen vorzunehmen und weitere Elemente ins Spiel zu bringen, die ihrerseits auf andere Elemente Wirkungen entfalten. Der Gedanke, dass jedem Element ein eigener Kreislauf mit weiteren Elementen zugeordnet werden kann übt eine gewisse Faszination aus. Und man kann, sich darin endlos verlieren.

Gerade auch deshalb ist es sinnvoll, zunächst eine ganzheitliche Sicht einzunehmen, um Übersicht zu erlangen. Getreu dem Grundsatz, jeweils vom Groben zum Detail vorzugehen (vgl. Kap. 2.2.3). Auch wenn die Darstellung verschiedentlich zu Kontroversen führen kann und soll, besteht deren Wert doch darin, das Denken anzuregen und eine neue Sicht der Dinge zu unterstützen

„Ein System ist eine bestimmte Art und Weise, die Welt zu sehen.“⁴²

⁴² Weinberg, Gerald (1975), S. 52 zitiert nach: Gomez, Peter/Probst, Gilbert, (1995), S. 44

2.4.4 Rahmenbedingungen

Für das strategische Management von Immobilien stellt sich die Frage, wie sich das System in Zukunft voraussichtlich verändern wird und ob, wie und an welchen Stellen auf das System lenkend eingewirkt werden kann.

Eine Diskussion der Einflussmöglichkeiten auf ein System setzt allerdings voraus, dass die Frage geklärt wird, welcher Zeitrahmen den Betrachtungen zugrunde liegen soll. Je nachdem wie dieser Zeitrahmen gewählt wird, verändert sich die Charakteristik und Beeinflussbarkeit des Systems. Eine kurzfristige Betrachtungsweise wird demnach zu völlig anderen Ergebnissen führen als eine langfristige Betrachtungsweise.

Aufgrund ihres sehr langen Lebenszyklus' sind Immobilien dafür prädestiniert, eine langfristige Denkart anzuwenden. Unter Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit, die aufgrund der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Immobilien und deren hoher Material- und Energieintensität zunehmend an Bedeutung gewinnt, macht nur die Betrachtung des gesamten Lebens- und Gebrauchszyklus' Sinn.⁴³ Das Dilemma entsteht dann, wenn der realwirtschaftliche Zweck von Immobilien, nämlich deren langfristige und nachhaltige Nutzung, mit den finanzwirtschaftlichen Zwecken von Anlegern verwechselt oder vermischt wird. Dann nämlich kann es passieren, dass langfristige Überlegungen kurzerhand ausgeblendet und Entscheidungen allein auf der Basis von finanzwirtschaftlichen Kennziffern getroffen werden. Abgesehen davon, dass ein solches Vorgehen in Kenntnis der Vielfältigkeit der Wirkungszusammenhänge als systematisch falsch eingestuft werden muss, entstehen dadurch in erster Linie Opportunitäts- und meistens auch Abschreibungskosten.

Die modernere Theorie und Praxis von Immobilienbewertung und Immobilientransaktion trägt dem Umstand der Langfristigkeit durch eine möglichst präzise Modellierung von zukünftigen Zahlungsströmen (DCF-Methode) und Residualwertbetrachtungen sowie der Durchführung von umfangreichen Due Diligence-Prüfungen Rechnung. Es geht darum, sich möglichst nahe an die Wirklichkeit heranzutasten und dazu alle möglichen verfügbaren und plausibel erscheinenden Informationen mit einzubeziehen. Diese Herangehensweise ist klar auf eine langfristige Sicht, auf Transparenz, Fairness und Risikominimierung ausgerichtet. Gründe genug, auch in

⁴³ Korab, Robert et al. (2003), S. 4.

dieser Arbeit der langfristigen, auf den Lebens- und Gebrauchszyklus fokussierten Sicht der Dinge den Vorzug zu geben.

Es geht nun darum, jene Systemelemente der Problemsituation herauszugreifen, die sich als *Rahmenbedingungen* darstellen, da auf deren Veränderung nicht bestimmend Einfluss genommen werden kann. Um in der bisher angewandten Terminologie zu bleiben, werden sie hier als Einflussfaktoren bezeichnet.⁴⁴

Zu den Rahmenbedingungen gehört die *politische Meinungsbildung*. Die daraus resultierenden gesellschaftlichen Zielsetzungen, die sich insbesondere in der Bildungs- und Forschungspolitik und der Rechtssetzung niederschlagen, sind von derart grosser Bedeutung, dass es durchaus einige Überlegungen wert ist, über eine Einflussnahme nachzudenken. Hier werden die Rahmenbedingungen definiert, die Gewichte gesetzt. Der Einfluss der Politik und ihrer Entscheidungen bezüglich Bildung, Forschung (blau) und Rechtssetzung (grün), ist enorm. Wenn man zudem bedenkt, dass nachhaltige Entwicklungen auch im Immobiliensektor nur von bestens ausgebildeten Fachleuten getragen werden können und das Beschreiten neuer Wege entsprechende nicht durch Rechtssetzung blockierte Spielräume voraussetzt, gewinnt diese Aussage noch an Bedeutung. Aber auch wenn ein konzertiertes und glaubwürdiges Engagement von Wissenschaft, Wirtschaft und Berufsverbänden heute - wenn die Botschaft denn verstanden wird - auch auf politischer Ebene mehr zu bewegen vermag, als viele Leute zu glauben belieben, ist zu akzeptieren, dass ein direkter und innert nützlicher Frist wirksamer Einfluss nicht gegeben ist.

Veränderungen im gesellschaftlichen Wertesystem stellen ebenfalls eine Rahmenbedingung dar und müssen antizipiert werden. Nur so kann es gelingen, Immobilien am Markt zu haben, die als attraktiv wahrgenommen und begehrt werden.

Auch die *Globale Entwicklung* sowie die Bemühungen um einen globalen Umweltschutz (Bsp. Kyoto-Protokoll) gehören zu den kaum beeinflussbaren Rahmenbedingungen. Die globale Entwicklung wirkt sich längerfristig betrachtet in unterschiedlicher Weise auch auf den lokalen Immobilienmarkt aus. So hat etwa die Entwicklung der Energiepreise sowohl einen Einfluss auf die Betriebskosten wie in der Folge auch auf den Bedarf an energieeffizienten Gebäuden. Die Attraktivität einer Immobilie, mitge-

⁴⁴ Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B. (1991), S. 163.

prägt von den Lebenszykluskosten, die auch die Betriebs- und Energiekosten enthalten, wird also auch über den von globalen Entwicklungen bestimmten Energiepreis beeinflusst. Ähnliches gilt für die globale Migration. Allerdings mit dem Unterschied, dass die aktuelle Völkerwanderung zunehmend dramatische Züge annimmt. Nie zuvor lebten mehr Menschen fern ihrer Heimat. Schlechte Lebensbedingungen, Gewalt und kriegerische Auseinandersetzungen, Umweltprobleme, mangelnde wirtschaftliche Perspektiven und die wachsende Kluft zwischen armen und reichen Ländern tragen dazu bei. Der Migrationsdruck steigt und wird mittelfristig mindestens ebenso zu einem veränderten Raumbedarf führen wie die demographischen Veränderungen der lokalen Wohnbevölkerung.

Auf globale Entwicklungen Einfluss zu nehmen, ist Sache der Politik. Man darf allerdings nicht erwarten, dass auf diesem Feld innert nützlicher Frist viel zu bewegen sein wird. Dazu kommt, dass die Auswirkungen der heute gefassten Beschlüsse und der heute gestarteten Entwicklungsprojekte sich unter Umständen erst um Jahrzehnte verzögert spürbar auswirken werden. Dies ist jedermanns Sache nicht.

Das darf nun aber in keiner Weise bedeuten, dass die als Rahmenbedingungen zu akzeptierenden Einflussfaktoren nicht von Bedeutung wären. Vielmehr geht es für das Strategische Management darum, sich auf sie einzurichten und die daraus entstehenden Nutzenpotentiale proaktiv zu erschliessen. Es macht Sinn, auch die nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen sehr genau zu kennen und deren Veränderungen in die strategischen Überlegungen mit einzubeziehen.

Die Entwicklung der Rahmenbedingungen hat auch für die Immobilienwirtschaft eine bestimmende Bedeutung. Deshalb und als Folge der zunehmenden Dynamik nimmt der Bedarf an zukunftsorientierten Überlegungen, an plausiblen Prognosen und der Diskussion möglicher Zukunftsszenarien zu. Es sind Wege zu suchen, wie mögliche zukünftige Entwicklungen, Trends und Tendenzen voraussehbar gemacht werden können.

2.4.5 Lenkungsmöglichkeiten

Neben den Systemelementen, die als kaum beeinflussbare Rahmenbedingungen zu akzeptieren sind, gibt es Systemelemente, auf die direkt Einfluss genommen werden kann. Sie werden hier als Handlungsfaktoren oder lenkbare Faktoren bezeichnet.

Diese Elemente, welche durch einen oder mehrere Wirkungszusammenhänge mit anderen Elementen verknüpft sind, lassen sich entsprechend ihren Eigenschaften verschiedenen Gruppen zuordnen. Aufgrund der empirischen Zuordnung von Stufen der Beeinflussbarkeit bzw. Einflussnahme durch bzw. auf andere Elemente, können Intensitätseigenschaften definiert werden. Gewöhnlich werden diese mittels Papiercomputer ermittelt und in eine Vierfeldermatrix eingetragen.

- Als *aktiv* werden jene Elemente bezeichnet, die andere stark beeinflussen, selbst aber von andern wenig beeinflusst werden.
- Als *reaktiv* werden jene Elemente bezeichnet, die andere nur schwach beeinflussen, selbst aber von anderen stark beeinflusst werden.
- Als *kritisch* werden hier jene Elemente bezeichnet, die andere stark beeinflussen, selbst aber von anderen ebenfalls stark beeinflusst werden.
- Als *träge* werden hier jene Elemente bezeichnet, die andere nur schwach beeinflussen und von andern ebenfalls nur schwach beeinflusst werden.

Diese Einteilung der Systemelemente ist insofern von grosser Bedeutung, als damit für die Auswahl von wirksamen Einflussmöglichkeiten ein einfaches Kriterium zur Verfügung steht.

Die Veränderung aktiver Elemente bewirkt zahlreiche Änderungen im ganzen System. Deshalb sind Lenkungseingriffe bei aktiven Elementen offensichtlich wirksam. Auch Eingriffe bei kritischen Elementen können durchaus wirksam sein. Allerdings ist zu bedenken, dass hier das Risiko besteht, dass sich auch das kritische Element selbst, in möglicherweise unerwünschter Weise, verändern kann. Demgegenüber bewirkt die Veränderung reaktiver oder träger Elemente kaum Wirkungen im Gesamtsystem.

Obschon diese Aussagen eigentlich sehr einfach und banal sind, wird häufig versucht, mit Massnahmen an Punkten anzusetzen, die in grösserem Zusammenhang betrachtet gar keine wesentliche Änderung der Gesamtsituation bewirken können.⁴⁵

Aus Abbildung 7 kann entnommen werden, dass das im zentralen Kreislauf des wirtschaftlichen Erfolgs von Immobilien rot eingefärbte Element *Attraktivität* eine

⁴⁵ Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B. (1991), S. 145, 189.

besondere Stellung einnimmt. Es handelt sich um ein kritisches Element. Einerseits gibt es viele Wirkungsverläufe, die sich offenbar auf die Attraktivität einer Immobilie auswirken und andererseits beeinflusst die Attraktivität stark den wirtschaftlichen Erfolg. Trifft man die einigermaßen risikolose Annahme, dass wirtschaftlicher Erfolg erwünscht sei, kann auch die wirklich zentrale Frage, welches denn nun konkret die aktiven lenkbaren Faktoren seien, klar beantwortet werden.

Die aktiven lenkbaren und gleichzeitig wirksamen Handlungsfaktoren sind jene Elemente des Systems, die sich auf die Attraktivität einer Immobilie und damit auf deren Wert positiv auswirken können. Alle Elemente und Einflüsse, die dazu geeignet sind, die Attraktivität einer Immobilie am Markt zu steigern, leisten einen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg.

Dazu gehören nicht nur jene Elemente, die in Abbildung 7 explizit dargestellt sind, sondern noch viele Weitere, auf die im Rahmen der Lösungssynthese noch näher einzutreten sein wird.

3 Lösungssynthese

3.1 Lösungskomponenten

3.1.1 Vorbemerkungen

Die in den vorangehenden Kapiteln diskutierten Analysen haben verschiedene Aspekte des Strategischen Managements von Immobilien beleuchtet und zu Erkenntnissen über deren Wirkungszusammenhänge geführt.

Die Lösungssynthese soll nun auf der Grundlage der in der Analyse gewonnenen Einsichten und durch das Hinzufügen weiterer, für eine Gesamtbetrachtung wesentlicher *Lösungskomponenten*, das Bewusstsein für das Ganze steigern. Die Bestandteile, um die es geht, sind facettenreich und sollen sich derart ergänzen, dass sie sich für den Betrachter schliesslich zu einem aussagekräftigen Bild verdichten. Das Zusammenfügen der verschiedenen Lösungskomponenten zu einem neuen Ganzen verhilft zur angestrebten strategischen Übersicht. Die Überlegungen zum *Lösungsentwurf* fokussieren darauf, dass es letztlich darum geht, das Strategische Management mit Orientierungsgrundlagen zu versorgen, die dazu geeignet sind, das Wissen zu erweitern und die Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Die erwähnten Komponenten der Lösungssynthese sind teilweise Ergebnisse aus den Betrachtungen zur Problemlösungsmethodik, zum Strategischen Management und zum Thema Immobilien. Zusätzlich aber ist es unabdingbar, noch weitere für die Beurteilung der Gesamtsituation wesentliche Aspekte in die Lösungssynthese zu integrieren. Dabei spielen auch die Wertvorstellungen der Akteure eine wichtige Rolle.

Es geht darum darzustellen, welche Voraussetzungen überhaupt erst erfüllt sein müssen, um dem System Immobilie, langfristig gesehen, gerecht werden zu können, welche Zielsetzungen grundsätzlich angestrebt werden, wie sich die Business Mission definiert, was von Prognosen über zukünftige Entwicklungen zu halten ist und welches Wissen zur Erlangung von qualifizierten strategischen Entscheidungen zur Verfügung stehen muss.

3.1.2 Voraussetzungen

Als erste Voraussetzung für das erfolgreiche Strategische Management von Immobilien sei hier die Bereitschaft erwähnt, sich auf eine eingehende Auseinandersetzung mit dem

Systemumfeld von Immobilien einzulassen. Es geht um das Wissen um die Komplexität der Materie, das Streben nach deren geistiger Beherrschung und der Kenntnis der wesentlichen Problemfelder und Wirkungszusammenhänge. Es geht darum, sich ein modellhaftes Bild von der Wirklichkeit zu machen, das Wirkungsgefüge zu verstehen und Möglichkeiten zu erarbeiten, um die der Systemdynamik innewohnenden Chancen zu nutzen.⁴⁶

Als zweite Voraussetzung gilt es, sich darum zu bemühen, keine wesentlichen Fragestellungen zu vergessen⁴⁷ und die *richtigen* Fragen zu stellen. Auch die umfangreichsten Daten- und Informationsbestände können ohne die richtigen Fragestellungen nicht zu richtigen Antworten führen. Wesentlich sind jeweils in besonderem Masse auch jene Fragen, die sonst niemand stellt. Fragen, die als längst beantwortet gelten, es aber deswegen noch lange nicht sind, oder Fragen die, aus welchen Gründen auch immer, überhaupt nicht gestellt werden. Dabei geht es oft um sehr Grundsätzliches, um Fragen, die durchaus existentiell sein können oder die vielleicht früher existentiell werden als die bisherigen Erfahrungen dies vermuten liessen. Beispiele:

- Wie und wann werden sich die Veränderungen der Bevölkerungsstruktur und der Lebens- und Arbeitsformen auf den Bedarf an Immobilien auswirken?
- Wann lohnt sich die Sanierung von Mehrfamilienhäusern aus den 50er-, 60er- oder 70er-Jahren?
- Wie können die Renditen der Immobilienanlagen von Sozialversicherungen nachhaltig gewährleistet werden?

Als dritte Voraussetzung ist zu erwähnen, dass es auch darum geht zu erkennen, dass Immobilien unabhängig vom jeweiligen Standpunkt und unabhängig vom Systemumfeld einige besondere Eigenschaften haben. Zumeist geht es bei Immobilien nämlich um Bauwerke. Und nicht bloss um ein Stück Land. Bauwerke allerdings unterliegen, anders als etwa Wertpapiere, speziellen Gesetzmässigkeiten. Man kann - immer langfristig gesehen - nicht so tun, als ob dem nicht so wäre. Bauwerke dienen einem Nutzen und haben entsprechend bestimmte und sich mit der Zeit verändernde Anforderungen

⁴⁶ vgl. Abbildung 7, S. 18.

⁴⁷ Schwaninger, Markus (1985), S. 13.

bezüglich Funktionalität, Ausstattung und Design zu erfüllen. Die sich weiterentwickelnden Bedürfnisse des Marktes ebenso wie die Alterung der Baustruktur führen im Verlaufe des Lebenszyklus' wiederholt dazu, dass Investitionsentscheidungen nötig werden. Diesen Mechanismen kann man schon rein aus systemischen Gründen nicht ausweichen. Allerdings wird genau dies immer wieder versucht und durch die fehlende fach-, funktions- und hierarchieübergreifende Verknüpfung (Synthese) von Kompetenzen und Informationen begünstigt.

Dazu kommt, dass die Langfristigkeit des Immobiliengeschäftes dem heutigen Zeitgeist völlig zuwiderläuft. Die für Immobilien erforderliche langfristige Sicht der Dinge widerspricht dem heutigen Trend zur Kurzlebigkeit, manchmal auch Kurzsichtigkeit, gänzlich. Die Lebenszyklen sind lang und können nach Bedarf und durch entsprechende Unterhalts- und Erneuerungsmassnahmen fast beliebig verlängert werden. Dies bedeutet aber auch, dass Entscheidungen, die auf einer kurzfristigen Sicht der Dinge beruhen, näherer Prüfung meist nicht standhalten können.

Die vierte Voraussetzung für einen effektiven Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess in Bezug auf die Frage, wie Immobilien attraktiv und zukunftstauglich gemacht werden können, ist Professionalität. Diese beinhaltet nicht nur eine Fokussierung auf die Minimierung von Lebenszykluskosten, die Flexibilität der Nutzung, die Wahl der Baumaterialien und die Bewertung einer konstruktiv, funktionell und architektonisch sauberen Gestaltung, sondern ebenso die Antizipation von Trends und die Identifikation der tatsächlichen Bedürfnisse potentieller Nutzer. Dazu gehört Offenheit gegenüber neuen Ideen, Anforderungen und Entwicklungen. Es braucht die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem, was Sache ist, es braucht die Grösse hierarchieübergreifend zuzuhören, es braucht den Willen, echten Innovationen zum Erfolg zu verhelfen, und es braucht den Mut und das Engagement, andere für die anvisierten Ziele zu begeistern. Erfolg kann und darf sich weder an der Vergangenheit noch an Erfolgen anderer orientieren. Vielmehr geht es darum, selbst Besonderes zu leisten.

Als fünfte Voraussetzung braucht es die richtigen und vertrauenswürdigen Informationen. Informationen, die dazu geeignet sind, das Wissen um das im Fokus stehende Thema zu erweitern. Der Informationsbedarf ist enorm. Wobei es eben nicht auf die Menge der zur Verfügung stehenden Information ankommt, sondern auf deren Qualität. Qualität im Sinne eines Beitrags zum Ganzen, zu einer Vorstellung über die

Zusammenhänge und Interdependenzen. Information, die zu mehr Übersicht führt, die ermöglicht, die Muster zu erkennen und die vor dem geistigen Auge ein Bild entstehen lässt. Erst durch *fachübergreifende Information* kann auch eine ganzheitliche Sicht der Dinge entstehen, die Bedeutung von Einzelinformationen in einen Gesamtzusammenhang gestellt und schliesslich strategisches Wissen generiert werden.

Obschon die Aussage „Entscheidungen können nicht besser sein als die Grundlagen, auf denen sie beruhen“ heute als Allgemeinplatz gilt, ist es doch erstaunlich, wie viele Entscheidungen ohne oder doch mit völlig unzureichenden Grundlagen gefällt werden. Dies hängt wohl auch mit der unter Kap. 2.2.1 beschriebenen Wahrnehmung von Problemsituationen zusammen. Die Frage, wie Informationen beschaffen sein müssen, damit sie als Entscheidungsgrundlagen hilfreich sind, soll weiter unten noch erörtert werden. Schliesslich hängt bei Entscheidungen fast alles davon ab, ob zum richtigen Zeitpunkt die richtige, das heisst verständliche und glaubwürdige, Information zur Verfügung steht oder eben nicht.

3.1.3 Zielsetzungen und Erwägungen

Probleme können weder bestimmt noch gelöst werden, wenn nicht Klarheit darüber besteht, was erreicht werden soll. Der Formulierung von Zielsetzungen und der Auseinandersetzung mit dem dazugehörigen übergeordneten Wertesystem kommt deshalb überragende Bedeutung zu. Im Hinblick auf die Festlegung von Zielen müssen Entscheidungen getroffen werden, die weder wertfrei noch objektiv sind. Verantwortungsbewusstes Entscheiden und Handeln kann sich aber auf der Basis gesellschaftlicher Normen legitimieren und damit auch moralisch-ethischen Anforderungen genügen.⁴⁸

Aufgabe Strategischen Managements von Immobilien ist es, durch ausgewogene Optimierung der sich gegenseitig bedingenden Erfolgskomponenten langfristig besser zu sein als die Konkurrenz. Daraus lässt sich das eigentliche Ziel ableiten:

Es gilt, auf der Grundlage sach- und zeitgerechter strategischer Entscheidungen und durch ein umsichtiges, der Komplexität des Systemumfeldes von Immobilien angepasstes Management nachhaltig *wirtschaftlichen Erfolg* zu erreichen.

⁴⁸ Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B. (1991), S. 119.

Denn nur auf der Basis von wirtschaftlichem Erfolg kann Nutzwert erhalten, Potential verwertet, Handlungsspielraum bewahrt und gesellschaftliche Verantwortung wahrgenommen werden. Genau darin liegt die eigentliche Bedeutung des faktischen Primats des wirtschaftlichen Erfolgs.

Der Ansatzpunkt für wirtschaftlichen Erfolg von Immobilien liegt im Wettbewerb. Es geht darum, Immobilien so zu positionieren, zu unterhalten und weiter zu entwickeln, dass sie am heutigen und vor allem am zukünftigen Markt bestehen können und als attraktiver wahrgenommen werden als jene der Konkurrenz. Nur wenn der zukünftige Markt die Immobilie absorbiert, nur wenn sich Nutzer, Käufer oder Investoren finden, nur wenn Cash generiert werden kann, ist wirtschaftlicher Erfolg realisierbar.

Der Massstab ist dabei nicht der Markt von heute, sondern der Markt der Zukunft. Deshalb ist der Markt von heute auch nicht geeignet, den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg einer Immobilie zu simulieren. Der Markt ist zu langsam und hat keine voraus-, sondern nur eine nachlaufende Wirkung. Er bestraft Fehler erst, wenn sie schon passiert sind.⁴⁹

Aus dieser Erkenntnis ergibt sich die zentrale Frage, wie Immobilien für den Markt der Zukunft attraktiv gemacht werden können. Einerseits hängt die Beantwortung dieser Frage mit der *Business Mission* und andererseits mit der Einschätzung der Zukunft, also den Prognosen und möglichen Zukunftsszenarien, zusammen. Diese beiden Themen sind deshalb von zentraler Bedeutung. Nur wenn es gelingt, die sich verändernden und nicht direkt beeinflussbaren Rahmenbedingungen frühzeitig zu antizipieren und gleichzeitig die Attraktivität einer Immobilie über den heutigen Zeitpunkt hinaus zu erhalten, kann ein Vorsprung gegenüber dem Gesamtmarkt erreicht werden.

Der daraus resultierende Wettbewerbsvorteil bietet nicht nur wirtschaftlichen Nutzen, sondern ist Grundlage dafür, am Markt als führend und kompetent wahrgenommen zu werden. Damit kann es auch gelingen, eine strategische Erfolgsposition einzunehmen.

3.1.4 Business Mission

Das Konzept der Business Mission konzentriert sich auf Weniges und bewirkt das Entscheidende. Die intensive Auseinandersetzung mit *Bedarf, Können und Über-*

⁴⁹ Malik, Fredmund (2005), S. 144f.

zeugung führt dazu, dass die strategisch bedeutsamen Fragen beantwortet werden müssen, dass eine Konzentration auf das, was wirklich zählt, stattfindet. Weil dieser Vorgang schliesslich Nutzen, Sinn und Selbstrespekt stiftet, bildet er gleichzeitig die Basis für umfassende Erfolgserlebnisse.

Bedarf

Die Betrachtungen zum Bedarf zwingen dazu, die Aufmerksamkeit nach aussen zu richten, auf Gesellschaft, Wirtschaft und Märkte. Es geht darum zu erkennen, wo die Wirklichkeit stattfindet, wo die echten Chancen und Risiken sind. Es geht um das Umfeld und vor allem um die Kunden. Von Interesse sind sowohl die aktuellen Kunden wie auch die potentiellen Kunden. Die einen wollen gepflegt und die anderen nach Möglichkeit dazu gewonnen werden. Dies wird in Zukunft wohl zunehmend nur dann gelingen, wenn sich der Kunde umworben fühlt, wenn er spürbar willkommen ist.

Dies setzt voraus, den Kunden zu kennen. Welche Bedürfnisse haben spezifische Kundengruppen, und wie können diese noch besser befriedigt werden? Wie haben sich diese Bedürfnisse verändert, oder wie könnten sie sich in Zukunft verändern? Wie wird mit den Kunden kommuniziert, und wie fühlt sich der Kunde dabei? Wird auf Vorschläge und Wünsche gebührend eingegangen?

Alles, was der Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden dient, verbessert deren Befindlichkeit und steigert damit insgesamt die Attraktivität der Immobilie. Deshalb ist das Erkennen, was der Markt will und für was er wirklich bezahlt oder bezahlen würde, nur der erste Schritt. Daran anschliessend geht es darum dafür zu sorgen, dass der identifizierte Bedarf auch tatsächlich gedeckt werden kann.

Bei der Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden gilt es, den Mut zu haben, eine grosszügige Offenheit zuzulassen. Offenheit heisst, dass alle Überlegungen willkommen sind, auch solche, die zunächst als ungewöhnlich oder unkonventionell erscheinen. Nur so besteht die Chance, veränderten Anforderungen frühzeitig Rechnung tragen zu können und, im besten Fall, möglicherweise die Konkurrenz hinter sich zu lassen.

Aber eben, dazu braucht es Mut. Den Mut, etwas anderes zu tun als die Mehrheit für richtig hält, sich zu exponieren und eigenen Erkenntnissen den Vorzug zu geben, sich weder dem Benchmark noch dem Mittelmass anzupassen, sondern einen eigenen Erfolg versprechenden Weg zu gehen. Mit unternehmerischem Denken, Professionalität und

Pioniergeist kann es gelingen, neue strategische Erfolgspositionen aufzubauen und auszubeuten, Kunden und Mitarbeiter zu begeistern, einen Trend zu setzen.

Da ist es schon besser, genau zu wissen, was man tut. Genau zu wissen, worauf man sich einlässt. Also den Bedarf des Marktes zu kennen und alles zu tun, um die zukünftigen Entwicklungen möglichst realitätsnah einschätzen zu können.

Der Markt verändert sich permanent und mit ihm auch der Bedarf. Die Anforderungen an Immobilien sind ständigen Veränderungen unterworfen und die Gleichgewichte zwischen Kapital, Objekt, Standort und Nutzung dauernd gefährdet.

Allerdings gibt es durchaus Möglichkeiten, bevorstehende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und sich darauf einzustellen. Vorausssehbare Trends, Tendenzen und Entwicklungen als Erster wahrzunehmen und sich früher als alle anderen das Wissen anzueignen, das nötig ist, um dem zukünftigen Bedarf zu entsprechen, kann eine strategische Erfolgsposition sein.

Können

Das zweite Element der Business Mission betrifft die Frage nach den eigenen Möglichkeiten, Qualitäten und Stärken. Worin bestehen die eigenen besonderen Fähigkeiten? Jenes Know-how, jene Stärken, die es gestatten, sich wohltuend von der Konkurrenz abzuheben und die zudem eine gewisse Überlegenheit im Vergleich mit anderen verleihen? Worin besteht das Besondere an der erbrachten Leistung? Wird dies auch von aussen so wahrgenommen? Welche Stärken können ausgebaut werden, und welche Stärken sind im Hinblick auf die Betrachtungen zum Thema des Bedarfs überhaupt von besonderem Wert?

Diese im Rahmen einer Business Mission zu beantwortenden Fragestellungen erhellen auch, ob die vorhandenen Ressourcen wirklich dazu geeignet sind, im Zusammenwirken mit dem ermittelten Bedarf, den erwarteten Nutzen zu erreichen. Zudem wird deutlich, welche Ressourcen am knappsten vorhanden sind. „Die knappste Ressource in jeder Organisation sind leistungsfähige Menschen.“⁵⁰ Von besonderer Bedeutung ist deshalb auch, wie durch intersubjektive Interaktions- und Kommunikationsprozesse das Kontextwissen der Organisationsakteure hierarchie- und fachübergreifend in die Ent-

⁵⁰ Drucker, Peter F. (2005), S. 136.

scheidungsprozesse mit einfließen kann. Dies ist ein Mass nicht nur für die Fähigkeit, das Wissen aller Mitarbeitenden zu nutzen, um dadurch mehr Komplexität zu bewältigen, sondern auch für das Leistungsvermögen und Können einer Organisation an sich.

Durch die effiziente Kombination der individuellen Fähigkeiten und Stärken von Akteuren einer Organisation oder Unternehmung entsteht organisationales, kollektives Wissen und Können mit einem Problemlösungspotential, das wesentlich höher ist als die Summe der Fähigkeiten der involvierten Individuen.⁵¹ Auch diese Chance muss genutzt werden, um bessere Ergebnisse und damit mehr Erfolg erreichen zu können.

Überzeugung

Auf was gründet das Selbstverständnis und die Überzeugung, das Richtige zu tun? Welche grundlegenden Beweggründe und Werte erzeugen die Kraft und Energie, auch schwierige Situationen durchzustehen, noch besser zu werden und um den Erfolg zu kämpfen?

Die Basis bildet eine bestimmte, sich verpflichtende Denk- und Lebenshaltung. Ein *Commitment* für Werte wie Selbstbehauptung, Herausforderung, Begeisterung, Zusammengehörigkeit, Sinn und Befriedigung, aber auch für das Erreichen bestimmter wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ziele kann Basis einer Unternehmenskultur bilden, in der die Überzeugungen gelebt werden.

Das Prinzip der Business Mission ist einfach und in seiner Wirkung kaum zu überschätzen. Deshalb gebührt der Business Mission grosse Aufmerksamkeit. Wenn die in diesem Zusammenhang zu beantwortenden Fragen übergangen werden, ist der Existenzgrund einer Organisation oder Unternehmung längerfristig in Frage gestellt. Nutzen und damit Cash Flow entstehen nur dann, wenn Bedarf und Können miteinander übereinstimmen und Kunden Rechnungen bezahlen. Wenn zwar ein Bedarf besteht, aber ein Unternehmen diesbezüglich keine Stärken hat, entsteht ebenso wenig ein Nutzen, wie wenn ein Unternehmen zwar in einer Disziplin besonders stark ist, dafür aber am Markt kein Bedarf besteht.

⁵¹ Probst, Gilbert et al. (1999), S. 43.

3.1.5 Prognosen

Strategisches Management muss sich an den voraussehbaren Entwicklungen in der Zukunft orientieren und heute Entscheidungen treffen, die sich erst in der Zukunft auswirken werden. Strategisches Management benötigt deshalb eigenständige Orientierungsgrundlagen, die es gestatten, besser als mit den kurzfristigen Erfolgsdaten, längerfristige Chancen und Risiken zu erkennen. Vor allem, wenn sich daraus Erkenntnisse ergeben, die im Gegensatz zu den Erkenntnissen aus den kurzfristigen Erfolgsdaten stehen, ist dies von besonderer Wichtigkeit. Deshalb macht es Sinn, das Langfristige vom Kurzfristigen zu unterscheiden.

Der Begriff des Langfristigen schliesst prinzipiell mit ein, dass es kurzfristig immer wieder auch ganz anders sein kann. Deshalb lassen sich langfristige Entwicklungstrends auch nicht aus kurzzeitigen Daten ableiten (extrapolieren). Zudem bedeutet dies, dass man sich durch kurzfristige, oszillierende Entwicklungen nicht ohne weiteres in einer strategischen Entscheidung beirren lassen darf. Daraus ergibt sich häufig ein Gegensatz zwischen kurzfristiger und langfristiger, also zwischen operativer und strategischer Betrachtung.

Der jeweils übersehbare Zeithorizont ist eigentlich ebenso eine Funktion unterschiedlicher Orientierungsgrundlagen wie im optischen Bereich der mit dem Auge wahrnehmbare Horizont zuerst eine Funktion des Standortes und nicht des Willens und der Geisteskraft ist. Diese Analogie lässt auch erkennen, dass derjenige mit dem weiteren Horizont früher und besser erkennen kann, was kommt.⁵² Oder umgekehrt ausgedrückt: je besser die Orientierungsgrundlagen, je grösser das in der Gegenwart verfügbare *Wissen*, desto grösser ist der übersehbare Zeithorizont und desto verlässlicher sind Aussagen zur Zukunft. Naturgemäss kann das heutige Wissen aber nur aus der Vergangenheit und ihrer systematischen Durchdringung herrühren. Die Schwierigkeiten bei Prognosen beruhen grösstenteils nicht in der Ungewissheit über die Zukunft, sondern im mangelnden Wissen um die Vergangenheit. Die Herausforderung besteht vor allem darin, „ein fundiertes Wissen über die Zusammenhänge und Beziehungsgeflechte in sich fortentwickelnden und sich dabei umstrukturierenden, hochkomplexen

⁵² Gälweiler, Aloys (2005), S. 36.

sozialen Systemen zu besitzen und dieses Wissen in einem den fortschreitenden Veränderungen adäquaten Stand zu halten.“⁵³

„Prognoscere heisst: etwas vorherzusehen (was von Bedeutung ist für die Vorbereitung auf die Zukunft) und nicht: alles in der Zukunft Kommende und das auch noch vollständig und in allen Einzelheiten vorhersehen zu wollen.“⁵⁴ Unvorhersehbare Ereignisse können nicht Gegenstand einer Prognose sein. „Beim derzeitigen allgemeinen Stand des Wissens und Könnens liegen die Schwierigkeiten vielmehr in den noch unzureichend bekannten, wenig ausgebildeten und ungeübten Fähigkeiten und Methoden, das prinzipiell Vorhersehbare hinreichend zu ergänzen und zu erkennen. Es bleibt dem an der Oberfläche des Geschehens haftenden Denken meist verschlossen.“⁵⁵

Etwas vorherzusehen hängt in der Analogie des räumlichen Horizontes davon ab, ob der Beobachter einen Standort hat, von dem aus er das Geschehen überblicken kann, oder ob er einen Standort hat, von dem aus dies prinzipiell unmöglich ist. Im ersten Fall sieht er, was geschieht, und der Bereich der Prognose beschränkt sich darauf, das eindeutig Erkante in seiner weiteren Entwicklung zu beurteilen. Im andern Fall ist der Horizont offensichtlich eng begrenzt, und über das, was sich tut, kann er lediglich spekulative Erwägungen anstellen, die zwangsläufig einen hohen Grad an Unzuverlässigkeit haben. Der Zuverlässigkeitsgrad, mit der Kommendes vorausgesehen wird, hängt jedenfalls stark davon ab, wieviel tatsächlich gesehen und erkannt wird und wieviel auf spekulative Prognosen zurückzuführen ist.⁵⁶

Obschon man die Prognosetätigkeit, insbesondere auf der Basis ungeeigneter Prognosegrundlagen, durchaus auch als Geschäftsmodell sehen kann, welches auch davon lebt, jeweils die Abweichungsgründe überzeugend darzustellen, wird diese dem Anspruch nicht gerecht, Prognosen als Entscheidungsgrundlage mit hoher Glaubwürdigkeit einsetzen zu können.

Sich umstrukturierende Systeme, und davon ist heute auszugehen, sind in ihren grundlegenden Gesetzmässigkeiten nach heutigem Wissensstand noch wenig bekannt. Allerdings wird mit „[...] verschiedenen Prognosetechniken versucht, über eine grosse

⁵³ Gälweiler, Aloys (2005), S. 135.

⁵⁴ Gälweiler, Aloys (2005), S. 131.

⁵⁵ Gälweiler, Aloys (2005), S. 132.

⁵⁶ Gälweiler, Aloys (2005), S. 137-140.

Menge statistischer, zeitgleicher Daten einen Einblick in qualitative Kausalbeziehungen zu erhalten. [...] Fundamentales Unwissen kann nicht durch Behandlung mit mathematisch hochgezüchteten Methoden zu einem qualitativ zuverlässigen Wissen werden.“⁵⁷

Bei ernst zu nehmenden Prognosen geht es „[...] letztlich stets um Trends, Tendenzen und Entwicklungen, die neben ihrer fundamentalen Bedeutung auch einen relativ hohen Grad der Eintreffenswahrscheinlichkeit haben.“⁵⁸

Eine neue Dimension von Bedeutung erhalten Prognosen vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Dynamik der Systeme, die Chance grösserer, bisher insbesondere für die Erste Welt völlig unvorstellbarer, Turbulenzen exponentiell zunimmt. „Die Weltbank hat für 1991 die Zahl der unterernährten Menschen auf 1,1 Mrd. geschätzt. Weitere Überlegungen gehen davon aus, dass bereits im Jahr 2025 den etwa 1,3 Mrd. Menschen der Ersten Welt, die sich in einer vergleichsweise komfortablen Lage befinden, 7,2 Mrd. Menschen in den übrigen Teilen der Welt gegenüberstehen werden, und dass davon 2,5 Mrd. unterwegs sein könnten, um Not und Elend durch Wanderungen zu entkommen. Selbsterhaltungstrieb, Gier und darauf gestützte Kampfeswut werden die Organisationen der etablierten Welt vor Probleme einer völlig neuen Dimension stellen: Managementprobleme, aber auch solche der Ethik und der Menschenrechte. [...] Nach wie vor ungebremstes Bevölkerungswachstum und rasante Verelendung in den unterentwickelten Ländern kontrastieren mit der Überalterung der Bevölkerungspyramide in den entwickelten Ländern und mit der Schrumpfung der dortigen Bevölkerung. Dies verstärkt nicht nur die Finanzierungsprobleme von Pensions- und Gesundheitswesen, sondern es ist auch fraglich, woher das bevölkerungsabhängige Wirtschaftswachstum in diesen Ländern kommen soll.“⁵⁹

Inwieweit, angesichts solcher Einflusskräfte, die Prognostizierbarkeit zukünftiger Entwicklungen und die Kontrollierbarkeit einer Situation noch als realistisch gelten können, ist mit Skepsis und Zurückhaltung zu beurteilen. Es wird aber hilfreich sein, wenn sich das Management *aller* gesellschaftlichen Bereiche sehr gründlich mit diesen Dingen auseinandersetzt und die nötigen mentalen und unternehmerischen Vorbereitungen trifft.

⁵⁷ Gälweiler, Aloys (2005), S. 141.

⁵⁸ Gälweiler, Aloys (2005), S. 131.

⁵⁹ Malik, Fredmund (2004), S. 33.

Eine Prognostizierbarkeit der relevanten variablen Einflussfaktoren ist aus systemisch-evolutionärer Sicht nicht wirklich gegeben, weil dazu nie genügend Informationen vorhanden sind. Es sind deshalb auch nie ausreichend Informationen verfügbar, um Prognosen machen zu können. Auch die beste Entscheidung kann sich aufgrund von sich ändernden Umständen als überholt oder obsolet erweisen. Deshalb erstaunt es, dass nach wie vor versucht wird, Prognosemethoden zu entwickeln und zu verfeinern.⁶⁰

Auch aus diesen Überlegungen folgt, was bereits weiter oben implizit erwähnt wurde: wer keine Kenntnisse, kein Wissen besitzt, kann das Problem nicht erkennen. Wer hingegen mehr weiss, verfügt über einen weiteren Wissenshorizont und wird in die Lage versetzt, Kommandes frühzeitig vor auszusehen. Deswegen kann man daraus schliessen, dass das Management bessere strategische, das heisst zukunftsorientierte Entscheidungen treffen kann, wenn es ihm gelingt, sich das nötige fach- und hierarchie-übergreifende Wissen anzueignen, eine Problemsituation in ihrem Wirkungsgefüge zu erkennen sowie Trends, Tendenzen und Entwicklungen zu antizipieren.

3.2 Lösungsentwurf

3.2.1 Information und Wissen

Das erfolgreiche Strategische Management von Immobilien hat, das haben die bisherigen Erörterungen deutlich gemacht, einen überaus grossen und vielfältigen Informations- und Wissensbedarf. Wenn die Zielsetzungen erreicht und die Beantwortung der strategisch bedeutsamen Fragen auf der Basis ernsthafter Auseinandersetzung, ermöglicht werden soll, so muss zunächst der Bedarf an Orientierungsgrundlagen gedeckt werden. Es ist Aufgabe des Lösungsentwurfs zu skizzieren, unter welchen Voraussetzungen sich das Wissen entwickeln und erweitern lässt und welche Eigenschaften Orientierungsgrundlagen haben müssen, um die Entscheidungsfindung des Strategischen Managements in der Praxis wirksam unterstützen zu können.

In diesem Zusammenhang drängen sich hier einige ergänzende Überlegungen auf, die das Thema *Wissensmanagement* betreffen.

⁶⁰ Malik, Fredmund (2004), S. 139-142.

Es lohnt sich, grundsätzlich darauf einzutreten, wie die Begriffe *Daten*, *Information* und *Wissen* hier verstanden werden und durch welchen Ordnungsrahmen Wissensmanagement systematisiert werden kann.

„Zeichen werden durch Syntaxregeln zu Daten, welche in einem gewissen Kontext interpretierbar sind und damit für den Empfänger Information darstellen. Die Vernetzung von Information ermöglicht deren Nutzung in einem bestimmten Handlungsfeld, welches als Wissen bezeichnet werden kann.“⁶¹

Das patchworkartige Zusammenfügen und Interpretieren einer Vielzahl von nachvollziehbaren oder vertrauenswürdigen Informationen führt zu neuen und plausiblen Erkenntnissen, zu neuem Wissen, zu einer erweiterten Vorstellung über die Wirklichkeit. Dabei kommen die mit einbezogenen Informationen aus ganz verschiedenen Quellen, aus verschiedenen Fachgebieten, von verschiedenen Hierarchiestufen, von Benutzer-, Betreiber-, Verwaltungs-, Planungs-, und Investorensseite, aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft, aus Bildung und Forschung, von Konkurrenten und Kunden, aus der Vergangenheit und Gegenwart sowie aus Überlegungen über voraussehbare künftige Entwicklungen. All diese Informationen sind Bestandteil jener Basis von Wissen, die im Titel dieser Arbeit als *fachübergreifende Information* bezeichnet wurde.

Aus diesen Überlegungen bestätigt sich, dass es eben gerade diese fachübergreifenden Informationen sind, die für die Generierung neuer Erkenntnisse, für die Erweiterung des Wissens und damit als Orientierungsgrundlagen für das Strategische Management von Immobilien von zentraler, ja ausschlaggebender Bedeutung sind. Der Nachweis für diesen Sachverhalt und die dem gewählten Arbeitstitel entsprechende Ausgangslage kann damit als erbracht gelten.

Paradox ist dabei, dass erst die richtigen Fragestellungen, die ihrerseits eine Folge von entsprechendem Wissen sind, zu Antworten führen, die imstande sind, das Wissen zu erweitern. Und gleichzeitig führt mehr Wissen zur Erkenntnis, weniger zu wissen als nötig wäre, um etwas wirklich zu verstehen.

Abbildung 8 stellt die möglichen Interventionsfelder für Wissensmanagement dar. Die sechs Bausteine des unteren Teils der Darstellung gruppieren die operativen Frage-

⁶¹ Probst, Gilbert et al. (1999), S. 36f.

stellungen im Umgang mit der Ressource Wissen. Mit Ausnahme des Bausteins *Wissensnutzung* soll, obschon sich daraus durchaus interessante Erkenntnisse ergeben dürften, auf diese hier nicht weiter eingetreten werden.

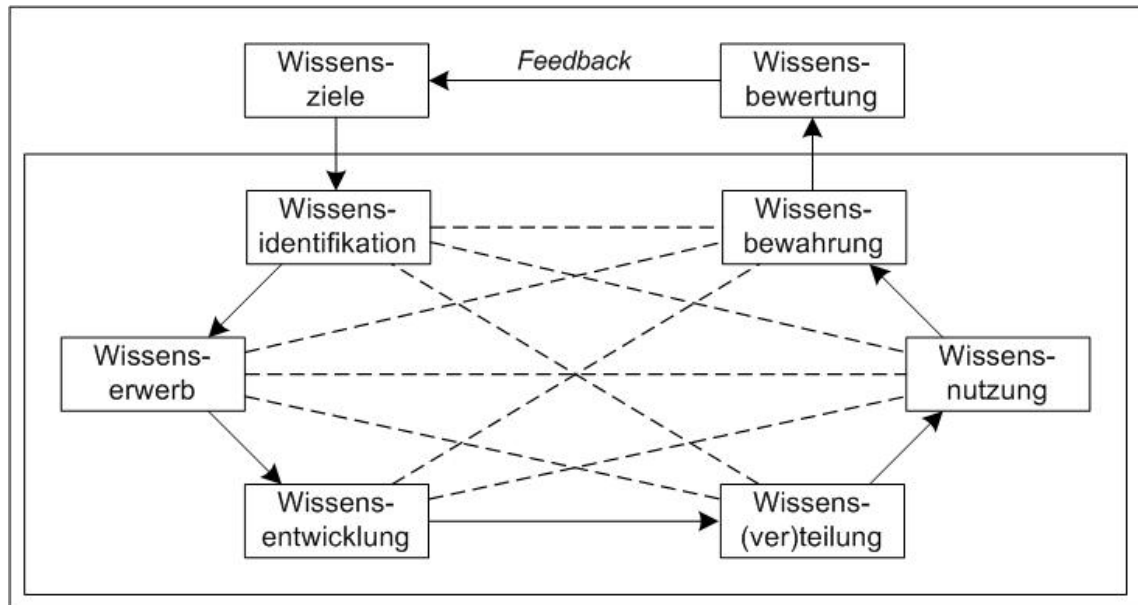


Abbildung 8: Bausteine des Wissensmanagements (vgl. Probst, G. et al. (1999), S. 50.)

Hingegen sollen die beiden im oberen Teil der Abbildung dargestellten Bausteine *Wissensziele* und *Wissensbewertung*, welche das Konzept zu einem Managementregelkreis ausbauen, erörtert werden. Von Interesse ist vor allem, wie sich diese Bausteine auf die Bereitstellung nützlicher Orientierungsgrundlagen für das Strategische Management auswirken können.

3.2.2 Wissensziele definieren

Der Aufbau neuen Wissens ist ein innovativer Prozess, der zwischen Entstehendem und Bestehendem verläuft. Durch den damit einhergehenden Veränderungsdruck zu Lasten traditioneller Fähigkeiten, der auch eine Verschiebung in den Machtstrukturen zur Folge haben kann, sind Abwehrreaktionen und destabilisierende Kräfte zu erwarten. Um die Förderung und Entstehung neuer Ideen nicht zu gefährden, braucht das Thema Wissensentwicklung deshalb seine Verankerung in der Strategie der Organisation oder Unternehmung.⁶²

⁶² Probst, G. et al. (1999), S. 182-183.

Strategische Wissensziele geben den Aktivitäten des operativen Wissensmanagements einen orientierenden und koordinierenden Rahmen. Die Formulierung konkreter Wissensziele bedingt eine Zuordnung der erwarteten Problemstellungen zu demjenigen Wissen, das als Grundlage zur Lösung gesehen wird. Einmal abgesehen davon, dass sich die Sicht der Dinge im Verlaufe des Lernprozesses noch verschieben kann, bietet die Auseinandersetzung mit dem künftigen Kompetenzbedarf die Chance, Visionen ins Konkrete zu übersetzen.

Die Frage, welches Wissen denn für die Zukunft aufgebaut werden soll, richtet sich am besten nach den Ergebnissen der Auseinandersetzung mit der Business Mission. Es geht darum, die identifizierten Defizite an Wissen auszugleichen und dafür zu sorgen, dass die wissensbasierten Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg aufgebaut werden können. Die Bedürfnisse des Marktes und der Kunden voraus zu sehen, die eigenen Stärken entsprechend den Anforderungen des Marktes stetig auszubauen und das Bewusstsein für die in der Unternehmenskultur gelebten Überzeugungen zu fördern, ist Aufgabe eines wissensorientierten Strategischen Managements.

Einer der dafür besonders geeigneten Ansätze, der gleichzeitig auch gewährleistet, dass reale Problemstellungen einer Lösung zugeführt werden, ist in *Action Research* zu sehen, einer Forschung, deren Ziel es ist, Theorie und Praxis miteinander zu verbinden.⁶³

Die in einer Organisation oder Unternehmung vorgefundenen Problemstellungen eignen sich als Anlass und Übungsfeld für Action Research hervorragend. Der konkrete Praxisbezug vereinfacht die Akzeptanz und legitimiert damit weiterführende Überlegungen sowie die Entwicklung von neuen Erkenntnissen. Allerdings braucht es auch hier zunächst die Einsicht und Bereitschaft, sich darauf einzulassen und die Chancen zu sehen.

Als Beispiel für die Anwendung dieses Ansatzes sei hier auf die Möglichkeit hingewiesen, wie das Management von Immobilien, systematisch und mit einem für alle Beteiligten vergleichsweise geringen Aufwand, die eigenen Kunden (Mieter) besser kennen lernen kann. Es ist problemlos machbar, bei jedem Mieterwechsel, das heisst bei Abnahme oder Übergabe eines Mietobjektes, einige Informationen zu erheben. Zum

⁶³ Probst, G. et al. (1999), S. 51-59.

Beispiel zu den Gründen des Zuzugs bzw. Wegzugs, zu Themen, die dem Kunden in Bezug auf ein Mietobjekt zentral erscheinen, zu Angemessenheit von Miete und Nebenkosten, zur Wertschätzung nachhaltiger Bauweisen, zu Anforderungen bezüglich Raumaufteilung, Flexibilität der Nutzung und Haustechnik.

Diese Möglichkeit erschliesst - praktisch ohne Kostenfolge - Informationen zum Marktgeschehen und fokussiert gleichzeitig auf jenen Teil des Marktes, der von besonderer Bedeutung ist, nämlich auf die eigenen Kunden. Eine geschickte Auswertung solcher Informationen kann durchaus als Orientierungsgrundlage gelten und wichtige Hinweise darüber liefern, wie eine Immobilie im Markt wahrgenommen wird. Auf dieser Grundlage lassen sich Rückschlüsse auf die Attraktivität einer Immobilie ziehen und Vergleiche mit anderen Immobilien anstellen.

Ein Vorteil der Auseinandersetzung mit Problemstellungen, der Formulierung von Zielsetzungen und der Einarbeitung in neue Wissensgebiete liegt auch darin, dass sich dadurch nicht nur das Wissen um den Bedarf des Marktes erweitert, sondern sich gleichzeitig auch das Können im Sinne einer Aneignung neuer Fähigkeiten und Stärken verbessert. Damit steigt auch die Tauglichkeit, am Markt zu bestehen.

Dies soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Formulierung hilfreicher Wissensziele in vielen Bereichen Pionierarbeit darstellt, die Ideenreichtum und Mut erfordert. Als Problem der Formulierung von Wissenszielen erweist sich die Tatsache, dass die fehlende gemeinsame Sprache und die fehlenden ausgereiften Instrumente häufig die Ursache dafür sind, dass Zielformulierungen zu wenig detailliert und damit nicht umfassend quantifizierbar sind. In ganz besonderem Masse gilt dies selbstverständlich auch für qualitative Zielsetzungen, wie etwa die Verbesserung des Images in der Öffentlichkeit.

In der konkreten Praxis der Formulierung von Wissenszielen mag es hilfreich sein, sich an einen *Vorgehensraster* zu halten und die für eine umfassende Übersicht notwendigen Wissenskomponenten schrittweise aufzubauen. Als Ausgangspunkt für dieses Vorgehen können die Wirkungsverläufe gemäss Abbildung 7 und zunächst insbesondere der *Kreislauf Wirtschaftlicher Erfolg von Immobilien* dienen.

In einem ersten Schritt soll also jenes Wissen erarbeitet und verfügbar gemacht werden, das unmittelbar mit den Immobilien im Bestand zusammenhängt. Es geht dabei aber

nicht nur um die Erhebung der gegenwärtigen Situation, sondern auch darum herauszufinden, ob und inwiefern eine Differenz zu einer übergeordneten Zielsetzung – zum Beispiel einer Anlagestrategie, einem Leitbild oder anderen Vorgaben – besteht. Mit einem SOLL/IST-Vergleich kann nicht nur das Delta, und damit ein allfälliger Handlungsbedarf, aufgedeckt werden, sondern die Diskussion kann angesichts der Kenntnis der Wirkungszusammenhänge auch dazu führen, dass die übergeordneten Zielsetzungen an die Realität angepasst werden.

Der zentrale Kreislauf widerspiegelt den IST-Zustand des betrachteten Immobilienportfolios in Bezug auf jene Gegebenheiten, welche für den aktuell realisierbaren wirtschaftlichen Erfolg grundlegend sind. Mit den einzelnen Elementen sind ganz unterschiedliche Themenbereiche verknüpft, die zweckmässigerweise in einem Gesamtzusammenhang, also als Konstellation, zu sehen sind.

Die Auseinandersetzung mit diesen Elementen des zentralen Kreislaufs führt zu Fragestellungen, die weit über das hinausführen, was heute üblicherweise im Zusammenhang mit Immobilien zur Diskussion steht. Die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen wie Mieterträge, Bruttorendite, Buchwert, Marktwert und Liquidität, die auf Vergangenheitsdaten basieren, sind gewöhnlich ganz gut dokumentiert und das Wissen um diese Grössen ist präsent. Hier geht es also lediglich noch darum, die Informationen in eine Form zu bringen, die für deren weitere Nutzung als hilfreich angesehen wird. Das Bewusstsein für die längerfristigen Auswirkungen des Investitionsverhaltens ist demgegenüber weit weniger ausgeprägt. Dies hängt wohl damit zusammen, dass diese Betrachtungen eben eine fernere Zukunft betreffen, der die verbreitete kurzfristige Sichtweise wenig abgewinnen kann. Diesem Umstand ist es zu verdanken, dass sich das Wissen um den Zustand eines Immobilienportfolios und eine entsprechend langfristige Investitionsplanung zu einem klaren Wettbewerbsvorteil entwickeln kann. Nur wenn es gelingt, das Voraussehbare aus einer langfristigen Sicht erkennbar zu machen, können Investitionen im jeweils wirtschaftlich idealen Zeitpunkt erfolgen.

Es ist also jenes Wissen aufzubauen, welches diesem Anspruch genügt. Zum einen heisst das, dass der heutige Zustand des betrachteten Portfolios bzw. der einzelnen Immobilien zu beschreiben ist, und zum anderen ist zu ergründen, wie sich dieser Zustand in Zukunft auf den Investitionsbedarf und die Attraktivität am Markt auswirken wird.

Der Begriff *Zustand* kann hier für den baulichen Zustand, die Unterhaltsqualität, die Positionierung am Markt und die vorhandenen Standards zum Beispiel bezüglich Ausbau, Raumaufteilung, Energieeffizienz und Parkierung stehen. Diese Informationen lassen sich wohl am besten auf der Basis eines Ratings der einzelnen Eigenschaften erheben, pflegen und nutzen. Hierfür sind für jede Eigenschaft eindeutige und zweckmässige Kriterienkataloge zu erstellen, welche es auch gestatten, mögliche Verbesserungen jeweils angemessen zu berücksichtigen und zu messen.

Für die Abbildung der langfristigen Entwicklung des baulichen Zustands und der daraus resultierenden unregelmässig fällig werdenden Instandsetzungsmassnahmen können Modelle zur Simulation des Alterungsverhaltens eingesetzt werden. Daraus lassen sich realistische Aussagen für die voraussehbaren Wert erhaltenden Massnahmen im wirtschaftlich idealen Zeitpunkt ableiten. Ziel muss es zudem sein, dass Wert vermehrende Investitionen, zum Beispiel die Verbesserung von Standards, sich mindestens teilweise auch auf die Mieterträge positiv auswirken. Mit dem Vergleich unterschiedlicher Szenarien auf dem Bewertungsniveau des Net Present Value (NPV) ergeben sich Messgrössen, die den Grad der Zielerreichung beschreiben.

Die Verknüpfung all dieser Informationen lässt ein Bild entstehen, welches sich als Orientierungsgrundlage sowohl für eine Investitionsplanung oder Projektentwicklung wie auch als Bestandteil einer Due Diligence hervorragend eignet. Es zeigt sich, welches Attraktivitätsniveau die betrachtete Immobilie erreicht und mit welchem Handlungsbedarf zu rechnen ist.

Aus diesen Überlegungen wird klar, dass der Aufbau des Wissens zum zentralen Kreislauf des wirtschaftlichen Erfolgs von Immobilien nicht von heute auf morgen zu bewerkstelligen ist. Vielmehr handelt es sich um eine langfristig orientierte Auseinandersetzung mit der Thematik, die schliesslich in einem iterativen Prozess zu immer besseren und brauchbareren Ergebnissen führen soll. Es macht also Sinn - falls das erwähnte Wissen noch nicht vorhanden sein sollte - diesen Prozess der Beschaffung von Ressourcen des Wissens umgehend in Gang zu setzen. Dies umso mehr, als diesem ersten Schritt ja noch weitere folgen sollen.

Tatsächlich ist das Vorhandensein des oben erwähnten Wissens von grundlegender Bedeutung. Angesichts der Tatsache, dass der Aufbau von Wissen einen iterativen

Prozess darstellt, macht es aber durchaus Sinn, sich auch mit weiteren Schritten zu befassen.

Bei diesen weiteren Schritten geht es darum, Wissen über Elemente aufzubauen, die nicht Bestandteil des zentralen Kreislaufes sind, diesen aber direkt oder indirekt beeinflussen. Diese Elemente charakterisieren die Veränderungen des Umfeldes von Immobilien. Jenes grössere Ganze, in dem die Wirklichkeit stattfindet, wo sich entscheidet, ob die Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg gegeben sind. Deshalb macht es Sinn, sich darum zu bemühen, dieses Umfeld so gut wie eben möglich zu kennen und seine Mechanik zu verstehen. Damit können Unsicherheiten reduziert und Entscheidungen im Bewusstsein multikausaler Zusammenhänge getroffen werden.

Welches Wissen mit welcher Priorität aufgebaut werden soll, hängt wohl in erster Linie von den eigenen Präferenzen ab. Jedenfalls sollen diese gezielt aufgebauten Wissenskomponenten einen Beitrag zur Erhöhung der Kompetenz leisten und der Erschliessung neuer zukünftiger Nutzenpotentiale dienen.

Im Folgenden seien hier einige Themen erwähnt, die eine nähere Auseinandersetzung als sinnvoll erscheinen lassen:

- Anwerbung von hochqualifizierten Fachkräften
- Dokumentation von Immobilien
- Entwicklungstendenzen bei baulichen Standards
- Berechnung und Benchmarks von Life Cycle Costs
- Steuerliche Begünstigung von Erneuerungsmassnahmen
- Nachhaltigkeit in der Projektentwicklung und gesetzliche Vorgaben
- Bevölkerungsalterung versus Migration, bilanzierende Szenarioanalysen
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Energiepreisproblematik und Ökologie
- Volkswirtschaftliche Entwicklungen
- Nischenmärkte und zukünftige Megatrends
- Technologische Entwicklungen und deren Anwendbarkeit

Alle diese Themen und viele weitere können sich in der einen oder anderen Art auf das Strategische Management von Immobilien auswirken. Die Dynamik, mit der die treibenden Kräfte ihre Wirkung auf die Elemente der einzelnen Kreisläufe entfalten, nimmt noch zu, und fast alles verändert sich laufend. Da ist es von grossem Vorteil

vieles vorauszusehen und vielleicht unverhofft die Chance zu haben, aufgrund von mehr Wissen früher einen Erfolg versprechenden Weg zu gehen, zukunftsorientiert zu entscheiden und der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein.

3.2.3 Wissen bewerten

Damit der Erfolg des Wissensmanagements, des Aufbaus von Kompetenzen und der Qualität von Orientierungsgrundlagen nachgewiesen werden kann, ist es nötig, ein geeignetes Messsystem einzurichten. Dieses Problem ist vor allem deshalb noch bei weitem nicht gelöst, weil es Schwierigkeiten bereitet, aussagekräftige und einfach handhabbare Messgrößen zu finden. Und es gibt erst wenige Erfahrungen mit dem Controlling nicht-monetärer Größen.

Wissensziele müssen also immer auch im Hinblick auf die Frage definiert werden, wann die Ziele als erreicht gelten sollen und wie die entsprechenden Messgrößen erhoben werden sollen.

Es wird in Zukunft darum gehen, die traditionellen und vergangenheitsorientierten Kennzahlensysteme mit zukunfts- und kundenorientierten Performance-Measurement-Systemen zu ergänzen, die in der Lage sind, ausgewogene Bewertungsmaßstäbe anzuwenden. Ausgewogen im Hinblick auf quantitative und qualitative, monetäre und nicht-monetäre Größen, Spät- und Frühindikatoren sowie Kennzahlen.⁶⁴ Zudem wird es zweckmässig sein, für die Bewertung von Wissen, Kompetenzen und Orientierungsgrundlagen auf Steuerungs- und Controllingssysteme zurückzugreifen, die gewährleisten, dass eine Einbindung in bereits bestehende Funktionalitäten und Prozesse stattfinden kann.

Die Tatsache, dass es grosse Schwierigkeiten bereitet, die *Erklärungslücke* zwischen Marktwert und Buchwert eines Unternehmens zu erklären, ist ein starkes Indiz dafür, dass heute vieles nicht gemessen werden kann, was eigentlich höchst interessant wäre. Wissen, und damit auch die Qualität von Orientierungsgrundlagen, Prozessen und Entscheidungen, wird innerhalb der bestehenden Bilanzierungssysteme kaum aktiviert und bleibt daher verborgen.⁶⁵

⁶⁴ Müller, Armin (2005), S. 77.

⁶⁵ Probst, G. et al. (1999), S. 328.

3.2.4 Wissen nutzen

Was zunächst als selbstverständlich erscheint, nämlich das aufgebaute und vorhandene Wissen durch dessen produktive Anwendung für die Organisation oder Unternehmung zu nutzen, wird leider durch eine Reihe von psychologischen und strukturellen Barrieren behindert. Es gibt einen gewissen Widerstand fremdes, nicht selbst erarbeitetes Wissen zu nutzen, wohl vor allem auch vor dem Hintergrund der Tatsache, dass dies bedeutet, komfortable und rationelle Routinen aufgeben zu müssen. Sobald in der Anwendung des neuen und fremden Wissens zusätzlicher Aufwand entsteht, wird gerne darauf verzichtet.

Es muss also nach Möglichkeiten gesucht werden, wie die Nutzungsbereitschaft für das verfügbare Wissen gefördert werden kann. Einmal davon abgesehen, dass die Bedeutung der Orientierungs- und Entscheidungsgrundlagen durch die Einführung von Quellennachweisen in bestimmten Prozessen nachhaltig gesteigert werden kann, gibt es noch weitere Möglichkeiten, die Nutzungsbereitschaft zu fördern.

Generell ist sehr darauf zu achten, dass der Umgang mit den Wissensressourcen einfach ist und durch das Arbeitsumfeld unterstützt wird. Solange es bequemer ist, einen Kollegen anzurufen als die benötigte Information selbst zu recherchieren, ist das Ziel effizienter Wissensnutzung noch nicht erreicht. Es geht schliesslich darum, sich die tatsächlichen Bedürfnisse der Wissensnutzer vor Augen zu halten. Wenn Management-Informationen-Systeme (MIS) ungenutzt bleiben oder Orientierungsgrundlagen, die als Basis für eine Entscheidungsfindung bereitgestellt wurden, nicht gelesen werden, so ist für den Nutzer offensichtlich kein unmittelbarer Nutzen entstanden. Dies kann daran liegen, dass die Berichte zu lang, zu wenig strukturiert, nicht übersichtlich sind oder die Informationen in einem unpassenden Grad der Aggregation vorliegen.

Es ist Aufgabe der Fachleute, die für die Inhalte verantwortlich zeichnen, dafür besorgt zu sein, dass ihre Erkenntnisse verstanden werden. Erst wenn es gelingt, Informationen so einfach und nachvollziehbar darzustellen, dass jeder sie verstehen kann, sind diese auch universell anwendbar.

„Zahllose Studien belegen, dass die individuelle Wissensnutzung in Organisationen in überwiegender Masse von Aspekten der Bequemlichkeit gesteuert wird.“⁶⁶

Es mag deshalb Sinn machen, den Wissensnutzer als Kunden zu sehen und zu überlegen, wie seinen Bedürfnissen am besten entsprochen werden kann. Es geht um die Elemente Einfachheit (easy-to-use), Zeitgerechtigkeit (just-in-time) sowie Anschlussfähigkeit (ready-to-connect). Damit kann im Idealfall erreicht werden, dass Informationen auf einfache Weise und in kurzer Zeit in einer Form vorliegen, die ihre umgehende Weiterverwendung begünstigen.

Der Gedanke, dass es einmal gelingen könnte, dieses Ideal nicht nur für die intern anfallenden Informationen zu verwirklichen, sondern systematisch auch auf alle extern verfügbaren Informationen anzuwenden ist mindestens sehr reizvoll.

⁶⁶ Probst, G. et al. (1999), S. 277.

4 Bewertung und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit ist es gelungen, zentrale Überlegungen aus ganz unterschiedlichen Denkwelten, aus der Welt der Immobilien, der Welt der Kybernetik und der Welt des Strategischen Managements in einer Weise miteinander zu verknüpfen, dass sich daraus allgemeingültige, plausible und neue Erkenntnisse ergeben. Das intensive Studium von Literatur und die Auseinandersetzung mit dem, was hinter den Problemen liegt, hat dazu geführt, dass die Argumentationen eine hohe Glaubwürdigkeit haben und einen *roten Faden* erkennen lassen.

Es ist aber auch klar, dass es den Rahmen der Arbeit bei weitem gesprengt hätte, die Thematik abschliessend zu behandeln und in eine Form zu bringen, die sich für eine direkte Implementierung eignen würde. Eine Weiterbearbeitung des Themas, möglicherweise fokussiert auf eine konkrete Problemstellung eines Akteurs der Immobilienwirtschaft, wird vom Verfasser als möglich und sinnvoll eingestuft.

Verzeichnis des Anhangs

Abbildung 7: Wirkungsverläufe im Umfeld von Immobilien

1

Literaturverzeichnis

Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management, 4., revidierte und erweiterte Aufl., Frankfurt am Main/New York 1996

Daenzer, W.F/Huber,F. (Hrsg.): Systems Engineering – Methodik und Praxis, 10., durchgesehene Aufl., Zürich 1999

Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, erw. Neuauflage, Reinbek bei Hamburg 2003

Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: My Balanced Scorecard, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Freiburg i. Br. 2004

Gomez, Peter/Probst, Gilbert: Die Praxis ganzheitlichen Problemlösens – Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1997

Heintel, Peter/Krainz, Ewald E.: Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis, 3., unveränd. Aufl., Wiesbaden 1994

Kaufmann, Christian Andreas: Entwicklung und Umsetzung von Strategien für das Management betrieblich genutzter Immobilien, Diss., ETH Zürich, 2003

Korab, Robert et al.: Bau.Werk.Zukunft – Akupunkturpunkte und Förderungsstrategien zur Unterstützung nachhaltiger Wirtschaftsweisen im Bau- und Immobiliensektor – Berichte aus Energie- und Umweltforschung, 30/2003, Wien 2003

Loderer, Claudio et al.: Handbuch der Bewertung – Praktische Methoden und Modelle zur Bewertung von Projekten, Unternehmen und Strategien, Zürich 2000

Lombriser, Roman/Abplanalp, Peter: Strategisches Management – Visionen entwickeln; Strategien umsetzen; Erfolgspotentiale aufbauen, 4., unveränderte Aufl., Zürich 2005

Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme – Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 6., unveränderte Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2000

Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, 8., überarbeitete Aufl., Stuttgart/München 2000

Malik, Fredmund: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation – Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, 4. unveränderte Aufl., Bern 2004

Malik, Fredmund: Management, Bd. 1: Das A und O des Handwerks, Frankfurt am Main 2005

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5., überarbeitete und neu ausgestattete Aufl., Weinheim/Basel 2002

Müller, Armin: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, 2., überarbeitete Aufl., Stuttgart 2005

Osterloh, Margrit/Frost, Jetta: Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Engineering strategisch nutzen können, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1998

Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3., unveränderte Aufl., Frankfurt am Main/Wiesbaden 1999

Pümpin, Cuno/Amann, Wolfgang: SEP Strategische Erfolgspositionen – Kernkompetenzen aufbauen und umsetzen, Bern 2005

Schwaninger, Markus: Zur Gestaltung von Planungssystemen – Diskussionsbeiträge des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1985

Ulrich, Hans/Probst, Gilbert J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln – Ein Brevier für Führungskräfte, 3., erweiterte Aufl., Bern/Stuttgart 1991

Wilms, Falko E.P. (Hrsg.): Szenariotechnik – Vom Umgang mit der Zukunft, Bern 2006

Wüthrich, Hans A.: Neuland des strategischen Denkens – Von der Strategietechnokratie zum mentalen Management, Wiesbaden 1991

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

Die Bedeutung fachübergreifender Information für das Strategische Management von Immobilien

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

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

Bremgarten b. Bern, den 27. Juli 2006

.....