

Masterthesis

zur Erlangung des

Master of Science in Real Estate (CUREM)

**Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Industrie-
branchen im Immobilienmarkt Schweiz**

Name: Yvonne Rütsche
Adresse: Marschalkenstrasse 22, 4054 Basel
Eingereicht bei: Dr. Jost L. Goebel
c/o GOEBL Real Estate, Pfaffenlohweg 23, 4125 Riehen
Köbi Gantenbein, Chefredaktor Hochparterre,
Ausstellungstrasse 25, 8005 Zürich
Abgabedatum: 31. Juli 2006

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Anhangverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Bild und Tabellenverzeichnis.....	IV
Vorwort.....	1
Motivation.....	1
Vorgehensweise und Struktur der Masterthesis.....	3
Danksagung.....	4
Management Summary.....	5
1 Einführung in das Thema.....	8
1.1 Definition der Industriebranche.....	8
1.2 Geschichtlicher Hintergrund der Schweizer Industriebranchen.....	9
1.3 Aktuelle Situation der Industriebranchen in der Schweiz.....	10
2 Die Immobilien-Projektentwicklung in Theorie und Praxis.....	14
2.1 Das Vier-Phasenmodell der School of Advanced Urban Studies.....	14
2.2 Die Projektinitiierung.....	15
2.3 Die Projektkonzeption.....	19
2.4 Die Projektkonkretisierung.....	25
2.5 Die Projektrealisierung und das Projektmanagement.....	25
2.6 Die Projektvermarktung.....	27
2.7 Die Akteure und Ihre Bedeutung in der Immobilien-Projektentwicklung.....	28
3 Erfolgsfaktoren in einer Immobilien-Projektentwicklung.....	33
3.1 Einführende Erläuterungen zur Messung des Projekterfolgs.....	33
3.2 Konzeptionelle Vorgehensweise im Rahmen eines Phasenmodells.....	34
3.3 Adäquate Gewichtung der einzelnen Projektphasen.....	34
3.4 Konsequentes Risikomanagement.....	36
3.5 Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte nach Held.....	39
3.6 Misserfolgskfaktoren – Wie sollte man es nicht tun?.....	41

4	Fallstudie	43
4.1	Methodische Grundlagen und Vorgehensweise.....	43
4.1.1	Empirische Falluntersuchung.....	43
4.1.2	Selektion der untersuchten Projektentwicklungen.....	43
4.1.3	Vorgehensweise	45
4.2	Fallbeispiel 1 „Mühle Tiefenbrunnen“.....	46
4.2.1	Geschichte	46
4.2.2	Projektidee	47
4.2.3	Resultat.....	47
4.2.4	Erfolgsfaktoren.....	47
4.3	Fallbeispiel 2 „ Spinnerei Gugelmann Roggwil“	48
4.3.1	Geschichte	48
4.3.2	Projektidee	48
4.3.3	Resultat.....	49
4.3.4	Erfolgsfaktoren.....	49
4.4	Crosscase – Quervergleich der Fallbeispiele	50
5	Weiterentwicklung des Vier-Phasenmodells in der Immobilien- Projektentwicklung	52
5.1	Grundsätzliche Anwendbarkeit des Vier-Phasenmodells	52
5.2	Gewichtung der einzelnen Phasen in der Projektentwicklung und Ergänzung des Vier-Phasenmodells	52
5.3	Schlussfolgerung / Schlusswort	54
	Literaturverzeichnis.....	74

Anhangverzeichnis

Anhang I: Detaillierte und vergleichende Notizen aus den Gesprächen mit den Immobilienpromotoren

Interviewpartner I:

Adrian Gasser, c/o Lorze AG, Fabrik zur Lorze, CH-6340 Baar
Mehrheitsaktionär und Präsident des Verwaltungsrats der Lorze AG
Entwicklung von Industriebrachen

Datum der Auskunftserteilung: 5. Mai 2006 (persönlich) mit anschliessenden diversen Telefonaten und diversen Begehungen der Areale (geführt durch Adrian Gasser persönlich)

Interviewpartner II:

Fritz Wehrli, c/o Gesellschaft Mühle Tiefenbrunnen, Seefeldstrasse
219, CH-8008 Zürich
Gesellschafter und Geschäftsführer der Mühle Tiefenbrunnen
Entwicklung und Betrieb des Areals Mühle Tiefenbrunnen

Datum der Auskunftserteilung: 4. Mai 2006 (persönlich) mit anschliessenden diversen Telefonaten und E-mail-Korrespondenz

Abkürzungsverzeichnis

ARE	Bundesamt für Raumentwicklung, Schweiz
bzw.	beziehungsweise
BUWAL	Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft, Schweiz
CHF	Schweizer Franken
DCF	Discounted Cash Flow
EF	Erfolgsfaktor
FM	Facility Management
GU	Generalunternehmung
o.S.	Ohne Seiteangabe
o.V.	Ohne Verfasser
t	Zeit
TU	Totalunternehmung
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
VLP ASPAN	Schweizerische Vereinigung für Landesplanung

Bild und Tabellenverzeichnis

Bild 1 / Seite 11	Arealflächen nach Nutzungszuständen
Bild 2 / Seite 15	Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses
Bild 3 / Seite 16	Ausgangssituation der Projektentwicklung
Bild 4 / Seite 22	Aufbau immobilienwirtschaftlicher Standortanalysen
Bild 5 / Seite 28	Anspruchsvielfalt
Bild 6 / Seite 32	Projektbezogenes Prozessmodell in Bezug auf Immobilien- Projektentwicklungen
Bild 7 / Seite 35	Projektkosten und Kostenbeeinflussbarkeit in den verschiede- nen Projektphasen
Bild 8 / Seite 41	Hindernisse bei den Um- und Neunutzungen

Vorwort

Motivation

Die Nachfrage nach Siedlungsfläche nimmt in der Schweiz stark zu – pro Sekunde wächst die Siedlungsfläche um knapp einen Quadratmeter. Ein Grossteil der neu entstehenden Siedlungen wird auf der grünen Wiese realisiert, auf Kosten des verfügbaren wertvollen Kulturlandes.¹

Gleichzeitig gibt es in der Schweiz ungenutzte Industrieareale in der Fläche der Stadt Genf mit Umland. 17 Millionen Quadratmeter brachliegende Fläche liegt zur Hälfte in Grosszentren und in deren Peripherie. Eine effiziente Umnutzung der brachliegenden Fläche könnte Wohnraum für 190'000 Menschen, Standort für 13'000 Unternehmen oder Arbeitsplätze für 140'000 Beschäftigte bieten.²

Aufgrund des raschen Strukturwandels in der Schweizer Industrie – Abwanderung ganzer Industriezweige nach Osteuropa und Asien, Produktivitätsfortschritte, etc. – kommen laufend grosse Flächen, die für Produktionszwecke nicht mehr benötigt werden, zu den bereits bestehenden brachliegenden Flächen hinzu. Nur ein kleiner Teil davon wird umgenutzt. Eigentümer von Industriebrachen verlieren durch die Unternutzung der Areale jährlich Mieteinnahmen von gegen CHF 1.5 Mia. Standortgemeinden verlieren jährlich Steuereinnahmen von CHF 150 Mio. bis CHF 500 Mio.³

Aus dem Gesagten wird offensichtlich, dass wir mit dem in der Schweiz knapp verfügbaren Gut Boden nicht sorgfältig umgehen und nicht mehr genutzte Industrieflächen nicht effizient verwerten und rasch einer neuen Nutzung zuführen. Weshalb ist dies so? Wieso bevorzugen Bauherren und Investoren die Realisierung von Projekten auf der grünen Wiese anstelle der Realisierung von Projekten auf Industriebrachen? Was muss getan werden, damit die brachliegende Industriefläche rasch und effizient einer neuen Nutzung zugeführt werden kann? Wie werden Projekte auf Industriebrachen erfolgreich umgesetzt? – Dies sind Fragestellungen, die von grosser gesellschaftlicher, ökonomischer, ökologischer und auch politischer Relevanz und Brisanz sind.

Die Relevanz und Brisanz des Themas, wie auch dessen hoher Praxisbezug haben mich dazu bewogen, für meine Masterthesis zur Erlangung des Master of Science in Real Estate das Thema „Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Industriebrachen im Immobilienmarkt Schweiz“ zu wählen.

Je tiefer ich mich in den letzten Monaten mit diesem Thema beschäftigt habe, desto bewusster sind mir das Ausmass und die Aktualität des Themas geworden. Ich habe

¹ **Vinzens, Martin:** Die brachliegende Schweiz, in: DISP 160, 2005, S. 95 - 98

² **Vinzens, Martin:** Die brachliegende Schweiz, in: DISP 160, 2005, S. 95 - 98

³ **o.V.:** Neues Leben in Industriebrachen, in: VLP ASPAN, 2004, Nr. 18, o.S.

mich intensiv mit diesem Thema auseinandersetzen können. Die geführten Gespräche mit zwei Promotoren von Industriebranchen haben mir faszinierende Einsichten und Erkenntnisse gewährt, die für mich persönlich bereichernd und auch praktisch relevant sind. In diesem Sinn hat sich das gewählte Thema für mich als Glücksfall erwiesen.

Vorgehensweise und Struktur der Masterthesis

Die Masterthesis beginnt mit einer Situationsanalyse. Kapitel 1 enthält (i) eine Einführung in das Thema der Industriebranche und die Definition des Begriffs; (ii) einen Kommentar zum geschichtlichen Hintergrund der Industriebranche in der Schweiz; und (iii) eine Analyse der aktuellen Situation und eine Quantifizierung des Ausmasses der Industriebranchen in der Schweiz.

Kapitel 2 der Masterthesis befasst sich mit dem Thema der Entwicklung von Industriebranchen. Dieses Kapitel beinhaltet (i) die Darstellung des klassischen „Vier-Phasenmodells in der Immobilien-Projektentwicklung“; und (ii) einen Kommentar zu den Akteuren in der Entwicklung von Industriebranchen.

Anschliessend enthält Kapitel 3 die Analyse der Erfolgsfaktoren in der Immobilien-Projektentwicklung. Dieses Kapitel befasst sich mit (i) den Kriterien zur Messung des Projekterfolgs; (ii) der konzeptionellen Vorgehensweise bei der Projektentwicklung; (iii) der adäquaten Gewichtung der einzelnen Projektphasen; (iv) dem konsequenten Risikomanagement; und (v) den Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte nach Held. Dieses Kapitel enthält abschliessend eine Darstellung des „Wie man es nicht tun sollte“.

Ein Schwergewicht der Arbeit bildet anschliessend in Kapitel 4 die empirische Analyse und Untersuchung von Industriebranchen-Projektentwicklungen anhand von zwei konkreten Fallbeispielen. Als Anschauungsobjekte wurden die Projektentwicklungen „Mühle Tiefenbrunnen“ und „Gugelmann Roggwil“ ausgewählt. Für die Masterthesis wesentlich ist, dass die Promotoren dieser zwei Projekte für intensive Gespräche zur Verfügung standen.

Als zweites Schwergewicht der Arbeit wurde aufgrund der Erkenntnisse der Projektentwicklungen „Mühle Tiefenbrunnen“ und „Gugelmann Roggwil“ das „Vier-Phasenmodell im Immobilien-Entwicklungszyklus“⁴ auf dessen Anwendbarkeit auf die Entwicklung von Industriebranchen beurteilt und ergänzt. Das ergänzte Vier-Phasenmodell ist in Kapitel 5 dieser Masterthesis dargestellt.

⁴ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 40

Danksagung

Mein ganz besonderer Dank für seine Unterstützung und Fairness geht an meinen Doktorvater, Dr. Jost L. Goebel. Er gewährte mir grosse Freiräume, gab an den richtigen Stellen wertvolle Anregungen und nahm sich trotz starker Beanspruchung stets Zeit für meine Anliegen. Nicht minder danke ich Köbi Gantenbein für die Übernahme des Koreferats und die zahlreichen anregenden Gespräche.

Ein spezieller Dank gilt meinen Gesprächspartnern in der Praxis, Fritz Wehrli (Mühle Tiefenbrunnen) und Adrian Gasser (Gugelmann-Areal Roggwil), die mir im Rahmen der Interviews Rede und Antwort gestanden haben. Die Gespräche haben mir nicht nur die Mechanismen eines Marktes aus der Sicht der Praxis vermittelt und damit zur Belebung der Arbeit geführt, sondern auch für mich zur persönlichen Bereicherung beigetragen.

Für wertvolle Gespräche, hilfreiche Anregungen, Hinweise und berechtigte Kritik und vor allem für die Zeiten und Erlebnisse ohne das mich ständig begleitende Thema bedanke ich mich bei den zahlreichen „guten Geistern“ im Hintergrund, die auf unterschiedliche Art und Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Da ich mir bewusst bin, dass ich zu so manchen Zeiten für mein unmittelbares Umfeld „etwas schwerer“ zu ertragen gewesen bin, richtet sich mein grösster Dank an meinen Partner und meine Eltern, die mich auf meinem bisher zurückgelegten Weg stets gefördert und gefordert haben und auf deren Rückhalt und Unterstützung ich mich immer verlassen kann und konnte.

Management Summary

Diese Masterthesis beinhaltet die Analyse der Erfolgsfaktoren in der Entwicklung von Industriebrachen in der Schweiz. Dies vor dem Hintergrund, dass zwar einerseits in der Schweiz aufgrund des beschränkt verfügbaren Gutes „Boden“ der Bedarf besteht, nicht mehr benötigte Industrieflächen rasch und effizient neuen Nutzungen zuzuführen, andererseits die Praxis und die verfügbaren Statistiken aufzeigen, dass Industriebrachen nur in ungenügender Masse um- und neugewutzt werden. Dieses Thema hat eine grosse gesellschaftliche, ökonomische, ökologische und politische Brisanz und Relevanz.

Die Masterthesis basiert neben der Analyse der vorhandenen Statistiken zu den Industriebrachen in der Schweiz und der theoretischen Bearbeitung des Themas aufgrund der vorhandenen Literatur insbesondere auf persönlichen Erfahrungen in der Entwicklung von Immobilienprojekten und – am wichtigsten – auf zwei Fallstudien, für die die Promotoren von zwei bedeutenden Schweizer Industriebrachen-Entwicklungen für intensive Gespräche und Analysen zur Verfügung standen.

Als Resultat der Arbeit kann zusammenfassend festgestellt werden, dass das herkömmliche „Phasenmodell zur Entwicklung von Immobilienprojekten“⁵ beinhaltend

- Die Projektinitiierung;
- Die Projektkonzeption;
- Die Projektkonkretisierung; und
- Die Projektrealisierung / das Projektmanagement

verbunden mit der Projektvermarktung auch für die Entwicklung von Industriebrachen in der Schweiz anwendbar und geeignet ist.

Aufgrund der Gespräche mit den Promotoren der zwei untersuchten Industriebrachen-Entwicklungen und aufgrund von persönlichen Erfahrungen ergeben sich allerdings folgende zentrale Gewichtungserfordernisse innerhalb eines Projekts zur Entwicklung einer Industriebrache:

1. Es zeigt sich, dass die Projektinitiierungs- und die Projektkonzeptionsphasen von entscheidender Bedeutung für den Gesamt-Projekterfolg sind. Diesen zwei frühen Phasen des Projekts ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Gerade bei grossen und komplexen Projekten ist es entscheidend, viel Zeit für die Entwicklung der Projektidee und des Grobkonzepts aufzuwenden. Ideen und Konzepte müssen erarbeitet, verworfen und neu entwickelt werden. Es sind umfassende Standort-, Markt-, Nutzungs-, Wettbewerbs- und Risikoanalysen durchzuführen. Die Hausaufgaben müssen umfassend erledigt werden, bis letztendlich die Überzeugung besteht, dass das Gesamtkonzept funktioniert und richtig ist. Bereits in

⁵ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 40

diesen frühen Phasen des Projekts werden 80% bis 90% der Investitionskosten abschliessend festgelegt.

Eine gute Realisierung eines Projekts führt nicht zu einer erfolgreichen Entwicklung, wenn bereits in der Projektinitiierung und der Projektkonzeption das falsche Projekt, das falsche Konzept oder die falsche Umsetzungsstrategie gewählt wurde. Andererseits führt eine nicht 100%ig perfekte Realisierung eines Projekts nicht zum totalen Misserfolg, sofern in der Projektinitiierung und Projektkonzeption das richtige Projekt zur richtigen Zeit, das richtige Konzept und die richtige Strategie gewählt wurden.

2. Dieser Fokus auf die frühen Phasen der Projektentwicklung will allerdings nicht bedeuten, dass die Folgephasen nicht mit Hartnäckigkeit, Konsequenz und Disziplin bearbeitet und vorangetrieben werden müssen. Aus den Gesprächen mit beiden Promotoren geht hervor, dass der Projekterfolg massgebend vom „Handson Approach“ des Eigentümers und Promoters, der Hartnäckigkeit und der Konsequenz in der Umsetzung der Pläne von der Projektidee bis zum Projektabschluss abhängig ist.

Zitat Fritz Wehrli, Eigentümer und Promoter der Mühle Tiefenbrunnen: „Ich bin überzeugt, dass das starke Involvement und Engagement **einer** verantwortlichen Person von der Projektidee bis zum Abschluss von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg ist. Es braucht die Beharrlichkeit und Konsequenz in den Entscheidungen des Eigentümers und Promoters.“

3. Trotz dieser Hartnäckigkeit und dieser Konsequenz in der Umsetzung der ursprünglichen Pläne ist eine Flexibilität und Agilität im Handeln durch den Eigentümer bzw. Promoter erforderlich. In einem komplexen und über mehrere Jahre dauernden Projekt kommt es immer wieder zu nicht erwarteten Schwierigkeiten und Hindernissen – bspw. Altlasten im Boden und in den Bauten oder Verzögerungen in den behördlichen Genehmigungen. Auch die Bedürfnisse der Nutzer und Bewohner eines fertig gestellten Projekts ändern sich laufend. Es ist ein zentraler Erfolgsfaktor, dass der Eigentümer bzw. Promoter in der Lage ist, auf diese auftretenden Schwierigkeiten und Hindernisse und auf die sich verändernden Rahmenbedingungen und Situationen rasch, flexibel und agil zu agieren.
4. Zusätzlich zeigt sich, dass die der Immobilien-Projektentwicklung inhärenten Risiken substanziell sind. Die Entwicklung eines Immobilienprojekts und insbesondere die Entwicklung einer Industriebrache ist ein komplexes und häufig über viele Jahre oder gar Jahrzehnte dauerndes Projekt. Gefordert ist deshalb ein systematisches und konsequentes Risikomanagement.

Als Schlussfolgerung wird der Projekterfolg massgebend beeinflusst durch (i) die systematische und konzeptionelle Vorgehensweise im Rahmen des Vier-Phasenmodells; (ii) die intensive und aufmerksame Bearbeitung der Projektinitiierungs- und Projektkonzeptionsphase; (iii) die Konsequenz und Hartnäckigkeit des Eigentümers und Promoters bei der Realisierung des Projekts sowie die Flexibilität und Agilität im Handeln bei auftretenden Schwierigkeiten, Hindernissen und sich

verändernden Rahmenbedingungen und Situationen; und (iv) ein konsequentes und systematisches Risikomanagement im ganzen Prozessablauf.

1 Einführung in das Thema

1.1 Definition der Industriebrache

Der Begriff Brache bezeichnet ursprünglich ein unbestelltes Feld. Eine Industriebrache definiert den Zustand eines nicht genutzten oder unternutzten Areals. Ein Grundstück gilt auch als Brache, wenn es sich einmal in menschlicher Nutzung befand, die Nutzung aus wirtschaftlichen Gründen wieder aufgegeben wurde und Spuren wie zum Beispiel Gebäude oder andere Flächen hinterlassen wurden. Solche Fragmente können eine Folgenutzung beeinträchtigen oder gar Altlasten beinhalten.⁶

Der Ursprungsnutzung folgen zwei Arten der Umnutzung: Die Zwischennutzung (temporär) und die Neunutzung (definitiv).⁷ Industriebrache, im Englischen als „derelict land“ bezeichnet, ist eine Brache, die nach der Aufgabe der industriellen Nutzung von Industrieanlagen entsteht.⁸ Die Bauvolumen werden entweder dem Verfall überlassen oder auch rückgebaut. Der Umnutzung oder der Revitalisierung steht häufig eine Schadstoffbelastung der Böden und Anlagen entgegen; die Umnutzung bzw. die Revitalisierung ist oft erst nach aufwendiger und kostenintensiver Sanierung möglich. Eine Wiedereingliederung von Industriebranchen in den Wirtschaftskreislauf wird als Flächenrecycling bezeichnet.

Weitere Definitionen:⁹

- **Brachfläche:** Teile einer Fabrik oder eines Gewerbelandes, eines Bahnareals oder eines Militärgeländes, welche unternutzt oder nicht mehr genutzt sind;
- **Ursprungsnutzung:** Die gewerbliche oder industrielle Nutzung, zu dem das Industrieareal ursprünglich überbaut wurde. Eine Ursprungsnutzung beinhaltet auch Nutzungen wie Lager und Bürogebäude;
- **Umnutzung:** Sämtliche Nutzungsänderungen, welche sich von der Ursprungsnutzung wegbewegen. Die Umnutzung ist der Oberbegriff für die temporäre Zwischennutzung und definitive Neunutzung;
- **Zwischennutzung:** Sämtliche Zustände, die temporärer Natur sind. Ihr Merkmal ist oftmals ein niedriger Nutzungsgrad und niedrige Mieterträge mit hohen Unterhaltskosten. Zwischennutzungen bleiben oftmals jahrelang bestehen, bis der Eigentümer eine ertragssteigernde Umnutzung vornimmt;

⁶ o.V.: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

⁷ Valda, Andreas; Westermann, Reto: Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, 8-2004, S. 9

⁸ o.V.: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

⁹ Valda, Andreas; Westermann, Reto: Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, 8-2004, S. 9

- **Neunutzung:** Nutzungen, die für mehrere Jahrzehnte Gültigkeit haben. Der Prozess zur vollständigen Neunutzung dauert mehrere Jahre. Eine Neunutzung verursacht Vorinvestitionen, die für den Investor mit einem beträchtlichen Planungs- und Marktrisiko behaftet sind. Fehlt die Anschubfinanzierung, so sind alle anderen Prozesse der Umnutzung behindert, beispielsweise die Nutzersuche, das Planungsverfahren und die Bauprojektierung.

1.2 Geschichtlicher Hintergrund der Schweizer Industriebrachen

Die Schweiz ist eines der ältesten Industrieländer. Mit der Einführung der Textilverarbeitung in Zürich und Basel im sechzehnten Jahrhundert herrschte vorerst die Heimarbeit vor. Nachdem immer mehr spezielle Einrichtungen und Maschinen erforderlich wurden, konzentrierte sich die Produktion mehr und mehr in Manufakturen.¹⁰

Das Wachstum der Industrie im achtzehnten und neunzehnten Jahrhundert führte zu grossen zusammenhängenden privaten Industriearealen, welche ab Mitte des neunzehnten Jahrhunderts durch die Eisenbahn erschlossen wurden. So entstanden grösere Logistikstandorte mit Güterumschlagplätzen, Lagerhäusern und Silos. Die Einführung der Elektrizität am Ende des neunzehnten Jahrhunderts erlaubte die von der Wasserkraft unabhängige Entwicklung von Standorten. Einen Spezialfall bilden die Rheinhäfen in Basel, die sich dank dem Ausbau der internationalen Rheinschifffahrt ab 1904 bis nach Basel, zum noch heute wohl bedeutendsten Logistik- und Industrieort der Schweiz entwickelten.

Die Emissionen der industriellen Tätigkeit führten zur Forderung, die industriellen Tätigkeiten in speziellen Arealen planerisch auszusondern. Der Ausbau des Autobahnnetzes ab 1960 nahm nur in seltenen Fällen Bezug auf die Industrieareale, dafür wurden Standorte für neue Logistikbedürfnisse erschlossen. Die Umweltschutzgesetze führten ab 1985 zu weiteren und speziellen Auflagen in Bezug auf Lärm und Belastungen von Böden sowie zur Wärmeisolation der vorhandenen Bausubstanz.

Aufgrund der Tertialisierung und des immer kleineren Platzbedarfs der Produktion wurden ab 1990 grosse Areale für neue Nutzungsmöglichkeiten frei. Industrieareale sind aufgrund des Städtewachstums zu zentralen Lagen des Siedlungsgefüges geworden.

¹⁰ Die Ausführungen in diesem Kapitel 1.2 stammen aus: **o.V.:** Markt für Industrie- und Logistikimmobilien Schweiz, 2004, S. 3

Flächenreferenzen der Industriefläche in der Schweiz:

• Industrieboden in ha	20'044
• Erdgeschoss Flächennutzung der Industrie in ha	7'210
• Industrieflächennutzung insgesamt in ha	14'900
• Approximative Werte in Mia. CHF	220

(Quelle: Arealstatistik CH 92/97)¹¹

1.3 Aktuelle Situation der Industriebrachen in der Schweiz

Durch die De-Industrialisierung hat sich die Schweizer Industrie aus dem urbanen Raum zurückgezogen. Verschwinden ganzer Industriezweige, Fusionen oder Verkäufe von Firmen, höhere Produktionskapazitäten auf kleineren Flächen, all das verursacht zunehmende Industriebrachflächen an innerstädtischen, gut erschlossenen Lagen. Alleine zwischen 1991 und 2001 arbeiteten in der Schweiz knapp 20 % weniger Beschäftigte im Produktionssektor.¹² Insgesamt werden hunderttausende von Quadratmetern Fläche für Produktionszwecke nicht mehr benötigt. Nur ein kleiner Teil davon wird erneut genutzt. Viele Investoren ziehen den Neubau auf der grünen Wiese vor, obwohl Standorte von Industriebrachen für Neunutzungen prädestiniert wären.¹³

Zudem stellt die redimensionierte Armee viele gut erhaltene Bauten frei, darunter auch Lagerhallen, Zeughäuser oder Fabrikareale. Weiter kommen Gelände der Schweizerischen Bundesbahnen SBB auf den Markt – Rangierbahnhöfe, Werkstätten und Güterhallen, welche durch die Restrukturierung und Fusionen im Güterverkehr überflüssig geworden sind. Die Liste der Industriebrachen in der Schweiz wird sich weiter vergrössern.

Quantitative Analyse

Studien des Bundesamtes für Umwelt, Wald und Landwirtschaft sowie des Bundesamtes für Raumentwicklung zeigen folgendes Ausmass der Industriebrachen in der Schweiz auf:

- Die Schweiz hat ungenutzte Industrieareale in der Fläche der Stadt Genf mit Umland – 17 Millionen Quadratmeter Fläche liegen brach;

¹¹ **o.V.:** Markt für Industrie- und Logistikkimmobilien Schweiz, 2004, S. 1

¹² **Valda, Andreas; Westermann, Reto:** Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, 8-2004, S. 4

¹³ **Valda, Andreas; Westermann, Reto:** Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, 8-2004, S. 10

- Die effiziente Nutzung der Industriebrachen könnte Wohnraum für 190'000 Menschen, Standort für 13'000 Unternehmen oder Arbeitsplätze für 140'000 Beschäftigte bieten.

Die meisten Industriebrachen der Schweiz entsprechen der Grösse von zwei bis fünf Hektaren Landanteil. Dies entspricht im Grössenverhältnis der Fläche von vier bis maximal zehn Fussballfeldern. Areale mit einer Fläche von mehr als zehn Hektaren sind in der Schweiz eher selten.¹⁴

Rund achtzig Prozent der Brachflächen befinden sich in den urbanen Gebieten des Schweizer Mittellandes. Ein Drittel aller Areale ist durch durchschnittlich 1.2 Millionen Einwohner innerhalb von 30 Autominuten erreichbar. Weitere vierzig Prozent der Areale können durch durchschnittlich eine halbe Million Einwohner innerhalb von 60 Autominuten erreicht werden.¹⁵

Wesentlich schlechter hingegen ist die Erreichbarkeit dieser Standorte mit dem öffentlichen Verkehr. Grund dafür dürfte die ehemalige Lage der Industrieareale am Siedlungsrand sein. Diese Industrieareale sind nur in wenigen Fällen mit dem öffentlichen Verkehr gut erschlossen worden. Die heute eher schlechte Erreichbarkeit der Areale mit dem öffentlichen Verkehr deutet darauf hin, dass nur wenige ehemalige Industrieareale für publikumsintensive Einrichtungen wie Einkaufszentren und Freizeitanlagen von vornherein geeignet sind. Das Einrichten solcher Nutzungen verlangt eine erhebliche Verbesserung der Erschliessung durch den öffentlichen Verkehr.

Liegenschaftseigentümer verlieren durch die Unternutzung der Areale jährlich Mieteinnahmen von gegen CHF 1.5 Milliarden. Standortgemeinden verlieren jährlich Steuergelder in der Höhe von CHF 150 bis CHF 500 Millionen.¹⁶

Arealfächen nach Nutzungszuständen:

Grosszentren: Basel, Bern, Luzern, St. Gallen, Winterthur, Zürich	27 %
Peripherie: Grosszentren	21 %
Mittelzentren: Aarau, Thun, Zug usw.	13 %
Peripherie: Mittelzentren	18 %
Übrige: Gemeinden	21 %

Bild 1: Arealfächen nach Nutzungszuständen
Quelle: ARE/alpha research/Studie Industriebrachen 2003

¹⁴ **Valda, Andreas; Westermann, Reto:** Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, 8-2004, S. 7

¹⁵ **o.V.:** Neues Leben in Industriebrachen, in: VLP ASPAN, 2004, Nr. 18, S. 1

¹⁶ **o.V.:** Neues Leben in Industriebrachen, in: VLP ASPAN, 2004, Nr. 18, S. 1

Entwicklungspotential

In den ausgedienten Industrie-, Bahn- oder Zeughausarealen in der Schweiz steckt ein grosses Potential an Wohn-, Arbeits- und Erholungsflächen. Die Siedlungsflächen in der Schweiz vergrössern sich stetig und ungehindert auf Kosten des wertvollen Kulturlandes. Vorhandene Brachflächen sollten besser genutzt werden.¹⁷

Das Bundesamt für Raumplanung möchte „die nicht mehr gebrauchte Schweiz“ in das Bewusstsein der Öffentlichkeit rücken. Anstatt auf der grünen Wiese sollen die Unternehmen und Investoren ihre Projekte auf den ehemaligen Industriearealen realisieren¹⁸. Der Bund hat sich 1996 mit den „Grundzügen der Raumordnung Schweiz“, dem brisanten Thema der Siedlungsentwicklung gewidmet.

Leutenengger / Oberholzer haben 2002 folgendes Postulat eingereicht; 02.3744:

Zur Beschleunigung der Sanierung von Altlasten im Siedlungsgebiet wird der Bundesrat ersucht, die folgenden Massnahmen einzuleiten:

- 1. Das Ausmass unternutzter Industriestandorte mit Altlasten in urbanen Gebieten ist zu erfassen;*
- 2. Es ist abzuklären, welche Faktoren dazu führen, dass diese Standorte nicht zonenkonform genutzt werden;*
- 3. Es ist aufzuzeigen, mit welchen Massnahmen eine Beschleunigung der Altlastensanierung und damit die Wiedernutzung dieser belasteten Standorte erreicht werden kann.*

Das Postulat wurde am 21. März 2003 vom Nationalrat angenommen.

Hemmnisse zur Entwicklung von Industriebrachen

Das ARE und das BUWAL haben die Hemmnisse zur Entwicklung der Industriebrachen untersucht und die Ergebnisse wie folgt zusammengefasst:

- **Ungeeignete planerische Rahmenbedingungen:** Die Areale liegen oftmals in der falschen Bauzone oder müssen vor einer Umnutzung umgezont werden;¹⁹

¹⁷ **Valda, Andreas; Westermann, Reto:** Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, 8-2004, S. 10

¹⁸ **Valda, Andreas; Westermann, Reto:** Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, 8-2004, S. 10

¹⁹ **Valda, Andreas; Westermann, Reto:** Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, 8-2004, S. 10

- **Finanzielle Probleme:** Oftmals fehlt die Anschubfinanzierung bzw. die Finanzierung der Initiierungskosten, welche anfallen, um die Grundstücke und die Gebäude für eine Umnutzung reif zu machen;²⁰
- **Ungünstige Lage:** Eine ungünstige Lage, bauökonomische Betrachtungen, eine schlechte Erschliessung oder allfällige Einsprachen werden nicht als Hindernis in der Entwicklung einer Brache in den Vordergrund gestellt;²¹
- **Altlasten:** Altlasten sind nicht ein zentraler Hinderungsgrund für die Umnutzung von Industriebrachen, obwohl bei zwei Dritteln der Areale eine Belastung angenommen wird.²²

²⁰ **Valda, Andreas; Westermann, Reto:** Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, 8-2004, S. 4

²¹ **Valda, Andreas; Westermann, Reto:** Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, 8-2004, S. 4

²² **Valda, Andreas; Westermann, Reto:** Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, 8-2004, S. 4

2 Die Immobilien-Projektentwicklung in Theorie und Praxis

Die Immobilien-Projektentwicklung erfolgt idealerweise im Rahmen eines strukturierten, systematischen und planmässigen Prozesses. In Theorie und Praxis anerkannt ist das Vier-Phasenmodell der School of Advanced Urban Studies, University of Bristol (SAUS)²³. Dieses Vier-Phasenmodell der School of Advanced Urban Studies findet nicht nur bei Immobilien-Projektentwicklungen im Allgemeinen, sondern insbesondere auch bei der Entwicklung von Immobilienbranchen im Speziellen Anwendung.

In diesem Kapitel 2 wird zuerst der Inhalt dieses Vier-Phasenmodells der School of Advanced Urban Studies beschrieben. In einem zweiten Teil folgt eine Analyse der Akteure und der Bedeutung der einzelnen Akteure in der Immobilien-Projektentwicklung.

2.1 Das Vier-Phasenmodell der School of Advanced Urban Studies

Das Vier-Phasenmodell²⁴ in der Immobilien-Projektentwicklung der School of Advanced Urban Studies ist nachstehend als Übersicht in einem Schaubild dargestellt. Dieses Modell wurde zu einem fünfphasigen Modell weiterentwickelt. Die Projektvermarktung als dauernder Begleiter im Projektprozess, sowie das Facility Management.²⁵ Im Anschluss an dieses Schaubild folgt die Erläuterung zu den einzelnen Phasen des Prozesses:

²³ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 41

²⁴ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 40

²⁵ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 41

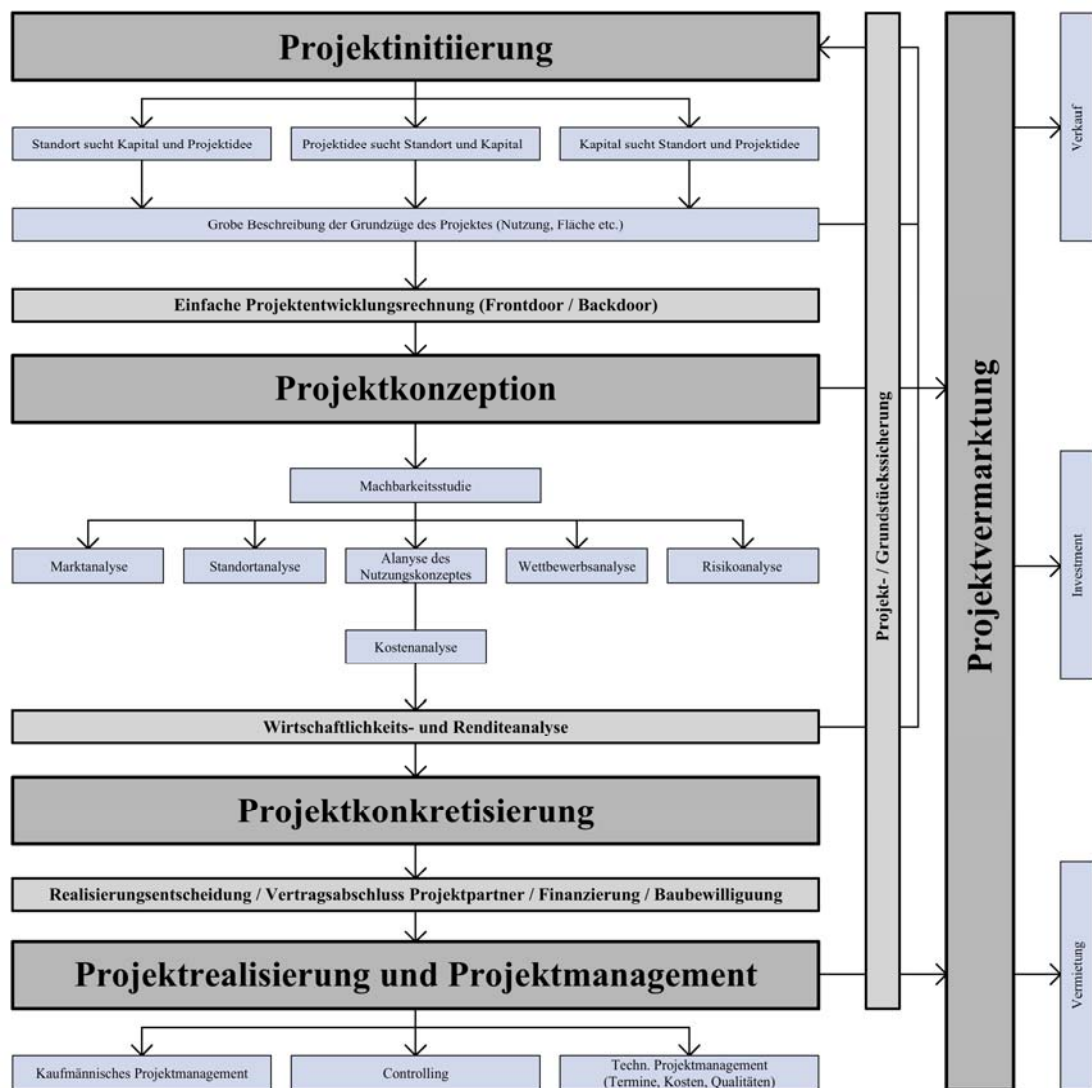


Bild 2: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses

Quelle: Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 40

2.2 Die Projektinitiierung

Um ein Projekt initiieren zu können, sind drei Voraussetzungen erforderlich – benötigt werden (i) die überzeugende Projektidee, (ii) das erforderliche Kapital und (iii) der geeignete Standort. Je nach dem, von welchem dieser Elemente die Initialzündung

ung ausgeht, werden drei Arten in der Initiierung von Immobilien-Entwicklungsprojekten unterschieden:²⁶

- Ein Standort sucht die Projektidee und das Kapital;
- Eine Projektidee sucht den Standort und das Kapital;
- Ein Kapital sucht die Projektidee und den Standort.

Diese drei Initiierungsarten werden nachstehend kurz beschrieben:

Ausgangssituation der Projektentwicklung

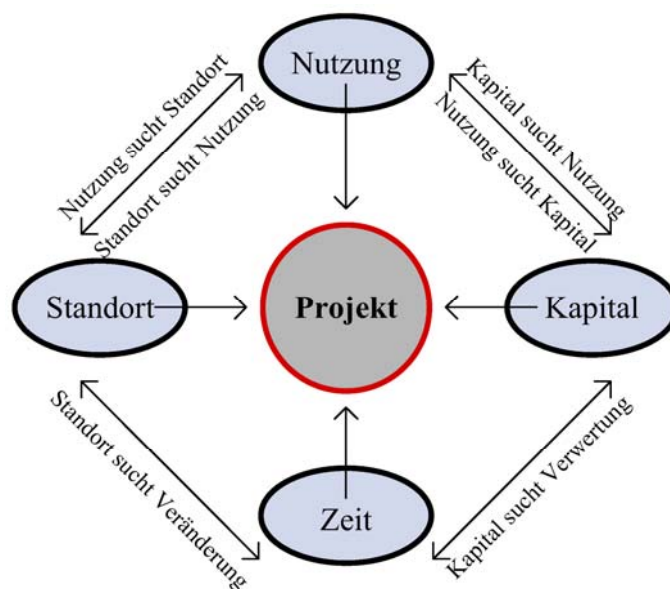


Bild 3: Ausgangssituation der Projektentwicklung

Quelle: Bone-Winkel, Stephan: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 32, in Anlehnung an Diederichs, Grundlagen der Projektentwicklung/Teil 1 in, Bauwirtschaft 1994, Heft 11, S.46

Ein Standort sucht die Projektidee und das Kapital

Die Initialzündung geht hier von einem vorhandenen Standort aus, der entwickelt werden will. Industrieunternehmen verlassen ihre Grundstücke, neu geschaffene Gebiete werden einer neuen Nutzung freigegeben, etc.

²⁶ Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 43

Die erste Aufgabe des Projektentwicklers liegt in der Suche nach der überzeugenden Projektidee und der Nutzungskonzeption. Es sind hier die Inspiration und die Vision des Projektentwicklers gesucht. Vorausgesetzt wird, dass der Projektentwickler über das aktuelle Geschehen auf dem Immobilienmarkt im Bilde ist und die Zusammenhänge erkennt – dies beinhaltet ein Erfassen der Angebots- und der Nachfragesituation, das Wissen um das Verhalten der Wettbewerber, das Erkennen der soziokulturellen, der politisch-rechtlichen, der makro-ökonomischen, der technischen und der demografischen Rahmenbedingungen.

Es geht in dieser Phase lediglich um die Entwicklung einer Projektidee und einer groben Nutzungskonzeption. Es erfolgt eine Grobanalyse der Grundstücksgrosse, der Flächenaufteilung, der Zufahrtsmöglichkeiten, der Anbindungen an Strassen und an den öffentlichen Verkehr, die nachbarschaftlichen Nutzungen, die Umfeldstrukturen. Zudem wird ein möglicher Altlastenverdacht überprüft. Auf eine detaillierte Analyse wird in dieser Phase aus Kosten-/Nutzenüberlegungen häufig verzichtet.

Gleichzeitig zur Entwicklung der Projektidee und der Nutzungskonzeption erfolgen auch erste Überlegungen zur Finanzierung des Immobilien-Entwicklungsprojekts.²⁷

Eine Projektidee sucht den Standort und das Kapital

Auslösendes Element ist hier eine zündende Projektidee eines Projektentwicklers, der zur Realisierung dieser Idee das geeignete Grundstück und das erforderliche Kapital benötigt.

Für die Auswahl des geeigneten Grundstücks wird üblicherweise eine Nutzwertanalyse durchgeführt. In der Nutzwertanalyse werden die zur Auswahl stehenden Grundstücke anhand von Standortfaktoren, die je nach ihrer Bedeutung gewichtet werden, miteinander verglichen. Die Zielerfüllung jedes Grundstücks wird pro Standortfaktor ermittelt und quantifiziert. Durch die Addition der gewichteten Zielerfüllungsparameter lässt sich die Eignung der verschiedenen Standorte in Bezug auf die Projektidee quantitativ beurteilen.

Diese Nutzwertanalyse findet regelmässig Anwendung bei der Entwicklung und Realisierung grösserer Immobilien-Projekte, zum Beispiel bei der Entwicklung und Realisierung von Einkaufszentren, Baumärkten, etc.

Gleichzeitig zur Suche des geeigneten Standorts erfolgen auch hier erste Überlegungen zur Finanzierung des Projekts.²⁸

²⁷ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 41

²⁸ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 43

Ein Kapital sucht die Projektidee und den Standort

Hier ist zu Beginn ein anlagesuchendes Kapital vorhanden. Damit das Kapital wie gewünscht investiert werden kann, sind eine geeignete Projektidee und ein geeignetes Grundstück erforderlich. Eine solche Ausgangslage ist beispielsweise häufig bei Versicherungen und Immobilienfonds anzutreffen, die umfangreiche Mittel anzulegen haben und diese Mittel in geeignete Objekte investieren wollen. Eine Entwicklung von Immobilien-Projekten ist für Immobilienfonds und Versicherungen zwar häufig risikoreicher als der Erwerb fertig gestellter und bereits vermieteter Objekte, andererseits lassen sich durch die Übernahme des Entwickler-Risikos naturgemäss höhere Renditen erwirtschaften.

Es gilt hier, eine Erfolg versprechende Ausgangslage für das Projekt zu schaffen. Zweckmässigerweise wird zuerst die Projektidee entwickelt, ohne dass das erforderliche Landstück bereits definitiv gekauft wird. Erst im Rahmen der anschliessenden Konzeptionsphase, in der auch Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen durchgeführt werden, wird ein Kauf des Grundstücks in die Tat umgesetzt. Häufig wird eine Kaufoption auf ein Grundstück ausgehandelt.²⁹

Ergebnis der Projektinitiierungsphase

Als schriftliches Resultat dieser Projektinitiierungsphase wird häufig eine Grobbeschreibung des Entwicklungsprojekts erstellt. Diese Grobbeschreibung beinhaltet naturgemäss Aussagen zu den drei Kernelementen der Projektinitiierung – Aussagen zur Projektidee, zum Standort und zum Kapital.³⁰

Abschliessend erfolgt in dieser Phase eine erste einfache Projektentwicklungsrechnung. Diese einfache Projektentwicklungsrechnung kann entweder im Frontdoor - Approach oder im Backdoor - Approach erfolgen.³¹

- ***Frontdoor-Approach:*** Die Grobanalyse der Wirtschaftlichkeit des Projekts erfolgt hier auf der Basis der voraussichtlichen Investitionskosten. Basierend auf diesen Investitionskosten werden die für eine angemessene und marktgerechte Verzinsung des eingesetzten Kapitals erforderlichen Mindestmieten ermittelt. Die so ermittelten, für eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals ermittelten Mindestzinsen werden mit den am Markt für vergleichbare Objekte erzielbaren Mieten verglichen. Das Projekt rechnet sich

²⁹ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 44

³⁰ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 43

³¹ **o.V.:** Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

dann und nur dann, wenn die auf dieser Basis ermittelten Mindestmieten als am Markt realisierbar erachtet werden;³²

- *Backdoor-Approach*: Startpunkt sind hier die am Markt realistischerweise erzielbaren Mieten. Auf dieser Basis lassen sich die maximalen Investitionskosten ermitteln, damit wiederum eine angemessene Rendite auf dem eingesetzten Kapital erwirtschaftet werden kann.³³

Bei einem gegebenen Projekt sind die Baukosten in der Regel nicht wesentlich beeinflussbar. Zieht man von den maximalen Investitionskosten die Baukosten für die Bauten ab, so resultiert ein Maximalpreis, der für Grund und Boden geboten werden darf. Der Backdoor-Approach dient häufig als Basis für die Preisverhandlungen mit einem Grundstückseigentümer.³⁴

2.3 Die Projektkonzeption

In diesem Prozessschritt in der Entwicklung eines Immobilienprojekts wird im Wesentlichen die Machbarkeitsstudie erarbeitet. Im Weiteren erfolgen detaillierte Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen. Diese zwei Themenkreise werden nachfolgend erläutert.³⁵

Machbarkeitsstudie

Die Machbarkeitsstudie beinhaltet in der Regel folgende Elemente:

- Die Marktanalyse;
- Die Standortanalyse;
- Die Analyse des Nutzungskonzepts;
- Die Wettbewerbsanalyse; und
- Die Risikoanalyse.

Im Rahmen der Projektkonzeption sind diese Analysen fundiert durchzuführen. Risiken müssen in dieser Phase erkannt werden und haben Folgen auf die weitere Bewertung des Projekts und die erforderlichen Massnahmen. Nach Abschluss der Analysearbeiten erfolgt eine Standortbestimmung. Die Ergebnisse der fundierten Analy-

³² o.V.: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

³³ o.V.: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

³⁴ o.V.: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

³⁵ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico**: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 44

sen in der Phase der Machbarkeitsstudie können durchaus dazu führen, dass ein Entwicklungsprojekt abgebrochen wird.

Die Marktanalyse

In der Marktanalyse werden der Ort und das Umfeld eines geplanten Objekts in soziokultureller, ökonomischer, technischer und rechtlicher Hinsicht untersucht. In der Marktanalyse stellt sich der Projektentwickler die Frage, ob ein Entwicklungsprojekt über hinreichend Potential verfügt, damit eine Realisierung in Frage kommt.³⁶

Die Marktanalyse beinhaltet die Analyse der kurz- und mittelfristigen Angebots- und Nachfragesituation nach Immobilien an einem bestimmten Standort. In der Flächenanalyse wird abgeklärt, welches Angebot und welche Nachfrage zu geplanten Flächen kurz- und mittelfristig zu erwarten sind. Dabei sind aktuell vorhandene Flächen wie auch die im Bau befindlichen Flächen zu berücksichtigen. Auch wird untersucht, welche Flächen künftig nicht mehr zur Verfügung stehen werden. Auf dieser Grundlage ist es möglich, für einen bestimmten Zeitraum eine Prognose über die Nachfrage und das Angebot an Flächen zu ermitteln.³⁷

Die Standortanalyse

In der Standortanalyse geht es um Faktoren, die über die Lage- und Standortqualität einer Immobilie Auskunft geben. Zu den harten Faktoren gehören die Erschliessung, die Infrastruktur, die Topographie, die Branchen- oder Soziodemographie; zu den weichen Faktoren zählen Aspekte wie die Wohnqualität, der Bekanntheitsgrad einer Geschäftsadresse oder die Nachbarn und das Image.³⁸

Mit einer Standortanalyse soll eine möglichst objektive Aussage über die heutige und künftige Qualität einer Lage bzw. eines Standorts gemacht werden.

Auf dem Markt sind verschiedene technische Hilfsmittel und statistische Analysesysteme zur Durchführung von Standortanalysen erhältlich.

Ein Muster einer schematischen Vorgehensweise zur Erstellung einer Standortanalyse ist auf Seite 22 dargestellt. Daraus ist die Komplexität und Vielschichtigkeit dieses Teilprozesses erkennbar.

³⁶ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 45

³⁷ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 46

³⁸ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 46

Die Analyse des Nutzungskonzepts

Die Analyse des Nutzungskonzepts fokussiert sich auf die Anforderungen der künftigen Nutzer. Wichtig sind hier nicht nur die aktuellen Anforderungen und Bedürfnisse, sondern auch künftige Änderungen. In die Analyse einfließen sollten die Anforderungen an die Grösse und die Beschaffenheit der Räume (Raumkonzepte), die Bauqualität, die technische Ausführung sowie die Dienstleistungsinfrastruktur.³⁹

Die Wettbewerbsanalyse

In der Wettbewerbsanalyse wird die Positionierung eines Projektes zu Konkurrenzobjekten untersucht. Für die Durchführung der Wettbewerbsanalyse werden bestehende oder in Planung befindliche Konkurrenzobjekte identifiziert und bewertet. Es wird eine Rangliste erstellt, welche alle Konkurrenzobjekte ins Verhältnis zum eigenen Projekt stellt. Daraus ergibt sich eine Visualisierung des eigenen Objektes im Wettbewerb.⁴⁰

Aus der Wettbewerbsanalyse können Rückschlüsse in Bezug auf die Stärken und Schwächen des eigenen Projekts abgeleitet werden. Auch kann eine solche Analyse zur Weiterentwicklung, zur Modifikation oder zur Einstellung einer Projektentwicklung führen.

³⁹ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 46

⁴⁰ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 48

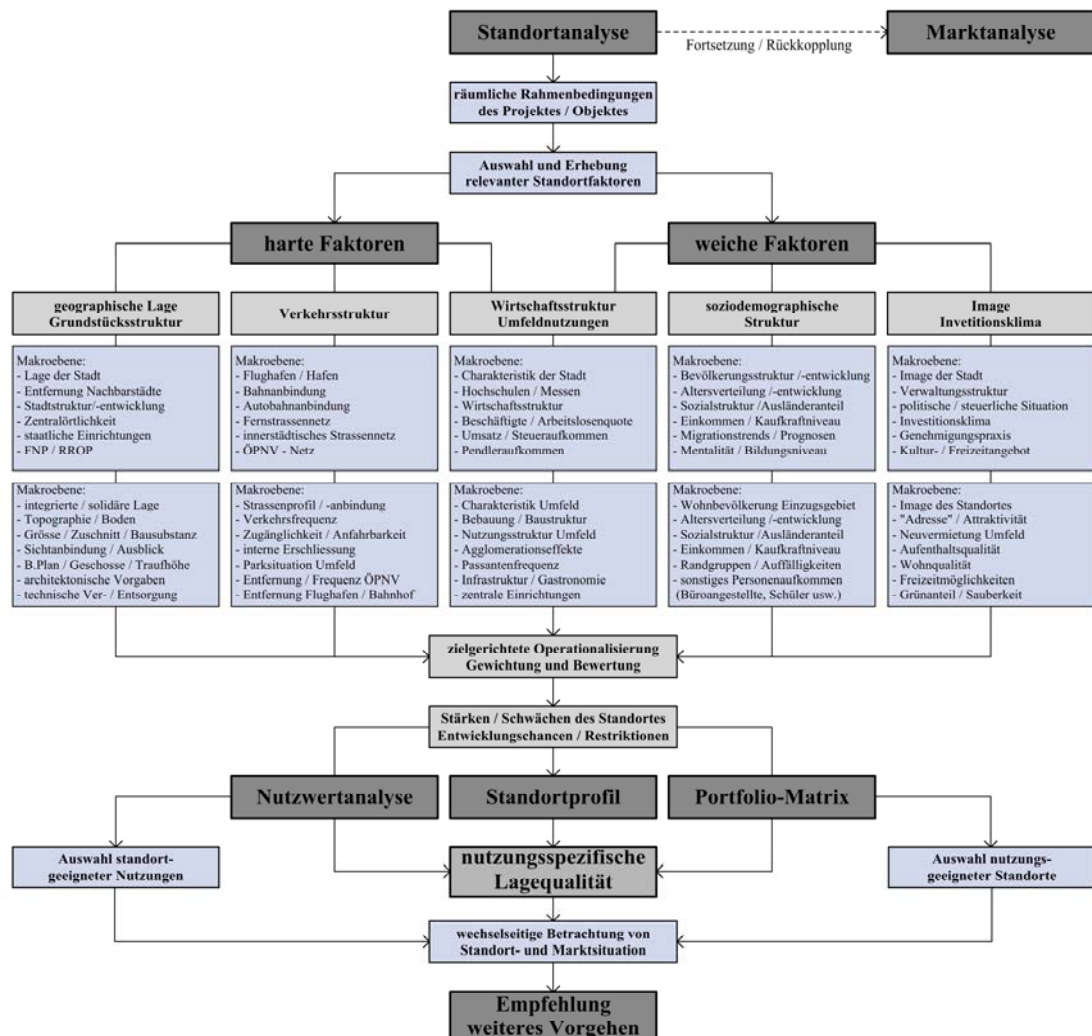


Bild 4: Aufbau immobilienwirtschaftlicher Standortanalysen

Quelle: Muncke, Günter; Dziomba, Maike; Walther, Monika: Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 144

Die Risikoanalyse

Die Risikoanalyse dient der systematischen Identifikation und Quantifizierung der grossen Anzahl von Risiken im Rahmen einer Immobilien-Projektentwicklung. Folgende wesentlichen Risiken sind dabei zu berücksichtigen:⁴¹

- *Entwicklungsrisiko*: Dieses resultiert vielfach aus der Unerfahrenheit der beteiligten Fachplaner. Das Entwicklungsrisiko äussert sich häufig in Vermarktungsproblemen, da das Projekt nicht nutzungs- oder standortkonform konzipiert wurde;⁴²
- *Prognoserisiko*: Jedes Immobilien-Entwicklungsprojekt basiert auf Annahmen über zukünftige Zustände und Ereignisse. Diese Annahmen können an der wirklichen zukünftigen Entwicklung vorbeiziehen;⁴³
- *Planungsrisiko*: Sofern die Projektidee und die Projektkonzeption nicht wie beabsichtigt realisiert werden, gehen alle bis dahin geleisteten Aufwendungen verloren;⁴⁴
- *Zeitrisko*: Der grösste Risikofaktor innerhalb einer Projektentwicklung ist häufig das Zeitrisko. Eine unerwartet lange Projektentwicklungszeit und / oder eine lange Vermarktungsdauer können die Investitionskosten – durch die Kosten des eingesetzten Kapitals – markant erhöhen und demzufolge die Rentabilität des Projekts signifikant beeinflussen;⁴⁵
- *Genehmigungsrisiko*: Wird ein Projekt nicht wie geplant genehmigt, gehen alle im Vorfeld geleisteten Aufwendungen verloren;⁴⁶
- *Finanzierungsrisiko*: Risiko, dass das Kapital für die Projektentwicklung nicht zur Verfügung steht oder im Verlauf eines Projektes nicht sichergestellt werden kann;⁴⁷

⁴¹ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico**: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 49

⁴² **o.V.**: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

⁴³ **o.V.**: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

⁴⁴ **o.V.**: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

⁴⁵ **o.V.**: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

⁴⁶ **o.V.**: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

⁴⁷ **o.V.**: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

- *Boden- und Baugrundrisiko:* Kontaminationen, festgestellte Altlasten oder anderweitige ungünstige Baugrundverhältnisse können zu massiven Mehraufwendungen führen oder die Realisierung eines Entwicklungsprojekts gar verunmöglichen;⁴⁸
- *Kostenrisiko:* Aufgrund der Komplexität und häufig langen Entwicklungsdauer von Immobilienprojekten ist es schwierig, alle Kosten präzise zu planen. Aus Fehlern im Projektmanagement können im Projektablauf signifikante Kostenüberschreitungen entstehen.⁴⁹

Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen

Im Rahmen der Projektkonzeption erfolgen detaillierte Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen.⁵⁰

Eine dynamische Bewertung des Projekts unter Berücksichtigung des Zeitaspekts der Einnahmen und Ausgaben und unter Berücksichtigung der Kosten des eingesetzten Kapitals erfolgt regelmässig anhand der in der Theorie und Praxis anerkannten Discounted Cash Flow-Methode („DCF-Methode“). Bei dieser Methode werden die zukünftigen Netto-Geld-Zuflüsse und -Abflüsse mit einem den effektiven Kapitalkostensatz entsprechenden Zinssatz auf den Bewertungstichtag abgezinst.

Wesentlich bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und der Rendite eines Immobilien-Entwicklungsprojekts anhand der DCF-Methode ist vor allem die Qualität der Annahmen über die erwarteten Einnahmen und Ausgaben (Investitionskosten, Mieterträge, etc.). Von der Qualität der zugrunde liegenden Annahmen über die zukünftige Entwicklung hängt die Qualität des Bewertungsergebnisses ab. Ein noch so komplexes und ausgefeiltes Bewertungsmodell ist nichts wert, wenn die zugrunde liegenden Annahmen über die zukünftigen Einnahmen und Ausgaben wesentlich falsch sind.

Die Unwägbarkeiten über die Entwicklung der zukünftigen Einnahmen- und Ausgabenströme sind bei komplexen und lange andauernden Immobilien-Entwicklungsprojekten besonders hoch. Deshalb wird die DCF-Bewertung häufig anhand verschiedener Szenarien ermittelt.

⁴⁸ **o.V.:** Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

⁴⁹ **o.V.:** Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

⁵⁰ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 54

Ergebnis der Projektkonzeptionsphase

Als Ergebnis der Projektkonzeptionsphase liegen eine detaillierte und fundierte Machbarkeitsstudie sowie Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen vor.⁵¹

2.4 Die Projektkonkretisierung

Die an die Projektkonzeption anschliessende Projektkonkretisierung beinhaltet folgende wesentlichen Teilprozesse:

- Die Realisierungsentscheidung;
- Der Vertragsabschluss mit den Projektpartnern;
- Die Finanzierung;
- Die Genehmigungsplanung.

Die einzelnen Teilprozesse innerhalb der Projektkonkretisierung (Realisierungsentscheidung, Vertragsabschluss mit den Projektpartnern, Finanzierung und Genehmigungsplanung) finden nicht in einer Sequenz statt, sondern laufen parallel und sind voneinander abhängig. In den einzelnen Teilprozessen werden auf dem Weg zur Realisierungsentscheidung parallel viele Verhandlungen und Gespräche geführt.⁵²

Die definitive Realisierungsentscheidung erfolgt in der Regel, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind: (i) der Bauentscheid liegt vor; (ii) die Promotoren gelangen aufgrund der im Rahmen der Projektkonzeptionsphase erarbeiteten Unterlagen (Machbarkeitsstudie, Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen) zur Überzeugung, dass das Projekt den künftigen Ansprüchen und Anforderungen gerecht wird; (iii) die Finanzierungszusagen liegen vor; und (iv) erste Verkaufs- oder Mietverträge sind abgeschlossen.

2.5 Die Projektrealisierung und das Projektmanagement

In diesem Kapitel werden zuerst die Projektrealisierung im Überblick und anschliessend das phasenübergreifende Projektmanagement dargestellt.

⁵¹ o.V.: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>, Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

⁵² Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 55

Die Projektrealisierung

So wichtig die Person und die Persönlichkeit des Projektentwicklers sind, so wichtig sind auch die einzelnen Mitglieder im Team bei der Projektrealisierung. In dieser Phase des Entwicklungsprojekts sind hohes Fach- und Detailwissen gefragt. Das Planungs-Team muss seine fachliche Kompetenz mit hoher Kooperationsbereitschaft und in sorgfältiger gegenseitiger Abstimmung in das Projekt einbringen. Auf diesem Weg kann die Projektidee und die Projektvision in die Sprache der Realisierung umgesetzt werden.

Jedes Projekt ist ein einmaliger Vorgang und häufig ein Abenteuer. Ein Realisierungs-Projekt lässt sich definieren als einmaligen und komplexen Vorgang mit einer zeitlichen Begrenzung und als Aufgabenstellung mit fest umrissener Zielsetzung unter Einbindung und Beteiligung mehrerer Disziplinen.

Es sind die Projektbeteiligten, von deren Können das Gelingen des Projekts weitgehend abhängt. Sorgfältige zielorientierte Planung wird sich nicht nur in der Bauphase, sondern für den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes kostenreduzierend und qualitätsverbessernd auswirken. Die Fähigkeit des Projektentwicklers besteht darin, dass er sowohl bezüglich Fachsparte als auch bezüglich Persönlichkeit die richtigen Projektmitarbeiter zum Einsatz bringt. Ein guter Planer wird sein Honorar verdienen, indem er durch planerisches Können und seine Erfahrung Kostenreduktionen erwirtschaftet, die unter Umständen ein Vielfaches seines Honorars als Gegenwert darstellen.

Das Projektmanagement

Das Projektmanagement besteht im Wesentlichen aus folgenden Elementen:

- Das kaufmännisches Projektmanagement;
- Das Controlling;
- Das technische Projektmanagement.

Beim Projektmanagement ist insbesondere eine straffe Führung und Koordination im Projekt relevant. Die einzelnen Elemente des Projektcontrollings sind untenstehend im Überblick dargestellt:⁵³

- **Kaufmännisches Projektmanagement:** Beim kaufmännischen Projektmanagement stehen die finanziellen Aspekte des Projekts – und insbesondere die laufende Kostenkontrolle – im Vordergrund;⁵⁴

⁵³ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 56

⁵⁴ **Von Nell, Job; Emenlauer, Rainer:** Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 127

- **Controlling:** Das Controlling ist mit dem kaufmännischen Projektmanagement verwandt. Es werden Anregungen zu Einsparungen von Zeit und Kosten vom Entwurf bis zur Bauvollendung gesucht und identifiziert;⁵⁵
- **Technisches Projektmanagement:** Beim technischen Projektmanagement ist vor allem die Überwachung der Termine und Qualitäten von Relevanz.⁵⁶

2.6 Die Projektvermarktung

Die Projektvermarktung erfolgt überlappend über die einzelnen Projektphasen. Mit der Vermarktung sollte bereits in der Phase der Projektkonzeption begonnen werden.⁵⁷

Für erfahrene Entwickler und deren Planer besteht kein Zweifel, dass ein Gebäude von innen heraus geplant werden muss. Von innen heraus bedeutet, dass von der kleinsten Einheit – die zugleich die wichtigste ist – auszugehen ist. Auszugehen ist vom einzelnen Menschen, vom Individuum, welches später einen grossen Teil seiner Arbeits- und Lebenszeit im erstellten Objekt verbringen wird. Von seinem Wohlbefinden ist es abhängig, ob das Gebäude seinen Zweck optimal erfüllt. Der logische Grundsatz des Marktes ist: Was nicht gefällt, wird nicht gekauft. Deshalb beginnt die Vermarktung im Grundsatz bereits bei der Projektkonzeption.⁵⁸

In der Phase der Projektvermarktung liegt der Fokus auf der effektiven Vermietung bzw. Vermarktung der Nutzung des Objekts. Der langfristige Erfolg einer Immobilie hängt stark von der funktionsgerechten Vermietung und der Entwicklung eines optimalen Mietermixes ab. Aufgrund der Wichtigkeit des Prozesses im Rahmen der Immobilien-Projektentwicklung verfügen viele Investoren und Projektentwickler über ein Inhouse-Marketing.

Mit der Fertigstellung und Nutzungsübergabe erfolgt das Objektmanagement über die gesamte Nutzungsdauer (Facility Management). Dazu gehört auch die Phase des Redevelopment, um die Nutzungs- und Funktionsfähigkeit des Objekts zu erhalten. Grundlegende Bestandteile des Objektmanagements sind die ständige Flächenrevitalisierung, das Controlling und das Marketing. Die Wettbewerbsposition des Objekts muss nachhaltig gesichert und ausgebaut werden.

⁵⁵ **Von Nell, Job; Emenlauer, Rainer:** Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 127

⁵⁶ **Von Nell, Job; Emenlauer, Rainer:** Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 127

⁵⁷ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 56

⁵⁸ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 70

2.7 Die Akteure und Ihre Bedeutung in der Immobilien-Projektentwicklung

Nach der Darstellung der einzelnen Projekt-Phasen erfolgt jetzt die Analyse der wesentlichen Akteure und die Analyse der Bedeutung dieser Akteure in der Immobilien-Projektentwicklung.⁵⁹

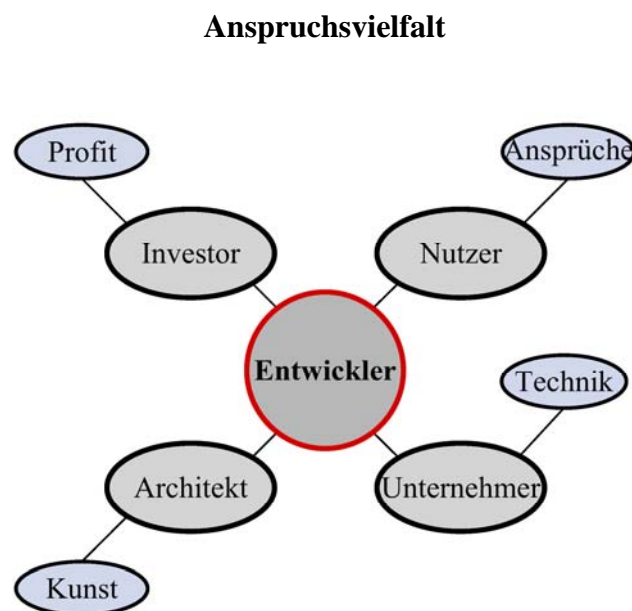


Bild 5: Anspruchsvielfalt

In Anlehnung an: Fagetti, Renzo: Was Entwickler leisten können, Zürich, 2004, S. 22

Aus obenstehender Darstellung ist das Spannungsfeld, in welchem sich der Entwickler eines Immobilienprojekts bewegt, erkenntlich gemacht. Die Interessen der verschiedenen Akteure sind vielschichtig und teilweise gegensätzlich.

Der Projektentwickler

Der Projektentwickler ist primär zuständig für die Projektkonzeption und die Koordination der verschiedenen Akteure im Entwicklungsprozess. Der Projektentwickler

⁵⁹ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 57

hat die effiziente Zusammenarbeit zwischen dem Entwickler-Team und den übrigen beteiligten Akteuren sicherzustellen.⁶⁰

Grundsätzlich ist zwischen folgenden Ausgangslagen zu unterscheiden:⁶¹

- Der Projektentwickler arbeitet im Auftrag und erbringt eine Dienstleistung an einen Dritten. In der Regel erfolgt die Auftragserteilung nur phasenweise;
- Der Projektentwickler entwickelt sein eigenes Projekt auf eigenes Risiko von der Initiierung bis zur Fertigstellung und dem anschliessenden Verkauf des Objekts;
- Der Projektentwickler entwickelt sein eigenes Projekt von der Initiierung bis zur Fertigstellung und hält das Objekt anschliessend in seinem Immobilien-Bestand.

Der Grundstückeigentümer / Investor

Es wird zwischen folgenden Grundstückeigentümern und Investoren unterschieden:

- Öffentliche Grundstückseigentümer (Bund, Kantone, Städte, Gemeinden oder Institutionen wie Kirchen und Stiftungen);
- Private Eigentümer. Das Grundstück wird entweder zum Gebrauchs- / Wohnzweck oder als direkte / indirekte Kapitalanlage gehalten. Zu den privaten Eigentümern gehören auch die institutionellen Investoren wie offene oder geschlossene Immobilienfonds, Versicherungen, Pensionskassen oder Leasinggesellschaften.

Grundstückeigentümer können ein Entwicklungsprojekt aktiv unterstützen, initiieren oder aber einem Projekt auch ablehnend oder passiv gegenüberstehen.⁶²

Der Financier

Es handelt sich um Institutionen wie Banken und Versicherungen, welche das kurz- oder langfristige Fremdkapital zur Verfügung stellen.

Die Finanzierung erfolgt in der Regel in Abhängigkeit des Baufortschritts. Für die Kreditgewährung beurteilen die Financiers unter anderem das Projekt als solches, die Bonität des Eigentümers sowie die Qualifikation und Erfahrung des Projektentwick-

⁶⁰ Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 57

⁶¹ Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 62

⁶² Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico: Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 57

lers. Es sind detaillierte Unterlagen zum Projekt aufzubereiten und dem Financier zur Entscheidungsfindung einzureichen.⁶³

Der Architekt / Ingenieur

Den Architekten und Ingenieuren kommt die Aufgabe zu, das erarbeitete Nutzungskonzept in eine kostengerechte, funktionale, flexible und architektonisch anspruchsvolle Immobilie umzusetzen.

Der Architekt plant, begleitet, überwacht und koordiniert das Projekt. Der Architekt übernimmt oft die Verantwortung für die Wahl der richtigen Fachingenieure und der weiteren Projektmitwirkenden.⁶⁴

Der Bauunternehmer

Es wird zwischen drei Auftragsarten unterschieden – Generalunternehmer-Auftrag, Totalunternehmer-Auftrag oder Einzelvergabe von Bauaufgaben. Die vertraglichen Vereinbarungen zwischen dem Investor / Grundstückeigentümer und dem Bauunternehmer werden häufig durch den Architekten ausgehandelt.⁶⁵

Der Nutzer

Der Nutzer ist der Nachfrager nach Raum im zu entwickelnden Objekt. Die Nachfrage des Nutzers gilt Nutzungsarten wie Wohnen, Büro, Einzelhandel, Gastronomie, Unterhaltung und Dienstleistungsbetriebe. Nutzer sind Unternehmungen sämtlicher Wirtschaftsbereiche (Verwaltung, Forschung, Produktion, Lagerung oder Verkauf) sowie Privatpersonen (Wohnimmobilien wie Eigentümshäuser, Apartments, Lofts, etc.).⁶⁶

⁶³ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 58

⁶⁴ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 60

⁶⁵ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 60

⁶⁶ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 58

Der Immobilien-Dienstleister

Die Immobilienberater, Immobilienbewerter, Immobilienmakler, Immobilienverwalter, Rechtsanwälte, Steuerberater, Versicherungsmakler, Public Relation und Werbeagenturen erbringen unterstützende Dienstleistungen im Rahmen der Immobilien-Projektentwicklung.

Von besonderer Bedeutung bei den Immobilien-Dienstleistern ist insbesondere der Immobilienvermarkter. Dieser ist neben dem eigentlichen Verkauf bzw. der Vermietung und Vermarktung des Objekts bereits in einer frühen Phase des Projekts involviert und zuständig, das Zielpublikum zu definieren und sicherzustellen, dass die Interessen und Bedürfnisse dieses Publikums angemessen im Projekt berücksichtigt werden.

Die Liste möglicher Dienstleister im Rahmen der Projektentwicklung ist signifikant. Es ist von Fall zu Fall abzuklären, wann und zu welchem Zeitpunkt welche Dienstleistung von welchen Dienstleister in Anspruch genommen wird.⁶⁷

Die Baubehörde und andere öffentliche Interessensträger

Zunehmend an Bedeutung gewinnen die Public Private Partnerships („PPP's“). Hier geht es um eine effektive und effiziente Zusammenarbeit zwischen Projektentwickler und öffentlicher Hand zur raschen und reibungslosen Erlangung der Baubewilligung und zum Erhalt der Baufreigabe. Das Interesse der öffentlichen Hand an PPP's liegt in der Anbindung von Investoren. Für den Projektentwickler liegt das Ziel in der Verkürzung der Projektentwicklungsdauer durch eine verkürzte Genehmigungszeit.⁶⁸

Wesentlich für den Erfolg in der Entwicklung von Immobilienprojekten ist vor allem die effiziente, effektive und koordinierte Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure im Entwicklungsprozess. Die Hauptaufgabe zur Koordination der verschiedenen Akteure und Aktivitäten kommt dem Projektentwickler im Rahmen des Projektmanagements zu.⁶⁹

⁶⁷ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 61

⁶⁸ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 61

⁶⁹ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 57

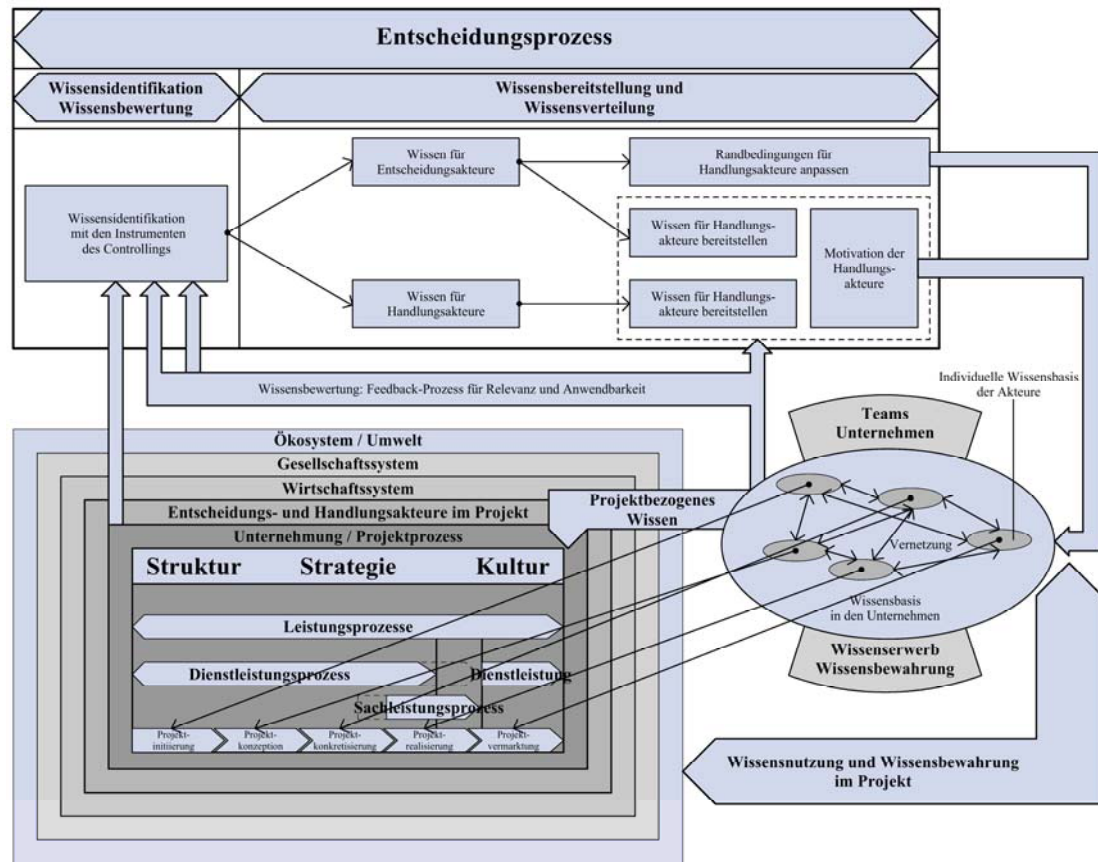


Bild 6: Projektbezogenes Prozessmodell in Bezug auf Immobilien-Projektentwicklungen
In Anlehnung an: Borner, Rolf: Prozessmodell für projekt- und erfolgsorientiertes Wissensmanagement zur kontinuierlichen Verbesserung in Bauunternehmen, 2005, S. 63

Die obenstehende Grafik zeigt einen integrierten Projekt-Entwicklungsprozess auf. Dieser Prozess basiert auf dem St. Galler Management Modell und wurde im Rahmen dieser Masterthesis weiterentwickelt und auf die Immobilien-Projektentwicklung angepasst.

3 Erfolgsfaktoren in einer Immobilien-Projektentwicklung

In diesem Kapitel der Masterthesis werden die Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung eines Immobilienprojekts im Allgemeinen bzw. einer Industriebranche im Speziellen beleuchtet.

Dieses Kapitel ist nach folgenden Erfolgsfaktoren gegliedert:

- Einführende Erläuterungen zur Messung des Projekterfolgs (Kapitel 3.1);
- Konzeptionelle Vorgehensweise im Rahmen eines Phasenmodells (Kapitel 3.2);
- Adäquate Gewichtung der einzelnen Projektphasen (Kapitel 3.3);
- Konsequentes Risikomanagement (Kapitel 3.4);
- Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte nach Held (Kapitel 3.5);

Neben diesen Erfolgsfaktoren werden anschliessend auch die Hemmnisse erläutert, die verhindern, dass Industriebrachen konsequent und rasch einer Um- oder Neunutzung zugeführt werden (Kapitel 3.6).

3.1 Einführende Erläuterungen zur Messung des Projekterfolgs

Im Rahmen dieser Masterthesis ist erforderlich, die Kriterien zur Messung des Projekterfolgs zu definieren. Wenn in Kapitel 4 der Masterthesis zwei konkrete Industriebrachen-Entwicklungen analysiert und beurteilt werden, muss letztendlich entschieden werden können, ob es sich dabei um erfolgreiche oder gescheiterte Entwicklungen handelt. Nur dann ist es möglich zu beurteilen, ob die Rezepte der beiden Promotoren als „Best Practice“ verwendet werden können.

Für die Messung des Projekterfolgs wurde auf folgende zwei Kriterien abgestellt:

- Das Projekt muss sich finanziell rechnen, muss wirtschaftlich sein, d.h., auf dem eingesetzten Kapital muss eine Rendite erwirtschaftet werden, die mindestens den eingesetzten Kapitalkosten entspricht;
- Das Projekt muss im Resultat dazu geführt haben, dass die Industriebranche effektiv um- oder neugenutzt, d.h., mit neuem Leben gefüllt wurde.

Im Rahmen dieser Thesis wurde bewusst darauf verzichtet, Kriterien wie die Architektur, die Ästhetik, den Städtebau, etc. heranzuziehen. Es war wichtig, den Projekterfolg an Kriterien zu beurteilen, die objektiv messbar sind.

3.2 Konzeptionelle Vorgehensweise im Rahmen eines Phasenmodells

In der Theorie und in der Praxis ist ein konzeptionelles, strukturiertes und systematisches Vorgehen in der Entwicklung von Immobilienprojekten als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren unbestritten.

Das Vier-Phasenmodell in der Immobilien-Projektentwicklung der School of Advanced Urban Studies (SAUS)⁷⁰ ist im Detail in Kapitel 2 dargestellt. Dieses Vier-Phasenmodell findet nicht nur auf die Immobilien-Projektentwicklung im Allgemeinen, sondern auch auf die Entwicklung von Industriebrachen im Speziellen Anwendung.

Es wird auf die Ausführungen in Kapitel 2 verwiesen.

3.3 Adäquate Gewichtung der einzelnen Projektphasen

Verschiedentlich wurde untersucht, in welchen Projektphasen die für den Projektverlauf relevanten Entscheidungen insbesondere bezüglich der Wirtschaftlichkeit des Projekts und der Investitionskosten gefällt werden. Es wurde aufgrund der durchgeführten Untersuchungen erkannt, dass bereits in der Projektinitiierungs- und Projekt-konzeptionsphase zwischen 80% und 90% der Investitionskosten abschliessend festgelegt werden. Die Investitionskosten sind in allen folgenden Phasen des Projekts nur noch beschränkt beeinflussbar. Diese Erkenntnisse gehen aus nachstehender Grafik hervor.

⁷⁰ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 41

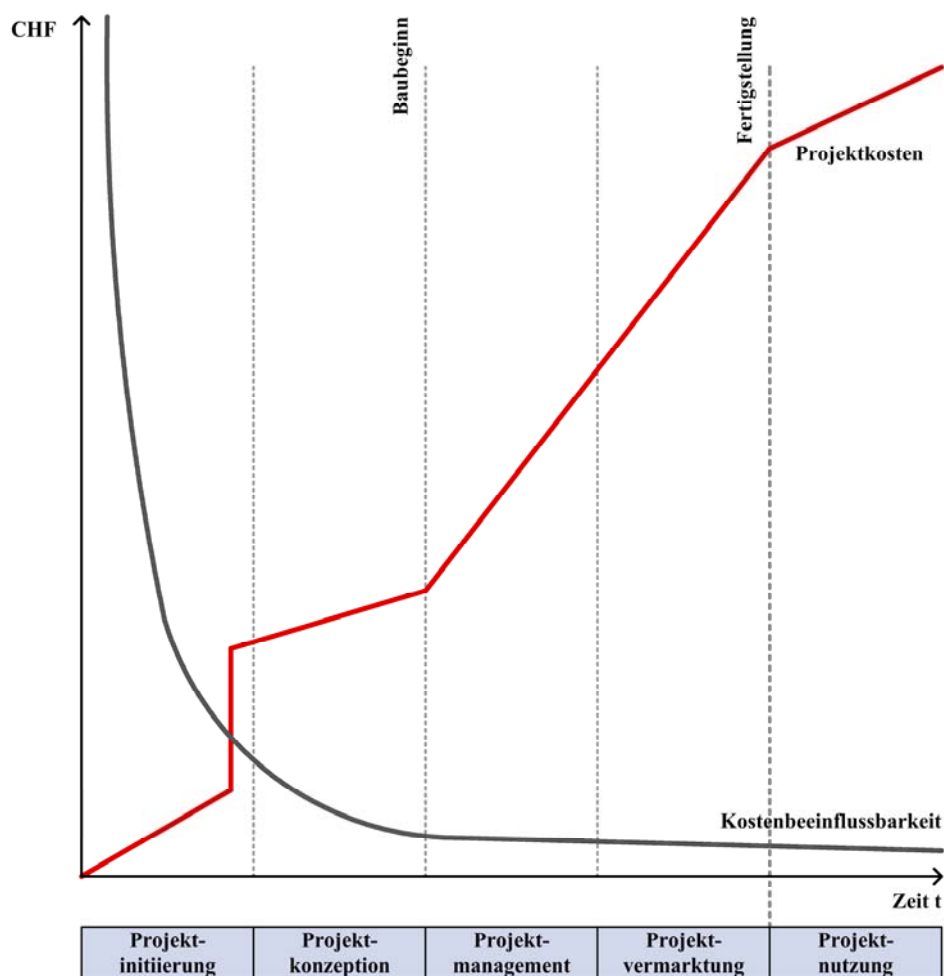


Bild 7: Projektkosten und Kostenbeeinflussbarkeit in den verschiedenen Projektphasen
In Anlehnung an: o.V.: Projektentwicklungsphasen, <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektentwicklung>,
Erscheinungsdatum: 25. Juni 2006, Abrufdatum: 30. Juni 2006, o.S.

Aus dieser Darstellung geht die Bedeutung einer gründlichen Projektinitiierung und Projektkonzeption deutlich hervor. Dies will nicht bedeuten, dass die Folgephasen nicht mit Hartnäckigkeit, Konsequenz und Disziplin bearbeitet werden müssen, will aber meinen, dass in der Projektinitiierung und Projektkonzeption viel und aufwändige Analyse- und Detailarbeit gefragt ist. Ideen und Konzepte müssen entwickelt, hinterfragt und wieder verworfen werden. Es sind umfassende Markt-, Standort-, Nutzungs-, Wettbewerbs- und Risikoanalysen durchzuführen. Die Hausaufgaben müssen umfassend erledigt werden.

Eine gute Realisierung eines Projekts führt nicht zu einer erfolgreichen Entwicklung, wenn bereits in der Projektinitiierung und der Projektkonzeption das falsche Projekt, das falsche Konzept oder die falsche Umsetzungsstrategie gewählt wurde. Andererseits führt eine nicht 100%ig perfekte Realisierung eines Projekts nicht zum totalen Misserfolg, sofern in der Projektinitiierung und Projektkonzeption das richtige Projekt zur richtigen Zeit, das richtige Konzept und die richtige Strategie gewählt wurden.

3.4 Konsequentes Risikomanagement

Die Entwicklung eines Immobilienprojekts und insbesondere die Entwicklung einer Industriebranche ist ein komplexes und häufig über viele Jahre dauerndes Projekt. Die der Immobilien-Projektentwicklung inhärenten Risiken sind substanziell. Entsprechend gross ist die Bedeutung eines konsequenten Risikomanagements auf den Projekterfolg.

In Kapitel 2.3 wurden die verschiedenen Risiken in der Immobilien-Projektentwicklung im Überblick dargestellt. In diesem Kapitel 3.4 wird nun beschrieben, wie diese Risiken systematisch und konsequent bearbeitet werden können und sollen.

Das Entwicklungsrisiko

Je mehr sich der Projektentwickler von seinem angestammten Marktsegment entfernt, desto grösser ist das Risiko einer möglichen Fehlentwicklung. Das Entwicklungsrisiko kann durch folgende Massnahmen systematisch bearbeitet und reduziert werden.⁷¹

- Die gewissenhafte Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen;
- Die Auswahl fachlich versierter und erfahrener Projektpartner;
- Die systematische und umfassende Analysetätigkeit in der Projektkonzeptionsphase (Markt-, Standort-, Nutzungskonzept-, Wettbewerbs-, Risiko- und Rentabilitätsanalysen);
- Die rechtzeitige Aufnahme der Projektvermarktung;
- Die Risikoteilung durch Bildung strategischer Allianzen.

Das Prognoserisiko

Das Prognoserisiko kann vor allem durch eine umfassende und detaillierte Analysearbeit in der Projektkonzeption reduziert werden. Dies beinhaltet die Sammlung der relevanten Daten, empirische Erhebungen, Standort- und Objektbegehungen, Fachgespräche und Vergangenheitsanalysen des Objekts.⁷²

⁷¹ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 51

⁷² **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 51

Solche Analysen werden oftmals in einer interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen Wirtschaftswissenschaften, Geographie, Stadtplanung und Soziologie erarbeitet. Die verschiedenen Disziplinen arbeiten im Team zusammen und bringen ihr Spezialwissen ein. Es erfolgt ein Queraustausch aus dem Fachwissen der einzelnen Disziplinen.

Das Planungsrisiko

Das Planungsrisiko ist in letzter Konsequenz ein Entwicklungsrisiko im Rahmen der Projektinitiierung und Projektkonzeption.

Das Planungsrisiko kann wiederum reduziert werden durch eine gute Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen, durch die Wahl fachlich versierter und erfahrener Projektpartner, durch umfassende und systematische Analysetätigkeiten, durch die rechtzeitige Aufnahme der Projektvermarktung und durch die Risikoteilung im Rahmen von strategischen Allianzen.⁷³

Das Zeitrisko

Folgende Massnahmen sind geeignet, das Zeitrisko systematisch zu bearbeiten:⁷⁴

- Das Zeitrisko wird in erster Linie mit einer den Verhältnissen angepassten Projektorganisation, einem professionellen Projektmanagement und einer konsequenten Projektsteuerung (Zeitplanung, Terminplanung und Kontrolle) bearbeitet;
- Es erfolgt eine regelmässige Kommunikation mit sämtlichen Projektbeteiligten;
- Es werden fachlich versierte und erfahrene Projektpartner ausgewählt;
- Die Projektvermarktung wird rechtzeitig aufgenommen;
- Es werden zeitliche Puffer im Projektablauf eingeplant.

Das Genehmigungsrisiko

Das Genehmigungsrisiko wird systematisch mit einem Set verschiedener Massnahmen bearbeitet. Diese Massnahmen umfassen:⁷⁵

⁷³ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 51

⁷⁴ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 51

- Die frühzeitige und regelmässige Kommunikation mit den jeweiligen Genehmigungsbehörden und den Vertretern beteiligter Dritter;
- Die Berücksichtigung öffentlicher Interessen bereits in der Projektkonzeptionsphase;
- Das Einholen eines Bauvorbescheids;
- Die Durchführung eines Wettbewerbs;
- Die zeitlich adäquate Koordination der Projektplanung und Projektgenehmigung;
- Der Aufbau eines positiven öffentlichen Images sowohl des Projekts als auch des Projektentwicklungsunternehmens durch Public-Relations-Massnahmen.

Das Finanzierungsrisiko

Folgende Massnahmen sind geeignet, das Finanzierungsrisiko zu reduzieren:⁷⁶

- Die Vermeidung von finanziellen Engagements – z.B. durch den Grundstückkauf – vor der endgültigen Entscheidung über die Projektdurchführung;
- Die Vereinbarung von Festzinsen;
- Das Zins-Hedging (Zins-Cap- und Zins-Collar-Vereinbarungen);
- Die Risikoteilung durch Bildung strategischer Allianzen (z.B. Joint Venture);
- Die Beteiligung weiterer Eigenkapitalgeber (z.B. Private Equity).

Das Boden- und Baugrundrisiko

Das Boden- und Baugrundrisiko wird mit folgenden Massnahmen systematisch bearbeitet:⁷⁷

- Durch umfangreiche Baugrunduntersuchungen (Baugrundgutachten / Altlastenuntersuchungen);
- Durch professionelle Vertragsgestaltung beim Grundstückkauf (z.B. Kauf unter aufschiebender Bedingung).

⁷⁵ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 52

⁷⁶ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 52

⁷⁷ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 53

Sofern Altlasten bestehen, kommen drei Handlungsoptionen in Frage: (i) die Beseitigung der Altlasten im Rahmen des Projekts; (ii) die Versiegelung des Bodens mittels einer Betonbodenplatte; und (iii) der Verzicht auf das Projekt, da die Risiken und die Kosten zu gross sind. Bei der Beseitigung bzw. Versiegelung der Altlasten sind die entsprechenden Kosten bei der Verhandlung des Kaufpreises für den Boden als Abzug zu berücksichtigen.

Das Kostenrisiko

Das Kostenrisiko kann durch folgende Massnahmen eingegrenzt werden:⁷⁸

- Durch rechtzeitige und detaillierte Untersuchungen und Grundlagenabklärungen (Boden- und Baugrundrisiko, Altlasten, an die Baubewilligung geknüpfte Zusatzaufgaben wie Brandschutz- und Naturschutzmassnahmen, Tragfähigkeit des Gebäudes, etc.);
- Durch das Erarbeiten kostenrisiko-begrenzender Vertragswerke (z.B. Generalunternehmervertrag, Totalunternehmervertrag);
- Durch sinnvolle und langfristige Finanzierungen;
- Durch ein Entwicklungsprojekt, das eine flexible und durchmischte Nutzungsform, künftige Anpassungen an den Markt und die Ansprüche der Nutzer sowie jederzeitige Umnutzungen zulässt;
- Durch eine konsequente Nachbetreuung und Begleitung bei der Projektrealisation.

3.5 Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte nach Held

Held (Nebenwerte Journal, Oktober 2003) hat die Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte analysiert.⁷⁹ Er hat folgende wesentlichen Erfolgskriterien identifiziert:

- Das Richtige tun;
- Sich richtig im Markt positionieren;
- Den richtigen Zeitpunkt wählen;
- Die betriebswirtschaftlichen und finanziellen Aspekte hinreichend berücksichtigen;
- Den Kunden kennen;
- Das Immobilienprojekt optimieren;

⁷⁸ **Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Rottke, Nico:** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, 2002, S. 53

⁷⁹ **Held, Lorenz:** Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte, in: Nebenwerte Journal, Oktober 2003, S. 1

- Die richtigen externen Berater und Spezialisten beiziehen;
- Das Immobilienprojekt konsequent und beharrlich „managen“.

Im Folgenden werden die wesentlichen Aspekte dieser Erfolgskriterien gemäss Held kurz skizziert.

- **Das Richtige tun:** Wie bereits in Kapitel 3.3 erläutert, liegt in der Projektinitiierungs- und Projektkonzeptionsphase einer Industriebranche ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Hier wird das Fundament für den künftigen Erfolg festgelegt;⁸⁰
- **Sich richtig im Markt positionieren:** Gemäss Held sind Immobilienprojekte häufig zu wenig fokussiert, damit eine klare Positionierung im Markt erfolgen kann. Deshalb lassen sich solche Projekte nur mit Schwierigkeiten und mit wenig Erfolg realisieren;⁸¹
- **Den richtigen Zeitpunkt wählen:** Immobilienprojekte sind langfristige Anlagen, deren Entwicklung oft Jahre dauert und die häufig über Jahrzehnte signifikantes Kapital binden. Es ist eine Kunst, die Chancen der konjunkturellen Bewegungen zu nutzen, d.h., in rezessiven Phasen günstig zu bauen und in wirtschaftlich guten Zeiten zu ernten;⁸²
- **Die betriebswirtschaftlichen und finanziellen Aspekte hinreichend berücksichtigen:** Ein erfolgreiches Immobilienprojekt erfordert eine detaillierte Analyse der betriebswirtschaftlichen und finanziellen Aspekte. Falsche Annahmen zur Zinssituation, zur erwarteten Entwicklung von Mieterträgen, zu den Wertveränderungen des Objekts während der Lebensdauer, zu den Investitions- und zu den Folgekosten können zu signifikant falschen Resultaten der Investitionsrechnungen führen. Hier helfen teilweise Sensitivitätsanalysen und Benchmarks⁸³
- **Den Kunden kennen:** Die auf den Kundennutzen fokussierte Projektentwicklung ist bei Immobilienprojekten auch heute noch wenig verbreitet, womit ein grosses Potential unausgeschöpft bleibt;⁸⁴
- **Das Immobilienprojekt optimieren:** Die Optimierung ist eine Daueraufgabe in Immobilienprojekten. In einem frühen Zeitpunkt des Projekts lohnt es sich, sich die Frage nach dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis zu stellen. Im Laufe des Projekts verschieben sich die Optimierungsschwerpunkte im-

⁸⁰ Held, Lorenz: Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte, in: Nebenwerte Journal, Oktober 2003, S. 1

⁸¹ Held, Lorenz: Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte, in: Nebenwerte Journal, Oktober 2003, S. 1

⁸² Held, Lorenz: Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte, in: Nebenwerte Journal, Oktober 2003, S. 1

⁸³ Held, Lorenz: Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte, in: Nebenwerte Journal, Oktober 2003, S. 1

⁸⁴ Held, Lorenz: Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte, in: Nebenwerte Journal, Oktober 2003, S. 1

mer mehr in konkrete, operative Bereiche, mit einem immer kleiner werden-
den Potential.⁸⁵

- **Die richtigen externen Berater und Spezialisten beiziehen:** Der umsichtige Bauherr sichert die Koordination der verschiedenen Arbeiten und Anforderungen im Rahmen des Projekts, definiert die Spielregeln, stellt das Controlling sowie die Einhaltung der definierten Qualitätsstandards sicher. Sofern er nicht selber über die entsprechenden Fähigkeiten verfügt, zieht er dazu zweckmässigerweise externe Berater und Spezialisten bei.⁸⁶
- **Das Immobilienprojekt konsequent und beharrlich „managen“:** Es geht hier um die effiziente Steuerung und die richtige Strukturierung des Projekts, und den Aufbau einer effektiven und effizienten Projektorganisation. In der Projektabwicklung sind Beharrlichkeit und Hartnäckigkeit gefordert.⁸⁷

3.6 Misserfolgskfaktoren – Wie sollte man es nicht tun?

Alpha Research/Studie Industriebrachen 2003 haben untersucht, an welchen Faktoren erfolgreiche Um- und Neunutzungen von Industriebrachen scheitern. Diese „Misserfolgskfaktoren“ sind untenstehend aufgelistet:

Hindernisse bei den Um- und Neunutzungen	In Prozent aller Nennungen
Keine Neunutzer gefunden	57 %
Unpassende planerische Rahmenbedingungen (Zonenplan)	30 %
Fehlende Anschubsfinanzierung	20 %
Ungünstige Lage	13 %
Fehlende Erschliessung	11 %
Bauökonomie	9 %
Einsprachen (Rekurse Denkmalpflege, Heimatschutz, VCS und andere)	9 %
Ungünstige Rahmenbedingungen (zum Beispiel Steuern)	9 %
Hindernisse von Behördenseite	8 %
Einsprachen Rekurse Nachbarn und Private	6 %
Beseitigung der Altlasten zu teuer	0 %

Mehrfachnennungen waren möglich: ein bis zwei Nennungen pro Areal üblich

Bild 8: Hindernisse bei den Um- und Neunutzungen
Quelle: ARE/alpha research/Studie Industriebrachen 2003

⁸⁵ **Held, Lorenz:** Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte, in: Nebenwerte Journal, Oktober 2003, S. 2

⁸⁶ **Held, Lorenz:** Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte, in: Nebenwerte Journal, Oktober 2003, S. 2

⁸⁷ **Held, Lorenz:** Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte, in: Nebenwerte Journal, Oktober 2003, S. 2

Aus dieser Analyse wird erkenntlich, dass die meisten Misserfolgsfaktoren von Projektentwicklungen von Industriebrachen wiederum in einer frühen Phase des Projekts, d.h., in der Projektinitiierungs- und Projektkonzeptionsphase liegen. Dies bestätigt nochmals die grosse Bedeutung, die der Projektinitiierung und der Projektkonzeption beizumessen ist.

4 Fallstudie

4.1 Methodische Grundlagen und Vorgehensweise

4.1.1 Empirische Falluntersuchung

Im Anschluss an die vorstehenden theoretischen Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung wurden die Erfolgsfaktoren von zwei Projektentwicklungen in der Praxis untersucht. Die Auswahl von lediglich zwei realen Projekten ist aus theoretischer Sicht nicht repräsentativ – dazu wäre eine Vielzahl von Projekten zu untersuchen, was im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich war. Allerdings ergeben sich aus der vorstehenden theoretischen Analyse der Erfolgsfaktoren, den persönlichen Erfahrungen aus eigenen Projektentwicklungen sowie aus den untersuchten zwei Fallbeispielen doch erste relevante Erkenntnisse der Erfolgsfaktoren, die dazu dienen können, ein vorläufiges erweitertes Phasenmodell zur Projektentwicklung zu erarbeiten. Mit dieser Arbeit können die Untersuchungen zu diesem Thema nicht abgeschlossen sein. Das Thema ist zu vielschichtig und komplex. Weitere Erhebungen und Analysen werden erforderlich sein.

4.1.2 Selektion der untersuchten Projektentwicklungen

Zielsetzung bei der Selektion der Untersuchungsobjekte war, zwei Objekte zu identifizieren und auszuwählen, die folgenden Kriterien gerecht werden:

- Es sollte sich bei beiden untersuchten Objekten um Industriebranchen-Entwicklungen einer gewissen Grösse, Komplexität und Diversifikation (Mietermix, öffentlicher / privater Teil, etc.) handeln. Gerade bei grösseren und komplexen Projekten können die Erfolgsfaktoren am deutlichsten herausgeschält werden;
- Die zwei Projekte sollten sich nach Möglichkeit im Entwicklungsstadium, in der Geographie und in der Lage unterscheiden. Beim Entwicklungsstadium des Projekts war allerdings wichtig, dass beide Projekte so weit fortgeschritten sind, dass der Erfolg oder Misserfolg des Projekts mit einer angemessenen Zuverlässigkeit beurteilt werden kann.

Vielfach kann der Erfolg oder Misserfolg in der Entwicklung einer Industriebranche erst dann zuverlässig und abschliessend beurteilt werden, wenn das realisierte Objekt bereits mehrere Jahre auf dem Markt ist. Wie unter Artikel 3.1 ausgeführt, wird der Projekterfolg daran gemessen, ob sich die Entwicklung der Industriebranche aus finanzieller Sicht rechnet und ob sich das zuvor verlassene Gebiet mit neuem Leben füllt.

Diese Kriterien zur Auswahl der zu untersuchenden Projektentwicklungen hatten zur Folge, dass ausschliesslich Entwicklungsprojekte zur Auswahl standen, bei denen die Initiierung bereits 10, 20 oder noch mehr Jahre in der Vergangenheit liegt.

Es könnte deshalb der Eindruck entstehen, dass es sich bei den gewählten Projekten nicht um aktuelle Projekte handelt und dass die Erkenntnisse der Untersuchungen möglicherweise nicht mehr auf die heutigen Verhältnisse

anwendbar sind. Wie aus der Darstellung der zwei gewählten Entwicklungsprojekte weiter unten hervorgeht, ist dieser Eindruck falsch:

(i) Bei der Entwicklung von Immobilienprojekten handelt es sich um komplexe, häufig über mehrere Jahre oder gar Jahrzehnte dauernde Projekte. Das Entwicklungsprojekt Gugelmann-Areal in Roggwil ist heute in keiner Weise abgeschlossen; es befindet sich mitten im Realisierungsstadium. Beim Entwicklungsprojekt Mühle Tiefenbrunnen ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren, dass das Objekt laufend den neuen Gegebenheiten und Bedürfnissen der Nutzer angepasst werden kann. Ein solcher Erfolgsfaktor lässt sich bei einem Projekt in einem frühen Stadium des Entwicklungsprozesses nicht erkennen. Bei den zwei gewählten Projekten handelt es sich deshalb um höchst aktuelle Projekte;

(ii) Aufgrund der persönlichen Erfahrungen in Projektentwicklungen und aufgrund der erfolgten Arbeiten im Rahmen der Masterthesis wächst die Überzeugung, dass sich die Erfolgsfaktoren in der Entwicklung von Immobilienprojekten und im Speziellen in der Entwicklung von Industriebrachen im Zeitablauf nicht wesentlich verändern. Die Bedürfnisse und Anforderungen der Nutzer sind Veränderungen im Zeitablauf unterworfen, nicht aber die Vorgehensweise, wie Immobilienprojekte erfolgreich in die Tat umgesetzt werden.

- Es wurden zwei Projekte ausgewählt, die durch Alleineigentümer und Bauherren realisiert wurden. Die Bauten werden auch heute noch von diesen Bauherren betrieben. Dadurch ergab sich die Möglichkeit, pro Projekt von einem Ansprechpartner alle wesentlichen Informationen zu erheben.

In einer ersten Phase wurden folgende 10 mögliche Untersuchungsobjekte einer Eignungsanalyse in bezug auf die obenstehenden Kriterien unterzogen:

- Industrieareal Selve, Thun;
- Sulzer-Areal, Winterthur;
- ABB-Areal, Baden;
- Steinfels-Areal, Zürich;
- Gugelmann-Areal, Roggwil bei Langenthal;
- Warteck-Areal, Basel;
- Gundeldingerfeld, Basel;
- Unternehmen Mitte, Basel;
- Mühle Tiefenbrunnen, Zürich;
- Kunz-Areal, Windisch.

Aus dieser ursprünglichen Auswahl von 10 möglichen Untersuchungsobjekten wurden folgende zwei Projektentwicklungen ausgewählt, weil diese die definierten Kriterien im Rahmen dieser Masterthesis am besten erfüllen:

- Mühle Tiefenbrunnen, Zürich: Die Mühle Tiefenbrunnen steht im Eigentum der Gesellschaft Mühle Tiefenbrunnen. Es handelt sich dabei um eine einfache Gesellschaft im Besitz von Fritz Wehrli und dessen Ehefrau Barbara Rudolf-Wehrli. Auf dem Areal an bester Seelage in Zürich wurde bis in die 80er Jahre ein Mühle-Betrieb geführt. Der Mühle-Betrieb wurde dann in den 80er Jahren an einen weniger zentralen und teuren Standort verlegt und durch den Cousin von Fritz Wehrli an neuem Standort weitergeführt.

Fritz Wehrli seinerseits entwickelte auf dem Mühle Tiefenbrunnen-Areal in Zürich vor rund 20 Jahren eine noch heute als Vorzeigeobjekt dienende Überbauung mit einem Restaurant, einem Mühlemuseum, Wohnungen, Büros und Gewerberäumen.

Das Areal wird auch heute noch stetig weiterentwickelt und den sich verändernden Bedürfnissen angepasst. Das Projekt ist sowohl finanziell als auch städtebaulich ein Grosserfolg.

- Lorze AG – Projektentwicklung Spinnerei Gugelmann-Areal in Roggwil bei Langenthal: Die Lorze AG steht im Eigentum von Adrian Gasser, einer charismatischen und auch umstrittenen Unternehmerpersönlichkeit. Zu den Aktivitäten der Lorze AG gehörte bis vor einigen Jahren der Spinnereibetrieb Gugelmann in Roggwil. Die operativen Tätigkeiten der Spinnerei Gugelmann wurden 1991 aufgrund der Restrukturierung der Spinnereiindustrie in der Schweiz eingestellt. Es entstand eine Industriebrache mit einer Fläche von 440'000 m².

Adrian Gasser entwickelt nun auf diesem Areal ein Gewerbe-, Industrie- und Kulturdorf, „ein Vollkornbrot, in dem alles Platz haben soll“, ein Konglomerat sich gegenseitig unterstützender Kleinbetriebe.

Das Projekt ist inzwischen soweit fortgeschritten, dass Siloanlagen, Lagerhallen, ein Logistikcenter, eine Go-Cart-Anlage und ein Restaurant operativ betrieben werden. Diverse Kleinbetriebe im Dienstleistungs-, Produktions- und Gewerbesektor sind bereits auf dem Areal aktiv. Das Areal mit Charisma wird laufend weiterentwickelt.

Eine detaillierte Beschreibung dieser zwei Projekte erfolgt unter Kapitel 4.2 und 4.3.

4.1.3 Vorgehensweise

Als Vorbereitung auf die Gespräche mit den beiden Bauherren und Projektentwicklern erfolgte eine intensive Analyse dieser zwei Projektentwicklungen von Industriebrachen aufgrund der öffentlich zugänglichen Dokumentation. Auf der Basis der vorhandenen Unterlagen zu diesen zwei Projekten und den theoretischen Grundlagen zur Projektentwicklung wurde ein Fragebogen zu den Erfolgsfaktoren entwickelt.

Dieser Fragebogen ist nach folgenden Themenkreisen strukturiert:

- Vision / Motivation / Projektidee;
- Strukturierung des Projekts in die verschiedenen Projektphasen (Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektkonkretisierung, Projektrealisierung und Projektmanagement) sowie Gewichtung dieser Phasen im konkreten Projekt;
- Personelle und organisatorische Strukturierung des Projekts inkl. Projektmanagement;
- Zeitliche Entwicklung des Projekts von der Initiierung bis zur Realisierung und Bedeutung des Faktors Zeit auf den Erfolg des Gesamtprojekts;
- Finanzielle Elemente des Projekts (Finanzierung mit Eigen- und Fremdkapital, Wirtschaftlichkeits- und Renditeüberlegungen);
- Kritische Phasen und Elemente in der Realisierung des Projekts von der Projektinitiierung bis zur Projektrealisierung;
- Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung von Industriebrachen aus der Sicht der beiden Promotoren.

Beide Bauherren und Projektentwickler standen für umfangreiche, umfassende, faszinierende und persönlich bereichernde Gespräche zur Verfügung.

Die detaillierten Gesprächsnotizen mit Adrian Gasser und Fritz Wehrli sind in Kapitel 6 enthalten und vergleichend dargestellt.

Die Erfahrungen und Erkenntnisse dieser zwei Projektentwickler, die persönlichen Eindrücke aus den geführten Gesprächen, die persönliche Erfahrung aus eigenen Projektentwicklungen und die theoretischen Erkenntnisse wurden anschliessend für die Weiterentwicklung des Vier-Phasenmodells in der Immobilien-Projektentwicklung (siehe Kapitel 5) verwendet.

In den folgenden Kapiteln 4.2 und 4.3 werden die beiden Projektentwicklungen Mühle Tiefenbrunnen und Gugelmann-Areal Roggwil im Detail vorgestellt. In Kapitel 4.4 folgt dann ein Quervergleich der zwei Fallstudien.

4.2 Fallbeispiel 1 „Mühle Tiefenbrunnen“

4.2.1 Geschichte

Die Mühle Tiefenbrunnen befindet sich seit Generationen im Besitz der Familie Wehrli. Bis in die 80er Jahre wurde auf dem Areal an bester Seelage in Zürich ein Mühlebetrieb operativ geführt. Auf dem Areal waren die Produktion, das Lager sowie die Büros angesiedelt. Im Jahr 1981 wurde in der Familie der strategische und wegweisende Entscheid gefällt, die operative Mühletätigkeit an einen weniger zentralen und weniger teuren Standort zu verlagern und gleichzeitig die Vermögensinteressen der Familie Wehrli zu bereinigen. Der Familie des Cousins von Fritz Wehrli wurde die Beteiligung am neuen Mühleunternehmen und der Familie von Fritz Wehrli wurde das jetzt nicht mehr operativ genutzte Industrieareal Tiefenbrunnen zugeschlagen. Die Beziehung und starke Bindung von Fritz Wehrli zum Objekt und

Areal Tiefenbrunnen waren und sind der Grundstein für das Entwickeln und Erhalten des Ortes.

4.2.2 Projektidee

Seit dieser Aufteilung der Vermögensinteressen im Jahr 1981 hat Fritz Wehrli kontinuierlich die Idee verfolgt, die Industriebrache zu entwickeln und das Areal mit neuem Leben in verändertem Konzept zu füllen. Die vorerst vage Projektidee wurde anschliessend konkretisiert und mit Inhalt gefüllt. Anlässlich einer Amerikareise hat Fritz Wehrli nicht nur Ideen zu neuen Wohnformen entwickelt, sondern auch bereits ein Regiebuch mit Fotos und Text zu den ästhetischen Fragen der Mühle Tiefenbrunnen geschrieben. Die Grundidee von Fritz Wehrli war, einerseits den ursprünglichen Charakter des Areals mit Sichtbacksteinen zu erhalten (weshalb eine freiwillige Unterstellung unter den Denkmalschutz erfolgte), andererseits aber auch architektonisch neue Elemente harmonisch in das Alte einzufügen.

Gleichzeitig sollte das Areal die Bedürfnisse der künftigen Nutzer und Bewohner durch Nutzungsdurchmischung und Diversifikation möglichst umfassend erfüllen. Am Morgen sollen die Bewohner das Areal beleben, am Abend soll das Publikum durch Theater, Museen und Restaurationsbetriebe angezogen werden. Es sollen sich im Verlauf von 24 Stunden unterschiedliche Menschen und unterschiedliches Publikum in der Mühle Tiefenbrunnen aufhalten.

4.2.3 Resultat

Aus der ursprünglichen Projektidee von Fritz Wehrli hat sich über die Jahre ein faszinierendes und pulsierendes Ganzes aus Wohnungen, Theater, Läden, Museum, Restaurants und Dienstleistungsbetrieben entwickelt. Das Projekt hat sich sowohl städtebaulich als auch finanziell als Grosse Erfolg erwiesen. Die Mühle Tiefenbrunnen ist mit neuem Leben gefüllt.

4.2.4 Erfolgsfaktoren

Im Gespräch mit Fritz Wehrli erläutert dieser die wesentlichen Erfolgsfaktoren dieses Entwicklungsprojekts der Umnutzung einer Industriebrache in eine Wohn- und Kulturstätte wie folgt:

- Es handelte sich um ein grosses und komplexes Projekt. Zentral war, dass wir zuerst eine gesamtheitliche Projektidee und eine Gesamtkonzeption entwickelt haben und uns erst anschliessend mit der Unterteilung des Projekts in die verschiedenen Phasen und Elemente beschäftigten. Wir haben sehr viel Zeit für die Entwicklung der Projektidee und des Grobkonzepts aufgewendet. Wir haben die Projektidee und das Grobkonzept immer wieder verworfen und neu erarbeitet, „bis das Bauchgefühl letztendlich stimmte“ und wir überzeugt waren, dass das Gesamtkonzept funktioniert und richtig ist. Es war wichtig, dass wir uns während des gesamten Projekts die Grundideen der Durchmischung und Diversifikation sowie der Kombination zwischen Alt und Neu immer wieder vor Augen führten. Wichtig war auch, dass wir von allem Anfang an eine nachhaltige und langfristige Denkweise an den Tag legten.

- Als Erfolgsrezept hat sich zudem erwiesen, dass wir die Nutzung der Mühle Tiefenbrunnen laufend den sich verändernden Bedürfnissen anpassen. Wir sind sehr konsequent bei der Auswahl der Nutzer und wir nehmen ein dauerndes „Monitoring“ der sich verändernden Bedürfnisse vor. Bei Veränderungen der Bedürfnisse agieren wir rasch. Deshalb ist das Projekt der Mühle Tiefenbrunnen nie fertig gestellt – die Mühle Tiefenbrunnen passt sich laufend an das Neue an.
- Ich war als Bauherr und Projektentwickler von A bis Z voll in das Projekt involviert und „hands-on“. Ich habe alle wichtigen Entscheidungen – zum Teil nach intensiven und kontroversen Diskussionen mit meiner analytischen Ehefrau – selber gefällt und die Umsetzung in die Praxis konsequent überwacht. Ich bin überzeugt, dass das starke Involvement und Engagement einer verantwortlichen Person von der Projektidee bis zum Abschluss von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg ist. Es braucht die Beharrlichkeit und Konsequenz in den Entscheidungen des Eigentümers und Promoters. Es war ein wesentlicher Erfolgsfaktor, dass das Projekt vor allem in der Startphase eignergeführt war.
- Es ist eine gewisse Risikobereitschaft für die Entwicklung einer Industriebrache erforderlich, die Bereitschaft, etwas Neues zu wagen. Gleichzeitig besteht aber auch der Bedarf nach einer straffen und konsequenten Bewirtschaftung der signifikanten Risiken, die einem komplexen Immobilien-Entwicklungsprojekt inhärent sind.
- Und schliesslich, als ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor: Das Glück des Tüchtigen.

4.3 Fallbeispiel 2 „ Spinnerei Gugelmann Roggwil“

4.3.1 Geschichte

Die Lorze AG hat die Spinnerei Gugelmann Roggwil im Jahr 1989 für einen Kaufpreis von CHF 32.0 Mio. bis CHF 35.0 Mio. zuzüglich der Übernahme von zinstragenden Verbindlichkeiten in der Höhe von CHF 50.0 Mio. bis CHF 60.0 Mio. übernommen. Die Spinnerei Gugelmann Roggwil war zu diesem Zeitpunkt noch operativ im Spinnereigeschäft tätig. Aufgrund der Restrukturierung in der Schweizerischen Spinnereiindustrie und ungenügender operativer Ergebnisse erfolgte dann im Jahr 1991 die Aufgabe des operativen Geschäfts mit den noch verbliebenen 150 Mitarbeitern. Es entstand eine Industriebrache von 440'000 m² Arealgrösse.

4.3.2 Projektidee

Auch Adrian Gasser verfolgte von Anfang an das Ziel, die Industriebrache in Roggwil mit neuem Leben zu füllen. Es sollte ein Gewerbe-, Industrie- und Kulturdorf entstehen, „ein Vollkornbrot, in dem alles Platz hat“, ein Konglomerat sich gegenseitig unterstützender Kleinbetriebe. In der Mitte des Areals sollten sich ein Restaurant und ein Dorfplatz als Platz der Begegnung befinden. Das Gugelmann-Areal sollte

eine Sogwirkung in der Region entfalten und wachstumsträchtige Unternehmungen anziehen. Nicht vorgesehen war und ist bis heute Wohnraum für die Bevölkerung.

4.3.3 Resultat

Auf dem Gugelmann-Areal werden in der Zwischenzeit Siloanlagen mit einer Kapazität von 70'000 Tonnen, Lagerhallen und ein Logistikcenter mit einer Fläche von 85'000 m² und Tiefkühlraum mit einer Kapazität von 8'000 m³ betrieben. Im Spinnereigebäude befindet sich heute das „Ausstellungszentrum Brunnmatt“ mit 12'000 m² Nutzfläche.

Zwischen den Siloanlagen, den Lagerhallen und dem heutigen Ausstellungszentrum liegen rund 20'000 m² alte Fabrik- und Lagerhallen, teilweise aus der Jahrhundertwende. Diese Fläche wird heute genutzt bzw. zwischengenutzt durch diverse Kleinbetriebe im Dienstleistungs-, Produktions- und Gewerbesektor. Unter anderem befindet sich die grösste Go-Cart-Anlage Europas auf dem Gugelmann-Areal. In der Mitte des Areals befindet sich – wie von Adrian Gasser besonders geplant – ein Restaurant.

Aus finanzieller Sicht wird das Areal heute im Wesentlichen aus den Mietzinslöhnen aus den Siloanlagen und den Lagerhallen getragen. Die Nutzung durch Kleinbetriebe im Dienstleistungs-, Produktions- und Gewerbesektor ist zurzeit noch nicht kostendeckend. Es werden Mieten von lediglich CHF 120.00/m²/Jahr für Büroräumlichkeiten, CHF 60.00 bis CHF 80.00/m²/Jahr für Gewerbe- und Industrieräume und CHF 30.00/m²/Jahr für Dach- oder Kellerräume erzielt. Der Investor Adrian Gasser trägt den limitierten Einkünften der Jungunternehmer Rechnung und versucht, diesen den Start zu ermöglichen bzw. zu erleichtern.

Aufgrund der in Kapitel 3.1 definierten Erfolgskriterien kann auch das Projekt der Entwicklung des Gugelmann-Areals in Roggwil als erfolgreich qualifiziert werden. Aufgrund von Aussagen von Adrian Gasser wird eine Rendite 9% bis 10% auf dem eingesetzten Gesamtkapital erwirtschaftet – diese Rendite übersteigt die Kosten des eingesetzten Gesamtkapitals. Zudem hat das Areal viel Charisma und wird laufend weiterentwickelt. Im Gugelmann-Areal wurde neues Leben erweckt. Die volle Umsetzung der Ideen von Adrian Gasser steht allerdings aufgrund langwieriger Genehmigungsprozesse und aufgrund von grossen Altlasten noch bevor.

4.3.4 Erfolgsfaktoren

Im Gespräch mit Adrian Gasser erläutert dieser die wesentlichen Erfolgsfaktoren dieses Entwicklungsprojekts der Umnutzung einer Industriebrache in eine Wohn- und Kulturstätte wie folgt:

- Ich denke und handle konsequent nach betriebswirtschaftlichen Kriterien. Aufgrund der festgestellten signifikanten Altlasten auf dem Gelände und den langwierigen behördlichen Genehmigungsprozessen wurde es aus finanzieller und betriebswirtschaftlicher Sicht erforderlich, pragmatische Zwischennutzungen auf dem Gelände realisieren zu können. Wir waren aufgrund der neuen Ausgangslage bereit, vom ursprünglichen Zeitplan zur raschen Realisierung eines Gesamtkonzepts auf dem Gugelmann-Areal abzuweichen. Aufgrund dieser Flexibilität

im Handeln bleibt das Gesamtprojekt trotz dieser Schwierigkeiten finanziell attraktiv.

- Ich bin als Eigentümer und Projektentwickler voll in das Projekt involviert und regelmässig persönlich zu allen Tages- und Nachtzeiten vor Ort in Roggwil. Ich kenne deshalb die Bedürfnisse der Mieter, die Entwicklungsmöglichkeiten des Areals und die Entwicklungshemmnisse persönlich und im Detail. Alle finanziellen Aspekte des Projekts werden durch mich persönlich bearbeitet. Ich bin überzeugt, dass das persönliche und starke Engagement des Eigentümers in der Entwicklung einer Industriebrache von zentraler Bedeutung ist.
- Die beharrliche Weiterverfolgung meiner Projektidee und des ursprünglich entwickelten Grobkonzepts – trotz zeitweiliger Schwierigkeiten wegen Altlasten und langer behördlicher Genehmigungsprozesse, trotz erforderlicher vorübergehender Anpassungen mit Zwischennutzungen – ist für mich ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor. Ich bin jemand, der in aller Konsequenz seinen Weg geht und letztendlich damit Erfolg hat.

4.4 Crosscase – Quervergleich der Fallbeispiele

In diesem Kapitel werden die Erfahrungen der beiden Projektentwickler Wehrli und Gasser vergleichend dargestellt. Zuerst werden die Gemeinsamkeiten und anschliessend die Unterschiede in den Erfahrungen zusammengefasst.

Gemeinsamkeiten:

- Gemeinsam ist beiden Unternehmern ein starkes persönliches Engagement und ein „hands-on approach“. Beide Unternehmer sind überzeugt, dass eine Person von der Projektinitiierung bis zur Projektrealisierung und -vermarktung „im Lead“ sein und das Projekt konsequent und beharrlich nach den ursprünglichen Vorstellungen vorantreiben muss. Am besten dazu geeignet ist der Eigentümer mit seinen direkten signifikanten finanziellen Interessen.
- Beide Unternehmer haben – wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung der einzelnen Schritte – das Phasenkonzept der Projektinitiierung, der Projektkonzeption, der Projektkonkretisierung und der Projektrealisierung angewendet.
- In beiden Entwicklungsprojekten beachten die Promotoren, dass das Areal ein breites Publikum anzuziehen vermag. Sowohl in der Mühle Tiefenbrunnen als auch im Gugelmann-Areal in Roggwil gibt es neben den geschlossenen Bereichen die öffentlich zugänglichen Areale, wo Abend- und Wochenendbetrieb herrscht. Dadurch entstehen aus den ursprünglichen Industriebrachen Areale mit Leben und Charisma.

Unterschiede:

- In den geführten Gesprächen ist der Eindruck entstanden, dass sich Fritz Wehrli intensiver mit der Entwicklung der Projektidee und des Gesamtkonzepts auseinandergesetzt hat als Adrian Gasser. Fritz Wehrli hat sich viel Zeit gelassen, hat die Projektidee und das Gesamtkonzept immer wieder verworfen und neu erarbeitet, bis letztendlich „das Bauchgefühl stimmte“. Die Planungszeit beim Projekt Mühle Tiefenbrunnen hat insgesamt 2.5 Jahre betragen. Fritz Wehrli hat ein grösseres Gewicht auf diese frühe Phase des Projekts, in der bereits viele nicht umkehrbare Entscheide gefällt werden und ein Grossteil der Projektkosten definiert wird, gelegt.
- Fritz Wehrli hat ein Entwicklungsprojekt einer Industriebrache an bester und zentraler Seelage in Zürich realisiert, Adrian Gasser hingegen ein Projekt im bernischen Mittelland. Das Projekt Mühle Tiefenbrunnen beinhaltet neben Gewerbe- und Dienstleistungsfläche auch einen Anteil von rund einem Drittel Wohnfläche, wogegen das Projekt Gugelmann-Areal Roggwil einzig gewerbliche Fläche beinhaltet. Die Zentrumslage des Areals Mühle Tiefenbrunnen ist naturgemäss besser erschlossen als das Gugelmann-Areal in Roggwil, wobei zu vermerken ist, dass auch Roggwil mit seinem S-Bahn-Anschluss eine angemessene Verbindung zu Bern aufweist. Durch die unterschiedliche Lage der beiden Objekte ist auch das Publikum und sind die Nutzer unterschiedlich.

5 Weiterentwicklung des Vier-Phasenmodells in der Immobilien-Projektentwicklung

Aufgrund der persönlichen Erfahrungen und aufgrund der Erkenntnisse aus den durchgeführten Arbeiten im Rahmen dieser Masterthesis wird nun die Frage beurteilt, inwieweit das herkömmliche Vier-Phasenmodell in der Immobilien-Projektentwicklung der School of Advanced Urban Studies für die Entwicklung von Industriebranchen unverändert geeignet ist bzw. inwieweit dieses Modell modifiziert und ergänzt werden kann und soll.

5.1 Grundsätzliche Anwendbarkeit des Vier-Phasenmodells

Das in Kapitel 2 dargestellte Vier-Phasenmodell in der Immobilien-Projektentwicklung der School of Advanced Urban Studies ist als Basismodell für die Entwicklung von Immobilien-Projekten im Allgemeinen und von Industriebranchen im Speziellen grundsätzlich geeignet. Weltweit werden jährliche hunderte von Immobilien-Projekten auf der Grundlage dieses Modells realisiert. Das Modell ist praxiserprobt und findet in der Praxis häufig Anwendung in der Umnutzung von Industriebranchen.

Es darf sogar gesagt werden, dass die Anwendung dieses Vier-Phasenmodells für die Entwicklung von Industriebranchen nicht nur geeignet ist, sondern dass das konzeptionelle, systematische und strukturierte Vorgehen, das durch die Anwendung dieses Modells ermöglicht wird, einen der wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Projektentwicklung darstellt.

5.2 Gewichtung der einzelnen Phasen in der Projektentwicklung und Ergänzung des Vier-Phasenmodells

Aufgrund der Gespräche mit den Promotoren der zwei untersuchten Industriebranchen-Entwicklungen und aufgrund der persönlichen Erfahrungen ergeben sich allerdings zwei zentrale Gewichtungs-Erfordernisse sowie eine Ergänzung innerhalb eines Projekts zur Entwicklung einer Industriebranche:

Gewichtung der einzelnen Phasen in der Projektentwicklung

1. Es zeigt sich, dass die Projektinitiierungs- und Projektkonzeptionsphase von entscheidender Bedeutung für den Gesamt-Projekterfolg ist. Diesen zwei frühen Phasen des Projekts ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Gerade bei grossen und komplexen Projekten ist es entscheidend, viel Zeit für die Entwicklung der Projektidee und des Grobkonzepts aufzuwenden. Ideen und Konzepte müssen erarbeitet, verworfen und neu entwickelt werden. Es sind umfassende Markt-, Standort-, Nutzungs-, Wettbewerbs- und Risikoanalysen durchzuführen. Die Hausaufgaben müssen umfassend erledigt werden, bis letztendlich die Überzeugung besteht, dass das Gesamtkonzept funktioniert und richtig ist. Bereits in

diesen frühen Phasen des Projekts werden 80% bis 90% der Investitionskosten abschliessend festgelegt.

Eine gute Realisierung eines Projekts führt nicht zu einer erfolgreichen Entwicklung, wenn bereits in der Projektinitiierung und der Projektkonzeption das falsche Projekt, das falsche Konzept oder die falsche Umsetzungsstrategie gewählt wurde. Andererseits führt eine nicht 100%ig perfekte Realisierung eines Projekts nicht zum totalen Misserfolg, sofern in der Projektkonzeption das richtige Projekt zur richtigen Zeit, das richtige Konzept und die richtige Strategie gewählt wurden.

2. Dieser Fokus auf die frühen Phasen der Projektentwicklung will allerdings nicht bedeuten, dass die Folgephasen nicht mit Hartnäckigkeit, Konsequenz und Disziplin bearbeitet und vorangetrieben werden müssen. Aus den Gesprächen mit beiden Promotoren geht hervor, dass der Projekterfolg maßgebend vom „Hands-on Approach“ des Eigentümers und Promoters, der Hartnäckigkeit und der Konsequenz in der Umsetzung der Pläne von der Projektidee bis zum Projektabschluss abhängig ist.

Zitat Fritz Wehrli, Eigentümer und Promotor der Mühle Tiefenbrunnen: „Ich bin überzeugt, dass das starke Involvement und Engagement **einer** verantwortlichen Person von der Projektidee bis zum Abschluss von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg ist. Es braucht die Beharrlichkeit und Konsequenz in den Entscheidungen des Eigentümers und Promoters.“

Trotz dieser Hartnäckigkeit und dieser Konsequenz in der Umsetzung der ursprünglichen Pläne ist eine Flexibilität und Agilität im Handeln durch den Eigentümer bzw. Promoter erforderlich. In einem komplexen und über mehrere Jahre dauernden Projekt kommt es immer wieder zu nicht erwarteten Schwierigkeiten und Hindernissen – bspw. Altlasten im Boden und in den Bauten oder Verzögerungen in den behördlichen Genehmigungen. Auch die Bedürfnisse der Nutzer und Bewohner eines fertig gestellten Projekts ändern sich laufend. Es ist ein zentraler Erfolgsfaktor, dass der Eigentümer bzw. Promoter in der Lage ist, auf diese auftretenden Schwierigkeiten und Hindernisse und auf die sich verändernden Rahmenbedingungen und Situationen rasch, flexibel und agil zu agieren.

Ergänzung des Vier-Phasenmodells

Die Entwicklung eines Immobilienprojekts und insbesondere die Entwicklung einer Industriebranche ist ein komplexes und häufig über viele Jahre oder gar Jahrzehnte dauerndes Projekt. Die der Immobilien-Projektentwicklung inhärenten Risiken sind substanziell. Entsprechend gross ist die Bedeutung eines systematischen und konsequenten Risikomanagements auf den Projekterfolg.

Die bestehenden Risiken bei der Immobilien-Projektentwicklung sind in Kapitel 2.3 und die konsequente und systematische Bearbeitung dieser Risiken in Kapitel 3.4 dieser Masterthesis im Detail beschrieben.

Die Bedeutung des systematischen, konsequenten und im ganzen Projektverlauf andauernden Risikomanagements im Rahmen einer Immobilien-Projektentwicklung

geht allerdings nicht hinreichend aus dem Vier-Phasenmodell in der Immobilien-Projektentwicklung hervor.

Als Ergänzung zum bestehenden Vier-Phasenmodell wird deshalb die Integration eines vertikalen Balkens für das konsequente und systematische Risikomanagement vorgeschlagen – dargestellt wie der Prozess der Projektvermarktung und dadurch darauf hinweisend, dass dieser Teilprozess im ganzen Projektablauf seine Bedeutung hat.

5.3 Schlussfolgerung / Schlusswort

Als Schlussfolgerung wird der Projekterfolg massgebend beeinflusst durch (i) die systematische und konzeptionelle Vorgehensweise im Rahmen des Vier-Phasenmodells; (ii) die intensive und aufmerksame Bearbeitung der Projektinitiierungs- und Projektkonzeptionsphase; (iii) die Konsequenz und Härtnäckigkeit des Eigentümers und Promoters bei der Realisierung des Projekts sowie die Flexibilität und Agilität im Handeln bei auftretenden Schwierigkeiten, Hindernissen und sich verändernden Rahmenbedingungen und Situationen; und (iv) ein konsequentes und systematisches Risikomanagement im ganzen Prozessablauf.

Detaillierte und vergleichende Notizen aus den Gesprächen mit den Immobilienpromotoren

Interview mit Adrian Gasser, Präsident der Lorze AG, Roggwil und Fritz Wehrli, Geschäftsführender Partner der Gesellschaft Mühle, Tiefenbrunnen

Fragen zu Vision / Motivation / Projektidee	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Seit wann sind Sie in die Projektentwicklung von Industriebrachen involviert?	Zwangsmässig. Die Produktion des Zwirns in Fabrikanlagen beinhaltete im Anlagevermögen Fabrikhallen.	Lebensgeschichte: Übernahme der Mühle in 5. Generation zusammen mit dem Cousin.
Seit wann ist das Thema Projektentwicklung für Sie relevant?	Durch das Schliessen des Kernbetriebes ergab sich eine zwangsmässige Weiterverwertung der Produktionshallen.	Bewusster Entscheid: Abspaltung zwischen Betrieb (Kerngeschäft) und den Immobilien innerhalb der Familiengeschichte.
Zu welchem Zeitpunkt entstand die Ursprungsvision?	1990 erfolgte der Untergang der Textilindustrie, die Schliessung der Anlagen führte zu der Industriebranche.	1981, durch die Aufteilung der Vermögensinteressen innerhalb der Familie.
Was war die Motivation zu dieser Projektentwicklung? <ul style="list-style-type: none"> • Kapitalanlage / Rendite • Beruf / Berufung • Ideologisch / visionär 	Das finanzielle Kriterium entscheidet. Es geht darum, mit der vorhandenen Substanz zu wirtschaften und eine angemessene Rendite zu erzielen. Die Kapitalanlage steht im Vordergrund.	Im Vordergrund stand das visionäre Element. Daneben ging es aber auch darum, mit der Projektentwicklung eine Kapitalanlage zu schaffen und eine angemessene Rendite auf dem eingesetzten Kapital zu erwirtschaften. Die Projektentwicklung und das Management des Objekts sind Beruf und Berufung.

Fragen zu Vision / Motivation / Projektidee	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Was war das Hauptthema – die Vision im vorgelagerten Planungsbeginn (vor der Projektinitiierung)?	Eine ganzheitliche Vision. Die Idee als Faden behalten. Kein Entscheid darf der Grundvision widersprechen. Die Vision war spartanisch, einfach und klar definiert.	Evaluatorische Entwicklung. Die Kombination macht es interessant. Das Konzept als Idee, nicht die Abhängigkeit einer Person oder einer Nutzung.
Wer definierte die grobe Projektbeschreibung in den Grundzügen (Fläche, Nutzung, etc.)?	Adrian Gasser selbst suchte die Vision und das Leitbild.	Fritz Wehrli selbst realisierte die Projektkonzeption zusammen mit seiner Frau und dem Architekten, wobei Fritz Wehrli stetig federführend war.
Gibt es dazu ein Leitbild?	Überleben, Firmenführung, Arbeitsplatzsicherung.	Das Weiterführen der Vision durch die nächste Generation.
Prognosen: Werden dazu weitere Prognosen getätigt?	Stetige Marktanalyse.	Stetige Kontrolle des internen Klimas auf der Anlage.
Wird die Bedürfnisformulierung angepasst?	Intern ja.	Intern ja.
Gibt es Meilensteine für künftige Projekt-schritte oder Projektphasen?	Umsetzung der Projektvision als Ganzes. Stetiges Hinarbeiten zum Endprojekt.	Bis 2009 Abzahlung sämtlicher Schulden. Übergabe des Projektes an die Söhne.

Fragen zur Strukturierung des Projekts in die verschiedenen Projektphasen	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Was war die erste Konfrontation mit Industrielienschaften?	Als Geschäftsführer im Kerngeschäft „Kammgarn“ von diversen Betrieben.	Aufgewachsen in der 5. Generation im Mühlenbetrieb. Fabrikhallen und Produktionsstätte inklusive Pferde- und Hühnerhaltung waren prägend.
Wie kamen Sie zum Objekt?	Als Firmeninhaber sind die Immobilien im Anlagevermögen enthalten.	Die Immobilien sind ein Anlageteil im Firmenvermögen.
Was war in Ihrer Überlegung der Ursprung der Projektentwicklung? <ul style="list-style-type: none"> • Standort sucht Projektidee • Projektidee sucht Standort • Kapital sucht Standort und Projektidee 	Bestehender Standort und bestehendes Konglomerat entwickelt eine Projektidee.	Bestehender Standort und bestehendes Konglomerat entwickelt eine Projektidee.

Fragen zur Strukturierung des Projekts in die verschiedenen Projektphasen	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
<p>Wie ist die Gewichtung der einzelnen Bausteine?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akquisition • Nutzungskonzeption • Machbarkeitsanalyse • Baurecht oder Grundeigentum • Eigen-, Fremdkapitalbeschaffung • Marketing • Vermietung • Projektmanagement • Verwertung der Immobilie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nutzungskonzeption 2. Machbarkeitsanalyse 3. Marketing 4. Vermietung 5. Verwertung der Immobilie 6. Projektmanagement 7. Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung 8. Baurecht oder Grundeigentum <p>Diversifikation war der wichtigste Faktor. Diverse Szenarien durchspielen. Die Projektkonzeption in der Komplexität genau definieren. Zuerst das Grobe definieren und der Vision treu zu bleiben. Erst in einem viel späteren Zeitpunkt in die Detailarbeit einsteigen. Ein toter Kinderspielplatz ist schlimmer als kein Kinderspielplatz.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nutzungskonzeption 2. Vermietung 3. Verwertung der Immobilie 4. Machbarkeitsanalyse 5. Marketing 6. Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung 7. Projektmanagement 8. Baurecht oder Grundeigentum <p>Diversifikation war der wichtigste Faktor. Diverse Szenarien durchspielen. Die Projektkonzeption in der Komplexität genau definieren. Zuerst das Grobe definieren und der Vision treu bleiben. Erst in einem viel späteren Zeitpunkt in die Detailarbeit einsteigen.</p>

Fragen zur personellen und organisatorischen Strukturierung des Projekts inkl. Projektmanagement	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Hatten Sie die Übersicht über all die Einzelthemen in diesem dichten Konglomerat (interdisziplinäres Verständnis einer Projektentwicklung)?	Jeder Zeit und in allen Bereichen. Die Übersicht in den Einzelthemen. Begleitende Funktion in der Ausführung von Einzelthemen und den externen Fachkompetenzen. Auch die anstehenden Arbeiten an Leute delegieren, deren Kerngeschäft und Fachkompetenz im Teamwork optimal eingesetzt ist.	Im Verständnis einer Projektentwicklung jederzeit die Übersicht in all den Einzelthemen zu haben. Nur der Architekturauftrag, die Ausführungsplanung und Bauausführung wurde extern abgegeben. Die ganze Planung mit Konzeption erfolgte „Inhouse“.
Wie erfolgte das Projektmanagement?	Durch Adrian Gasser	Durch Fritz Wehrli
Wer war im Projektmanagement involviert, Organigramm?	Adrian Gasser. Adrian Gasser hat die Übersicht über alle Details und holt sich die entsprechenden Fachleute, wo diese nötig und richtig eingesetzt sind.	Fritz Wehrli selbst, zu 90 % „Inhouse“.
Wer hatte im Projektmanagement was zu sagen?	Stichentscheid lag bei Adrian Gasser. Externe Fachleute wurden für die Einzelthemen als Berater zugezogen.	Stichentscheid bei Fritz Wehrli. Enger Dialog mit Ehefrau (ohne Widerstand im Leben kein Rückhalt). Externe Berater wurden zum Teil beigezogen.
Wer untersuchte die Machbarkeitsstudie?	Adrian Gasser selbst in Zusammenarbeit mit Fachkompetenzen.	Fritz Wehrli selbst.

Fragen zur personellen und organisatorischen Strukturierung des Projekts inkl. Projektmanagement	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Welches waren die zugezogenen Fachpersonen?	Alle und aus sämtlichen Fachbereichen.	Architekt und Generalunternehmer (zum Teil).
Wer war der Projektleader?	Adrian Gasser.	Fritz Wehrli.
Wer untersuchte die Marktanalyse?	Adrian Gasser und zur Verifizierung Einbezug von Spezialisten.	Fritz Wehrli selbst mit seiner Frau (Familie).
Wer untersuchte die Standortanalyse?	Adrian Gasser.	Fritz Wehrli.
Wer untersuchte die Analyse im Nutzungskonzept?	Adrian Gasser im Dialog und mit Einbezug von Fachkompetenzen.	Fritz Wehrli selbst mit allen Stichtscheidungen.
Wer untersuchte die Wettbewerbssituation?	Adrian Gasser.	Fritz Wehrli.
Wer nahm Risikoanalyse vor?	Adrian Gasser.	Fritz Wehrli mit seinem Mitarbeiter (Buchhalter).
Wer erstellte die Kostenanalyse?	Adrian Gasser.	Fritz Wehrli.
Wer hat die Realisierungsentscheide gefällt und wann?	Adrian Gasser, stetig.	Fritz Wehrli, stetig.

Fragen zur personellen und organisatorischen Strukturierung des Projekts inkl. Projektmanagement	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Zu welchem Zeitpunkt erfolgten die Vertragsabschlüsse zur Finanzierung?	Stetige Anpassungen, Etappenfinanzierungen, langfristige Finanzierungspläne.	1981 und langfristige Finanzierungspläne.
Ab welchem Zeitpunkt in einer früheren Phase erfolgte eine Vermarktung?	Vermarktung und PR ab Projektinitiierung, stetig und phasenbezogen.	Vermarktung und PR ab Projektinitiierung, stetig und phasenbezogen.
Wie gut sind Sie über die Probleme und Potentiale in der Liegenschaft informiert? <ul style="list-style-type: none"> • Wohnwert • Potential der Liegenschaft • Zustand der Bausubstanz • Wohnumfeld • Diverse Dringlichkeiten 	Probleme: Über jedes einzelne Detail und jeden Winkel in der Liegenschaft. Das beinhaltet den Wohnwert, das Potential der Liegenschaft, den Zustand der Bausubstanz, die Studie des Wohnumfeldes und die diversen Dringlichkeiten.	In allen Details und in allen Detailfragen. Das beinhaltet den Wohnwert, das Potential in der Liegenschaft, den Zustand der Bausubstanz und die diversen Dringlichkeiten.
Wie gut ist Ihre Kenntnis über die Zufriedenheit der Bewohnerschaft?	Gut.	Bestens.
Durch wen erfolgt die Kommunikation?	Durch Adrian Gasser und seine Mitarbeiter.	Durch Fritz Wehrli selbst und seinen Mitarbeiter.

Fragen zur personellen und organisatorischen Strukturierung des Projekts inkl. Projektmanagement	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Wird die Grundstimmung auf der Anlage gepflegt?	In einem bestimmten Rahmen ja. Es wird ein Dialog mit den Mietern geführt und auf ihre Bedürfnisse eingegangen.	Da wird höchste Aufmerksamkeit geschenkt, die Grundstimmung wird täglich gepflegt.
Sind Aufgaben und Kompetenzen in Ihrer Organisation geregelt?	Genauestens aufgeteilt und präzise delegiert.	Hauptkompetenz liegt bei Fritz Wehrli, Verteilung auf seine Mitarbeiter.
Wie erfolgt das Entscheidungsverfahren in Ihrer Organisation?	Die Entscheidung erfolgt durch Adrian Gasser.	Die Entscheidung erfolgt durch Fritz Wehrli.
Wie gliedert sich die feste personelle Struktur im Management dieser Industriebranche?	Adrian Gasser selbst, Marketingfachfrau, Verwalter, Architekt, Sekretärin.	Fritz Wehrli selbst, Sekretärin mit einer 80 % Anstellung, 1 Buchhalter, 2 Abwartstellen. Zukünftiges „Outsourcing“ ist ein Thema.
Wie findet die Analyse aller vorhandenen Grundlagen statt?	Durch Adrian Gasser selbst. Je nach Themengebiet erfolgt eine externe Vergabe der Analyse.	Primär durch die interne Analyse. Durch Fritz Wehrli selbst und seine Mitarbeiter.

Fragen zur zeitlichen Entwicklung des Projekts von der Initiierung bis zur Realisierung und Bedeutung des Faktors Zeit auf den Erfolg	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Wann war die zeitliche Projektinitiierung?	1990.	1981.
Der Faktor Zeit ist ein wichtiger Faktor, wie war die Gewichtung? <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungszyklus • Marktzyklus • Projektlebenszyklus 	1. Entwicklungszyklus 2. Projektlebenszyklus 3. Marktzyklus	1. Entwicklungszyklus 2. Projektlebenszyklus 3. Marktzyklus
Wie lange dauerte die Projektinitiierung?	Wirtschaftsverlauf.	Ca. 5 Jahre.
Wie lange dauerte die Projektkonzeption?	16 Jahre (Vision ist noch nicht realisiert).	2 ½ Jahre Planungszeit und Projektkonzeption.
Wann folgte die Projektkonkretisierung?	1993.	1981.
Wie lange dauerte die Projektrealisierung?	Ab 1993 folgte die Umsetzung mittels Zwischennutzung. Laufende Anpassungen und Unterhaltssanierung. Keine Fehlentscheidungen entgegen der Vision in der Zukunft.	Bauzeit: 1 ½ Jahre, 1986 wurde alles zusammen eröffnet. Die Baustelle war als Einheit komplett abgeschlossen.

Fragen zur zeitlichen Entwicklung des Projekts von der Initiierung bis zur Realisierung und Bedeutung des Faktors Zeit auf den Erfolg	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Zu welchem Zeitpunkt erfolgte der Vertragsabschluss?	Adrian Gasser war bereits Eigentümer.	1981.
Wie lange dauerte die Bewilligungs- / Genehmigungsplanung?	Stetig, prozessbegleitend, lange andauernd, enge Zusammenarbeit mit den Behörden.	Stetig, lange andauernd und in Etappen.
Fragen zu den finanzielle Elementen des Projekts (Finanzierung mit Eigen-Fremdkapital, Wirtschaftlichkeits- und Renditeüberlegungen)	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Ist ein Verkauf der Immobilienbrache statt einer Entwicklung und Neunutzung in Betracht gezogen worden?	Verkauf war nicht in Betracht gezogen worden.	Verkauf war nicht in Betracht gezogen worden.

Fragen zu den finanzielle Elementen des Projekts (Finanzierung mit Eigen-Fremdkapital, Wirtschaftlichkeits- und Renditeüberlegungen)	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Wer untersuchte den „Frontdoor- bzw. Backdoor-Approach“ und wie erfolgte die Analyse?	Adrian Gasser selbst hat mittels DCF die Wirtschaftlichkeits- und Renditerechnung vorgenommen. Der Substanzwert wurde mit Ausnahme des Landwerts mit Null berücksichtigt.	Fritz Wehrli selbst nahm eine einfache Rendite- und Wirtschaftlichkeitsanalyse vor. Bis 2009 sollen sämtliche Schulden abbezahlt sein.
In welchem Zeitpunkt erfolgte die Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse?	Ab Projektstart (Vision) und laufend.	Ab Projektstart und laufend.
Anteil Eigenkapital / Anteil Fremdkapital?	Substanzwert auf Null, Landwert als Eigenkapital. Alles was ich in die Hände nehme, muss ich verkaufen können.	Eigenkapital = Landwert mit Fr. 20 Mio. Eigenleistungen aktiviert mit Fr. 3.5 Mio. 80 % Fremdkapitalleistung. Fr. 20 Mio. Amortisation in 10 Jahren.
Wie hoch war der Diskontierungssatz?	9 – 10 %	5.5 – 6 %

Fragen zu den finanzielle Elementen des Projekts (Finanzierung mit Eigen-Fremdkapital, Wirtschaftlichkeits- und Renditeüberlegungen)	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Anteil der Eigenleistungen?	Die Eigenleistungen von Adrian Gasser wurden im Projektmanagement nicht eingerechnet. Der Prozentsatz fällt weg. Ansonsten sämtliche Honorare intern wie extern im Stundenaufwand.	Fr. 3.5 Mio. Eigenhonorar.
Klassische Baufinanzierung oder innovative Finanzierungsformen?	Klassische Baufinanzierung und stetige Quersubventionierung durch Eigenmittel innerhalb des Firmenkonglomerates.	Klassische Baufinanzierung mit Abzahlungsplan – Amortisation bis 2009.
Wie ist der Zeithorizont in der Finanzplanung?	Konservativ und langfristig.	Abzahlung aller Schulden bis 2009.
Gibt es Erneuerungs- und Amortisationsfonds?	Stetiger Unterhalt und Kleininvestitionen im Budgetplan pro Jahr.	Stetig und dauernder Unterhalt pro Jahr mit Fr. 300'000.-, in den nächsten drei bis fünf Jahren Fr. 2.1 Mio. Budget.
Wie hoch ist der Investitionsbedarf für die Substanzerhaltung pro Jahr in %?	Kann nicht definiert werden, da die Höhe der Investitionen unterschiedlich ausfällt.	Fr. 300'000.- pro Jahr.

Fragen zu den finanzielle Elementen des Projekts (Finanzierung mit Eigen-Fremdkapital, Wirtschaftlichkeits- und Renditeüberlegungen)	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Bei wem liegt der finanzielle Handlungsspielraum in dieser Organisation?	Bei Adrian Gasser.	Bei Fritz Wehrli und seinen Söhnen.
Gab es eingebaute Bausteinfinanzierungen (Etappenfinanzierung)?	Ja, je nach Etappe und Stand der Projektentwicklung.	Nein, es steht ein Gesamtfinanzierungsplan.
Erfolgte die Entwicklung von der Initiierung bis zur Fertigstellung auf eigene Rechnung und eigenes Risiko?	Ja.	Ja.
Gab es projektbezogene Joint-Ventures?	Nein.	Nein.
Wie stellen Sie sich diese Liegenschaft in 10 – 20 Jahren vor?	Die Vision und den vollen Renditeertrag umgesetzt zu haben.	Ohne Schulden ab 2009 zu sein und die Weiterführung der Anlage durch die beiden Söhne.
Werden Vergleichsobjekte überprüft?	Ansatzweise ja, ist jedoch nicht möglich, da andere Zahlen nicht verfügbar sind.	Ansatzmässig ja: Feststellung: Kopieren und Übernehmen in der Projektentwicklung ist unmöglich.
Wird ein Wachstum thematisiert?	Ja. Landzukauf, Projektvergrößerung und eine erweiterte Projektentwicklung.	Nein, Projekterhaltung.

Fragen zu den finanzielle Elementen des Projekts (Finanzierung mit Eigen-Fremdkapital, Wirtschaftlichkeits- und Renditeüberlegungen)	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Wie oft werden Substanzerhaltung, Wertvermehrung, Abbruch in Ihrer Organisation diskutiert und thematisiert?	Stetig.	Stetig und ist in der Jahresplanung budgetiert.
Wie gross ist der Honorar- und Fee-Anteil? <ul style="list-style-type: none"> • In der Projektentwicklungsphase • Bei laufendem Betrieb 	10 % – 15 % in der Projektentwicklungsphase. 10 % – 15 % bei laufendem Betrieb. 4.5 % Salärkosten, 1.5 % Werbekosten und PR-Arbeiten. Alle Zusätze nach Aufwand und in Stundenabrechnung.	Ca. 30 % in der Entwicklungsphase. Ca. 4.5 % Salärkosten Werbekosten und PR-Arbeiten sind jeweils ein sehr hoher Budgetbetrag.
Welche Honorare wurden wann und wie ausbezahlt? <ul style="list-style-type: none"> • Basishonorar • Leistungshonorar • Gewinn- und Verlustpartizipation • Akquisitionshonorar • PM-Fee • Vermietungs-Fee • Transaktions-Fee 	Stetige Abrechnung im Stundenaufwand.	Prozentuale Abrechnung bei den entsprechenden Auftragserteilungen.

Fragen zu den kritische Phasen und Elementen in der Realisierung des Projekts von der Sicht der beiden Promotoren	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Was waren die kritischen Momente im Projektentwicklungsprozess?	Sich niemals unter Zeitdruck setzen lassen. Sich dem stetigen Wandel fügen, der Linie treu zu bleiben. Nerven, Gelassenheit und die Vision niemals aufgeben.	Der Kombination stetige Aufmerksamkeit schenken. Hartnäckigkeit, niemals aufgeben. Nerven, Gelassenheit und die Vision niemals aufgeben.
<p>Wurde eine Vermietung resp. Verkauf in den einzelnen Wertschöpfungsphasen in der Finanzierung miteingerechnet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektentwicklung • Frühzeitige Vermietung • Frühzeitiger Verkauf 	<p>Jederzeit möglich.</p> <p>Jeder Franken Investition muss als Franken jederzeit generiert werden können.</p>	<p>Ein Verkauf wurde niemals in Betracht gezogen.</p> <p>Durch die Vermietung muss die Rendite gewährleistet sein.</p>
Wurde ein Verkauf der Liegenschaft nach Fertigstellung in Betracht gezogen?	Nicht in Betracht gezogen, ist aber jederzeit möglich.	Nein, Familientradition und Familienweiterführung als Vision, Übergang in die nächste Generation.
Wie wird mit Kritik intern/extern umgegangen?	Strategisch und kommunikativ, intern wie extern.	Kritik intern lösen, extern angehört.
Wie ist die Akzeptanz intern/extern als Investor?	<p>Extern: Wirtschaftskönig.</p> <p>Intern: Projektentwickler und Vermieter.</p>	<p>Extern: Projektentwickler.</p> <p>Intern: Visionär, Projektentwickler und Unternehmer.</p>

Fragen zu den Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung von Industriebranchen aus Sicht der Promotoren	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Welches waren für Sie die wichtigen Bausteine einer interdisziplinären Projektentwicklung?	Stetig Entscheidungen zu treffen. Niemals Änderungen in den grundlegenden Entscheidungen vornehmen. Eine gute Zusammenarbeit mit einzelnen Fachkompetenzen.	Einzigster Dialog war mit Ehefrau und dem Architekten. Zusammen wurde eine USA-Reise unternommen. Aus dieser Reise wurden Fotos, Texte und ein Regiebuch geschrieben.
Wie gewichten Sie die einzelnen Schritte in der Projektentwicklung einer Industriebranche?	Die Hauptvision ist entscheidend. Alle weiteren Entscheidungen müssen sich dieser unterordnen.	Eine Projektentwicklung ist laufend und rollend. Alle Aspekte untergliedern sich der Hauptvision.
Welche Themen waren oder sind für Sie relevant?	Bestehen, Überleben, Weiterführen. Der Mensch steht im Mittelpunkt.	Die Vision als Fokus. Wirtschaftlichkeit und Rendite müssen sich rechnen. Die internen und gegenseitigen Synergien aktiv nutzen.
Wo würden Sie heute mit der gewonnenen Erfahrung wie und wann welches Schwergewicht legen?	Dem Leitbild und der Vision stetig treu bleiben. Kein Strategiewechsel in den Grundentscheidungen. Mindestens fünf bis sieben Jahre einer Vision treu bleiben.	Würde heute nicht anders vorgehen. Stetig den Mut zur Innovation beibehalten.

Fragen zu den Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung von Industriebranchen aus Sicht der Promotoren	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Kreativität / Intuition</u> Nutzungsideen entwickeln Standortpotentiale erkennen Marktnischen erkennen Nachfrageentwicklung einschätzen 	Höchste Gewichtung.	Höchste Gewichtung.
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Analytische Fähigkeiten</u> Marktkennntnis (Anbieter & Nachfrager) Entscheidungskriterien der Nachfrager Lageerkenntnis (Trends erkennen) 	Höchste Gewichtung.	An zweiter Stelle.
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Soziale Kompetenz</u> Führung heterogener Gruppen Teamfähigkeit Aufgeschlossen gegenüber politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen Umgang mit der Öffentlichkeit 	Höchste Gewichtung.	Höchste Gewichtung.

Fragen zu den Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung von Industriebranchen aus Sicht der Promotoren	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Kaufmännisches und juristisches Handwerk</u> Investitionsrechnungen, Finanzierungen Immobilien-Betreuung Grundstücks-, Bau- und Vertragsrecht 	Höchste Gewichtung.	Höchste Gewichtung.
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Technische Kenntnisse</u> Grundlage in der Architektur Bauverfahren Bauweisen und ihre Besonderheiten Qualität, Kosten und Termine <p>Ab welchem Zeitpunkt waren sie zu 100 % von diesem Projekt überzeugt?</p>	<p>Höchste Gewichtung.</p> <p>Ab Projektinitiierung und an diesem Glauben nicht nachlassen.</p>	<p>Höchste Gewichtung.</p> <p>Ab Projektinitiierung und an diesem Glauben nicht nachlassen.</p>

Fragen zu den Erfolgsfaktoren der Projektentwicklung von Industriebrachen aus Sicht der Promotoren	Antworten Gasser	Antworten Wehrli
Ist die Imagepflege ein Thema?	Wichtiges Thema, ja.	Wichtiges Thema, ja.
Wie bewusst wird die Struktur der Mieterschaft gesteuert?	100 %ig bewusst.	100%ig bewusst.

Literaturverzeichnis

ARE / BUWAL: Die brachliegende Schweiz - Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, Bern, 8-2004

Borner, Rolf: Prozessmodell für projekt- und erfolgsorientiertes Wissensmanagement zur kontinuierlichen Verbesserung in Bauunternehmen, Zürich, 2005

Colliers CSL: Markt für Industrie- und Logistikimmobilien Schweiz, ohne Ort, 2004

Ernst & Young, Immobilien Grund & Lage, 2. Ausgabe, Zürich, ohne Datum

Fagetti, Renzo: Was Entwickler leisten können, Zürich, 2004

Geltner, David M.; Miller, Norman G.: Commercial Real Estate Analysis and Investments, Mason, 2001

Gondring, Hanspeter: Immobilienwirtschaft – Handbuch für Studium und Praxis, München, 2004

Held, Lorenz: Erfolgsfaktoren für Immobilienprojekte, in: Nebenwerte Journal, ohne Ort, Oktober 2003

Hilber, Maria Luise; Ergez, Ayda: Stadtidentität – Der richtige Weg zum Stadtmarketing, Zürich, 2004

Hochparterre, Illustrierte für Gestaltung und Architektur; Cash, Die Wirtschaftszeitung der Schweiz: Die nicht mehr gebrauchte Schweiz, Zürich, Januar/Februar 1996

Hochparterre, Illustrierte für Gestaltung und Architektur: Nr. 6-7, Zürich, Juni/Juli 1999

Muggli, Rudolf: Theorie und Praxis der Kooperativen Planung, Raum & Umwelt, ohne Ort, 2001

Poorvu, William J.: The Real Estate Game, New York, 1999

Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel Stephan; unter Mitarbeit von Fischer, Carsten: Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Auflage, Köln, 2002

Vinzens, Martin: Die brachliegende Schweiz, in: DISP 160, Zürich, 2005

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

*„Erfolgsfaktoren der Entwicklung von Industriebranchen im Immobilienmarkt
Schweiz“*

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.

Basel, 31. Juli 2006

Yvonne Rütsche