

Version Final

Masterthesis Real Estate Management

zur Erlangung des Titel Master of Real Estate FH

Strategieanalyse für private Immobilien-Investoren



Verfasser

Steve Riecker
Büel 3
3615 Heimenschwand

Auftraggeber

Eigentümer¹ der baurechtsgebende
Parzelle

Betreuende Personen

Dr. Matthias Haldemann

Studienleiter

Dr. Prof. Boris Szélpal

¹ Eigentümer dem Verfasser bekannt

Inhalt

1.	Management Summary	4
2.	Aktuelle Ausgangslage des Auftraggebers	5
3.	Zielsetzung, Problemstellung und Abgrenzung	7
4.	Methodisches Vorgehen	8
5.	Einführung ins Thema Strategie	9
5.1	Was bedeutet Strategie?	10
5.2	Strategisches Management	10
5.3	Immobilien Grund-Strategien	11
5.4	Anlagestrategien im Immobilienbereich	12
5.5	Zusammenfassung Kapitel Strategie	16
6.	Umweltanalyse	17
6.1.	Einführung in die Umwelt- und Marktanalyse	18
6.2	Umweltanalyse	18
6.3	Stakeholderanalyse	21
6.4	Erfahrungen von Marktteilnehmer	23
7.	Portfolioanalyse	25
7.1	Segmentierung	26
7.2	Geschichte - kurzer Überblick	30
7.3	Standortanalyse	31
7.4	Verkehrstechnische Erschliessung	35
7.5	Strategische Grössen	37
7.6	Grundstückbeschreibung	38
7.7	Grundrisse, Flächen	38
7.8	Finanzen und Rentabilität	40
7.9	Mieterstruktur	41
7.10	Zustand	43
7.11	Identitätsstiftende Elemente und Werte	43
7.12	Konkurrenzanalyse	44
7.13	Eigentümergebiet	47
7.14	Fazit Umwelt- und Portfolioanalyse	47
8.	Vision und Mission sowie Strategieentwicklung	51
8.1	Vision – «Happy Place»	52
8.2.	Die Unabhängigkeitsmission – Verantwortung übernehmen	53
8.2.1	Strategieentwicklung: Bestimmungsrecht aus Sicht Eigentümer	53
8.3	Ergänzende Missionen aus Sicht des fiktiven Eigentümers	53
8.4.	Die soziale Mission – Miteinander zum Glück	53
8.4.1	Soziale Strategieentwicklung: Lebendigkeit, Sicherheit und Gesundheit	54

8.5	Die nachhaltige Mission – Konstanz erarbeiten	54
8.5.1	Nachhaltigkeitsstrategie.....	55
8.6	Die haushälterische Mission – Perpetuum (i)mobile.....	55
8.6.1	Monetäre Strategie	56
8.7	Fazit Vision und Leitbild	57
9.	Strategieumsetzung	58
9.1	Unabhängigkeitsstrategie; drei Szenarien.....	59
9.1.1	Szenario - Erneuerung Baurecht.....	59
9.1.2	Szenario – Vollständiger Heimfall	60
9.1.3	Szenario – Partieller Heimfall.....	61
9.1.4	Empfehlung für die Unabhängigkeitsstrategie.....	62
9.2	Umsetzung der Sozial-Strategien	63
9.3	Umsetzung der Nachhaltigkeits-Strategie	65
9.4	Umsetzung der haushälterischen monetäre Strategie.....	66
9.4.1	Szenario – Reduktion Restlaufzeit	68
9.4.2	Szenario - Anstieg der Fremdkapitalzinsen auf 4%.....	69
9.4.3	Szenario - Anstieg der Sanierungskosten um 20%	70
9.4.3	Weitere Herausforderungen in der haushälterischen Strategie	70
9.4.4	Schlussfolgerung der haushälterischen Strategie	71
9.5	Strategieumsetzung – Nächste Schritte in der Umsetzung	73
10.	Strategiekontrolle.....	74
11.	Diskussion und kritische Hinterfragung.....	74
12.	Schlussfolgerungen.....	75
13.	Eidesstattliche Erklärung	76
14.	Verzeichnisse	77
14.1	Abbildungsverzeichnis	77
14.2	Tabellenverzeichnis	78
15.	Literatur- und Internetverzeichnis.....	79
16.	Anhang.....	81
	Anhang 1 – Baurecht.....	81
	Anhang 1.1 Auszug aus dem neuen Baurechtsvertrag	82
	Anhang 2 – Kennzahlen 2018 mit der Detailberechnungen	83
	Anhang 2.1 – Übersicht Werte und Erträge.....	84
	Anhang 3 – Berechnung haushälterische Strategie	85

1. Management Summary

Unmittelbar neben dem Bahnhof Worblaufen, in der Gemeinde Ittigen, liegt das Areal mit mehreren Wohnhäusern, bei denen per Stichtag 31.12.2023 sämtliche Baurechte auslaufen werden. Der Eigentümer ist im Besitz verschiedener Wohnhäuser wie auch von der baurechtsgebenden Parzelle. Mit einem partiellen Heimfall sollen weitere Wohnhäuser ins Portfolio übernommen werden, um so die Mehrheit der Miteigentumsparzelle zu erhalten. Die Mehrheit ermöglicht das künftige Bestimmungsrecht über die Entwicklung der Miteigentumsparzelle, auf der sich auch die doppelstöckige Einstellhalle des ganzen Areals befindet. Was hat diese Strategie in der Planung der Gelflüsse, auf die Verantwortung gegenüber den Mietern und auf die Erb-Nachfolge für Konsequenzen? Anlehnend an das Model des Strategischen Managements (Abplanalp & Lombrisier, 2015) wird in mehreren Schritten die gewählte Strategie des Eigentümers hinterfragt. Mit dem partiellen Heimfall übernimmt der Eigentümer weitere Wohnhäuser in sein Portfolio, die zwar Mehrerträge generieren werden, aber auch hohe Sanierungsaufwände mit sich bringen. Bei einer optimalen Wirtschaftsentwicklung können die Gesamtkosten problemlos getragen werden. Mehrere Sensitivitätsanalysen zeigen hohe einzugehende Risiken mit einer dramatischen Auswirkung auf die Erträge. Auch stellt sich die Frage, wie die künftigen Erben mit dem grossen Immobilien-Portfolio und der Verantwortung umgehen werden und können. Für die Risikominderung schlägt der Autor verschiedene Massnahmen vor. Eine davon ist die vom Eigentümer geplante Strategie zu ändern. Die sich bereits im Besitz befindenden Wohnhäuser sollen alle ins neue Baurecht integriert und an den Meistbietenden verkauft werden. Der Eigentümer wäre nur noch Baurechtsgeber. Für die detaillierte Prüfung dieses Szenarios soll ein Sanierungs- und Finanzierungs-Konzept über das aktuelle und künftige Portefeuille entwickelt sowie die Marktwerte, der im Besitz befindenden Wohnhäuser, berechnet werden. Anhand der Resultate kann der Eigentümer mit den Erben die weiteren künftigen Schritte definieren. Wird der «Partielle Heimfall» durchgesetzt, hat der Autor ergänzende Strategien im Bereich der Mieterzufriedenheit ausgearbeitet. Unter der Einbindung der Mieter soll ein neues Aussenraumkonzept und eine Plattform für den sozialen Austausch entwickelt werden. Das Gelingen der Umsetzungen, ist abhängig von der Akzeptanz der Vision durch den Eigentümer und dem Mitgestaltungswille der Einwohner des Quartiers. Der Autor ist überzeugt, dass der gesamtheitliche Ansatz zum langfristigen Erfolg führen wird. Der Vergleich der beiden gegensätzlichen Strategien wird mit Sicherheit eine spannende Diskussion zwischen dem Eigentümer und dem Verfasser auslösen.

8.7 Fazit Vision und Leitbild

Mit den vier Missionen «Sozial», «Nachhaltig», «Unabhängig» und «Haushälterisch» wurde der zu begehende Weg definiert, der zur Vision «Happy Place» führen soll. Nämlich ein Ort der glücklich macht, ein Ort wo man sich Zuhause fühlt und ein Investment, dass Freude bereitet.