



Wirtschaftsraum

Ressourcen

Umwelt

WRU-Berichte

Heft 27

Hans-Dieter Haas, Matthias Ottmann (Hrsg.)

**Strategien zur Marktanalyse in der  
Immobilienwirtschaft**

Materialien und Forschungsberichte aus dem  
Institut für Wirtschaftsgeographie der Universität München





**WRU-Berichte**

Heft 27

Hans-Dieter Haas, Matthias Ottmann (Hrsg.)

**Strategien zur Marktanalyse in der  
Immobilienwirtschaft**

Materialien und Forschungsberichte aus dem  
Institut für Wirtschaftsgeographie der Universität München

Im Selbstverlag des Instituts für Wirtschaftsgeographie  
der Universität München  
Ludwigstraße 28  
80539 München  
ISSN 0948-3845  
ISBN 3-931 349-26-8

**WRU-Berichte**

Herausgeber: Hans-Dieter Haas, Hubert Job, Karl Ruppert  
Schriftleiter: Reinhard Paesler

Heft 27

Im Selbstverlag des Instituts für Wirtschaftsgeographie der Universität München  
2005

ISSN 0948-3845  
ISBN 3-931 349-26-8

**WRU-Berichte**

Heft 27

Hans-Dieter Haas, Matthias Ottmann (Hrsg.)

**Strategien zur Marktanalyse in der  
Immobilienwirtschaft**



## Vorwort

Im Rahmen eines Projektseminars am Seminar für Internationale Wirtschaftsräume und betriebliche Standortforschung (Leitung: Prof. Dr. Hans-Dieter Haas) wurde im WS 2003/2004 schwerpunktmäßig die Immobilienprojektentwicklung behandelt. Aus der Bearbeitung eines konkreten Bauvorhabens entwickelten sich verschiedene Themenbereiche, die es im Rahmen von Diplomarbeiten zu vertiefen galt. Im vorliegenden Band der WRU-Reihe sind zwei dieser Diplomarbeiten zusammengefasst, die Expansionsstrategien von Immobilienunternehmen untersuchen.

Die Arbeit von Patrick Villmann trägt den Titel: **„Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien in der Immobilienwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwickler“**.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, verschiedene neue Tätigkeitsfelder der gewerblichen Immobilienwirtschaft, vor allem der Projektentwickler, zu untersuchen. Villmann unterscheidet dabei zwei Möglichkeiten zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit in der Akquise neuer Geschäftsfelder, nämlich in Form der Markterweiterung sowie in der Diversifizierung der Produkte. Die Arbeit ist in vier Kapitel eingeteilt. Nach einer kurzen Einführung in die relativ neue Wissenschaftsdisziplin „Immobilienwirtschaft“ entwickelt der Verfasser anschließend verschiedene Unternehmensstrategien, welche die theoretische Grundlage für die Beurteilung der Experteninterviews bilden. Zum Schluss bildet der Autor konkrete Geschäftsstrategien für die Projektentwicklungsbranche. In Verbindung und Gegenüberstellung von Theorie und Praxis gelingt Patrick Villmann ein interessantes und gelungenes Abbild der Entscheidungsprozesse in Immobilienunternehmen, kann aber auch Empfehlungen formulieren, sofern sich Immobilienunternehmen neuen Geschäftsbereichen zuwenden wollen.

Die Arbeit von Stephan Lifka ist in einen ähnlichen Kontext zu stellen. Seine Arbeit trägt den Titel **„Ansätze zur Beurteilung von Standortfaktoren für Direktinvestitionen in der Immobilienwirtschaft – dargestellt am Beispiel von Büroimmobilien in Ostmitteleuropa“**.

Die Wahl des Themas und die Analyse des Büroimmobilienmarktes in Ostmitteleuropa sind angesichts der EU-Erweiterung im Mai 2004 sehr aktuell. Im Fokus stehen die Hauptstädte dieser Regionen, die als „regionale Gateways“ in Zukunft nationale und vielleicht sogar internationale Bedeutung einnehmen werden.

Direktinvestitionen in osteuropäische Länder haben kontinuierlich seit 1991 zugenommen – bedingt durch eine zunehmend politisch und wirtschaftlich stabile Situation in diesen Ländern. Es stellt sich somit die Frage, ob die bisherigen Investitionen in den Immobilienbereich einem bestimmten Muster unterliegen und ob daraus Erkenntnisse für die zukünftige Entwicklung abgeleitet werden können. Die Arbeit ist analytisch stark fundiert. Der Leser gewinnt einen tiefen Einblick in den komplexen Sachverhalt. Mit der Arbeit wird auch klar, dass zur Lösung der Themenstellung derzeit kein zusammenhängender theoretischer Rahmen besteht.

Beide Arbeiten bilden wichtige Bausteine und eine Ermutigung, die Recherche von Investitionsverhalten an Standorten mit hohem Entwicklungspotential noch weiter zu vertiefen.

Prof. Dr. Hans-Dieter Haas und

Dr. Matthias Ottmann



## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>	<b>4 Ausgangssituation der Projektentwickler ...22</b>
<b>Kartenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>	4.1 Methode des Vorgehens .....22
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>	4.1.1 Begründung für eine qualitative Erhebung .....22
<b>Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien in der Immobilienwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwickler (Patrick Villmann)</b>		4.1.2 Auswahl der Stichprobe .....22
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>	4.2 Umweltanalyse von Projektentwicklern .....24
1.1 Zur Notwendigkeit strategischer Entscheidungen in der Immobilienwirtschaft .....	1	4.2.1 Technologische Aspekte .....24
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit .....	2	4.2.2 Makroökonomische Aspekte .....24
<b>2 Übersicht über die Immobilienwirtschaft ....3</b>		4.2.3 Politisch-rechtlich Aspekte .....25
2.1 Begriffsabgrenzungen .....	3	4.2.4 Sozio-kulturelle Aspekte .....26
2.1.1 Die Immobilie .....	3	4.2.5 Branchenstrukturanalyse .....26
2.1.2 Die Immobilienwirtschaft .....	4	4.3 Unternehmensanalyse von Projektentwicklern .....
2.2 Der Immobilienmarkt .....	5	4.3.1 Tangible Ressourcen .....29
2.2.1 Die Besonderheiten des Gutes Immobilie und deren Auswirkungen .....	5	4.3.2 Intangible Ressourcen .....31
2.2.2 Drei herausragende Besonderheiten des Immobilienmarktes .....	8	4.3.3 Identifizierung von Kernkompetenzen ..32
2.3 Die Akteure der Immobilienwirtschaft .....	9	4.4 Zwischenfazit der empirischen Erhebung .....32
2.4 Die zentrale Stellung der Projektentwickler in der Immobilienwirtschaft .....	11	<b>5 Ableitung von Strategien .....33</b>
2.4.1 Hintergrund der Projektentwicklung ....	11	5.1 Strategie der Marktdurchdringung .....
2.4.2 Definition der Projektentwicklung .....	12	5.2 Strategien zur Markterweiterung .....
2.4.3 Projektentwicklung als Prozess .....	13	5.2.1 Gradueller Aufbau eines Netzwerkes. ....35
2.5 Die Projektentwicklungsbranche .....	14	5.2.2 Serviceleistung als Einstieg .....
2.5.1 Abgrenzung der Projektentwicklungsbranche .....	14	5.2.3 Partnerschaft mit Nutzern .....
2.5.2 Fragmentierung der Projektentwicklungsbranche .....	15	5.2.4 Partnerschaft mit Investoren .....
2.5.3 Anpassung an die Fragmentierung ....	16	5.2.5 Partnerschaft mit lokalem Projektentwickler .....
<b>3 Entwicklung von Unternehmensstrategien 16</b>		5.2.6 Kauf eines lokalen Projektentwicklers .....
3.1 Begriffsdefinition .....	16	5.3 Strategien zur Produktdifferenzierung .....
3.2 Prozess der Strategieentwicklung .....	17	5.3.1 Art der Immobilien .....
3.3 Instrumente zur Strategieentwicklung .....	18	5.3.2 Standort des Projekts .....
3.3.1 Umweltanalyse .....	18	5.3.3 Physische Merkmale .....
3.3.2 Unternehmensanalyse .....	19	5.3.4 Refurbishment statt Neubau .....
3.3.3 Produkt-Markt-Matrix und SWOT-Analyse .....	20	5.3.5 Volumen des Projekts .....
3.4 Resümee .....	21	5.3.6 Zusätzliche Dienstleistungen .....
		5.3.7 Antizyklische Entwicklung .....
		5.3.8 Passive Differenzierung .....
		5.4 Strategien zur Diversifikation .....
		5.5 Kritische Würdigung der vorgeschlagenen Strategien .....
		<b>6 Zusammenfassung und Ausblick .....41</b>
		<b>Literaturverzeichnis .....43</b>

**Ansätze zur Beurteilung von Standortfaktoren für Direktinvestitionen in der Immobilienwirtschaft – dargestellt am Beispiel von Büroimmobilien in Ostmitteleuropa (Stephan Lifka)**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>49</b>
<b>2</b>	<b>Grundlagen der Immobilienökonomie</b> .....	<b>50</b>
2.1	Immobilienökonomie und Wirtschafts- geographie .....	50
2.2	Grundzüge des Büroimmobilienmarktes .....	50
2.2.1	Büroimmobilie - eine begriffliche Klärung .....	50
2.2.2	Funktionsweise von Immobilien- märkten .....	51
2.2.3	Ökonomische Bedeutung von Büro- immobilienmärkten .....	53
2.3	Direktinvestitionen in der Immobilien- wirtschaft .....	54
2.3.1	Begriff und Formen von Direkt- investitionen .....	54
2.3.2	Risiken und Chancen bei Investitionen in Auslandsimmobilien .....	56
2.3.3	Marktzyklen .....	57
<b>3</b>	<b>Bedeutung von Standortfaktoren für Büroimmobilienmärkte</b> .....	<b>58</b>
3.1	Theoretische Grundlagen für Standortent- scheidungen von Immobilieninvestoren .....	59
3.1.1	Grundlagen der Standorttheorie .....	59
3.1.2	Typenspezifische Abgrenzung von Standortfaktoren .....	60
3.1.3	Lagerente .....	61
3.1.4	Standortverhalten von Bürobetrieben ...	62
3.1.5	Standortanalyse .....	63
3.2	Theoretische Grundlagen der Regionalentwick- lung .....	65
3.2.1	Region als Untersuchungsgegenstand der Immobilienökonomie .....	65
3.2.2	Exportbasis-Theorie .....	65
3.2.3	Neoklassische Wachstumstheorie .....	66
3.2.4	Polarisationstheorien .....	66
3.2.5	Global-City-Ansatz .....	67
3.3	Regionalwirtschaft und Büro- Immobilienmarkt .....	68
<b>4</b>	<b>Ostmitteleuropa als Zielstandort von Immobilieninvestitionen</b> .....	<b>71</b>
4.1	Abgrenzung des Untersuchungsraums .....	71
4.2	Rahmenbedingungen für Direktinvestitionen	

	in ostmitteleuropäische Büroimmobilien- märkte .....	72
4.2.1	Transformation der Wirtschaftsordnung	72
4.2.2	Integration in die Weltwirtschaft .....	72
4.2.3	Standortattraktivität auf nationaler Ebene im Vergleich .....	75
5	Büroimmobilienmärkte Ostmitteleuropas im Vergleich .....	77
5.1	Entwicklung der Büroimmobilienmärkte .....	77
5.1.1	Transformation der Büroimmobilien- märkte .....	77
5.1.2	...Marktprofil Budapest .....	80
5.1.3	Marktprofil Prag .....	82
5.1.4	Marktprofil Warschau .....	83
5.2	Vergleichende Beurteilung von Standort- faktoren .....	84
5.2.1	Expertenbefragung .....	84
5.2.2	Spider-Modell .....	87
<b>6</b>	<b>Schlußbetrachtung</b> .....	<b>89</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>92</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>101</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit; Quelle: Eigene Darstel- lung .....	2
Abbildung 2: Lebenszyklus einer Immobilie; Quelle: Verändert nach ISENHÖFER/VÄTH 1998: 143 .....	3
Abbildung 3: Rahmengerüst der Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin; Quelle: SCHUL- TE/SCHÄFERS 2000: 109 .....	5
Abbildung 4: Besonderheiten des Gutes Immobilie und des Immobilienmarktes; Quelle: Eigene Darstel- lung .....	6
Abbildung 5: Segmentierung des Immobilienmarktes; Quelle: Eigener Entwurf nach DOPFER 2000: 22, SCHULTE ET AL. 2000: 23, MAYER 1998: 41ff .....	8
Abbildung 6: Traditionelle pyramidenförmige Struktur der Bauwirtschaft; Quelle: KYREIN 1997: 20 .....	11
Abbildung 7: Zentrale Stellung der Projektentwickler in der Immobilienwirtschaft; Quelle: stark verändert und erweitert nach ISENHÖFER/VÄTH 2000: 55; ROULAC 1996: 323ff .....	11
Abbildung 8: Ausgangsfaktoren der Projektentwicklung; Quelle: BONE-WINKEL 1994: 44 .....	12

Abbildung 9: Phasen der Projektentwicklung; Quelle: ISENHÖFER/VÄTH 2000: 154 .....	13	Abbildung 26: Abgrenzung von Investitionsrisiken bei Auslandsimmobilien; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FALK (2000: 63). .....	57
Abbildung 10: Prozess der Strategieentwicklung; Quelle: Eigene Darstellung nach STEIN-MANN/SCHREYÖGG 1993: 151 .....	17	Abbildung 27: Phasen des Immobilienzyklus; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KYREIN (2002 S, 201ff). .....	57
Abbildung 11: Fünf Triebkräfte des Branchenwettbewerbs; Quelle: verändert nach PORTER 1990: 26 .....	18	Abbildung 28: typenspezifische Abgrenzung von Standortfaktoren; Quelle : Eigene Darstellung. ....	60
Abbildung 12: Wertkette eines Unternehmens; Quelle: verändert nach PORTER 1986: 62 .....	20	Abbildung 29: Bodenpreis als raumdifferenzierender Faktor; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KRÄTKE (1991: 220). .....	61
Abbildung 13: Ansoff-Matrix; Quelle: ANSOFF 1979: 25 .....	20	Abbildung 30: Standortfaktoren für Büroimmobilieninvestitionen; Quelle: Eigene Darstellung. ....	62
Abbildung 14: SWOT-Matrix; Quelle: MACHARZINA 1999: 254 .....	21	Abbildung 31: Aufbau einer Standort- und Marktanalyse (STOMA); Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ISENHÖFER/VÄTH (2000c: 346ff). ...	63
Abbildung 15: Übersicht über die verwendeten Konzepte; Quelle: Eigene Darstellung .....	22	Abbildung 32: Vorgehensweisen einer Standortanalyse bei Direktinvestitionen; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ISENHÖFER/VÄTH (2000b: 155). .....	64
Abbildung 16: Fünf Wettbewerbskräfte in der Projektentwicklungsbranche; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PORTER 1990: 26 .....	27	Abbildung 33: Zusammenhang von Regionalwirtschaft und Immobilienmarkt; Quelle: Eigene Darstellung nach DIPAQUAL/WHEATON (1996: 160). ....	68
Abbildung 17: Wichtige interne Ressourcen eines Projektentwicklers; Quelle: Eigene Darstellung ....	29	Abbildung 34: Bedeutung von Standortfaktoren für Immobilieninvestitionen; Quelle: Eigene Darstellung. ....	70
Abbildung 18: Wertkette eines Projektentwicklungsunternehmens; Quelle: Verändert nach ISENHÖFER 1999: 220 .....	32	Abbildung 35: Transformation der Büroimmobilienmärkte Ostmitteleuropas; Quelle: PÜTZ (2001: 225). .	79
Abbildung 19: SWOT-Analyse – ein fiktives Beispiel; Quelle: Eigene Darstellung .....	33	Abbildung 36: Einschätzung der Bedeutung ausgewählter Standort- und Marktfaktoren; Quelle: Eigene Erhebung. ....	85
Abbildung 20: Ergebnisse der Forschungsarbeit; Quelle: Eigene Darstellung .....	40	Abbildung 37: Qualitativer Standortvergleich; Quelle: Eigene Erhebung. ....	86
Abbildung 21: Besonderheiten von Immobilien als Wirtschaftsgut und deren Auswirkungen auf den Immobilienmarkt; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BONE-WINKEL (1994: 27ff). ....	51	Abbildung 38: Spider-Modell; Quelle: Eigene Darstellung; Datengrundlage siehe Anhang. ....	87
Abbildung 22: Abgrenzung von Immobilienarten; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHULTE (2000:22f). .....	51	Abbildung 39: Vereinfachtes Spider-Modell; Quelle: Eigene Darstellung; Datengrundlage siehe Anhang. ....	89
Abbildung 23: Der Immobilienmarkt – Zusammenhang der Teilmärkte; Quelle: Eigene Darstellung nach DIPASQUALE/WHEATON (1996: 14) und BECKER (1998: 9).....	52		
Abbildung 24: Immobilieninvestoren; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BONE-WINKEL (1996: 671). .....	54		
Abbildung 25: Standortstrategien von Immobilieninvestoren; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an CORSTEN (2000: 395). .....	56		

## Kartenverzeichnis

Karte 1: Raumstrukturelle Konsequenzen der Transformation in Ostmitteleuropa auf regionaler Ebene; Quelle: FASSMANN (1999: 18). .....	74
---	----

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Projektentwicklungsbranche im Überblick; Quelle: DIEDERICHS 1999: 274 .....	15	Tabelle 15: Standortübersicht Prag; Quelle: CZECH STATISTICAL OFFICE (2003).....	82
Tabelle 2: Die interviewten Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung) .....	23	Tabelle 16: Entwicklung des Prager Büroimmobilienmarktes im Überblick; Quelle: DTZ RESEARCH (2003b: 2). .....	82
Tabelle 3: Arten von Immobilienanalysen; Quelle: ISENHÖFER/VÄTH (2000c: 321) .....	63	Tabelle 17: Standortübersicht Warschau; Quelle: STATISTICAL OFFICE IN WARSAW (2003). .....	83
Tabelle 4: Fläche und Bevölkerung der Staaten Ostmitteleuropas im Vergleich mit Deutschland; Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2003: 174). 71		Tabelle 18: Entwicklung des Warschauer Büroimmobilienmarktes im Überblick; Quelle: DTZ RESEARCH (2003c: 2). .....	84
Tabelle 5: Büroflächenbestände osteuropäischer Hauptstädte; Quelle: DB REAL ESTATE RESEARCH (2003). .....	72		
Tabelle 6: Überblick der Volkswirtschaften Ostmitteleuropas im Vergleich mit Deutschland; Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2003: 217 und 312). .....	72		
Tabelle 7: Ausfuhren der ostmitteleuropäischen Staaten nach Ländergruppen 2001 im Vergleich mit Deutschland; Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2003: 254). .....	73		
Tabelle 8: Ausländische Direktinvestitionen in Ostmitteleuropa; Quellen: STATISTISCHES BUNDESAMT (2003: 337); <sup>2</sup> : UNCTAD (2003). .....	73		
Tabelle 9: Steuerliche Rahmenbedingungen für Immobilieninvestments in Ostmitteleuropa; Quelle: SRADJ (2003: 40, 45 und 52). .....	75		
Tabelle 10: Prognose der makroökonomischen Entwicklung; Quelle: Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH in KÄMPFE (2003: 335); <sup>2</sup> : WIENER INSTITUT FÜR INTERNATIONALE WIRTSCHAFTVERGLEICHE (WIIW) in PÖSCHL (2003: 350). .....	76		
Tabelle 11: Durchschnittliche Bruttomonatsverdienste der Arbeitnehmer in der Industrie und im Dienstleistungssektor; Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2003: 119). .....	77		
Tabelle 12: Bauvolumen und Bauintensität in Ostmitteleuropa; Quelle: RUßIG 2003: 17. ....	78		
Tabelle 13: Standortübersicht Budapest; Quelle: HUNGARIAN CENTRAL STATISTIC OFFICE (2002). .....	81		
Tabelle 14: Entwicklung des Budapester Büroimmobilienmarktes im Überblick; Quelle: DTZ RESEARCH (2003a: 2). .....	81		





# Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien in der Immobilienwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwickler (*Patrick Villmann*)

## 1 Einleitung

### 1.1 Zur Notwendigkeit strategischer Entscheidungen in der Immobilienwirtschaft

Die Immobilienwirtschaft ist einer der wichtigsten Wirtschaftszweige in Deutschland. Für das Jahr 2002 wird der Bruttoproduktionswert auf EUR 300 Mrd. geschätzt, was ca. 8% der deutschen Bruttoproduktion entspricht. Die Immobilienwirtschaft (ohne Bau) beschäftigte über 2 Mio. Menschen und ist damit ein bedeutender beschäftigungspolitischer Faktor (vgl. WALTER 2003: 5). Dieser hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung steht eine langjährige wissenschaftliche Vernachlässigung gegenüber. Erst seit den 1990er Jahren findet die Immobilienwirtschaft verstärkte wissenschaftliche Beachtung. Viele Detailprobleme wie z.B. Bewertungsverfahren werden thematisiert. Selten jedoch wurde der Versuch unternommen, übergreifende Strategien für eine spezielle Akteursgruppe der Immobilienwirtschaft zu entwickeln. Als positive Ausnahmen sei auf die Arbeiten von BONEWINKEL (1994), DIEDERICHS (1996) und LAPIER (1998) verwiesen. Die bisherige Vernachlässigung könnte darin begründet liegen, dass eine strategische Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft als nicht notwendig erachtet wurde.

In den ersten Jahren nach der Wiedervereinigung 1989 erlebte die deutsche Immobilienwirtschaft eine Boomphase, während die meisten anderen europäischen Immobilienmärkte in eine Rezession abglitten. Großzügige einigungsbedingte Subventionen und steuerliche Investitionsanreize für Privatanleger, Unternehmen und institutionelle Investoren führten zu einer regen Bautätigkeit in den neuen Bundesländern. Viele neue Marktteilnehmer aus dem In- und Ausland betraten den deutschen Immobilienmarkt in der Erwartung steigender Gewinne. Nach wenigen Jahren stellte sich jedoch Ernüchterung ein. Viele Immobilien waren wegen mangelnder Erfahrung, unkoordinierter Subventionen oder fehlender strategischer Überlegungen am Markt vorbei gebaut worden. Die Erwartungen der Investoren bezüglich Rendite und Wertzuwachs erfüllten sich nicht. Die wirtschaftliche Transformation der neuen Bundesländer

dauerte länger und kostete mehr Geld als anfangs prognostiziert. In der Folge kam es zu hohen Leerstandsraten bei Wohn- und Gewerbeimmobilien und schließlich zu einer Marktberreinigung. Darunter waren spektakuläre Pleiten, wie beispielsweise die Fälle Schneider und Holzmann, bei denen viele namhafte Akteure involviert waren.

Seit diesen Unternehmenszusammenbrüchen setzt sich auf dem deutschen Immobilienmarkt sukzessive die Erkenntnis durch, dass die Bedingungen, die seit dem Ende des zweiten Weltkriegs einen relativ kontinuierlich wachsenden Immobilienmarkt in Deutschland gewährt hatten, tiefgreifenden Änderungen unterworfen sind.

Die akute Wohnungsnot der Nachkriegszeit ist überwunden. Nach den Zerstörungen des zweiten Weltkriegs stieg der Anspruch der Bevölkerung an Wohnraumgröße und -qualität stetig an. Der Trend zu kleineren Haushalten erhöhte die durchschnittliche Wohnfläche pro Kopf zusätzlich. Heute steht im gesamten Bundesgebiet Wohnraum prinzipiell in ausreichender Anzahl und Qualität zur Verfügung. Der Verkäufermarkt hat sich zu einem Käufermarkt gewandelt und stellt damit höhere Anforderungen an die Anbieter. Prognosen über die zukünftige demografische Entwicklung lassen eine langfristig zurückgehende Nachfrage befürchten. Trotzdem herrscht z.B. in München, ungeachtet der hohen Mieten, ein Mangel an Wohnungen, und in Leipzig sind ganze Wohnblöcke unvermietet (vgl. IMMOBILIENZEITUNG 2003b: 2). Migrationen innerhalb Deutschlands verstärken die regionale Unausgeglichenheit der Immobilienmärkte.

Der Gewerbebau wird ebenfalls durch eine Reihe makroökonomischer Trends verändert. Globalisierung, Tertiärisierung und das Corporate Real Estate Management beschreiben Phänomene, welche die Nachfrage nach Industriegebäuden, Bürogebäuden und den verschiedenen Spezialimmobilien nachhaltig beeinflussen. Der Wandel verläuft jedoch nicht gleichmäßig. Einige Regionen in Deutschland verlieren wirtschaftliche Stärke, während andere Regionen einen anhaltenden wirtschaftlichen Aufschwung erleben. Diese langfristige Entwicklung wird durch eine ausgeprägte Zyklizität insbesondere im Markt für Büroimmobilien überlagert.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich die Immobilienwirtschaft in einer Umbruchphase befindet. Die negativen Erfahrungen in den 1990er Jahren und die langfristigen Umbruchtendenzen erfordern verstärkte Managementleistungen der Immobilienunternehmen. Die früher oftmals durch Unternehmerpersönlichkeiten geprägte klein- und mittelständische Struktur mit ihrer intuitiven Geschäftsführung bedarf zunehmend einer strategisch geplanten Unternehmensführung.

Die Festlegung, welcher Markt mit welchen Produkten bearbeitet werden soll, ist die Grundlage aller weiteren strategischen Überlegungen. Dieser zentralen Fragestellung aller immobilienwirtschaftlichen Unternehmen wird in der vorliegenden Arbeit anhand der Projektentwicklungsunternehmen in Deutschland exemplarisch nachgegangen.

## 1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, die Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien sowie deren zugrundeliegende Faktoren in der Immobilienwirtschaft exemplarisch an der Akteursgruppe Projektentwickler darzustellen.

Dazu wird die zentrale Stellung der Projektentwickler innerhalb der Immobilienwirtschaft herausgearbeitet und die Struktur der Projektentwicklerbranche dargestellt. Nach einer kurzen Einführung in allgemein formulierte strategische Konzepte werden diese konkret auf die spezielle Situation im Immobilienmarkt im Hinblick auf

Projektentwickler angewendet. Zur Ermittlung der wesentlichen Bestimmungsfaktoren für eine Strategieentwicklung wird eine empirische Feldarbeit durchgeführt. Die daraus identifizierten internen Ressourcen und externen Rahmenbedingungen werden in Beziehung zueinander gesetzt. Daraus werden mögliche Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien abgeleitet und ihre Bedeutung diskutiert.

Diesem Forschungsprozess liegen die folgenden forschungsleitenden Fragestellungen zugrunde:

- Welches sind die zentralen internen Faktoren der Strategieentwicklung?
- Welches sind die zentralen externen Faktoren der Strategieentwicklung?
- Welche Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien werden angewendet?
- Welche Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien machen darüber hinaus Sinn?

Mit dieser Untersuchung wird die immobilienwirtschaftliche Forschung um einen praxisnahen Beitrag ergänzt. Projektentwickler können den beschrittenen Weg zur allgemeinen Identifizierung von Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien auf ihre Situation übertragen. Auf diese Weise können Bauchentscheidungen durch eine systematische, wissenschaftliche Vorgehensweise unterstützt bzw. ersetzt werden. Der Aufbau der Arbeit ist in Abbildung 1 schematisch dargestellt.

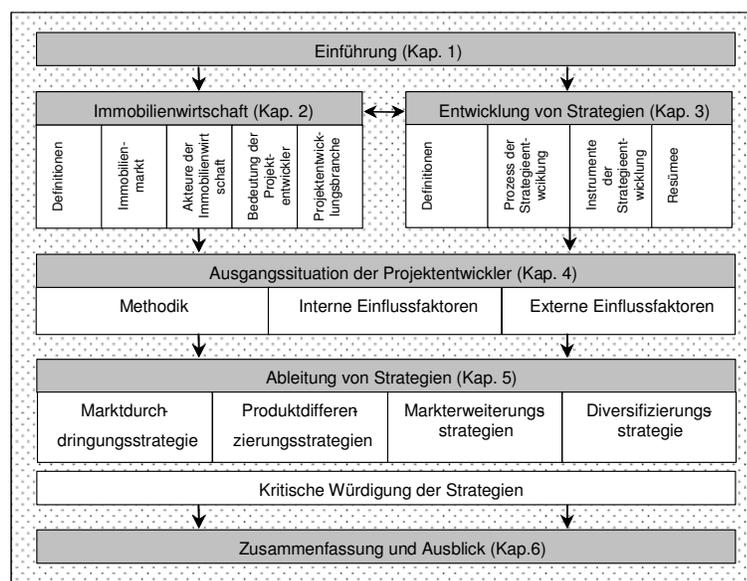


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit; Quelle: Eigene Darstellung

## 2 Übersicht über die Immobilienwirtschaft

In diesem Kapitel werden die Grundlagen, die Besonderheiten und die Akteure der Immobilienwirtschaft vorgestellt. Darauf aufbauend wird die herausragende Stellung der Projektentwickler beleuchtet, deren Strategien in den folgenden Kapiteln näher untersucht werden. Zunächst werden die wichtigsten Begriffe bestimmt.

### 2.1 Begriffsabgrenzungen

#### 2.1.1 Die Immobilie

Die Immobilienwirtschaft beschäftigt sich mit den Aktivitäten rund um die Immobilie, daher ist es sinnvoll, zuerst die Immobilie per se näher zu definieren. Der Begriff Immobilie wird von den einzelnen Wissenschaftsdisziplinen nicht einheitlich abgegrenzt. Es bietet sich an, eine Unterscheidung in eine physische, eine juristische und eine wirtschaftliche Begriffsdefinition zu treffen.

Der **physische Begriff** definiert Immobilien als ein dreidimensionales Gebilde aus Wänden, Decken und Böden, die ein Stückchen Erdoberfläche und den dazugehörigen Luftraum abgrenzen. Der physische Begriff zielt rein auf das Gebäude ab und vernachlässigt die Grundstücksaspekte (vgl. SCHULTE ET AL. 2000: 16).

In der **juristischen Definition** wird der Begriff „Grundstück“ statt „Immobilie“ verwendet. Immobilie ist nicht gesetzlich definiert. Der Begriff Grundstück umfasst ein abgegrenztes Stück der Erdoberfläche gegebenenfalls einschließlich Gebäude und weiterer wesentlicher Bestandteile (vgl. BGB §§ 94, 95). In beschränktem Maße sind damit auch Rechte am Grund unterhalb der Erdoberfläche und am Luftraum über dem Grundstück sowie weitere Eigentumsrechte verbunden. Essentiell ist hierbei die Eintragung im Grundbuch. Ein Grundstück kann dabei aus mehreren, nicht zwingend räumlich oder wirtschaftlich verbundenen katastrertechnischen Grundstücken (definiert durch Eintragung unter besonderer Nummer in der Flurkarte) bestehen (vgl. MURFELD 2000: 61; FALK 1996: 330; BGB §§ 93-97; BGB §§ 873-902).

Die **wirtschaftswissenschaftliche Definition** unterscheidet zwischen der Immobilie als Produktionsfaktor und der Immobilie als Investitionsobjekt.

Erstens sind Immobilien ein notwendiger Produktionsfaktor zur Leistungserstellung sowohl im Industrie- als auch im Dienstleistungsbereich.

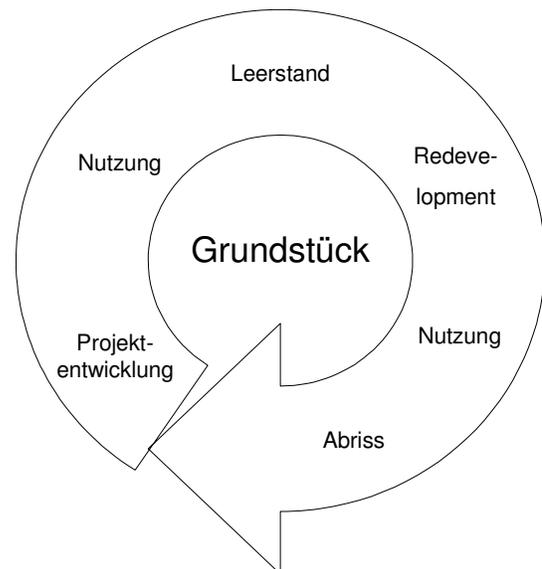
Zweitens können Immobilien als Investitionsobjekt verstanden werden. Diese Definition betont den im Zeitablauf aus der Immobilie resultierenden Nutzenstrom. Die entscheidenden Merkmale sind:

- Der abgeschlossene Raum
- Die Nutzenstiftung des Raumes
- Die zeitliche Dimension der Nutzung

Das Verfügungsrecht über einen abgeschlossenen Raum über eine bestimmte Zeitperiode stellt einen Nutzen dar, für den Wirtschaftssubjekte bereit sind, Geldeinheiten zu entrichten. Die Immobilie für sich genommen besitzt keinen isolierbaren Wert. Erst die zur Verfügungstellung des Nutzenstroms über einen Zeitraum führt zur Entstehung eines Marktes, der den Wert der Immobilie bestimmt (vgl. FALK 1996: 331; GRASSKAMP 1972: 513).

Die drei vorgestellten Definitionen verdeutlichen die Vielschichtigkeit des Gutes Immobilie. Wenn im Folgenden von Immobilie die Rede ist, wird darunter meistens die Kombination aus dem juristischen Begriff und dem investitionstheoretischen Begriff der Nutzenstiftung verstanden.

Die verschiedenen Phasen der wirtschaftlichen Nutzung einer Immobilie werden durch den Lebenszyklus einer Immobilie veranschaulicht (Abbildung 2).



**Abbildung 2: Lebenszyklus einer Immobilie; Quelle: Verändert nach ISENHÖFER/VÄTH 1998: 143**

Das Grundstück als abgegrenztes Stück der Erdoberfläche ist üblicherweise unzerstörbar. Eine vorübergehende Beendigung der Nutzung kann aus ökonomischen

Überlegungen erfolgen, wenn z.B. die Kosten zur Altlastensanierung zu groß werden.

Die auf dem Grundstück errichteten Gebäude hingegen haben eine begrenzte technische und ökonomische Lebensdauer. Durch Projektentwicklung wird ein unbebautes Grundstück unter Berücksichtigung ökonomischer, technischer, sozialer und ökologischer Rahmenbedingungen einer Nutzung zugeführt. Am Ende der ökonomischen Nutzungsdauer, die meist wesentlich kürzer ist als die technische Lebensdauer, kommt es oftmals zu einem vorübergehenden Leerstand. Leerstand kann durch eine Verschlechterung der Standortqualität, durch externe Einflüsse oder veränderte Nutzeranforderungen hervorgerufen sein. Ein Redevelopment passt die Immobilie den neuen Ansprüchen an und so durchläuft diese eine weitere Nutzungsphase. Dem Redevelopment ohne Abbruch des Gebäudes sind jedoch technische und ökonomische Grenzen gesetzt. Daher wird es früher oder später zu einem Abriss des Gebäudes kommen, was gleichzeitig der Beginn einer neuen Entwicklung des Grundstücks sein kann (vgl. ISENHÖFER/VÄTH 2000: 143-146).

### 2.1.2 Die Immobilienwirtschaft

Ebenso wie die Immobilie ist auch der Begriff Immobilienwirtschaft in der Literatur nicht einvernehmlich abgegrenzt. Folgend eine prägnante Definition von FALK:

„Unter Immobilienwirtschaft versteht man den Zweig der Volkswirtschaft, in dem die wirtschaftlichen Leistungen zur Schaffung und Bewirtschaftung von Immobilien erbracht werden. Es werden damit also alle Maßnahmen zur Deckung des Bedarfs an Immobilien, wie Planung, Finanzierung, Bau, Vermittlung und Bewirtschaftung von Immobilien bezeichnet.“ (FALK 1996: 357)

Grund für diese wenig spezifische Definition ist das Fehlen einer abgegrenzten Forschungsdisziplin. Trotz der großen volkswirtschaftlichen Bedeutung aller „Branchen rund um die Immobilie“ hat sich lange Zeit keine Forschungsdisziplin gebildet, die eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Immobilienwirtschaft zum Ziel hatte.

Während in den USA bereits in den 1920er Jahren die ersten Lehrstühle mit immobilienwirtschaftlicher Ausrichtung gegründet wurden, hat sich die Forschungstätigkeit in Deutschland erst seit Mitte der 1980er Jahre zunehmend dynamisch entwickelt. Erste Beiträge kamen aus der Bauwirtschaftslehre und der Wohnungswirtschaftslehre, die sich aber nur mit Einzelproblemen beschäftigten und keinen umfassenden, wissenschaftlichen Meta-

rahmen entwickelten. Auch in der Volks- und Betriebswirtschaftslehre wurden einzelne Aspekte der Immobilienwirtschaft behandelt, es kam jedoch nie zu einer eigenständigen Weiterentwicklung des Faches. Als Grund für die wissenschaftliche Vernachlässigung vermutet OETTLE (1996: 7-17) die Interdisziplinarität sowie die sehr spezifischen Eigenschaften des Gutes Immobilie, was die Forscher vor große Herausforderungen stellt.

Neben der Betriebswirtschaftslehre sind vor allem Volkswirtschaftslehre, Jura, Architektur, Bauwissenschaften, Raumplanung, Wirtschaftsgeographie und Soziologie wichtige Pfeiler der immobilienwirtschaftlichen Forschung.

Aus der Analyse der Unzulänglichkeiten vorheriger bau- und wohnungswirtschaftlicher Ansätze entwickelte SCHULTE eine integrative Wissenschaftsdisziplin, die sich mit den Fragen der Immobilienwirtschaft auseinandersetzt und gab ihr den Namen „Immobilienökonomie“, deren Bausteine er im „Haus der Immobilienökonomie“ (vgl. Abbildung 3) graphisch veranschaulichte.

SCHULTE/SCHÄFERS (2000: 107ff) definieren fünf konstitutive Elemente der Immobilienökonomie:

- (1) Im Mittelpunkt der Immobilienökonomie steht die Erklärung und Gestaltung realer Entscheidungen von mit Immobilien befassten Wirtschaftssubjekten.
- (2) Die Immobilienökonomie befasst sich mit allen Arten von Immobilien (Wohn-, Gewerbe-, Industrie- und Sonderimmobilien).
- (3) Betrachtungsgegenstand sind neben Unternehmen der Immobilienwirtschaft auch deren Kunden: Privatpersonen, Non-Property-Unternehmen und die öffentliche Hand.
- (4) Corporate Real Estate (CRE) und Public Real Estate (PRE) werden explizit in den Betrachtungsgegenstand mit einbezogen.
- (5) Betonung der Öffnung der Immobilienökonomie gegenüber einer ausgeprägten interdisziplinären Arbeitsweise.

Dieses umfassende und multidimensionale Verständnis der Immobilienökonomie als Rahmengerüst für alle immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen wird dieser Arbeit zugrunde gelegt.

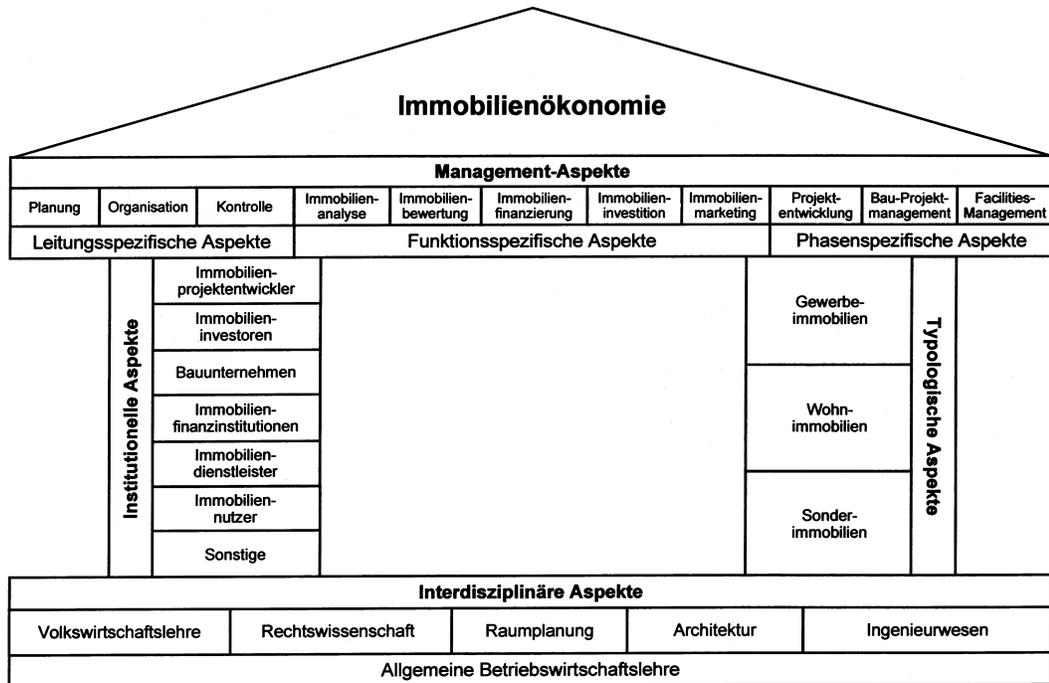


Abbildung 3: Rahmengerüst der Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin; Quelle: SCHULTE/SCHÄFERS 2000: 109

## 2.2 Der Immobilienmarkt

Der Immobilienmarkt weist im Vergleich zu Konsumgütermärkten essentielle Unterschiede auf, die bei der Formulierung von Strategien berücksichtigt werden müssen. Diese Unterschiede resultieren in erster Linie aus den Besonderheiten der Immobilie. Das Gut Immobilie unterscheidet sich signifikant von den meisten beweglichen Konsumgütern. Abbildung 4 zeigt die Besonderheiten des Gutes Immobilie und die daraus resultierenden Besonderheiten des Immobilienmarktes.

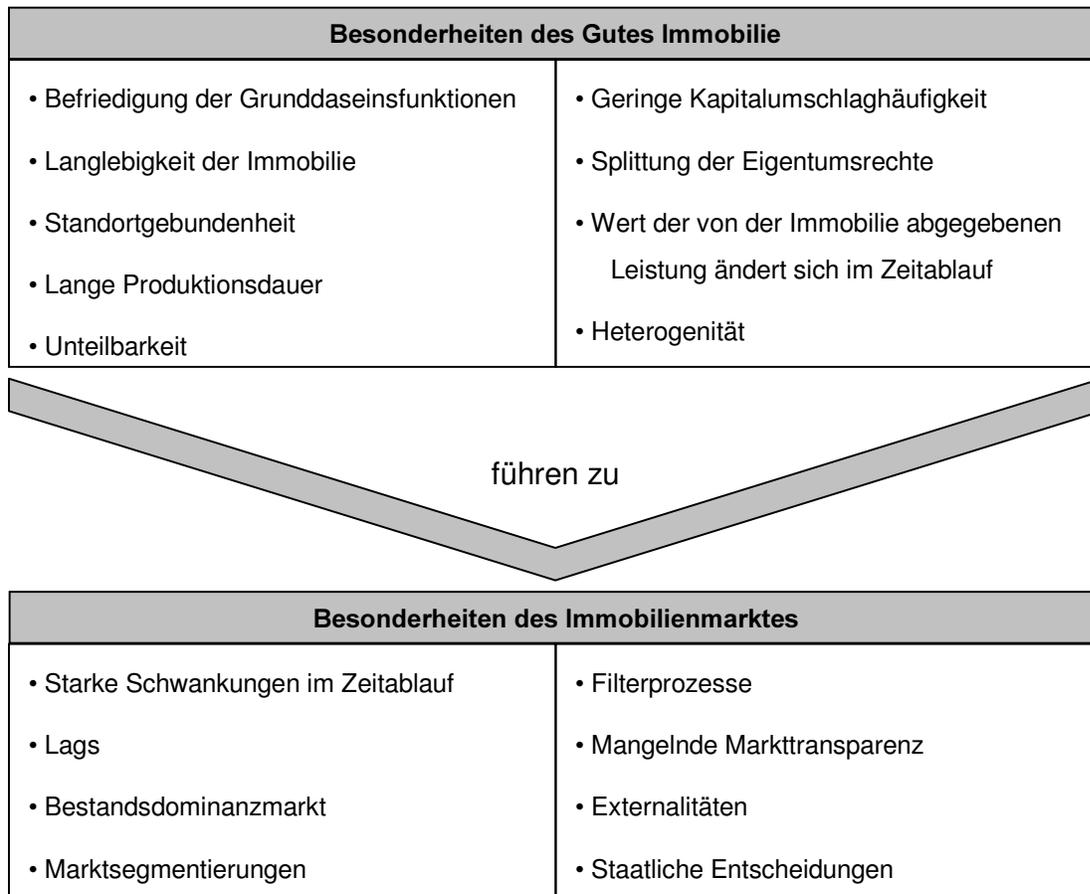
### 2.2.1 Die Besonderheiten des Gutes Immobilie und deren Auswirkungen

Immobilien haben im Vergleich zu anderen Produkten eine herausragende Bedeutung. Sie sind Grundvoraussetzung zur **Befriedigung der Grunddaseinsfunktionen** des Menschen:

- Wohnen (z.B. Villen, ETW, Mietshäuser)
- Arbeiten (z.B. Fabrikhallen, Bürogebäude)
- Sich versorgen (z.B. Einkaufscenter, Supermärkte)
- Sich bilden (z.B. Schulen, Universitäten)

- In Gemeinschaft leben (z.B. Kirchen, Vereinsheime)
- Freizeitverhalten (z.B. Kinos, Sportstadien)

Die herausragende Bedeutung der Immobilie hat zu einer hohen Regelungsdichte durch den Staat in Deutschland geführt. Nach den Zerstörungen des zweiten Weltkriegs war, neben der Versorgung mit Nahrungsmitteln, die Versorgung mit Wohnraum eine der wichtigsten Aufgaben. Dies führte in der Bundesrepublik zu einer Reihe von Gesetzen, welche die freien Marktkräfte einschränkten zugunsten einer rascheren und gleichmäßigeren Versorgung mit Wohnraum (vgl. EXPERTENKOMMISSION WOHNUNGSPOLITIK 1995: 25ff). Bis heute versucht der Staat, durch Subventionen, steuerliche Anreizprogramme und gesetzliche Regelungen einige grundlegende Ziele zu erreichen. Dazu zählen beispielsweise die soziale Ausgewogenheit im Wohnungsbau, der strukturpolitisch gewollte Ausgleich regionaler Disparitäten sowie die gezielte Schaffung von Unternehmensclustern zur regionalen Wirtschaftsförderung. Durch diese staatlichen Eingriffe werden die freien Marktkräfte verzerrt und es kann leicht zu Fehlentwicklungen kommen (vgl. DOPFER 2000: 19ff, SCHULTE ET AL. 2000: 23ff; MAYER 1998: 79-99).



**Abbildung 4: Besonderheiten des Gutes Immobilie und des Immobilienmarktes; Quelle: Eigene Darstellung**

Streng genommen gibt es keine zwei identischen Immobilien auf der Welt. Die Kombination der Faktoren Standort, Lage, Architektur, Baujahr, Bauzustand, Ausstattung, Art und Maß der baulichen Nutzung, Umgebung usw. verleiht Immobilien ein **hohes Maß an Heterogenität**. Dies erschwert die Vergleichbarkeit und damit die objektive Wertermittlung von Immobilien. Die Heterogenität ist ein Hauptgrund für die Intransparenz des Immobilienmarktes, da es keine standardisierten Kriterien gibt, anhand derer eine neutrale Wertermittlung möglich wäre. Der Immobilienmarkt stellt einen sehr informationsineffizienten Markt dar, was entsprechend hohe Principal-Agent-Kosten zur Folge hat (vgl. OTTMANN 2003: 17ff; MURFELD 2000: 54ff; DOPFER 2000: 13ff; zum ausführlich diskutierten Problem der Wertermittlung sei verwiesen auf HE&MANN 2000: 19-46; BRAUER 1999b; SIMON 1997).

Der Konsum einer Immobilie ist üblicherweise **nicht teilbar**. Bei privaten Haushalten tritt dies deutlich zutage, da sie nicht in Abhängigkeit vom Einkommen neue Zimmer anmieten bzw. vermieten können. Daher können Haushalte ihren Wohnbedarf nicht in einem Kontinuum gemäß ihrer veränderten wirtschaftlichen Situation

anpassen. Die Folge sind Preissprünge, welche die Anwendung mikroökonomischer Konzepte auf Haushaltsebene verbieten. Dies gilt in abgeschwächter Form auch im Gewerbebereich (vgl. HEUER/NORDALM 1996: 23ff).

Die Immobilie ist **ortsgebunden** und kann nicht bei Bedarf exportiert, verlagert oder auf andere Weise zum Kunden bzw. Nutzer gebracht werden. Der Kunde muss vielmehr zum Produkt kommen. Die absolute Immobilität verleiht der Standortwahl eine herausragende Bedeutung. Denn auch ein hervorragendes Nutzungskonzept kann einen schlechten Standort nicht kompensieren. Die Standortqualität wird durch Externalitäten beeinflusst. Unter den Externalitäten werden Effekte subsummiert, die auf den Nutzer einer Immobilie bzw. indirekt auf den Investor wirken, die er aber nicht selbst beeinflussen kann. Dazu zählen Investitionen (u.U. auch das Unterlassen von Investitionen) von Gebietskörperschaften oder neue Immobilienentwicklungen im näheren Umfeld. Die Auswirkungen fremder Entscheidungen können sich stark auf den Wert einer Immobilie auswirken. Auch naturbedingte Umwelteinflüsse, beispielsweise Hochwassergefährdungen, können sich deutlich auf Immo-

lien und deren Rentabilität auswirken (vgl. MURFELD 2000: 46).

Die Standortgebundenheit hat zu einer Aufspaltung des Immobilienmarktes in zahlreiche regionale Teilmärkte geführt, die sich stark voneinander unterscheiden (Abbildung 5).

Das Angebot der Immobilienwirtschaft reagiert mit großer Zeitverzögerung auf eine veränderte Nachfrage (**lange Produktionsdauer**). Eine erhöhte Nachfrage nach Immobilien jeglicher Art geht typischerweise von einem steigenden Bruttosozialprodukt aus, was es Privatpersonen erlaubt, ihren Wohnraumkonsum zu erhöhen und Firmen nach Expansionsmöglichkeiten verlangen lässt. Die erste Verzögerung (engl.: lag) entsteht, bis die Immobilienunternehmen die neue Nachfrage wahrnehmen (Informationslag). Die zweite Verzögerung ist bedingt durch den Entscheidungsprozess innerhalb der Firma und die Einholung der notwendigen behördlichen Genehmigungen (Entscheidungs- und Genehmigungslag). Der tatsächliche Bauprozess sorgt für den Ausführungs-lag. Die Erstellung einer Immobilie dauert bei kleineren Projekten 18-30 Monate und bei großen Projekten 70 Monate und mehr. Daraus wird deutlich, dass die Immobilienbranche nicht kurzfristig, sondern nur mit einem kumulierten Lag von mehreren Jahren auf eine veränderte Nachfrage reagieren kann. Die Zeitverzögerung, bis das neue Angebot auf den Markt kommt, führt zu starken Schwankungen im Zeitablauf. Insbesondere im Bereich der Gewerbeimmobilien schlägt sich die vergleichsweise schnell wechselnde wirtschaftliche Situation der nachfragenden Unternehmen in ausgeprägten Nachfragespitzen und Rezessionen nieder (zu empirischen Untersuchungen zur Zyklizität am deutschen Büromarkt vgl. ROTTKE/WERNECKE 2002). Im Wohnbereich verlaufen die Zyklen ausgeglichener. Es kommt in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Gesamtlage zu Filter- und Sickerprozessen zwischen den verschiedenen Preis- und Güteklassen des angebotenen Wohnraums. Bei vollkommener Konkurrenz und vollständiger Information würde dies in der Theorie, unter der Annahme vollkommener räumlicher Mobilität aller Bevölkerungsschichten, zu einem vollständigen Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage führen. Diese Annahmen sind in der Realität jedoch nicht gegeben. Die Prozesse laufen vielmehr aufgrund hoher finanzieller und emotionaler Bindungen der privaten Nutzer an ihre Wohnstätte sowie einer eingeschränkten Mobilität sehr langsam und regional differenziert ab.

Im Vergleich zu vielen Konsumgütermärkten erweist sich der Immobilienmarkt damit als ausgesprochen preisunelastisch (vgl. MAYER 1998: 39ff).

Immobilien sind extrem **langlebige Güter**. Der Grund bleibt üblicherweise für immer erhalten, lediglich die darauf befindlichen Gebäude weisen eine begrenzte technische und ökonomische Lebensdauer auf. Je nach Bauart übersteigt die technische Lebensdauer die ökonomische um ein Vielfaches. Die technische Lebensdauer kann leicht mehr als 100 Jahre betragen. Die ökonomische Lebensdauer hängt stark von der wirtschaftlichen Entwicklung und den sich wandelnden Nutzeranforderungen ab. Die lange Nutzungsdauer von Immobilien führt zu einem sogenannten Bestandsdominanzmarkt. Die Zu- und Abgänge in einer Periode verändern den Gesamtbestand nur gering. Beispielsweise macht das Angebot neuer Wohnungen lediglich 1-2 % des Gesamtmarktes aus. Dies führt zur Ausbildung ausgeprägter Sekundärmärkte. Das geringe Verhältnis von Neubauten zu Bestand begünstigt überschießende Marktreaktionen (vgl. MAYER 1998: 39ff; BULWIEN 2002: 13).

Bei langlebigen Gütern bietet sich oftmals eine Aufteilung der Eigentumsrechte an, um eine optimale Faktorallokation zu erreichen. Zu den bei Immobilien üblichen **Spaltungsrechten** zählen: Leasing, Miete, Wohnungsrechte, Nießbrauch, Pacht, Erbbaurecht und Teileigentum (vgl. DOPFER 2000: 16).

Die exzessive Spaltung der Eigentumsrechte führt zu einer weiteren Aufspaltung des Immobilienmarktes entlang der Verfügungsrechte. Das hat zur Entstehung von Miet- und Leasingmärkten geführt (Abbildung 5).

Durch die Alterung von Gebäuden wandelt sich der Wert der von der Immobilie abgegebenen Leistung (**variabler Wert**). Derselbe Effekt kann durch Veränderungen in der näheren Standortumgebung und der vorherrschenden Wirtschaftsstruktur ausgelöst werden. Als Reaktion können kostenintensive Redvelopments notwendig werden. Das Risiko trägt der Investor dieser Immobilie.

Im Vergleich zu fungiblen Gütern wie beispielsweise Wertpapieren werden Immobilien selten umgeschlagen (**geringe Kapitalumschlaghäufigkeit**). Die Heterogenität der Immobilien und eine zurückhaltende Informationspolitik der Immobilienunternehmen verhinderten bisher die Entstehung eines transparenten und liquiden Immobilienmarktes in Deutschland. Neben den teilweise gesetzlich vorgeschriebenen Notargebühren und Steuern fallen dadurch hohe Transaktionskosten in Form von Informations- und Suchkosten an.

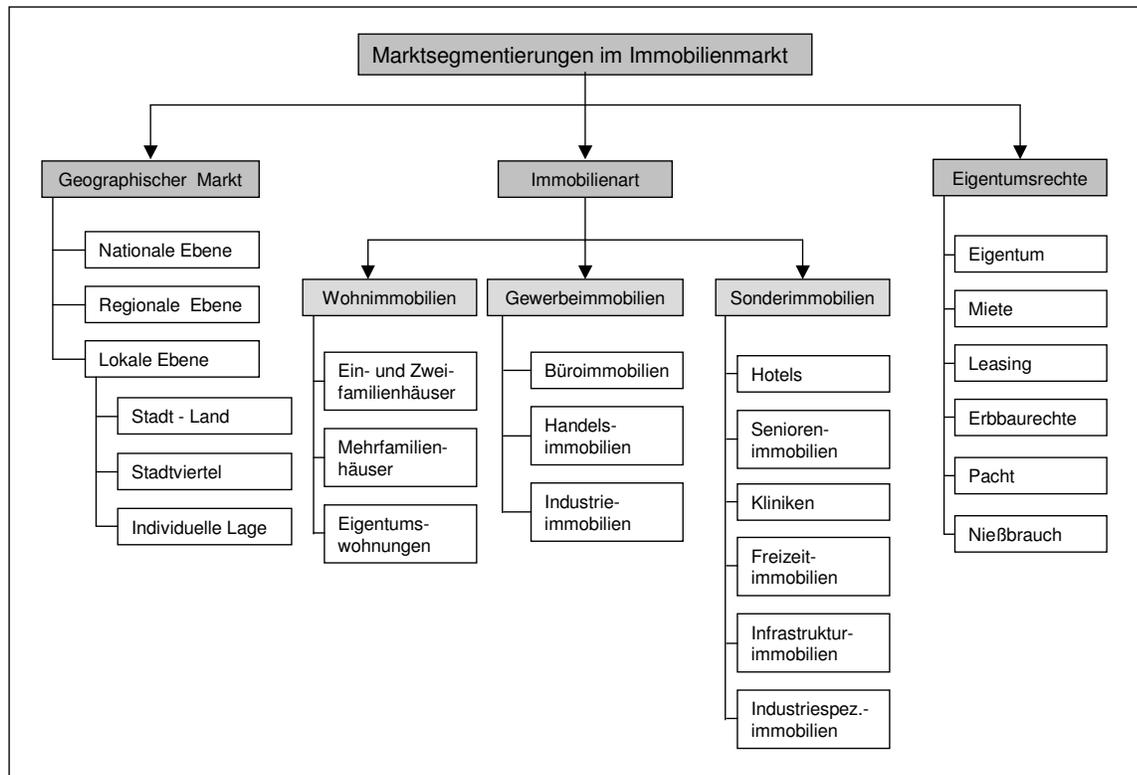


Abbildung 5: Segmentierung des Immobilienmarktes; Quelle: Eigener Entwurf nach DOPFER 2000: 22, SCHULTE ET AL. 2000: 23, MAYER 1998: 41ff

### 2.2.2 Drei herausragende Besonderheiten des Immobilienmarktes

Die Besonderheiten des Gutes Immobilie führen zu einer Reihe von Besonderheiten auf dem Immobilienmarkt (vgl. Abbildung 4). MAYER (1998: 41ff) hebt drei dieser acht resultierenden Besonderheiten des Immobilienmarktes als besonders beachtenswert heraus.

Der Immobilienmarkt in Deutschland präsentiert sich als **hochgradig segmentiert** (Abbildung 5). Die Kombination der Merkmale räumlicher Markt, Immobilienart und Eigentumsrecht führt zu kleinräumigen, begrenzten Märkten. MURFELD (2000: 47f) sieht den Immobilienmarkt lediglich als abstrakten Begriff, da sich der Immobilienmarkt aus vielen Teilmärkten zusammensetzt. Teilmärkte sind abgeschlossene Systeme, so dass das Marktgeschehen auf einem Teilmarkt keinen oder nur sehr begrenzten Einfluss auf benachbarte Märkte hat.

Die starke Segmentierung des Immobilienmarktes führt dazu, dass eine Immobilienfirma meist nur in einem oder wenigen Teilmärkten präsent sein kann, da ihr das spezifische Know-how in anderen Teilmärkten fehlt. Das Ausmaß dieser Kleinräumigkeit wird durch HÜBL (2003: 32) verdeutlicht, der Nachfrageprognosen auf Gemeindeebene fordert, um der Kleinteiligkeit im Wohnungsbe-

reich gerecht zu werden (zu den regional sehr unterschiedlichen Entwicklungen vgl. DB REAL ESTATE RESEARCH 2003; BECHER 1995).

Durch eine **fehlende Markttransparenz** sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite kann von mangelnder Kommunikation zwischen den Teilmärkten ausgegangen werden, wodurch letztlich der Marktausgleich verhindert wird. Viele Entscheidungen, so z.B. die Erstellung und Vermarktung des Gutes Immobilie, stellen damit eine Entscheidung unter Unsicherheit dar.

Das Streben von Angebot und Nachfrage nach einem Gleichgewichtszustand mit Gleichgewichtspreis funktioniert auf dem Immobilienmarkt nur eingeschränkt (**geringe Elastizität**). Die lange technische und ökonomische Nutzungsdauer sowie die extrem lange Produktionsdauer können den Ausgleich von Ungleichgewichten über eine lange Zeit verhindern. Bei Nachfrageüberschuss hemmt die lange Produktionsdauer eine schnelle Anpassung. Bei Angebotsüberschuss findet eine Reduzierung des Angebots nur sehr langsam durch den natürlichen Abgang im Bestand statt. Bedingt durch die Ortsgebundenheit des Angebots und die geringe Mobilitätsbereitschaft der Nachfrager, können Märkte mit Angebotsüberschuss neben Märkten mit Nachfrageüberschuss existieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich der Immobilienmarkt, bedingt durch die speziellen Eigenschaften des Produktes Immobilie, deutlich von anderen Märkten unterscheidet. Eine Kenntnis der Bedingungen auf den stark untergliederten Teilmärkten ist wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung von Strategien.

### 2.3 Die Akteure der Immobilienwirtschaft

Die Errichtung einer Immobilie betrifft direkt oder indirekt eine große Anzahl von Akteuren (Planung, Finanzierung, Bau und Vermarktung beteiligte Firmen, Behörden und Privatpersonen). Unternehmen treten als Nachfrager von Immobilien auf oder als Anbieter innerhalb des Erstellungsprozesses. Die hohe Komplexität des Erstellungsprozesses erfordert es, dass die Leistungen einer großen Anzahl spezialisierter Firmen zu einem Gesamtwerk zusammengefügt werden müssen. Die Behörden überwachen und kontrollieren den Erstellungsprozess, um die Interessen des Staates, der allgemeinen Öffentlichkeit sowie eventuell direkt betroffener Bürger zu wahren. Privatpersonen treten als Investoren, Mieter oder als betroffene Nachbarn auf.

Ein Verständnis der wechselseitigen Beziehungen zwischen den Akteuren und deren relativer Machtposition zueinander ist eine grundlegende Information für die Entwicklung von Strategien. Die Akteure der Immobilienwirtschaft sind im folgenden kurz skizziert.

Die Aufgabe eines **Projektentwicklers** besteht darin, für ein Grundstück ein Nutzungskonzept zu entwerfen und dieses unter Berücksichtigung rechtlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen zu realisieren. Sie treten dabei regelmäßig in der Funktion des Bauherrn auf. Die ökonomische Motivation liegt im Abschöpfen des Mehrwertes, der durch die Aufwertung des Grundstücks entsteht. Projektentwickler nehmen eine zentrale Position in der Immobilienwirtschaft ein, da sie mit allen anderen Akteuren in direktem Kontakt stehen.

Der **Grundstückseigentümer** stellt mit dem Baugrundstück die grundlegende Voraussetzung zur Errichtung eines Gebäudes zur Verfügung. Die Eigenschaften Lage, Zuschnitt, Umgebung, Wasserhaushalt, Tragfähigkeit des Bodens etc. sind für jedes Grundstück einmalig. Ein anderes Grundstück erfordert eine Neubewertung aller relevanten Standortparameter. Grundstückseigentümer werden unterschieden in Eigentümer, die an der Weiterverwertung des Grundstücks beteiligt sind und

Eigentümer, die ihr Grundstück über den freien Markt verkaufen.

Die **Financiers** stellen den Projektentwicklern das benötigte Fremdkapital zur Zwischenfinanzierung eines Projektes bis zum angestrebten Verkauf zur Verfügung. Die typischen Financiers sind Geschäftsbanken und Hypothekenbanken. Durch die regelmäßig sehr großen Investitionsvolumina mit langen Laufzeiten bei Immobilienprojekten sind die Financiers gezwungen, Sicherheiten zu verlangen und strenge Prüfungen durchzuführen, um sicherzustellen, dass die damit verbundenen Risiken in ihr bereits bestehendes Risikoportfolio integriert werden können (vgl. SCHULTE ET AL. 2000: 41).

Zu den **Immobiliendienstleistern** zählen insbesondere Beratungsunternehmen, Maklerunternehmen sowie spezialisierte Anwaltskanzleien, Gutachter und Wirtschaftsprüfer. Diese können durch Projektentwickler oder Investoren beauftragt werden, den Entscheidungsprozess z.B. durch die Erstellung von Markt-, Standort-, Nutzungs- und Risikogutachten zu unterstützen. Marketingagenturen haben die Aufgabe, ein positives Image neuer Immobilien(-standorte) zu erzeugen, was insbesondere bei der Entwicklung von Stadtquartieren und Konversionsflächen hohe Bedeutung hat. Makler vermitteln zwischen Ersteller und Endkunde und tragen somit zu einer optimalen Faktorallokation bei (vgl. SCHULTE ET AL. 2000: 41).

Der Projektentwickler wählt die **Architektur- und Ingenieurbüros** aus, die das Nutzungskonzept architektonisch-technisch umsetzen. Das vom Projektentwickler entwickelte Nutzungskonzept wird durch Architekten in eine kostenoptimale, funktionale und architektonisch ansprechende Immobilie umgesetzt. Die Fachingenieure der unterschiedlichen Richtungen übernehmen Aufgaben aus den Bereichen Baugrunduntersuchungen, Bauphysik, Verkehrsplanung, Außenanlagen, Elektrotechnik etc. (vgl. ROULAC 1995: 498ff).

**Bauunternehmen** übernehmen die eigentliche Bauausführung. Sie treten entweder in der Form eines Generalunternehmers oder Generalübernehmers auf. Der Generalunternehmer übernimmt im Verhältnis zum Bauherrn einen Teil der Leistungen (z.B. Erstellung des Rohbaus) und vergibt andere Leistungen an Subunternehmer. Im Unterschied dazu delegiert der Generalübernehmer sämtliche Aufgaben. Der Vorteil im Gegensatz zur Einzelbeauftragung besteht für den Bauherrn darin, dass er im Generalunter- bzw. Generalübernehmer einen festen Ansprechpartner hat. Durch Verträge im Vorfeld werden die exakten Bedingungen und Kosten festgelegt und

damit Planungssicherheit geschaffen. Risiken bestehen für den Bauherrn, wenn der Generalunter- bzw. Generalübernehmer insolvent wird oder die ausführenden Unternehmen geknebelt werden und nur noch eine mindere Qualität erbringen (vgl. FALK 1996: 254f).

Die **öffentliche Hand** tritt einerseits als gesetzgeberische Kraft und andererseits als Kunde auf. Die öffentliche Hand spielt eine wichtige Rolle bei allen Bauvorhaben, da insbesondere in Deutschland eine Vielzahl von Gesetzen und Regelungen für die Immobilienwirtschaft bestehen. Eine Vereinfachung und Beschleunigung des administrativen Aufwands bei der Immobilienerstellung ist eine häufig gestellte Forderung der Immobilienwirtschaft an die staatlichen Entscheidungsträger (vgl. EXPERTENKOMMISSION WOHNUNGSPOLITIK 1995). Darüber hinaus gewinnt die öffentliche Hand als Kunde bzw. Auftraggeber in Public-Private-Partnerships zunehmend an Bedeutung.

Die allgemeine **Öffentlichkeit** ist ein zunehmend wichtiger Faktor des Unternehmensumfeldes in der Immobilienbranche. Die Erstellung von Immobilien führt oftmals zu weitreichenden landschaftlichen, infrastrukturellen und sozialen Umgestaltungen, z.B. ausgeprägt beim Bau von Großflughäfen. Häufig schließen sich betroffene Bürger zu Bürgerinitiativen zusammen und versuchen auf diese Weise, Einfluss auf die Ausgestaltung der Projekte zu nehmen. Um nicht durch Gerichtsprozesse und sonstige Maßnahmen den Zeitplan zu gefährden, müssen Projektentwickler im Rahmen ihrer Möglichkeiten die verschiedenen Standpunkte der öffentlichen Meinung rechtzeitig analysieren und Kompromisse unterbreiten. Das Schaffen einer breiten Akzeptanz von geplanten Immobilienentwicklungen in der Bevölkerung wird als zunehmend bedeutend eingestuft (vgl. ROULAC 1995: 498ff).

**Investoren** sind die Endnachfrager der Projektentwicklung. Sie erwerben die Eigentumsrechte und vermieten die Immobilie oder ziehen selber ein und werden damit zum Nutzer-Investor. Die Gruppe der Investoren zerfällt in drei Segmente: natürliche Personen, Non-Property-Unternehmen und institutionelle Investoren.

- Private Investoren kaufen Immobilien, vorwiegend Wohnimmobilien, zur Eigennutzung oder als Kapitalanlage. Ihre Kaufentscheidung wird meist durch eine Reihe einzigartiger, subjektiver Beweggründe gesteuert.
- Unternehmen, die Gebäude lediglich als notwendigen Produktionsfaktor zur Leistungserstellung ihrer

primären Geschäftstätigkeit betrachten, werden als Non-Property-Unternehmen bezeichnet. Klassischerweise treten grössere Non-Property-Unternehmen, z.B. große Industrie- und Handelsunternehmen, gleichzeitig als Investor und alleiniger Nutzer der speziell für sie entwickelten Immobilien auf.

- Die dritte Gruppe bilden die institutionellen Investoren. Dazu zählen vor allem Offene und Geschlossene Fonds, Pensionsfonds, Versicherungen, Leasingfirmen, Immobilienaktiengesellschaften und in Grenzen Projektentwickler mit eigenem Bestand. Die Investoren übernehmen das fertiggestellte Objekt in ihr Portfolio mit dem Ziel, über Vermietung oder Verpachtung der Immobilie an Nutzer Rendite zu erzielen. Bei der Auswahl des Projekts sind portfoliotheoretische Aspekte ausschlaggebend. Erwartete Rendite und Risiko der Anlage müssen zu den bereits im Portfolio befindlichen Anlagen passen. Investoren haben einen langfristigen Anlagehorizont. (vgl. SCHULTE ET AL. 2000: 38 und speziell zu offenen Immobilienfonds BONE-WINKEL 1994).

Die **zukünftigen Nutzer** einer Immobilie, Privatpersonen, öffentlich Institutionen oder Firmen sind die Zielgruppe, die letztendlich mittels des Nachfragemechanismus über die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit eines Projekts entscheiden. An ihren Interessen und Anforderungen muss das Nutzungskonzept für ein Grundstück ausgerichtet werden. In einer rezessiven Wirtschaft müssen Projektentwickler Nutzer für ihre Projekte suchen, um sie für Investoren interessant zu machen (vgl. ROULAC 1996: 338ff).

In der Realität ist die Abgrenzung der einzelnen Akteure der Immobilienwirtschaft nicht eindeutig. Die Übergänge sind fließend. Es kam in der Vergangenheit zu vorwärts und rückwärts gerichteten Integrationen, so dass heute viele Projektentwickler beispielsweise eine eigene Beratungsabteilung oder eigene Facility-Management-Töchter gegründet haben. Institutionelle Investoren, Non-Property-Unternehmen und Bauunternehmen haben ihre eigenen Projektentwicklungsgesellschaften gegründet. Nutzer und Investor können eine Einheit darstellen, wie z.B. beim Erwerb eines selbstgenutzten Eigenheims. Oder aber Nutzer und Investor treten als Kunden des Projektentwicklers mit konträren Interessen auf, wie das häufig bei Büroimmobilien anzutreffen ist (vgl. ROULAC 1996: 323ff; SCHULTE ET AL. 2000: 38ff).

## 2.4 Die zentrale Stellung der Projektentwickler in der Immobilienwirtschaft

### 2.4.1 Hintergrund der Projektentwicklung

Die Entwicklung einer Immobilie vom unbebauten Grundstück zum fertigen Immobilienobjekt bedarf der Zusammenarbeit der oben vorgestellten Akteure. Eine Immobilie besteht aus den kombinierten Leistungen einer Vielzahl sehr heterogener Firmen. Die Zusammenarbeit dieser Firmen verläuft häufig mit großen Reibungsschwierigkeiten. Abbildung 6 stellt die klassische pyramidenförmige Struktur der Bauwirtschaft und die zwischen den Akteuren auftretenden Problemfelder dar. Die Pyramide umfasst dabei lediglich die physische Erstellung eines Gebäudes. Der Bauherr, ggfs. vertreten durch den Projektentwickler, beauftragt Architekten, Ingenieure, Kaufleute und Juristen. Die Vertreter dieser Disziplinen haben gewöhnlich wenig Wissen über die Fachgebiete der anderen beteiligten Spezialisten. Daher kommt es bei der notwendigen Zusammenarbeit zu Schnittstellenproblemen. Auf der Ebene der ausführenden Unternehmen finden sich zahlreiche hochspezialisierte Handwerksbetriebe, deren Leistungsprozesse ineinander greifen. Bei der Zusammenarbeit kommt es erneut zu Problemen an den Schnittstellen. Somit bestehen eine Vielzahl von Schnittstellenproblemen zwischen den Ebenen sowie zwischen den Beteiligten innerhalb einer Ebene.

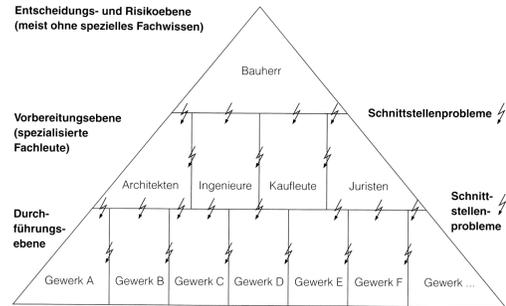


Abbildung 6: Traditionelle pyramidenförmige Struktur der Bauwirtschaft; Quelle: KYREIN 1997: 20

Schnittstellenprobleme bedeuten für den Bauherrn Qualitäts-, Kosten- und Terminrisiken (vgl. KYREIN 1997:20f). Diese Pyramide aus Unternehmen, die an dem Endprodukt Immobilie beteiligt sind, muss nun im gesamten Kontext betrachtet werden. Rund um den physischen Erstellungsprozess wirken die übrigen Akteure mit ihren, teilweise divergierenden Interessen ein, was die Schnittstellenproblematik weiter verschärft.

Zur Minimierung der Schnittstellenprobleme und damit der Unsicherheiten haben sich die Projektentwickler als zentrales Bindeglied der Akteure herausgebildet. Sie treten als Bauherren oder in Vertretung für diesen auf und pflegen den Kontakt mit allen Akteuren. Sie bieten eine Komplettlösung an. Die zentrale Stellung der Projektentwickler inklusive der wechselseitigen Beziehungen mit den umgebenden Akteuren ist in Abbildung 7 idealtypisch dargestellt.

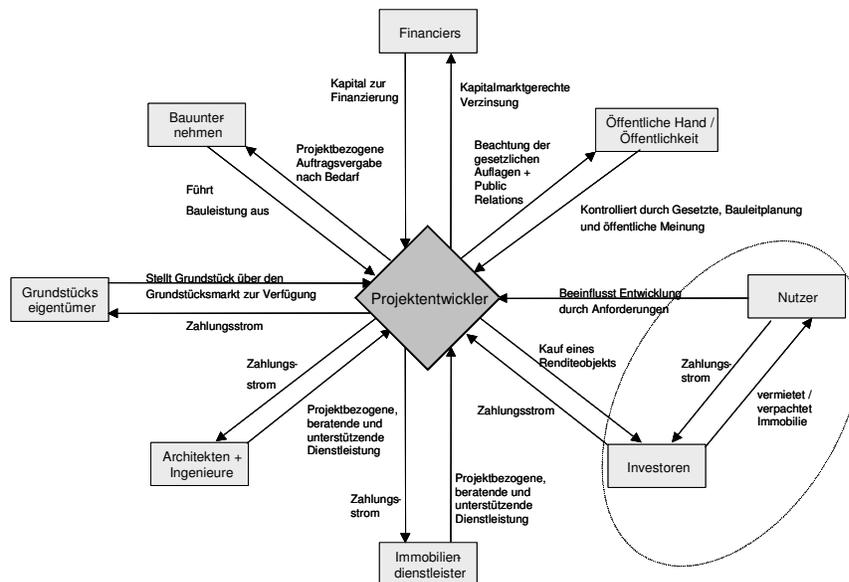


Abbildung 7: Zentrale Stellung der Projektentwickler in der Immobilienwirtschaft; Quelle: stark verändert und erweitert nach ISENHÖFER/VÄTH 2000: 55; ROULAC 1996: 323ff

Projektentwickler bilden interdisziplinäre Teams, in denen architektonisch-technische, juristische und wirtschaftliche Kompetenzen gebündelt werden. Es können drei prototypische Ausprägungen von Projektentwicklern unterschieden werden: Trader-, Service-, und Investor-Developer.

Klassische Trader-Developer entwickeln auf eigenes Risiko Immobilienprojekte mit dem Ziel eines Verkaufs (Exit) an einen Investor. Sie kaufen ein Grundstück, entwerfen unter Zuhilfenahme verschiedener Immobiliendienstleister ein Nutzungskonzept und lassen dieses durch Architekten und Ingenieure in ein architektonisch ansprechendes, technisch durchführbares Konzept übertragen. Sie beauftragen und überwachen die Bauunternehmer und stellen die Finanzierung über die Financiers sicher. Trader-Developer tragen ein hohes unternehmerisches Risiko.

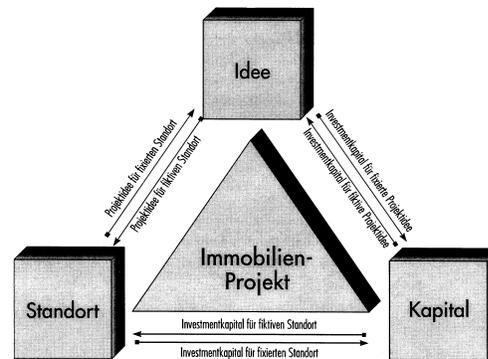
Service-Developer entwickeln Projekte im Auftrag von Investoren und gehen daher wenig Risiken ein. Investor-Developer übernehmen die entwickelten Projekte in das eigene Portfolio und gehen so zusätzlich die langfristigen Chancen und Risiken eines Investors ein.

#### 2.4.2 Definition der Projektentwicklung

Trotz ihrer zentralen Stellung gibt es keine einheitliche Definition, was unter Projektentwicklern bzw. unter Projektentwicklung zu verstehen ist. Eine relativ weite Verbreitung in der Fachliteratur hat DIEDERICHS' Definition gefunden, die die Produktionsfaktoren der Projektentwicklung in den Vordergrund stellt:

„Durch Projektentwicklungen sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“ (DIEDERICHS 1996: 349). Die Definition von DIEDERICHS legt damit die drei möglichen Startpunkte einer Projektentwicklung fest (Abbildung 8).

Im ersten Fall entwirft ein Projektentwickler zu einem festgelegten Standort (bebaut oder unbebaut) ein neues Standortkonzept. Dazu muss er eine Nutzungsidee unter juristischen, wirtschaftlichen und architektonisch-technischen Gesichtspunkten so strukturieren, dass das Projekt für Fremdkapitalgeber und zukünftige Investoren interessant ist. Diese Ausgangslage tritt regelmäßig bei Corporate Real Estate Projekten oder der Schließung innerstädtischer Baulücken auf.



**Abbildung 8: Ausgangsfaktoren der Projektentwicklung; Quelle: BONE-WINKEL 1994: 44**

Im zweiten Fall gibt es bereits eine Nutzungsidee. Der Projektentwickler muss den optimalen Standort suchen und evtl. die Finanzierungsseite klären. Diese Variante tritt z.B. auf, wenn Projektentwickler von Einzelhandelsketten beauftragt werden, Standorte für neue Filialen zu suchen.

Die dritte Möglichkeit geht von den Investoren aus, beispielsweise offene Fonds, die nach einem renditestarken Anlageobjekt passend zur gewünschten Portfoliostruktur suchen. Sollten keine passenden Objekte zur Verfügung stehen, besteht die Möglichkeit, eine Projektentwicklung von der Kapitalgeberseite aus zu initiieren. Die Vor- und Nachteile einer Entwicklungsinitiierung aus Sicht der Kapitalseite diskutieren BONE-WINKEL (1994: 229-252) und BILLAND (2003: 36f) am Beispiel der offenen Immobilienfonds.

Ein zweiter Definitionsansatz betont den prozessualen Charakter der Projektentwicklung. KYREIN (1997: 77ff) betrachtet Projektentwicklung neben der Projektsteuerung als Teilbereich des Projektmanagements. Er sieht die Aufgabe der Projektentwicklung als die Summe aller architektonisch/technischen, wirtschaftlichen und juristischen Maßnahmen von der Grundstücksakquisition bis zur Schaffung des Baurechts. Die sukzessiv folgende Projektsteuerung baut auf den durch die Projektentwicklung geschaffenen Voraussetzungen auf und soll innerhalb der vorgegebenen Kosten-, Qualitäts- und Zeitrahmen die Projektziele in technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht erreichen. Wichtig an dieser Definition ist die Verknüpfung der architektonisch/technischen, wirtschaftlichen und juristischen Qualifikationen in einem Akteur.

ISENHÖFER/VÄTH (2000: 153f) schlagen eine andere Phaseneinteilung vor. Sie unterscheiden Projektentwicklung im engeren Sinne und Projektentwicklung im weiteren Sinne (Abbildung 9). Projektentwicklung i.e.S. endet

mit der Schaffung des Baurechts und kommt damit der Definition von KYREIN nahe. Projektentwicklung im weiteren Sinne wird in vier Phasen zerlegt und umfasst den gesamten Prozess vom Grundstückskauf bis zur Übergabe der fertigen Immobilie. Hier wird jedoch Projektmanagement zu einer Phase innerhalb der Projektentwicklung, wohingegen KYREIN die Projektentwicklung als Teilbereich des Projektmanagements verstanden hatte. An diesem Beispiel wird die allgemeine Problematik der uneinheitlichen Begriffsdefinition deutlich, die nach wie vor in vielen Bereichen der Immobilienwirtschaft anzutreffen ist.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der weiter gefasste Projektentwicklungsbegriff von ISENHÖFER/VÄTH verwendet, da er in umfassendem Maß das Konzept der Schnittstellenreduktion verfolgt und so Projektentwickler für die Investoren und Nutzer wirkliche Gesamtlösungen präsentieren können.

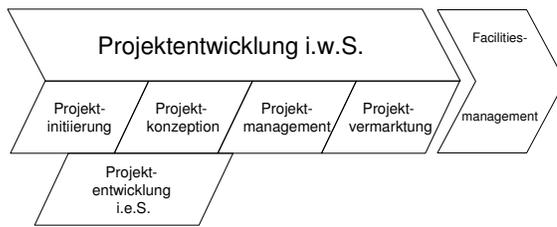


Abbildung 9: Phasen der Projektentwicklung; Quelle: ISENHÖFER/VÄTH 2000: 154

### 2.4.3 Projektentwicklung als Prozess

Der idealtypische Entwicklungsprozess eines Objektes umfasst die Phasen Projektinitiierung, Projektkonzeption, Projektmanagement und Projektmarketing (Abbildung 9). Mit diesen Phasen wird die gesamte Wertschöpfung vom Grundstückskauf bis zur schlüsselfertigen Übergabe der Immobilie abgebildet (ISENHÖFER/VÄTH 2000: 162ff; ISENHÖFER 1999: 52-158).

Die **Projektinitiierung** erfolgt aus einem der drei Ausgangspunkte (s.o.), wobei die Initiative von der Kapitalseite in der Praxis eine untergeordnete Rolle spielt.

In der Initiierungsphase muss der Projektentwickler in Vorleistung gehen und anhand von Vorstudien bestimmen, ob das Projekt mit den gewünschten Zielen realisierbar ist. Er erstellt hierzu ein erstes, grobes Konzept und optioniert sich gegebenenfalls das benötigte Grundstück. In dieser Phase können bereits erste Kosten für Dienstleistungen z.B. in Form von Marktberichten anfallen. Aufbauend auf einer einfachen Projektentwicklungsrechnung mit Erfahrungswerten aus der Vergangenheit entscheidet der Projektentwickler, ob das Projekt weiter

verfolgt werden soll und damit in die konkrete Konzeptionsphase eintritt (vgl. SCHLAMP 1997: 97-119).

Gelangt ein Projekt über die Initiierungsphase hinaus, wird es in der zweiten Stufe, der **Projektkonzeption**, einer intensiven Feasibility Analysis (dt.: Machbarkeitsanalyse) unterzogen. Die Feasibility Analysis setzt sich zusammen aus Marktanalyse, Standortanalyse, Analyse des Nutzungskonzeptes, Wettbewerbsanalyse, Risikoanalyse und der aus den einzelnen Analysen resultierenden Rentabilitätsanalyse. Die Erstellung der einzelnen Analysen wird meistens an spezialisierte Beratungsfirmen vergeben. Ziel der Feasibility Analysis ist es festzustellen, ob die finanziellen, personellen und Know-how-Ressourcen des Projektentwicklers ausreichen, eine Projektentwicklung unter den gegebenen Rahmenbedingungen durchzuführen. Zu den Rahmenbedingungen zählen insbesondere die Eigenschaften des Standortes, die allgemeinen Marktbedingungen sowie die oftmals verschiedenartigen Interessen von Investoren, Nutzern, öffentlichen Institutionen und der allgemeinen Öffentlichkeit. Die Vielzahl dieser Faktoren kumuliert sich in der erwarteten Rentabilität des Projekts, die damit letztendlich zum Entscheidungskriterium wird.

Am Ende dieses Schrittes entscheidet der Projektentwickler, ob das Projekt realisiert werden soll. Im Falle eines Abbruchs an dieser Stelle muss der Entwickler die sunk costs für die Feasibility Analysis selbst tragen. Den hohen Risiken der Projektentwicklung soll durch verstärkten Einsatz von Controlling-Instrumenten Rechnung getragen werden (vgl. HELLERFORTH 2001: 33-79).

Sofern eine positive Entscheidung zugunsten einer Realisierung getroffen wurde, schließt sich nun die Phase des Projektmanagements an, in der die bauliche Leistungserstellung stattfindet. Hier kommt die zentrale, koordinierende und überwachende Funktion des Projektentwicklers voll zur Entfaltung.

„Die Aufgabe des Projektmanagements ist es, durch organisierende, leitende und steuernde Tätigkeiten die Teilprozesse der Planungs- und Ausführungssysteme zu einem Gesamtprozess zusammenzufügen. Neben der Funktionsfähigkeit hat das Projektmanagement die Zielkonformität, die technologische Adäquanz und die Kostengünstigkeit dieses Systemaufbaus zu gewährleisten.“ HOMANN (2000: 229)

Für eine detailliertere Darstellung des Projektmanagements, insbesondere auch auf die oftmals unterschiedlich vorgenommene Unterteilung in Projektleitung und Projektsteuerung, sei auf die weiterführende Literatur

verwiesen: KYREIN (1997), HOMANN (1999), HOMANN (2000); KALUSCHE (2002).

Das **Projektmarketing** hat die Aufgabe, eventuell unter Zwischenschaltung eines Immobilienmaklers, das entwickelte Objekt für potenzielle Nutzer und Investoren so attraktiv erscheinen zu lassen, dass diese in das Objekt einziehen bzw. investieren. Wichtig ist hierbei die Berücksichtigung der oftmals divergierenden Interessen zwischen dem Nutzer der Immobilie und dem Investor. Neben diesen direkten Adressaten gewinnt auch die positive Darstellung des Projekts in der allgemeinen Öffentlichkeit an Bedeutung.

Die frühzeitige Vermietung des Projekts erhöht die Chancen des Projektentwicklers beim Verkauf an Investoren, da diese in der derzeitigen Marktlage einen hohen Vorvermietungsstand verlangen.

Abweichend von der idealtypischen Darstellung in Abbildung 9 beginnt diese Phase in der Praxis meist nicht erst nach der Fertigstellung, sondern läuft bereits parallel während der Konzeptions- oder Managementphase.

Dem Projektmarketing von Gewerbeimmobilien wird aufgrund einer höheren Volatilität in diesem Marktsegment schon länger wissenschaftliche Aufmerksamkeit geschenkt. Im Wohnimmobilienbereich haben regionale Sättigungserscheinungen, z.B. in den neuen Bundesländern, dafür gesorgt, dass auch hier ein verstärktes Immobilienmarketing betrieben werden muss. Als einführende Literatur in das Immobilienmarketing sei auf BOBBER/BRADÉ (2000) sowie FALK (1995) verwiesen.

Aus dieser prozessualen Betrachtungsweise wird deutlich, dass das Produkt der Projektentwickler eine komplexe Dienstleistung ist, deren elementarer Kern die physisch geschaffene Immobilie ist. Im Vorfeld der bauwirtschaftlichen Gebäudeerstellung und im Anschluss daran werden weitere Wertschöpfungsschritte miteinbezogen. Auch KYREIN (1997: 27) betont den Dienstleistungscharakter und sieht „[...]Projektmanager als Symbolanalytiker, die zu einer Gesamtschau technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Aspekte fähig sind und so in der Lage sind, ein neues Dienstleistungsprodukt zu generieren.“

Das Gesamtpaket der Leistungen von der Auftragsannahme bis zur Übergabe des Objekts bzw. mit einzelnen Betreuungsschritten sogar darüber hinaus ist damit als das Produkt der Projektentwickler zu betrachten.

## 2.5 Die Projektentwicklungsbranche

Im Folgenden wird die Branche der Projektentwickler dargestellt. Die fragmentierte Branchenstruktur hat eine Reihe von Implikationen auf die Entwicklung von Strategien.

### 2.5.1 Abgrenzung der Projektentwicklungsbranche

Nach PORTER wird eine Branche durch Unternehmen gebildet, die Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können. Die exakte Abgrenzung einer Branche hängt dabei stark von der individuellen Sichtweise des einzelnen Unternehmens ab. Zudem verschieben sich die Grenzen einer Branche durch technologische Veränderungen und strategische Handlungen der involvierten Akteure (vgl. PORTER 1990: 60f, 184f, 244f).

Im Rahmen dieser Arbeit werden Projektentwickler als Unternehmen verstanden, die nach der obigen Definition Projektentwicklung i.w.S. (vgl. Kap. 2.4.2) im Immobilienbereich betreiben. Sie gehören damit eindeutig zur Immobilienbranche. Die Immobilienbranche umfasst jedoch eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Unternehmen mit sehr heterogenen Produkten. So kann z.B. die Erstellung einer Standortstudie durch einen Immobiliendienstleister nicht mit der ausführenden Bautätigkeit eines Bauunternehmens verglichen werden, obwohl beide zur Immobilienbranche gezählt werden. Die breite Definition der Immobilienbranche widerspricht PORTERS Kriterium der Substituierbarkeit der Produkte und erlaubt daher keine sinnvollen Aussagen über verallgemeinerbare Strategien der Unternehmen (vgl. BONE-WINKEL 1994: 126).

Daher wird die Projektentwicklerbranche im Folgenden als die Summe der Unternehmen verstanden, die Projektentwicklung nach obiger Definition durchführen. Die Grenzen der Branche sind fließend. Viele Unternehmen decken neben der Projektentwicklung auch vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen oder völlig andere Geschäftsbereiche ab. Eine Unterscheidung in Abhängigkeit des Anteils der Projektentwicklung am Gesamtumsatz wäre sinnvoll, ist jedoch aufgrund mangelnder Daten nicht erfüllbar.

Es gibt keine offizielle statistische Erfassung der Projektentwicklerbranche. Aus Untersuchungen können jedoch einige grobe Abschätzungen und Zusammenhänge gewonnen werden, die in Tabelle 1 wiedergegeben

sind. Tabelle 1 bietet einen groben Überblick über die Projektentwicklerbranche. Aus dieser Tabelle lässt sich ein Zusammenhang zwischen dem Volumen der Projektentwicklung und der Größe einer Kommune erkennen. Projektentwicklungen mit einem Volumen von mehr als DM 100 Mio. werden praktisch ausschließlich in Agglomerationen ab 500 000 Einwohner aufwärts realisiert. Ebenso verdeutlicht die Tabelle, dass mit zunehmender Projektgröße die Anzahl der Anbieter wie auch der Nachfrager stark absinkt. Die höheren Risiken bei großen Projektentwicklungsvolumina werden durch höhere erwartete Renditen kompensiert. Besonders interessant ist auch die große absolute Anzahl an Projektentwicklungsunternehmen. Insbesondere im Bereich der kleinen und kleinsten Unternehmen findet ein reger Markteintritt und Marktaustritt in Abhängigkeit von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen statt. Die hohe Anzahl potenzieller Mitbewerber hat Auswirkungen auf die strategischen Möglichkeiten innerhalb der Branche und auf die Stellung der Projektentwickler zu den übrigen Akteuren der Immobilienwirtschaft. Dies wird weiter unten näher behandelt.

Projektgröße	Klein	Mittel	Groß
Volumen in Mio. DM	5-20	20-100	100-500
Anzahl der Anbieter	< 2 500	100-50	20-10
Anzahl der Nachfrager	5 000-20 000	< 1 000	< 100
Gemeindegröße	> 15 000 E.	> 60 000 E.	> 500 000 E.
Abwicklungsdauer in Monaten:			
- bis Baubeginn	6	12 (6-18)	24 (13-36)
- Bauausführung	18 (12-24)	21 (18-24)	24 (18-30)
- Gesamt	24 (18-30)	33 (24-42)	48 (30-66)
Umsatz pro Projekt (in Mio. DM p.a.)	8,3	34	150
Überschuss in % der Investitionssumme	5-10 %	10-15 %	15-30 %

**Tabelle 1: Die Projektentwicklungsbranche im Überblick;**  
Quelle: DIEDERICHS 1999: 274

### 2.5.2 Fragmentierung der Projektentwicklungsbranche

Eine fragmentierte Branche ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl kleiner und mittlerer Unternehmen, viele davon im Besitz von Privatunternehmern, sowie dem Fehlen von Branchenführern, welche die Macht besit-

zen, die Ereignisse in der Branche aktiv zu steuern. Die Projektentwicklerbranche in Deutschland erfüllt die wesentlichen Kennzeichen, die PORTER als Charakterzüge einer fragmentierten Branche nennt. Dies wird im folgenden Abgleich zwischen den theoretischen Charakteristika mit der Projektentwicklungspraxis deutlich (vgl. PORTER 1990: 250ff, Liste gekürzt).

Die **Eintrittsbarrieren** sind in der Projektentwicklungsbranche allgemein niedrig. Es gibt wenig verbindliche Standards und Normen. Die Ausübung von Tätigkeiten in der Immobilienwirtschaft ist häufig nicht an eine offiziell definierte Qualifikation oder Ausbildung gebunden.

**Economies of Scale** (dt.: Betriebsgrößensparnisse) spielen in der Projektentwicklung praktisch keine Rolle. Jedes Immobilienprojekt stellt neue Anforderungen an die beteiligten Unternehmen. Die Erstellung einer großen Anzahl von Immobilien führt nicht zu einer Kostendegression, wie das durch Automatisierung und Fließbandfertigung aus der Industrieproduktion bekannt ist.

Die **Transportkosten** einer Immobilie sind quasi unendlich, da eine Verlagerung per Definition nicht möglich ist. Das Immobilienangebot wird nicht zu den Konsumenten gebracht, sondern die Konsumenten müssen sich zum Produkt bewegen. Durch die Erbringung der Dienstleistung Projektentwicklung an einem anderen Ort entstehen hohe Quasi-Transportkosten.

Bestandsdominanz und die langen Verzögerungen von einer geänderten Nachfrage bis zur tatsächlichen Anpassung des Angebots führen zu einer ausgeprägten Zyklizität im Immobilienmarkt. Viele Einflussfaktoren auf die Zyklizität erweisen sich in der Praxis als nur schwer prognostizierbar, was aus Sicht der Projektentwickler zu schwer oder **nicht berechenbaren Umsatzschwankungen** führt.

Es gibt keine zwei identischen Immobilien, was bereits per se zu einer hohen Diversifikation führt. Abbildung 5 verdeutlicht die **starke Segmentierung** des Immobilienmarktes in sachliche und regionale Teilmärkte. Durch die explizite Berücksichtigung der Kundenwünsche (Nutzer und Investoren) entstehen maßgeschneiderte Produkte.

In keinem Bereich der Projektentwicklung gelingt es einzelnen Unternehmen eine marktbeherrschende Stellung einzunehmen, um auf diese Weise in eine stärkere **Verhandlungsposition** gegenüber ihren Kunden zu gelangen. Die große Anzahl an Projektentwicklern erlaubt keine Verbesserung der Verhandlungsposition

gegenüber Nutzern und Investoren durch Unternehmensgröße.

Die **Kreativität** spielt in der Immobilienbranche, sei es bei Architekten oder bei Projektentwicklern, eine große Rolle. Eine große Menge an Informationen aus den unterschiedlichsten Bereichen müssen zusammengeführt werden, um daraus ein Nutzungskonzept zu formulieren. Allgemein lässt sich beobachten, dass es in kleineren Firmen besser gelingt, die kreativen Potenziale der Mitarbeiter zu aktivieren als in großen (vgl. KYREIN 1997: 68ff).

Je wichtiger die Präsenz vor Ort und die Pflege **lokaler Netzwerke** ist, desto eher haben kleine Unternehmen Vorteile gegenüber Großen. Das Image eines Immobilienprojekts gewinnt für die erfolgreiche Vermarktung an Bedeutung. Gute Kontakte zu lokalen Entscheidungsträgern, allen voran zur Baubehörde, kann den Verwaltungsakt signifikant beschleunigen, was die Planungssicherheit erhöht und Opportunitätskosten senkt.

### 2.5.3 Anpassung an die Fragmentierung

Das Vorliegen eines der oben genannten Faktoren ist bereits ausreichend, um zur Entstehung einer fragmentierten Branche zu führen. Die Projektentwicklungsbranche in Deutschland kann daher als fragmentierte Branche bezeichnet werden. PORTER weist darauf hin, dass die Abgrenzung einer fragmentierten Branche nur unscharf geschehen kann. Das reicht aber aus, um einige grundsätzliche strategische Überlegungen anzustellen, wie sich ein Unternehmen optimal mit der Fragmentierung umgehen kann. PORTER (1990: 263ff) schlägt folgende Ansätze vor.

Aus der großen Bedeutung lokaler Kontakte ergibt sich die Forderung einer **Dezentralisierung** der Entscheidungskompetenz. So soll nicht die Größenordnung der Operation an einem Standort gesteigert werden. Stattdessen sollen die einzelnen Operationen bewusst klein und autonom gehalten werden, wenngleich eine zentralisierte Erfolgskontrolle erfolgt.

Ziel ist es, durch eine **Erhöhung des hinzugefügten Mehrwerts** (Wertschöpfung) die Differenzierung der angebotenen Produkte auszuweiten.

Eine Spezialisierung ermöglicht es dem Unternehmen, den Markt besser zu kennen und damit optimaler auf Kundenwünsche eingehen zu können. Diese Spezialisierung ermöglicht eine intensivere Kundenberatung und maßgeschneiderte Dienstleistungen. Ähnlich wie

**Spezialisierung auf Produktsegmente**, stellt die **Spezialisierung auf Kundentypen** eine Möglichkeit dar, mit der Fragmentierung der Branche fertig zu werden. Die vertiefte Kenntnis über die Anforderungen der Kunden ermöglicht eine passgenauere Produkterstellung und damit höhere Renditen. Einschränkend muss ergänzt werden, dass diese Strategie die Wachstumsaussichten des Unternehmens begrenzt.

Die Probleme einer fragmentierten Branche werden noch verschärft, wenn auch das bearbeitete Marktgebiet zersplittert ist. Deshalb bietet eine **Konzentration auf ein Marktgebiet** in fragmentierten Branchen besondere Vorteile. Dies erlaubt es, Fertigungs-, Marketing- und Vertriebsmaßnahmen gezielter einzusetzen.

Eine selektive **Rückwärtsintegration** kann die Kosten senken und diejenigen Konkurrenten unter Druck bringen, die sich das nicht leisten können.

Diese allgemeinen, strategischen Überlegungen werden bei der Entwicklung von Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien in der Projektentwicklungsbranche zugrundegelegt. In Kapitel 5.5 werden obige Vorschläge bei der Diskussion der empirischen Ergebnisse wieder aufgegriffen.

## 3 Entwicklung von Unternehmensstrategien

In diesem Kapitel wird in allgemeiner Form die aus theoretischer Sicht empfohlene Vorgehensweise zur Bestimmung von Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien dargestellt. Es werden Konzepte und Werkzeuge vorgestellt, die es erlauben, aus einer Reihe von Eingangsparametern strategische Stoßrichtungen abzuleiten.

### 3.1 Begriffsdefinition

In seinem umfassenden Beitrag zum Thema strategische Unternehmensführung unterscheidet MACHARZINA (1999: 197ff) zwei Definitionen von Strategien.

Erstens können Strategien verstanden werden als Maßnahmenbündel, die rational geplant werden und deren Formulierung vor der Maßnahmenrealisierung erfolgt. Als wesentliche Eigenschaften von Strategien lassen sich demnach identifizieren:

- Strategien werden rational geplant auf Grundlage von objektiven Daten.
- Der Betrachtungsgegenstand ist die langfristige Zukunft.

- Die benötigten Ressourcen werden identifiziert und aktiv gemanagt.
- Die zu erwartenden Gegenreaktionen der Marktteilnehmer werden antizipiert.
- Ein Strategiewechsel kann nur langfristig vollzogen werden und ist mit hohen Kosten verbunden.

Diese (klassische) Definition eignet sich zur Lösung von Problemen durch den zielgerichteten Einsatz theoretischer Instrumente.

Die zweite Sichtweise, die insbesondere in der neuen Literatur vertreten wird, sieht Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen. Durch die zunehmende Geschwindigkeit des Umweltwandels und die abnehmende Stetigkeit wird es für die Unternehmensführung schwieriger, langfristige Maßnahmenbündel zu entwerfen und umzusetzen. Das erklärt die Betonung der Pfadabhängigkeit von strategischen Entscheidungen. Strategien entstehen aus dem laufenden Geschäftsbetrieb heraus und müssen daher frühere strategische Entscheidungen und deren langanhaltende Folgen miteinbeziehen. Oftmals werden auch Entscheidungen der Vergangenheit nachträglich als Strategien umgedeutet (vgl. MINTZBERG/MCHUGH 1985: 160ff). Diese Definition bietet sich bei empirischen Untersuchungen an, da sie es ermöglicht, in der Realität beobachtete Verhaltensmuster zu verstehen, ohne das (oft nicht rationale) Verhalten aus der Vergangenheit erklären zu müssen.

### 3.2 Prozess der Strategieentwicklung

Die Strategien eines Unternehmens sollen dazu dienen, im Vorfeld definierte Ziele durch den gezielten Einsatz von Maßnahmen zu erreichen. Die Unternehmensstrategien haben ihr Fundament in den ausformulierten Unternehmenszielen, die sich in leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche und gesellschaftspolitische/nichtmonetäre Ziele unterscheiden lassen. Darüber hinaus werden die Strategien durch die Unternehmensgrund-

sätze und die Unternehmenskultur nachhaltig geprägt (vgl. MACHARZINA 156-196). Die konkrete Planung einer Strategie beginnt bei der Analyse der strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung (Abbildung 10).

Dazu wird im ersten Schritt der aktuelle Stand der unternehmensexternen Chancen und Risiken analysiert und deren Entwicklung in der Zukunft prognostiziert (Umweltanalyse). Im zweiten Schritt wird der aktuelle Stand der unternehmensinternen Stärken und Schwächen analysiert und deren Entwicklung in der Zukunft prognostiziert (Unternehmensanalyse). Im dritten Schritt wird aus dem Abgleich der so gewonnenen internen und externen Einflussfaktoren die unternehmensindividuell optimale Strategie abgeleitet. In der vierten Stufe wird die ausgewählte Strategie im Unternehmen implementiert („structure follows strategy“). Um ex-post den Erfolg der gewählten Strategie feststellen zu können, werden im fünften Schritt Kontrollinstrumente aufgebaut, die einen Soll-Ist-Vergleich gestatten. Aus den Ergebnissen dieser Kontrollinstrumente wird über das Feedback Einfluss genommen auf eine erneute Strategieentwicklung. Zudem muss bei einer erneuten Strategieentscheidung berücksichtigt werden, dass sich die bereits implementierten Strategien auf die unternehmensinternen Faktoren auswirken.

Im Rahmen dieser Arbeit sind die Schritte eins mit drei relevant, die von der eingehenden Analyse der internen und externen Faktoren zu strategischen Stoßrichtungen führen. Die zugrundeliegenden Unternehmensziele, die Unternehmensgrundsätze und die jeweilige Unternehmenskultur werden als gegeben vorausgesetzt (weiterführende Literatur zu Unternehmenskultur mit soziologischem Schwerpunkt vgl. DIERKES ET AL. 1993; mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt vgl. SCHREYÖGG ET AL. 1995). Ebenso wird die Strategieimplementierung und die strategische Erfolgskontrolle nicht weiter beachtet, wobei nicht verkannt werden soll, dass das Feedback wichtige Informationen für die Anpassung der Strategien bereit hält.

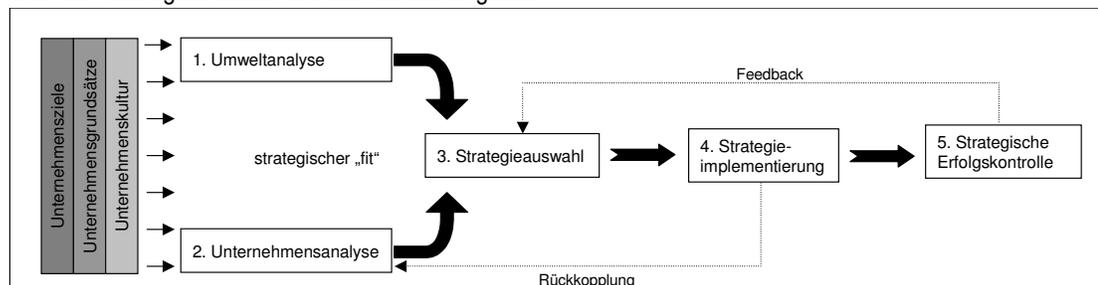


Abbildung 10: Prozess der Strategieentwicklung; Quelle: Eigene Darstellung nach STEINMANN/SCHREYÖGG 1993: 151

### 3.3 Instrumente zur Strategieentwicklung

#### 3.3.1 Umweltanalyse

Während der 1980er Jahre wurden, vor allem von Vertretern der Harvard Business School, unter ihnen PORTER, die externen Faktoren als relevant für den Unternehmenserfolg betrachtet. Es wurde angenommen, dass der Erfolg maßgeblich von der Attraktivität der Branche und der relativen Wettbewerbsposition des Unternehmens innerhalb der Branche abhängt.

Die Umweltanalyse betrachtet deshalb alle externen Faktoren, welche die Entwicklung des Unternehmens beeinflussen. Die externen Faktoren werden in vier Kategorien unterteilt:

- Technologische Rahmenbedingungen
- Makroökonomische Rahmenbedingungen
- Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen
- Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen

Diese Rahmenbedingungen bilden das Gerüst für die enger gefasste Analyse des Branchenumfelds, in dem das Unternehmen tätig ist. Die externen Faktoren beeinflussen die Aktionsmöglichkeiten aller Unternehmen in einer Branche, wenn auch nicht immer in gleichem

Ausmaß. Ein häufig verwendetes Instrument zur Bestimmung der Wettbewerbskräfte innerhalb einer Branche ist die von PORTER entwickelte Branchenstrukturanalyse (Abbildung 11). PORTER verbindet in seinem Ansatz die Industrial Organization Theorie von Bain und Mason sowie die traditionelle Business-Policy-Theorie. PORTER identifiziert fünf wesentliche Wettbewerbskräfte, welche die Attraktivität einer Branche bestimmen (vgl. PORTER 1990: 25-61; ESCHENBACH/KÜNESCH 1993: 151ff).

In Abhängigkeit von Marktgröße und Marktwachstum herrscht ein mehr oder weniger intensiver **Wettbewerb zwischen den bereits etablierten Firmen** am Markt. Bei einem Oligopol in einem langsam wachsenden Markt ist die Rivalität besonders hoch. Ebenso tragen hohe Fixkosten mit einem Zwang zur Kapazitätsauslastung zu einem aggressiven Verdrängungswettbewerb bei. Eigentümer-Unternehmer geben sich häufig mit niedrigeren Renditen zufrieden, um die Unabhängigkeit des Unternehmens zu wahren. Dies wiederum kann die Rentabilität der gesamten Branche begrenzen. Die Rivalität in einer Branche bleibt länger erhalten, wenn die Austrittsbarrieren hoch sind. Dazu zählen primär: spezialisierte Aktiva mit niedrigen Liquidationserlösen, strategische Wechselwirkungen mit anderen Geschäftsbereichen, emotionale Barrieren und Fixkosten des Austritts in Form von Sozialplänen, Aufrechterhaltung von Ersatzteillagern etc.

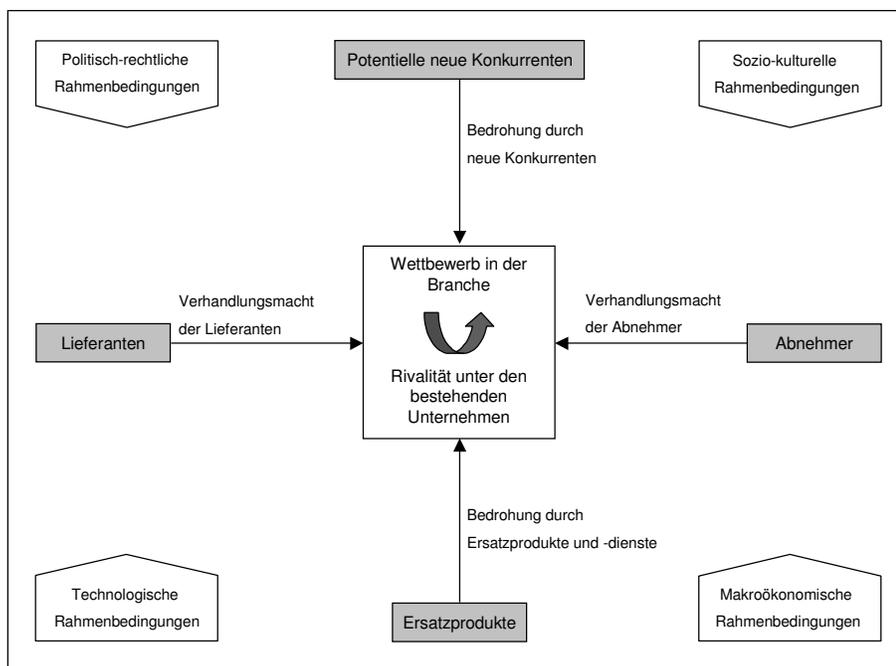


Abbildung 11: Fünf Triebkräfte des Branchenwettbewerbs; Quelle: verändert nach PORTER 1990: 26

Eine hohe Rendite in der Branche wirkt anziehend auf **neue Konkurrenten**. Durch den Eintritt neuer Konkurrenten kommt es für die bestehenden Unternehmen zu Marktanteilsverlusten und sinkender Rendite. Viele und hohe Eintrittsbarrieren können den Markteintritt neuer Wettbewerber verzögern oder verhindern. Zu den wichtigsten Markteintrittsbarrieren zählen: Economies of Scale, Produktdifferenzierung, hoher Kapitalbedarf, hohe Umstellungs-/Bindungskosten der Kunden und größenunabhängige Kostennachteile z.B. durch Patente, günstige Standorte der etablierten Anbieter oder Lern- und Erfahrungskurven.

Die **Verhandlungsmacht der Lieferanten** ist dann besonders hoch, wenn die Lieferantenseite nur aus einem oder wenigen Anbietern besteht. Umgekehrt verhindert eine hohe Anzahl heterogener Firmen in der untersuchten Branche eine starke Position. Die Lieferanten können durch Preiserhöhungen bzw. Qualitätssenkungen Druck ausüben, wenn es keine Ersatzprodukte gibt und wenn in der analysierten Branche durch einen Anbieterwechsel hohe Umstellungskosten entstünden. Verstärkend wirkt dabei, wenn die analysierte Branche am Absatz der Lieferanten nur einen geringen Anteil hat.

Die Bedingungen für die **Verhandlungsmacht der Abnehmer** verhält sich spiegelbildlich zu denen der Lieferanten. Eine Konzentration auf Abnehmerseite erhöht den Konkurrenzdruck in der Branche. Je größer der umsatzmäßige Anteil der Abnehmer ist, desto mehr Verhandlungsmacht bekommen diese. Standardisierte Produkte ermöglichen den Abnehmern einen leichten Wechsel der Anbieter, was wiederum den Konkurrenzdruck erhöht. Ebenso erhöht sich die Verhandlungsmacht, wenn die Abnehmer eine Rückwärtsintegration glaubwürdig androhen können.

Die erzielbare Rendite in einer Branche wird beschränkt durch verfügbare **Ersatzprodukte**. Mit steigendem Preis erscheinen Ersatzprodukte zunehmend attraktiver. Das Ausmaß der Bedrohung wird durch deren Kosten-Nutzen-Relation bestimmt. Hohe Wechselkosten können die Bedrohung vermindern.

MACHARZINA (1999: 229) lobt die Praxistauglichkeit von PORTERS Modell und betont, dass nun inhaltliche Aussagen zum Wirkungszusammenhang der Branchensituation und Wettbewerbslage vorlägen statt bloßer Checklisten.

Kritiker des Modells bezweifeln, ob eine Reduktion auf lediglich fünf Wettbewerbskräfte die Verhältnisse nicht zu sehr vereinfacht. Weiterhin wird der qualitative Charakter des Ansatzes bemängelt, der bei einer Anwen-

dung in der Realität viele Spielräume für subjektive Gewichtungen lasse (vgl. SCHOLZ 1987: 74ff). Hierzu sei angemerkt, dass Modelle dazu dienen, die komplexe Umwelt generalisiert abzubilden und daher per Definition zu einer Reduktion gezwungen sind. Kritisch merkt MACHARZINA (1999: 230) an, dass immer nur ein Faktor isoliert betrachtet wird unter Vernachlässigung der latenten Interdependenzen zwischen den Faktoren.

Trotz der teilweise berechtigten Kritik hat PORTERS Modell breite Resonanz in Theorie und Praxis gefunden, da er verschiedene Ansätze zu einem gut anwendbaren Analyseinstrument verschmilzt und dieses anschaulich darstellt.

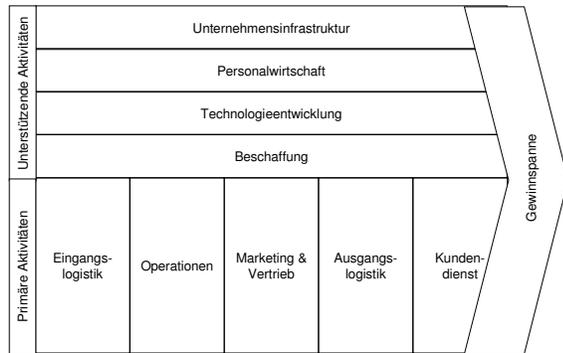
### 3.3.2 Unternehmensanalyse

In den 1990er Jahren entstand aus der Kritik an der branchenzentrierten Sichtweise der Harvard School der ressourcenbasierte Ansatz durch Vertreter der Chicagoer Schule. Diese bezweifeln die Dominanz externer Faktoren. Stattdessen erklärt sich für sie der Erfolg eines Unternehmens vorrangig durch seine internen Ressourcen bzw. die daraus entwickelten Kernkompetenzen. Jedes Unternehmen hat eine einmalige Ressourcenallokation. Aufgabe des Managements ist es, diese internen Ressourcen zu erkennen und weiterzuentwickeln, um die Einzigartigkeit der Ressourcen zu schützen und zum Unternehmenserfolg einzusetzen (vgl. BARNEY 1991: 99ff).

Es bietet sich an, tangible und intangible Ressourcen des Unternehmens zu unterscheiden. Die tangiblen (dinglich-physischen) Ressourcen sind leichter mess- und bestimmbar. Hierzu zählen die Verfügbarkeit von Rohstoffen, Kapital, Patenten, Arbeitskräften, Produktionskapazitäten etc. Die intangiblen Ressourcen sind häufig schwer objektiv in ihrer Bedeutung und ihrem exakten Wert bestimmbar. Dazu zählen das spezifische Know-how der Mitarbeiter, das Image einer Firma, das Vorhandensein und die Qualität von sozialen, informellen Netzwerken, die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens etc. (vgl. KNYPHAUSEN 1993: 777ff).

Das Vorhandensein und die Gewichtung der einzelnen Ressourcen hängt u.a. von der Größe der Firma und maßgeblich von der untersuchten Branche ab. Da es meist keine objektiv belegten Werte für die Gewichtung gibt, findet eine subjektive Gewichtung durch die Analysierenden statt.

Ein bekanntes Instrument zur Bestimmung der Kernkompetenzen eines Unternehmens ist die Wertkette (Abbildung 12).



**Abbildung 12: Wertkette eines Unternehmens; Quelle: verändert nach PORTER 1986: 62**

Die Wertkette eines Unternehmens betrachtet das Unternehmen nicht als Einheit, sondern zerlegt es in seine einzelnen Funktionen. Dabei wird unterschieden in primäre und unterstützende Wertaktivitäten. Die primären Wertaktivitäten befassen sich mit der physischen Herstellung des Produkts von den Inputfaktoren bis zur Übermittlung an den Abnehmer. Die unterstützenden Aktivitäten stellen die hierfür notwendige Infrastruktur, personellen Ressourcen, Technologie und weitere Funktionen für das ganze Unternehmen zur Verfügung.

Die Untergliederung des Unternehmens in die einzelnen Teilaktivitäten ermöglicht eine genaue Analyse der einzelnen Prozessschritte von den Ausgangsfaktoren bis zum endgültigen Produkt. Daraus lassen sich die Kernkompetenzen eines Unternehmens, aber auch seine Schwachstellen im Vergleich zur Wertkette seiner Konkurrenten ermitteln.

PORTERS Wertkettenkonzept hat in der Praxis weite Verbreitung erfahren, wengleich Kritik dahingehend geäußert wurde, dass Bausteine sehr unterschiedlichen Detaillierungsgrades in einem Konzept verwoben wurden (vgl. HAX/MALJUF 1991: 54f).

### 3.3.3 Produkt-Markt-Matrix und SWOT-Analyse

Die Gegenwartsanalyse und die Prognose der zukünftigen Entwicklung der internen und externen Rahmenbedingungen stellen die Grundlage zur Ableitung von Strategien dar.

Darauf aufbauend kommen sogenannte suchfeldanalytische Instrumente zum Einsatz. Diese Instrumente ordnen den Suchraum potentieller Geschäftsfelder, haben aber lediglich heuristischen Charakter. Die konkrete Formulierung einer Strategie erfolgt dann beispielsweise über die Portfoliotechnik. Die Portfoliotechnik kann allerdings nur anhand der präzisen Datenlage eines einzel-

nen Unternehmens angewendet werden. Für die Ableitung allgemeiner strategischer Möglichkeiten eignen sich hingegen die suchfeldanalytischen Instrumente (vgl. MACHARZINA 1999: 244).

Zu den bekanntesten suchfeldanalytischen Instrumenten zählen neben der Space-Analyse und dem MBD-Konzept, die Produkt-Markt-Matrix und die SWOT-Analyse, die hier vorgestellt werden.

#### Produkt-Markt-Matrix

Die Produkt-Markt-Matrix von ANSOFF verdeutlicht die grundlegende strategische Entscheidungssituation auf Gesamtunternehmensebene. Die zentralen Fragen der Gesamtunternehmensstrategie sind:

- Welche Produkte/Dienstleistungen verkaufen wir?
- Auf welchen Märkten verkaufen wir unsere Produkte/Dienstleistungen?

Da diese beiden Entscheidungen interdependent sind, ist das zentrale Ziel der Gesamtunternehmensstrategie die Bestimmung der Produkt-Markt-Matrix. ANSOFF (1979: 20ff) veranschaulichte die vier grundsätzlichen Möglichkeiten in der nach ihm benannten Ansoff-Matrix:

		Produkte	
		bestehende	neue
Märkte	bestehende	Marktdurchdringung	Produktenerweiterung
	neue	Markterweiterung	Diversifikation

**Abbildung 13: Ansoff-Matrix; Quelle: ANSOFF 1979: 25**

#### Marktdurchdringungsstrategie

Die Marktdurchdringungsstrategie versucht mit den bestehenden Produkten einen größeren Anteil in den bereits bearbeiteten Märkten zu erreichen. Diese Strategie kann insbesondere in schrumpfenden Märkten angewendet werden mit dem Ziel, als Einziger oder einer der Wenigen den Schrumpfungsprozess zu überleben und nach der Marktberreinigung gute Renditen zu erzielen.

Mit Hilfe der **Markterweiterungsstrategie**, dem Erobern neuer Märkte mit den etablierten Produkten, können Synergiepotenziale im Absatzbereich genutzt werden. Das Unternehmen kann sich auf die Unsicherheiten des

neuen Marktes konzentrieren, da das Produkt bereits bekannt ist.

Mit Hilfe einer **Produkterweiterung** in den bereits bearbeiteten Märkten können Synergien zwischen einzelnen, technisch benachbarten Produkten generiert werden unter gleichzeitiger Ausnutzung der im Unternehmen schon vorhandenen lokalen Marktkenntnisse. Diese Strategie empfiehlt sich bei hohen Synergieeffekten zwischen den einzelnen Produktgruppen.

Im Rahmen der **Diversifikationsstrategie** werden neue Produkte auf neuen Märkten eingeführt. Diese Strategie weist die größten Risiken auf, da zur Ungewissheit über das neue Produkt auch die Unsicherheiten in einem neuen Markt kommen. Damit stellt diese Strategie die höchsten Anforderungen an das Management und die Organisation des Unternehmens. Zu unterscheiden ist eine Diversifikation innerhalb der Branche und eine Diversifikation, die den Branchenrahmen verlässt. Innerhalb einer Branche kann eine vertikale Integration in vorgelagerte oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen erfolgen. Oder es werden mit einer horizontalen Integration die Erfahrung und Kapazitäten für andere Produkte/Leistungen eingesetzt. Durch eine Diversifikation über die Branchengrenzen hinaus können neue Standbeine geschaffen werden. Unter portfoliotechnischen Aspekten macht diese Strategie Sinn, wenn die bearbeiteten Branchen in unterschiedlichen Zyklen verlaufen (vgl. ANSOFF 1979: 22-43).

Zur Auswahl der geeigneten Strategie dient das Gesetz der abnehmenden Synergie von ANSOFF. Es empfiehlt die Verfolgung derjenigen Strategie mit den höchsten Synergieeffekten.

Die Vorteile der Ansoff-Matrix liegen in seiner Einfachheit und Plausibilität. Sie ermöglicht die Ableitung zukünftiger Handlungsmuster. Kritisch merkt MACHARZINA (1999: 253) an, dass ANSOFFS Heuristik der abnehmenden Synergie dazu neigt, eine Grundhaltung des „dem Bewährten treu bleiben“ zu forcieren.

Die Ansoff-Matrix eignet sich als Instrument für eine erste grobe Darstellung der grundsätzlichen strategischen Möglichkeiten.

Die Ansoff-Matrix verdeutlicht, welche vier grundlegenden Möglichkeiten der Strategieentwicklung existieren. Die **SWOT-Analyse** strebt dagegen eine Entscheidung an, welche dieser strategischer Stoßrichtungen für das Unternehmen sinnvoll ist.

Die SWOT-Analyse, eine Weiterentwicklung der lediglich deskriptiven WOTS-UP-Analyse ist ein weit verbreitetes

Verfahren, das die analysierten internen und externen Faktoren zusammenführt und daraus strategische Stoßrichtungen entwickelt. Die SWOT-Analyse bedient sich einer Matrix, in der die Stärken (Strengths – S), Schwächen (Weaknesses – W), Gelegenheiten (Opportunities – O) und Bedrohungen (Threats – T) aufgetragen werden (Abbildung 14).

	Stärken / Strengths (S)	Schwächen / Weaknesses (W)
	Auflisten der Stärken: 1. ... 2. ...	Auflisten der Schwächen: 1. ... 2. ...
Gelegenheiten / Opportunities (O)	SO-Strategien	WO-Strategien
Auflisten der Gelegenheiten: 1. ... 2. ...	Einsatz von Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten	Überwindung der eigenen Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten
Bedrohungen / Threats (T)	ST-Strategien	WT-Strategien
Auflisten der Bedrohungen: 1. ... 2. ...	Nutzung der eigenen Stärken zur Abwehr von Bedrohungen	Einschränkung der eigenen Schwächen zur Abwehr von Bedrohungen

**Abbildung 14: SWOT-Matrix; Quelle: MACHARZINA 1999: 254**

Diese systematische Vorgehensweise sichert eine umfassende Betrachtung aller relevanten Parameter für die Formulierung strategischer Stoßrichtungen.

Es gibt jedoch keine Angaben über die jeweiligen Wirkungsbeiträge der Kontextvariablen. Zudem fehlt eine Prozessbeschreibung, wie der Anwender von der Kontextbeurteilung zur eigentlichen strategischen Stoßrichtung gelangt (vgl. MACHARZINA 1999: 253ff).

Trotzdem stellt die SWOT-Analyse ein wichtiges Instrument dar, die intern ermittelten Kernkompetenzen und die extern vorgegebenen Rahmenbedingungen miteinander in Beziehung zu setzen, und wird dementsprechend in der Literatur häufig verwendet.

### 3.4 Resümee

In diesem Kapitel wurden einige grundlegende Ansätze zur Entwicklung von Strategien vorgestellt. Neben den vorgestellten Konzepten existiert mittlerweile eine kaum zu überblickende Vielzahl an Vorschlägen, die unterschiedliche Phasen, Schritte oder Betrachtungswinkel der Strategieentwicklung beschreiben. Zu einem ersten groben Überblick sei auf ESCHENBACH/KÜNESCH (1993) und vertiefend die dort zitierte Literatur verwiesen, darunter beispielhaft GÄLWEILER (1990), HAX/MALJUF (1991), HINTERHUBER (1992). Ebenso sei auf die zitierte Literatur bei MACHARZINA (1999) hingewiesen, der im Kontext der Unternehmensführung auf eine Vielzahl von Strategiekonzepten eingeht.

Es gibt jedoch keinen objektiv richtigen Ansatz der Strategieformulierung. So bleibt es jedem selbst überlassen, den für seine Situation optimalen Ansatz und die passenden Analyseinstrumente zu wählen. Abbildung 15 verdeutlicht, welche Konzepte für welche Stufe der Strategieentwicklung in dieser Arbeit angewendet werden.

Stufe im Prozess der Strategieentwicklung	Verwendete Konzepte
1. Umweltanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branchenanalyse</li> </ul>
2. Unternehmensanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertkette</li> </ul>
3. Strategieauswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansoff-Matrix</li> <li>• SWOT-Analyse</li> </ul>

**Abbildung 15: Übersicht über die verwendeten Konzepte; Quelle: Eigene Darstellung**

Die hier verwendeten, grundlegenden Konzepte haben eine weite Verbreitung in Theorie und Praxis erfahren. Zudem eignen sie sich besonders, da sie durch ihre klare Strukturierung erste Aussagen über strategische Möglichkeiten in einer bisher wenig untersuchten Branche erlauben. Die Anwendung wesentlich spezialisierter und detaillierterer Ansätze empfiehlt sich erst, wenn bereits eine gute Informationsbasis zu dieser Branche vorhanden ist und vorbereitende Arbeiten zur Strategiefindung existieren.

Im vierten Kapitel werden die theoretischen Ansätze mit den aus der Empirie gewonnenen Daten verknüpft. Kapitel vier schafft mit der Umweltanalyse und der Unternehmensanalyse die Grundlagen einer Strategieentwicklung.

## 4 Ausgangssituation der Projektentwickler

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Nach eingehender Literaturrecherche wurde eine empirische Feldstudie in Form von neun leitfadengestützten Interviews durchgeführt zur Identifizierung der für Projektentwickler relevanten internen und externen Einflussfaktoren für ihre Strategieentwicklung und die daraus resultierenden Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien.

### 4.1 Methode des Vorgehens

Ziel war es, durch eine primäre Erhebung unter Projektentwicklern die relevanten internen und externen Fakto-

ren einer Strategieentwicklung sowie bereits implementierte Strategien zu identifizieren.

#### 4.1.1 Begründung für eine qualitative Erhebung

Da die Strategien von Immobilienunternehmen allgemein und der Bereich der Projektentwickler im speziellen in der Literatur bisher wenig Beachtung fand, wurde ein exploratives Vorgehen gewählt. Explorative Verfahren dienen dazu, neue Untersuchungsgegenstände zu durchdringen sowie Zusammenhänge und mögliche Kausalitäten zu identifizieren. Oftmals werden sie vorbereitend für eine quantitative Analyse verwendet. Am Ende einer qualitativen Analyse stehen idealerweise induktiv gewonnene Hypothesen (vgl. WESSEL 1996: 40ff).

Es wurden neun ca. einstündige Leitfadeninterviews geführt. Eines mit dem Bundesverband freier Wohnungs- und Immobilienunternehmen (BfW), Berlin (vgl. Anhang B) und acht mit Unternehmen, die Projektentwicklung in Deutschland betreiben (vgl. Anhang C). Um die selektive Wahrnehmung durch den Interviewer zu minimieren und ein flüssiges Gespräch zu gewährleisten, wurden Mitschnitte angefertigt. Die Transkriptionen dieser Mitschnitte wurden durch ein iteratives Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse auf die Kernaussagen mit direktem Bezug zur Themenstellung reduziert. Durch diese Informationsverdichtung konnten die wichtigsten internen und externen Faktoren für eine Strategieentwicklung sowie die von den Projektentwicklern bereits verfolgten Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien identifiziert werden (vgl. MAYRING 2003: 59ff; WESSEL 1996: 132ff).

#### 4.1.2 Auswahl der Stichprobe

Der Bundesverband freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen (BfW), Berlin, wurde im Vorfeld befragt, um einen Überblick über die Projektentwicklungsbranche in Deutschland und deren gegenwärtige wirtschaftliche Situation zu bekommen. Der BfW vertritt ca. 1800 Unternehmen aus verschiedenen Bereichen der Immobilienwirtschaft auf der politischen Ebene, darunter ein hoher Anteil Projektentwickler, und betreibt Lobbyarbeit bei den für Immobilienunternehmen relevanten Gesetzgebungsorganen. Auch auf europäischer Ebene nimmt der Verband über seine Mitgliedschaft im europäischen Dachverband Union Européenne des Promoteurs-Constructeurs (UEPC) am politischen Meinungsbildungsprozess teil (vgl. BUNDESVERBAND FREIER IMMOBILIEN- UND WOHNUNGSUNTERNEHMEN 2003a: 8ff). Diese

Informationen von unabhängiger Seite waren die Grundlage, um den Interviewleitfaden für die anschließende Unternehmensbefragung aktuell und zielorientiert aufzubauen.

Die befragten acht Projektentwickler wurden bewusst ausgewählt. Ziel war es, einen Querschnitt durch die heterogene Projektentwicklerbranche in Deutschland zu ziehen und dabei insbesondere die unterschiedliche Ressourcenausstattung von Entwicklern zu erfassen (Tabelle 2).

Kleine und kleinste Unternehmen mit nur wenigen Mitarbeitern wurden vernachlässigt, da davon ausgegangen werden kann, dass bei diesen Unternehmen größtenteils der Manager-Eigentümer die Entscheidungen aufgrund persönlicher Einschätzung trifft. Das bedeutet, in derartigen Unternehmen wird keine personal- und kostenintensive Strategie explizit ausgearbeitet (vgl. MACHARZINA 1999: 126).

Aus dem Interview beim BfW und vorausgegangener Literaturrecherche konnte bereits auf einige Unternehmenscharakteristika geschlossen werden, die auf die Auswahl von Strategien Einfluss haben. Dazu zählten u.a. die angebotene Immobilienart, die Finanzierungsmöglichkeiten, Grundstücke im Bestand und die Eigentümerstruktur, wobei jeder Projektentwickler eine einzigartige Kombination an Ausprägungen darstellt.

In den ausgewählten Firmen befinden sich Projektentwickler für den Wohnungsbau und für den Gewerbebau. Eine Begrenzung auf eine der beiden Arten hätte bereits eine Einschränkung bedeutet und eine interessante Differenzierungsmöglichkeit ausgeschlossen. In der Liste finden sich Unternehmen mit nur einem oder wenigen Eigentümern und Tochterunternehmen großer Konzerne, teils Aktiengesellschaften mit einer sehr breiten Eigentümerstruktur. Dementsprechend ist das Verhältnis zwischen Kapitaleignern und Management sehr unterschiedlich zu bewerten. Die Strategie einer Tochterunternehmung ist beinahe zwangsläufig durch die Ziele und Strategien der Muttergesellschaft beeinflusst. Der bearbeitete Markt der einzelnen Firmen reicht von einigen wenigen lokalen Standorten innerhalb Deutschlands über europäische Standorte hin zu einer weltweiten Präsenz. Durch die Auswahl sollten möglichst viele unterschiedliche interne Ressourcen erfasst werden, da diese Ausgangspunkt einer Strategieentscheidung sind.

Unternehmen BFW-1; UNT 1-8 <sup>1</sup>	GJ	Auswahlkriterium	M	P
Bundesverband freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen (BFW)	1946	Dachverband	---	---
Baywobau Baubetreuung GmbH	1963	Schwerpunkt im Wohnungsbau	Ja	Ja
Frankonia Eurobau AG & Co. KG	1992	Freier Projektentwickler	Ja	Ja
Hines Immobilien GmbH	1991 <sup>2</sup>	Tochter eines ausländischen Projektentwicklers	Ja	Ja
investa Projektentwicklungs- und Verwaltungs GmbH	1972	Freier Projektentwickler	Ja	Ja
STRABAG Projektentwicklung GmbH	1965	Tochter eines Baukonzerns	Ja	Ja
SIEMENS Real Estate	1994 <sup>3</sup>	Tochter eines Industrieunternehmens	Ja	Ja
Tercon Immobilien Projektentwicklungs-GmbH	1995	Tochter einer Immobilienaktiengesellschaft	Ja	Ja
Viterra Development AG	2003 <sup>4</sup>	Tochter eines großen Wohnungsbestandshalters	Ja	Ja

**Tabelle 2: Die interviewten Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)**

<sup>1</sup> Den befragten Unternehmen wurde Anonymität der Angaben zugesichert, daher werden die Aussagen codiert wiedergegeben.

<sup>2</sup> In Deutschland, Gründung der amerikanischen Mutter 1956.

<sup>3</sup> Durch Outsourcing.

<sup>4</sup> Durch Zusammenlegung der Viterra Gewerbeimmobilien und der Geschosswohnungsbauaktivitäten.

## 4.2 Umweltanalyse von Projektentwicklern

Im folgenden werden die wichtigsten empirisch ermittelten externen Rahmenbedingungen für die Projektentwickler in Deutschland erläutert. Eine Unterteilung in technologische, makroökonomische, politisch-rechtliche und sozio-kulturelle Aspekte erhöht die Übersichtlichkeit, gleichzeitig sei aber auf die Interdependenzen zwischen den einzelnen Entwicklungen hingewiesen. Darauf aufbauend erfolgt eine vertiefende Analyse der Projektentwicklerbranche.

### 4.2.1 Technologische Aspekte

Die revolutionären technologischen Entwicklungsimpulse der letzten zwei Jahrzehnte gingen im Wesentlichen von der Informations- und Kommunikationstechnologie aus und strahlen indirekt auch auf die Immobilienbranche ab. Die globale Vernetzung von Menschen und Unternehmen ermöglichte erst Makrotrends, die heute unter Begriffen wie Globalisierung, Internationalisierung, Tertiärisierung etc. zusammengefasst und interpretiert werden.

Nutzer verlangen von Gewerbeimmobilien eine hochflexible Ausstattung, um das Gebäude den sich schnell wandelnden Umweltbedingungen anpassen zu können. Dieser Wunsch nach Flexibilität über einen langen Zeitraum in der Zukunft stellt die Projektentwickler vor große Herausforderungen. Nutzungskonzepte müssen zukünftige Entwicklungen antizipieren. Gleichzeitig müssen bei der Entwicklung flexibler Konzepte die Kostenseite und die Interessen der Investoren beachtet werden (vgl. UNT-2; SCHÄFER und CONZEN 2002: 2).

### 4.2.2 Makroökonomische Aspekte

Die wichtigsten makroökonomischen Veränderungen der letzten Jahre sind die Globalisierung und der andauernde Wandel von einer Industriegesellschaft zu einer Dienstleistungsgesellschaft (Tertiärisierung).

In den letzten 20 Jahren wurden viele Industriebetriebe in Deutschland geschlossen oder im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie ins Ausland verlegt. Gleichzeitig stieg der Bedarf an hochwertiger Bürofläche für den expandierenden Dienstleistungssektor. Der Wegfall der Industriearbeitsplätze wird häufig durch die Entstehung von Dienstleistungsarbeitsplätzen an anderen Standorten kompensiert und trägt damit zur innerdeutschen Migration bei (vgl. UNT-3).

Der Immobilienbranche steht damit ein großes Angebot an Konversionsflächen zur Verfügung, die sich allerdings oftmals in Industrieregionen befinden, die sich in einer langfristigen wirtschaftlichen Abschwungphase befinden. In Abwanderungsgebieten sinkt das Mietniveau, weshalb Investoren diese Regionen meiden. Gleichzeitig entsteht eine erhöhte Nachfrage nach Grundstücken in den neuen Wirtschaftszentren (=Zuzugsregionen) für Büros und Wohnraum (vgl. BAYERISCHE LANDESBANK 1999: 5ff; KAVALIREK 1999: 314f; UNT-4).

Ein weiterer markanter Effekt ist die Globalisierung der Kapitalströme. Internationale Investoren legen ihr Geld weltweit nach den gleichen Kriterien an: erwartete Rendite und Risiko. Ein Verschieben großer Kapitalmengen über Ländergrenzen hinweg in kurzer Zeit stellt, im Gegensatz zu früher, kein Problem mehr dar. Damit konkurrieren Projektentwickler mit ihren Immobilienprojekten in Deutschland indirekt auf internationaler Ebene um das begrenzt zur Verfügung stehende Kapital internationaler Investoren (zum steigenden Auslandsengagement deutscher Immobilienfonds vgl. HARDEBUSCH 2003: 58ff; BONE-WINKEL 2003: 11). Auch die Wertentwicklung anderer Anlageinstrumente, z.B. Aktien, Anleihen etc. hat massiven Einfluss auf die Immobilienwirtschaft, wie der beobachtete Mittelzufluss in offene und geschlossene Immobilienfonds während der letzten Börsenbaisse belegt.

Die Umorganisation von Unternehmen durch Internationalisierung und der gleichzeitig ablaufende Wandel der Nachfrage von spezialisierten Fertigungsgebäuden zu standardisierten Bürogebäuden hat bei Non-Property-Unternehmen zu einer Neubewertung ihres Immobilienportfolios geführt. Waren Immobilien bisher ein notwendiger Produktionsfaktor und in ihrer Kostenwirkung vernachlässigt worden, so entwickelte sich in den letzten Jahren eine verstärkte Aufmerksamkeit für Unternehmensimmobilien. Unter der Bezeichnung Corporate Real Estate Management (CREM) wird ein aktives und zielorientiertes Management der Unternehmensimmobilien angestrebt. Durch eine systematische Planung, Steuerung und Kontrolle aller immobilienbezogenen Aktivitäten soll ein nachhaltiger Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens geleistet werden (vgl. SCHÄFERS 1997 53ff; zur Organisation des CREM vgl. PIERSCHKE 2001). In großen deutschen Unternehmen wurden hierzu häufig eigene Corporate Real Estate Gesellschaften gegründet, die Bestandsverwaltung und Projektentwicklung zentralisiert übernehmen. Im Vergleich zu den USA scheint jedoch bei deutschen Unternehmen diesbezüg-

lich noch ein großer Nachholbedarf vorzuliegen, woraus sich potenzielle Betätigungsfelder für Projektentwickler ergeben (vgl. PFNÜR 2002).

### 4.2.3 Politisch-rechtlich Aspekte

Die folgenden politisch-rechtlichen Aspekte wurden von den Interviewpartnern als relevante Entwicklungen genannt: die allgemein in der Immobilienwirtschaft vorzufindende hohe Regelungsdichte, die Förderung von Public-Private-Partnerships und die Neuregelungen zur Kreditvergabe von Banken Basel II.

Der deutsche Immobilienmarkt gilt im internationalen Vergleich als stark reglementiert. Die Baugesetzgebung wird immer komplizierter. Die Planung eines neuen Projekts wird durch Bürgerinitiativen, Bürgerbeteiligungen und bis zu 40 Trägern öffentlicher Belange intransparent und zeitlich unkalkulierbar (vgl. BFW-1).

Veränderungen im BauGB seit 1993 eröffnen neue Planungs- und Finanzierungsmöglichkeiten. Dazu zählen der Erschließungsvertrag (§ 124-129 BauGB), der städtebauliche Vertrag (§6 BauGB-MaßnG), der Folgekostenvertrag (§ 6 Abs. 3 BauGB-MaßnG), der Vorhaben- und Erschließungsplan (§7 BauGB-MaßnG) und die städtebauliche Entwicklungsmaßnahme. Die seit Jahren angespannte Haushaltslage bei den Kommunen veranlasst diese immer häufiger, auf diese modernen Planungsinstrumente zurückzugreifen (vgl. KYREIN 1997: 37ff).

Eine besondere Aufmerksamkeit in der Fachliteratur und der öffentlichen Diskussion erfährt das Thema Public-Private-Partnership als Lösungsansatz zur Überwindung der kommunalen Finanzprobleme.

Die angespannte Haushaltslage in Bund, Ländern und Kommunen behindert die nötigen Investitionen. Das Deutsche Institut für Urbanistik hat für die Kommunen im Zeitraum 2000-2009 einen Investitionsbedarf von 686 Mrd. Euro errechnet, dem derzeit ein jährliches Investitionsvolumen von lediglich 22 Mrd. Euro gegenübersteht (vgl. IMMOBILIENZEITUNG 2003c: 9). Hinzu kommen massive Stellenkürzungen im öffentlichen Bereich, wovon auch die Planungs-, Hoch und Tiefbauämter betroffen sind.

Als Lösungsstrategie wird seit einigen Jahren die Public-Private-Partnership (PPP) propagiert. Unter PPP werden vertraglich fixierte Vereinbarungen zwischen der öffentlichen Hand als Auftraggeber und einem privaten Unternehmen, z.B. einem Projektentwickler, als Auftragnehmer verstanden. Im Rahmen des PPP-Vertrags ver-

pflichtet sich der Private auf Grundlage einer regelmäßig funktionalen Leistungsbeschreibung eine öffentliche Baumaßnahme komplett, d.h. inklusive Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb der Immobilie zu übernehmen. Die Verträge können dabei bis zu 30 Jahre laufen (vgl. IMMOBILIENZEITUNG 2003d: 9).

Die Bedeutung, die PPP von offizieller Seite zugemessen wird, zeigt sich anhand des Gutachtens „PPP im öffentlichen Hochbau“, das im September 2003 offiziell vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen vorgestellt wurde. Das Gutachten setzt einheitliche Standards für die PPP-Praxis in Deutschland. Es wird ergänzt durch Gutachten, welche die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen näher definieren (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU- UND WOHNUNGSWESEN 2003; ausführlich zu PPP vgl. KYREIN 2000; KIRSCH 1997).

Projektentwicklern eröffnen sich durch PPP neue Märkte, z.B. das Errichten und Betreiben einer mautpflichtigen Brücke. Allerdings dürfte die Zusammenarbeit mit Kommunen zumindest bei PPP-unerfahrenen Partnern einige Anfangsschwierigkeiten mit sich bringen (vgl. BFW-1; UNT-2; UNT-4).

Im Bereich der international gültigen Regelungen hat die Diskussion um den Entwurf des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht zur Eigenkapitalgrundlage von Banken bei ihrem Kreditgeschäft und ihren Beteiligungen, abgekürzt als „Basel II“ bezeichnet, die größte Aufmerksamkeit erfahren. Die EU plant, die vorgeschlagenen Richtlinien in bindendes EU-Recht zu übertragen, was eine Anpassung der Richtlinien an nationale Interessen und Besonderheiten innerhalb Deutschland verhindern würde.

Basel II knüpft die Höhe des bei Krediten unterlegten Eigenkapitals an die durch ein Rating festgelegte Bonität/Risikosituation des Schuldners. Das erhöht tendenziell die Zinsbelastung für Kreditnehmer mit einem schlechten Rating.

Damit verteuert Basel II die Immobilienfinanzierung in Deutschland, besonders in einem langfristigen und risikobehafteten Segment wie der Projektentwicklung. Die Risiken einer Projektentwicklung sind vielschichtig und daher nur schwer objektiv durch Risikomaße bestimmbar. Hinzu kommen die allgemein hohen Investitionssummen in der Projektentwicklung. Die bankintern verwendeten Risikomaße haben in den letzten Jahren zu einer, aus Sicht der Projektentwickler, ausgesprochen restriktiven Kreditvergabe geführt (vgl. GDW BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGSUNTERNEHMEN 2003:

1f; BUNDESVERBAND FREIER IMMOBILIEN- UND WOHNUNGSUNTERNEHMEN 2002a, b).

Kritiker von Basel II werfen den Banken vor, eine zu restriktive Kreditvergabe zu betreiben und dadurch viele Projektentwicklungen zu verhindern. Befürworter argumentieren dagegen, dass rentable und gut präsentierte Projekte nach wie vor eine Finanzierung erhalten und demnach Basel II lediglich zu einer natürlichen Selektion der schlechtesten Projekte führt, die sich insgesamt positiv reinigend auf den Markt auswirkt (vgl. BFW-1; UNT-1; UNT-2; UNT-4; UNT-6; UNT-7).

### 4.2.4 Sozio-kulturelle Aspekte

Die wichtigste Entwicklung aus dem sozio-kulturellen Bereich ist der demografische Wandel in Deutschland.

Die Langzeitprognosen gehen von einem deutlichen Absinken der Einwohnerzahlen nach 2020 in Deutschland aus. Das Statistische Bundesamt prognostiziert in seiner 10. koordinierten Vorausberechnung im Szenario ‚gleichbleibende Geburtenrate, keine Zuwanderung‘ für das Jahr 2050 eine Bevölkerung von 64,4 Millionen, was gegenüber 1995 eine Abnahme um 21,5% bedeuten würde. Gleichzeitig wird der Anteil der über 65-jährigen im Verhältnis zur Altersklasse 15-65 Jahre drastisch ansteigen (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2003: 31ff).

Das allein ließe auf einen stark rückläufigen Bedarf an Wohnraum schließen. Diese Entwicklung geht jedoch einher mit einer Zunahme der Einpersonenhaushalte, was tendenziell zu einer Erhöhung des Wohnraums pro Person führt und damit dem Trend entgegen wirkt. Tatsächlich wird die Anzahl der Haushalte bis 2020 noch zunehmen. Zudem wird der Bevölkerungsrückgang durch Immigration voraussichtlich teilweise aufgefangen.

Diese gesamtdeutschen Trends werden überlagert durch innerdeutsche Wanderungsbewegungen. Generell lässt sich während der letzten Jahrzehnte eine Nord-Süd-Wanderung und seit der Wende eine Ost-West-Wanderung konstatieren. Diese Wanderung findet zwischen den Oberzentren im Bundesgebiet statt, aber auch von peripheren ländlichen Gebieten in die wirtschaftlich prosperierenden Städte.

Für die Immobilienbranche insgesamt bedeuten diese z.T. gegenläufigen Trends, dass der deutsche Immobilienmarkt seine kleinräumige Struktur beibehält bzw. sich diese weiter verfestigt (vgl. JUST 2003b: 24ff; IMMOBILIENZEITUNG 2003c: 7).

Für die Anbieter von Wohnimmobilien bedeutet dies auf lange Sicht einen Rückgang der Nachfrage. Durch die

lange Lebensdauer von Immobilien werden sich hohe Leerstandsdaten ergeben, oder Wohnraum muss durch Abriss aus dem Markt genommen werden. Eine erhöhte Nachfrage dürfte sich für Altersheime, Pflegeheime und Wohnanlagen zum betreuten Wohnen entwickeln (vgl. SZAMEITAT 2003).

Hierbei dürfte sich eine unterschiedliche Bewertung der Situation nach dem derzeitigen Standort des Projektentwicklers ergeben. Während in einigen Regionen bereits heute hohe Leerstände zu verzeichnen sind, ist in anderen Regionen noch über Jahre von einer stabilen Nachfrage auszugehen.

Auch auf den deutschen Gewerbeimmobilienmärkten wird sich der Rückgang der Bevölkerung in einer langfristig sinkenden Nachfrage bemerkbar machen. Durch eine insgesamt sinkende und gleichzeitig überalternde Bevölkerung stehen immer weniger Erwerbspersonen in der Altersklasse zwischen 15 und 65 Jahren zur Verfügung. Die Nachfrage nach Büroimmobilien wird darüber hinaus durch die Entwicklung der Bürofläche pro Mitarbeiter beeinflusst. Prognostizierte Trends, wie z.B. die Ausweitung der Telearbeit, könnten zu einer durchschnittlichen Verringerung der Bürofläche pro Mitarbeiter führen. Eine, im Vergleich zu Wohnimmobilien, kürzere Lebensdauer von Büroimmobilien führt zu einem relativ hohen natürlichen Abgang (JUST 2003a: 19ff). Dennoch bleibt auch hier die langfristige Gefahr einer sinkenden Nachfrage.

Die befragten Unternehmen bestätigten die Berücksichtigung der demografischen Trends indirekt. Die Zukunftsaussichten einer Region sind eines der wichtigsten Kriterien, die im Vorfeld einer Projektentwicklung zu prüfen sind. Die guten langfristigen Aussichten Münchens im Vergleich zu anderen Regionen Deutschlands waren häufig ein Beweggrund, in München eine Zweigstelle zu eröffnen (vgl. UNT-1; UNT-2; UNT-4; UNT-6; UNT-7; UNT-8).

### 4.2.5 Branchenstrukturanalyse

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen allgemeinen Trends wird nun die Projektentwicklerbranche näher analysiert. In Abbildung 16 sind die Wettbewerbskräfte nach PORTER aus der Sicht eines Projektentwicklers dargestellt.

Die wesentlichen Lieferanten der Projektentwickler sind Grundstückeigentümer, Finanziere und Bauunternehmen. Daneben in eingeschränktem Maße Architekten, Ingenieure und weitere Dienstleister wie z.B. Makler.

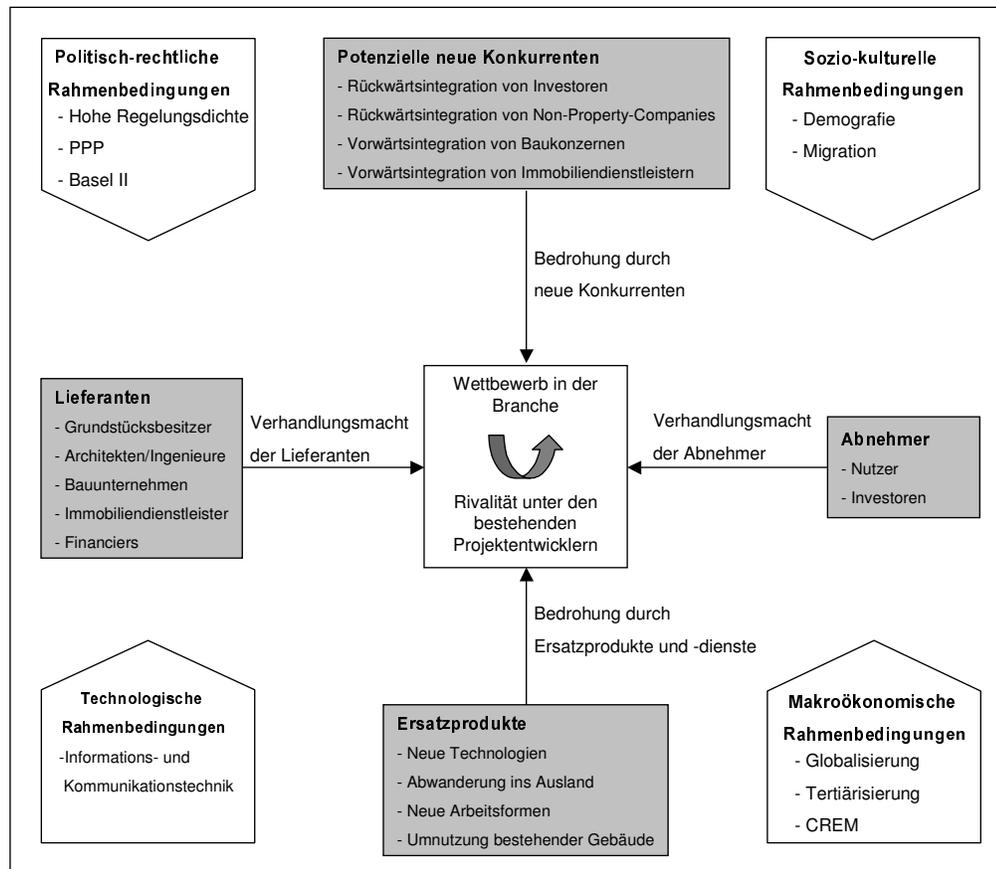


Abbildung 16: Fünf Wettbewerbskräfte in der Projektentwicklungsbranche; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PORTER 1990: 26

Die **Verhandlungsmacht der Grundstückseigentümer** hängt von der Lage des Grundstücks ab. Nur in ausgezeichneten Lagen haben Grundstückseigentümer eine stärkere Position, da prinzipiell eine große Anzahl von Grundstücken von verschiedenen Anbietern offeriert wird. Die Drohung durch Vorwärtsintegration, z.B. in Form von CRE-Gesellschaften ist oftmals bereits geschehen. Eine geringe Zahl von potenziellen Abnehmern schränken ihre Verhandlungsmöglichkeiten ein. Die Macht der Verhandlungspartner pendelt mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und der damit einhergehenden Nachfrage. Die hohe Intransparenz auf dem deutschen Grundstücksmarkt eröffnet hier einen weiten Gestaltungsraum für Verhandlungen (vgl. BfW-1; UNT-4; UNT-7).

Im Gegensatz dazu ist der Markt für Kapital, dem zweiten wichtigen Inputfaktor, wesentlich transparenter. Die vergleichsweise übersichtliche, oligopolistische Struktur der Fremdkapitalgeber für Immobilienprojektentwickler in Deutschland ermöglicht diesen eine klare Orientierung an konkurrierenden Kapitalgebern. Die starke Konkurrenz um den Produktionsfaktor Kapital mit anderen Investitionsmöglichkeiten mit höherer Kapitalrendite

stärkt die Verhandlungsmacht der Kapitalgeber zusätzlich. Die Diskussion um die eingeschränkte Kreditvergabe der Banken im Zusammenhang mit Basel II belegt die schwache Verhandlungsposition der Projektentwickler gegenüber Financiers (vgl. IMMOBILIENZEITUNG 2003e: 11).

Die unterstützenden Zulieferer wie Bauunternehmer, Architekten sowie die diversen Beratungsdienstleister haben eine schwache Verhandlungsposition. Es handelt sich hier durchweg um fragmentierte Branchen mit einer großen Anzahl an Marktteilnehmern. Die angebotenen Leistungen können relativ leicht durch andere Marktteilnehmer ersetzt werden. Es ist ihnen bisher nicht gelungen, Bindungskosten aufzubauen (vgl. BfW-1; UNT-2; UNT-4; UNT-5; UNT-6; UNT-7).

Als Abnehmer einer Projektentwicklung lassen sich Nutzer und Investoren unterscheiden. Aus dem Wohnbereich haben sich die institutionellen Investoren aufgrund zu niedriger Renditen nahezu vollständig zurückgezogen. Die privaten Investoren, die zu einem hohen Prozentsatz auch Eigennutzer sind, haben gegenüber dem Wohnungsbauunternehmen eine schwache **Ver-**

**handlungsposition.** Die Abnehmer sind eine extrem große und heterogene Gruppe. Sie nehmen im Regelfall nur eine Einheit ab, und sie haben keine Möglichkeit, mit Rückwärtsintegration zu drohen. Beeinflusst wird ihre Verhandlungsstärke allerdings durch den Standort einer Immobilie. So können private Nutzer in Regionen mit hohen Leerstandraten bessere Konditionen verhandeln (vgl. UNT-1; UNT-7; UNT-8).

Auch für Gewerbeimmobilien ist die Anzahl der potenziellen Nutzer, bestehend aus den Industrie-, Handels-, und Dienstleistungsunternehmen, groß und ihre Verhandlungsmacht daher prinzipiell niedrig. Ausnahmen bestehen hier jedoch für Großabnehmer wie z.B. Filialisten oder die sogenannten Anchor-tenants in Shopping-Centern. Auch hier gilt: die Verhandlungsmacht schwankt mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und dem Standort.

Die Verhandlungsposition der institutionellen Investoren wurde von den befragten Projektentwicklern als grundsätzlich sehr stark beschrieben. Ihre Anzahl ist, insbesondere bei größeren Objekten, klein und ihre Umstellungskosten auf einen anderen Projektentwickler gering. Abgesehen von selbstauferlegten Beschränkungen, können sie weltweit Investitionschancen wahrnehmen (vgl. ISENHÖFER 1999: 204ff; UNT-2; UNT-4; UNT-5; UNT-6; UNT-7; UNT-8).

Eine direkte **Bedrohung durch Ersatzprodukte** i.e.S. besteht in der Immobilienwirtschaft nicht, da kein anderes Produkt den Nutzenstrom einer Immobilie replizieren kann. Trotzdem bestehen für die Projektentwickler indirekte Bedrohungen.

Für Gewerbeimmobilien eröffnen sich indirekte Substitutionsmöglichkeiten durch eine Verringerung der benötigten Fläche. Dies kann erreicht werden durch den Einsatz von weniger Mitarbeitern, kleineren und effizienteren Maschinen oder auch einer neuartigen Organisation der Arbeit, z.B. Teleworking. Ebenso wird dem Internet in seiner Funktion als virtueller Marktplatz unterstellt, einige Immobilien entbehrlich zu machen, da z.B. Verkaufsräume durch virtuelle Portale ersetzt werden können. Für Entwickler in Deutschland bedeutet auch die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland im Rahmen der Globalisierung eine indirekte Bedrohung. Neue Gewerbeimmobilien werden zunehmend an ausländischen Standorten weltweit errichtet, woran deutsche Projektentwickler aufgrund ihres geringen Internationalisierungsgrades nur selten partizipieren können.

Im Wohnbereich wie im Gewerbebereich spielt die Nutzung bzw. das Refurbishment veralteter Immobilien

eine zunehmende Rolle. Dies stellt nicht im eigentlichen Sinne ein Ersatzprodukt dar. Für Projektentwickler, die bisher ausschließlich auf den Neubau ausgerichtet waren, entstehen auf diese Weise jedoch Ersatzprodukte aus erneuerten Altbauten (vgl. ISENHÖFER 1999: 200f; BONE-WINKEL 2003: 10ff; UNT-1; UNT-2; UNT-3; UNT-5).

Die **Bedrohung durch neue Konkurrenten** wird maßgeblich bestimmt durch die Marktattraktivität, den vorhandenen Eintrittsbarrieren sowie der Bereitschaft der derzeitigen Marktteilnehmer zur Abwehr.

Einen großen Zuwachs an neuen Marktteilnehmern erfuhr der deutsche Immobilienmarkt durch die stimulierenden Effekte der Wiedervereinigung. Direkte staatliche Fördermaßnahmen und durch Steueranreize ausgelöste private Kapitalströme in die neuen Bundesländer führten zu einem Bauboom und damit auch zu einer Expansion der Projektentwicklungsbranche. Doch bereits nach wenigen Jahren zeigte sich eine rasche Marktsättigung bzw. eine Überbauung in weiten Teilen der neuen Bundesländer. Daraus resultierten einige spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche sowie ein breiter Marktaustritt. Noch immer steht der Projektentwicklungsmarkt unter Druck, und es ist daher nicht mit vermehrten Markteintritten zu rechnen. Im Bereich der kleinen Projektentwickler findet nach Meinung einiger Experten eine Marktberreinigung statt (vgl. BONE-WINKEL 2003: 10; BW-1; UNT-1; UNT-2; UNT-5; UNT-6).

PORTER (1990: 29-42) identifizierte fünf wesentliche Hindernisse, die einen Markteintritt für Externe unattraktiv erscheinen lassen.

**Economies of Scale** spielen bei der Projektentwicklung aufgrund der ausgeprägten Heterogenität der Projekte und der absolut gesehen geringen Anzahl keine Rolle.

Der Immobilienmarkt mit seiner ausgeprägten Spezifität bietet sich an, durch **Differenzierung** eine Abgrenzung zu erlangen.

Der hohe **Kapitalaufwand** für Immobilienprojekte ist ein massives Hindernis für neue Marktteilnehmer. Durch die Zurückhaltung der Banken bei der Fremdkapitalfinanzierung gewinnt das Eigenkapital der Entwickler weiter an Bedeutung. Der gesicherte Zugang zu langfristigem Kapital ist eine wichtige Voraussetzung für einen geplanten Markteintritt.

Zu den wichtigsten **größenunabhängigen Kostennachteilen**, mit denen Markteinsteiger konfrontiert werden, zählen in der Projektentwicklerbranche das Know-how der Mitarbeiter und deren Netzwerkverbindungen.

Etablierte Firmen verfügen dank einiger Schlüsselmitarbeiter über ein intensives persönliches Netzwerk mit Behörden, Institutionen und Firmen aus verschiedensten Branchen. Neue Marktteilnehmer müssen sich diese Netzwerke erst langsam, schrittweise aufbauen.

Der **Zugang zu Rohstoffen** erschöpft sich in der Projektentwicklung im wesentlichen auf bereits im Unternehmen vorhandene Grundstücke. In Abhängigkeit von der Qualität der Grundstücke kann dies ein großer Vorteil gegenüber Mitbewerbern sein. Beispielsweise verfügen die Tochtergesellschaften der ehemaligen Staatskonzerne und großer Industrieunternehmen über ein ausgedehntes Grundstücksportfolio.

Die Möglichkeiten und der Wille zur **Vergeltung** können im Bereich der Projektentwickler als sehr gering eingeschätzt werden. Zum ersten fehlt den Projektentwicklern der finanzielle Rückhalt für einen ressourcenverschlingenden Wettkampf. Zweitens gibt es keinen ausgeprägten Marktführer mit einem hohen Marktanteil, der eine Vergeltung durchführen könnte. Von einer erfolgreichen Abwehr neuer Marktteilnehmer würden folglich alle Projektentwickler profitieren, ohne sich beteiligt zu haben.

Die sehr hohe Anzahl der Marktteilnehmer spricht für eine **ausgeprägte Rivalität**. Verstärkt wird diese Vermutung durch den seit einigen Jahren stagnierenden Immobilienmarkt in Deutschland. Nach PORTERS Kriterien müsste ein Wettkampf mit marktberinigendem Charakter stattfinden. Tatsächlich findet in Grenzen eine Bereinigung bei den kleineren Projektentwicklern statt. Als Grund für die verhältnismäßig schwach ausgeprägte Rivalität kann die Fragmentierung des Immobilienmarktes in viele Teilmärkte (vgl. Kap. 1.2.2.2.) angeführt werden. In jedem Teilmarkt sind nur wenige Projektentwickler tätig (vgl. BFW-1; UNT-2; UNT-3; UNT-4).

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Rivalität sehr selektiv zwischen einzelnen Marktteilnehmern stattfindet. Projektentwickler in geographisch getrennten Märkten und/oder verschiedenen Produktsegmenten sind nicht als Rivalen einzustufen.

### 4.3 Unternehmensanalyse von Projektentwicklern

Durch die Auswertung der Interviews konnten die folgenden relevanten internen Ressourcen identifiziert werden, die in tangible und intangible Ressourcen unterschieden werden. Aus diesen wird in Kap. 1.4.3.3, unter Verwendung der Wertkette, beispielhaft eine Kernkompetenz bestimmt.

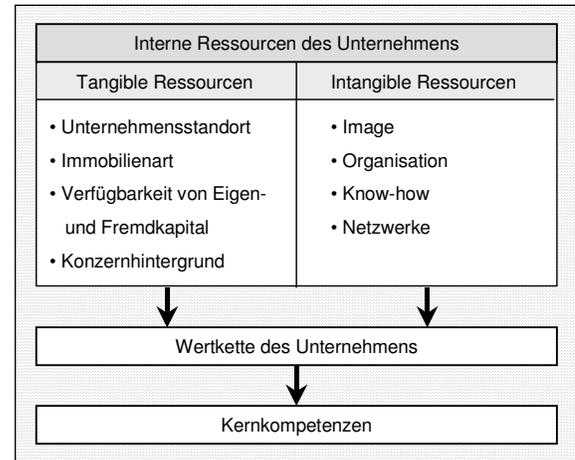


Abbildung 17: Wichtige interne Ressourcen eines Projektentwicklers; Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.3.1 Tangible Ressourcen

##### ▪ Unternehmensstandort

Der oder die Standort(e) des Unternehmens definieren entscheidend den geographisch bearbeiteten Markt. Da eine Kenntnis der lokalen Verhältnisse und der Kontakt zu Behörden als absolut erfolgsrelevant eingestuft werden, kann nur der lokale Markt effektiv bearbeitet werden. Zur Bearbeitung eines neuen Marktgebietes wird daher üblicherweise eine Dependence vor Ort eröffnet. Diese fundamentale Tatsache des direkten Zusammenhangs zwischen Unternehmensstandort und Marktgebiet im Immobilienmarkt wird mit dem Schlagwort „All Business is local“ prägnant zusammen gefasst (vgl. BFW-1; UNT-1; UNT-2; UNT-3; UNT-4; UNT-5; UNT-6; UNT-8).

Bezüglich des Unternehmensstandorts ist zu unterscheiden zwischen wirtschaftlich attraktiven und strukturschwachen Regionen.

Wirtschaftlich attraktive Regionen ziehen Unternehmen und Arbeitnehmer an, was zu einer steigenden Nachfrage im Gewerbe- wie im Wohnbereich führt. In strukturschwachen Gebieten ist meist nur eine begrenzte, stagnierende oder abnehmende Wirtschaftsaktivität zu verzeichnen, was diesen Gebieten Wanderungsverluste der arbeitssuchenden jungen Bevölkerung beschert. Zurück bleiben ältere Bevölkerungsgruppen und einkommensschwache Personen, was sich entsprechend negativ auf die Nachfrage im Immobilienmarkt auswirkt (vgl. KAVALLIREK 1999: 314f).

Darüber hinaus muss zwischen Stadtgebieten und ländlichen Gebieten unterschieden werden.

Es zeigt sich, dass die großen Projektentwickler in Stadt- und Stadtrandlagen tätig sind, während kleine, nur lokal agierende Firmen die ländlichen Bereiche abdecken. Dies gilt tendenziell für den Wohnungsbereich, in verstärktem Maße aber im Gewerbebereich. Besonders die Entwickler großer Gewerbeimmobilien haben ihre Standorte ausschließlich in den größeren Ballungszentren Deutschlands. Auf den Zusammenhang zwischen Größe von Projektentwicklungsvolumen und Größe der Stadt weist DIEDERICHS (1999: 274) hin (vgl. Tabelle 1 in Kap. 2.5.1). Die ländlichen Gebiete haben ein zu geringes Marktvolumen, um den Einstieg für größere Projektentwickler rentabel zu machen (vgl. UNT-1; UNT-2; UNT-4, UNT-5, UNT-8). Die großen Projektentwickler aus den Stadtregionen meiden die ländlichen Gebiete, da ihnen das lokale Know-how und die Kontakte fehlen und der Aufbau von spezifischen Managementkapazitäten überproportional viel kostet im Vergleich zu dem begrenzten Potenzial, Projekte zu entwickeln. Hier bietet sich den Kleinen ein gewisser Schutz vor der Konkurrenz größerer Projektentwickler im Bereich bis zu EUR 10 Mio. Projektvolumen (vgl. UNT-1; UNT-2; UNT-8).

Grob unterschieden werden die Anbieter von Wohn-, Gewerbe- und Spezialimmobilien (zur genaueren Unterscheidung vgl. Abbildung 5). **Jede Immobilienart** verlangt ein spezifisches Know-how, z.B. im Vertrieb, und unterschiedliche Unternehmensorganisationen, weshalb meistens eine Spezialisierung auf eine Immobilienart zu beobachten ist. Wenn es die sinkende Nachfrage jedoch nötig erscheinen lässt, können auch andere Immobilienarten relativ kurzfristig angeboten werden. Die interviewten Unternehmen gaben übereinstimmend an, dass die Einbeziehung anderer Immobilienarten, wie es häufiger bei größeren Projekten durch politisch motivierte städtebauliche Vorgaben erforderlich wird, kein technisches Problem darstelle. Das benötigte Know-how kann relativ schnell erworben werden oder durch einen Projektpartner ergänzt werden (vgl. UNT-2; UNT-4; UNT-5; UNT-7; UNT-8).

An dieser Stelle sei auf einen kausalen Zusammenhang zwischen der angebotenen Immobilienart und der Größe des Marktgebietes hingewiesen. Für Anbieter von Wohnimmobilien kann ein relativ kleines geographisches Marktgebiet, z.B. ein Landkreis, bereits genügend Marktpotenzial bieten. Gewerbeimmobilienentwickler wählen als Standorte eine oder mehrere große Städte. Für einen eng fokussierten Spezialimmobilienentwickler mit beispielsweise Freizeitparks als Schwerpunkt kommt

dagegen nur der gesamte nationale Markt oder sogar eine internationale Marktbearbeitung in Frage.

Das für eine Projektentwicklung zur **Verfügung stehende Eigen- und Fremdkapital** ist die wichtigste singuläre Ressource im Projektentwicklergeschäft.

Die Bereitschaft der Banken zur Kreditvergabe wird durch den Eigenkapitalanteil des Projektentwicklers und den Vorvermietungsstand bzw. das Interesse der Investorenseite beeinflusst. Durch negative Erfahrungen in jüngster Vergangenheit und verstärkt durch die Kodifizierung von Vergaberichtlinien durch Basel II ist derzeit eine Zurückhaltung der Banken bei der Immobilienkreditvergabe zu beobachten. Traditionell haben die meisten Projektentwickler eine schlechte Ausstattung mit Eigenkapital. Damit sind sie von der prozyklischen Kreditvergabepraxis von Banken abhängig, was wiederum zu einem prozyklischen Entwicklergeschäft führt (zu den Motiven der Banken und neuen Finanzierungsinstrumenten vgl. PLESSER 2003: 12f).

Die Verfügbarkeit von Eigen- und Fremdkapital und die damit verbundenen Rechte und Pflichten des Managements werden maßgeblich durch die Unternehmensform bestimmt.

Grundsätzlich sind Personengesellschaften, GbR, OHG, KG, stille Gesellschaft und GmbH & Co. KG durch eine schmale finanzielle Basis gekennzeichnet. Üblicherweise ist das Management mit einem signifikanten Anteil Miteigentümer. Personengesellschaften werden häufig von kleinen Firmen gewählt, in denen der Firmengründer die Entscheidungsmacht aus persönlichen Motiven behalten will. Der Möglichkeit zur Aufnahme von zusätzlichem Eigenkapital sind durch Intransparenz und schlechte Fungibilität der Unternehmensanteile enge Grenzen gesetzt. Auch die Fremdkapitalaufnahme wird durch die Intransparenz und die geringe Eigenkapitalbasis erschwert.

Die Kapitalgesellschaften, GmbH, AG und KGaA hingegen zeichnen sich durch die Trennung von Kapital und Management aus (vgl. PERRIDON/STEINER 2003: 275ff). Insbesondere Aktiengesellschaften bieten die Möglichkeit, durch die hohe Fungibilität der Unternehmensanteile und einen funktionierenden Sekundärmarkt eine breite Eigenkapitalbasis in Form anonymer Aktionäre zu erschließen. Auch bei der Aufnahme von Fremdkapital stehen Aktiengesellschaften vielfältige Finanzierungsinstrumente, z.B. die Begebung von Anleihen, zur Verfügung. Die gesetzlich festgelegten Publizitätspflichten ermöglichen den Banken eine objektive Kreditwürdigkeitsprüfung. Der Nachteil aus Sicht des Firmengründers

besteht in einem Kontrollverlust zugunsten der Anleger, sowie eines leichter nachvollziehbaren Geschäftsverlaufs durch Konkurrenten (vgl. PERRIDON/STEINER 2003: 275ff; HELLERFORTH 1996: 128ff).

HELLERFORTH (1996: 128ff) hat in einer empirischen Untersuchung die Dominanz kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU), insbesondere im Wohnbereich, untersucht. Sie zeigt einen scheinbaren Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße, Anzahl der Mitarbeiter und gewählter Rechtsform auf. Ca. 83% der insgesamt 309 von ihr untersuchten Unternehmen hatten zwischen null und sechs Angestellte. 21,3% aller Unternehmen waren in der Rechtsform des Einzelunternehmens und 63,9% als GmbH tätig. AG und AG & Co. KG kamen zusammen auf einen Anteil von 1,7%. HELLERFORTH (1996: 44) weist allerdings darauf hin, dass es in ihrer Untersuchung keinen statistisch nachweisbaren Zusammenhang zwischen Rechtsform und Beschäftigtengrößeklasse gibt. Trotzdem zeigt sich bereits die insgesamt geringe Verbreitung der AG und die hohe Zahl an Einzelunternehmen und GmbH, einschließlich der damit verbundenen begrenzten Finanzierungsmöglichkeiten.

In sämtlichen Interviews wurde deutlich, dass der gesicherte langfristige Zugang zu Eigen- und Fremdkapital, sei es über Konzernstrukturen, formelle Partnerschaften oder informelle Netzwerke ein entscheidendes Erfolgskriterium für Projektentwickler darstellt. Dies wird sich in der Zukunft tendenziell weiter verstärken (vgl. BfW-1; UNT-1; UNT-2; UNT-3; UNT-4; UNT-5; UNT-6; UNT-7; UNT-8).

Neben die vielen eigenständigen Projektentwickler sind im Laufe der Jahre eine Reihe von **Konzerntochtergesellschaften** getreten. Dazu zählen Projektentwickler von großen deutschen Industrieunternehmen, ausgegliederte Immobiliengesellschaften von (ehemaligen) Staatsunternehmen, Projektentwicklungstöchter von Bauunternehmen sowie von Immobilienaktiengesellschaften.

Als Vorteile gegenüber den Unabhängigen haben diese Entwickler mit einem großen Konzern im Hintergrund einen bekannten Markennamen, eine finanzkräftige Muttergesellschaft und unter Umständen ein Basisgeschäft mit Bestandsimmobilien, die einen relativ konstanten Cash-Flow generieren. Darüber hinaus verfügen viele große deutsche Industrieunternehmen und die (ehemaligen) Staatsbetriebe über ausgedehnte Grundstücksportfolios, womit ein essentieller Inputfaktor der Projektentwicklung intern vorhanden ist, wenngleich sich

nicht alle Grundstücke in optimaler Lage befinden (vgl. UNT-2; UNT-3; UNT-5).

Als Nachteil der Konzernstruktur lässt sich die mangelnde unternehmerische Freiheit der Projektentwicklungstöchter identifizieren. Die Strategien von Corporate Real Estate Firmen werden zu großen Anteilen durch Bedürfnisse der Konzernmutter vorgegeben. Projektentwickler von Bauunternehmen wurden ausgegründet mit dem Ziel, das Auftragsgeschäft der Mutter zu verstetigen, so dass auch hier die Strategie der Mutter auf die entwickelten Projekte Einfluss nimmt (SCHULTE ET AL. 2000: 44). Darüber hinaus führt der Entscheidungsablauf in großen Konzernstrukturen über mehrere Entscheidungsebenen zu zeitlichen Verzögerungen und macht diese Projektentwickler im Vergleich zu den kleinen, unabhängigen Unternehmen wesentlich langsamer und unflexibler.

#### 4.3.2 Intangible Ressourcen

Das **Image** einer Firma ist nur schwer zu bestimmen. Gleichwohl beeinflusst es die strategischen Möglichkeiten. Ein gutes Image kann die Stellung gegenüber Kreditgebern verbessern, für einen Investor der Auslöser zu langfristiger Zusammenarbeit sein und wirkt besonders anziehend auf ausländische Firmen, die in einen für sie unbekanntem Markt eintreten wollen (vgl. BONE-WINKEL 2003: 11). Auch bei der Akquirierung von Nutzern ist gutes Image von Vorteil. Nur wenige Projektentwickler arbeiten bisher gezielt am Aufbau eines positiven Images. Tochterfirmen bekannter Industriefirmen nutzen das Image und den Markennamen des Mutterkonzerns gezielt zur eigenen Profilierung (vgl. UNT-3; UNT-6; UNT-8).

Die **Organisation** ist letztendlich ein Spiegelbild der eingeschlagenen Strategie („structure follows strategy“). Nur wenn es gelingt, die gewählten Strategien auch in der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens zu implementieren, kann die Strategie zielorientiert verfolgt werden (vgl. UNT-1).

Die Organisation hat maßgeblichen Einfluss, wie der Kunde die Dienstleistung Projektentwicklung empfindet. Als Stichwort sei hier die Idee des „One-face-to-the-customer“ genannt. Kleinen Projektentwicklern ermöglicht ihre flexible Organisation ein schnelles Reagieren auf veränderte Marktsituationen und damit ein Ausnutzen von sich kurzfristig bietenden Chancen (vgl. UNT-5; UNT-7).

Das **Wissen** einer Firma kann unterteilt werden in explizites Wissen und verborgenes oder stillschweigendes

Wissen (tacit knowledge). Explizites Wissen kann kommuniziert und schriftlich fixiert werden in präzisen Arbeitsanweisungen. Das tacit knowledge einer Firma ist dagegen nicht mess- und übertragbar. Es beruht auf der menschlichen Fähigkeit, Erlerntes mit Erfahrungen zu verknüpfen und daraus Schlüsse zu ziehen.

Die Konkurrenzfähigkeit eines Projektentwicklers beruht auf den überlegenen Kenntnissen und Fähigkeiten der Angestellten. Durch die Qualifikation seiner Mitarbeiter und bereits abgeschlossene Projekte hat jede Firma explizites und verborgenes Wissen, das es optimal einzusetzen gilt. Im Falle der Projektentwickler hat das Wissen eine starke lokale Komponente, die nicht ohne Weiteres auf andere Mitarbeiter oder in andere Märkte übertragbar ist. Die Projektentwickler betonten die Relevanz, einen neuen Standort langsam aufzubauen, um sich so in das lokale Milieu einzuleben. Ebenso werden die Erfahrungen aus vergangenen Projekten zur Beurteilung einer Strategie verwendet (vgl. UNT-1; UNT-2; UNT-3; UNT-4; UNT-5; UNT-6; UNT-7; UNT-8).

Eine der wichtigsten intangiblen Unternehmensressourcen sind **Netzwerkverknüpfungen**. Alle befragten Vertreter der Immobilienbranche betonten die hohe Bedeutung von Netzwerken. Dazu zählen die formellen Kontakte, z.B. in Form einer Mitgliedschaft in einem Dachverband als Interessenvertretung gegenüber dem Gesetzgeber. Besonders hervorgehoben werden jedoch die informellen Kontakte und Netzwerke. Informelle Kontakte können sich bei der Kreditvergabe oder der Beschleunigung der behördlichen Genehmigungsprozesse positiv auswirken. Oder sie verschaffen einen Informationsvorsprung bezüglich neuer Grundstücke und Projekte. Die wichtigsten Netzwerke werden mit potenziellen Nutzern und Investoren gepflegt.

Die Bedeutung der informellen Kontakte lässt sich erahnen, wenn Projektentwickler unabhängig von Größe und Ausrichtung betonen, dass nur ein lokales Büro vor Ort einen Standort bearbeiten kann. Neue Standorte inkl. der zugehörigen Netzwerke können demzufolge nur über einen längeren Zeitraum wachsen. Das Hineinwachsen in die neuen Netzwerke benötigt Zeit und ist stark durch einzelne Persönlichkeiten geprägt (vgl. UNT-2; UNT-4; UNT-5; UNT-6; UNT-7).

Informelle Kontakte und Netzwerke sind nicht kurzfristig replizierbar und stellen daher eine der größten Markteintrittsbarrieren auf dem Projektentwicklermarkt dar.

### 4.3.3 Identifizierung von Kernkompetenzen

Zur Identifizierung von Kernkompetenzen aus den internen Ressourcen soll die hierzu auf die Projektentwicklung übertragene Wertkette verwendet werden. ISENHÖFER (1999: 218ff) schlägt vor, die primären Wertaktivitäten durch die vier Phasen der Projektentwicklung abzubilden. Das Ineinandergreifen der primären und unterstützenden Aktivitäten sowie das Zusammenspiel tangibler und intangibler Ressourcen ist in Abbildung 18 an einem Beispiel verdeutlicht.

Eine überlegene Kernkompetenz Finanzierung kann sich z.B. aus einer guten Eigenkapitalausstattung (tangible Ressource), einem guten Netzwerk zu Fremdkapitalgebern und einem guten Finanzierungs-Know-how der eigenen Mitarbeiter (beides intangible Ressourcen) zusammensetzen. Das Zusammenwirken dieser internen Ressourcen schafft damit einen möglichen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten. Die Vorteilhaftigkeit dieser Kernkompetenz lässt sich nur im direkten Vergleich mit den Konkurrenten ermitteln.

Da die internen Ressourcen in jedem Unternehmen anders verteilt sind, können die Kernkompetenzen nur unternehmensindividuell bestimmt werden.

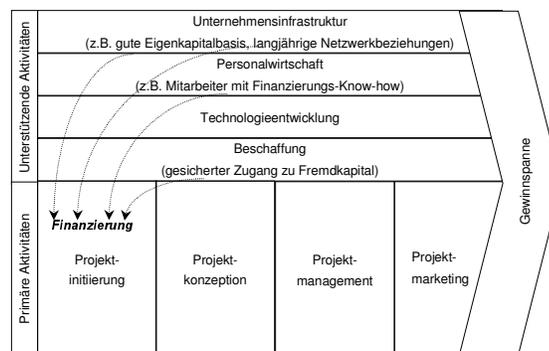


Abbildung 18: Wertkette eines Projektentwicklungsunternehmens; Quelle: Verändert nach ISENHÖFER 1999: 220

### 4.4 Zwischenfazit der empirischen Erhebung

Durch die empirische Untersuchung konnten die wesentlichen externen Rahmenbedingungen und internen Ressourcen von Projektentwicklern identifiziert werden wie sie von den untersuchten Unternehmen gesehen werden.

Externe Faktoren  Interne Faktoren	Stärken / Strengths (S)	Schwächen / Weaknesses (W)
	1. Starke Netzwerke in Frankfurt und München 2. Kleines, flexibles Team 3. ...	1. Wenig Eigenkapital 2. Abhängigkeit von einem Produktsegment (Büroimmobilien) 3. ...
Gelegenheiten / Opportunities (O)	SO-Strategien	WO-Strategien
1. Innerstädtische Konversionsflächen durch Kasernenauflösung, Industriebrachen, Rückbau von Bahnflächen 2. Positive Prognosen über Refurbishment 3. Verstärktes Interesse der Kommunen an PPP	Sicherung der attraktivsten Grundstücke durch Netzwerkbeziehungen und die innovativen Konzepte eines flexiblen Teams Aufbau von Kompetenz in dieser Nische ...	... ... Partnerschaft z.B. mit einer Bank, um gemeinsam PPPs zu entwickeln
Bedrohungen / Threats (T)	ST-Strategien	WT-Strategien
1. Hohe Leerstandsrate bei Büros 2. Restriktive Fremdkapitalvergabe durch Banken (Basel II) 3. Anreize für Wohnungsbau politisch gefährdet	Gute Kontakte zu potentiellen Nutzern sichern hohe Vorvermietungsstände ... Lobbyarbeit über Dachverbände	Produktpalette differenzieren z.B. in den Wohnbereich Partnerschaft mit Investoren aufbauen, um Fremdkapital-Abhängigkeit zu senken ...

**Abbildung 19: SWOT-Analyse – ein fiktives Beispiel; Quelle: Eigene Darstellung**

Die externen Rahmenbedingungen bestehen grundsätzlich für alle Projektentwickler gleichermaßen, jedoch wird ihre Bedeutung unterschiedlich gewichtet, je nachdem, wie stark der Einfluss auf das jeweilige Unternehmen ist. Die internen Ressourcen sind in den einzelnen Unternehmen extrem ungleich verteilt, was sich entsprechend auf deren strategische Möglichkeiten auswirkt. Zwischen einigen internen Ressourcen bestehen Interdependenzen, wie z.B. zwischen Konzernhintergrund und der Verfügbarkeit von Kapital. Andere Ressourcen können völlig unabhängig gepflegt werden. Diese internen und externen Faktoren bilden die Basis für die Entwicklung von Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien.

## 5 Ableitung von Strategien

Aus der Analyse der empirisch gewonnenen relevanten internen und externen Faktoren werden mögliche Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien abgeleitet.

Zur Identifizierung sinnvoller Strategien wird das suchfeldanalytische Instrument der SWOT-Analyse verwendet. Abbildung 19 zeigt die SWOT-Analyse am Beispiel eines fiktiven Projektentwicklers.

Zur Illustration der Vorgehensweise einer SWOT-Analyse wurden die typischen Stärken und Schwächen

eines kleinen Gewerbeprojektentwicklers den wichtigsten externen Entwicklungen der letzten Jahre gegenüber gestellt.

Die typischen Stärken kleiner Projektentwickler, ein gut gepflegtes Netzwerk und ein innovatives und reaktions-schnelles Team, könnten eingesetzt werden, um sich die besten Grundstücke aus Konversionsflächen zu sichern. Die Netzwerkkontakte mit potenziellen Nutzern helfen dem Projektentwickler, auch in Zeiten hohen Leerstands eine akzeptable Vermietungsquote zu erreichen.

Um die Finanzierungsproblematik zu entschärfen, empfiehlt sich der Aufbau einer Partnerschaft mit einem Investor, z.B. einem Opportunity-Fund. Dies könnte in allgemeiner Form erfolgen oder mit der speziellen Zielrichtung, als Team im PPP-Bereich aufzutreten.

Im Folgenden werden die durch SWOT-Analysen ermittelten denkbaren Strategien nach den vier strategischen Stoßrichtungen der Ansoff-Matrix gegliedert vorgestellt.

### 5.1 Strategie der Marktdurchdringung

Das Ziel einer Marktdurchdringungsstrategie ist es, einen Markt zu dominieren und dadurch Angebot und Preise bestimmen zu können. Eine Marktdurchdringungsstrategie in der Immobilienwirtschaft muss auf

einem räumlich und sachlich begrenzten Teilmarkt, z.B. Gewerbeimmobilien in einer Stadt von der Größe Augsburgs, durchgeführt werden. Eine Marktdurchdringung auf Gesamtmarktebene würde bedeuten, in allen regionalen Teilmärkten Deutschlands in sämtlichen Immobilienarten zu dominieren, was jedoch kein realistisches Szenario darstellt. Die mit einer erfolgreichen Marktdurchdringung erreichte Vormachtstellung sollte eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber Nutzern, Financiers, Investoren und der Kommune bewirken und darüber zu höheren Renditen führen.

Die Befragten Unternehmen zeigten sich kritisch bzgl. einer derartigen Strategie. Den meisten Projektentwicklern fehlt das nötige Eigenkapital, um eine Expansion über Akquisition zu betreiben. Zudem geht mit wachsender Größe, organisch oder anorganisch, die Unternehmenskultur und die Fähigkeit zu schneller Reaktion verloren, die als äußerst wichtige Ressourcen eingeschätzt wurden. Die große Abhängigkeit von nur einem Markt wurde ebenfalls als gefährlich beurteilt. Durch die ausgeprägte Zyklizität müssten in der Aufschwungphase Mitarbeiterkapazitäten und damit Fixkosten aufgebaut werden, die in einer Abschwungsphase nur mit Schwierigkeiten wieder abgebaut werden können. Zudem käme es in einer Phase der Überbauung, wie sie in den letzten Jahrzehnten zyklisch auftrat, zu Kannibalisierungseffekten zwischen den einzelnen Projekten einer Firma. Eine Verteilung der wirtschaftlichen Belastung auf mehrere Firmen wäre nicht mehr gegeben (vgl. UNT-1 bis UNT-8).

Insgesamt stellt die Marktdurchdringungsstrategie aus Sicht der Projektentwickler keine interessante Option dar. Damit wird PORTERS (1990: 268f) Ansicht bestätigt, der das Streben nach Dominanz in einem fragmentierten Markt als „strategische Falle“ bezeichnet, da die Ausdehnung des Marktanteils zu einer erhöhten Verwundbarkeit gegenüber den Wettbewerbskräften führt.

## 5.2 Strategien zur Markterweiterung

Die Motivation für eine Markterweiterung erwächst aus der Sättigung des bearbeiteten lokalen Marktes, einem hohen Potenzial in anderen Märkten und dem Wunsch, die wirtschaftliche Abhängigkeit von einer Region zu verringern.

Die Attraktivität eines potenziellen zukünftigen Absatzmarktes hängt wesentlich von folgenden Punkten ab:

- Gelingt es in angemessener Zeit, die ortsüblichen Handelspraktiken zu verstehen und sich in die bestehenden Netzwerke einzuklinken?
- Gelingt es, für diesen Standort langfristige Investoren und Nutzer zu finden?
- Welches Projektvolumen kann an diesem Standort innerhalb eines festgelegten Zeitraums entwickelt werden?

Der Markt eines Projektentwicklers besteht im Normalfall aus einem oder mehreren inselhaften Marktgebieten. Die Grenzen dieser „Inseln“ sind nicht exakt festgelegt, können aber meist grob beschrieben werden. Beispielsweise wird die Region München oftmals pragmatisch durch eine zehnmündige Erreichbarkeit des Nahverkehrssystems abgegrenzt. Die Erweiterung des Marktgebietes erfolgt typischerweise nicht konzentrisch, flächendeckend vom bisherigen Unternehmensstandort aus. Eine Markterweiterung besteht vielmehr darin, neben dem bisherigen inselhaften Marktgebiet ein weiteres (großes) inselhaftes Marktgebiet, beispielsweise von München ausgehend, Frankfurt oder Hamburg, zu erschließen. Diese Vorgehensweise liegt in den hohen Anfangskosten für eine Markterweiterung begründet, die nur für Marktgebiete mit einem gewissen Mindestpotenzial gerechtfertigt sind. Prinzipiell gilt dies für alle größeren Wohn- und Gewerbeimmobilienentwickler. Im Bereich der Büroimmobilien ist die inselartige Marktaufteilung sehr ausgeprägt. Zu den Top-Bürostandorten in Deutschland zählen je nach Abgrenzung Berlin, Frankfurt, Hamburg, München, Düsseldorf, Köln und Stuttgart. Eine Markterweiterung im Bürosektor kann sinnvoll nur auf einen dieser Märkte oder auf einen vergleichbaren Bürostandort im Ausland erfolgen (vgl. UNT-3; UNT-4; UNT-5).

In den letzten Jahren war eine verstärkte Tendenz der Expansion deutscher Projektentwickler nach Osteuropa feststellbar, die die Umsetzung der oben beschriebenen Zielvorgaben exemplarisch abbildet.

Die osteuropäischen Immobilienmärkte weisen eine geringe Korrelation mit dem deutschen Markt auf und eignen sich daher zur Diversifikation. Die Konkurrenz durch lokale Anbieter ist im Vergleich zu Westeuropa gering. Anlagesuchendes Kapital ist vorhanden. Auch die Renditen sind in Osteuropa generell höher, wenngleich auch die Projektentwicklungsrisiken größer sind. Als Zielregionen wurden vorwiegend die Hauptstädte gewählt, weil dort die Wirtschaft konzentriert ist und gleichzeitig ein enger Kontakt zu den staatlichen Institu-

tionen gepflegt werden kann (vgl. UNT2; UNT-6; ERNST 2003: 65).

Die hohen Vorabkosten und die hohe Unsicherheit über den neuen Markt sind die größten Hindernisse der Markterweiterung für Projektentwickler. Folgende prototypische Strategien, unter Berücksichtigung der Unsicherheiten, lassen sich für eine Markterweiterung identifizieren. Diese gelten innerhalb Deutschlands, können aber auch für eine Internationalisierung verwendet werden.

### **5.2.1 Gradueiler Aufbau eines Netzwerkes**

Die klassische Markterweiterung innerhalb Deutschlands erfolgt über den gezielten Aufbau eines Kontaktnetzwerkes im neuen Markt. Einzelne Mitarbeiter erwerben lokales Marktwissen im angestrebten Zielmarkt, knüpfen Kontakte zu den entscheidungsrelevanten Behörden und Nutzern vor Ort. Im Falle eines Auftrages kann dann eine lokale Repräsentanz eingerichtet werden. Sollte sich der Markt als nicht attraktiv erweisen, sind die sunk costs durch den zeitlich begrenzten Aufenthalt einiger Mitarbeiter relativ begrenzt (vgl. UNT-2; UNT6; UNT-7).

### **5.2.2 Serviceleistung als Einstieg**

Eine weitere Möglichkeit, den hohen Unsicherheiten einer Markterweiterung Rechnung zu tragen, ist der Einstieg in einen neuen Markt über Geschäftsfelder mit geringerem Risiko. Dazu kann eine Marktpräsenz durch Dienstleistungen mit Bezug zur Projektentwicklung dienen, z.B. das Facility Management. Über diese risikoärmeren Tätigkeiten kann die Firma Netzwerke aufbauen und eine lokale Marktkenntnis erwerben, um so die Voraussetzungen für eine spekulative Entwicklertätigkeit zu schaffen.

### **5.2.3 Partnerschaft mit Nutzern**

Um die Risiken der Markterweiterung zu minimieren, besteht die Möglichkeit, sein Marktgebiet durch eine feste Zusammenarbeit mit einem oder mehreren großen Nutzern (Key Accounts) auszudehnen. Unter Key Accounts wird eine strategisch wichtige Gruppe von Kunden verstanden. Diese Kunden sind klassischerweise große Firmen, die das Potenzial für Folgeaufträge bieten bzw. den Zugang zu weiteren Aufträgen erschließen. Nach einer erfolgreichen Zusammenarbeit im bisherigen Markt des Projektentwicklers könnte die Zusammenarbeit auf andere Standorte des Key Accounts übertragen werden. Über die als Key Account besonders interes-

sante Gruppe global agierender Industrie- und Dienstleistungskonzerne könnte mit dieser Strategie auch eine Internationalisierung herbeigeführt werden. Die Standorte globaler Unternehmen treffen sich in einer begrenzten Anzahl großer Agglomerationen weltweit. So besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass in diesen Standorten, innerhalb und außerhalb Deutschlands, ein großes Marktpotenzial in Form weiterer, globaler Konzerne existiert (vgl. SASSEN 1991).

Die Key-Account-Strategie würde es Projektentwicklern ermöglichen, ein oder mehrere Projekte für einen bereits gut bekannten Kunden auszuführen und auf diese Weise, mit kalkulierbarem Risiko, den neuen Markt, seine Strukturen und weitere potenzielle Kunden kennen zu lernen. Diese Strategie bietet den Vorteil, dass in der kritischen Anfangsphase das Problem, einen Nutzer zu finden, bereits gelöst ist. Allerdings muss der Projektentwickler besonders darauf achten, dass die Standorte des Key Accounts weitere potenzielle Kunden aufweisen und auch von der zweiten Kundengruppe, den Investoren, als interessant erachtet werden (vgl. UNT-1; UNT-2; UNT-5).

### **5.2.4 Partnerschaft mit Investoren**

Vergleichbar der Key-Account-Strategie mit Nutzern könnten auch Projektentwickler und Investor über eine feste Partnerschaft eine gemeinsame Markterweiterung betreiben. Ein großer Vorteil für den Projektentwickler wäre die Lösung des allgegenwärtigen Problems der Finanzierung. Institutionelle Investoren hingegen klagen über fehlende, falsch konzipierte oder am falschen Standort errichtete Objekte (vgl. BILAND 2003: 36f). Durch eine rechtzeitige Zusammenarbeit werden die Wünsche und Bedürfnisse beider Parteien im Vorfeld abgestimmt.

Da auch die Investoren große Standorte bevorzugen, an denen potenziell in mehrere Objekte investiert werden kann, sollten sich die Vorstellungen über die Zielregionen der Markterweiterung in Einklang bringen lassen. Durch die Zusammenarbeit erlangt der Projektentwickler alle nötigen Marktkenntnisse und Netzwerkkontakte, so dass er nach einer gewissen Zeit auch eigene, spekulative Projekte für andere Investoren entwickeln kann (vgl. UNT-2; UNT-5, UNT-7).

### **5.2.5 Partnerschaft mit lokalem Projektentwickler**

Es kann davon ausgegangen werden, dass in lukrativen Märkten bereits lokale Anbieter tätig sind. Je mehr Mit-

bewerber sich schon im Markt befinden, desto schwieriger wird der Markteintritt. Eine Lösung für dieses Problem stellt eine Partnerschaft mit einem lokal tätigen Projektentwickler dar. Über diesen kann das notwendige Marktwissen erworben, und die Netzwerkkontakte können schnell geknüpft werden. Zudem profitiert der externe Projektentwickler von dem bereits etablierten Namen des lokalen Anbieters. Darüber hinaus ergeben sich dieselben Vorteile einer Partnerschaft wie im heimischen Markt, z.B. eine Verteilung des Entwicklungsrisikos auf mehrere Parteien, was in einem unbekanntem Markt besonders attraktiv ist. Diese Markterweiterungsstrategie bietet einen Lösungsansatz für die Problematik, ein lokales Netzwerk aufzubauen und eine Reputation zu erlangen (vgl. UNT-2; UNT-6; UNT-7; ERNST 2003: 64).

### **5.2.6 Aufkauf eines lokalen Projektentwicklers**

Analog zu oben besteht auch die Möglichkeit, durch den Kauf eines lokalen Projektentwicklers eine Markterweiterung zu vollziehen. Mit dieser Strategie können die Verhandlungsprobleme zwischen gleichberechtigten Partnern vermieden werden. Gleichzeitig führt dies allerdings zu einer höheren Bindung im Vergleich zu einer losen Partnerschaft, die schnell wieder aufgelöst werden kann, wenn sich der Markt oder der Partner als ungeeignet erweisen (vgl. UNT-5; UNT-7).

Aus den Interviews ergab sich, dass eine Kooperation auf Projektebene gegenüber einer Übernahme bevorzugt wird. Einer Übernahme stehen die klein- und mittelbetriebliche Struktur und die damit einhergehende niedrige Eigenkapitalquote der Projektentwickler sowie eine hohe Anzahl von durch den Manager-Eigentümer geführten Unternehmen entgegen. Die zentralen Führungskräfte sind durch ihr Know-how und ihre Netzwerkkontakte oftmals die wichtigste Ressource eines Projektentwicklers. Ein Aufkauf birgt jedoch die Gefahr einer Abwanderung dieser zentralen Führungskräfte, so dass dem übernehmenden Unternehmen lediglich eine relativ wertlose Unternehmenshülle bleibt (vgl. UNT-2; UNT-3; UNT-6).

## **5.3 Strategien zur Produktdifferenzierung**

Ziel einer Produktdifferenzierung ist es, ein aus Kundensicht besseres Produkt anzubieten und damit einen höheren Preis verlangen zu können.

Es sei daran erinnert, dass das Produkt der Projektentwickler eine Dienstleistung ist, die von der Auftragsan-

nahme bis zur Übergabe des Objekts und eventuell betreuend darüber hinaus zu sehen ist. Der elementare Kern dieses Dienstleistungsprozesses ist die physisch geschaffene Immobilie.

Projektentwicklern bietet sich demnach die Möglichkeit, ihr Produkt über die Eigenschaften der geschaffenen Immobilie zu differenzieren sowie über den Gesamtprozess der Dienstleistung bzw. einzelne Teilschritte dieses Prozesses.

Über die folgenden Merkmale kann eine Produktdifferenzierungsstrategie beschriftet werden.

### **5.3.1 Art der Immobilien**

Die offensichtlichste Abgrenzung zwischen Projektentwicklern ergibt sich über die angebotene Immobilienart. Die verschiedenen Immobilienarten (Wohn-, Gewerbe-, Spezialimmobilien) generieren unterschiedliche Nutzenströme und sprechen damit per se unterschiedliche Kunden an, deshalb kann dies auch als vertikale Differenzierung bezeichnet werden (vgl. BESANKO ET AL. 1999: 45ff).

Ausgehend von dem bisher bearbeiteten Produktsegment kann eine Differenzierung in andere Segmente des Immobilienmarktes erfolgen. Als Motiv für diese Art der Differenzierung betont ISENHÖFER (1999: 160) die Abmilderung der Zyklizität des bisherigen Segments.

Anbietern von Wohnimmobilien bietet sich demnach eine Chance, ihre Produktpalette in Gewerbeimmobilien zu erweitern und von den dort durchschnittlich höheren Renditen zu profitieren. Diese Variante wird in der Praxis angewendet (vgl. UNT-8).

Anbieter von Gewerbeimmobilien könnten dagegen ihr Angebot um den weniger stark zyklisch verlaufenden Wohnsektor erweitern, um so eine insgesamt reduzierte Volatilität des Geschäfts zu erreichen. Die klassischen Anbieter von Gewerbeimmobilien schrecken davor allerdings zurück, da Wohnimmobilien in den letzten Jahren praktisch nicht im Paket an institutionelle Investoren verkaufbar waren. Damit bleibt der Verkauf einzelner Wohneinheiten an Privatpersonen, der jedoch einen völlig anders strukturierten Vertrieb erfordert als der Objektverkauf an institutionelle Investoren (vgl. BFW-1; UNT-1; UNT-2; UNT-4; UNT-5; UNT-7; UNT-8).

Wohn- wie Gewerbeimmobilienanbieter könnten alternativ in den Bereich der Spezialimmobilien expandieren. Aufgrund der demografischen Entwicklung wird in den nächsten Jahrzehnten voraussichtlich ein verstärkter Bedarf an Behindertenheimen, Altersheimen und Anla-

gen für betreutes Wohnen entstehen. Für eine Produkterweiterung in Spezialimmobilien ist jedoch eine intensive Analyse des angestrebten Segments notwendig. Spezialimmobilien sind hochspezifisch für ihre Nutzung konzipiert und daher nur mit großem Aufwand einer anderen Verwendung zu zuführen. Es gibt nur einen sehr engen Markt mit wenigen Anbietern und wenigen Nachfragern, was leicht zu Marktungleichgewichten führen kann.

### 5.3.2 Standort des Projekts

Aufgrund der Unveränderlichkeit wird der Standort der Projektentwicklung zu einem essentiellen Differenzierungskriterium. Der Standort muss für Investoren und Nutzer besser geeignet erscheinen als vergleichbare Konkurrenzangebote an anderen Standorten. Diese Bewertung durch die späteren Kunden muss durch den Projektentwickler antizipiert und in der Standortwahl berücksichtigt werden (vgl. BULWIEN/TALKENBERGER 1994: 29-71; SCHÄFER/CONZEN 2002: 48ff).

Bei der Bewertung des Standortes müssen verschiedene Maßstabebenen berücksichtigt werden: unterhalb der nationalen Ebene lassen sich Regionen unterscheiden, die sich durch ihre wirtschaftliche Entwicklung und ihre spezifische Wirtschaftsstruktur auszeichnen, beispielsweise der Großraum München. Innerhalb eines Großraums kann weiterhin zwischen ländlichen und städtischen Gebieten unterschieden werden und innerhalb einer Stadt zwischen den einzelnen Vierteln. Auch die Einflussfaktoren am unmittelbaren Mikrostandort, wie z.B. Anbindung an den öffentlichen Verkehr, Nachbarbebauung, Image, Versorgungseinrichtungen, Straßenseite etc. müssen in Bezug auf die anvisierte Kundengruppe beachtet werden (vgl. ROULAC 1995: 504f; BRAUER 1999: 505; und ausführlich GRABOW 1995). Hier sei auf die bestehende Interdependenz zwischen der Nutzungsart und dem Standort verwiesen, die durch den Bebauungsplan institutionalisiert wird. Es wird unterschieden zwischen Wohnbauflächen, gemischten Bauflächen, gewerblichen Bauflächen und Sonderbauflächen (vgl. BauNVO §1).

Dem Standort als Differenzierungskriterium wird durch die Standortanalyse während der Konzeptionsphase Rechnung getragen, dennoch bleibt eine hohe Unsicherheit, ob der Standort durch die Kunden Akzeptanz findet. Projektentwickler könnten ihre Standortbewertungsfähigkeiten verbessern, indem sie sich auf eine bestimmte Art von Standorten spezialisieren, beispielsweise die Schließung von Baulücken und Revitalisierung

in historischen Altstädten oder die Umnutzung innerstädtischer Kasernengelände (vgl. UNT-2; UNT-4; UNT5).

### 5.3.3 Physische Merkmale

Projektentwickler versuchen, sich über die physischen Merkmale des entwickelten Projekts von ihren Mitbewerbern abzugrenzen. Beschränkt wird diese Möglichkeit durch den Flächennutzungs- bzw. den Bebauungsplan. Darin sind Art und Maß der baulichen Nutzung, die Bauweise und die überbaubaren und nicht überbaubaren Grundstücksflächen festgelegt. Innerhalb dieser behördlich vorgegebenen Grenzen können, unter Berücksichtigung ökonomischer Restriktionen, gestalterische Freiräume genutzt werden (vgl. MURFELD 2000: 160ff).

Im Gewerbebereich wird die architektonisch-ingenieurmäßige Gestaltung maßgeblich durch Funktionalität in Bezug auf die vorgesehene Nutzung und die konkreten Wünsche des Nutzers bestimmt. Sind die späteren Nutzer noch nicht bekannt, versuchen die Entwickler sich durch ein besonders flexibles Konzept hervorzuheben. Die räumliche Gestaltung und Ausstattung eines Gebäudes soll so flexibel sein, dass sie den wechselnden Ansprüchen der Nutzer der nächsten 20-30 Jahre relativ kostengünstig angepasst werden können. Damit stehen Projektentwickler in dem Spannungsverhältnis, möglichst präzise auf die kurzfristigen Wünsche der Nutzer einzugehen und gleichzeitig die langfristige Perspektive des Investors, z.B. durch flexible Raumkonzepte, zu berücksichtigen.

Eine herausragende Rolle spielt die Architektur bei sogenannten Landmark-Buildings. Darunter werden Gebäude verstanden, die aufgrund ihrer Größe, ihres zentralen Standorts und ihrer wirtschaftliche Sogwirkung das Erscheinungsbild eines Stadtteils oder einer ganzen Stadt verändern. Landmark-Buildings werden zu Trägern von Adjektiven, die man mit dem Entwickler verbindet und erlangen dadurch als architektonisch untermauertes Aushängeschild des Entwicklers eine besondere Bedeutung (vgl. BFW-1; UNT-6).

Auch bei Wohnimmobilien spielt die architektonische Gestaltung und die Ausstattung der Gebäude eine wichtige Rolle. Als mögliche einzelne Bausteine einer Differenzierung können die Fassadengestaltung, die Bauqualität, die Effizienz des Grundrisses, nebenkostensenkende Techniken etc. dienen, meist eine Kombination vieler dieser Ausstattungsmerkmale.

Die Strategie eines Projektentwickler muss es sein, die architektonischen Merkmale und die Gestaltungsmög-

lichkeiten im Inneren auf seine Nutzer abzustimmen und z.B. die Unterschiede zwischen Niedrigpreissegment, mittlerem und gehobenem Preissegment architektonisch und in der Ausstattung umzusetzen (vgl. UNT-1; UNT8).

### 5.3.4 Refurbishment statt Neubau

Eine weitere Gelegenheit zur Produktdifferenzierung ergibt sich durch eine Verlagerung der Entwicklungstätigkeit von der Neubautätigkeit zum Refurbishment bestehender Objekte.

Die Ansprüche der Nutzer bzgl. Qualität und technischer Ausstattung von Immobilien steigen. Die Nutzer ziehen um, ältere Immobilien stehen immer häufiger leer und können nur durch ein Refurbishment erneut vermietet werden. BONE-WINKEL (2003: 10) sieht bisher wenig Unternehmen, die eine Entwicklung von Bestandsimmobilien aktiv betreiben und verweist auf das zukünftige Potenzial sowohl im Gewerbe- als auch im Wohnbereich.

Der Aufbau einer zusätzlichen Kompetenz im Refurbishment-Bereich erscheint für Projektentwickler durchaus sinnvoll. Eine große Anzahl von Wohn- und Gewerbeimmobilien aus den 1950er, 1960er und 1970er Jahren müssen in den nächsten Jahren an die aktuellen Anforderungen angepasst werden. Auch die Bestandsimmobilien der deutschen Industrie- und Handelskonzerne bieten ein großes Potenzial an veralteter Bausubstanz, die mittels eines Refurbishments einer erneuten Nutzung zugeführt werden können (vgl. UNT-2; UNT-3; UNT-5; ERNST 2003: 64f).

### 5.3.5 Volumen des Projekts

Projektentwickler grenzen sich über das maximale Projektvolumen gegeneinander ab. Die Verwirklichung großvolumiger Projekte kann nur von Projektentwicklern geleistet werden, die über eine gute finanzielle Basis verfügen, damit sie die jahrelange Produktionsphase überbrücken können. Große Projektentwickler haben ausreichend Mitarbeiter mit entsprechender Erfahrung für Großprojekte einerseits, können aber gleichzeitig mehrere kleinere Projekte parallel entwickeln, die einen zwischenzeitlichen Cashflow generieren. Größere, finanzkräftigere Entwickler bieten ihren Kunden damit mehr Sicherheit.

Umgekehrt machen viele kleine Projekte für große Projektentwickler keinen Sinn, da der Aufwand einer großen Organisation den kleinen absoluten Gewinn nicht rechtfertigt. Damit sind die kleinen Projektentwickler unterhalb einer bestimmten Größenkategorie vor der Konkurrenz

durch größere Mitbewerber geschützt. Am schwierigsten ist die Situation für Projektentwickler mittlerer Größe. Sie konkurrieren mit kleinen Projektentwicklern, die häufig Kostenvorteile durch eine geringe Mitarbeiterzahl und eine sehr hohe Reaktionsgeschwindigkeit aufweisen. Gleichzeitig werden die mittleren durch die großen, finanzstarken Projektentwickler bedroht. Große Projektentwickler sind durch die hohen Fixkosten, z.B. durch den festen Mitarbeiterstamm, gezwungen einen gewissen Mindestumsatz pro Jahr zu erreichen. Daher entwickeln sie in wirtschaftlich schwachen Zeiten auch zunehmend kleinere Projekte.

Um sich durch die Projektgröße abgrenzen zu können, müssen Firmen neue Formen der Finanzierung finden. Firmen mit hohem Eigenkapitalanteil, z.B. durch eine Konzernmutter, haben hier einen Vorteil. Aber auch Kenntnisse über die Private-Equity-Modelle aus dem angelsächsischen Raum können die Finanzierungsproblematik lösen (vgl. IMMOBILIENZEITUNG 2003e: 11). Über einen gesicherten Zugang zu Kapital können Projektvolumina entwickelt werden, die für andere Projektentwickler nicht mehr möglich sind (vgl. ERNST 2003: 64f; REICH 2003).

### 5.3.6 Zusätzliche Dienstleistungen

Neben den genannten greif- oder messbaren Differenzierungskriterien wurde von den befragten Firmen insbesondere auch der Dienstleistungsprozess Projektentwicklung als Differenzierungskriterium hervorgehoben.

Die Projektentwickler differenzieren sich, indem sie eine nach außen hin möglichst umfassende, reibungslose und professionelle Dienstleistung anbieten. Um den Eindruck der umfassenden Dienstleistung zu verbessern, wird die Wertschöpfungskette möglichst vollständig abgebildet. Integrierte Architektur- und Ingenieurdienstleistungen sowie Bauausführung sind Möglichkeiten, dem Kunden ein ganzheitliches Produkt zu präsentieren. Speziell im Wohnbereich fördert auch die Integrierung von Makler- und Verkaufstätigkeiten ein einheitliches Bild gegenüber dem Kunden. Wichtiger ist jedoch die Finanzierungsseite. Projektentwickler können sich über eigene Investitionen oder über Investitionen der Muttergesellschaft an einem Projekt beteiligen. Dadurch signalisieren sie glaubhaft, dass sie die Motive der Investoren nachvollziehen können und ernst nehmen. Die Principal-Agent-Kosten werden gesenkt, und damit wird die Investitionsbereitschaft der Investoren erhöht (vgl. UNT-2; UNT-3; UNT-6).

Unter der Bezeichnung „Added value“ werden vielfältige Formen von ergänzenden Dienstleistungen zusammengefasst, die den Wert des entwickelten Objekts aus Kundensicht steigern sollen. Das beginnt beim Angebot eines Umzugsmanagements und reicht bis hin zu anspruchsvollen Consulting-Tätigkeiten. Beispielsweise wird die Raumeffizienz des zukünftigen Nutzers in seinen bisher genutzten Büros analysiert und Möglichkeiten aufgezeigt, diese in den neuen Büros zu erhöhen.

Durch den gezielten Aufbau eines hochprofessionellen Dienstleistungsprozesses, bei dem weite Teile der Wertschöpfungskette beim Projektentwickler integriert werden, kann ein positiv belegtes Image aufgebaut werden (vgl. UNT-1; UNT-2; UNT-5; UNT-6; UNT-8).

Eine Spezialform der Differenzierung über die Qualität des Dienstleistungsprozesses besteht in der Spezialisierung auf eine attraktive Kundengruppe (Key Accounts).

Durch Spezialisierung auf eine enge Kundengruppe können in diesem Bereich Lernkurveneffekte erzielt werden und darüber gezielter auf die Bedürfnisse des Kunden eingegangen werden. Die geringe Anzahl an Kunden ermöglicht einen individuelleren Kontakt zwischen Projektentwickler und Kunde. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit erzeugt für die Key Accounts Bindungskosten, die einen Wechsel des Anbieters unattraktiv erscheinen lassen (vgl. BELZ 1998: 35ff). Eine Key-Account-Strategie bietet sich an in Bezug auf Kommunen oder große Industrieunternehmen.

Projektentwickler könnten sich auf den Bereich Public-Private-Partnership spezialisieren. Laut Prognosen ist dies in den nächsten Jahren ein Wachstumsmarkt. Die umfangreiche Literatur über Probleme bei der Zusammenarbeit in PPPs zeigt, dass durch spezifisches Know-how in der Zusammenarbeit mit Kommunen noch ein großes Einsparpotenzial besteht, welches durch spezialisierte Projektentwickler ausgeschöpft werden kann (vgl. BFW-1, UNT-4; BUNDESVERBAND FREIER IMMOBILIEN- UND WOHNUNGSUNTERNEHMEN 2003e: 1f).

Eine zweite lukrative Kundengruppe stellen die großen Industrie- und Handelsunternehmen mit einem umfangreichen Immobilienportfolio dar. Projektentwickler können eine Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Corporate Real Estate Unternehmen anstreben oder sie übernehmen den Projektentwicklungsbereich vollständig, so dass sich das CRE-Unternehmen auf das Bestandsmanagement konzentrieren kann. Eine einmal getätigte erfolgreiche Projektentwicklung kann so zum Ausgangspunkt eines konstanten Stroms von Folgeaufträgen führen. Eine vertiefte Spezialisierung auf die Anforderun-

gen einer bestimmten Branche oder Unternehmensgröße ist denkbar (vgl. UNT-1; UNT-2; UNT-3 UNT-5; UNT-6).

### 5.3.7 Antizyklische Entwicklung

Die ausgeprägte Zyklizität des Immobilienmarkts wird durch die zyklische Kreditvergabe der Banken noch verstärkt. Steht dem Unternehmen ausreichend Eigenkapital zur Verfügung, bietet sich eine betont antizyklische Projektentwicklung an. In einer Rezessionsphase bekommen Konkurrenten mit wenig Eigenkapital nur schwer Kredite für neue Projekte. Hier könnten kapitalstarke Firmen bereits mit der mehrjährigen Projektentwicklung beginnen. Stellt sich die Markterholung wie erwartet nach einigen Jahren ein, trifft ihr dann fertiggestelltes Angebot auf einen wieder expandierenden Markt, während die kapitalschwächeren Konkurrenten mit ihrer Projektentwicklung um einige Jahre zurück liegen. Damit wird eine sehr interessante Differenzierung über die zeitliche Verfügbarkeit des Angebots erreicht. Es bleibt natürlich die Schwierigkeit bestehen, die Marktzyklen richtig abzuschätzen.

### 5.3.8 Passive Differenzierung

Im Bereich der Produktdifferenzierung kommt es oftmals zu „unbeabsichtigten Differenzierungen“, insbesondere in andere Immobilienarten. In innerstädtischen (Revitalisierungs-) flächen gibt es häufig Grundstückspaketverkäufe, die mit speziellen Auflagen der Kommune verbunden sind. Gründe für diese Auflagen liegen in der strukturpolitischen Aufgabe der Kommunen begründet. Um einer Entvölkerung der Innenstadt vorzubeugen, knüpft die Stadt die Baugenehmigung für Büro- und Handelsimmobilien an die Verpflichtung, eine festgelegte Anzahl an Wohnungen zu schaffen. Dem federführenden Projektentwickler bleibt die Möglichkeit, eine Kooperation mit einem Projektentwickler einzugehen, der die andere Immobilienart übernimmt. Oftmals realisieren sie aber auch daraufhin Immobilienarten selbst, die eigentlich nicht zu ihrem Kerngeschäft gehören, und erweitern dadurch ihr Produktportfolio, ohne hierfür eine Strategie explizit formuliert zu haben (vgl. UNT-2; UNT-5). MACHARZINA (1999: 199ff) spricht bei Strategien, die sich durch ein kurzfristiges Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen ergeben haben, von „unbeabsichtigten Strategien“.

## 5.4 Strategien zur Diversifikation

Eine Diversifikationsstrategie bezeichnet das Vertreiben neuer Produkte in neuen Märkten. Das Motiv für eine

Diversifizierungsstrategie kann darin liegen, die Zyklizität des Entwicklergeschäfts abzumildern, z.B. durch eine Produkt-Markt-Kombination, die einen kontinuierlichen Cash-flow generiert. Diversifikationsstrategien bergen das höchste Risiko. Die Firma hat weder im angestrebten Markt noch mit im erweiterten Produktsegment Erfahrung.

Mögliche Strategien könnten sich für Projektentwickler durch das Angebot immobilienbezogener Dienstleistungen ergeben, die auch relativ einfach in einem Markt angeboten werden könnten, in dem keine eigene Projektentwicklung stattfindet. Beispiele hierfür wären Facility-Management-Leistungen oder Portfolioprüfungen großer Bestandshalter.

Die kleine und mittelständische Struktur der Projektentwicklungsunternehmen verhindert im wesentlichen eine Diversifikationsstrategie in weit entfernte Branchen, und auch die angesprochenen immobiliennahen Dienstleistungen sind bisher eher vereinzelt anzutreffen (vgl. UNT-5).

### 5.5 Kritische Würdigung der vorgeschlagenen Strategien

Der gesamte Ablauf, der in dieser Arbeit zur Identifizierung von Strategien für Projektentwickler begangen wurde, ist in Abbildung 20 zusammengefasst.

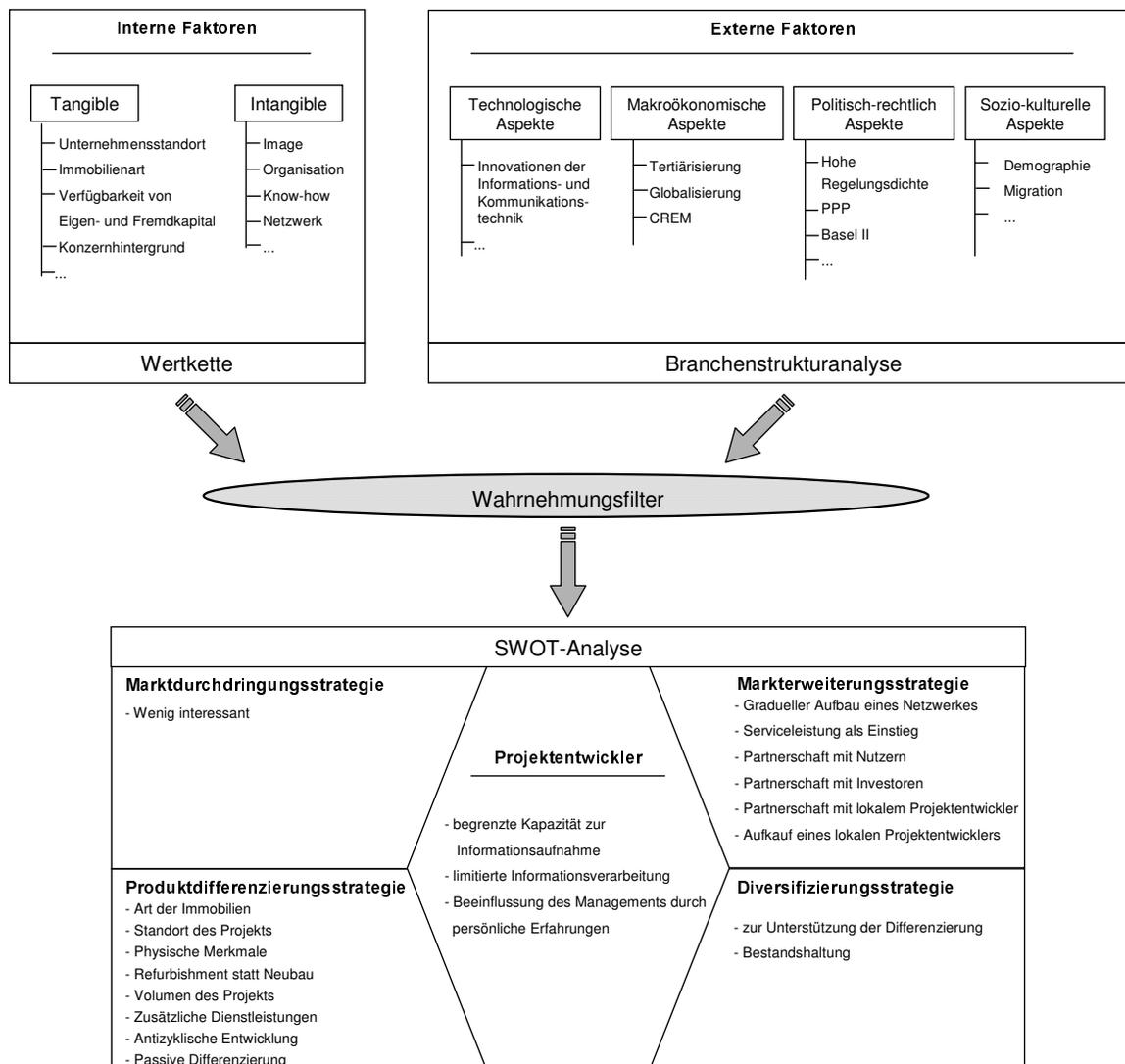


Abbildung 20: Ergebnisse der Forschungsarbeit; Quelle: Eigene Darstellung

Aus den internen Faktoren werden mittels Wertkette die Kernkompetenzen des Unternehmens bestimmt. Aus den externen Faktoren erhält man über die Branchenstrukturanalyse die wichtigsten Wettbewerbskräfte in der Branche. Die Manager der Projektentwicklungsunternehmen nehmen diese Informationen selektiv durch einen in der menschlichen Natur begründeten WahrnehmungsfILTER auf. Darüber hinaus wird der Entscheidungsprozess für eine Strategie durch eine begrenzte Kapazität des Managements, diese Informationen zu verarbeiten, beeinflusst. PRED veranschaulichte bereits 1967 in seinem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz industrieller Standortwahl, dass jede Entscheidung vom Informationsstand des Handelnden und der Fähigkeit abhängig ist, diese Informationen zu nutzen. Die Entscheidung für eine Strategie wird zudem durch Erfahrungen und Präferenzen der Manager beeinflusst (vgl. SCHÄTZL 2002: 56ff). Die Entscheidung wird damit neben den objektiven internen und externen Faktoren entscheidend durch die Fähigkeiten des Managements bestimmt.

Aus der Synthese der allgemeinen theoretischen Ansätze und der empirischen Ergebnisse konnten sechs Markterweiterungsstrategien und acht Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung identifiziert werden. Diese Strategien eignen sich für die fragmentierte Struktur der Projektentwicklerbranche, wie ein Vergleich mit den von PORTER allgemein vorgeschlagenen Stoßrichtungen (vgl. Kap.1. 2.4.3) zeigt.

Der erste Vorschlag PORTERS, eine straffe Dezentralisierung mit hoher lokaler Orientierung des Managements einzuführen, wird von Projektentwicklern in Deutschland befolgt. Im Extremfall führt die Aufteilung in regionale Teilmärkte dazu, dass an den einzelnen Unternehmensstandorten unterschiedliche Produktdifferenzierungsstrategien erforderlich sind. Beispielsweise kann in einem Teilmarkt die Fokussierung auf spekulative Büroimmobilien eine schlüssige Strategie sein, in einem anderen Teilmarkt kann dagegen die Errichtung von Handelsimmobilien attraktiv sein. Daraus ergibt sich zwangsläufig eine hohe Dezentralisierung der Entscheidungskompetenz.

Auch der zweite Vorschlag, durch Hinzufügen von Mehrwert die Differenzierung zu erhöhen, findet in der Praxis Anwendung. Eine Integration vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen sowie darüber hinausgehende Serviceleistungen vom Umzugsmanagement bis hin zu immobilien-spezifischen Beratungsleistungen werden für den Kunden als Mehrwert angeboten.

Drittens schlägt PORTER eine Spezialisierung auf bestimmte Produkttypen vor. Dies findet im Projektentwicklermarkt begrenzt statt. Zwar haben die meisten Projektentwickler einen Schwerpunkt im Wohn- oder im Gewerbebereich gesetzt, sie bieten jedoch meist auch andere Immobilienarten an. Begründet wird dies damit, dass auf die stark wechselnde Auftragslage in einem Produktsegment flexibel reagiert werden muss. Bei großen Unternehmen ist auch eine zweigleisige Strategie denkbar, die Wohn- und Gewerbeimmobilien gleichrangig behandeln. Dies erfordert jedoch hohe Managementkapazitäten in beiden Segmenten und zwingt das Unternehmen dazu, in beiden Segmenten einen bestimmten Mindestumsatz zu erwirtschaften.

Die vierte strategische Stoßrichtung sieht eine Spezialisierung auf Kundentypen vor. Auch diese Form der Differenzierung findet sich im Projektentwicklermarkt verwirklicht, beispielsweise durch Spezialisierung auf eine Zusammenarbeit mit Kommunen über PPP oder eine Key-Account-Strategie mit großen Industrieunternehmen oder institutionellen Fonds.

Der Vorschlag, die Geschäftstätigkeit auf ein zusammenhängendes geographisches Gebiet zu beschränken, lässt sich aus Sicht der Projektentwickler nicht verwirklichen. Eine Markterweiterung findet immer begrenzt auf wenige große Zentren statt. Daher zersplittert sich das Marktgebiet zwangsläufig.

Die von PORTER vorgeschlagene Rückwärtsintegration zur Kostensenkung wird teilweise in Form integrierter Ingenieur- und Bauleistungen betrieben. Mehr Interesse gibt es jedoch an einer Vorwärtsintegration, z.B. in den Bereich der Investoren hinein. Dieser Vorwärtsintegration liegt weniger das Kostenmotiv zugrunde, als vielmehr die Motivation, einen Knackpunkt der Projektentwicklung, die Finanzierung, abzusichern.

Die oben dargestellten Strategien tragen den speziellen Bedingungen in der Projektentwicklungsbranche Rechnung. Mit Hilfe der vorgestellten Konzepte können Projektentwickler die für ihr Unternehmen optimale Strategie auswählen und sich auf diese Weise optimal innerhalb der Projektentwicklerbranche positionieren. Auch eine Kombination mehrerer Strategien ist denkbar.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

In dieser Arbeit wurden die Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien in der Immobilienwirt-

schaft exemplarisch an der Akteursgruppe der Projektentwickler untersucht.

Ausgehend von den Besonderheiten der Immobilie und des Immobilienmarktes wurde die zentrale Stellung der Projektentwickler innerhalb der Immobilienwirtschaft herausgestellt und die spezielle Branchensituation der Projektentwickler beschrieben. Die Projektentwicklerbranche präsentiert sich als eine fragmentierte Branche, die durch eine hohe Anzahl kleiner Unternehmen und das Fehlen dominierender Branchenführer gekennzeichnet ist.

In einem allgemeinen theoretischen Abschnitt wurden Konzepte vorgestellt, die eine systematische Entwicklung von Unternehmensstrategien ermöglichen. Insbesondere wurde der Prozess der Strategieentwicklung durch das Wertkettenkonzept, die Branchenstrukturanalyse sowie die Ansoff-Matrix und die SWOT-Analyse abgebildet.

Auf Basis dieser theoretischen Konzepte wurde eine explorative Untersuchung in Form von neun leitfadengestützten Interviews durchgeführt, um die in der Praxis relevanten externen Entwicklungen sowie die internen Ressourcen aus Sicht von Projektentwicklern zu identifizieren. Zu den wesentlichen äußeren Einflüssen zählen u.a. die langfristige demografische Entwicklung, Public-Private-Partnerships, Basel II. Die wichtigsten internen Ressourcen der Projektentwickler sind das spezifische Know-how der Mitarbeiter, die Verfügbarkeit von Eigen- und Fremdkapital und die Einbindung in Netzwerke.

Aus der Synthese der theoretischen Konzepte und den empirisch gewonnenen Daten wurden Markterweiterungs- und Produktdifferenzierungsstrategien abgeleitet und erklärt. Da sich an der Fragmentierung in der Projektentwicklerbranche in absehbarer Zukunft voraussichtlich nichts Fundamentales ändern wird, müssen die Akteure durch strategisches Vorgehen auf die vorgegebene Branchensituation reagieren. Die aufgezeigten Möglichkeiten sind die Bausteine für eine nur unternehmensindividuell optimal zu bestimmende Produkt-Markt-Strategie.

Die beschriebene systematische Vorgehensweise kann die Qualität, Verlässlichkeit und Sorgfalt von Immobilienentscheidungen verbessern. Ein Verständnis der Interdependenzen und Verbindungen gewährleistet eine effizientere Entscheidungsfindung. Damit besteht für Projektentwickler die Chance den „[...] do-a-deal bias that dominates most real estate participants' practices“ (ROULAC 1995: 498) zu überwinden und Entscheidungen

auf einer wissenschaftlichen Grundlage fundiert zu treffen.

Aus wissenschaftlicher Sicht stellt diese Arbeit qualitativ gewonnene Faktoren zur Verfügung, die in einer folgenden quantitativen Studie auf ihre Bedeutung und Gewichtung hin untersucht werden könnten. Aus einem vertieften Verständnis der einzelnen Faktoren heraus sollte eine konkretere Empfehlung von Strategien für einzelne Projektentwickler in Abhängigkeit von ihren internen Ressourcen möglich sein. Hierfür ist es sinnvoll, die durch heterogene Unternehmen gekennzeichnete deutsche Projektentwicklungsbranche zu clustern. Folgende Variablen scheinen einen deutlichen Einfluss auf die Entwicklung von Strategien auszuüben, wobei zwischen einigen von diesen Zusammenhänge bestehen, so z.B. zwischen der Konzernverflechtung und dem Zugang zu Kapital:

- Zugang zu Eigen- und Fremdkapital
- Größe des Unternehmens nach Mitarbeitern oder Umsatz
- Eigentümerstruktur (Tochtergesellschaft eines Konzerns oder unabhängige Firma)
- Anteil der Projektentwicklung am Gesamtumsatz
- Unternehmensstandort(e)
- Leistungsprogramm (Gewerbe-, Wohn-, Spezialimmobilien)

Durch die Bildung von Clustern könnte die Bedeutung der einfließenden Faktoren quantifiziert werden und damit strategische Alternativen festgelegt werden, die für eine homogene Gruppe von Projektentwicklern besonders sinnvoll ist.

Darüber hinaus wäre auch eine wissenschaftliche Untersuchung über die Ausgestaltung und Bedeutung der Netzwerke in der Immobilienwirtschaft interessant, deren signifikanter Einfluss in den Interviews regelmäßig anklang.

Es wird deutlich, dass im Bereich der Erforschung von Unternehmensstrategien in der Immobilienwirtschaft und besonders bei Projektentwicklern noch großer Bedarf besteht. Mit der vorliegenden Arbeit sollte hierzu ein Beitrag geleistet werden, indem die grundsätzlichen Möglichkeiten aus der Sicht eines Projektentwicklers aufgezeigt wurden.

## Literaturverzeichnis

- ANSOFF, IGOR (1979): Strategic Management. New York.
- BARNEY, J. D. (1991): „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage“. In: Journal of Management 17, Heft 1: 99-120.
- BAYERISCHE LANDESBANK (1999): Immobilien im neuen Jahrtausend. München.
- BECHER, STEPHAN (1995): Klassifikation der regionalen Immobilienmärkte der Bundesrepublik Deutschland: eine unscharfe Clusteranalyse auf der Grundlage von Landkreisen und kreisfreien Städten. Mainz.
- BELZ, CHRISTIAN (1998): Akzente im innovativen Marketing. Wien.
- BESANKO, DAVID; DAVID DRANOVE; MARK SHANLEY (1999): Economics of Strategy. New York.
- BILLAND, FRANK (2003): „Antizyklische Projektentwicklung als strategische Option für offene Fonds“. In: Immobilien & Finanzierung. Der langfristige Kredit 54, Heft 19: 36-37.
- BOBBER, MICHAEL; KERSTIN BRADE (2000): „Immobilienmarketing“. In: SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band 1 - Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 2. überarb. Aufl. München: 581-642.
- BONE-WINKEL, STEPHAN (1994): Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien. (=Schriften zur Immobilienökonomie, Band 1). Köln.
- BONE-WINKEL, STEPHAN (2003): „Die Zukunft liegt im Bestand“. In: Immobilien Manager. Heft 7+8: 10-12.
- BRAUER, KERRY-U. (1999): „Immobilienprojektentwicklung“. In: BRAUER, KERRY-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Wiesbaden: 495-535.
- BRAUER, KERRY-U. (1999b): „Immobilienfinanzierung“. In: BRAUER, KERRY-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Wiesbaden: 349-407.
- BULWIEN, HARTMUT; PETER P. TALKENBERGER (1994): Top Know-how rund um den Immobilienstandort. Idstein.
- BULWIEN, HARTMUT (2002): Der Immobilienmarkt in Deutschland. Struktur und Funktionsweise. Gutachten für den Verband deutscher Hypothekensbanken e.V. (VDH). Berlin.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU- UND WOHNUNGSWESEN (2003): Gutachten PPP im öffentlichen Hochbau. o.O.
- BUNDESVERBAND FREIER IMMOBILIEN- UND WOHNUNGSUNTERNEHMEN E.V. (2002a): „BFW: Basel II muss Besonderheiten der Immobilienfinanzierung berücksichtigen“. Berlin. URL: [http://www.bfw-bund.de/word/PM\\_2002\\_03\\_19.doc](http://www.bfw-bund.de/word/PM_2002_03_19.doc) [Abrufdatum: 14.09.03]
- BUNDESVERBAND FREIER IMMOBILIEN- UND WOHNUNGSUNTERNEHMEN E.V. (2002b): „Basel II: Verbesserung bei der Mittelstandsfinanzierung noch mit scharfer Delle. BFW zur verunglückten ‚Lösung‘ bei langfristigen Krediten an Unternehmen“. Berlin. URL: [http://www.bfw-bund.de/pdf/PM\\_2002\\_07\\_03.pdf](http://www.bfw-bund.de/pdf/PM_2002_07_03.pdf) [Abrufdatum: 14.09.03]
- BUNDESVERBAND FREIER IMMOBILIEN- UND WOHNUNGSUNTERNEHMEN E.V. (2003a): BfW Spitzerverband für Immobilienunternehmen. Märkte und Menschen bewegen. Berlin.
- BUNDESVERBAND FREIER IMMOBILIEN- UND WOHNUNGSUNTERNEHMEN E.V. (2003e): Pressemitteilung des Fachkreises Projektentwickler vom 2.12.03. URL: <http://www.bfw-bund.de/content/artikel/downloads/0.449266001070451125-Presseerklrung2.12..pdf> [Abrufdatum: 09.12.03]
- DB REAL ESTATE RESEARCH (2003): Immobilienmarkt Deutschland. Rezession verläuft regional unterschiedlich. URL: [http://www.db-real-estate.de/grundbesitz/services.nsf/doc/TLAR-5KRHD6/\\$file/Deutschlandbericht.pdf](http://www.db-real-estate.de/grundbesitz/services.nsf/doc/TLAR-5KRHD6/$file/Deutschlandbericht.pdf) [Abrufdatum: 12.11.03]
- DIEDERICH, CLAUS JÜRGEN (1996): Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung. Berlin.
- DIEDERICH, CLAUS JÜRGEN (1999): Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute. Bauwirtschaft, Unternehmensführung, Immobilienmanagement, privates Baurecht. Berlin.

- DIERKES, MEINOLF (1993): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt a. Main.
- DOPFER, THOMAS (2000): Der westdeutsche Wohnungsmarkt: ein dynamisches Teilmarktmodell: Theorie und empirische Überprüfung 1971-1997. München.
- ERNST, DIERK (2003): „Nachfrage wird es immer geben.“ In: Immobilien Manager, Heft 10: 64-65.
- ESCHENBACH, ROLF, HERMANN KÜNESCH (1993): Strategische Konzepte. Managementansätze von Ansoff bis Ulrich. Wiesbaden.
- EXPERTENKOMMISSION WOHNUNGSPOLITIK (1995): Wohnungspolitik auf dem Prüfstand. Tübingen.
- FALK, BERND (1995): „Immobilienmarketing“. In: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handbuch des Marketing. München: 940-965.
- FALK, BERND (1996): Fachlexikon Immobilienwirtschaft. Köln.
- GDW BUNDESVERBAND DEUTSCHER WOHNUNGSUNTERNEHMEN (2003): „Stellungnahme des GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen zum Arbeitspapier der Kommissionsdienststellen – Eigenkapitalanforderungen für Kreditinstitute und Wertpapierhäuser.“ URL: [http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/regcapital/docs/dialogue/200304-comments/germany/44-gdw-270103\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/internal_market/regcapital/docs/dialogue/200304-comments/germany/44-gdw-270103_de.pdf) [Abrufdatum: 16.09.03].
- GÄLWEILER, ALOYS (1990): Strategische Unternehmensführung. Frankfurt a. Main.
- GRABOW, BUSSO (1995): Weiche Standortfaktoren. Stuttgart.
- GRASSKAMP, JAMES A. (1972): "Rational Approach to Feasibility Analysis". In: The Appraisal Journal 8, Heft 4: 513-521.
- HARDEBUSCH, CHRISTOPH (2003): „Kapital mit Fernweh“. In: Immobilien Manager, Heft 10: 58-59.
- HAX, ARNALDO C., NICOLAS S. MALJUF (1991): Strategisches Management – ein integratives Konzept aus dem MIT. New York.
- HELLERFORTH, MICHAELA (1996): Kleine und mittlere Unternehmen in der Immobilienwirtschaft im Binnenmarkt. Wiesbaden.
- HELLERFORTH, MICHAELA (2001): Der Weg zu erfolgreichen Immobilienprojekten durch Risikobegrenzung und Risikomanagement. Eschborn.
- HEUER, JÜRGEN H. B.; VOLKER NORDALM (1996): „Die Wohnungsmärkte im gesamtwirtschaftlichen Gefüge“. In: Jenkis, Helmut (Hrsg.): Kompendium der Wohnungswirtschaft. 3. überarb. und erw. Aufl. München: 23-26.
- HEßMANN, DANIELA (2000): „Wertermittlungsverfahren von Immobilien unter besonderer Berücksichtigung gewerblicher Immobilien“. In: Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung, Heft 193:19-46.
- HINTERHUBER; HANS (1992): Strategische Unternehmensführung. New York.
- HOMANN, KLAUS (1999): Immobiliencontrolling – Ansatzpunkte einer lebenszyklusorientierten Konzeption. Wiesbaden.
- HOMANN, KLAUS (2000): „Bau-Projektmanagement“. In: SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band 1 - Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 2. überarb. Aufl. München: 229-273.
- HÜBL, LOTHAR (2003): „Märkte werden immer regionaler – deshalb Prognosen für alle 440 Kreise“. In: Die Wohnungswirtschaft 56, Heft 3: 32.
- IMMOBILIENZEITUNG (2003a): „Der Kapitalmarkt spielt nach eigenen Regeln“. Nr. 19/03: 9.
- IMMOBILIENZEITUNG (2003b): „Im Osten ein Rückgang um 20 %“. Nr. 19/03: 2.
- IMMOBILIENZEITUNG (2003c): „Damoklesschwert von Demographie und Rezession“. Nr. 20/03: 7.
- IMMOBILIENZEITUNG (2003d): „Standardisierte PPP-Verträge reichen nicht“. Nr. 21/03: 9.
- IMMOBILIENZEITUNG (2003e): „Private Equity ist kein Manna, das vom Himmel regnet“. Nr. 21/03: 11.
- ISENHÖFER, BJÖRN; ARNO VÄTH (2000): „Projektentwicklung“. In: SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band 1 - Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 2. überarb. Aufl. München: 149-226.
- ISENHÖFER, BJÖRN (1999): Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. (=Schriften zur Immobilienökonomie, Band 8). Köln.
- JUST, TOBIAS (2003a): „Verstärkter demographischer Druck auf deutschen Büromärkten“. In: Immobilien & Finanzierung. Der langfristige Kredit 54, Heft 20: 9-21.
- JUST, TOBIAS (2003b): „Geringerer Wohnraumbedarf als Folge des Bevölkerungsrückgangs“. In: Immobilien & Finanzierung. Der langfristige Kredit 54, Heft 21: 24-27.

- KALUSCHE, WOLFDIETRICH (2002): Projektmanagement für Bauherren und Planer. (=Schriftenreihe Bau- und Ökonomie). München, Wien.
- KAVALIREK, FRIEDHELM (1999): „Immobilienmarketing“. In: BRAUER, KERRY-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Wiesbaden: 289-326.
- KIRSCH, DANIELA (1997): Public Private Partnership. Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung (=Schriften zur Immobilienökonomie, Band 4). Köln.
- KNYPHAUSEN, DODO (1993): „Why are firms different“. In: Die Betriebswirtschaft 53, Heft 6: 771-792.
- KYREIN, ROLF (1997): Immobilien: Projektmanagement, Projektentwicklung und -steuerung. Köln.
- KYREIN, ROLF (2000): Baulandentwicklung und Bau-realisation in Public Private Partnerships. München.
- LAPIER, TERRENCE (1998): Competition, Growth and the Globalization of Services – Real Estate Advisory Services in Japan, Europe and the United States. London.
- MACHARZINA, KLAUS (1999): Unternehmensführung – Konzepte, Methoden, Praxis. 3. Aufl. Wiesbaden.
- MAYER, ANNETTE (1998): Theorie und Politik des Wohnungsmarktes. Eine Analyse der Wohnungspolitik in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung der ökonomischen Theorie der Politik. Berlin.
- MAYRING, PHILIPP (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Aufl. Weinheim und Basel.
- MINTZBERG, HENRY; ALEXANDRA MCHUGH (1985): „Strategy Formation in an Adhocracy“. In: Administrative Science Quarterly 30, Heft 2: 160-197.
- MURFELD, EGON (2000): Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft. 3. Aufl. Hamburg.
- OETTLE, KARL (1996): „Wohnungswirtschaft – in den deutschen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vernachlässigt“. In: JENKIS, HELMUT (Hrsg.): Kompendium der Wohnungswirtschaft. 3. überarb. und erw. Aufl. München, 7-17.
- OTTMANN, MATTHIAS (2003): „Makler und Bauträger – Une liaison dangereuse“. In: Grundstücksmarkt und Grundstückswert 14, Heft 1: 17-22.
- PERRIDON, LOUIS; MANFRED STEINER (2003): Finanzwirtschaft der Unternehmung. 12. verb. Aufl. München.
- PFNÜR, ANDREAS (2002): Betriebliche Immobilienökonomie. Heidelberg.
- PIERSCHKE, BARBARA (2001): Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements. (=Schriften zur Immobilienökonomie, Band 14). Köln.
- PLESSER, JOACHIM (2003): „Aktuelle Entwicklungen in der gewerblichen Immobilienfinanzierung“. In: Immobilien & Finanzierung. Der langfristige Kredit 54, Heft 19: 12-14.
- PORTER, MICHAEL (1986): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantages) – Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt a. Main.
- PORTER, MICHAEL (1990): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy) – Methode zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 6. Aufl. Frankfurt a. Main.
- REICH, PATRICK (2003): „Totale Transparenz“. Vortrag auf der 10. Handelsblatt Jahrestagung. Immobilienmärkte in Bewegung. Düsseldorf, 13.-15.05.2003.
- ROTTKE, NICO; MARTIN WERNECKE (2002): „Real Estate Cycles in Germany – Causes, Empirical Analysis and Recommendations for the Management Process.“ Vortrag auf der 8. Conference of the Pacific Rim Real Estate Society. Christchurch, 21.-23. Januar 2002.
- ROULAC, STEPHEN E. (1995): „Strategic Decision Models: multiple perceptions, unifying structure.“ In: The Journal of Real Estate Research 11, Heft 5: 495-508.
- ROULAC, STEPHEN E. (1996): „The strategic Real Estate Framework: Process, Linkages, Decisions“. In: The Journal of Real Estate Research 12, Heft 3: 323-346.
- SASSEN, SASKIA (1991): The global City. New York.
- SCHÄFER, JÜRGEN; GEORG CONZEN (2002): Praxishandbuch der Immobilienentwicklung. München.
- SCHÄFERS, WOLFGANG (1997): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien. Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung (=Schriften zur Immobilienökonomie, Band 3). Köln.
- SCHÄTZL, LUDWIG (2002): Wirtschaftsgeographie 1: Theorie. 8. Aufl. Paderborn.

- SCHLAMP, HANS (1997): „Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien“. In: FALK, BERND (Hrsg.): Das große Handbuch Immobilien-Management. Landsberg a. Lech: 97-119.
- SCHOLZ, CHRISTIAN (1987): Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz. Berlin.
- SCHREYÖGG, GEORG; WALTER OECHSLER; HARTMUT WÄCHTER (1995): Managing in a European Context – Human Resources, Corporate Culture, Industrial Relations: Text and Cases. Wiesbaden.
- SCHULTE, KARL-WERNER (1996): Handbuch der Immobilienprojektentwicklung. Köln.
- SCHULTE, KARL-WERNER; WOLFGANG SCHÄFERS (1998): Handbuch Corporate Real Estate Management. Köln.
- SCHULTE, KARL-WERNER; WOLFGANG SCHÄFERS (2000): „Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin“. In: SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band 1 - Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 2. überarb. Aufl. München: 97-116.
- SCHULTE, KARL-WERNER; WOLFGANG SCHÄFERS; WENZEL HOHBERG; KLAUS HOMANN; RAMON SOTELO; JOCHEN H. VOGLER (2000): „Betrachtungsgegenstand der Immobilienökonomie“. In: SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band 1 - Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 2. überarb. Aufl. München: 13-78.
- SCHULTE, KARL-WERNER (2000): Facilities Management. München.
- SIMON, JÜRGEN (1997): Handbuch der Grundstückswertermittlung. München.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2003): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.
- STEINMANN, HORST; GEORG SCHREYÖGG (1993): Management. Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte, Funktionen, Fallstudien. Wiesbaden.
- SZAMEITAT, RENATE (2003): „Überblick über den deutschen Wohnungsmarkt“. Vortrag auf der 10. Handelsblatt Jahrestagung. Immobilienmärkte in Bewegung. Düsseldorf, 13.-15.05.2003.
- WALTER, NORBERT (2003): „Bedeutung der Bau- und Immobilienwirtschaft für das volkswirtschaftliche Wachstum“. Vortrag auf dem Symposium der Agenda 4. Berlin, 22.05.2003. URL: [http://www.deutscher-verband.org/\\_downloads/vortrag\\_walter.pdf](http://www.deutscher-verband.org/_downloads/vortrag_walter.pdf)
- WESSEL, KARIN (1996): Empirisches Arbeiten in der Wirtschafts- und Sozialgeographie. Paderborn.

## Anhang

### Anhang B: Leitfaden für das Expertengespräch beim Bundesverband freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen

➤ **Makrotrends:**

- Was hat überhaupt zur Entstehung der „Branche“ Projektentwicklung geführt?
- Wie sehen sie die Stellung / Bedeutung der Projektentwickler innerhalb der Immobilienwirtschaft?
- Wie hat sich die Projektentwicklung in den letzten Jahrzehnten entwickelt?
- Wie ist die Struktur im deutschen Projektentwicklungsmarkt und warum ist sie so?
- Warum kommt es nicht zu einer Konzentration durch Pleiten und Übernahmen wie in anderen „reifen“ Branchen?
- Welche Entwicklungen auf Makroebene stellen die größten Chancen für Projektentwickler in Deutschland dar?
- Welche Entwicklungen auf Makroebene bereiten den Projektentwicklern die größten Probleme?

➤ **Unternehmensebene:**

- Warum besteht für Projektentwicklungsunternehmen die Notwendigkeit sich mit strategischen Fragestellungen bzgl. Markterweiterung / Produktdifferenzierung zu beschäftigen?
- Wie viele Firmen machen das Ihrer Einschätzung nach auch tatsächlich?

➤ **Produktdifferenzierung:**

- Welche sind die neuen innovativen Produkte in der Projektentwicklungsbranche?
- Welche Produktdifferenzierungen machen Ihrer Meinung zur Zeit am meisten Sinn?
- Welche Faktoren behindern Produktdifferenzierung?

➤ **Markterweiterung:**

- Welche Markterweiterungen machen für Projektentwickler derzeit am meisten Sinn?
- Welche Faktoren behindern die Markterweiterung?
- Was hindert Projektentwickler, wenn Sie ins Ausland expandieren möchten und wohin expandieren Sie hauptsächlich?
- Was hindert ausländische Projektentwickler am Markteintritt in Deutschland?

➤ **Diversifikation:**

- Welche Geschäftsfelderweiterung würde den Projektentwicklern am meisten bringen?
- Welche Geschäftsfelderweiterungen werden in der Praxis gemacht?
- Wie stufen Sie den Trend zum Redevolving statt Neubau ein? Was muss dabei berücksichtigt werden?

➤ **Abschließende Frage:**

- Wie sehen Sie die Zukunft der Projektentwicklungsbranche?

## Anhang C: Leitfaden für die Expertengespräche mit den Projektentwicklungsunternehmen

### ➤ **Gründung:**

- Was ist Ihre Position / Aufgabenfeld in diesem Unternehmen?
- Wann, wo, von wem wurde die Firma gegründet?
- Wo befinden sich Ihre derzeitigen Standorte?
- Was war der erste Geschäftsbereich / Tätigkeitsschwerpunkt bei Gründung?
- Welcher geographische Raum wurde zu Anfang bearbeitet?

### ➤ **Zeitlicher Entwicklungsverlauf:**

- Wie hat sich das zu Anfang bearbeitete Marktsegment bis heute entwickelt?
- Wie hat sich Ihr Marktanteil in diesem Marktsegment entwickelt?
- Welche Produktdifferenzierung hat seit der Gründung stattgefunden?
- Welche geographische Marktexpansion hat seit der Gründung stattgefunden?
- Welche Erweiterung in andere Geschäftsfelder hat seit der Gründung stattgefunden?

### ➤ **Aktuelle Situation:**

- Welche Art von Projektentwickler sind Sie momentan?
- Wie definieren Sie Ihr wichtigstes Produktsegment?
- Und welchen Marktanteil haben Sie in diesem Segment?
- Wo liegt Ihr USP?
- Worin sehen Sie sich anderen Mitbewerbern überlegen?
- Wo sehen Sie gegenüber anderen Mitbewerbern noch Nachholbedarf?
- Was bereitet Ihnen gerade das größte Kopfzerbrechen?
- Welche konkreten Entwicklungen „zwingen“ Sie zu einem strategischen Management?

### ➤ **Pläne für die Zukunft:**

- Welche Pläne gibt es für die Zukunft bzgl. Erweiterung oder Verschlankeung des Produktsegments?
- Welche Pläne gibt es für die Zukunft bzgl. Erweiterung oder Begrenzung des geographischen Marktes?
- Welche Pläne gibt es für die Zukunft bzgl. der Erweiterung des Geschäftsfeldes?

### ➤ **Kooperationen / Allianzen:**

- Welche Chancen / Risiken sehen Sie durch Kooperationen / Allianzen Ihre Wettbewerbsposition zu verbessern?
- Welche Partner wären Ihre Wunschpartner?
- Welche Allianzen / Joint Ventures (auf Projekt- / Unternehmensebene) wurden eingegangen?
- Wie schätzen Sie allgemein die Zukunft der Projektentwicklungsbranche ein?

### ➤ **Position im Projektentwicklermarkt:**

- In welchem Bereich bewegt sich Ihr Umsatz pro Jahr in Mio. EURO?
- Wie verteilt sich Ihr Umsatz prozentual auf die einzelnen Immobilienarten?

# **Ansätze zur Beurteilung von Standortfaktoren für Direktinvestitionen in der Immobilienwirtschaft – dargestellt am Beispiel von Büroimmobilien in Ostmitteleuropa (Stephan Lifka)**

## **1 Einleitung**

Die politischen und wirtschaftlichen Reformen im Rahmen der Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft haben in Ungarn, Tschechien und Polen ein Wirtschaftswachstum ausgelöst, das den Wert der westeuropäischen Staaten seit Jahren übertrifft. Die Privatisierung des Boden- und Immobilienmarktes zählt zu den wesentlichen Konsequenzen der politischen Wende. Mit der Außenhandelsliberalisierung wurde lokales Eigentum der internationalen Nachfrage zugänglich gemacht. Ein übergreifendes Merkmal des wirtschaftlichen Strukturwandels in Ostmitteleuropa stellt die Tertiärisierung dar, die in den Hauptstädten am weitesten vorangeschritten ist, so dass vor allem dort der Bedarf an Büroflächen enorm gestiegen ist. Die Büroimmobilienmärkte der Hauptstädte Budapest, Prag und Warschau haben sich daher im letzten Jahrzehnt rapide entwickelt. In der Immobilienwirtschaft vollzieht sich ein Internationalisierungsprozess, der zu einer Zunahme grenzüberschreitender Aktivitäten führt. Direktinvestitionen sind ein wesentlicher Bestandteil der Internationalisierung. Grenzüberschreitende Investitionen in ostmitteleuropäische Immobilienmärkte, deren Volumen sich in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht hat, beschränken sich hauptsächlich auf die Büroimmobilienmärkte der drei Hauptstädte. Sowohl die Flächen- als auch die Anlagemärkte sind dort weitgehend internationalisiert, ausländische Unternehmen sind die wichtigsten Produzenten und Nachfrager von modernen Büroflächen. Aufgrund der großen Bedeutung der ausländischen Direktinvestitionen für die Marktentwicklung sind diese Märkte für eine Untersuchung über die Wirkung von Standortfaktoren auf Direktinvestitionen in der Immobilienwirtschaft prädestiniert. Weil ein Großteil der Direktinvestitionen in der Immobilienwirtschaft auf Büroimmobilien zurückgeht, wurde dieses Marktsegment für die Untersuchung herangezogen.

Eine Investitionsentscheidung für eine Immobilie ist immer auch eine Entscheidung für einen Standort. Eine theoretische Fundierung von Standortentscheidungen erfolgt in den Ansätzen der Wirtschafts- und Raumwissenschaften, an deren Schnittpunkt die Wirtschaftsgeographie angesiedelt ist. In der vorliegenden Arbeit werden theoretische Grundlagen zur Beurteilung von

Standortfaktoren für Direktinvestitionen in der Immobilienwirtschaft dargestellt. Am Beispiel der Büromärkte Ostmitteleuropas werden ausgewählte empirische Methoden zur Beurteilung von Standortfaktoren für Direktinvestitionen in der Immobilienwirtschaft angewendet.

Zunächst wird kurz auf die Wissenschaftsdisziplinen der Immobilienökonomie und der Wirtschaftsgeographie eingegangen. Deren Forschungsinteressen decken sich in Teilbereichen, wie etwa der Bürostandortforschung, mit der sich auch diese interdisziplinäre Arbeit beschäftigt. Aus der Immobilienökonomie werden die für die Problemstellung relevanten Grundlagen zu Büroimmobilien und zur Funktionsweise von Büroimmobilienmärkten herangezogen. Anschließend wird ein Überblick theoretischer Überlegungen der Direktinvestitionsforschung gegeben. Aspekte von Investitionen in Auslandsimmobilien werden dabei gesondert dargestellt. Im nächsten Kapitel werden Grundlagen der Standorttheorie zur einzelwirtschaftlichen Standortwahl dargestellt und Möglichkeiten einer Abgrenzung von Standortfaktoren beschrieben. Eine eigenständige Theorie zur Erklärung der Standortwahl von Bürobetrieben existiert allerdings noch nicht. Im Anschluss werden ausgewählte Ansätze der regionalen Entwicklung mit unterschiedlichen Perspektiven und Kernaussagen vorgestellt. Der Zusammenhang von Regionalentwicklung und Immobilienmärkten wird im folgenden Teil veranschaulicht.

Die Rahmenbedingungen für ausländische Direktinvestitionen in die Büroimmobilienmärkte Ostmitteleuropas werden am Anfang des empirischen Teils der Arbeit beschrieben. Auf die Außenhandelsliberalisierung und die Veränderungen der Raumstruktur im Rahmen der Transformation wird aufgrund der besonderen Bedeutung für die Problemstellung gesondert eingegangen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Entwicklung makroökonomischer Indikatoren auf nationaler Ebene werden im Anschluss dargestellt. Grundlegende Merkmale, die für die Entwicklung der Büroimmobilienmärkte in Ostmitteleuropa charakteristisch sind, werden ebenso behandelt wie eine kurze Darstellung der einzelnen Märkte. Um die relative Attraktivität der Regionen für Büroimmobilieninvestitionen anhand von subjektiven Einschätzungen zu beurteilen, werden die Ergebnisse einer Expertenbefragung untersucht. Um eine vergleichende Standort- und Marktanalyse anhand statistischer

Daten durchzuführen, wird das sogenannte Spider-Modell verwendet.

Weder die theoretischen noch die empirischen Feststellungen, die in dieser Arbeit gemacht werden, können für sich in Anspruch nehmen, repräsentativ und allgemeingültig zu sein. Die Untersuchung bemüht sich vielmehr darum, die Tauglichkeit ausgewählter theoretischer und methodischer Ansätze der Standortforschung für Direktinvestitionen in der Immobilienwirtschaft zu überprüfen. Die daraus resultierenden Schlussfolgerungen könnten in zukünftigen und weiterführenden Untersuchungen weiter diskutiert, überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden.

## 2 Grundlagen der Immobilienökonomie

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Immobilienökonomie dargestellt, die für das Verständnis der weiteren Ausführungen notwendig sind.

Zunächst soll der Begriff „Büroimmobilie“ erläutert werden. Dazu werden generelle Eigenschaften von Immobilien dargestellt und eine Abgrenzung der Büroimmobilie von anderen Immobilienarten vorgenommen. Im darauffolgenden Abschnitt werden die grundlegenden Funktionsmechanismen von Büroimmobilienmärkten dargestellt. Abschließend wird auf die ökonomische Bedeutung von Büroimmobilien eingegangen. Der letzte Teil dieses Kapitels beschäftigt sich zunächst mit den allgemeinen theoretischen Grundlagen von grenzüberschreitenden Investitionstätigkeiten. Danach werden Aspekte behandelt, die speziell mit Auslandsinvestments bei Immobilien verbunden sind.

### 2.1 Immobilienökonomie und Wirtschaftsgeographie

Die Standortwahl bei Immobilieninvestitionen als Forschungsgegenstand ist sowohl für die Immobilienökonomie als auch für die Wirtschaftsgeographie relevant.

Die Immobilienökonomie befasst sich als Wissenschaft mit den Problemstellungen der Immobilienwirtschaft. Das theoretische Fundament dieser fachübergreifenden Disziplin bildet die Betriebswirtschaftslehre. Für bestimmte Teilbereiche der Immobilienökonomie kommen auch Aspekte anderer Disziplinen, vor allem die der Volkswirtschaftslehre, der Rechtswissenschaft, der Architektur, der Raumplanung und des Ingenieurwesens, in Betracht (vgl. SCHULTE/SCHAFERS 2000: 108ff). Wäh-

rend im angloamerikanischen Raum die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit immobilienbezogenen Problemstellungen auf einen relativ langen Zeitraum zurückblickt, ist die Immobilienökonomie in Deutschland eine noch junge wissenschaftliche Disziplin.

Die unternehmerische Standortwahl ist ein klassisches Forschungsfeld der Wirtschaftsgeographie. Die Ausbreitung von Büroflächen in den westlichen großstädtischen Zentren seit Mitte des 20. Jahrhunderts hat insbesondere die Geographie des tertiären Wirtschaftssektors und die Stadtgeographie angeregt, Bürostandortagglomerationen und ihre funktionalen Verflechtungen zu untersuchen (vgl. GAD 1984: 229). Allerdings wurde den Bürobetrieben und Büroimmobilienmärkten in der Wirtschaftsgeographie im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen nur geringe Aufmerksamkeit gewidmet (vgl. LICHTENBERGER 1995: 21). Im deutschsprachigen Raum hat sich erst in den 1980er Jahren ein eigener Forschungszweig entwickelt. Das ist verwunderlich, gibt es doch zu bedenken, welche große Bedeutung die Standortwahl für die Entwicklung einer Investition hat. Zunächst stand die Analyse der räumlichen Verteilung von Bürostandorten und ihre Veränderung im Rahmen von Geschäftsstraßen- und Cityanalysen in der Stadtstrukturforschung im Vordergrund der Forschungen. Später bildeten auch die Tertiärisierung von citynahen Wohn- und Gewerbegebieten eigene Untersuchungsthemen. Im Rahmen der geographischen Standortforschung entwickelte sich das „Office Location Research“, das um eine Weiterentwicklung der klassischen Standorttheorien zu einer Bürostandorttheorie bemüht ist (vgl. HEINEBERG/HEINRITZ 1983: 10ff). In den Untersuchungen von GODDARD (1975) und DANIELS (1979) steht die Analyse von Kommunikationsbedürfnissen und Kontaktstrukturen zur Beurteilung des Dezentralisationspotentials der in den Agglomerationsräumen angesiedelten Bürobetriebe im Mittelpunkt. Ein weiterer Schwerpunkt der büroimmobilienbezogenen Forschung in der Wirtschaftsgeographie besteht in der Analyse der Beziehungen zwischen Bürostandort-, Stadt- und Regionalentwicklung.

### 2.2 Grundzüge des Büroimmobilienmarktes

#### 2.2.1 Büroimmobilie - eine begriffliche Klärung

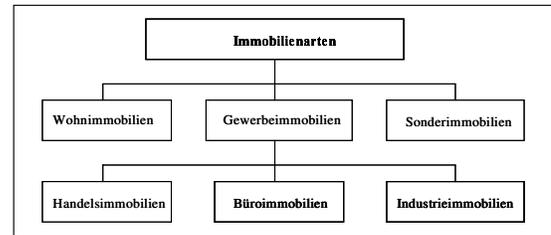
Um die Funktionsweise von Immobilienmärkten zu verstehen ist es notwendig, die Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut zu betrachten (Abbildung 21).

Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut	Besonderheiten des Immobilienmarktes
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Standortgebundenheit</li> <li>•Heterogenität</li> <li>•Beschränkte Substituierbarkeit</li> <li>•Lange Entwicklungs- und Lebenszyklen</li> <li>•Hohe Investitionsvolumina</li> <li>•Hohe Transaktionskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Räumliche Teilmärkte</li> <li>•Sachliche Teilmärkte</li> <li>•Unzureichende Markttransparenz</li> <li>•Abhängigkeit von anderen Märkten</li> <li>•Geringe Anpassungselastizität an Marktveränderungen</li> <li>•Zyklizität</li> </ul>

**Abbildung 21: Besonderheiten von Immobilien als Wirtschaftsgut und deren Auswirkungen auf den Immobilienmarkt; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BONE-WINKEL (1994: 27ff).**

Eine zentrale Besonderheit der Immobilie als Wirtschaftsgut besteht in ihrer Standortgebundenheit. Die Lage beeinflusst die Nutzungsmöglichkeiten und den Wert einer Immobilie in hohem Maße. Jede Immobilie ist hinsichtlich ihres Standorts, der architektonischen Gestaltung sowie ihrer Nutzung ein individuelles Gut. Die daraus resultierende Heterogenität von Immobilien bedingt eine im Vergleich zu anderen Kapitalanlagen geringe Markttransparenz und Fungibilität. Die Substituierbarkeit von Immobilien durch andere Wirtschaftsgüter ist begrenzt. Die Nachfrage nach Büroimmobilienflächen hängt vom Flächenbedarf der Unternehmen ab, der wiederum vor allem von der Anzahl der Bürobeschäftigten bestimmt wird. Jedes Neuangebot an Büroflächen benötigt bis zur Fertigstellung eine relativ lange Vorlaufzeit. Dadurch kann auf Veränderungen der Nachfrage nur zeitlich verzögert reagiert werden, was zum Entstehen von zyklischen Marktschwankungen führt. Die Nutzungsdauer von Immobilien zählt zu den höchsten aller Wirtschaftsgüter. Dabei kann zwischen einer physischen, technischen und ökonomischen Nutzungsdauer unterschieden werden. Die für Investoren bedeutsame ökonomische Nutzungsdauer endet, wenn die Erträge nicht mehr zur Deckung der Kosten ausreichen und keine Sanierung oder alternative Nutzung eine entscheidende Renditesteigerung zulässt. Die Höhe des Investitionsvolumens und der notwendige dauerhafte Kapitaleinsatz stellen eine entscheidende Marktbarriere für potentielle Investoren dar.

Wegen der Heterogenität der Immobilie gibt es keinen einheitlichen Immobilienmarkt. Vielmehr gibt es räumliche und sachliche Submärkte, die sich sehr stark voneinander unterscheiden. Als Konsequenz ist für die folgende theoretische Betrachtung eine räumliche und inhaltliche Abgrenzung des Immobilienmarktes notwendig. Für die Abgrenzung von Immobilienmärkten nach sachlichen Gesichtspunkten wird in der Literatur als Unterscheidungskriterium meist die Art der Nutzung herangezogen (Abbildung 22).



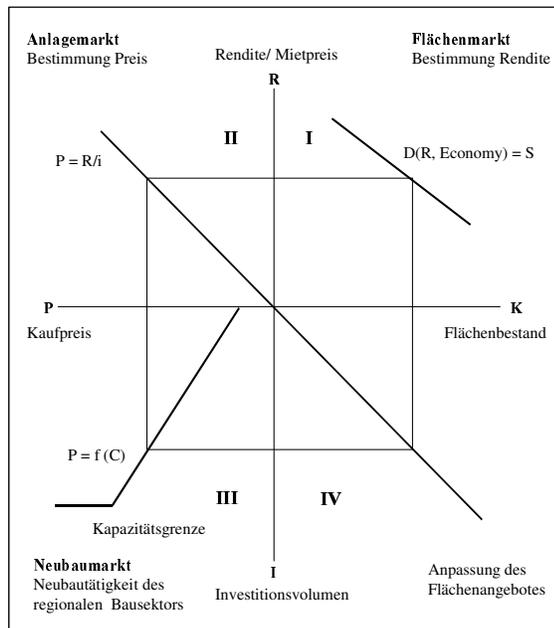
**Abbildung 22: Abgrenzung von Immobilienarten; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHULTE (2000:22f).**

Bei der Unterscheidung von Immobilien nach ihrer Nutzungsfunktion kann zunächst zwischen den drei Hauptnutzungsarten Wohn-, Gewerbe- und Sonderimmobilien differenziert werden. Bei Gewerbeimmobilien steht die Nutzung der Gebäudefläche zu gewerblichen Zwecken im Vordergrund. Büroimmobilien stellen neben den Handels- und Industrieimmobilien eine Untergruppe der Gewerbeimmobilien dar.

Büroagglomerationen als Teil des städtischen Immobilienmarktes stellen den Raum für Schreibtischtätigkeiten zur Verfügung. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es bisher keine einheitliche Definition des Begriffs Büroimmobilie. Nach GAD (1968) sind Büros Betriebsflächen, in denen Transaktionen, Beratungen und ähnliche Tätigkeiten mittels verschiedener Kommunikationsweisen (z.B. mündlich, telefonisch, schriftlich) durchgeführt werden. Unter dem Begriff Büroflächen fallen somit alle Gebäudeflächen, die für Schreibtischtätigkeiten genutzt werden können und am Markt frei handelbar sind (vgl. FALK 2000: 172). Die Nutzer von Büroflächen können entweder als Käufer (Erwerb des Eigentumsrechts) oder als Mieter (Erwerb des Nutzungsrechts) am Markt auftreten. Große Unternehmen und staatliche Institutionen erwerben in der Regel Büroimmobilien zur Eigennutzung oder zu Kapitalanlagezwecken (vgl. EINEM 1988: 305). Als Mieter kommen neben den dezentralen Niederlassungen der Großunternehmen vor allem kleinere und mittlere Betriebe in Betracht.

## 2.2.2 Funktionsweise von Immobilienmärkten

Immobilienmärkte können funktional in die drei Teilmärkte des Flächen-, Anlage- und Neubaumarktes untergliedert werden (vgl. KYREIN 2002: 202f) Diese Teilmärkte stehen untereinander in wirtschaftlichem Zusammenhang. Um die Funktionsweisen des Büroimmobilienmarktes zu veranschaulichen, wird ein statisches Gleichgewichtsmodell verwendet (Abbildung 23).



**Abbildung 23: Der Immobilienmarkt – Zusammenhang der Teilmärkte; Quelle: Eigene Darstellung nach DIPASQUALE/WHEATON (1996: 14) und BECKER (1998: 9).**

Die Nachfragekurve des Flächenmarktes (Quadrant I) gibt die Flächennachfrage von Immobiliennutzern (D) in Abhängigkeit des Renditen- bzw. Mietpreisniveaus (R) in einem gegebenen Wirtschaftsumfeld (Economy) an. Befindet sich der Immobilienflächenmarkt, wie in der Grafik dargestellt, im Gleichgewichtszustand, so entspricht die Nachfrage dem Angebot an Gebäudeflächen, das vom Kapitalmarkt bestimmt und vom regionalen Bausektor produziert wird ( $D = S$ ).

In Quadrant II, der den Anlagemarkt repräsentiert, wird die gleichgewichtige Kapitalisierungsrate von Immobilienanlagen, d.h. das Verhältnis von Rendite (R) und Preis (P) ermittelt, zu dem die Investoren bereit sind, ihre Immobilienanlagen zu halten und weder zu erweitern noch zu verringern. Die Bewertung der vom Flächenmarkt bestimmten Renditen durch Investoren erfolgt im Vergleich mit anderen Anlagemöglichkeiten, was in dem Modell mit der Einbeziehung des allgemeinen, langfristigen Marktzins (i) vereinfachend berücksichtigt worden ist. Jeder Punkt auf der Ursprungsgeraden ( $P = R/i$ ) ordnet einer vom Flächenmarkt (Quadranten I) bestimmten Rendite einen Preis auf dem Anlagemarkt (Quadranten II) zu.

Quadrant III bildet den Neubaumarkt ab, in dem die Produktion neuer Immobilien erfolgt. Die Kurve  $f(C)$  repräsentiert die Kosten für Ersatz- bzw. Neubauten. In der Grafik folgt die Kurve einem südwestlichen Verlauf, weil bei einer erhöhten Bautätigkeit höhere Baukosten

angenommen werden. Der Schnittpunkt der Baukostenkurve mit der Preisachse gibt an, ab welchem Preisniveau eine Neubautätigkeit überhaupt erst einsetzt. Daneben gibt es ungeachtet der Nachfrage auch eine Obergrenze der Flächenproduktion, die der regionale Bau- bzw. Entwicklungssektor bereitstellen kann. Der Schnittpunkt der Baukostenkurve mit dem vom Anlagemarkt bestimmten Preisniveau P ergibt das gleichgewichtige Neubauvolumen, bei dem der Preis den Baukosten entspricht ( $P = f(C)$ ).

Quadrant IV veranschaulicht die Veränderung des Flächenbestands ( $\Delta S$ ), die durch die Differenz der während einer Zeitperiode erfolgten Neubautätigkeit C und der Minderung des bereits bestehenden Flächenbestands ( $\delta S$ ) entsteht ( $\Delta S = C - \delta S$ ). Die Ursprungsgerade gibt das jährliche Neubauvolumen an, das benötigt wird, um den bestehenden Flächenbestand aufrecht zu erhalten.

Die Richtung der Verbindung der einzelnen Quadranten des Modells erfolgt gegen den Uhrzeigersinn beginnend mit Quadrant I, in dem die Renditen kurzfristig bestimmt werden. Es bestehen zwei zentrale Verbindungen zwischen dem Anlage- und dem Flächenmarkt. Zum einem beeinflusst die am Flächenmarkt erzielte Rendite sofort die Nachfrage nach Immobilien am Anlagemarkt. Die zweite Verknüpfung tritt über den regionalen Bau- bzw. Entwicklungssektor auf. Eine Erhöhung der Nachfrage am Anlagemarkt bewirkt eine Ausweitung der Neubautätigkeit. Durch die Erhöhung des Flächenangebotes sinkt die Rendite am Flächenmarkt und damit auch der Preis am Anlagemarkt.

Anhand des vorgestellten Modells wird lediglich ein Gleichgewichtszustand auf den Teilmärkten dargestellt. Der Flächenmarkt befindet sich modelltheoretisch in einem Gleichgewichtszustand, wenn ein Mietpreisniveau vorherrscht, bei dem eine Markträumung und keine darüber hinausgehende Bestandserweiterung erfolgt. Ein Gleichgewicht auf dem Anlagemarkt besteht, wenn die Rendite von Immobilienvermögen der Rendite anderer Anlageformen entspricht. Ändern sich die äußeren Parameter, was in der Realität mehr oder weniger stark ständig geschieht, finden Anpassungen statt, die bei perfektem und unverzögertem Funktionieren der Märkte sofort zu einem neuen Marktgleichgewicht führen. Gäbe es keinerlei zeitliche Verzögerungen und wäre allen Marktteilnehmern die jeweiligen Angebots- und Nachfragefunktionen bekannt, so würde eine exogen verursachte Änderung, beispielsweise der Nachfragefunktion auf dem Flächenmarkt durch ein Anziehen der Konjunktur, sofort zu einem neuen Gleichgewicht führen.

Einer der wichtigsten Charakterzüge des Reaktionsverhaltens von Immobilienmärkten sind jedoch zeitliche Verzögerungen, im Folgenden Timelags genannt, die das Zustandekommen von Marktgleichgewichten verhindern. Es können drei Arten von Timelags unterschieden werden: der Preismechanismus-Lag, der Entscheidungs-Lag und der Konstruktions-Lag (vgl. ROTTKE/WERNECKE 2002: 2f). Der Preismechanismus-Lag ist die Zeit, die am Markt verstreicht, bevor sich Änderungen, beispielsweise in der Flächennachfrage, auf das Preisniveau auswirken. Die Verzögerung kommt im Aufschwung dadurch zustande, dass häufig zunächst ein bestehender Leerstand abgebaut wird, bis die „natürliche Leerstandsrate“, das ist der markttypabhängige Leerstand, unterschritten ist und weiterer Marktausgleich nur noch über Preisänderungen stattfinden kann. Der Entscheidungs-Lag ist die Zeit, die von der Registrierung einer geänderten Preis- und Rentabilitätsstruktur bis zur Miet-, Kündigungs-, Investitions- oder Desinvestitionsentscheidung verstreicht. Verursacht wird diese Verzögerung in der Regel durch unternehmensinterne Prozessabläufe (z.B. Genehmigungsverfahren). Die bedeutendste Verzögerung entsteht durch den Konstruktions-Lag und betrifft Neubauprojekte sowie Aus- und Umbauvorhaben. Der Neubaumarkt kann erst zeitverzögert auf die neue Anfrage reagieren. Deshalb kommt es schnell zu einer Überhitzung und der Markt kann nur noch über starke Preisänderungen ausgeglichen werden. Timelags variieren regional und sektoral von Teilmarkt zu Teilmarkt.

### 2.2.3 Ökonomische Bedeutung von Büroimmobilienmärkten

Im 20. Jahrhundert ist das Büro zum Hauptarbeitsort der großstädtischen Bevölkerung avanciert (vgl. RUDOLPH et al. 2001: 58). Die historische Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Büroflächenbedarfs spiegelt den wirtschaftlichen Strukturwandel vom verarbeitenden Gewerbe zu den Dienstleistungen wider. Das Wachstum von Dienstleistungsaktivitäten hat vor allem in den Zentren von Großstädten zu einer Ausweitung von Büroflächen geführt. Gesamtwirtschaftlich betrachtet, stellen Büroflächen die physische Voraussetzung für viele wirtschaftliche Aktivitäten bereit und sind daher ein Schlüsselfaktor für die wirtschaftliche Entwicklung auf allen räumlichen Betrachtungsebenen (vgl. SYKORA 1998: 109). Die untereinander konkurrierenden Kommunen sind in der Regel bereit, die Rahmenbedingungen für eine Erweiterung des Büroflächenangebots zu schaffen, um die Ansiedlung von Unternehmen zu begünstigen (vgl. EINEM 1988: 307). Die Nachfrage nach Büroimmobilien

wird hauptsächlich durch den Flächenbedarf von öffentlichen und halb-öffentlichen Organisationen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie von konsumenten-, handels- und produzenten-orientierten Dienstleistungsunternehmen gesteuert. Zur Prognose der zukünftigen Entwicklung der Büroflächennachfrage wäre eine Betrachtung, die sich lediglich auf den Dienstleistungssektor beschränkt, zu eng gefasst. Einerseits fallen in vielen Dienstleistungsunternehmen wenig oder keine „Schreibtischtätigkeiten“ an. Solche Unternehmen, die statistisch dem Dienstleistungssektor zugerechnet werden, treten nur in einem geringen Maße oder überhaupt nicht als Nachfrager von Büroflächen auf (z.B. Hotels, Einzelhandel, Speditionen). Auf der anderen Seite werden Büroflächen für Tätigkeiten von Unternehmen und anderen Institutionen nachgefragt, die üblicherweise nicht dem Dienstleistungsbereich statistisch zugerechnet werden. Darüber hinaus besteht über vielfältige Liefer- und Nachfragerbeziehungen eine Interdependenz von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, so dass eine klare Trennung der Sektoren nicht möglich ist.

Der einzelwirtschaftliche Bedarf an Bürofläche hängt, wie bei jedem anderen Produktionsfaktor, von den relativen Kosten und dem Einkommensniveau des Unternehmens ab. Wegen der Notwendigkeit einer Flächennutzung können Unternehmen als „space-user“ bezeichnet werden. Das Ausmaß des einzelwirtschaftlichen Flächenbedarfs resultiert aus ihrer Organisation und Zielsetzung (vgl. WELLEMS 1991: 56). Für Unternehmen hat die Auswahl der zu nutzenden Büroflächen eine große strategische Bedeutung: Einerseits wird die zu produktiven Zwecken verfügbare Flächenkapazität bestimmt und andererseits auch der Standort, das heißt die geographische Lage des Unternehmens im Raum, festgelegt. Bei wirtschaftlichen Betriebseinheiten können zwei räumliche Dimensionen unterschieden werden (vgl. HINZ 1955: 5): Einerseits der Betriebsraum (= Gebäudefläche) als der Raum, an dem sich das Betriebsgeschehen vollzieht und andererseits der Betriebsstandort als der Ort, an dem sich der Betriebsraum innerhalb der wirtschaftlichen und geographischen Umwelt befindet. Mit der Wahl des Betriebsraumes als einer notwendigen Voraussetzung für den Leistungsprozess ist gleichzeitig der Unternehmensstandort festgelegt.

Büroimmobilien kommt nicht nur als Produktionsfläche von Unternehmen und öffentlichen Institutionen eine wichtige Rolle zu, sondern auch als Kapitalanlageobjekt von privaten und institutionellen Anlegern. Die Nachfrage nach Immobilienanlagen am Kapitalmarkt hängt neben dem Preisniveau vor allem von der Rendite ab,

die Immobilien im Vergleich zu anderen Anlageobjekten erzielen.

Ein wichtiges traditionelles Anlagemotiv bei Immobilien ist die langfristige Kapitalanlage (vgl. ADAIR et al. 1999: 296). Die Bedeutung von Immobilien als Kapitalanlageobjekt hat stark zugenommen. Das jährliche Investitionsvolumen in gewerbliche Immobilien hat sich in Deutschland seit Anfang der 1980er Jahre annähernd verdreifacht (vgl. SCHULTE/HUPACH 2000: 7). Der Immobilienanteil an den Kapitalanlagen der institutionellen Investoren wird wieder erhöht, nachdem die Quote in den 1990er Jahren stark zurückgefallen war (vgl. WESTRUP 2003). Immobilieninvestoren lassen sich aufteilen in die Gruppen der Privatanleger, Unternehmen und institutionellen Investoren, bei letzteren sind vor allem offene und geschlossene Immobilienfonds, Versicherungen und Pensionskassen von Bedeutung (Abbildung 24).

Die Investorengruppen weisen unterschiedliche Organisationsformen, Professionalisierungsgrade und Anlagemotive auf. Immobilieninvestitionen können entweder direkt oder indirekt über Immobilienfonds oder Immobilienaktien getätigt werden. Aufgrund des hohen Investitionsvolumens und Verwaltungsaufwands wählen private Investoren und Unternehmen meist indirekte Formen des Immobilienerwerbs, die von institutionellen Investoren angeboten werden. Insbesondere offene Immobilienfonds erleben daher seit einigen Jahren einen hohen Kapitalzufluss.

## 2.3 Direktinvestitionen in der Immobilienwirtschaft

### 2.3.1 Begriff und Formen von Direktinvestitionen

Die Verwendung des Begriffs ausländische Direktinvestitionen (ADI) und seine Abgrenzung von Portfolioinvestitionen ist in den Statistiken und der wissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich. Im Allgemeinen bezeichnen ADI alle Investitionen von ausländischen Unternehmen oder Betrieben, die den Erwerb, die Kontrolle oder zumindest einen bestimmenden Einfluss auf die Geschäftsführung des Zielunternehmens zur Folge haben (vgl. KUSIC/HECKMANN 2000: 257f). Im Gegensatz zu den Portfolioinvestitionen steht dabei das Motiv der Kapitalanlage gegenüber dem kurzfristigen Ertragsmotiv im Vordergrund. Aufgrund des zunehmenden Umfangs ausländischer Direktinvestitionen ist auch die Zahl wirtschaftlicher Publikationen zu diesem Themenbereich angestiegen. Auf HYMER (1960) geht die Erkenntnis zurück, dass Unternehmen, die erfolgreich im Ausland investieren wollen, unternehmensspezifische (monopolistische) Vorteile besitzen müssen, um die Wettbewerbsnachteile gegenüber lokalen Konkurrenten auszugleichen. VERNON (1966) erklärt mit Hilfe des Produktlebenszyklus-Konzepts, dass Unternehmen die Produktion von standardisierten Massengütern in der Reifephase ins Ausland verlagern. KNICKERBOCKER (1973) führt in der Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens einen Teil von ADI vor allem auf einen Mitläufereffekt (Bandwaggon-Effekt) zurück.

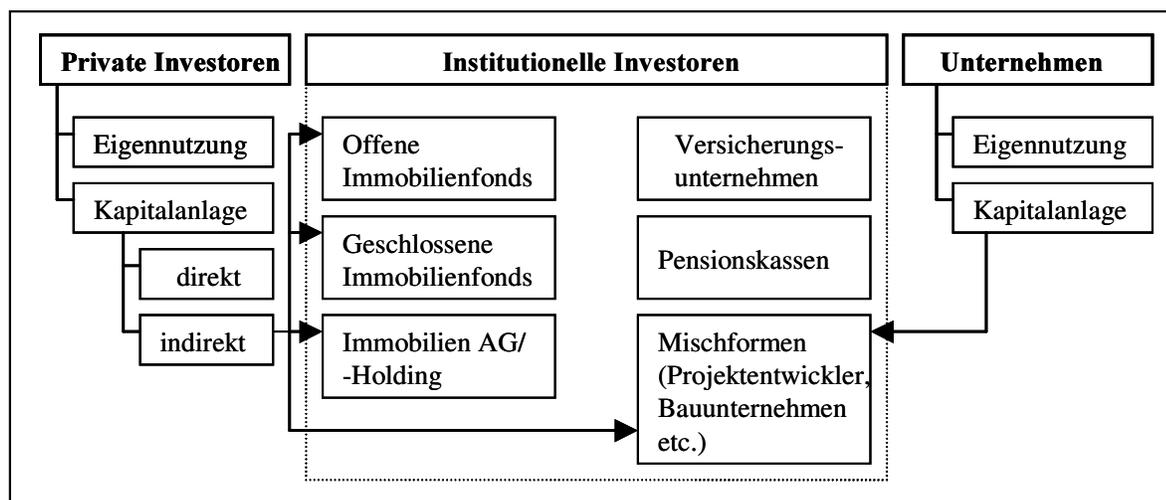


Abbildung 24: Immobilieninvestoren; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BONE-WINKEL (1996: 671).

Das eklektische Paradigma von DUNNING (1980, 1993 und 1998) bietet ein Rahmenwerk, um die Motive und Zielstandorte von ADI anhand von Eigentums-, Internalisierungs- und Standortvorteilen zu analysieren. ADI können hinsichtlich ihrer Motive (Markterschließung, Beschaffung, Kostensenkung etc.) und ihrer Realisierungsformen (100%-Tochtergesellschaften, Green-Field-Investment u.a.) unterschieden werden (vgl. SETHI et al. 2003: 316f).

Die Ergebnisse von empirischen Studien zeigen, dass die internationale Standortentscheidung vor allem von marktbezogenen Faktoren (Marktgröße, -wachstum und -barrieren), kostenbezogenen Faktoren (Lohn-, Produktions-, Transportkosten und sonstige Kostenarten) sowie von rechtlichen Faktoren (handels- und steuerrechtliche Regulierungen) beeinflusst wird (vgl. HAAS/WERNECK 1998: 2f). Während früher die marktorientierten ADI mit Industriestaaten als Zielstandorten dominierten, nehmen aufgrund des verschärften Wettbewerbsdrucks effizienzsuchende ADI in Entwicklungs-, Schwellen- und Reformländern zu (vgl. JOST/NUNNENKAMP 2003: 125f). Die Standortanforderungen von ADI haben sich daher gewandelt. Im Rahmen von Studien, die inhaltlich der Wirtschaftsgeographie zugeordnet werden können, sind vor allem im Kontext der Motivforschung die Standortstrukturen ausländischer Unternehmen und deren Wirkungen auf die Wirtschaft des Ursprungs- bzw. Empfängerlandes untersucht worden (vgl. HAAS/WERNECK 1998: 10).

In den letzten Jahren ist eine Reihe von Forschungsarbeiten über spezielle Aspekte des grenzüberschreitenden Immobilienerwerbs verfasst worden. Die Immobilienwirtschaft befindet sich einem Prozess der Internationalisierung und Konzentration, in dem lokale Akteure durch international agierende Unternehmen ersetzt werden (vgl. PÜTZ 2001: 213). Die Attraktivität internationaler Anlagestrategien hat sich für institutionelle Investoren aufgrund veränderter politischer und technologischer Rahmenbedingungen, die zur allgemeinen Globalisierung von wirtschaftlichen Aktivitäten geführt haben, erhöht (vgl. ADAIR et al. 1999: 299). Daneben spielen immobilienmarktspezifische Faktoren wie die hohen Kapitalzuflüsse auf den Anlagemärkten und die Veränderung der Anlagestrategien von Immobilieninvestoren eine Rolle. Die lange Zeit vor allem als langfristiges Investitionsgut betrachtete Immobilie erhält den Charakter eines ständig neu zu bewertenden, aktiv zu steuernden Vermögensgegenstands. Die Erwirtschaftung von Renditen verdrängt somit traditionelle Anlagemotive in

den Hintergrund. Damit geht auch eine Veränderung der Investitionsstrategien einher. Im Rahmen dieser Entwicklung ist eine zunehmende räumliche Konzentration der Investitionen auf die größten Ballungszentren des jeweiligen Landes eingetreten (vgl. SYKORA 1998: 110). Diese Immobilienmärkte sind aufgrund der Marktstrukturen in der Regel von einem relativ hohen Liquiditätsgrad gekennzeichnet, was einem aktiven Portfolio-Management entgegenkommt.

Die Anlagestrategien institutioneller Immobilieninvestoren werden zunehmend von den Vorgaben der auf MARKOWITZ (1959) zurückgehenden Portfolio-Theorie bestimmt (vgl. MCALLISTER 2000: 25ff). Die Auswahl von Immobilien erfolgt daher nicht nur aufgrund der erwarteten Rendite und der Einzelrisiken, sondern auch nach deren Beitrag zur Reduzierung des Gesamtrisikos des Portfolios. Diversifikationseffekte können in reinen Immobilienportfolios durch die Verteilung des Vermögens auf verschiedene Immobilienarten und/oder Standorte bzw. Märkte erzielt werden (vgl. WILSON/ZURBRUEGG 2003: 5ff). Die meisten Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass die Internationalisierung der Immobilien in einem Portfolio zu Diversifikationsvorteilen, nämlich der Abschöpfung höherer Renditenniveaus sowie der Risikoreduktion, führt (vgl. SIRMANS/WORZALA 2003: 1081ff). Ein Mangel an geeigneten Investitionsmöglichkeiten im Heimatmarkt kann durch Engagements im Ausland überwunden werden. Abbildung 25 zeigt einen Überblick möglicher Standortstrategien von Immobilieninvestoren.

Viele Immobilieninvestoren zögern jedoch mit dem direkten Immobilienerwerb im Ausland. Neben den hohen Kosten und Risiken wird dieses passive Verhalten auch auf eine irrationale Einstellung der Akteure, die zur Bevorzugung des Heimatlandes neigen („Homeland-Bias“), zurückgeführt (vgl. COOPER/KAPLANIS 1994: 45ff). Weil das Interesse von Immobilieninvestoren an indirekten Anlageformen, vor allem offenen Immobilienfonds, zugenommen hat, haben die Anlagemärkte einen Konzentrationsprozess durchlaufen. Indirekte Investitionen bieten den Vorteil einer höheren Transparenz, niedrigere Informations- und Verwaltungskosten und eine höhere Liquidität (vgl. MCALLISTER 2000: 26). Ein Großteil der grenzüberschreitenden Direktinvestitionen in der Immobilienwirtschaft geht auf Immobilienfonds zurück. In den Portfolios institutioneller Investoren werden Büroimmobilien aufgrund der im Vergleich zu anderen Immobilienarten höheren Rendite und Fungibilität bevorzugt (vgl. WESTRUP 2003).

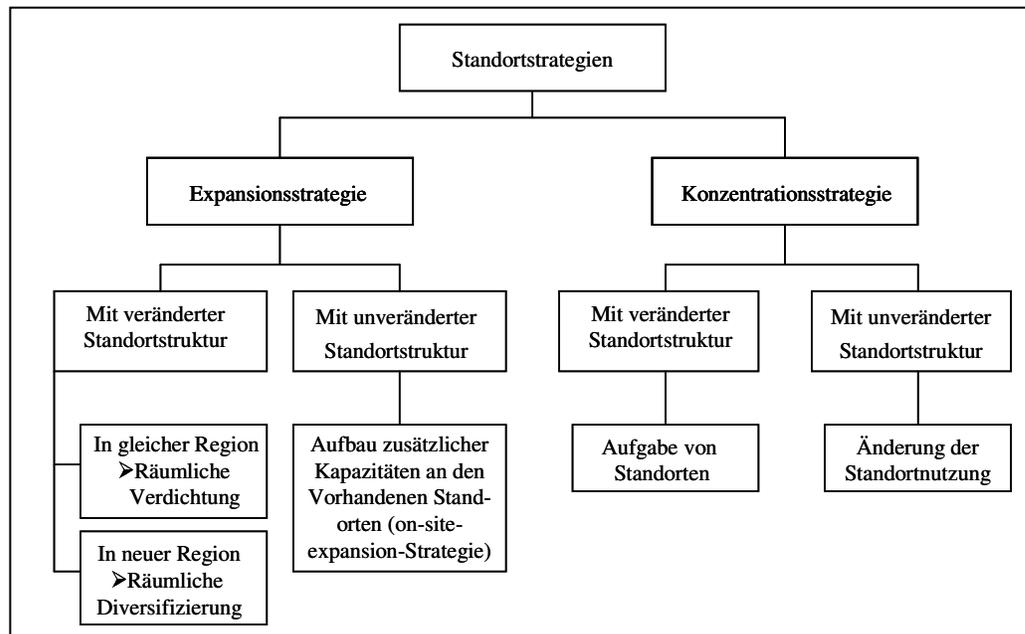


Abbildung 25: Standortstrategien von Immobilieninvestoren; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an CORSTEN (2000: 395).

### 2.3.2 Risiken und Chancen bei Investitionen in Auslandsimmobilien

Immobilienkapitalanlagen sind Beteiligungsformen an Grundstücks- und Gebäudevermögen, mit denen die Beteiligten die Ziele einer Kapitalanlage verfolgen. Bei Immobilieninvestitionen sind, wie bei allen anderen Kapitalanlagen, Risiko bzw. Sicherheit, Rentabilität und Liquidität die entscheidenden Kriterien für eine rationale Investitionsentscheidung. Zwischen den Anlagezielen bestehen wechselseitige Einflüsse, so ist beispielsweise die Rendite vom Risiko abhängig (vgl. STEINER/BRUNS 2000: 50). Das Risiko von Immobilieninvestitionen resultiert vor allem aus der Investitionssumme und der langsamen Kapitalumschlagsgeschwindigkeit (vgl. BRAUER 1999: 507f). Um eine strukturierte Analyse zu ermöglichen, wird in der Literatur das Gesamtrisiko in Teilrisiken gegliedert, die nach ihren Eigenschaften oder Quellen klassifiziert werden. Es existiert hierfür eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze. Für das Immobilienrisikomanagement sind vor allem Immobilienmarktrisiken von Bedeutung (vgl. WHEATON et al. 1999: 3ff). Eine mögliche Klassifikation dieser Marktrisiken basiert auf der Unterscheidung zwischen mietbedingten und wertbedingten Risiken (vgl. SAILER et al. 2003: 653):

- Mietniveaurisiko (Risiko, das mit der Änderung des Mietniveaus verbunden ist);
- Kreditrisiko (Risiko, das sich aus den möglichen Mietausfällen ergibt);

- Nichtvermietungsrisiko (Risiko, dass das Angebot von Mietflächen die Nachfrage überschreitet und dadurch mit Leerständen zu rechnen ist);
- Wertveränderungsrisiko (Risiko, das mit der Änderung der Immobilienpreise verbunden ist);
- Liquiditätsrisiko (Risiko, dass eine Immobilie nicht schnell zum Marktpreis veräußert werden kann und Mietsätze nicht schnell an das Marktniveau angepasst werden können).

Die Rendite gilt als der wichtigste Indikator für die Wertentwicklung einer Investition (vgl. BERRY/MCGREAL 1995: 8). Sie reflektiert das Verhältnis von Angebot und Nachfrage und resultiert aus einer Vielzahl von Faktoren. Die Situation auf dem Flächenmarkt bestimmt über die Festlegung der Rendite maßgeblich Angebot und Nachfrage auf dem Anlagemarkt. Für eine genauere Analyse müssen Investoren deshalb auch die Faktoren einbeziehen, die das Angebot und die Nachfrage auf dem Flächenmarkt beeinflussen. Als wichtige marktinterne Einflussfaktoren der Rendite gelten die Veränderungen der Leerstandsquote und des Flächenbestands. Die Leerstandsrate kann als direkte Bestimmungsgröße der Rendite angesehen werden. HEKMAN (1985) weist einen signifikant negativen Einfluss der Leerstandsquote auf die Rendite nach. Eine Erhöhung des Flächenbestands beeinflusst die Rendite ebenfalls auf negative Weise (vgl. DE WITT/VAN DIJK 2003: 29).

Daneben wird die Rendite von Immobilieninvestitionen von einer Reihe von externen Faktoren beeinflusst. In

einer Studie von DOBSON/GODDARD (1992) finden sich Anzeichen dafür, dass zwischen Realzins und Bürorenditen ein positiver Zusammenhang besteht. Es ist empirisch erwiesen, dass ein positiver Zusammenhang der Rendite mit Wirtschaftswachstum und Inflation besteht und eine negative Korrelation zwischen Rendite und Arbeitslosigkeit vorliegt (vgl. DE WITT/VAN DIJK 2003: 43). Die Ergebnisse der Untersuchungen von CASE et al. (1999) sowie LING/NARANJO (2000) weisen die Unterschiede in der Höhe von Renditen auf der nationalen Ebene auf. Sie zeigen damit, dass länderspezifische Faktoren wie die Größe eines Landes und das nationale Zinsniveau sowie die unterschiedliche Ausstattung an Produktionsfaktoren auf nationaler Ebene die Rendite beeinflussen (vgl. DE WITT/VAN DIJK 2003: 30).

Bei Auslandsimmobilien gelten ebenfalls die allgemeinen Immobilienrisiken, zu denen noch spezielle Formen dazukommen. Die Internationalisierung der Anlageobjekte beinhaltet Kosten und Risiken, von denen die potentiellen Vorteile in Form höherer Renditen und Risikodiversifikation übertroffen werden können (vgl. ZI OBROWSKI/CURCIO 1991: 119). Für Investoren ergibt sich allein aus der physischen Entfernung zu den Zielmärkten und den unterschiedlichen Marktverhältnissen ein höheres Risiko als im Heimatmarkt. Zusätzlich zu den im Inland üblichen Beurteilungskriterien des Risikos stellt sich die Frage der Währungssicherheit, der politischen Stabilität, der steuerlichen Situation und der inflationären Entwicklung (vgl. NEWELL/WEBB 1996: 10). Die Abbildung 26 gibt eine Übersicht der speziellen Risiken bei Investitionen in Auslandsimmobilien.

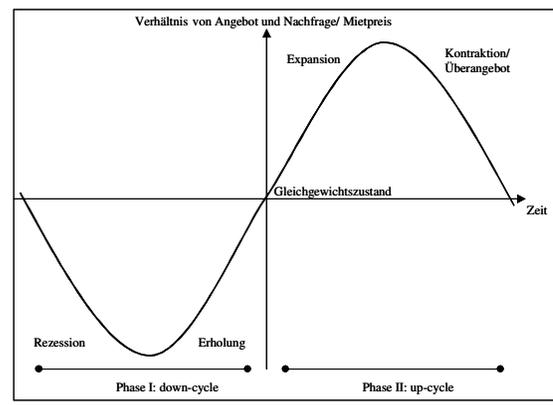
Sicherheit	Rentabilität	Fungibilität
- politische Stabilität	- Steuerrecht	- Veräußerungsmöglichkeit
- Eigentumsrecht	- Währungsrelation	- Transferierbarkeit von Gewinnen
- lokale Marktkennntnis	- Transaktionskosten	- Preisgefüge Zweiterwerbermarkt
- Mietrecht	- Managementaufwand	
- Geldstabilität	- Nebenkosten des laufenden Betriebs	
- lokaler Kapitalmarkt		
- Art/ Qualität der Bauausführung		
- Sprach-/ Mentalitätsbarrieren		
- lokale Partner		

**Abbildung 26: Abgrenzung von Investitionsrisiken bei Auslandsimmobilien; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FALK (2000: 63).**

### 2.3.3 Marktzyklen

Zu den wesentlichen Unsicherheiten bei Investitionsentscheidungen zählen die relativ starken Veränderungen des Angebots und der Nachfrage auf den Büroimmobilienflächenmärkten. Büromärkte unterliegen mehr als andere Immobilienmärkte starken zyklischen Schwankungen (vgl. DOBBERSTEIN 2000: 1). Die Volatilität von Büroimmobilienmärkten wird von einer Reihe von ökonomischen Faktoren der Angebots- wie auch der Nachfrageseite beeinflusst. Der Einfluss dieser Faktoren auf den Markt hängt von der Position innerhalb des Immobilienzyklus ab. Die Leerstandsdaten nehmen mit steigender Volatilität der Nachfrage nach Büroarbeitskräften zu (vgl. GORDON et al. 1996: 469). Der Immobilienzyklus als wiederkehrende, aber ungleichmäßige Schwankung der Rendite und anderer Einflussfaktoren stellt für Investoren eine Risikogröße dar. In den Studien von WHEATON (1987) sowie VON WHEATON/TORTO (1988) wird ein positiver Zusammenhang von Wirtschaftswachstum und der Neubautätigkeit von Bürogebäuden festgestellt, bei der sich eine ähnliche zyklische Entwicklung im Zeitverlauf ergibt.

in Immobilienzyklus lässt sich in die vier Phasen Marktbereinigung und Marktstabilisierung (down-cycle), sowie Projektentwicklung und Überbauung (up-cycle) unterteilen (Abbildung 27).



**Abbildung 27: Phasen des Immobilienzyklus; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KYREIN (2002 S, 201ff).**

Die Phase der Expansion ist gekennzeichnet durch eine spekulative Investitionstätigkeit am Anlagemarkt, die von überzogenen Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Flächenbedarfs und der Rendite getragen wird. In der folgenden Phase der Marktbereinigung (Rezession) führt der Angebotsüberhang am Flächenmarkt zu einem Anstieg der Leerstände und einer Absenkung des Mietpreinsniveaus. In der Phase der Markt-

bereinigung spielen marktspezifische Faktoren der Nachfrageseite eine dominante Rolle. Typischerweise fällt in diese Phase auch eine Verschlechterung des allgemeinen wirtschaftlichen Umfelds, was zu einer Reduktion der Flächennachfrage führt. Die Neubautätigkeit wird in dieser Phase deutlich verringert. Die Phasen des Immobilienzyklus wiederholen sich wiederkehrend, allerdings mit unterschiedlich starker Ausprägung und verschiedenartig langen Vor- und Nachläufen gegenüber der allgemeinen, zyklischen Konjunkturentwicklung.

Neben den makroökonomischen Rahmenbedingungen gehen die Marktzyklen auf endogene Faktoren zurück. Die endogenen Eigenarten des Immobilienmarktes verhindern, dass nach einer Änderung der Gegebenheiten schnell zu einem neuen Gleichgewicht gefunden wird und begünstigen Angebotsüberreaktionen „nach oben“ und „nach unten“. Auf dem Immobilienanlagemarkt kann es in Aufschwungphasen zu einer starken, von der fundamentalen Ertragsentwicklung abgekoppelten Preisentwicklung, einer sogenannten „spekulativen Blase“, kommen. Immobilien werden dann trotz sehr hoher Preise erworben, weil man mit noch höheren Preisen in der Zukunft rechnet. Sinken die Erträge, dann platzt diese Blase mit einer zeitlichen Verzögerung, was wiederum die Abwärtsentwicklung beschleunigt und eine negative Übertreibung begünstigt (vgl. HENDERSHOTT et al. 2003: 993ff).

Zu den endogenen Faktoren mit prozyklischer Wirkung zählt neben den bereits dargestellten Eigenschaften von Immobilien als Wirtschaftsgüter (Heterogenität etc.) und der Funktionsweise von Immobilienmärkten (Timelags etc.) die Verhaltensweise der Marktteilnehmer. Aufgrund von Verträgen ohne Mietanpassungsklausel und der Intransparenz der Immobilienmärkte wirkt sich eine Veränderung der Nachfrage auf dem Flächenmarkt nicht unmittelbar auf die Mietpreise aus. Dieses Beharrungsvermögen wird auch als Preisrigidität bezeichnet (vgl. ROTTKE/WERNECKE 2002: 3). Investoren und Mieter, die von der tatsächlichen Marktlage keine Kenntnis haben, gehen bei ihren Entscheidungen noch von überhöhten Mieten aus und tragen zur Verlängerung des Aufschwungs über den Ertragszenit hinaus bei. Viele Marktteilnehmer neigen zu übertriebenen Erwartungen. Dies gilt besonders während langanhaltender Trends. Diese gedankliche Verlängerung des bestehenden Trends in die Zukunft wird als extrapolative Erwartung bezeichnet. Dreht die Entwicklungsrichtung der Nachfrage, führen extrapolative Erwartungen zusammen mit den Timelags zu einem sich weiter verstärkenden Über- bzw. Unterangebot.

In der Literatur wird eine Reihe weiterer prozyklisch wirkender Phänomene mit psychologischen Erklärungsmustern beschrieben (vgl. DOBBERSTEIN 2000: 3f):

- Goldgräbermentalität: Versuch, den Erfolg von im Zyklus optimal terminierten Projektentwicklungen nachzuahmen;
- gamblers fallacy: Glaube, erzielte aber überhöhte Erfolge noch steigern zu können;
- Midas-Syndrom: Selbstüberschätzung bzw. Glaube, das eigene Projekt werde erfolgreich, obwohl andere bereits vor Vermarktungsproblemen stehen;
- Greater-Fool-Glaube: „es wird schon einen Dummen geben, der mir das abkauft“ und
- Selbstverwirklichungsdrang als außerökonomisches Verwirklichungsprinzip.

### 3 Bedeutung von Standortfaktoren für Büroimmobilienmärkte

Im folgenden Kapitel wird der Wirkungszusammenhang von Standortfaktoren und Büroimmobilienmarktentwicklung dargestellt. Dazu werden einige Grundüberlegungen der Standorttheorie zur einzelwirtschaftlichen Standortwahl sowie Möglichkeiten für eine Abgrenzung von Standortfaktoren skizziert. Lagerentenmodelle zur Erklärung des Bodenpreises als raumdifferenzierender Faktor werden ebenso wie die Untersuchungsergebnisse zum räumlichen Verhalten von Bürobetrieben aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für die Problemstellung gesondert vorgestellt. Abschließend wird gezeigt, wie eine immobilienwirtschaftliche Standortanalyse unter Berücksichtigung von Methoden der Wirtschaftsgeographie aussehen könnte.

Für den Erfolg von Büroimmobilieninvestitionen ist die regionale Wirtschaftsentwicklung von herausragender Bedeutung. Daher sind theoretische Ansätze der Regionalentwicklung zur Fundierung der Standortentscheidung geeignet. Allerdings existiert keine allgemeine regionale Wachstums- und Entwicklungstheorie, stattdessen gibt es eine Vielzahl partieller Erklärungsansätze. Das Ziel dieses Abschnittes besteht darin, ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung der regionalen Wirtschaftsentwicklung und den Zusammenhang zur Entwicklung von Büroimmobilienmärkten darzustellen.

Einleitend werden zentrale Begriffe erläutert und ein Überblick über die Ergebnisse von Studien gegeben, die

den Zusammenhang von regionaler Wirtschaftsentwicklung und Immobilienmärkten thematisieren. Dann werden aufgrund ihres Erklärungspotentials für die hier verfolgte Problemstellung geeignete theoretische Ansätze kurz skizziert. Abschließend wird der Zusammenhang von regionaler Wirtschaftsentwicklung und Immobilienmärkten anhand eines Modells dargestellt.

### 3.1 Theoretische Grundlagen für Standortentscheidungen von Immobilieninvestoren

#### 3.1.1 Grundlagen der Standorttheorie

In der Standorttheorie beschreibt der Begriff Standort einen geographischen Ort mit bestimmten gegebenen Eigenschaften, an dem ein Wirtschaftsbetrieb aktiv tätig ist. Die für die Standortwahl maßgeblichen Einflussgrößen, die sich aus den örtlich gegebenen Sachverhalten und Bedingungen ergeben, werden als Standortfaktoren bezeichnet (vgl. LESER 1997: 820). Die klassische Definition von WEBER (1909) charakterisiert einen Standortfaktor als „einen seiner Art nach scharf abgegrenzten Kostenvorteil, der einen IndustrieProzess hierhin oder dorthin zieht“ (WEBER 1922: 16). Nach dieser traditionellen Interpretation siedeln sich privatwirtschaftliche Unternehmen in solchen Städten bzw. Regionen an, die eine für sie vorteilhafte Ausprägung von Standortfaktoren, also Standortvorteile, aufweisen. BRUCHER (1982: 36) sieht Standortfaktoren als „die auf jeden Punkt der Erdoberfläche wirkenden Einflussgrößen physischer, ökonomischer, sozialer, politischer und kultureller Natur, die die Entwicklung eines (...) Betriebes positiv oder negativ beeinflussen“. Eine allgemeinere Definition von DIEDERICH (1979: 137) bezeichnet Standortfaktoren als diejenigen Faktoren, „die von Ort zu Ort unterschiedlich die Kosten- und Erlössituation beeinflussen und deshalb für die Standortwahl relevant sind“. Standortfaktoren unterscheiden sich hinsichtlich der Parameter Mobilität und Lokalisierung. Die Bedeutung der Standortfaktoren im Rahmen der einzelbetrieblichen Standortentscheidung differenziert sich grundsätzlich nach der Betriebsgröße, Branchenzugehörigkeit, dem funktionalen Betriebstyp (Hauptsitz, Zweigwerk) sowie der Art der Standortentscheidung (Neugründung, Betriebsverlagerung oder Unternehmensspaltung). Im Laufe der Zeit verändert sich die Bedeutung von Standortfaktoren. So kann es im Extremfall, beispielsweise als Folge eines technologischen Wandels, zu einem Bedeutungsverlust kommen, d. h. die Lebensdauer von Standortfaktoren kann begrenzt sein. Die Gesamtheit der an einem Ort

auf tretenden relevanten Standortfaktoren und deren Ausprägung ergibt die Standortqualität für eine bestimmte Nutzungsform. Jeder Faktor muss hinsichtlich der vorhandenen Menge, der Qualität und seines Preises spezifische Anforderungen erfüllen. Die Auswirkungen auf Kosten und Ertrag beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens (vgl. MAIER/TÖDTLING 2001: 22). Günstige Standortbedingungen ermöglichen eine Erhöhung der Rentabilität in Form einer Kosteneinsparung bzw. Umsatzsteigerung. Als Betriebsstandort wird derjenige geographische Ort gewählt, der die bestmögliche Realisierung der Unternehmensziele gewährleistet.

Allen Interpretationen liegt die Annahme zugrunde, dass die Bedingungen eines Wirtschaftsprozesses aufgrund raumdifferenzierender Faktoren räumlich ungleich verteilt sind (vgl. BROCKFELD 1997: 59). Wegen der Transportkosten, d.h. des notwendigen Zeit- und Kostenaufwands zur Distanzüberwindung als Voraussetzung für jede wirtschaftliche Tätigkeit, ist die räumliche Nähe zu anderen Wirtschaftssubjekten ein wichtiger Faktor der Standortwahl. Agglomeration und Dispersion stellen Grundmuster der räumlichen Ordnung dar (vgl. WAGNER 1981: 76). Agglomerationsfaktoren begünstigen die räumliche Konzentration von Bevölkerung und Wirtschaft. Sie können sowohl positiver Art (Agglomerationsvorteile) als auch negativer Art (Agglomerationsnachteile) sein. Die Agglomerationsvorteile können in mehreren Formen auftreten: Fühlungsvorteile beschreiben Kontaktvorteile, die aus der räumlichen Konzentration von Zulieferern, Behörden, Kunden und Wirtschaftseinheiten derselben Branche zustande kommen. Externe Ersparnisse, die sich auf die räumliche Konzentration von Wirtschaftseinheiten unterschiedlicher Branchen zurückführen lassen, werden als Urbanisationseffekte bezeichnet. Lokalisationsvorteile sind Formen externer Ersparnisse, die sich bei einer Konzentration von Wirtschaftseinheiten derselben Branche einstellen können. Bei der Überschreitung eines bestimmten Optimalwertes kann die räumliche Konzentration in Agglomerationsnachteile (negative Ersparnisse, externe Kosten) umschlagen. Neben den Lage-Distanz-Faktoren und den Agglomerationsvor- oder -nachteilen spielt für die Standortwahl von Unternehmen das Vorhandensein, die Qualität und die Kosten von Produktionsfaktoren eine wichtige Rolle.

In den klassischen Ansätzen der Standorttheorie wird nach dem optimalen Standort gesucht, den ein Unternehmen bei einem rationalen Entscheidungsprozess, dem Ziel einer Gewinnmaximierung folgend, erreichen kann. Weil diese Ansätze vorgeben, wie sich ein Unter-

nehmen verhalten soll, um einen optimalen Standort zu bestimmen, werden sie von einigen Autoren auch als normative Ansätze bezeichnet. In den verhaltensorientierten Ansätzen wird dagegen nicht untersucht, wie sich Unternehmen bei der Standortwahl verhalten sollen, sondern wie sie sich in der Realität tatsächlich verhalten. In den Arbeiten von PRED (1967 und 1969) werden Unterschiede in der Ressourcenverfügbarkeit und in der Fähigkeit zur rationalen Planung von Unternehmen thematisiert. Der idealtypischen, aber realitätsfernen Vorstellung des Unternehmers als „homo oeconomicus“, der zum Zwecke der Gewinnmaximierung ein objektiv rationales Standortverhalten (Optimizing-Verhalten) aufweist, wird die Annahme eines suboptimalen Befriedigungsverhaltens (Satisfizing-Verhalten) entgegengestellt. Dabei wird davon ausgegangen, dass statt der Gewinnmaximierung meist eine subjektive Nutzenmaximierung zur Befriedigung persönlicher Präferenzen verfolgt wird (intendiertes Satisfizing-Verhalten), oder eine angestrebte Gewinnmaximierung wegen unvollständiger Informationen nicht erreicht wird (nicht-intendiertes Satisfizing-Verhalten) (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2002: 25).

### 3.1.2 Typenspezifische Abgrenzung von Standortfaktoren

In der wissenschaftlichen Literatur werden unterschiedliche Ansätze zur Abgrenzung von Standortfaktoren verfolgt. Das grundsätzliche Problem bei solchen Einteilungen besteht vor allem darin, dass die einzelnen Faktoren oft in ihrer Wirkung voneinander abhängen und anhand der Trennungskriterien nicht klar voneinander abgegrenzt werden können (Abbildung 28).

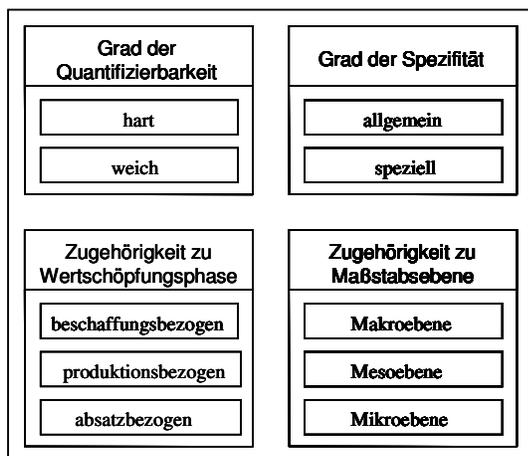


Abbildung 28: typenspezifische Abgrenzung von Standortfaktoren; Quelle : Eigene Darstellung.

In der Immobilienökonomie ist vor allem die Differenzierung von Standortfaktoren unter dem Gesichtspunkt der Quantifizierbarkeit in harte und weiche Faktoren verbreitet (vgl. FALK 2000: 729). Im Gegensatz zu den harten Standortfaktoren, die sich direkt als Kostenvorteile ausdrücken lassen, kann die Bedeutung der weichen Standortfaktoren in der Kosten- bzw. Erlöskalkulation des Unternehmens nicht quantitativ ermittelt werden. Weiche Faktoren beinhalten daher stets ein subjektiv-irrationales, emotionalisiertes Moment (vgl. BROCKFELD 1997: 59). Anhand des Kriteriums der Quantifizierbarkeit bestehen zwischen harten und weichen Faktoren allerdings keine generellen, sondern eher graduelle Unterschiede. Die weichen Faktoren lassen sich nach deren Inhalt und Wirkung in vier Untergruppen gliedern: beschäftigtenbezogene Faktoren (Wohn- und Freizeitwert); politisches und ökonomisches Klima einer Region; Image einer Region und persönliche Präferenzen (vgl. DILLER 1991: 29f). Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Objektivität erheblich. Beispielsweise ist das Klima als Bestandteil der Wohnqualität messbar, persönliche Präferenzen dagegen stellen rein subjektive Faktoren dar. Das Image einer Region kann sowohl durch ihren Wohn- und Freizeitwert als auch durch ihr politisches und ökonomisches Klima geprägt sein.

Oft wird auch eine Trennung von Standortfaktoren nach deren Bedeutung in generelle, für alle Unternehmen relevante Standortfaktoren, und spezielle Standortfaktoren, die nur für einzelne Unternehmen bzw. Branchen von Bedeutung sind, vorgenommen. Generelle Faktoren können zum Zwecke einer Komplexitätsreduktion bei der Standortwahl als Ausschlusskriterien herangezogen werden, um die Standorte zu ermitteln, die einem gewissem Anspruchsniveau genügen. Spezielle Faktoren sind dann bei der Auswahl aus den potentiell in Frage kommenden Standorten maßgebend (vgl. DILLER 1991: 40).

Die Frage nach dem optimalen Standort stellt sich einer Unternehmung auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen (vgl. WÖHE 2000: 339ff). Daher kann eine Zuordnung von Standortfaktoren zu Betrachtungsräumen auf unterschiedlichen Maßstabsebenen, auf denen sie zu analysieren sind, sinnvoll sein. In der Literatur der Immobilienökonomie wird meist eine Unterteilung in Makro- und Mikrostandorten vorgenommen, eine klare inhaltliche Abgrenzung der Standortfaktoren ist jedoch auch hier nicht möglich (vgl. FALK 2000: 729).

In der betriebswirtschaftlichen Standortbestimmungslehre werden Standortfaktoren üblicherweise den Phasen der Leistungserstellung eines Unternehmens zugeordnet (vgl. MAIER/TÖDTLING 2001:39). Zu den beschaffungs-

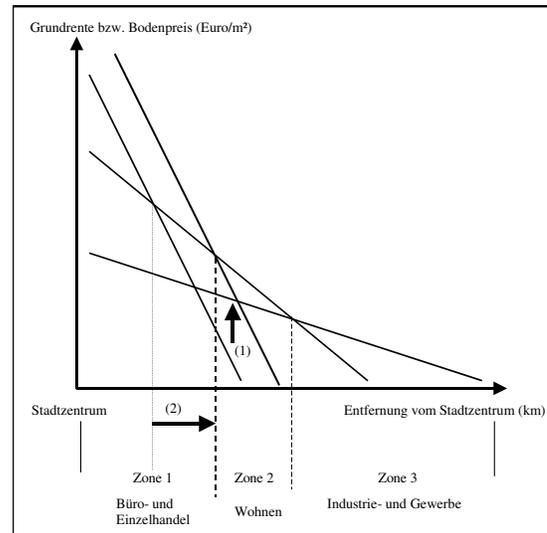
bezogenen Standortfaktoren lassen sich die räumlich differenziert verteilten Produktionsfaktoren zusammenfassen. Dazu gehören neben den klassischen Faktoren Boden, Arbeit und Kapital auch Wissen und Technologie. Spezielle und allgemeine räumlich ungleich auftretende Rahmenbedingungen, die in erster Linie die Produktion betreffen, werden als produktionsbezogene Standortfaktoren bezeichnet. Die Standortfaktoren der Outputseite stellen räumliche Differenzen hinsichtlich der Absatzmöglichkeiten dar, wie etwa die Konzentration von Abnehmern. Daneben gibt es Faktoren, die in mehreren Wertschöpfungsphasen wirksam werden, wozu beispielsweise infrastrukturelle Einrichtungen und allgemeine Agglomerationsvorteile zählen.

### 3.1.3 Lagerente

Zwischen der Wertentwicklung und Rentabilität von Immobilien und der Veränderung der Bodenpreise besteht ein enger Wirkungszusammenhang, der mit Lage- bzw. Grundrentenmodellen dargestellt werden kann. Anhand von Lagerentenmodellen können darüber hinaus die differenzierte Nutzung des städtischen Raums sowie die Konsequenzen des Zusammenhangs von Anlage- und Flächenmarkt für die Stadtentwicklung veranschaulicht werden (vgl. KRÄTKE 1991: 219). Wissenschaftliche Ansätze zur Erklärung der Raumnutzung gehen bis in die erste Hälfte des vorletzten Jahrhunderts zurück. In der Grundrententheorie von THÜNEN (1826) wird bereits der Zusammenhang von Lagerente und Standortnutzung zur Erklärung der räumlichen Differenzierung der Art und Intensität der landwirtschaftlichen Bodennutzung dargestellt. In der modernen Landnutzungstheorie wird die Analyse des Zusammenhangs von Lagerente und Bodenpreis auf andere Wirtschaftsbereiche übertragen. Die raumstrukturierende Wirkung der Grundrentenbildung in der Stadtökonomie lässt sich anhand eines von ALONSO (1974) entwickelten Modells veranschaulichen (Abbildung 29).

Ausgangspunkt dieses Modells ist die stark vereinfachte Prämisse, dass das Grundrenten- bzw. Bodenpreisniveau mit zunehmender Entfernung vom Stadtzentrum fällt („Bodenrenten-Kegel“). Es wird das idealtypische Bild einer monozentrischen Stadt angenommen, deren Zentrum die beste Erreichbarkeit im Stadtraum bietet. Um die Grundrente zu maximieren, wird von den Land- bzw. Gebäudebesitzern nur diejenige Nutzung zugelassen, die den höchsten Bodenpreis zahlen kann. Für alle Nutzungsarten ist eine zentrale Lage von Vorteil. Die Flächennutzer werden daher bereit sein, mit zunehmender Nähe zum Zentrum höhere Bodenpreise zu zahlen

und den Flächenbesitzern steigende Grundrenten bieten. Die Steigerung des Grundrentengebots ist jedoch für jede Nutzungsart unterschiedlich hoch, was zu einer Differenzierung der Flächennutzung führt.



**Abbildung 29: Bodenpreis als raumdifferenzierender Faktor; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KRÄTKE (1991: 220).**

So kommt es zur Herausbildung einer konzentrischen stadträumlichen Nutzungshierarchie. In der Innenstadt ist die Büro- und Einzelhandelnutzung (Zone 1) vorherrschend. In den innenstadtnahen Gebieten dominiert die Wohnnutzung (Zone 2), die am Stadtrand von einem Gewerbe- und Industriegürtel (Zone 3) umgeben ist.

Der städtische Grundbesitz befindet sich zunehmend in den Händen von international agierenden Unternehmen, was zur Folge hat, dass die Nutzungsart gewählt wird, die das höchste Ertragsniveau verspricht (vgl. KRÄTKE 1991: 224f). Traditionelle Formen der Grundstücksverwertung werden damit von Nutzungen, die eine Maximierung der Rendite zum Ziel haben, verdrängt. Im Zuge dieses Prozesses wächst in den Zentren von Stadtregionen vor allem der Flächenanspruch von Büronutzungen. Aufgrund erhöhter Unternehmenserlöse bzw. gestiegener Grundrenten für Büro- und Einzelhandelnutzung steigen die Bodenpreise (1). Wegen der Ausweitung der Büronutzung wird die Wohnnutzung aus den innerstädtischen Gebieten verdrängt (2).

Für die Stadtentwicklung hat die in den Boomphasen des Büroimmobilienmarktzyklus einsetzende Verdrängung der Industrie und des Kleingewerbes eine zerstörerische Wirkung (vgl. KRÄTKE 1991: 228ff). Das dabei produzierte Überangebot an Büroflächen sowie überzogene Mietpreisforderungen führen in den Krisenphasen zur Herausbildung von „Bürohalden“ im innerstädtischen

Bereich, wo vormals funktionsfähige Nutzungsstrukturen vorherrschend waren.

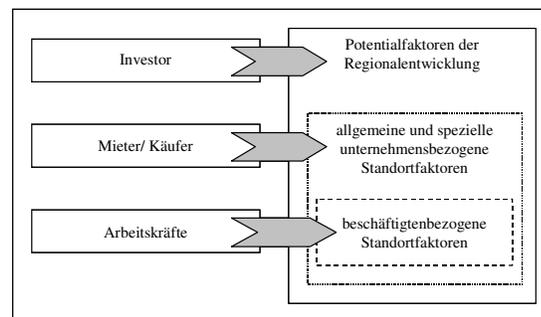
### 3.1.4 Standortverhalten von Bürobetrieben

Im Vergleich zu den etablierten Forschungen über Standorte von Agrar- oder Industrie- oder Einzelhandelseinrichtungen bestehen in der Bürostandortforschung jedoch noch erhebliche Forschungsdefizite (vgl. HEINEBERG/HEINRITZ 1983: 11f). Eine bloße Übertragung des Standortfaktorenkonzeptes aus der industriellen Standorttheorie ist nicht tragfähig (vgl. DANIELS 1979: 4). Im Rahmen der Analyse von Standortverteilungen und Standortveränderungen von Bürobetrieben sind die Anforderungen von Bürobetrieben an ihre Makro- und Mikrostandorte zu untersuchen. Bürogebäude werden als Betriebsflächen und -standorte von Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Standortanforderungen genutzt. Für die wirtschaftlichen Aktivitäten von Bürounternehmen ist die Kombination aller relevanten Standortfaktoren für die Bewertung des jeweiligen Standortes entscheidend. Die spezifische Standortqualität hängt von den jeweiligen Anforderungen eines Unternehmens ab (vgl. WELLEMS 1991: 71). Die weite Differenzierung von Bürobetrieben erfordert eine Fokussierung auf bestimmte Typen für eine detaillierte Erforschung der Standortpräferenzen. Übersichtsdarstellungen der Standortbedingungen von Dienstleistungseinrichtungen zeigen die außergewöhnlich große Spannweite möglicher Standortfaktoren und deren Interdependenzen, denen in den verschiedenen räumlichen Betrachtungsebenen ein ganz unterschiedliche Gewicht zukommt (vgl. HEINEBERG /DE LANGE 1983: 236). Die Standortanforderungen variieren vor allem je nach Branche, Betriebsstruktur und -organisation sowie den im historischen Zeitlauf veränderlichen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Rahmenbedingungen (vgl. HEINEBERG/HEINRITZ 1983: 13).

Die Untersuchungen der Standorte von Bürobetrieben basieren bisher auf empirischen Ergebnissen statt auf theoretischen Überlegungen. Aus den Studien von PRED (1973) und DANIELS (1979b) geht hervor, dass die Verfügbarkeit, die schnelle Erreichbarkeit von Informationen und Kommunikationsmöglichkeiten für Bürobetriebe von großer Bedeutung ist. Persönliche Kontakte zur Informationsgewinnung und die schnelle und kostengünstige Kommunikation über die technische Medieninfrastruktur spielen bei der Standortwahl eine wichtige Rolle. Die Untersuchung von Kommunikationsbedürfnissen und Kontaktstrukturen ist jedoch nur schwer messbar. Dar-

über hinaus kann eine Vielzahl weiterer Faktoren für das Standortverhalten von Bürobetrieben mindestens die gleiche Bedeutung haben (vgl. HEINEBERG/HEINRITZ 1983: 19). Bei Bürobetrieben besteht daher eine Tendenz zur räumlichen Konzentration. Besonders für die Ansiedlung von ausländischen Unternehmen ist die Höhe der Kontakt- und Informationsdichte in städtischen Agglomerationen ein entscheidender Standortfaktor (vgl. GAEBE 1981: 68). Es ist kein Unterschied in der Standortwahl von privaten und (halb-)öffentlichen Verwaltungseinrichtungen erkennbar (vgl. EINEM 1988: 312). Vielmehr sind die Unterschiede hinsichtlich der Art der Dienstleistungsempfänger (Individuen oder Unternehmen) und der räumlichen Reichweite funktionaler Verflechtungen (überregional, regional oder lokal) für die Standortwahl von entscheidender Bedeutung (vgl. LISOWSKI/WILK 2002: 81).

Bei der Standortwahl von Büroimmobilieninvestoren ergibt sich daher eine komplexe Problemstellung (Abbildung 30).



**Abbildung 30: Standortfaktoren für Büroimmobilieninvestitionen; Quelle: Eigene Darstellung.**

Der Immobilieninvestor orientiert sich in erster Linie an den Standortfaktoren, die alle Unternehmen als potentielle Mieter bzw. Käufer betreffen. Deren Standortentscheidungen werden wiederum anhand von spezifischen unternehmensbezogenen Faktoren getroffen. Besonders in Branchen, in denen ein Mangel an qualifiziertem Personal herrscht, spielt die Wohnortwahl der Arbeitnehmer und damit beschäftigtenbezogene Faktoren ebenfalls eine wichtige Rolle (vgl. BROCKFELD 1997: 60ff).

Investoren sollten daher die allgemein vorherrschenden Standortbedingungen einer Region und deren Entwicklungspotential untersuchen. HAHNE definiert das endogene Entwicklungspotential einer Region als die Gesamtheit der Entwicklungsmöglichkeiten einer Region, das somit eine Obergrenze der wirtschaftlichen Aktivitäten in einer Region darstellt (vgl. HAHNE 1985: 52). Die wirtschaftlichen Entwicklungschancen werden von der allgemeinen Standortqualität einer Region bestimmt, die

sich aus der Ausprägung von Standortfaktoren ergibt. Die Standortfaktoren werden wegen ihrer Funktion als Determinanten des regionalen Entwicklungspotentials in diesem Zusammenhang als Potentialfaktoren bezeichnet (vgl. KRÄTKE 1997: 57ff) Sie lassen sich unterscheiden in natürliche Faktoren (Umwelt-, Flächen- und Landschaftspotential) und anthropogene Faktoren (Arbeitskräfte-, Kapital-, Infrastruktur- und Marktpotential). Die geographische Lage einer Region gilt ebenso als Potentialfaktor, der jedoch stark von den durch die Verkehrsinfrastruktur bestimmten Erreichbarkeitsbedingungen beeinflusst wird.

### 3.1.5 Standortanalyse

Im Rahmen von Immobilienanalysen erfolgt eine systematische Untersuchung der Faktoren, die den Erfolg einer Kapitalanlage in Immobilien beeinflussen. In den Spezialanalysen werden die allgemeinen Ergebnisse der Basisanalysen zur Vorbereitung und Unterstützung von Entscheidungen integriert. Dabei kommt es zu fließenden Übergängen und wechselseitigen Beziehungen. Die Standortanalyse stellt die Basis einer umfassenden Immobilienanalyse dar (Tabelle 3).

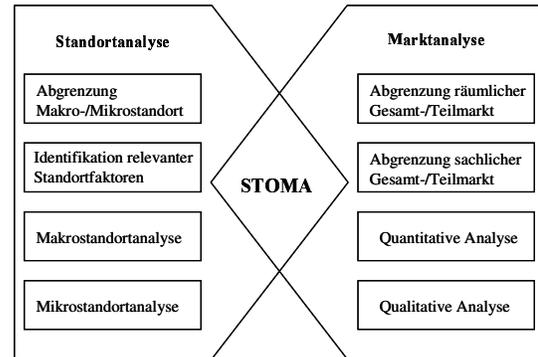
Immobilienanalysen	
<u>Basisanalysen</u>	<u>Spezialanalysen</u>
- Standortanalysen	- Bewertungsanalysen
- Marktanalysen	- Investitionsanalysen
- Gebäudeanalysen	- Finanzierungsanalysen
- Mietanalysen	- Machbarkeitsstudien

**Tabelle 3: Arten von Immobilienanalysen; Quelle: ISENHÖFER/VÄTH (2000c: 321).**

Der Standort bestimmt den Markt in geographischer Hinsicht, und umgekehrt sind Marktinformationen bei der Standortwahl von Bedeutung (vg. BERRY/MCGREAL 1995: 8). Daher werden Standort- und Marktanalyse in der Regel nicht voneinander getrennt. In der Standort- und Marktanalyse (STOMA) erfolgt das systematische Sammeln, Gewichten und Auswerten von Informationen, die direkt oder indirekt mit einer Immobilie in Zusammenhang stehen (vgl. MUNCKE 1996: 106).

Bei der Marktanalyse ist zwischen dem Eigennutzer-, dem Anlage-, und dem Vermietungsmarkt zu unterscheiden. Für Investoren ist die erzielbare Rendite das ausschlaggebende Entscheidungskriterium. Daher stehen vor allem die Renditenentwicklung am Anlagemarkt sowie die Entwicklungstrends am Mietmarkt im Fokus der Markterhebungen. Aufgrund der Heterogenität der

Nutzungsformen werden die Marktanalysen für einzelne Marktsegmente erstellt (Abbildung 31).

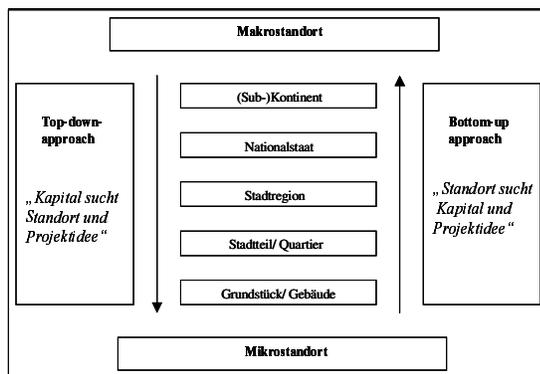


**Abbildung 31: Aufbau einer Standort- und Marktanalyse (STOMA); Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ISENHÖFER/VÄTH (2000c: 346ff).**

Standortanalysen beschäftigen sich mit der Beschreibung von Standorten einzelner Immobilienteilmärkte und der Prognose zukünftiger Entwicklungen. Der Zweck einer solchen Analyse besteht darin, durch die gezielte Bereitstellung von objektiven Informationen eine rationale Investitionsentscheidung zu ermöglichen. Gegenstand der Standort- und Marktanalyse ist somit die Untersuchung aller relevanten Indikatoren der Standort- und Marktattraktivität. Der erste Schritt bei der Standortanalyse gilt in der Regel der Bestimmung der räumlichen Ausdehnung der zu untersuchenden Räume bzw. Märkte. Eine Orientierung an politischen Grenzen hat den Vorteil, dass auf statistisches Material zurückgegriffen werden kann. Die Ausdehnung des Mikro- und Makrostandortes ergibt sich aus Art, Größe und Nutzungspotential der jeweiligen Immobilie. Nach der räumlichen Abgrenzung ist es möglich, die Standortstruktur zu untersuchen. Hierfür ist es notwendig, alle relevanten Standortfaktoren zu identifizieren und zu bewerten. Es gilt dabei herauszufinden, welcher Standort für eine gegebene Nutzung bzw. welche Nutzung für einen gegebenen Standort optimal ist.

Marktanalysen können nach räumlichen Kriterien (z.B. City, Cityrand) weiter differenziert werden. Die quantitative Marktanalyse ist darauf ausgerichtet, Indikatoren von Angebot und Nachfrage an Immobilienflächen in Form von Zahlenangaben auszuweisen. Die Marktanalyse informiert in erster Linie über kurzfristige Perspektiven und gibt Aufschluss über die Chancen eines Nutzungskonzeptes. Die Standortanalyse zeigt hingegen die langfristigen Perspektiven einer Immobilie hinsichtlich ihres Nutzung und des Standorts (vgl. MUNCKE 1996: 154).

Eine theoretische Fundierung der Vorgehensweise bei einer STOMA kann aus den Techniken der Wirtschaftsgeographie heraus erfolgen (vg. THRALL 2002: 9). In der wirtschaftsgeographischen Literatur werden unterschiedliche Grundansätze der Standortanalyse vertreten. Diese unterscheiden sich hauptsächlich in den Vorstellungen und Annahmen über das Verhalten der Akteure sowie der Funktionsweise und Struktur des Wirtschaftssystems (vgl. MAIER/TÖDTLING 2001: 26). Aufgrund der hohen Komplexität der Problemstellung ist ein heuristisches Vorgehen im Rahmen von Standortanalysen üblich. Bei der Standortanalyse kann eine Reihe von Heuristiken zur Anwendung kommen. Eine Vereinfachung des Entscheidungsproblems kann dadurch erreicht werden, dass die Zahl der zu untersuchenden Faktoren oder Standorte von vornherein reduziert wird. Ein nach zwei bzw. drei Maßstabsebenen abgestuftes Vorgehen ermöglicht eine Komplexitätsreduktion bei der Standortwahl. Bei einer mehrstufigen Standortanalyse wird die Entscheidung in verschiedene räumliche Betrachtungsebenen zerlegt, auf denen eine Standortentscheidung getroffen wird. Dabei kommen zwei entgegengesetzt gerichtete Vorgehensweisen in Frage (Abbildung 32).



**Abbildung 32: Vorgehensweisen einer Standortanalyse bei Direktinvestitionen; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ISENHÖFER/VÄTH ( 2000b: 155).**

Die einzelnen Stufen der Standortwahl sind durch Rückkopplungen miteinander verbunden: Wenn Mikrostandortwahl unbefriedigend verläuft, kann die Makrostandortwahl erneut beginnen et vice versa.

Beim Top-Down-Verfahren ist sukzessive die Standortentscheidung auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene zu treffen. Die umgekehrte Bottom-Up-Vorgehensweise ist vor allem bei lokal oder regional agierenden Investoren weit verbreitet (vgl. ISENHÖFER/VÄTH 2000c: 347). Die Top-Down-Methode setzt allerdings voraus, dass die Nutzungsart der Immobilie von vornherein festgelegt ist. Ausgangspunkt ist ein bestimmter lokaler

Standort, also ein gegebenes Grundstück oder Gebäude, für das ein geeignetes Nutzungskonzept gewählt werden muss.

Bei internationalen Investitionsentscheidungen entspricht der Makrostandort der Ebene des Nationalstaates, auf der die Rahmenbedingungen untersucht werden. Es gilt, die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, zu denen auch steuerliche und rechtliche Aspekte gehören, zu analysieren und die Wachstumsperspektiven miteinander zu vergleichen. Die makroökonomischen Vorgaben, die in die vier Hauptgruppen Wachstum, Beschäftigung, Demographie und Einkommen eingeteilt werden können, sind von maßgeblicher Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der Immobilienmärkte (vgl. SCHILLING 2003: 11). Daraufhin wird eine internationale Standortentscheidung getroffen, das heißt, es erfolgt die Auswahl eines oder mehrerer Staaten, die aufgrund politischer und ökonomischer Faktoren als geeignet erscheinen.

Die Analyse wird in einem oder mehreren Ländern auf der regionalen Ebene fortgesetzt. Der Mesostandort stellt in der Regel eine (Stadt-)Region als Teilraum einer nationalen Volkswirtschaft dar. Dabei sind Überlegungen bezüglich des Marktes besonders wichtig. Die immobilienmarktspezifischen Einflussgrößen wie Marktvolumen (Flächenbestand), Leerstand und Bautätigkeit sind hierbei von Bedeutung. Innerhalb der selektierten Region wird schließlich die Gemeinde bzw. der Stadtteil ermittelt, in der die besten Standortbedingungen bestehen.

In einem weiteren Schritt gilt es, innerhalb einer Gemeinde von den verfügbaren Standortalternativen ein Gebäude bzw. Grundstück auszuwählen. Der Mikrostandort umfaßt das direkte Umfeld eines Grundstücks und entspricht daher einem Stadtteil oder dem Quartier, in dem sich das Anlageobjekt befindet. Bei der Analyse des Mikrostandortes geht es darum, die Lage und die Beschaffenheit des Grundstücks bzw. des Gebäudes zu untersuchen. Die Lage beeinflusst die Nutzungsmöglichkeiten einer Immobilie durch die Art der nachbarschaftlichen Nutzungen, der Nahversorgungsattraktivität und der allgemeinen Repräsentativität. Daneben spielen die Anbindung an Straßen und an den öffentlichen Personennahverkehr ebenso eine Rolle wie Zufahrtsmöglichkeiten und die Verfügbarkeit einer ausreichenden Anzahl von Kfz-Stellplätzen.

## 3.2 Theoretische Grundlagen der Regionalentwicklung

### 3.2.1 Region als Untersuchungsgegenstand der Immobilienökonomie

Der Begriff Region wird in der wissenschaftlichen Literatur sehr unterschiedlich verwendet. Als Region werden räumliche Betrachtungseinheiten auf subnationaler Ebene (Teilgebiet eines Staates), supranationaler Ebene (mehrere Staaten) oder transnationaler Ebene (Teilgebiete mehrerer Staaten) bezeichnet. In allen Fällen stellen Regionen Gebietseinheiten dar, die vom Hoheitsgebiet eines Staates abweichen. In der vorliegenden Arbeit umfaßt der Begriff subnationale Gebiete. Die Wirtschaft einer solchen Region unterscheidet sich von der eines Nationalstaates vor allem durch den signifikant höheren Grad der Offenheit. Auf der regionalen Ebene gibt es in der Regel keine rechtlichen Marktbarrieren, die den Austausch von Gütern, Arbeitskräften oder Investitionen über ihre Grenzen hinaus behindern. Dadurch wird ein reger Austausch von Gütern und Dienstleistungen zwischen Regionen ermöglicht, der durch das Vorhandensein einer gemeinsamen Sprache und Kultur innerhalb eines Staates zusätzlich erleichtert wird. Die regionalen Wirtschaftsräume können sich hinsichtlich ihrer Wirtschafts- und Handelsstruktur spezialisieren und sich gegenseitig mit Produktionsfaktoren versorgen. Das Ausmaß des interregionalen Wirtschaftshandels hängt vom Entwicklungsstand eines Landes ab. Hochentwickelte Volkswirtschaften sind durch eine intensive interregionale Verflechtung gekennzeichnet (vgl. SCHÄTZL 2001: 157).

In einer Reihe von wissenschaftlichen Studien ist der Zusammenhang von Regionalentwicklung und Immobilienmärkten untersucht worden. PHYRR/BORN (1993) weisen empirisch nach, dass ein enger Zusammenhang zwischen Immobilienzyklen und der regionalen Wirtschaftsentwicklung besteht. Aus der Studie VON POLAKOWSKI et al. (1992) geht hervor, dass regionale Immobilienmärkte innerhalb eines Nationalstaates hinsichtlich ihrer Stellung im Marktzyklus große Unterschiede aufweisen. Die Untersuchungen von VOITH/CRONE (1988) und MUELLER/LAPOSA (1994) kommen zu dem Ergebnis, dass sich die Marktzyklen hinsichtlich ihrer Dauer und Amplitude auf regionaler Ebene unterscheiden. DOWNS (1993) zeigt den Zusammenhang von Immobilienzyklen und allgemeinen Wirtschaftszyklen. Er stellt empirisch fest, dass die Leerstandsquote in dynamischen Regio-

nen mit hohem Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum höher ist als in statischen Regionen. In der Studie von TSE/WEBB (2003) wird die Verbindung von Büromärkten und regionalen Gütermärkten überprüft. Demnach besteht eine positive Korrelation zwischen den gütermarktbezogenen Faktoren Arbeitskosten und Produzentenpreise und den büromarktbezogenen Faktoren Bürobeschäftigung, Neubautätigkeit und Leerstandsraten. Die Studie von SHILTON (1995) kommt zu dem Ergebnis, dass das Wachstum der Bürobeschäftigung in einer Region von der regionalen Wirtschaftsstruktur abhängt. Es besteht folglich ein positiver Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Büroimmobilienmärkten und der Größe der Regionalwirtschaft sowie deren Branchendiversifikation. GORDON et al. (1996) weisen nach, dass die Entwicklung auf dem regionalen Arbeitsmarkt und die Verfügbarkeit von Kapital in einer Region einen wichtigen Einfluss auf die Entwicklung der Leerstandsquoten ausüben.

### 3.2.2 Exportbasis-Theorie

Die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen wird entfaltet von Unternehmen, privaten Haushalten und staatlichen Einrichtungen innerhalb und außerhalb der Region. In der Region, in der die Güter produziert worden sind, generiert der Absatz Arbeitsplätze und Einkommen und ist somit für die regionale Wirtschaftsentwicklung von essentieller Bedeutung (vgl. DIPASQUALE/WHEATON 1996: 149ff). Die Export-Basis-Theorie geht vor allem auf Arbeiten von DUESENBERY (1950), ANDREWS (1953), und NORTH (1955) zurück und baut auf den Gedanken von SOMBART (1907) auf. Die Grundhypothese der Exportbasis-Modelle besagt, dass das Wirtschaftswachstum einer Region entscheidend von der Entwicklung ihres Exportsektors, d. h. von der außerregionalen Nachfrageexpansion, abhängt (vgl. SCHÄTZL 2001: 149). Die Höhe der Exportnachfrage geht vor allem auf die Branchenstruktur der regionalen Wirtschaft und deren Wettbewerbsfähigkeit zurück und wird beeinflusst von der nationalen und internationalen Wirtschaftsentwicklung. Dabei wird die Regionalwirtschaft in zwei Sektoren unterteilt. Die exportorientierten Betriebe, die einen externen Kapitalzufluss in die Region generieren, werden zusammenfassend als Basis-Sektor bezeichnet. Die restlichen Unternehmen bilden den Service-Sektor, der nur den internen, lokalen Bedarf einer Region an Gütern und Dienstleistungen deckt. Durch die Übertragung von Wachstumsimpulsen auf Wirtschaftsbereiche, die den lokalen Markt versorgen, entsteht ein Multiplikatoreffekt (vgl. KEEBLE 1967: 267). Der externe Kapitalzufluss aus dem Export wird als

Einkommen der Beschäftigten des Export-Sektors zum großen Teil im lokalen Service-Sektor ausgegeben und erhöht somit das Einkommen der Beschäftigten des Service-Sektors, das wiederum größtenteils in der Region verbleibt. Der Export von Gütern und Dienstleistungen wird als entscheidende Determinante der regionalen Wirtschaftsentwicklung betrachtet, weil er über den Multiplikatoreffekt das Einkommen der Region steigert (vgl. DUESENBERY 1950: 99). Als Konzept zur Erfassung der regionalen Wirtschaftsstruktur und zur Prognose der Wirtschafts- und Bevölkerungsentwicklung einer Region hat der Ansatz eine große Bedeutung erlangt. Die Vernachlässigung der Angebotsstruktur und die nur partielle Betrachtung der Nachfrageseite, nämlich des Export-Sektors, stellen eine entscheidende Schwäche dieses Ansatzes dar. Eine praktische Anwendbarkeit der Exportbasis-Modelle ist jedoch begrenzt, weil eine klare Trennung der zwei Sektoren empirisch nicht möglich ist. Auch der theoretische Wert zur Erklärung der regionalen Wirtschaftsentwicklung wird in zunehmenden Maße bezweifelt (vgl. KRÄTKE 1995: 43f).

### 3.2.3 Neoklassische Wachstumstheorie

Als angebotsseitiger Erklärungsansatz der Regionalentwicklung wird die neoklassische Wachstumstheorie vorgestellt. Die Grundaussagen der neoklassischen Wachstumstheorie werden anhand des von BORTS/STEIN (1964) entwickelten Grundmodells dargestellt. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass das Einkommen einer Region ( $Y$ ) von den Faktoren Kapital ( $K$ ), Arbeit ( $L$ ) und technisches Wissen ( $T$ ) abhängt:  $Y = f(K, L, T)$ . Aus dieser Produktionsfunktion wird nachfolgende Wachstumsgleichung abgeleitet:  $y = a \cdot k + b \cdot l + t$ . In der Wachstumsgleichung sind die Determinanten der Wachstumsrate des regionalen Einkommens ( $y$ ) enthalten. Die Wachstumsrate des Kapitals ( $k$ ) wird bestimmt durch die intraregionale Kapitalbildung. Diese hängt ab von der Sparquote und dem Saldo der interregionalen Kapitalbewegungen. Die Wachstumsrate des Faktors Arbeit ( $l$ ) ergibt sich aus dem natürlichen Bevölkerungswachstum, das die intraregionalen Veränderungen darstellt, und der intraregionalen Arbeitskräftewanderung. Die mobilen Produktionsfaktoren wandern so lange zu einem Standort, an dem eine höhere Entlohnung möglich ist, bis die Entgeltdifferenzen verschwunden sind. Die Veränderung des Faktoreinsatzes hat eine Veränderung der Faktorentlohnung zur Folge, welche wiederum eine Faktorwanderung bewirkt. Dieser Mechanismus führt in den neoklassischen Ansätzen der Regionalentwicklung dazu, dass interregionale Unterschiede der

Faktorausstattung durch marktwirtschaftliche Mechanismen überwunden werden können. Danach werden räumliche Differenzen der Entlohnung von Produktionsfaktoren, die durch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage in den Regionen entstehen, durch interregionale Faktorwanderungen ausgeglichen. Aus den gesamtwirtschaftlichen Modellen der Neoklassik wurden durch räumliche Disaggregation regionale Wachstumsmodelle abgeleitet. Die Grundhypothese der regionalen Wachstumstheorie der Neoklassik besagt, dass interregionale Unterschiede der Faktorentgelte durch Faktorwanderungen ausgeglichen werden (vgl. SCHÄTZL 2001: 136). Die Erklärung der interregionalen Mobilität von Arbeit und Kapital allein aus Gründen von Differenzen der Faktorentgelte ist jedoch unvollständig, weil hierbei eine Vielzahl von Variablen eine Rolle spielen (vgl. SCHÄTZL 2001: 143). Daneben wird von den Kritikern der neoklassischen Modelle die Annahme zurückgewiesen, dass die Effizienz von Produktionsfaktoren raumunabhängig sei. Eine entscheidende Schwäche der regionalen Wachstumstheorie der Neoklassik liegt in den zahlreichen restriktiven Prämissen wie vollständige Konkurrenz, Vollbeschäftigung oder freie Faktormobilität. Der neoklassischen Hypothese eines Ausgleichs interregionaler Unterschiede stehen die Beobachtungen regionalwissenschaftlicher Analysen gegenüber, dass in der Realität prosperierende und stagnierende Regionen nebeneinander auftreten, zwischen denen oft erhebliche Einkommens- und Preisunterschiede dauerhaft bestehen (vgl. MAIER/TÖDTLING 2002: 85).

### 3.2.4 Polarisierungstheorien

Das Nachfragepotential nach Büro- und Verwaltungsflächen unterscheidet sich in wirtschaftlich wachsenden, stagnierenden oder schrumpfenden Regionen stark (vgl. EINEM 1988: 311). Daher sind die Theorien sektoral und regional polarisierter Entwicklung als Erklärungsansatz für interregionale Wachstumsunterschiede für die Problemstellung von besonderem Interesse. Eine geschlossene Theorie der sektoral und regional polarisierten Entwicklung ist bislang nicht erstellt worden. Trotz der Unterschiede im Detail weisen die Polarisationsansätze gemeinsame Grundannahmen auf. Das gesamtwirtschaftliche Wachstum einer Region wird in diesen Ansätzen auf Entwicklungsschübe innerhalb von Wirtschaftskreisläufen zurückgeführt. Diese Systeme zusammenhängender wirtschaftlicher Aktivitäten werden dabei als Wachstumspole bzw. Entwicklungspole bezeichnet. Die Heterogenität der Produktionsfaktoren und deren zumindest teilweise eingeschränkte Mobilität behindern den Ausgleich der Faktorpreise. Märkte sind

demnach nicht durch vollständige Konkurrenz, sondern durch Monopole, Oligopole und Externalitäten (Agglomerationsfaktoren) geprägt. Informationen und Innovationen sind nicht räumlich frei verfügbar. Die Vielzahl von Theorieansätzen zur Erklärung des räumlichen ungleichgewichtigen regionalen Wirtschaftswachstums kann in die zwei Modelltypen der sektoralen Polarisierung und der regionalen Polarisierung unterteilt werden. Die auf PERROUX (1964) zurückgehende sektorale Polarisierungstheorie besagt, dass wirtschaftliches Wachstum sektoral ungleich verläuft (vgl. SCHÄTZL 2001: 159). Diese Hypothese beruht auf der Theorie der langen Wellen von SCHUMPETER (1911). Die Branchen, in denen das Wachstum der gesamten Wirtschaft bestimmt wird, bezeichnet PERROUX (1964: 238) als „motorische Einheiten“ bzw. „sektorale Wachstumspole“. Dabei kann es sich um ein einzelnes Unternehmen oder eine Gruppe von Unternehmen handeln. Wesentliche Merkmale der sektoralen Wachstumspole sind, gemessen an ihrem Produktionswert oder dem Marktanteil, eine quantitativ bedeutende Größe sowie eine überdurchschnittliche Wachstumsrate. Dadurch besteht ein hoher Grad an Macht gegenüber anderen Unternehmen, deren wirtschaftliches Wachstum entweder auf positive Weise (Anstoßeffekte) oder auf negative Weise (Bremseffekte) beeinflusst wird. Im sektoralen Wachstumspolkonzept werden jedoch keine Aussagen zu den Standorten der motorischen Einheiten und der räumlichen Ausbreitung der Anstoß- und Bremseffekte gemacht. Die Sektorstruktur beeinflusst zwar das regionale Wirtschaftswachstum, regionale Pole entstehen allerdings erst, wenn die Elemente eines sektoralen Pols zur räumlichen Konzentration tendieren (vgl. KRÄTKE 1995: 60ff). Der räumliche Bezug wird in den Arbeiten über eine regionale Polarisierung von MYRDAL (1957) und HIRSCHMAN (1958) hergestellt. Wie schon bei PERROUX geht man davon aus, dass die Variablen eines Wirtschaftssystems so miteinander verbunden sind, dass die Veränderung einer Variablen von ausreichender Intensität und zeitlicher Dauer einen kumulativen Prozess in Gang setzt. Die Veränderung kann, durch Rückkopplungen verstärkt, sowohl einen Wachstums- als auch einen Schrumpfungsprozess hervorrufen. Diese zirkulär verursachten kumulativen Prozesse bewirken als Ergebnis eine räumliche Differenzierung in Wachstumszentren und in ihrer Entwicklung zurückgebliebene Regionen (vgl. MYRDAL 1974: 27). Das Ausmaß der räumlichen Disparitäten hängt ab von der Intensität und der Ausprägung der von den Zentren ausgehenden Effekte, die durch Faktorwanderung und Handel ausgelöst werden. Entzugseffekte bzw. Polarisierungseffekte stellen negati-

ve Veränderungen dar, die durch das Wachstum eines Zentrums in anderen Regionen hervorgerufen werden. Alle positiven Effekte, die Entwicklungsimpulse in zurückgebliebenen Regionen auslösen, werden als Ausbreitungseffekte bzw. Sickereffekte bezeichnet. In der Realität besteht ein Nebeneinander positiver und negativer Rückkopplungseffekte. Ob sich regionale Entwicklungsunterschiede im Laufe der Zeit verstärken oder verringern, hängt daher davon ab, welche Rückkopplungseffekte überwiegen (vgl. MAIER/TÖDTLING 2002: 89). Die Aussagen von MYRDAL können in zwei Grundhypothesen zusammengefasst werden (vgl. SCHÄTZL 2001: 164):

- Erstens übertreffen Entzugseffekte die Ausbreitungseffekte in ihrer Wirkung dauerhaft.
- Zweitens nimmt die Wirkung der Ausbreitungseffekte bei steigendem Entwicklungsstand einer Volkswirtschaft zu.

HIRSCHMAN kommt hingegen zu dem Ergebnis, dass nach einer Phase ungleichgewichtiger Entwicklung Gegenkräfte (Counter-Balancing-Forces) in Form von Agglomerationsnachteilen eine Angleichung interregionaler Einkommensunterschiede bewirken, so dass langfristig ein räumliches Gleichgewicht erreicht wird.

Als Kritik ist anzuführen, dass die Fragen nach den auslösenden Faktoren und der räumlichen Verteilung interregionaler Wachstumsunterschiede unbeantwortet bleiben und dass die Ansätze für eine langzeitliche Betrachtung ungeeignet sind (vgl. MEYER 1997: 217).

### 3.2.5 Global-City-Ansatz

Eine empirische Untersuchung von DE LANGE über die Standortmuster von Wirtschaftsprüfungs- und Rechtsanwaltunternehmen kommt zu dem Ergebnis, dass die Stellung einer Stadt im Städtesystem einen Einfluss auf die interregionale Standortwahl von Bürobetrieben hat (vgl. DE LANGE 1983: 98). Die Effekte von Büroagglomerationen als Element der Stadtökonomie reichen über die lokale Ebene hinaus. Die globale Vernetzung wirtschaftlicher Aktivitäten wirkt sich auf Büromärkte neben der Internationalisierung der Anlagemärkte vor allem durch den zunehmenden Flächenbedarf von Unternehmen in den Zentren der Städte aus, in denen Kontrollfunktionen akkumuliert sind (vgl. SYKORA 1998: 110). Der Grad der Integration einer Stadt in die vernetzte Weltwirtschaft ist ein wesentlicher Faktor für die Entwicklung des tertiären Sektors und des Büroflächenmarktes (vgl. BURDACK/RUDOLPH 2001: 269). Die Attraktivität von Büromärkten hängt stark von der internationa-

len Wettbewerbsfähigkeit einer Stadtregion (vgl. ADAIR 1999: 299). Die Entwicklung des Büroimmobilienmarktes in einer Stadtregion kann daher auch als städtebaulicher Ausdruck für deren wirtschaftliche Bedeutung angesehen werden (vgl. RUDOLPH et al. 2001: 58f). Die ökonomische Funktion und Bedeutung einer Stadt, ihre Beziehungen zum Umland und ihre Rolle innerhalb des Städtesystems sind Forschungsgegenstand der Stadtgeographie (vgl. WELLEMS 1991: 48). Konzepte zur Bestimmung der Position einer Stadt in einem Städtesystems anhand der Bevölkerungszahl gehen auf die Arbeiten von STEWARD (1949) und ZIPF (1946) zurück. In der gegenwärtigen Stadtforschung werden Städte zunehmend im System konkurrierender Städte und von Stadthierarchien gesehen (vgl. SASSEN 2000: 194ff). Die Vertreter dieser Ansätze gehen davon aus, dass die Ausbreitung von Innovationen und Wachstumsimpulsen in Städtesystemen hierarchisch erfolgt. Ein Städtesystem umfasst die Gesamtheit von Städten, die miteinander in Beziehung stehen (vgl. HOFMEISTER 1996: 75). Die Systembeziehungen zwischen den Städten sind Ausdruck einer arbeitsteiligen Organisation innerhalb des Städtesystems, wobei einzelne Städte bestimmte Leistungen für andere Städte erbringen. Dieser Sachverhalt der Funktionsspezialisierung kann sektoral und bzw. oder hierarchisch (zentralörtlich) erfolgen. Dadurch wird impliziert, dass neben der physischen Distanz auch die hierarchische Distanz im Sinne der zentralörtlichen Struktur von Bedeutung ist. Die hierarchische Distanz beschreibt den Abstand einer Stadt vom höchstrangigen Zentrum. Städte auf derselben Zentralitätsstufe können aber über unterschiedlich viele Zwischenstufen mit dem höchstrangigen Zentrum verbunden sein. Bei der Ausbreitung von Wachstumsimpulsen besteht ein Zusammenwirken von sich überlagernden Städtesystemen auf globaler, kontinentaler und nationaler Ebene. In den Global-City-Ansätzen wird versucht, die konkrete Gestalt der hierarchisch strukturierten Städtesysteme zu erfassen. Die Hierarchiebildung im Städtesystem wird auf die ungleichmäßige Verteilung von überlokalen Kommandofunktionen auf Produktions- und Verwertungsprozesse zurückgeführt. Städte werden dabei als Knotenpunkte einer zunehmend global organisierten Wirtschaft betrachtet. Die Global City wird primär als Zentrum überregionaler und transnationaler Direktions- und Kontrollkapazitäten definiert (vgl. SASSEN 2000: 209). Die Bedeutung von Städten ergibt sich demnach vor allem aus der räumlichen Konzentration von transnational agierenden Unternehmen und den unternehmensorientierten Dienstleistungen (Headquarter-Economy). Die intensive internationale Arbeitsteilung führt zu einer Polarisierung

zwischen den Kernstädten, die eine Headquarter-Economy vorweisen, und den abhängigen peripheren Städten (vgl. KRÄTKE 1991: 24). Städte, in denen nur Niederlassungen und keine Hauptsitze transnationaler Unternehmen zu finden sind, werden auch als Gateway-City bezeichnet. Diese Städte nehmen als regionaler Vermittler von Informationen und Innovationen zwar keine führende Position in der internationalen Städtehierarchy ein, die Transferfunktion kann aber als eine bedeutende Quelle der städtischen Entwicklung angesehen werden (vgl. ENYEDI 1999: 547).

### 3.3 Regionalwirtschaft und Büroimmobilienmarkt

Um den Zusammenhang der Entwicklung der Wirtschaft und des Immobilienmarkts graphisch darzustellen, wird nachfolgend ein statisches Modell verwendet. Die Betrachtung ist vereinfachend auf den Ausbringungsmarkt für regionale Güter und Dienstleistungen, den regionalen Arbeitsmarkt sowie den regionalen Immobilienflächenmarkt beschränkt (Abbildung 33).

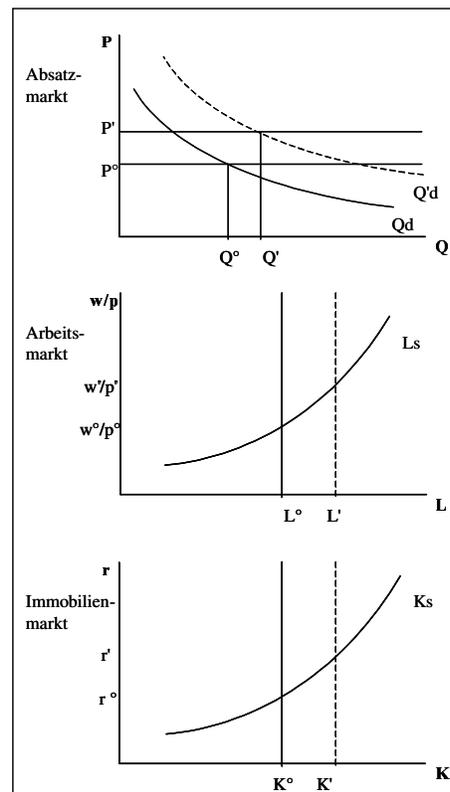


Abbildung 33: Zusammenhang von Regionalwirtschaft und Immobilienmarkt; Quelle: Eigene Darstellung nach DIPQUAL/WHEATON (1996: 160).

Den Modellannahmen liegt zugrunde, dass die Gesamtnachfrage nach in der Region erzeugten Gütern in erster

Linie von der Exportnachfrage abhängt. Die Nachfrage eines Gutes wird daher von seinem Preis im Vergleich zu dem Preis ähnlicher Güter, die in anderen Regionen produziert werden, bestimmt. Daraus folgt, dass die Absatzmenge des regionalen Gütermarktes eine negative Funktion zum lokalen Produktionspreisniveau ( $P$ ) darstellt. Die Kurve ( $Q_d$ ) gibt den Preis der lokalen Güter an, der notwendig ist, um die in der horizontalen Achse gegebene Nachfrage ( $Q$ ) zu decken. Die Angebotsseite der Regionalökonomie wird im Modell von den zwei Faktormärkten für Arbeitskräfte und Immobilien dargestellt. In den beiden Diagrammen wird auf der vertikalen Linie die Nachfrage für den jeweiligen Faktor in Abhängigkeit vom bestehenden Absatzniveau des regionalen Gütermarktes angegeben. Die Faktornachfrage hängt nur vom Güterabsatz ab und nicht vom Faktorpreis, weil im Modell angenommen wird, dass keine Faktorsubstitution möglich ist. Die Kurven der beiden Diagramme repräsentieren das regionale Faktorangebot. Die horizontalen Achsen der beiden Diagramme messen die Höhe des regionalen Angebots an Arbeitskräften ( $L$ ) bzw. Gebäudeflächen ( $K$ ).

Die vertikale Achse des Arbeitsmarkts gibt den regionalen Effektivlohn ( $w/p$ ) an, der sich aus dem Verhältnis von Lohnrate ( $w$ ) und Preisniveau ( $p$ ) ergibt. Die Kurve ( $L_s$ ) gibt an, welcher Reallohn notwendig ist, um den Bedarf an Arbeitskraft zu decken. Eine Zuwanderung von Arbeitskräften wegen einer Lohnerhöhung bedeutet eine Bewegung auf der Arbeitsangebotskurve nach außen. Je steiler (unelastischer) die Kurve ausfällt, desto schwieriger ist es für eine Region, Arbeitskräfte anzuwerben.

Das Diagramm für den Immobilienmarkt entspricht dem des Arbeitsmarktes. Die vertikale Achse gibt über die Rendite von Immobilien ( $r$ ) die Nachfrage an, die proportional zum Output der Region ist. Die Kurve ( $K_s$ ) gibt somit die Rendite an, die notwendig ist, um den Bedarf an Immobilienflächen zu decken.

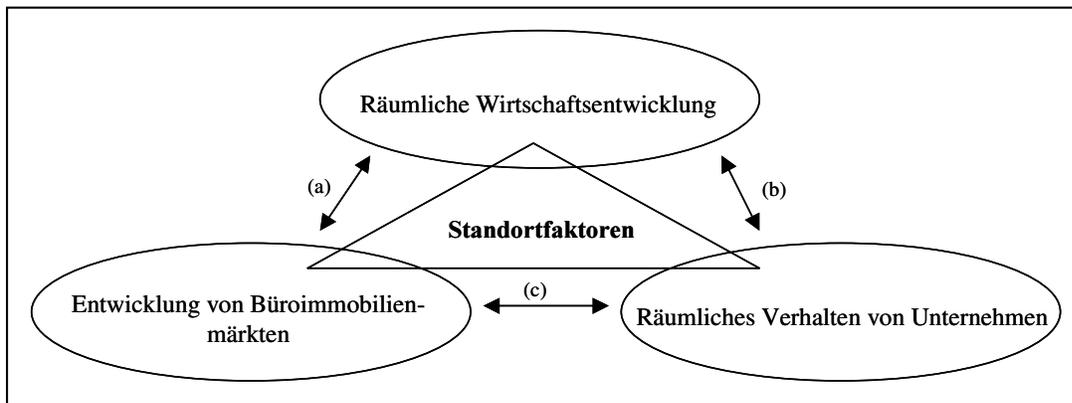
Die Märkte sind eng miteinander verbunden: In Abbildung 33 ist eine Erhöhung des regionalen Produktionsniveaus ( $Q'$ ) dargestellt. Aufgrund der erhöhten Nachfrage nach Arbeitskräften steigen die Faktorpreise ( $w'/p'$  bzw.  $r'$ ), so dass sich schließlich auch das Angebot an Arbeitskräften ( $L'$ ) und Gebäudeflächen ( $K'$ ) an das vom Gütermarkt bestimmte Nachfrageniveau anpasst.

Zwischen der Regionalentwicklung und der Entwicklung von regionalen Immobilienmärkten besteht ein enger

Zusammenhang. Die wirtschaftliche Entwicklung einer Region wird neben der Nachfrage vom quantitativen und qualitativen Angebot an Produktionsfaktoren bestimmt. In der Exportbasistheorie als nachfrageseitigem Erklärungsansatz wird die Bedeutung von Exporteinnahmen für die Regionalentwicklung hervorgehoben. Die angebotsorientierte neoklassische Wachstumstheorie betrachtet die Faktorausstattung als Quelle der regionalen Wirtschaftsentwicklung. Im Gegensatz zu den neoklassischen Ansätzen, die einen Ausgleich von regionalen Disparitäten prognostizieren, erwarten die Polarisierungstheorien für den Fall einer dem Marktmechanismus überlassenen Entwicklung eine ständig zunehmende regionale Konzentration von wirtschaftlichen Aktivitäten. Bei der Theorie der Wachstumspole bzw. Entwicklungspole werden zirkulär-kumulative Wirkungszusammenhänge für regionale Wachstumsdifferenzen verantwortlich gemacht. Die Büroarbeitsplatzentwicklung in einer Stadtregion ist abhängig von ihrer Funktion und Bedeutung als Steuerungszentrale wirtschaftlicher Aktivitäten. Der Global-City-Ansatz stellt als Verbindungsglied zwischen den Regionalentwicklungstheorien und Raumstrukturtheorien einen Erklärungsansatz für die Wettbewerbsposition von Städten dar.

Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse, die in dieser Arbeit gewonnen wurden, zusammengefasst dargestellt. Der Erfolg von Direktinvestitionen in der Immobilienwirtschaft ist das Ergebnis eines komplexen Wirkungskreislaufs, in dessen Zentrum Standortfaktoren stehen: Es besteht eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen Regionalentwicklung, unternehmerischer Standortwahl und der Entwicklung von Büroimmobilienmärkten (Abbildung 34).

Die Flächennachfrage von Unternehmen als entscheidende Determinante des Wachstums von Büroimmobilienmärkten hängt in hohem Maße von der regionalen Wirtschaftsentwicklung ab. Im Mittelpunkt dieses Wirkungszusammenhangs stehen die Standortfaktoren. Das räumliche Verhalten von Bürobetrieben ergibt sich aus deren Anforderungen an ihre Makro- und Mikrostandorte. Standortfaktoren ergeben in ihrer Gesamtheit einerseits die Standortqualität für einzelne Unternehmen, andererseits sind sie Entwicklungsdeterminanten einer Region und werden als wesentliche Bestimmungsfaktoren für das Wirtschaftswachstum angesehen. Unternehmen haben ein spezifisches Standortbedürfnis, Regionen eine spezifische Standortqualität.



**Abbildung 34: Bedeutung von Standortfaktoren für Immobilieninvestitionen; Quelle: Eigene Darstellung.**

Das Wachstum einer Region setzt sich aus dem Wachstum seiner Branchen und Unternehmen zusammen. Der räumliche Konzentrationsgrad von Bürobetrieben gilt als wichtige Bestimmungsgröße für die Höhe der Flächennachfrage. Die Entwicklung von regionalen Immobilienmärkten muss im Zusammenhang mit dem räumlichen Verhalten von Bürobetrieben und der allgemeinen räumlichen Wirtschaftsentwicklung betrachtet werden. Letztere spiegelt die räumlichen Bewegungen von wirtschaftlichen Aktivitäten wider und zeigt dadurch, welche Regionen als Standort attraktiv sind. Innerhalb von Regionen, die als Standort für Unternehmen anziehend wirken, erfolgt eine Zunahme wirtschaftlicher Aktivitäten und damit eine Erhöhung der Flächennachfrage. Veränderungen der Rahmenbedingungen auf nationaler und regionaler Ebene führen zu einer Veränderung der Nachfrage nach Immobilienflächen. Eine Erhöhung der Flächennachfrage an einem bestimmten Standort löst dort eine Neuentwicklung von Bürogebäuden aus. Der Erfolg von Direktinvestitionen in Büroimmobilien hängt von der Entwicklung der Flächennachfrage ab. Investoren werden daher mit der Frage konfrontiert, welchen Standort sie wählen sollen.

Die Standortanforderungen von Bürobetrieben variieren sehr stark, so dass sich Investoren bei der Standortwahl an der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung einer Region orientieren sollten. Der Zusammenhang zwischen der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung und der Entwicklung von Büroimmobilienmärkten (Abbildung 34(a)) ist durch einen permanenten Anpassungsprozess von Nachfrage und Angebot an Büroflächen gekennzeichnet. Durch das Auftreten von Marktzyklen entsteht für Investoren bezüglich der Wahl des Investitionszeitpunktes ein zusätzliches Problem bei der Standortentscheidung. Büroflächen sind die Voraussetzung für viele wirtschaftliche Aktivitäten und können die Standortwahl von Unternehmen beeinflussen. Durch eine Ausdehnung des Büroflä-

chenangebots können neue wirtschaftliche Aktivitäten in einer Region generiert werden. Daraus folgt, dass die Entwicklung der Büroimmobilienmärkte einen Einflussfaktor der regionalen Wirtschaftsentwicklung darstellt.

Die Funktion von Büroimmobilienmärkten ist mehrdeutig. Sie stellen sowohl Knotenpunkte der Wirtschaft als auch Symbole der Innovation und Integration der jeweiligen Stadt in die globale Ökonomie dar. Neben den strukturellen Bedingungen ist der Grad der Integration der jeweiligen Stadt in das internationale Städtenetz zu einem wesentlichen Faktor für die Büromarktentwicklung geworden, aus der sich Implikationen für Unternehmen als Investoren und Nutzer ergeben.

Um den wechselseitigen Zusammenhang zwischen dem räumlichen Verhalten von Unternehmen und der Entwicklung von Büroimmobilienmärkten (Abbildung 34(c)) zu verstehen, ist es notwendig, den Prozess der unternehmerischen Standortwahl zu betrachten. Aufgrund des ökonomischen Bedeutungsverlustes nationaler Grenzen werden Standortentscheidungen zunehmend international auf der regionalen Ebene getroffen. Nach der Entscheidung für eine Region wird ein Standort innerhalb der Region gesucht. Für Bürobetriebe ist dabei die Verfügbarkeit von qualitativ und quantitativ ausreichender Bürofläche ein entscheidender Faktor. Daher ist es für die Entwicklung von Büroimmobilienmärkten essentiell, ob das vorhandene Angebot den Bedürfnissen der nachfragenden Unternehmen entspricht. Das bloße Vorhandensein freier Büroflächen ist zwar eine notwendige Voraussetzung, aber kein ausreichender Beweggrund für die Ansiedlung von Unternehmen. Die Standortwahl von Unternehmen wird vielmehr von einer Vielzahl von Standortfaktoren beeinflusst. Investoren müssen sich an den Bedürfnissen der Unternehmen als potentielle Nachfrager orientieren. Als Kriterien bei der Planung und der Bewertung von Bürogebäuden sind die Standortfaktoren zu berücksichtigen.

Auch das Muster der Regionalentwicklung und das räumliche Verhalten von Unternehmen sind wechselseitig verbundene Phänomene (Abbildung 34(b)). Einerseits beeinflusst das Standortverhalten einzelner Unternehmen die räumliche Konfiguration wirtschaftlicher Aktivitäten auf regionaler Ebene. Andererseits führen die Unterschiede des regionalen Wirtschaftswachstums zu einer Anziehung von neuen Firmen in prosperierende und zum Wegzug bestehender Firmen aus solchen Regionen, die vom wirtschaftlichen Niedergang betroffen sind. Da die regionalwirtschaftliche Entwicklung von einzelwirtschaftlichen Standortentscheidungen abhängt, ist die Bewertung der Standortqualität durch Unternehmen entscheidend. Deren Standortentscheidungen werden anhand von spezifischen unternehmensbezogenen Faktoren auch am Angebot an geeigneten Büroflächen getroffen. In Branchen, in denen ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften herrscht, müssen Unternehmen zusätzlich auf die Wohn- und Freizeitpräferenzen der potentiellen Arbeitskräfte achten, die ihrerseits wiederum einen attraktiven Arbeitsplatz suchen.

## 4 Ostmitteleuropa als Zielstandort von Immobilieninvestitionen

Ausgewählte theoretische Ansätze der Wirtschaftsgeographie zur Erklärung der regionalen Wirtschaftsentwicklung und der unternehmerischen Standortwahl wurden in dieser Arbeit ebenso behandelt wie Ansätze der Immobilienökonomie zur Erklärung der Immobilienmarktentwicklung. Um den allgemeinen Wirkungszusammenhang der drei Kernfelder zu erklären, ist die Integration einer Standorttheorie für Bürobetriebe mit der regionalen Wachstumstheorie notwendig.

Für einen immobilienmarktbezogenen Vergleich der Standortattraktivität von Regionen ist eine qualitative Betrachtung der Rahmenbedingungen, die für die Entwicklung der Immobilienmärkte von Bedeutung sind, unerlässlich (vgl. D'ARCY/KEOGH 1996: 19).

Der folgende Abschnitt beschreibt daher die Rahmenbedingungen für ausländische Direktinvestitionen in die Büroimmobilienmärkte Ostmitteleuropas. Einleitend wird die Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft als übergeordneter Bestimmungsfaktor für die wirtschaftliche Entwicklung begrifflich abgegrenzt. Auf die Außenhandelsliberalisierung und die Veränderungen der Raumstruktur im Rahmen der Transformation wird aufgrund der besonderen Bedeutung für die Problemstellung gesondert eingegangen. Im Anschluss werden die

rechtlichen Rahmenbedingungen und die Entwicklung makroökonomischer Indikatoren auf nationaler Ebene dargestellt.

### 4.1 Abgrenzung des Untersuchungsraums

Der Begriff „Mitteleuropa“ wurde in der Vergangenheit oft mit politischen Konzepten verbunden und war daher umstritten (vgl. FASSMANN/WARDENGA 1999: 27). Im Kalten Krieg ist Mitteleuropa durch den „Eisernen Vorhang“ in einen westlichen und einen östlichen Teil getrennt worden. Mit dem Begriff Ostmitteleuropa werden heute in der Regel die postkommunistischen Staaten Mitteleuropas zusammengefasst (vgl. GRIMM 2001: 23). Naturräumlich lässt sich Ostmitteleuropa durch die west-östlichen Gebirgszüge der Sudeten und Karpaten unterteilen. Das nördliche Ostmitteleuropa wird somit vom Staatsgebiet Polens eingenommen. Das südliche Ostmitteleuropa umfaßt die Staaten Tschechien, Slowakei und Ungarn. Diese vier Reformstaaten bilden die Gruppe der ehemals sozialistischen Länder, die sich nach grundlegenden Reformen durch gesamtwirtschaftliche Erfolge auszeichnen. Das Staatsgebiet Polens ist viermal so groß wie das der Tschechischen Republik und umfasst eine Fläche, die fast doppelt so groß ist wie die Staatsgebiete Tschechiens und Ungarns zusammen (Tabelle 4). Die Bevölkerungszahl entspricht annähernd das Vierfache der Einwohner Tschechiens oder Ungarns. Ein Vergleich mit Deutschland macht deutlich, dass die Bevölkerungsdichte in allen drei Staaten deutlich niedriger ist als im westlichen Mitteleuropa.

Land	Fläche in km <sup>2</sup>	Bevölkerung	
		insgesamt	je km <sup>2</sup>
Polen	312 685	38 587 000	123
Tschechien	78 866	10 236 000	130
Ungarn	93 029	9 877 000	106
Deutschland	357 023	82 476 000	231

**Tabelle 4: Fläche und Bevölkerung der Staaten Ostmitteleuropas im Vergleich mit Deutschland; Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2003: 174).**

In diesen Ländern hat sich ein tiefgreifender wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Wandel vollzogen. Der wirtschaftliche Strukturwandel ist dort weiter fortgeschritten als in den Nachbarländern. Die durchschnittlichen Wirtschaftswachstumsraten der drei Staaten zählen seit Mitte der 1990er Jahre zu den höchsten in ganz Europa.

	Büroflächen- bestand (in Mio. m <sup>2</sup> )	Anteil (in %)
<b>Hauptmärkte</b>		
Budapest	1,700	0,27
Prag	1,300	0,21
Warschau	1,800	0,29
<b>Nebenmärkte</b>		
Bukarest	0,400	0,06
Bratislava	0,750	0,12
Riga	0,015	0,00
Tallinn	0,200	0,03
Vilnius	0,080	0,01
Gesamt	6,250	100,00
davon Hauptmärkte	4,800	0,77

**Tabelle 5: Büroflächenbestände osteuropäischer Hauptstädte; Quelle: DB REAL ESTATE RESEARCH (2003).**

In den Hauptstädten Budapest, Prag und Warschau sind dynamische Büromärkte entstanden, die einen Großteil des modernen Flächenbestands und beinahe die gesamten Immobilieninvestitionen im östlichen Europa auf sich ziehen (Tabelle 5).

## 4.2 Rahmenbedingungen für Direktinvestitionen in ostmitteleuropäische Büroimmobilienmärkte

### 4.2.1 Transformation der Wirtschaftsordnung

Die Entwicklung der Immobilienmärkte in Ostmitteleuropa ist als integraler Bestandteil der Transformation von deren räumlichen und makroökonomischen Konsequenzen geprägt worden (vgl. ADAIR et al. 1999: 298). Die politischen und wirtschaftlichen Reformen haben die rechtlichen und materiellen Voraussetzungen für die Entwicklung von Immobilienmärkten erst geschaffen. In Anlehnung an REISSIG (1994: 324), KOLLMORGEN (1994: 385) und PÜTZ (1998: 56) wird in der vorliegenden Arbeit Transformation als Überbegriff für die Gesamtheit der landesspezifischen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Wandlungsprozesse in den postsozialistischen Staaten Ostmitteleuropas verwendet. Obwohl sich die Ausgangsbedingungen und Reformstrategien der einzelnen Staaten voneinander unterscheiden, hat die Wirtschaftsentwicklung seit Beginn des Transformationsprozesses einen ähnlichen Verlauf genommen (vgl. BORNSTEIN 1999: 47ff). Der Reformschock führte zu-

nächst zu einem Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Erzeugung: in Polen um 17,8% bis zum Wachstumsbeginn 1992, in Ungarn und Tschechien um jeweils 18,1% bis 1994 bzw. 1993 (QUAISSER 2003: 19). Mittlerweile ist das Ausgangsniveau der Wirtschaftsleistung (gemessen am realen Bruttoinlandsprodukt, 1989 = 100%) in Tschechien (2001: 101%) erreicht und in Polen (2001: 128%) und Ungarn (2001: 108%) übertroffen worden (F.A.Z. 2002: 7). Eine für die Büromarktentwicklung wichtige Folge des volkswirtschaftlichen Strukturwandels ist der rasche Übergang der Beschäftigungsmehrheit vom Industrie- zum Dienstleistungssektor. Der Beschäftigungsanteil des Dienstleistungssektors ist in den drei Ländern im Vergleich zu den westeuropäischen Ländern allerdings immer noch unterentwickelt (Tabelle 6).

Daher ist davon auszugehen, dass die Wachstumsraten im Dienstleistungsbereich auch in den nächsten Jahren über dem europäischen Durchschnitt liegen werden. Investitionen in Büroimmobilien weisen daher ein hohes Renditepotential auf (vgl. ADAIR et al. 1999: 295).

Land	BIP (2001) in Mill. US-\$	Erwerbstätige			
		gesamt	nach Wirtschaftsbereich (2002) in %		
			LW	PG	DL
PL	183 532	13 820	19,6	28,5	51,8
CZ	56 992	4 763	4,9	40,1	55,0
HU	56 468	3 846	6,1	34,2	59,8
D	2. 703 426	36 275	2,5	32,4	65,1

**Tabelle 6: Überblick der Volkswirtschaften Ostmitteleuropas im Vergleich mit Deutschland (LW = Landwirtschaft, PG = produzierendes Gewerbe, DL = Dienstleistungen); Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2003: 217 und 312).**

### 4.2.2 Integration in die Weltwirtschaft

Wegen der Autarkiebestrebungen des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) waren die ostmitteleuropäischen Länder bis zur Wende kaum in den Weltmarkt integriert. Der Außenhandel war vor allem auf die Mitglieder des RGW beschränkt. Die Staaten Ostmitteleuropas waren damit nicht nur weitgehend vom internationalen Güteraustausch abgeschnitten, sondern auch vom Technologietransfer isoliert. Als eine der ersten Reformmaßnahmen im Rahmen der Transformation haben sich die ehemaligen Staatshandelsländer durch die Liberalisierung der Außenwirtschaft für den Außenhandel und Auslandsinvestitionen geöffnet. Die Ausfuhren in westliche Länder konnten bereits im Zeitraum von 1989 bis 1992 in der Tschechoslowakei (105%), Polen (85%)

und Ungarn (55%) erheblich gesteigert werden (DB RESEARCH 1994: 21). Es ist dabei vor allem zu einer wesentlichen Vertiefung der wirtschaftlichen Beziehungen mit den Ländern der Europäischen Union gekommen (Tabelle 7).

Land	Gesamt	EU	OMEL	GUS
	(Mill. US-\$ bzw. %)			
PL	36 050	25 995	4 431	2 511
	100	69,3	12,3	7,0
CZ	30 052	20 490	5 460	745
	100	68,2	18,2	2,5
HU	30 153	22 435	3 510	762
	100	74,4	11,6	2,5
D	571 462	314 917	50 716	12 879
	100	55,1	8,9	2,3

**Tabelle 7: Ausfuhren der ostmitteleuropäischen Staaten nach Ländergruppen 2001 im Vergleich mit Deutschland; (OMEL = PL, CZ, HU und Slowakei); Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2003: 254).**

Umfang und Dynamik der Handelsbeziehungen mit der EU sind damit zu einem entscheidenden Faktor für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der Reformstaaten geworden (vgl. LIARGOWAS/CHIONIS 2001: 57ff). Umgekehrt ist die Bedeutung der Handelsbeziehungen für die jedoch EU gering geblieben (vgl. BUCH 2003: 184ff). Die einzelnen EU-Mitgliedsstaaten sind jedoch unterschiedlich stark involviert, Deutschland ist zum mit Abstand wichtigsten Handelspartner der Reformstaaten geworden.

Für die Einkommensentwicklung der Transformationsländer ist die Art der Eingliederung in den Weltmarkt von großer Bedeutung (vgl. KING/VARADI 2002: 1ff). Die Umorientierung des Außenhandels geht mit einer Veränderung der Exportstruktur und damit auch der Produktionsstruktur einher (vgl. HEITZER-SUSA 2001: 117). Der Anteil von spezialisierten Gütern aus High-Tech-Branchen hat zu Lasten von ressourcenintensiven Gütern aus low-tech-Branchen am steigenden Gesamtexportvolumen überproportional zugenommen (vgl. WERNER 1998: 65ff). Vor allem Ungarn und Tschechien spezialisieren sich in ihren Exporten zunehmend auf technisch hochwertige Fertigprodukte, darunter vor allem Transportmittel und Maschinen sowie optische und elektronische Geräte. Der Anteil der Warengruppen Maschinen und Verkehrsmittel an den Gesamtexporten hat sich von 1995 bis 2002 in Ungarn um 33,3% auf 58,9%, in Tschechien um 19,3% auf 49,6% und in Polen um 16,4% auf 37,5% erhöht (vgl. PÖSCHL 2003: 360). Der Strukturwandel verbessert die internationale Wett-

bewerbsfähigkeit der Reformstaaten, erhöht deren Exporteinnahmen und unterstützt das Wirtschaftswachstum (vgl. HUNYA 2002: 15).

Ausländischen Direktinvestitionen (ADI) wird in der wissenschaftlichen Literatur eine Schlüsselrolle für die wirtschaftliche Entwicklung der kapitalarmen Reformstaaten zugewiesen (vgl. KRÄTKE 1997: 33). ADI erweitern und erneuern den Kapitalstock und ermöglichen den Zielregionen einen Zugriff auf externe Ressourcen, neue Technologien sowie den Zugang zu ausländischen Märkten und die Integration in den Welthandel (vgl. KUSIC/HECKMANN 2000: 257). Während zu Beginn der Transformation die marktbezogenen ADI von großen und multinationalen Unternehmen den Großteil ausgemacht haben, ist seit Mitte der 1990er Jahre der Schwerpunkt des Kapitalzuflusses auf produktionsbezogene ADI von mittelständischen Unternehmen traditioneller Wirtschaftszweige übergegangen (vgl. KUSIC/HECKMANN 2000: 257f). Dabei entsteht ein Muster räumlicher Arbeitsteilung in Europa, in dem die Reformstaaten aufgrund niedrigerer Faktorkosten „zur verlängerten Werkbank“ westeuropäischer Unternehmen werden (vgl. KRÄTKE 1997: 42). ADI von Unternehmen, die den Standort nutzen, um in EU-Märkte einzudringen, haben die Exportkapazitäten der Reformstaaten erweitert und damit deren Handelsbilanzdefizite reduziert (vgl. DOMANSKI 2003: 113). Die Wirtschaft der Transformationsländer ist durch einen starken Kontrast zwischen Unternehmen im Auslandsbesitz und Unternehmen in heimischem Besitz geprägt. Unternehmen in ausländischem Besitz oder mit ausländischer Beteiligung erzielen die höchste Produktivität sowie das höchste Absatzwachstum (vgl. HEITZER-SUSA 2001: 128). Beim Aufbau einer leistungsfähigen Infrastruktur, zur Modernisierung der Industrie und zur Steigerung der Produktivität sind die Reformstaaten weiterhin auf einen kontinuierlich hohen ADI-Zufluss angewiesen.

	Zufluss (Jahresdurchschnitt)					Bestand
	1991/ 1996	1998	1999	2000	2001	2002
PL	2,12 <sup>2</sup>	6,365	7,270	9,342	8,830	45,15 <sup>2</sup>
CZ	1,18 <sup>2</sup>	2,036	1,944	1,643	2,414	38,45 <sup>2</sup>
HU	2,21 <sup>2</sup>	3,718	6,324	4,986	4,916	24,42 <sup>2</sup>

**Tabelle 8: Ausländische Direktinvestitionen in Ostmitteleuropa; Quellen: STATISTISCHES BUNDESAMT (2003: 337); <sup>2</sup>: UNCTAD (2003). (alle Angaben in Mrd. US-\$)**

Die Reformstaaten waren daher bemüht, rechtlich-institutionelle Hindernisse gegenüber ADI und den damit einhergehenden Technologietransfer zu beseitigen. Seit

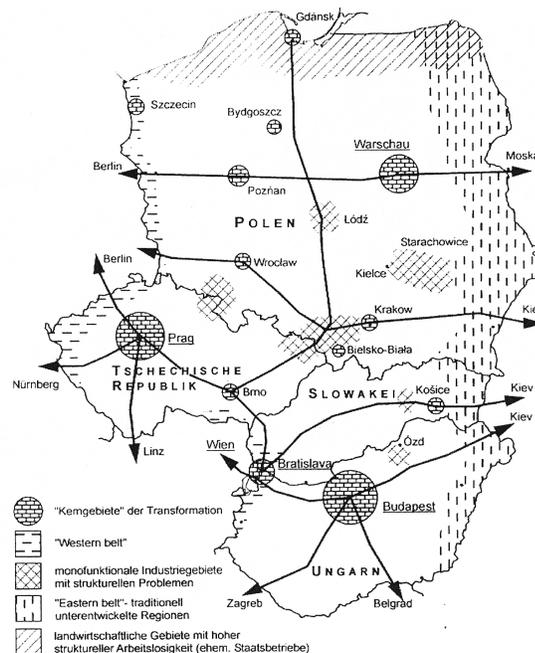
ihrer Öffnung können osteuropäische Staaten zwar zunehmende ADI-Zuströme aufweisen, im internationalen Vergleich sind die Volumina jedoch begrenzt geblieben (Tabelle 8).

Tschechien hat sowohl pro Kopf als auch in Prozent des BIP unter den Transformationsländern die meisten ausländischen Direktinvestitionen akkumuliert. Während das Volumen von ADI in Polen zu Beginn der Transformation niedriger war als in Ungarn und Tschechien, ist das Land mit der größten Volkswirtschaft Mitte der 1990er Jahre zum bedeutendsten Zielstandort für ADI geworden. Allerdings muss dabei beachtet werden, dass in Tschechien und Ungarn Neuinvestitionen zunehmend aus Gewinnen finanziert werden oder Gewinne repatriert werden, so dass das tatsächliche Investitionsvolumen ausländischer Unternehmen in beiden Staaten nach wie vor höher ist als in Polen (vgl. F.A.Z. 2002: 13). Zu den wichtigsten Faktoren, die potentielle Investoren von Engagements in Ostmitteleuropa abhalten, zählen die niedrige Kaufkraft, rechtliche Unsicherheiten, die oft unzureichende infrastrukturelle Ausstattung sowie die Kriminalität und Korruption (vgl. HAMILTON 1999: 81). Im Zusammenhang mit ADI sind jedoch auch Probleme erkennbar geworden. Der Transfer aus ADI-bezogenen Einnahmen ins Ausland ist angestiegen, was sich negativ auf die Außenhandelsbilanz der Reformstaaten auswirkt (vgl. ZSCHIEDRICH 2001: 209ff). Die Spillover-Effekte auf heimische Unternehmen sind gering geblieben, eine Aufwertung der Zielregion bleibt aufgrund der geringen Einbettung der ausländischen Unternehmen in vielen Fällen aus (vgl. DOMANSKI 2003: 116). Der Strukturwandel verursacht auch Anpassungskosten, die vor allem in international nicht wettbewerbsfähigen Produktionszweigen und Beschäftigungsgruppen anfallen. Die Abschaffung von Grenzkontrollen und die rechtliche Harmonisierung im Rahmen des EU-Beitritts wird die Transaktionskosten senken und den Güter- und Kapitalfluss erleichtern. Es ist jedoch nicht zu erwarten, dass allein die EU-Mitgliedschaft einen starken Impuls auf die Beitrittsländer ausübt, zumal die Absorptionskapazitäten für Direktinvestitionen begrenzt sind (vgl. NUNNENKAMP 2002: 19).

### ▪ Veränderungen der Raumstruktur

Im Rahmen der Transformation hat sich die Attraktivität von Standorten verändert. Durch den Reformprozess sind für die Regionen neue Wachstumsmöglichkeiten, aber auch neue Gefahren, vor allem durch den erhöhten Standortwettbewerb entstanden (vgl. ADAIR 1999: 300). Die regionale Transformationsforschung befaßt sich als eigenständige Forschungsrichtung innerhalb der Geo-

graphie mit der systematischen Beschreibung der raumstrukturellen Veränderungen in den postsozialistischen Staaten (vgl. FASSMANN 1999: 15). Die Raumstruktur Ostmitteleuropas ist bis heute von den Auswirkungen der kommunistischen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung geprägt. Das planwirtschaftliche System hat spezifische Strukturen sowohl in den Städten als auch im ländlichen Raum hinterlassen, die nicht mehr verändert werden können (vgl. FASSMANN 1999: 16). Seit der politischen Wende haben auf regionaler Ebene Prozesse eingesetzt, welche die bereits zu Beginn der Reformen bestehenden räumlichen Disparitäten zunehmen lassen und an die Aussagen der Polarisationstheorien erinnern (vgl. KRÄTKE 1997: 31). Die Zentralisierung der politischen und wirtschaftlichen Institutionen hat in den kommunistischen Staaten zu einer Dominanz der Hauptstädte geführt (Karte 1).



**Karte 1: Raumstrukturelle Konsequenzen der Transformation in Ostmitteleuropa auf regionaler Ebene; Quelle: FASSMANN (1999: 18).**

Besonders die Konzentration von Forschungs- und Lehrinrichtungen, von hochrangigen Dienstleistungen und die zentrale Stellung in den nationalen Verkehrsnetzen verschafften den Hauptstädten zu Beginn der Transformation einen deutlichen Attraktivitätsvorsprung als Standorte des wirtschaftlichen Wandels (vgl. LICHTENBERGER 2002: 64). Die Tertiärisierung der Wirtschaft erfolgt mit Hilfe von ausländischen Direktinvestitionen, die sich vornehmlich auf die Hauptstädte konzentrieren. Dadurch kommen kumulative Primate-City-Effekte zum Tragen, die eine zunehmende Polarisierung in den ost-

mitteleuropäischen Städtesystemen zu Gunsten der Hauptstädte zur Folge haben (vgl. HAMILTON 1999: 81). Während die Hauptstädte als Wachstumspole ihre führende Stellung ausbauen konnten und den Großteil der Investitionen an sich ziehen, bleibt der restliche Raum mehr und mehr zurück (vgl. GRIMM 2001: 26ff). Neben den Hauptstädten sind auch die westlichen Grenzregionen und Städte entlang von west-östlichen Verkehrsachsen begünstigt, weil sie aufgrund ihrer Lage direkte Kontakte zu westlichen Unternehmen herstellen können (vgl. DOMANSKI 2003: 113). Trotz der Ausgleichsbemühungen im Rahmen des Rates für Gegenseitige Wirtschaftshilfe war schon während der kommunistischen Ära ein west-östliches Gefälle des Lebensstandards und der Wirtschaftskraft festzustellen (vgl. FASSMANN 1999: 17f). In den Grenzregionen zum westlichen Ausland sind zudem die Ausgleichstendenzen des neoklassischen Modells zu beobachten, was das West-Ost-Gefälle verstärkt.

Während der ländliche Raum von jeglichen Veränderungen weitgehend ausgenommen blieb, ist in den Industrieregionen seit Beginn der 1990er Jahre meist ein wirtschaftlicher Niedergang eingetreten. Oft sind diese Regionen von industriellen Großbetrieben aus nicht wettbewerbsfähigen Industriezweigen monostrukturell geprägt. Diese sogenannten „Industriegiganten“ stehen vor einem doppelten Anpassungszwang: Einerseits müssen deren Produkte auf die Erfordernisse und Konsumentenpräferenzen in den neuen Absatzmärkten abgestimmt werden. Andererseits müssen sie die Überwindung fordristischer Produktionsstrukturen innerhalb einer kurzen Zeit bewältigen. Durch die Schließung insolventer Großunternehmen werden zirkulär-kumulative Abwertungsprozesse in den betroffenen Regionen eingeleitet. Die Erwartungen, dass die Transformation als „nachholende Entwicklung“ zu ähnlichen Raumstrukturen wie in den westlichen Nachbarstaaten führt, sind nicht erfüllt worden. Regionalpolitische Förderprogramme der Staaten und der Europäischen Union konnten bisher keine Umkehr des Trends einer zunehmenden räumlichen und wirtschaftlichen Disparität bewirken (vgl. GRIMM 2001: 30).

In Europa bildet sich ein Netz international bedeutsamer Metropolen, die eine herausragende Stellung bei der Entwicklung der tertiärökonomischen Strukturen einnehmen (vgl. RUDOLPH et al. 2001: 58). Der Global-City-Ansatz und die von ihm definierten Kriterien zur Bestimmung der wirtschaftlichen Bedeutung von Städten können zur Analyse des europäischen Städtesystems im Zuge der EU-Osterweiterung herangezogen werden.

Durch die Einbeziehung der postsozialistischen Länder in das kapitalistisch-marktwirtschaftliche System wird sich die Peripherie des europäischen Städtesystems nach Osteuropa hin ausweiten, da die meisten osteuropäischen Städte kaum Chancen haben, in das Netzwerk der prosperierenden metropolitanen Regionen eingeschlossen zu werden (vgl. KRÄTKE 1991: 35). Den Hauptstädten Ostmitteleuropas kommt eine Gateway-Funktion zu als bevorzugte Standorte von Unternehmen, die ihre Aktivitäten auf das östliche Europa ausdehnen wollen. Ein Bedeutungsaufstieg über diese regionale Funktion hinaus erscheint jedoch unwahrscheinlich (vgl. SYKORA 1998: 5).

### 4.2.3 Standortattraktivität auf nationaler Ebene im Vergleich

#### ▪ Rechtliche Rahmenbedingungen

Der Immobilienerwerb war in den drei Staaten lange mit aufwendigen und teuren Genehmigungsverfahren verbunden (vgl. NEMCOVA/MERSMANN 2003: 81). Im Zuge der rechtlich-institutionellen Reformen zur Förderung von Investitionen werden die rechtlichen Rahmenbedingungen jedoch übersichtlicher (Tabelle 9).

Kriterium	HU	PL	CZ
Grunderwerbsteuer	10%	2%	5%
Umsatzsteuer	25%	22%	5%
Vermögenssteuer	keine	keine	keine
Grundsteuer	ja	ja	ja
Gewerbesteuer	2%	keine	keine
AfA-Satz	2%-6%	1,5%-10%	3,4%
EK-FK-Verhältnis	1:3	1:3	1:4
Körperschaftsteuer	18%	27%	31%
Quellensteuer auf Dividende	20%	15%	15%
Verlustvortrag	5 Jahre	5 Jahre	7 Jahre

**Tabelle 9: Steuerliche Rahmenbedingungen für Immobilieninvestments in Ostmitteleuropa; Quelle: SRADJ (2003: 40, 45 und 52).**

Das Gewerbemietrecht ist in den ostmitteleuropäischen Staaten mittlerweile umfassend gesetzlich geregelt und frühere Genehmigungserfordernisse sind weitgehend entfallen. Besondere Probleme kann in einzelnen Regionen und Städten die Feststellung der Eigentumsverhältnisse bereiten. Neben den gesetzlichen Besitzansprüchen nach Restitutionsvorschriften spielen hier auch praktische Probleme eine große Rolle. So wurden etwa vielerorts die Grundbücher während der Zeit des Kommunismus nicht gepflegt. Rückgabeansprüche für die

nach Ende des Zweiten Weltkriegs enteigneten Flächen sind mangels eindeutig gesetzlicher Klärung immer wieder Grund für rechtliche Auseinandersetzungen und Baustopps (vgl. NEMCOVA/MERSMANN 2003: 91f).

Der direkte Erwerb von Immobilien aus dem Ausland ist in der Tschechischen Republik wie auch in Polen nur ausnahmsweise in besonderen, gesetzlich geregelten Fällen möglich (z.B. diplomatische Vertretung, Erbschaft). In Polen ist es für EU-Gesellschaften für einen direkten Immobilienerwerb erforderlich, unter Vorlage des Kaufvertrages eine Genehmigung beim Innenministerium zu beantragen. Die Beantragungszeit beträgt mehrere Monate. In Tschechien dürfen tschechische Gesellschaften in ausländischem Alleinbesitz Immobilien ohne Einschränkungen erwerben. In Ungarn dagegen ist der unmittelbare Erwerb von Immobilien durch ausländische natürliche oder juristische Personen unproblematisch (vgl. SRADJ 2003: 52). Für die Wahl der Rechtsform von Unternehmen stehen in den drei EU-Beitrittsländern die aus Deutschland bekannten Personen- und Kapitalgesellschaften zur Verfügung. Alle Gesellschaften bedürfen eines Gewerbescheins und müssen einen gewerberechtlich verantwortlichen Vertreter im Inland vorweisen. Die derzeit noch geforderten Erwerbsgenehmigungen werden mit dem Beitritt zur EU für EU-Gesellschaften und Privatpersonen nach einer Übergangsfrist nicht mehr notwendig sein.

▪ **Makroökonomische Entwicklung**

Die Volkswirtschaften der drei Staaten haben sich nach einer Krise stabilisiert und befinden sich seit Beginn der 1990er Jahre in einem Wachstumsprozess, was sich auch in der Erfüllung der ökonomischen Kriterien für den Beitritt zur EU widerspiegelt hat. Im Zeitraum von 1997 bis 2001 betrug die jährliche Zunahme des BIP im Durchschnitt 4,5% in Ungarn und 4,2% in Polen (QUAISER 2003: 18). Die tschechische Wirtschaft erfuhr dagegen eine Wachstumskrise und wuchs im gleichen Zeitraum nur leicht um 1,1%. Die wirtschaftliche Expansion hat sich in Ostmitteleuropa allerdings wegen der anhaltenden weltweiten Konjunkturschwäche in den letzten Jahren abgeschwächt (Tabelle 10).

Das aktuelle Wirtschaftswachstum wird vor allem von der Inlandsnachfrage gestützt (vgl. KÄMPFE 2003: 334). Die binnenwirtschaftliche Nachfrage wird neben dem privaten Konsum auch zunehmend von Investitionen inländischer Unternehmen getragen. Während die Dynamik wirtschaftlicher Aktivität in Polen und Tschechien im laufenden Jahr zugenommen hat, wird Ungarn das im Vergleich mit den beiden anderen Ländern signifikant

höhere Niveau des Vorjahres voraussichtlich nicht erreichen können.

	BIP			Inflationsrate		
	(Veränderungen zum Vorjahr in %)					
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
PL	1,4	2,8	3,5	1,9	1,0	2,0
CZ	2,0	2,5	3,5	1,8	1,0	2,0
HU	3,3	3,2	4,0	5,3	5,0	5,0
	Arbeitslosenquote (in %)			Leistungsbilanz- saldo <sup>2</sup> (in % des BIP)		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
	PL	19,9	19,0	18,0	-3,6	-3,4
CZ	7,3	7,5	7,0	-6,5	-6,3	-6,4
HU	5,6	6,0	5,0	-4,0	-4,9	-4,5

**Tabelle 10: Prognose der makroökonomischen Entwicklung; Quelle: Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH in KÄMPFE (2003: 335); <sup>2</sup>: WIENER INSTITUT FÜR INTERNATIONALE WIRTSCHAFTVERGLEICHE (WIIW) in PÖSCHL (2003: 350).**

Das BIP pro Kopf ist im Vergleich zur EU allerdings nach wie vor niedrig und liegt in Tschechien bei 60%, in Ungarn bei 50% und in Polen bei 40% des EU-Durchschnittswertes (vgl. PÖSCHL 2003: 357). Das Wirtschaftswachstum der drei Beitrittsländer dürfte auch in den nächsten Jahren die Vergleichswerte der EU-Mitgliedsstaaten übersteigen. Die Konjunkturaussichten für die ostmitteleuropäischen Staaten für 2004 sind angesichts der erwarteten Verbesserung des weltwirtschaftlichen Umfelds günstig (Tabelle 10). Die erhöhte Güternachfrage aus dem Ausland sollte den schwächeren privaten Konsum infolge geringer Nominallohnsteigerungen überkompensieren. Mit dem EU-Beitritt wird zudem eine Steigerung von privaten und öffentlichen Investitionsaktivitäten erwartet.

Die Volkswirtschaften der drei Länder zeichnen sich mittlerweile durch eine hohe Preisstabilität aus. Die Inflation ging 2003 in allen drei Staaten auf die niedrigsten Werte seit Beginn der Transformation zurück. Das Preisniveau ist in den Transformationsländern im Vergleich zur EU niedrig und beträgt nur etwa 50% des EU-Niveaus (vgl. PÖSCHL 2003: 357). Für 2004 wird ein leichter Anstieg des Preisniveaus im Zuge von Preisauftriebendenzen durch geplante Anhebungen administrativer Preise und Steueranpassungen an die EU-Normen erwartet.

Ein akutes Problem ist in Polen die hohe Zahl der Arbeitslosen, die sich auf 3,4 Millionen erhöht hat. Eine deutliche Veränderung wird auch in den nächsten Jah-

ren nicht erwartet (Tabelle 10). Günstiger ist die Situation in Tschechien und Ungarn, wo die durchschnittlichen Arbeitslosenquoten der Jahre 1997 bis 2001 von 7,7% bzw. 11,5% im Jahr 2002 auf Werte von 5% bzw. 7,5% deutlich gesenkt werden konnten (QUAISSER 2003: 18).

Ein weiterer Schwachpunkt der Volkswirtschaften besteht in der defizitären Entwicklung von Handels- und Dienstleistungsbilanz. Am höchsten ist das Defizit in Tschechien, wo es über 5% des BIP liegt (Tabelle 10). Die erwartete Fortsetzung des regen Zustroms an ausländischen Direktinvestitionen kann jedoch die hohen Leistungsbilanzdefizite so weit stabilisieren, dass von ihnen keine Gefahr für die wirtschaftliche Entwicklung ausgehen dürfte (vgl. HUNYA 2002: 4).

Die positive Wirtschaftsentwicklung schlägt sich auch in der Entwicklung der Löhne nieder. Das Nominallohnniveau von allen drei Ländern liegt weit unter dem EU-Durchschnittswert (Tabelle 11).

Land	1995	1999	2000
	in		
PL	245	442	490
CZ	243	359	400
HU	240	318	348
D	2 537	2 688	2 731

**Tabelle 11: Durchschnittliche Bruttomonatsverdienste der Arbeitnehmer in der Industrie und im Dienstleistungssektor; Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2003: 119).**

Ein spezifisches Element des Transformationsprozesses in Polen besteht darin, dass dort die Löhne aufgrund des großen politischen Einflusses der Gewerkschaften auf ein im Vergleich zu Tschechien oder Ungarn viel höheres Niveau gebracht wurden (vgl. DOMANSKI 2003: 114). Die Nominallöhne sind von 1998 bis 2001 in Polen jährlich um durchschnittlich 17%, in Ungarn um 15% und in Tschechien um 7,9% gestiegen (UNITED NATIONS 2003: 232). Aufgrund der guten wirtschaftlichen Aussichten ist davon auszugehen, dass die Löhne weiterhin überdurchschnittlich wachsen werden. 2002 wurden in Ungarn die gesetzlichen Mindestlöhne fast verdoppelt und die Löhne der Staatsbediensteten um etwa 50% angehoben (vgl. PÖSCHL 2003: 367). Dadurch wird die internationale Wettbewerbsfähigkeit und damit der für diese Länder äußerst wichtige Exportsektor beeinträchtigt. Eine rasche Angleichung des Lohnniveaus an westeuropäische Werte wird dennoch nicht erwartet. Eine weitere Risikokomponente für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaften liegt in der Entwicklung der Wechselkurse, die durch starke Aufwertungen aller drei Währungen als Folge der hohen Kapitalzuflüs-

se aus dem Ausland gekennzeichnet ist (vgl. KETTERER/BRANDMEIER 2003: 181ff).

## 5 Büroimmobilienmärkte Ostmitteleuropas im Vergleich

Immobilienmarktindikatoren können nur in Zusammenhang mit spezifischen Rahmenbedingungen interpretiert werden (vgl. D'ARCY/KEOGH 1996: 19). Der nächste Abschnitt gibt daher einen Überblick über die Grundzüge der Entstehung und Entwicklung der Büroimmobilienmärkte in Budapest, Prag und Warschau. Die Transformation der Büromärkte in den postsozialistischen Hauptstädten weist gemeinsame Entwicklungsmuster auf. Die Büromärkte der einzelnen Städte weisen aufgrund von lokalen Eigenheiten aber auch physische, wirtschaftliche und rechtliche Unterschiede auf (vgl. WIEßNER 1999: 189). Diese gehen zum einen auf die sozialistische Epoche, häufig auf noch frühere Phasen zurück; zum anderen beruhen sie auf unterschiedlichen Konzepten und Entwicklungen in der Transformationsphase. Neben der Darstellung der gemeinsamen Entwicklungsmuster werden anschließend die wichtigsten Eigenschaften der Büromärkte einzeln vorgestellt.

Danach werden die Büroimmobilienmärkte anhand empirischer Methoden miteinander verglichen. Zur Prüfung der relativen Attraktivität der Regionen für Büroimmobilieninvestitionen anhand von statistischen Daten wird das sogenannte Spider-Modell verwendet. Um die subjektive Einschätzung der Marktattraktivität herauszufinden, werden Ergebnisse einer Expertenbefragung dargestellt. Abschließend sind die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.

### 5.1 Entwicklung der Büroimmobilienmärkte

#### 5.1.1 Transformation der Büroimmobilienmärkte

Die Privatisierung des Boden- und Immobilienmarktes zählt zu den wesentlichen Konsequenzen der politischen Wende. Die städtebauliche Gestalt der Hauptstädte Ostmitteleuropas ist von den Faktoren der sozialistischen Stadtentwicklung entscheidend geprägt. Die Innenstädte sind durch einen im Vergleich mit westeuropäischen Metropolen hohen Anteil an Wohnnutzung gekennzeichnet. Da eine zügige Reduzierung der Wohnbevölkerung in den Innenstädten entsprechend

den Mechanismen der Lagerente zugunsten der Büro-  
nutzung rechtlich und politisch nicht umsetzbar ist, muss die Büroflächenentwicklung in äußeren Stadtbezirken stattfinden. Eine City-Bildung nach westlichem Vorbild kann daher nicht erfolgen, die Entwicklung von Bürogebäuden und -vierteln findet vielmehr an mehreren Standorten gleichzeitig statt. Obwohl sie aufgrund der Zentralisierung im Kommunismus das einzige Entscheidungszentrum des jeweiligen Landes waren, haben die ostmitteleuropäischen Hauptstädte einen großen Teil ihrer traditionellen Verbindungen nach Westeuropa verloren. Waren die Städte zuvor lediglich Zentren von relativ isolierten Staaten, entwickeln sie seit der Wende neue Funktionen als regionale Gateways und sind nun in eine Vielzahl globaler, nationaler und regionaler Zusammenhänge eingebunden. Die neue Bedeutung der Hauptstädte als Orte, die globalen Einflüssen intensiv ausgesetzt sind, wird durch die schnelle Entwicklung der Büroimmobilienmärkte deutlich. Ein weiteres übergreifendes Merkmal des wirtschaftlichen Strukturwandels stellt die rasche Entindustrialisierung dar, deren Beschäftigungsrückgang jedoch in den Hauptstädten von der Expansion des tertiären Sektors weitgehend kompensiert wird, so dass die Arbeitslosigkeit im Vergleich zum Landesdurchschnitt gering ist. Das Marktsegment der Büroimmobilien hat sich von allen Immobilienmärkten in den postkommunistischen Hauptstädten am dynamischsten entwickelt. Dies ist hauptsächlich auf den raschen Ausbau des Dienstleistungssektors durch die Neugründung von inländischen Unternehmen und den Markteintritt ausländischer Unternehmen zurückzuführen. Die Modernisierung der städtischen Wirtschaft wurde durch das hohe Qualifikationsniveau der Bevölkerung und den Kapitalzufluss aus dem Ausland gefördert. Die Internationalisierung der Büroimmobilienmärkte hat die ostmitteleuropäischen Hauptstädte wegen des rasant steigenden Büroflächenbedarfs nach dem politischen Systemwechsel in extrem kurzer Zeit erreicht (vgl. LICHTENBERGER 2002: 85).

Im kommunistischen System war der Büroflächenbestand aufgrund der Unterentwicklung des Dienstleistungssektors und des Fehlens ganzer Unternehmenszweige (z.B. producer services) niedriger als in westlichen Ländern (vgl. SYKORA 1998: 9). Dem Nichtwohnhochbau, zu dem Büroimmobilien gerechnet werden, kommt in Ostmitteleuropa mit einem Anteil von 45,1% am gesamten Bauvolumen im Jahr 2002 eine wesentlich höhere Bedeutung zu als in Westeuropa (= EU einschl. Schweiz und Norwegen) mit 32,9 % (RUßIG 2003: 16). Die Bauintensität, gemessen am Bauvolumen je Ein-

wohner, liegt allerdings noch weit unter dem westeuropäischen Niveau (Tabelle 12).

Land	Bauvolumen (Mrd. )	Anteilswert (in %)	Bauintensität (Bauvolumen je Einwohner in €)
PL	21,22	2,2	544
CZ	9,02	0,9	875
HU	7,98	0,8	790
Europa <sup>2</sup>	977,44	100,0	2.203

**Tabelle 12: Bauvolumen und Bauintensität in Ostmitteleuropa; Quelle: RUßIG 2003: 17.**

Vom Gesamtbauvolumen entfiel 2002 mit einer Höhe 39,83 Mrd. Euro nur 3,9 % auf Ostmitteleuropa, während der Bevölkerungsanteil bei etwa 14 % liegt. Dies zeigt einerseits den Rückstand dieser Staaten und signalisiert aber zugleich das Aufholpotential, über das die Immobilienmärkte dort verfügen.

In Anlehnung an PÜTZ (2001) und GHANBARI PARSA (1997) kann die Entwicklung der Büroimmobilienmärkte in drei Phasen unterteilt werden (Abbildung 35).

Die Umbruchphase (1989-1991) ist charakterisiert durch einen starken Anstieg der Immobilienpreise als Ergebnis der Liberalisierung vormals staatlich geregelter Preise und Renditen in Verbindung mit dem Eintreten ausländischer Unternehmen. In den Reformstaaten Ostmitteleuropas bestand bis zur politischen Wende faktisch kein Immobilienmarkt. Sämtliche Standortentscheidungen wurden bis zur Wende von politisch-administrativen Gremien getroffen. Der überwiegende Teil des städtischen Grund und Bodens befand sich in staatlicher Hand. Mietpreise wurden zentral festgelegt, der Lagerente kam keine bestimmende Rolle bei der Nutzungsdifferenzierung zu.

In der Stadtplanung kam es zur Anwendung eines Reserveprinzips, so dass ein im Vergleich zu westlichen Städten großer Freiflächenanteil in den Innenstädten erhalten wurde. Trotz der Privilegierung der Hauptstädte im nationalen Rahmen kam es zu einem baulichen und gesellschaftlichen Verfall der innerstädtischen Gebiete. Die Umstrukturierungsprozesse der Innenstädte vollziehen sich als Folge einer marktmäßigen Inwertsetzung von Standorten nach dem Gesetz der Lagerente. Die Städte befinden sich seit der Liberalisierung und Öffnung der Märkte in einem Wettbewerb um ausländische Investoren, die Entwicklung neuer Büroflächen und die Ansiedlung von Dienstleistungsunternehmen (vgl. HAMILTON 1999: 73).

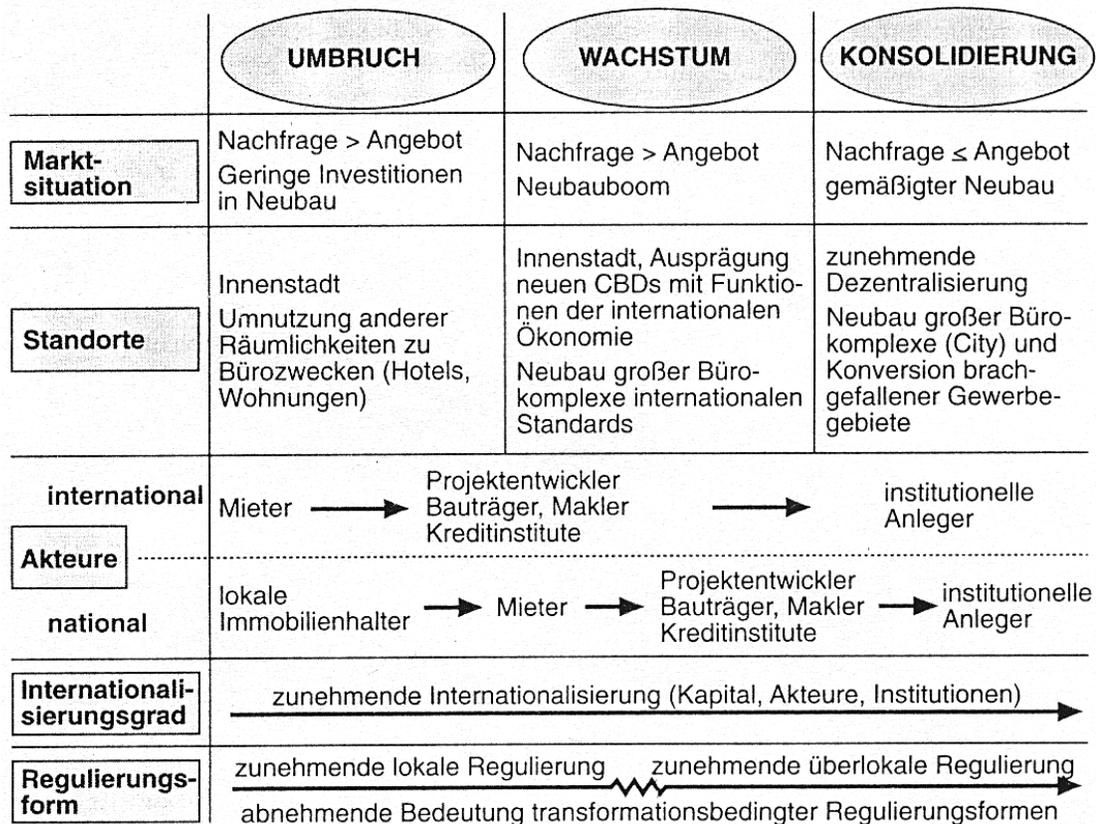


Abbildung 35: Transformation der Büroimmobilienmärkte Ostmitteleuropas; Quelle: Pütz (2001: 225).

Rechtliche Maßnahmen zur Verhinderung, Erschwerung oder Verzögerung des Grunderwerbs durch Ausländer wurden von den Behörden abgebaut, um die Partizipation ausländischer Investoren zu fördern (vgl. LICHTENBERGER 1995: 27). In der Frühphase waren die nationalen und lokalen Regulierungsmechanismen nur rudimentär institutionalisiert. Diese „institutionelle Lücke“ hat die Marktentwicklung verzögert. Ausländische Investoren wurden von einem Engagement abgehalten und inländische Unternehmen haben in den ersten Transformationsjahren nicht über das notwendige Kapital verfügt, um Investitionen in Immobilien durchzuführen (vgl. PÜTZ 2001: 216). Die Flächennachfrage war viel höher als das Flächenangebot, zumal die existierenden Bürogebäude die Ansprüche der westlichen Unternehmen nicht erfüllten. Zahlreiche ausländische Pionierunternehmen mussten sich daher dauerhaft in Hotelzimmern oder privaten Wohnungen einrichten.

Die zweite Phase (1992-1994) wird aufgrund des Neubaus zahlreicher Bürokomplexe, die internationalen Standards entsprechen, als Wachstumsperiode bezeichnet. In der Wachstumsphase traten mit der zunehmenden Stabilisierung der politischen Verhältnisse viele

westliche Großunternehmen in die ostmitteleuropäischen Märkte ein. Der Nachfrageüberhang führte zu überzogenen Kauf- und Mietpreisen, was schließlich einen Bauboom von Bürogebäuden auslöste. Die Neubauten wurden vor allem in den Freiflächen der Stadtzentren und den angrenzenden innerstädtischen Gebieten errichtet. Daneben wurden leerstehende Gebäude an prestigeträchtigen, zentralen Standorten den neuen Standards entsprechend renoviert (vgl. SYKORA 1998: 10). Um die Bedürfnisse ihrer Kunden zu befriedigen, sind ihnen international agierende Beratungs- und Maklerunternehmen nach Ostmitteleuropa gefolgt (vgl. D'ARCY/KEOGH 1996: 17). Durch das erweiterte Angebot immobilienbezogener Dienstleistungen und des verbesserten Informationsflusses haben sich die institutionellen Marktstrukturen in dieser Phase enorm verbessert.

In der dritten Periode der Transformation, der Konsolidierungsphase (ab 1995), ist als Folge der Fertigstellung vieler Neubauprojekte der Boomphase ein erheblicher Anstieg des Büroflächenangebotes eingetreten. Die Entwicklung neuer Büroflächen hat sich aus den Stadtzentren in angrenzende Gebiete oder an den Stadtrand verlagert. Die Nachfrage geht von neugegründeten

Unternehmen zunehmend auf etablierte und expandierende Unternehmen über, was eine Verlagerung des Bedarfs von Kleinbüros auf große zusammenhängende Büroflächen nach sich zieht. Viele dieser Unternehmen ziehen einen billigeren Standort außerhalb der Innenstädte vor (vgl. SYKÓRA 1998: 11). Die überproportionale Entwicklung von Büroflächen in der Wachstumsphase hat zu sinkenden Renditen und zu hohen Leerstandsquoten geführt. Die hohen Leerstandsquoten sind jedoch auch darauf zurückzuführen, dass es sich bei den leerstehenden Objekten zum großen Teil um Flächen aus der Zeit vor der Wende handelt, die aufgrund ihres Zustands und ihrer Ausstattung nicht mehr marktfähig sind (vgl. SCHILLING 2003: 13). Die sinkenden Renditen können auch als deutliches Indiz für das steigende Vertrauen westlicher Investoren in die Stabilität der ostmitteleuropäischen Büroimmobilienmärkte und deren zunehmende Reife interpretiert werden (vgl. COLLIERS INTERNATIONAL 2003b: 12). Das Investitionsrisiko wird nun offensichtlich geringer eingeschätzt als in der Vergangenheit.

Dem begrenzten Angebot an geeigneten Investitionsobjekten am Flächenmarkt steht eine wachsende Anzahl von Investoren gegenüber, was zu einer Erhöhung der Kaufpreise geführt hat (vgl. COLLIERS INTERNATIONAL 2003b: 12). Bis weit in die Konsolidierungsphase hinein war die Investitionsaktivität in allen drei Städten begrenzt. Große Transaktionen gingen vor allem auf Acquisitions von Kreditinstituten zur Eigennutzung zurück (vgl. SYKÓRA 1998: 14). Seit 1998 ist ein nennenswertes Engagement von institutionellen Investoren wie Pensionsfonds und Immobilienfonds zu verzeichnen. Obwohl sich die Nachfrage auf den Flächenmärkten auf einem Niveau eingependelt hat, ist die Nachfrage auf den Anlagemärkten gleichzeitig stark gestiegen. Seit 1998 wurden Transaktionen im Wert von ungefähr 3 Milliarden € getätigt, wovon etwa 50% auf Warschau, 30% auf Budapest und 20% auf Prag entfielen (CB RICHARD ELLIS 2003: 1). Im Jahr 2002 erreichten die ADI in den ostmitteleuropäischen Büromärkten das Rekordvolumen von 1,05 Milliarden Euro (JONES LANG LASALLE 2003a: 1). Rund drei Viertel des investierten Kapitals stammt von US-amerikanischen, deutschen und österreichischen Investoren (vgl. CB RICHARD ELLIS 2003: 5).

Der Transformationsprozess der Büroimmobilienmärkte vollzieht sich im Spannungsfeld von interner Restrukturierung und zunehmender Internationalisierung (vgl. BURDACK/RUDOLPH 2001: 263). Seit dem Zusammenbruch des sozialistischen Systems werden die Büroimmobilienmärkte Ostmitteleuropas von zwei übergeordne-

ten Entwicklungen geprägt. Auf der einen Seite steht der Umbau des institutionellen Umfelds im Rahmen der Transformation von der Plan- zur Marktwirtschaft. Auf der anderen Seite ist die Veränderung der internationalen Immobilienwirtschaft von Bedeutung, die mit einer grundlegenden Neuausrichtung der Investitionsstrategien und Transaktionsbeziehungen zwischen den Marktbeteiligten einhergehen. Großunternehmen, Versicherungen und Banken erwerben im Zuge der Internationalisierung von Produktion und Kapital einen zunehmend transnational gestreuten Immobilienbesitz als Finanzanlage und Portfolioinvestition. Diese Kapitalanlagen in Form von Immobilien beeinflussen daher die Entwicklung der ostmitteleuropäischen Metropolen in hohem Maße (vgl. LICHTENBERGER 1995: 27). Bereits in der ersten Phase der Transformation wurde der Flächenmarkt durch das Auftreten ausländischer Unternehmen wie Projektentwickler, Beratungsunternehmen sowie als Mieter und Käufer von Büroflächen internationalisiert. In der zweiten Phase sind mit dem Eintreten ausländischer Investoren auch von internationalen Akteuren dominierte Anlagemärkte entstanden. Die Dualität der Märkte zeigt sich auch in der Teilung der Nachfrage auf dem Flächenmarkt. Die Nachfrage nach Neubaubauflächen in erstklassiger Lage (1a-Flächen) geht hauptsächlich auf ausländische Unternehmen zurück. Inländische Unternehmen treten typischerweise als Nachfrager von zweitklassigen Büroflächen oder Wohnflächen zur Umnutzung für Kleinraumbüros auf.

### 5.1.2 Marktprofil Budapest

Mit einer Bevölkerung von 1,8 Millionen Einwohnern innerhalb der Stadtgrenzen und 2,1 Millionen im Verdichtungsraum ist Budapest die größte Stadt im östlichen Mitteleuropa. Während es sich bei der Suburbanisierung in Warschau und Prag noch um eine marginale Entwicklung handelt, ist sie in Budapest zu einem beherrschenden Trend geworden (vgl. HÄUßERMANN 1997: 27f). Budapest hat sich zu einer Dienstleistungsmetropole entwickelt, in der mehr als drei Viertel aller Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig sind (BURDACK/RUDOLPH 2001: 267). Allein in den unternehmensbezogenen Dienstleistungsunternehmen ist die Beschäftigung in den Jahren 1995 bis 1998 um ein Drittel angestiegen (ebd.: 267). Trotz des Beschäftigungsabbaus in der Industrie liegt die Arbeitslosigkeit deutlich unter dem Landesdurchschnitt (Tabelle 13).

Budapest ist im südlichen Ostmitteleuropa das dominierende wirtschaftliche Zentrum, das in direkter Konkurrenz zu Wien und Prag steht. Aufgrund seines wirt-

schaftlichen und kulturellen Potentials sowie seiner geographischen Lage könnte die Stadt zu einem Brückenkopf für die Expansion von wirtschaftlichen Aktivitäten im südosteuropäischen Raum aufsteigen (vgl. ENYEDI 1999: 547).

	Budapest	Anteil am nationalen Gesamtwert in %	Im Vergleich zum nationalen Durchschnitt in %
Fläche in km <sup>2</sup>	525	0,6	
Einwohner am 31.12.2002 in 1 000	1812	18	
Erwerbspersonen 2002	730 948	19	
BIP 2001 in US-\$	19 764	35	
Bevölkerungsdichte in Einw. pro km <sup>2</sup>	3 451		326
BIP/Kopf 2001 in US-\$	11 615		204
Arbeitslosigkeit 2002 in %	3,6		64

**Tabelle 13: Standortübersicht Budapest; Quelle: HUNGARIAN CENTRAL STATISTIC OFFICE (2002).**

Nach dem politischen Systemwechsel ist der Büroflächenbedarf rasant gestiegen. Aufgrund der günstigen Ausgangsposition der ungarischen Wirtschaft für die Transformation wurde Budapest zu Beginn der 1990er Jahre zum attraktivsten Standort für ausländische Unternehmen und Investitionen in Ostmitteleuropa (vgl. ADAIR et al. 1999: 298). Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen waren in Budapest relativ günstig, da sich, im Gegensatz zu Warschau und Prag, mit etwa 80 Prozent der Wohnungen bereits vor der Wende ein Großteil der städtischen Immobilien in Privatbesitz befand und eigentumsrechtliche Fragen weitgehend geklärt waren (vgl. BRENNER 1999: 304). Für die ausländischen Nachfrager waren zunächst die bestehenden, von staatseigenen Betrieben geräumten, Büroflächen im Stadtzentrum von Interesse. Sehr rasch setzte dann die Entwicklung neuer Bürogebäude ein, die in erster Linie von ausländischen Firmen nachgefragt wurden. Allein im Zeitraum von 1990 bis 1993 wurden in der Innenstadt 63 Bürohäuser mit einer Gesamtfläche von 63.000 m<sup>2</sup> errichtet (vgl. LICHTENBERGER 2002: 85). Im Stadtzentrum ist eine deutliche Verdichtung der existierenden Baustruktur erfolgt. Bereits Mitte der 1990er Jahre waren in diesem

Bereich fast alle Baulücken geschlossen (vgl. BURDACK/RUDOLPH 2001: 266). Im Stadtzentrum kommt es zudem zu Überlastungserscheinungen in Form von überhöhten Parkplatzpreisen und Verkehrstaus (vgl. COLLIERS INTERNATIONAL 2003a: 9). Der Büroneubau und die Umwandlung von Wohnungen in Büros breitet sich daher seit Jahren von der City in angrenzenden Gebiete aus (vgl. LICHTENBERGER 2002: 85). Die Umwandlung von Wohnungen zu Büros ist nahezu ohne planungsrechtliche Restriktionen möglich, so dass der Anteil der Wohnnutzung in der Innenstadt zurückgegangen ist (vgl. BRENNER 1999: 304). Obwohl die Umnutzung früherer Industrieflächen durch den tertiären Sektor auch in Budapest bisher nur in geringem Maße erfolgte, ist sie weiter vorangeschritten als in Warschau oder Prag (vgl. KISS 2002: 81ff). Wegen der konstanten Flächennachfrage bei einem gleichzeitig verringerten Neubauvolumen hat sich die Leerstandsrate 2003 um etwa 10% verringert (Tabelle 14).

	2001	2002	2003
Flächenbestand (m <sup>2</sup> )	1 143 562	1 291 662	1 390 500
Flächenerweiterung (m <sup>2</sup> )	169 108	150 203	98 900
Flächenabsorption (m <sup>2</sup> )	154 122	131 369	130 000
Rendite (€/ m <sup>2</sup> / Monat)	19	18	17,5-18
Leerstand (%)	22	20,9	17-19

**Tabelle 14: Entwicklung des Budapester Büroimmobilienmarktes im Überblick; Quelle: DTZ RESEARCH (2003a: 2).**

Für 2004 wird eine weitere Erholung aufgrund einer erneut geringen Flächenbestandserweiterung von nur etwa 70.000m<sup>2</sup> und einer voraussichtlichen Nachfrageerhöhung auf 120.000-150.000m<sup>2</sup> erwartet (vgl. COLLIERS INTERNATIONAL 2003a: 9).

Seit der ersten Transaktion durch einen institutionellen Anleger im Jahr 1998 wurden bis 2002 etwa 825 Mill. € investiert, was ungefähr einem Drittel des gesamten Investitionsvolumens in Ostmitteleuropa entspricht (vgl. DTZ RESEARCH 2003a: 5). Der Anlagemarkt hat sich aufgrund der Knappheit an geeigneten Investitionsobjekten auf jährlich 5-10 Transaktionen im Wert von rund 200 Millionen € und einer Fläche von ca. 150.000m<sup>2</sup> stabilisiert (vgl. JONES LANG LASALLE 2003c: 8). Das Investoreninteresse kommt vor allem aus Österreich, Deutschland und den USA (vgl. COLLIERS INTERNATIONAL 2003a: 10).

### 5.1.3 Marktprofil Prag

Prag ist, ähnlich wie Budapest, das in allen Bereichen dominierende Zentrum des Landes (Tabelle 15).

	Prag	Anteil am nationalen Gesamtwert in %	Im Vergleich zum nationalen Durchschnitt in %
Fläche in km <sup>2</sup>	496	0,6	
Einwohner am 31.12.2002 in 1 000	1193	12	
Erwerbspersonen 2002	601 031	13	
BIP 2001 in US-\$	14 191	24,9	
Bevölkerungsdichte in Einw. pro km <sup>2</sup>	2405		381
BIP/Kopf 2001 in US-\$	12 154		218
Arbeitslosigkeit 2002 in %	3,4		46

**Tabelle 15: Standortübersicht Prag; Quelle: CZECH STATISTICAL OFFICE (2003).**

Die Randwanderung der Bevölkerung beschränkt sich hauptsächlich auf Vororte im Stadtgebiet, so dass die Bevölkerungszahl seit der Wende nur leicht auf 1,2 Millionen zurückgegangen ist. Bereits 1996 war fast ein Drittel der in Prag registrierten Unternehmen als Joint-Venture zum Teil oder ganz in ausländischem Besitz (VORAUER 1999: 538). Während der Anteil der Industrie am Bruttosozialprodukt und an der Beschäftigung sank, wurde der Rückgang durch den expandierenden Dienstleistungssektor kompensiert.

Im Rahmen der administrativen Reformen wurde 1990 die zentrale Stadtverwaltung durch eine Übertragung vieler staatlicher Kompetenzen aufgewertet. Dennoch leidet die Stadtplanung unter einer Rechtsschwäche (vgl. LICHTENBERGER 2002: 75). Im Rahmen von Auktionen wurden in Prag 1991 und 1992 rund 2500 Ladengeschäfte und Betriebe meistbietend versteigert. Die dabei erzielten Preise waren ein erster Hinweis auf die zukünftige Preisentwicklung der bis dahin nivellierten Bodenpreise und zeigten den für westliche Metropolen typischen Gradienten vom Zentrum zur Peripherie (vgl. KLAGGE/SCHOTE 2001: 404f). In der ersten Hälfte der 1990er Jahre war die Flächennachfrage der Dienstleis-

tungsunternehmen auf das Stadtzentrum konzentriert (vg. VORAUER 1999: 538). Die Wohnnutzung wurde durch die Umwandlung von Wohn- in Büroflächen vor allem für Neugründungen tschechischer Unternehmen weitgehend aus der Innenstadt verdrängt (vgl. KLAGGE/SCHOTE 2001: 404f). Der mit der Expansion der etablierten Unternehmen verbundene zusätzliche Flächenbedarf konnte aufgrund der baulichen Struktur im historischen Zentrum nicht mehr befriedigt werden. Die Neubautätigkeit fand daher zunächst in den Freiflächen der an das Zentrum angrenzenden innerstädtischen Gebiete statt. Seit dem Jahr 1997 übertrifft jedoch die Büroneubautätigkeit am Stadtrand jene im Stadtzentrum und in der Innenstadt (vgl. KLAGGE/SCHOTE 2001: 408). Im Jahr 2002 fand 85% der Neubautätigkeit in nicht-zentralen Gebieten statt (vgl. COLLIERS INTERNATIONAL 2003b: 7). Der Bestand an modernen Büroflächen wird wie in Budapest auf über 1,3 Millionen m<sup>2</sup> geschätzt. Davon entfallen etwa 60% (779000m<sup>2</sup>) auf Neubauten und 40% (542000m<sup>2</sup>) auf renovierte Gebäude (vgl. KNIGHTFRANK RESEARCH 2003a: 6). Die Werte von Angebot und Nachfrage am Flächenmarkt ähneln ebenfalls den Werten Budapests (Tabelle 16).

	2001	2002	2003
Flächenbestand (m <sup>2</sup> )	1 103 719	1 270 361	1 372 661
Flächenerweiterung (m <sup>2</sup> )	63 973	166 642	102 300
Flächenabsorption (m <sup>2</sup> )	128 100	183 041	130 000
Rendite (€/ m <sup>2</sup> / Monat)	19	18-19	18-19
Leerstand (%)	11	11,6	10-11

**Tabelle 16: Entwicklung des Prager Büroimmobilienmarktes im Überblick; Quelle: DTZ RESEARCH (2003b: 2).**

Im Vergleich zu Budapest fällt jedoch auf, dass die Leerstände in Prag um etwa ein Drittel niedriger liegen, was auf die außergewöhnlich hohe Flächenabsorption im Jahr 2002 zurückzuführen ist. Seit 1999 haben sich die Leerstände auf einen Wert von 10% halbiert (vgl. KNIGHTFRANK RESEARCH 2003a: 6). Von den 20 größten Transaktionen des Jahres 2002 geht die Hälfte auf Unternehmen aus dem Finanzsektor zurück, die ihre Aktivitäten in kosteneffiziente, großflächige Bürogebäude außerhalb des Stadtzentrums verlagert haben (vgl. DTZ 2003b: 3). Wegen der eingeschränkten Flächenerweiterung wird in den nächsten Jahren mit leicht sinkenden Leerständen und konstanten Renditen gerechnet. Der Investmentmarkt wird von österreichischen und deutschen Investoren dominiert. Seit der ersten Transaktion

1998 hat das jährliche Investitionsvolumen zugenommen und einen Gesamtwert von ca. 412 Millionen € erreicht (vgl. DTZ 2003b: 5). Der Anlagemarkt wird von Banken und Immobilienfonds aus Österreich und Deutschland dominiert, die etwa zwei Drittel des gesamten Investitionsvolumens repräsentieren (vgl. KNIGHTFRANK RESEARCH 2003a: 11).

#### 5.1.4 Marktprofil Warschau

Die Möglichkeiten und Stärken Warschaus gegenüber Budapest und Prag sind vor allem auf das höhere Wachstumspotential als Hauptstadt eines viel größeren Landes zurückzuführen. Andererseits ist die Dominanz der Hauptstadt in Polen nicht so extrem ausgeprägt wie in Ungarn und Tschechien (Tabelle 17).

	Warschau	Anteil am nationalen Gesamtwert in %	Im Vergleich zum nationalen Durchschnitt in %
Fläche in km <sup>2</sup>	512	0,2	
Einwohner am 31.12.2002 in 1 000	1615	4	
Erwerbspersonen 2002	740 648	5	
BIP 2001 in US-\$	36 706	20	
Bevölkerungsdichte in Einw. pro km <sup>2</sup>	3154		256
BIP/Kopf 2001 in US-\$	10 158		214
Arbeitslosigkeit 2002 in %	3,9		20

**Tabelle 17: Standortübersicht Warschau; Quelle: STATISTICAL OFFICE IN WARSAW (2003).**

Im Vergleich zu Prag und Budapest ist Warschau eine relativ junge Stadt, die auf eine sehr bewegte Vergangenheit mit extremen Phasen des Aufschwungs und des Niedergangs zurückblickt. Die Stadt ist im zweiten Weltkrieg nahezu völlig zerstört worden. Sofort nach Kriegsende begann der Wiederaufbau als Demonstration nationalen Selbstbewusstseins (vgl. LICHTENBERGER 2002: 74). Mit einem Dekret vom Oktober 1945 wurde die gesamte Fläche des Stadtgebiets verstaatlicht. Während das historische Zentrum wiederhergestellt wurde, erfolgte die Entwicklung der restlichen Stadtgebiete nach sozialistischen Planvorstellungen. Im Gegensatz zu

Budapest und Prag, wo die Stadtmitte unter dem Einfluss des Denkmalschutzes und dem Druck der öffentlichen Meinung vom Hochhausbau ausgespart bleibt, reflektiert in Warschau die Vertikalstruktur der Skyline den Gipfel der Bodenpreise in der Stadtmitte (vgl. LICHTENBERGER 2002: 181). Anders als in den Hauptstädten Tschechiens und Ungarns findet in Warschau eine bedeutende Bürohochhausbautätigkeit auch im Stadtzentrum, hauptsächlich in den Freiflächen auf dem Gebiet der sozialistischen City, statt. Aufgrund fehlender Bauhöhenrestriktionen hat dort ein spekulativer Bürohochhausbau eingesetzt. Warschau kann dadurch institutionellen Investoren ein viel größeres Angebot an geeigneten Anlageobjekten bieten, als dies in Budapest oder Prag der Fall ist (vgl. JUDGE 1995: 345).

Es wird darüber spekuliert, wo und ob überhaupt ein solcher Bürostandort entstehen könnte (vgl. JUDGE 1995: 355). Obwohl in der Innenstadt eine Vielzahl von Bürohochhäusern errichtet wurde, existiert in Warschau kein zentrales Bürogebiet. Vor allem die ungelöste eigentumsrechtliche Situation innerhalb der Vorkriegsgrenzen der Stadt hat auch hier zu einer Dezentralisierung der Neubautätigkeit geführt (vgl. SYKORA 1998: 25). Die Fragmentierung der lokalen Autorität auf die einzelnen Stadtteile führte zu einem Wettbewerb um Immobilieninvestoren, was eine stadtübergreifende Entwicklungsplanung unmöglich machte. Ende 1995 lagen im Stadtgebiet Industrieflächen im Umfang von etwa 500 ha brach (MISZTAL 1999: 127). Die brachliegenden Industrieflächen werden teilweise kleinen Dienstleistungsunternehmen zur vorübergehenden Nutzung überlassen. Ein übergreifendes Konzept zur Sanierung dieser Flächen setzt allerdings die Aufstellung eines städtischen Flächennutzungsplans voraus. Seit 2001 hat sich der Schwerpunkt der Entwicklungstätigkeit aus dem Zentrum verlagert. Mittlerweile befinden sich mehr als die Hälfte der modernen Büroflächen außerhalb des Stadtzentrums (vgl. KNIGHTFRANK RESEARCH 2003b: 7). Die Nachfrage nach Büroflächen im Stadtzentrum geht vor allem von Finanzdienstleistungs- und Beratungsunternehmen und Banken aus. Der Großteil von nicht-zentralen Flächen wird von Presse-, IT-, und Industrieunternehmen nachgefragt (vgl. KNIGHTFRANK RESEARCH 2003b: 8).

Der Bestand an modernen Büroflächen erreicht 2003 den Wert von annähernd 2 Millionen m<sup>2</sup> (Tabelle 18).

Der Flächenbestand ist in Warschau ebenso wie die Flächenerweiterung und Flächenabsorption höher als in Budapest oder Prag. Die Büroimmobilienmärkte in Prag und Budapest haben sich zunächst schneller entwickelt.

Warschau hat die beiden anderen Märkte gemessen an der jährlichen Bestandserweiterung 1997 und gemessen am Flächenbestand 1999 überholt (vgl. DTZ 2003c: 2).

	2001	2002	2003
Flächenbestand (m <sup>2</sup> )	1 577 400	1 774 600	1 957 100
Flächenerweiterung (m <sup>2</sup> )	216 000	197 229	182 500
Flächenabsorption (m <sup>2</sup> )	180 992	227 709	150 000
Rendite (€/ m <sup>2</sup> / Monat)	29	27-28	26-28
Leerstand (%)	15,9	16,9	18-20

**Tabelle 18: Entwicklung des Warschauer Büroimmobilienmarktes im Überblick; Quelle: DTZ RESEARCH (2003c: 2).**

Während 2002 die Mehrheit der Neuentwicklungen (83%) außerhalb des Stadtzentrums stattfanden, werden 2003 zwei Drittel der fertiggestellten Büroflächen wieder im Zentrum liegen (vgl. JONES LANG LASALLE 2003c: 3). Das Investitionsvolumen hat in Warschau jährlich zugenommen und im Jahr 2002 einen Rekordwert von 650 Millionen Euro erreicht, wogegen die Transaktionsvolumina in Budapest (225 Millionen €) und Prag (177 Millionen €) aufgrund des begrenzten Angebots an geeigneten Investitionsobjekten weit zurückbleiben (vgl. JONES LANG LASALLE 2003c: 6).

## 5.2 Vergleichende Beurteilung von Standortfaktoren

### 5.2.1 Expertenbefragung

Die Anwendung einer Expertenbefragung wird als empirische Methode aus zwei Gründen gewählt. Erstens, weil auf der regionalen Ebene statistische Daten kaum verfügbar oder nur schwer vergleichbar waren. Mit der Hilfe von Umfragen können auch dann Hinweise für die Bedeutung und Entwicklung raumbezogener Marktindikatoren erarbeitet werden, wenn keine geeigneten Statistiken auf regionaler Ebene vorliegen (vgl. BÖLTGEN 1991: 417). Zweitens, weil die Wertentwicklung von Immobilien neben den real vorherrschenden Marktbedingungen in hohem Maße von den positiven oder negativen Einschätzungen potentieller Investoren abhängig ist (vgl. ADAIR et al. 1999: 301). Die Einschätzung von Immobilienstandorten erfolgt subjektiv nach den Präferenzen und Kenntnissen der Entscheidungsträger. Die Kenntnisse werden vor allem durch persönliche Erfahrungen

und Kontakte zu Marktteilnehmern aufgebaut und sind somit an eine Person gebunden.

Im Folgenden wird das Ergebnis einer Befragung von Experten zu ihrer persönlichen Einschätzung der allgemeinen Bedeutung ausgewählter Standortfaktoren sowie die Attraktivität der wichtigsten Büroimmobilienmärkte Ostmitteleuropas bezüglich dieser Faktoren dargestellt. Die Ergebnisse liefern eine Einschätzung der Märkte aus der Sicht von Experten. Die Zielgruppe der Befragung umfaßt alle Immobilienunternehmen, die sich allgemein mit Standortfragen in der Immobilienwirtschaft und dabei auch speziell mit Büroimmobilien befassen. Für die Befragung wurde ein standardisierter Fragebogen entworfen (siehe Anhang). Die Befragung fand am 07.-08.10.2003 während der internationalen Immobilienmesse ExpoReal auf dem neuen Messegelände in München statt.

An der Befragung nahmen 16 Unternehmen teil. Dazu gehören 1 Immobilienfonds, 3 Projektentwickler, 5 Banken bzw. Versicherungsunternehmen und 7 Makler- und Beratungsunternehmen. Alle der befragten Unternehmen sind in Deutschland tätig. Von den befragten Personen gaben 11 (69%) an, dass ihr Unternehmen bereits Büroimmobilieninvestitionen in Ostmitteleuropa durchgeführt hat.

Von den 16 befragten Unternehmen beabsichtigen 37,5%, in den kommenden Jahren Büroimmobilieninvestitionen in Ostmitteleuropa zu tätigen. Weitere 25% halten ein Engagement in den nächsten Jahren für wahrscheinlich. 12,5% der befragten Personen halten eine Investitionstätigkeit ihres Unternehmens für unwahrscheinlich, 25% schlossen ein Engagement aus.

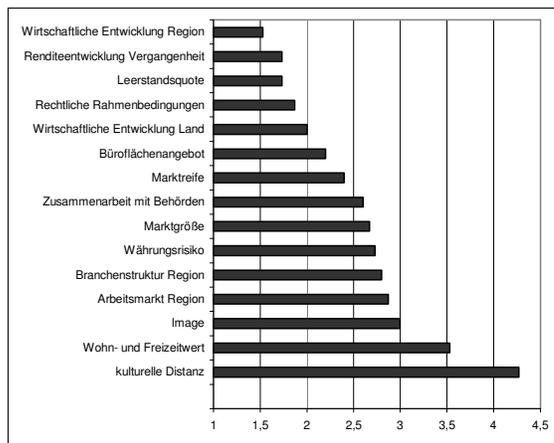
Das größte Engagement der befragten Unternehmen galt bisher dem Büroimmobilienmarkt in Prag, wo 10 Unternehmen bereits investiert haben. Dies entspricht einem Anteil von 91% an den Unternehmen, die in ostmitteleuropäische Büroimmobilienmärkte investiert haben, und 63% aller befragten Unternehmen. Auch in Warschau mit 8 Unternehmen und in Budapest mit 6 Unternehmen war bereits mit 50% und 37,5% ein großer Teil der befragten Unternehmen aktiv. Lediglich 2 Unternehmen haben bisher in weitere Büroimmobilienmärkte im östlichen Teil Europas investiert.

Als wichtigste Gründe für die Investitionsentscheidung in Ostmitteleuropa wurden die hohe Rendite (7 Nennungen) vor der Portfoliodiversifikation (4 Nennungen) und der Markterschließung (3 Nennungen) angegeben. Weitere Motive (jeweils 1 Nennung) lagen im wirtschaftli-

chen Umfeld, der Sicherheit der Märkte, dem EU-Beitritt und einem Nachfolgen der Kundschaft.

Drei Viertel der befragten Personen räumen der Standortanalyse eine entscheidende Bedeutung im Rahmen des Investitionsentscheidungsprozesses ein. Das restliche Viertel glaubt, dass der Standortanalyse immerhin eine wichtige Rolle zukommt.

Die Bewertung der allgemeinen Bedeutung der Standortfaktoren für die Entwicklung von Büroimmobilienmärkten ist in Schulnoten von 1 (sehr wichtig) bis 6 (ohne Bedeutung) erfolgt. Aus den Durchschnittswerten lässt sich eine Rangfolge der allgemeinen Bedeutung der Standortfaktoren ableiten (Abbildung 36). Hierbei zeigt sich, dass der wirtschaftlichen Entwicklung auf regionaler Ebene die größte Bedeutung beigemessen wird. Die Renditeentwicklung in der Vergangenheit und die Leerstandsquote werden ebenfalls als essentielle Entscheidungsfaktoren angesehen. Daraufhin folgen die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die makroökonomische Entwicklung auf nationaler Ebene. Die Bedeutung der kulturellen Distanz zum Zielstandort spielt dagegen nach der Einschätzung der befragten Personen keine wichtige Rolle für Investitionsentscheidungen. Dem Wohn- und Freizeitwert und dem Image des Standortes wird von den befragten Personen ebenfalls keine große Beachtung geschenkt (Abbildung 36).



**Abbildung 36: Einschätzung der Bedeutung ausgewählter Standort- und Marktfaktoren; Quelle: Eigene Erhebung.**

Bedeutung von oben nach unten abnehmend; Bewertung nach Schulnoten; Durchschnittswerte; Teilnehmerzahl: 15;

Die Befragten wurden gebeten, die einzelnen Märkte bezüglich der einzelnen Standortfaktoren zu bewerten. Die Einschätzung der Standortqualität sollte relativ zueinander erfolgen, so dass hier nach einer Rangordnung gefragt wurde. Wenn mehrere Märkte gleich eingestuft wurden, haben sie denselben (besseren) Rang erhalten.

Am häufigsten wurde der Standort Prag bewertet (139 Einstufungen), vor Warschau (133) und Budapest (117). Die Faktoren, bei denen die befragten Personen am häufigsten die Märkte eingestuft haben (jeweils 31 mal) waren die wirtschaftliche Entwicklung auf nationaler Ebene, die Marktgröße und das Image. Zur Zusammenarbeit mit Behörden ist die Informationslage ungleich schwieriger, so dass dazu nur 18 Einstufungen vorgenommen worden. Die Bewertung von Warschau war am positivsten. Bei 62% seiner Einstufungen wurde Warschau bezüglich des jeweiligen Standortfaktors die höchste Attraktivität zugewiesen. Prag (59%) und Budapest (56%) liegen allerdings nur knapp dahinter. Anhand der Einstufungen lässt sich die Einschätzung der Standortattraktivität der drei Märkte miteinander vergleichen (Abbildung 37).

Dabei zeigen sich die Vor- und Nachteile der einzelnen Standorte im Vergleich miteinander. Zunächst fällt auf, dass die Einschätzung von Warschau sich allgemein stärker von den beiden anderen Märkten unterscheidet. Budapest und Prag hingegen weisen nach Meinung der Experten eine sehr ähnliche Standortqualität auf. Deren Standortqualität wurde von allen Personen bei 5 Faktoren als gleichwertig eingestuft. Bei einigen Faktoren, wie der Zusammenarbeit mit Behörden, dem Währungsrisiko, den rechtlichen Rahmenbedingungen und der regionalen Branchenstruktur, überwiegen nach Einschätzung der Befragten im Vergleich aller drei Märkte die Gemeinsamkeiten. Bezüglich anderer Faktoren werden die Märkte dagegen sehr unterschiedlich eingeschätzt. Warschau ist bezüglich der nationalen Wirtschaftsentwicklung, der Marktreife und der weichen Faktoren Wohn- und Freizeitwert, Image und kulturelle Distanz schlechter bewertet worden als Budapest und Prag. Die Vorteile Warschaus liegen in der Renditeentwicklung, dem Büroflächenangebot, der Marktgröße und der regionalen Branchenstruktur.

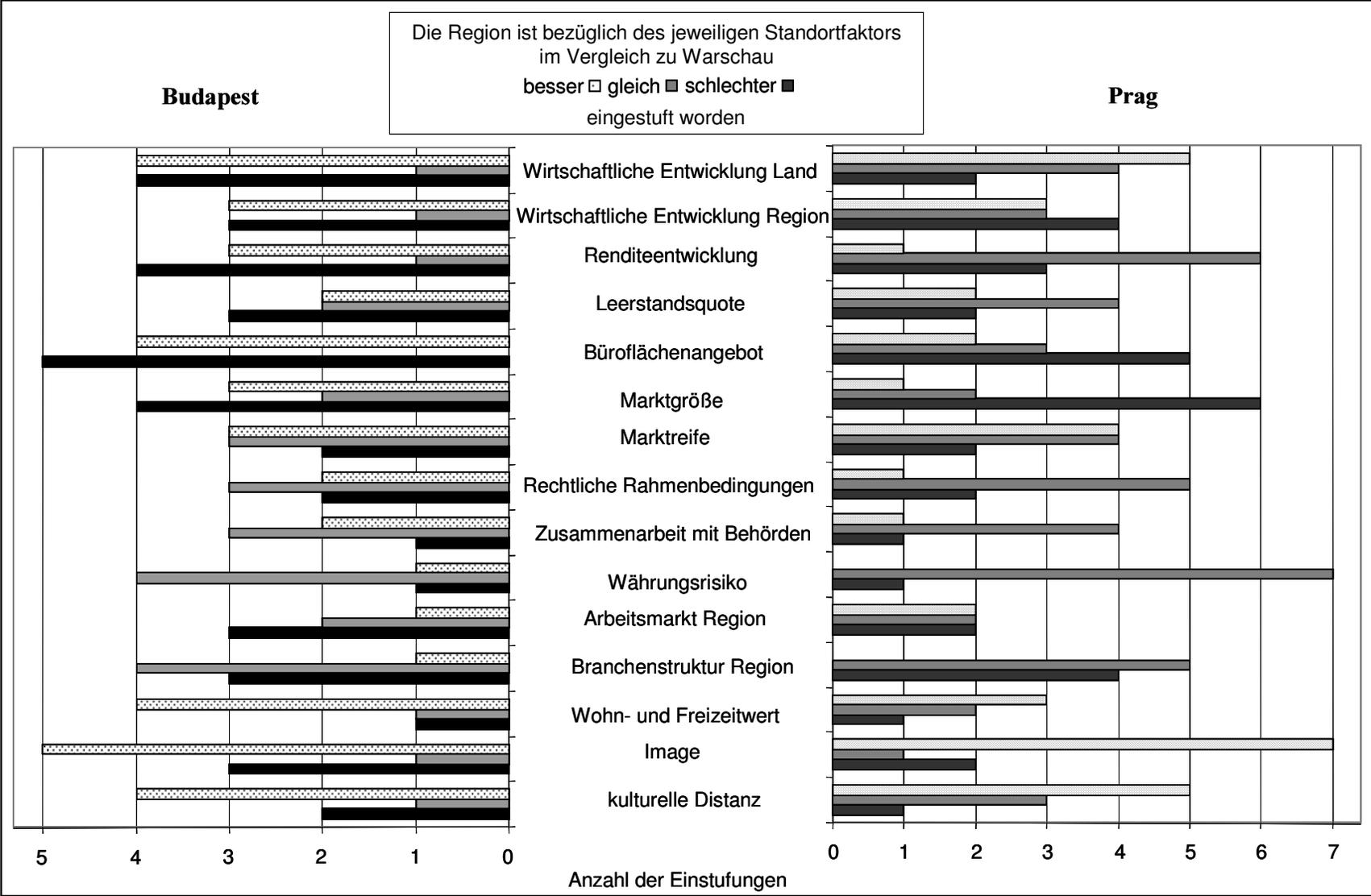


Abbildung 37: Qualitativer Standortvergleich; Quelle: Eigene Erhebung.

### 5.2.2 Spider-Modell

Eine vergleichende quantitative Untersuchung der Standortattraktivität von Regionen kann mit verschiedenen analytischen Methoden vorgenommen werden. Oft werden hierfür eine Diskriminantenanalyse, eine Multi-Kriterien-Analyse oder Scoring-Methoden herangezogen. Für die folgende Standortanalyse wird das sogenannte Spider-Modell als Analyseinstrument verwendet. Spider-Modelle sind geeignet, um die relativen Stärken und Schwächen der ausgewählten Regionen hinsichtlich der relevanten Indikatoren zu bewerten und zu veranschaulichen (vgl. BRUINSMA et al. 2002). In der Darstellung eines Spider-Modells wird die Einschätzung eines jeden Standortfaktors auf einer Achse repräsentiert. Die Skalierung verläuft von innen nach außen. Ein höherer Wert stellt eine höhere Attraktivität hinsichtlich eines Standortfaktors dar. Die Bewertung der Faktoren basiert auf Sekundärstatistik. Die auf den Achsen erzielten Werte aller Faktoren einer Region werden miteinander verbunden. Je größer die Fläche ist, die von der Verbindungslinie eingeschlossen ist, desto höher ist die relative Attraktivität der Region.

Die Auswahl der Faktoren orientiert sich an der Studie von BRUINSMA et al. (2002). Die Faktoren lassen sich den Bereichen Einkommen, Beschäftigung, Infrastruktur und Lage-Distanz zuordnen. Daneben wurden rechtlich-institutionelle und marktbezogene Faktoren herangezogen.

Die Datengrundlagen entstammen weitgehend den Veröffentlichungen der statistischen Behörden des jeweiligen Landes. Marktdaten wurden den Marktberichten von renommierten Maklerunternehmen entnommen. Die Daten für die Indikatoren des makroökonomischen Umfelds bauen hauptsächlich auf nationale Statistiken auf, weil auf regionaler Ebene die Datengrundlage fehlt und eine Vergleichbarkeit oft nur schwer möglich ist.

Der beste Wert einer Region wurde mit 100% gewertet und liegt daher am äußeren Ende einer Skala. Die Werte der anderen Regionen wurden im Verhältnis zum erreichten Höchstwert eingetragen. So lässt sich für jeden Standortfaktor die relative Position ablesen. Für jeden Standort ergibt sich so ein Profil, dass auf seine relativen Stärken und Schwächen schließen lässt (Abbildung 38).

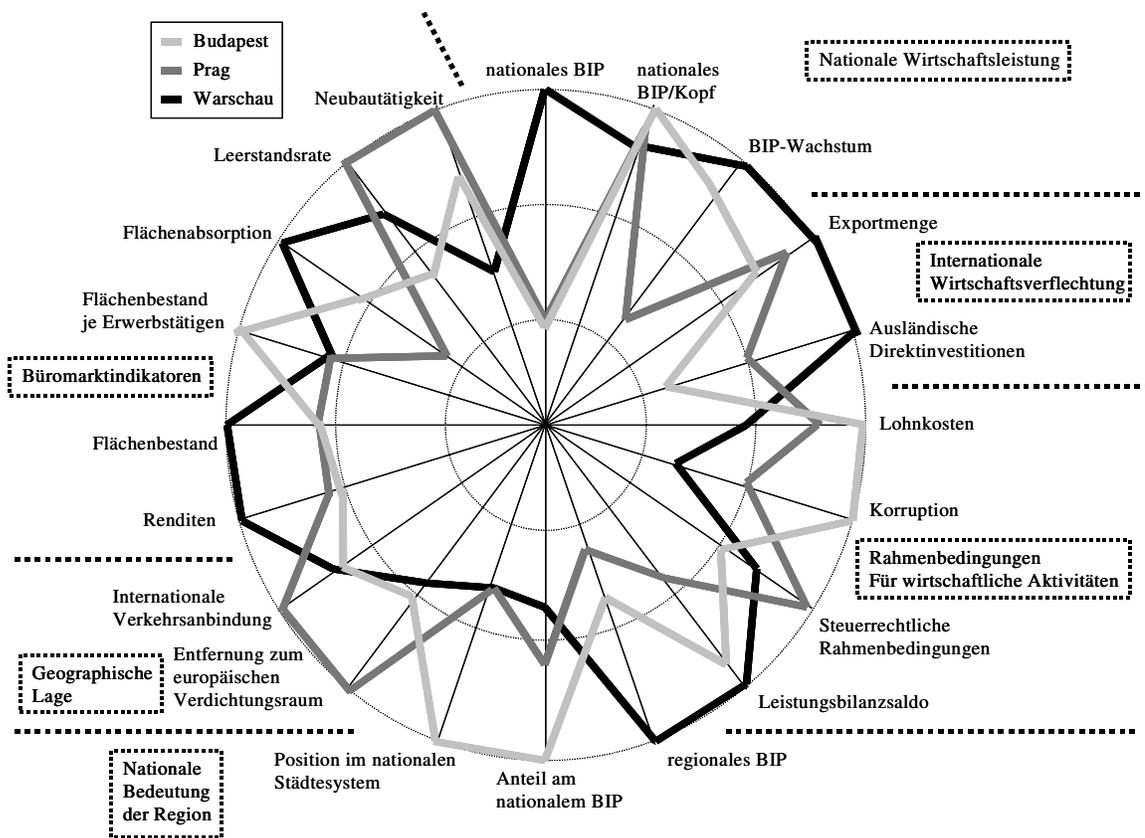


Abbildung 38: Spider-Modell; Quelle: Eigene Darstellung; Datengrundlage siehe Anhang.

Oben rechts finden sich die Indikatoren der nationalen Rahmenbedingungen. Warschau weist als Hauptstadt des mit Abstand größten Landes einige Vorteile auf. Das nationale Bruttoinlandsprodukt Polens ist viel höher als das von Ungarn oder Tschechien, die ungefähr den gleichen Wert erreichen. Beim Pro-Kopf-Wert verhält es sich jedoch genau umgekehrt, wobei die Unterschiede nicht so groß sind wie beim absoluten Vergleich. Das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts spricht wiederum für Polen und vor allem gegen Tschechien, das relativ weit hinter den beiden anderen Staaten zurückliegt.

Bei der Exportmenge und bei den Ausländischen Direktinvestitionen machen sich wieder die Größenvorteile Polens gegenüber Tschechien und vor allem Ungarn bemerkbar. Die niedrigeren Lohnkosten und die geringere Korruption in Ungarn verhelfen Budapest wiederum zu einem Attraktivitätsvorsprung vor Prag und Warschau. Tschechien weist dagegen die günstigsten rechtlichen Rahmenbedingungen vor Polen und Ungarn auf. Der Leistungsbilanzsaldo ist in Polen geringer als in Ungarn und Tschechien.

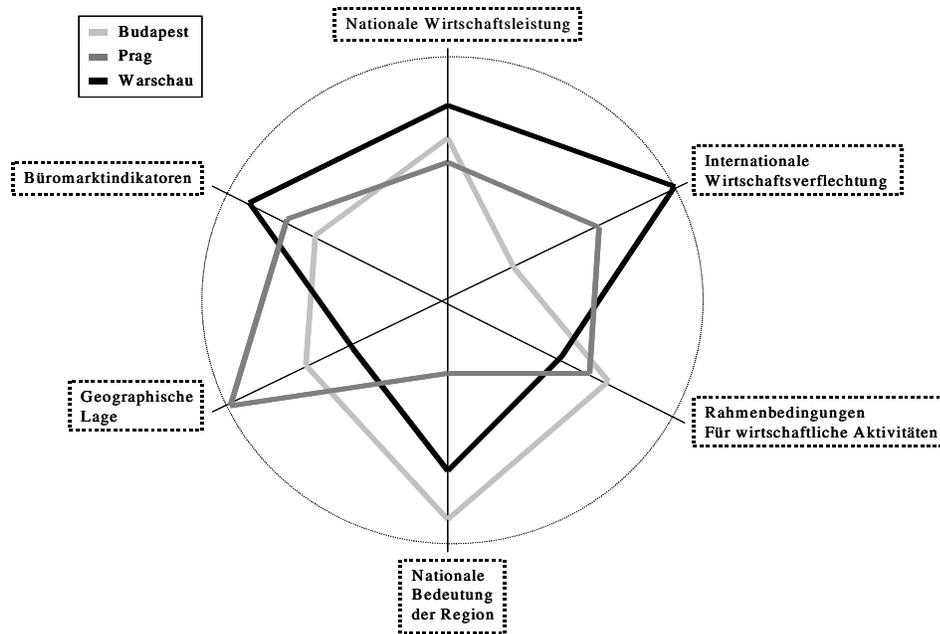
Im unteren Teil werden einige Indikatoren der regionalen Standortqualität verglichen. Warschau übertrifft Budapest und Prag bezüglich des regionalen BIP in beachtlichem Maße, wobei der Anteil Warschaus am nationalem BIP Polens niedriger ist als der Anteil von Prag und vor allem von Budapest. Auch die Position im nationalen Städtesystem ist in Polen nicht so zu Gunsten von Warschau ausgeprägt wie für die beiden anderen Hauptstädte. Dabei zeigt sich, dass Budapest auf nationaler Ebene sowohl wirtschaftlich als auch bezüglich der Bevölkerungszahl noch dominanter ist als die beiden anderen Hauptstädte Ostmitteleuropas. Die Distanz zum europäischen Verdichtungsraum ist für Prag wesentlich geringer. Die geographische Nähe ist einerseits als Vorteil zu sehen, weil die Transportkosten nach Westeuropa niedriger sind und die Kontaktaufnahme zu westlichen Unternehmen erleichtert wird. Andererseits kann die größere Entfernung für Warschau im Nordosten und Budapest im Südosten Ostmitteleuropas auch ein Vorteil als Gateway-Cities sein. Die internationale Verkehrsverbindung über den Luftweg ist ebenfalls in Prag am besten, weil es über den größten Flughafen mit den meisten Luftbewegungen verfügt.

Die linke obere Hälfte zeigt die Marktindikatoren. Warschau setzt sich bezüglich der Höhe der erzielbaren Renditen und der Marktgröße deutlich von den beiden

Vergleichsmärkten ab, die etwa gleichauf liegen. Zieht man jedoch den Flächenbestand in Relation zur Zahl der Erwerbstätigen heran, so zeigt sich, dass der Wert Warschaus in etwa mit dem von Prag übereinstimmt und deutlich über dem Wert von Budapest liegt. Der niedrige Wert von Budapest lässt darauf schließen, dass dort ein größeres Potential für zukünftige Flächenbestandserweiterungen vorhanden ist. Bei der Flächenabsorption besteht ein deutlicher Abstand zwischen den drei Märkten. Die höchsten Werte erreicht Warschau vor Budapest und Prag. Prag ist allerdings der Standort, der hinsichtlich der Leerstände und der Neuentwicklung von Büroflächen im Vorteil ist. Die niedrigste Leerstandsrate und die geringste Flächenbestandserweiterung verschaffen dem Prager Markt eine Preisstabilität. In Budapest sind die Leerstände zwar höher als in Warschau, dafür ist auch die Flächenbestandserweiterung niedriger als in der Hauptstadt Polens.

Der Nachteil einer solchen graphischen Darstellung besteht darin, dass aufgrund der hohen Informationsdichte keine Beurteilung „auf den ersten Blick“ möglich ist. Daher wird im folgenden Spider-Modell (Abbildung 39) die Anzahl der dargestellten Standortfaktoren von 20 auf 6 reduziert. Die in Abbildung 38 verwendeten Faktoren sind dabei zu einem Indikator zusammengefasst, der jeweils eine Indikatorengruppe repräsentiert. Im Gegensatz zu Abbildung 38 handelt es sich bei den Achsen nicht um Rationalskalen, sondern um Ordinalskalen. Das bedeutet, dass es sich bei den dargestellten Werten nicht mehr um absolute Werte, sondern um Relativgrößen handelt. Anhand des vereinfachten Spider-Modells (vgl. Abbildung 39) lässt sich also veranschaulichen, welche Standortqualität die drei Regionen relativ zueinander aufweisen.

Auch wenn die postsozialistische Stadt- und Büroimmobilienmarktentwicklung erhebliche qualitative und quantitative Unterschiede aufweist, lassen sich übergreifende Transformationsphänomene feststellen. Die Liberalisierung der nationalen Grundstücks- und Immobilienmärkte ging einher mit der Integration in den internationalen Immobilienmarkt, der sich selbst in einer Umstrukturierungsphase befindet. Daher durchlaufen die Büroimmobilienmärkte Ostmitteleuropas eine doppelte Transformation. Durch das Aufeinandertreffen dieser beiden Faktoren entfalten sie eine im internationalen Vergleich einzigartige Dynamik, die tiefgreifende Auswirkungen auf die Stadtstruktur zur Folge hat.



**Abbildung 39: Vereinfachtes Spider-Modell; Quelle: Eigene Darstellung; Datengrundlage siehe Anhang.**

Das Marktsegment der Büroimmobilien hat sich von allen Immobilienmärkten in den postkommunistischen Hauptstädten am dynamischsten entwickelt. Der Hintergrund für die Entwicklung von Büromärkten war das begrenzte Angebot, das einer rapide zunehmenden Nachfrage gegenüberstand. Die Büroimmobilienmärkte der Hauptstädte sind weitgehend internationalisiert, ausländische Unternehmen sind die wichtigsten Produzenten und Nachfrager von hochwertigen Büroflächen.

Für ausländische Investoren und Projektentwickler wurden die Märkte wegen des im Vergleich zu Westeuropa höheren Renditenniveaus attraktiv. Fehlendes Wissen über die rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen, deren Unausgereiftheit und die Unsicherheit bezüglich der politischen und wirtschaftlichen Entwicklung stellen jedoch Marktbarrieren dar, die vor allem in der ersten Phase der Transformation ausländische Akteure von einem Engagement abhielten. Die Entwicklung von Immobilienmärkten führte zu einer ökonomisch effizienteren Landnutzung in innerstädtischen Gebieten. In den frühen 1990er Jahren wurden bestehende Büroflächen an neue Nutzer und Eigentümer verteilt. Die steigende Nachfrage ging auf neugegründete in- und ausländische Unternehmen, die ihre Aktivitäten auf ostmitteleuropäische Staaten ausdehnten, zurück. Dadurch wurde die Aufwertung bestehender Gebäude und die Entwicklung neuer Büroflächen in Gang gesetzt. Die Neubautätigkeit war dabei vor allem auf die Stadtzentren konzentriert.

In Warschau steht als Konsequenz der Zerstörungen im Zweiten Weltkrieg ein großes innerstädtisches Freiflächenangebot für Neubauprojekte zur Verfügung. Warschau bietet daher institutionellen Investoren ein viel größeres Angebot an geeigneten Anlageobjekten als Budapest oder Prag. In allen drei Hauptstädten ist ein Dezentralisierungsprozess von Dienstleistungsaktivitäten eingetreten.

Eine vergleichende Charakterisierung und Typisierung von Standorten im Rahmen eines Standortvergleichs gestaltet sich grundsätzlich schwierig, da ein Standort ein komplexes System aus einer Kombination positiver und negativer Standortfaktoren darstellt. Die Verfügbarkeit von Informationen zur Standortqualität war zudem vor allem auf regionaler Ebene erheblich eingeschränkt. Die Angaben zu marktbezogenen Variablen basieren lediglich auf Schätzungen von Maklerunternehmen. Mit Hilfe der in der Arbeit durchgeführten Standort- und Marktanalyse wurden allerdings dennoch signifikante Unterschiede der Standortqualität sowohl in der Einschätzung von Experten als auch im Vergleich von Sekundärdaten deutlich. Die Untersuchung lieferte darüber hinaus einige Anhaltspunkte, welche Faktoren für Direktinvestitionen in die Büroimmobilienmärkte von Bedeutung sind.

## 6 Schlußbetrachtung

In der vorliegenden Arbeit wurden theoretische Ansätze der Wirtschafts- und Raumwissenschaften zur Beurteilung von Standortfaktoren für Direktinvestitionen in der

Immobilienwirtschaft vorgestellt. Zur empirischen Fundierung der Problemstellung wurden die Büroimmobilienmärkte Ostmitteleuropas Budapest, Prag und Warschau herangezogen. Am Beispiel der ostmitteleuropäischen Büroimmobilienmärkte konnten Methoden für die Untersuchung der Standortqualität aufgezeigt werden. Um diese zu analysieren, wurde einerseits eine Expertenbefragung durchgeführt, andererseits das Spider-Modell als Instrument für eine immobilienwirtschaftliche Standort- und Marktanalyse angewandt.

Im Gegensatz zu anderen Vermögensgegenständen existieren bei Immobilien neben den Anlagemärkten auch physische Flächenmärkte. Den Akteuren am Flächenmarkt, Mieter und Vermieter, stehen am Anlagemarkt Käufer und Verkäufer gegenüber. Am Flächenmarkt werden Büroimmobilien zur Befriedigung des Flächenbedarfs von Unternehmen gehandelt. Das Angebot von Immobilienflächen wird vom Bausektor bereitgestellt.

Die Immobilienwirtschaft hat in den letzten Jahren einen grundlegenden Strukturwandel durchlaufen, der durch eine Internationalisierung der Märkte und eine Konzentration der Markttransaktionen auf wenige international tätige Akteure geprägt ist. Von institutionellen Investoren werden zunehmend portfolio-orientierte Anlagestrategien bevorzugt, um eine Erhöhung der Rendite und der Risikodiversifikation zu erzielen. Indirekte Anlageformen wie Immobilienfonds erfahren dabei einen Bedeutungszuwachs.

Aufgrund der hohen Risiken und Kosten geht ein Großteil der Direktinvestitionen in der Immobilienwirtschaft auf international agierende Kapitalanlagegesellschaften zurück. Neben den allgemeinen Investitionsrisiken treten bei Auslandsimmobilien spezielle Risikofaktoren auf, die ein professionelles Management erfordern. Die Immobilienteilmärkte werden von exogenen Größen wie der konjunkturellen Entwicklung, der Entwicklung am Kapitalmarkt und den Baukosten beeinflusst. Marktzyklen werden von marktinternen und externen Faktoren hervorgerufen und spielen bei der Wertentwicklung von Büroimmobilien eine wichtige Rolle.

Aus der Heterogenität räumlicher Standortbedingungen resultiert die Frage der unternehmerischen Standortwahl. Standortfaktoren sind dabei maßgebliche Einflussfaktoren der unternehmerischen Standortwahl. Zur Abgrenzung von Standortfaktoren können je nach Problemstellung unterschiedliche Kriterien herangezogen werden. Büroimmobilien sind integraler Bestandteil der Landnutzung in städtischen Regionen. Die auf Lageren-

tenmodelle basierenden Theorien der Bodennutzung können zur Erklärung der innerstädtischen Standortwahl von Bürounternehmen herangezogen werden. Das zyklische Verhalten des Büroimmobilienmarkts hat negative Einflüsse auf die Stadtentwicklung zur Folge. Unternehmen, die als Nachfrager von Büroflächen in Frage kommen, finden sich in allen Wirtschaftssectoren und Unternehmensgrößenklassen. Das räumliche Verhalten von Dienstleistungsbetrieben wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Für Investitionsentscheidungen in Büroimmobilien sind daher allgemeine Standortfaktoren relevant, die für alle Wirtschaftseinheiten in Frage kommen und zudem die Regionalentwicklung bestimmen. Im Rahmen von Standort- und Marktanalysen werden alle relevanten Indikatoren der Standortattraktivität systematisch untersucht. Aufgrund der Komplexität der Standortwahl von Büroimmobilieninvestoren ist die Verwendung heuristischer Methoden der wirtschaftsgeographischen Standortanalyse sinnvoll.

Das Marktsegment der Büroimmobilien hat sich von allen Immobilienmärkten in den postkommunistischen Hauptstädten am dynamischsten entwickelt. Dies ist vor allem auf den raschen Ausbau des Dienstleistungssektors durch die Neugründung von inländischen Unternehmen und den Markteintritt ausländischer Unternehmen zurückzuführen. Aufgrund der nationalen Rahmenbedingungen fand bisher zum größten Teil die Entwicklung von Büroimmobilienmärkten in den postsozialistischen Staaten Europas in Budapest, Prag und Warschau statt. Am Beispiel dieser ostmitteleuropäischen Büroimmobilienmärkte wurde deutlich, dass deren Entwicklung neben den rechtlichen und makroökonomischen Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene vor allem von der regionalen Wirtschaftsentwicklung und dem räumlichen Verhalten von Unternehmen bestimmt worden ist. Die Hauptstädte sind aufgrund ihrer Standortvorteile zu den Zentren des wirtschaftlichen Strukturwandels und zu den bevorzugten Unternehmensstandorten des jeweiligen Landes geworden. Als Folge der Polarisierung zugunsten der Hauptstädte hat sich die Entwicklung der Büroimmobilienmärkte und die Tätigkeit von ausländischen Investoren aus der Immobilienwirtschaft fast ausschließlich auf diese Standorte begrenzt.

Bereits in der ersten Phase der volkswirtschaftlichen Restrukturierung konnten die betreffenden Staaten ihren Außenhandel signifikant in Richtung EU verlagern, Produktmix und -qualität erheblich verbessern und eine weitgehende makroökonomische Stabilität erreichen. Die Reformstaaten sind zum Standort einer steigenden Anzahl von ausländischen Betrieben geworden und

verzeichnen einen relativ stabilen Kapitalzufluss. Ausländische Direktinvestitionen haben den Transformationsprozess beschleunigt und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaften verbessert.

Die Transformation vollzieht sich allerdings auf regionaler Ebene zeitlich ungleich, was zunehmende räumliche Disparitäten innerhalb der Staaten hervorruft. Bezüglich der räumlichen Konsequenzen der Transformation auf regionaler Ebene können drei Regionstypen identifiziert werden: Hauptstädte und westliche Grenzregion als Wachstumsregionen, der ländliche Raum als Indifferenzgebiet und Industrieregionen als Schrumpfungsregionen.

Daher ist im Untersuchungsraum mit einer erhöhten Nachfrage nach Büroflächen zu rechnen, wobei die Hauptstädte aufgrund der raumstrukturellen Rahmenbedingungen überproportional profitieren dürften.

## Literaturverzeichnis

- ACI EUROPE (2003) : Airport Traffic Report 2002. URL : <http://www.aci-europe.org/> (Abgerufen am 13.09.2003).
- ADAIR, A. et al. (1999): "Globalisation of Real Estate Markets in Central Europe". In: *European Planning Studies* 7 (3): 295-305.
- ANTALOCZY, KATALIN und ANDREA EL TETÖ (2002): *Outward Foreign Direct Investment in Hungary – Motivations and Effects*. Budapest.
- ARLT, GÜNTER et al. (2001): *Auswirkungen städtischer Nutzungsstrukturen auf Bodenversiegelung und Bodenpreis (= IÖR-Schriften, Band 34)*. Dresden.
- BECKER, KURT (1998): *Analyse des konjunkturellen Musters von wohnungswirtschaftlichen und gewerblich-industriellen Bauinvestitionen*. Dortmund.
- BERRY, JAMES und STANLEY MCGREAL(1995): "European Cities: The Interaction of Planning Systems, Property Markets and Real Estate Investments". In: BERRY, JAMES UND STANLEY MCGREAL (Hrsg.): *European Cities, Planning Systems and Property Markets*. London: 1-13.
- BILSEN, VALENTIN und WIM LAGAE (1997): "Foreign Capital Inflow and Private Enterprise Development in Poland: A Survey". In: *Communist Economies & Economic Transformation* 9, Heft 4: 449-469.
- BÖLTKEN, FERDINAND (1991): "Umfragen als Instrument vergleichender Regionalforschung". In: *Raumforschung und Raumentwicklung*, Heft 6/1991: 407-418.
- BONE-WINKEL, STEPHAN (1994): *Das strategische Management von offenen Immobilienfonds unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien*. Köln.
- BONE-WINKEL, STEPHAN (1996): "Stand und Entwicklungstendenzen der Immobilienanlageprodukte in Deutschland". In: *Die Bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis*, Heft 11: 670-674.
- BONE-WINKEL, STEPHAN (2000): "Immobilienportfolio-Management". In: SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): *Immobilienökonomie Band 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. München: 765-813.
- BORNSTEIN, MORRIS (1999): "Framework Issues in the Privatisation Strategies of the Czech Republik, Hungary and Poland". In: *Post-Communist Economies* 11, Heft 1: 47-73.
- BORTS, G. H. UND J. L. STEIN (1964): *Economic Growth in a Free Market*. New York, London.
- BRAUER, KERRY-U. (1999): "Immobilienprojektentwicklung". In: BRAUER, KERRY-U. (Hrsg.): *Grundlagen der Immobilienwirtschaft*. Wiesbaden: 501-541.
- BRENNER, JANOS (1999): "Budapest Revisited – neue Bausatzung, neue Planungen". In: *Archiv für Kommunalwissenschaften*, Heft II/99: 304-312.
- BROCKFELD, HENNING (1997): *Regionen im Wettbewerb unter dem Gesichtspunkt ihrer Standortqualität*. München.
- BRÜCHER, WOLFGANG (1982): *Industriegeographie*. Braunschweig.
- BRUINSMA, FRANK et al. (2002) : "Urban Regions in an International Competitive Force Field : A Cross-National Study on Planning of Industrial Sites". In: *Nederlands Geographical Studies* 303: 9-27.
- BRUNNER, JANOS (1999): "Budapest Revisited – neue Bausatzung, neue Planungen". In: *Archiv für Kommunalwissenschaften*, Heft 2/1999: 304-312.
- BUCH, CLAUDIA (2003): "Die Osterweiterung aus ökonomischer Sicht". In: *Die Weltwirtschaft*, Heft 2/2003: 180-196.
- BURDACK, JOACHIM und ROBERT RUDOLPH (2001): "Post-sozialistische Stadtentwicklungen zwischen nachholender Modernisierung und eigenem Weg". In: *Geographica Helvetica* 56, Heft 4: 261-273.
- CAPAR, N. und MASAOKI KOTABE (2003): "The Relationship between International Diversification and Performance in Service Firms". In: *Journal of International Business Studies* 34: 345-355.
- CASE, B., W. GOETZMANN und K. G. ROUWENHORST (1999): *Global Real Estate Markets: Cycles and Fundamentals*. Yale.
- CB RICHARD ELLIS (2003): *Investment in Budapest, Prague and Warsaw Q3 2003*. Warschau.
- CHYTIL, ZDENEK und MILAN SOJKA (2001): "Ten Years of Economic Transformation in the Czech Way". In: GORZELAK, GRZEGORZ ET AL. (Hrsg.): *Central Europe in Transition: Towards EU Membership*. Warschau: 14-38.

- COLLIERS INTERNATIONAL (2003a): Hungary Real Estate Review. abgerufen unter: [www.colliers.com](http://www.colliers.com) (01.09.2003).
- COLLIERS INTERNATIONAL (2003b): Czech Republic Real Estate Review. abgerufen unter: [www.colliers.com](http://www.colliers.com) (01.09.2003).
- COOPER, IAN und EVI KAPLANIS (1994): „Home Bias in Equity Portfolios, Inflation Hedging, and International Capital Market Equilibrium“. In: *Review of Financial Studies* 7, Heft 1: 45-60.
- CORSTEN, HANS (2000): *Produktionswirtschaft. Einführung in das industrielle Produktionsmanagement*. München/Wien.
- CUSHMAN & WAKEFIELD HEALEY & BAKER (2002): *Guide to Central Europe*. London.
- CZECH STATISTICAL OFFICE (2003): „Basic Data about Municipalities“. URL: [http://www.czso.cz/eng/redakce.nsf/i/basic\\_data\\_about\\_municipalities](http://www.czso.cz/eng/redakce.nsf/i/basic_data_about_municipalities) (Abrufdatum 04.12.2003).
- CZYZEWSKI, ASAM, ORLOWSKI WITOLD UND LESZEK ZIENKOWSKI (2001): „Economic Development of Poland in the Period 1992-2005: Verification of the Forecast“. In: GORZELAK, GRZEGORZ ET AL. (Hrsg.): *Central Europe in Transition: Towards EU Membership*. Warschau: 75-87.
- DANIELS, P. W. (1979): „Perspectives on Office Location Research“. In: DANIELS, P.W.: *Spatial Patterns of Office Growth and Location*. New York: 1-28.
- D'ARCY, EAMONN und GEOFFREY KEOGH (1996): *Territorial Competition and Property Market Process* (=Aberdeen Papers in Land Economy, Heft 07/96). Aberdeen.
- DB REAL ESTATE RESEARCH (Hrsg.) (2003): *Property in European Accession Countries*. London
- DEUTSCHE BANK RESEARCH (1994): *Osteuropa: Vier Jahre Reformen*. Frankfurt
- DEUTSCH-POLNISCHE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT (Hrsg.) (1999a): *Regionen und Branchen* (=Wirtschaftshandbuch Polen, Band 2). Berlin.
- DEUTSCH-POLNISCHE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT (Hrsg.) (1999b): *Politik, Wirtschaft, Infrastruktur*. (=Wirtschaftshandbuch Polen, Band 1). Berlin.
- DEUTSCH-TSCHECHISCHE INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER (1999): *Deutsche Direktinvestitionen in Tschechien: Motive, Entwicklungen, Perspektiven*. Prag.
- DE WIT, IVO und RONALD VAN DIJK (2003): „The Global Determinants of Direct Office Real Estate Returns“. In: *Journal of Real Estate Finance and Economics* 26, Heft 1: 27-45.
- DIEDERICH, HELMUT (1979): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart.
- DILLER, CHRISTIAN (1991): *Weiche Standortfaktoren*. Berlin.
- DIPASQUALE, DENISE und WILLIAM C. WHEATON (1996): *Urban Economics and Real Estate Markets*. New Jersey.
- DOBBERSTEIN MONIKA (2000): *Das prozyklische Verhalten der Büromarktakeure*. (=Arbeitspapiere zur Gewerbeplanung, Band 2). Dortmund.
- DOBSON, M. und J. A. GODDARD (1992): „The Determinants of Commercial Prices and Rents“. In: *Bulletin of Economic Research*, Heft 44: 301-321.
- DOMANSKI, BOLESŁAW (2003): „Industrial Change and Foreign Direct Investment in the Postsocialist Economy – Th Case of Poland“. In: *European Urban and Regional Studies* 10, Heft 2: 99-118.
- DTZ RESEARCH (2003a): „Commercial Property Markets Overview: Hungary – Spring 2003“. abgerufen unter: [dtz.com](http://dtz.com) (20.08.2003).
- DTZ RESEARCH (2003b): „Commercial Property Markets Overview: Czech Republic – Spring 2003“. abgerufen unter: [dtz.com](http://dtz.com) (20.08.2003).
- DTZ RESEARCH (2003c): „Commercial Property Markets Overview: Poland – Spring 2003“. abgerufen unter: [dtz.com](http://dtz.com) (20.08.2003).
- DUNNING, J. H. (1980): „Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests“. In: *Journal of International Business Studies* 11, Heft 1: 9-31.
- DUNNING, J. H. (1993): *Multinational enterprises and the Global Economy*. Reading.
- DUNNING, J. H. (1998): „Location and the Multinational Enterprise: A neglected Factor?“. In: *Journal of International Business Studies* 29, Heft 1: 45-66.
- EHRlich, EVA und GABOR REVESZ (2001): „Hungarian Economy: Prediction and Outcome“. In: Gorzelak, Grzegorz et al. (Hrsg.): *Central Europe in Transition: Towards EU Membership*. Warschau: 39-75.
- EINEM, EBERHARD VON (1988): „Regionale Büroflächenentwicklung“. In: *Informationen zur Raumentwicklung*, Heft 5/6 1988: 307-316.

- ENYEDI, GYÖRGY (1999): „Budapest – Gateway zum südöstlichen Europa“. In: Geographische Rundschau 51, Heft 10: 542-547.
- FALK, BERND (Hrsg.) (2000): Fachlexikon Immobilienwirtschaft. Köln.
- FASSMANN, HEINZ (1997): „Veränderungen des Stadtsystems in Ostmitteleuropa“. In: KOVÁCS, ZOLTÁN UND REINHARD WIEßNER (Hrsg.): Prozesse und Perspektiven der Stadtentwicklung in Ostmitteleuropa (= Münchner Geographische Hefte, Band 76): 63-73.
- FASSMANN, HEINZ (1999): „Regionale Transformationsforschung – Konzeption und empirische Befunde“. In: Pütz, Robert (Hrsg.): Ostmitteleuropa im Umbruch. Wirtschafts- und sozialgeographische Aspekte der Transformation (= Mainzer Kompaktstudium Geographie, Band 5). Mainz: 11-21.
- FASSMANN, HEINZ und UTE WARDENGA (1999): „Der Begriff Mitteleuropa in politisch-geographischer Sicht“. In: Geographische Rundschau 51, Heft 1: 26-31.
- F.A.Z.-INSTITUT FÜR MANAGEMENT (Hrsg.) (2002): Mittel- und Osteuropa Perspektiven Jahrbuch 2002/2003. Hamburg.
- GAD, GÜNTER (1968): Büros im Stadtgebiet von Nürnberg. Ein Beitrag zur City-Forschung (= Erlanger Geographische Arbeiten, Band 23). Erlangen.
- GAD, GÜNTER (1984): „Die Dynamik der Bürostandorte: Drei Forschungsbeispiele“. In: LENZ, K. und F. SCHOLZ (Hrsg.): 44. Deutscher Geographentag Münster. Tagungsbericht und wissenschaftliche Abhandlungen. Stuttgart: 229-232.
- GAL, ZOLTAN (2000): „Challenges of Regionalism: Development and Spatial Structure of the Hungarian Banking System“. In: Geographia Polonica 73, Heft 1: 95-125.
- GHANBARI PARSA, ALI (1997): Impact of Globalisation on Urban Development in Central Europe. Paper presented at the International Conference, Land, RICS. London
- Global Property Research (2001): GPR Handbook of European Property Companies. Maastricht.
- GORDON, JACQUES, PAIGE MOSBAUGH und TODD CANTER (1996): Integrating Regional Economic Indicators with the Real Estate Cycle. In: The Journal of Real Estate Research 12, Heft 3: 469-501
- GORZELAK, GRZEGORZ (1996): The Regional Dimension of Transformation in Central Europe. London.
- GRIMM, FRANK-DIETER (2001): „Räumliche Disparitäten in Ostmitteleuropa“. In: Geographische Zeitschrift 133, Heft 10: 23-31.
- HAAS, HANS-DIETER und TILL WERNECK (1998): „Direktinvestitionen als wirtschaftsgeographischer Forschungsgegenstand – eine Problemskizze“. In: HAAS, HANS-DIETER und TILL WERNECK (Hrsg.): Ausgewählte Beiträge zur Direktinvestitionsforschung (= WRU-Berichte, Heft 13). München: 1-19.
- HAAS, HANS-DIETER und JOHANNES REHNER (1998): „Wirtschaftliche Transformation in der Tschechischen Republik: Die Rolle ausländischer Unternehmen“. In: PAESLER, REINHARD und KONRAD RÖGNER (Hrsg.): Mitteilungen der Geographischen Gesellschaft in München, Dreiundachtzigster Band. München: 175-204.
- HAHNE, ULF (1985): Regionalentwicklung durch Aktivierung intraregionaler Potentiale. Zu den Chancen „endogener“ Entwicklungsstrategien (= Schriften des Instituts für Regionalforschung der Universität Kiel, Band 8). Kiel.
- HAMILTON, IAN (1999): „Re-Evaluating Space: Locational Change and Adjustment in Central and Eastern Europe“. In: PÜTZ, ROBERT (Hrsg.): Ostmitteleuropa im Umbruch. Wirtschafts- und sozialgeographische Aspekte der Transformation (= Mainzer Kompaktstudium Geographie, Band 5). Mainz: 67-87.
- HARTUNG, FRANZ (1998): Der Büroflächenmarkt der Landeshauptstadt Düsseldorf unter besonderer Berücksichtigung der Leerstandsproblematik. Düsseldorf.
- HÄUßERMANN, HARTMUT (1997): „Von der sozialistischen zur kapitalistischen Stadt“. In: KOVÁCS, ZOLTÁN und REINHARD WIEßNER (Hrsg.): Prozesse und Perspektiven der Stadtentwicklung in Ostmitteleuropa (= Münchner Geographische Hefte, Band 76): 21-31.
- Hekman, J. S. (1985): „Rental Price Adjustment and Investment in the Office Market“. In: Real Estate Economics, Heft 13: 32-47.
- HEINEBERG, HEINZ und NORBERT DE LANGE (1983): „Die Cityentwicklung in Münster und Dortmund seit der Vorkriegszeit – unter besonderer Berücksichtigung des Standortverhaltens quartärer Dienstleistungsgruppen.“ In: WEBER, P. und K.F. SCHREIBER (Hrsg.): Westfalen und angrenzende

- Regionen (= Münstersche Geographische Arbeiten, Band 15). Paderborn: 221-285.
- HEINEBERG, HEINZ und GÜNTER HEINRITZ (1983): „Konzepte und Defizite der empirischen Bürostandortforschung in der Geographie“. In: GEIPEL, R. ET AL. (Hrsg.) (1998): Beiträge zur empirischen Bürostandortforschung (= Münchener Geographische Hefte, Band 50). Kallmünz. S. 9-28.
- HEINEBERG, HEINZ (2001): Stadtgeographie. Paderborn
- HEITZER-SUSA, ELKE (2001): Die ökonomische Dimension der EU-Osterweiterung (= Nomos Universitätschriften Wirtschaft, Band 54). Baden-Baden.
- HEMMER, HANS-RIMBERT (1999): „Die endogene Wachstumstheorie als Reaktion auf die Erklärungsdefizite der traditionellen neoklassischen Wachstumstheorie – ein Überblick“. In: SCHUBERT, RENATE (Hrsg.) : Neue Wachstums- und Außenhandelstheorie. Implikationen für die Entwicklungstheorie und –politik (= Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 269). Berlin: 11-45.
- HENDERSHOTT PATRIC, ROBERT HENDERSHOTT und CHARLES WARD (2003): „Corporate Equity and Commercial Property Market ‘Bubbles’“. In: Urban Studies 40, Heft 5-6: 993-1009.
- HINZ (1955): Zur Standortwahl im Großhandel. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Standortforschung. Berlin.
- HOFMEISTER, BURKHARD (1996): Die Stadtstruktur: ihre Ausprägung in den verschiedenen Kulturräumen der Erde. Darmstadt.
- HOFSTEDE, GEERT (1983): „The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories“. In: Journal of International Business Studies 14, Heft 1: 75-89.
- HUNGARIAN CENTRAL STATISTIC OFFICE (2002): Statistical Yearbook of Hungary. Budapest.
- HUNYA, GABOR (2002): „Recent Impacts of FDI on Growth and Restructuring in Central European Transition Countries“. In: Forschungsberichte des Wiener Instituts für internationale Wirtschaftsvergleiche 284: 1-17.
- HYMER, H. (1960): The International Operations of National Firms. Cambridge.
- ILLNER, MICHA (2001): „Regional Development in the Czech Republic: The 1993 Scenario Revised“. In: GORZELAK, GRZEGORZ ET AL. (Hrsg.): Central Europe in Transition: Towards EU Membership. Warschau: 264-286
- ISENHÖFER, BJÖRN und ARNO VÄTH (2000a): „Lebenszyklus von Immobilien“. In: SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): Immobilienökonomie Band 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. München: 141-148.
- ISENHÖFER, BJÖRN und ARNO VÄTH (2000b): „Projektentwicklung“. In: SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): Immobilienökonomie Band 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. München: 149-228.
- ISENHÖFER, BJÖRN und ARNO VÄTH (2000c): „Immobilienanalyse“. In: SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): Immobilienökonomie Band 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. München: 319-381.
- JONES LANG LASALLE (2003a): Central & Eastern Europe Office Index Firms Quarter 2003. abgerufen unter: [www.joneslanglasalle.com](http://www.joneslanglasalle.com) (14.09.2003).
- JONES LANG LASALLE (2003b): Cross-Border Real Estate Investment. abgerufen unter: [www.joneslanglasalle.com](http://www.joneslanglasalle.com) (07.09.2003).
- JONES LANG LASALLE (2003c): Warsaw City Profile. abgerufen unter: [www.joneslanglasalle.com](http://www.joneslanglasalle.com) (07.09.2003).
- JOST, THOMAS und PETER NUNNENKAMP (2003): „Deutsche Direktinvestitionen in Entwicklungs- und Reformländern: Haben sich die Motive gewandelt?“. In: Die Weltwirtschaft, Heft 1: 107-129.
- JUDGE, EAMONN (1995): „Warsaw“. In: BERRY, JAMES und STANLEY MCGREAL (Hrsg.): European Cities, Planning Systems and Property Markets. London: 345-369.
- KÄMPFE, MARTINA (2003): „Konjunktur in Mittel- und Osteuropa gewinnt an Dynamik“. In: Wirtschaft im Wandel, Heft 12/2003: 334-337.
- KEEBLE, D. E. (1967): „Models of Economic Development“. In: CHORLEY, R. J. und P. Haggett (Hrsg.): Models in Geography. London: 243-302.
- KETTERER, KARL-HEINZ und MICHAEL BRANDMEIER (2003): „Die Ost-Erweiterung der EU und die Stabilität des Euro“. In: KNÖDLER, HERRMANN und MICHAEL H. STIERLE (Hrsg.): Globale und monetäre Ökonomie. Heidelberg: 173-188.
- KEUNECKE, KLAUS (1994): Immobilienbewertung – Entscheidungsorientierte Grundstücks- und Gebäudewertung. Berlin.
- KING, L.P. und B. VARADI (2002): „Beyond Manichean Economies: Foreign Direct Investment and Growth in the Transition from Socialism“. In:

- Communist and Post-Communist Studies 35: 1-21.
- KISS, EVA (1997): „Budapest – Industrieller Wandel und seine Auswirkungen auf die Stadtstruktur“. In: Europa Regional, Heft 4: 23-31.
- KISS, EVA (2002): „Restructuring in the Industrial Areas of Budapest in the Period of Transition“. In: Urban Studies 39, Heft 1: 69-84.
- KLASSE, BRITTA und HEINER SCHOTE (2001): „Prag in Vergangenheit und Gegenwart: Stadtentwicklung als Spiegelbild politischer und wirtschaftlicher Prozesse“. In: Hamburger Geographische Studien 49: 383-416.
- KNIGHTFRANK RESEARCH (2003a): Prague – Property Report. abgerufen unter: [www.knightfrank.com](http://www.knightfrank.com) (17.08.2003).
- KNIGHTFRANK RESEARCH (2003b): Poland Office Report. abgerufen unter: [www.knightfrank.com](http://www.knightfrank.com) (17.08.2003).
- KNICKERBOCKER, F.T. (1973): Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise. Cambridge.
- KOLLMORGEN, RAJ (1994): „Auf der Suche nach Theorien der Transformation. Überlegungen zu Begriff und Theoretisierung der postsozialistischen Transformationen.“. In: Berliner Journal für Soziologie, Heft 4/1994: 381-399.
- KONOPIELKO, LUKASZ (1999): „Foreign Banks: Entry into Central and Eastern European Markets: Motives and Activities“. In: Post-Communist Economies 11, Heft 4: 463-485.
- KRÄTKE, STEFAN (1991): Strukturwandel der Städte: Städtensystem und Grundstücksmarkt in der „post-fordistischen Ära. Frankfurt/Main, New York.
- KRÄTKE, STEFAN (1995): Stadt – Raum – Ökonomie: Einführung in aktuelle Problemfelder der Stadtökonomie und Wirtschaftsgeographie (= Stadtforschung aktuell, Band 53). Basel, Boston, Berlin.
- KRÄTKE, STEFAN (1997): Regionen im Umbruch: Probleme der Regionalentwicklung an den Grenzen von „Ost“ und „West“. Frankfurt/Main, New York.
- KÜHNE, OLAF (2001): „The Interaction of Industry and Town in Central Europe“. In: Die Erde, Heft 132: 161-185.
- KUSIC, SINISA und SANDRA HECKMANN (2000): „Die Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen mittelständischer Unternehmen in MOE am Beispiel Ungarns, der Tschechischen Republik und Sloweniens“. In: Osteuropa – Wirtschaft 45: 257-275.
- KYREIN, ROLF (2002): Immobilien-Projektmanagement: Projektentwicklung und -steuerung. Köln.
- LAMBSDORFF, JOHANN GRAF (2002): „Korruption – Ausmaß und ökonomische Folgen“. In: Wirtschaftsdienst, Heft 9: 544-547.
- LANGE, DE NORBERT (1983): „Standortverhalten ausgewählter Bürogruppen in Innenstadtgebieten westdeutscher Metropolen“. In: GEIPEL, R. ET AL. (Hrsg.) (1998): Beiträge zur empirischen Bürostandortforschung (= Münchener Geographische Hefte, Band 50). Kallmünz: 61-100.
- LESER, HARTMUT (Hrsg.) (1997): DIERCKE-Wörterbuch Allgemeine Geographie. München.
- LIARGOWAS, PANAGIOTIS und DIONYSIUS CHIONIS (2001): „Economic Integration between the European Union and the Transition Economies of Central European Initiative Countries“. In: Post-socialist Economies 13, Heft 1: 57-71.
- LICHTENBERGER, ELISABETH (1993): Wien-Prag. Metropolenforschung. Wien/Köln.
- LICHTENBERGER, ELISABETH (1995): „Der Immobilienmarkt im politischen Systemvergleich“. In: Geographische Zeitschrift 83, Heft 1: 21-29.
- LICHTENBERGER, ELISABETH (2002): Die Stadt: Von der Polis zur Metropolis. Darmstadt.
- LING, D. C. und A. NARANJO (2000): Commercial Real Estate Return Performance: A Cross-Country Analysis (=Präsentation auf dem Maastricht-Cambridge Real Estate Finance and Investment Forum).
- LISOWOSKI, ANDRZEJ und WALDEMAR WILK (2002): „The Changing Spatial Distribution of Services in Warsaw“. In: European Urban und Regional Studies 9, Heft 1: 81-89.
- LIZIERI, COLIN, PATRICK MCALLISTER und CHARLES WARD (2003): „Continental Shift? An Analysis of Convergence Trends in European Real Estate Equities“. In: Journal of Real Estate Research 25, Heft 1: 1-21.
- MACLENNAN, DUNCAN (1995): „Property, Planning and Development Progress“. In: BERRY, JAMES und STANLEY MCGREAL (Hrsg.): European Cities, Planning Systems and Property Markets. London: 395-408.

- MAIER, GUNTHER und FRANZ TÖDTLING (2001): Regional- und Stadtökonomik 1: Standorttheorie und Raumstruktur. Wien, New York.
- MAIER, GUNTHER und FRANZ TÖDTLING (2002): Regional- und Stadtökonomik 2: Regionalentwicklung und Regionalpolitik. Wien, New York.
- MARKOWITZ, H. M. (1959): Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investment. New Haven.
- MCALLISTER, PATRICK (2000): „Is Direct Investment in International Property Markets Justifiable?“. In: Property Management 18, Heft 1/2000: 25-33.
- MEYER, MATTHIAS (1997): Die Dynamik der Regionen: Geoökonomische Schwerpunktbildungen in Europa (= Nomos Universitätsschriften Wirtschaft, Band 30). Baden-Baden.
- MISZTAL, STANISLAW (1999): „Deindustrialisation of Warsaw and Redevelopment Problems of Derelict Industrial Areas“. In: PÜTZ, ROBERT (Hrsg.): Ostmitteleuropa im Umbruch: Wirtschafts- und sozialgeographische Aspekte der Transformation (= Mainzer Kompaktstudium Geographie, Band 5): 125-129.
- MULLER, KAREL (2001): „The Czech Republic – Science, Technology and Education“. In: GORZELAK, GRZEGORZ ET AL. (Hrsg.): Central Europe in Transition: Towards EU Membership. Warschau. S. 186-202.
- MUNCKE, GÜNTHER (1996): „Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft“. In: SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Köln. S. 102-164
- MYRDAL, GUNNAR (1974): Ökonomische Theorie und unterentwickelte Regionen. Frankfurt/M.
- NEMCOVA, MARKETA und MARLENE MERSMANN (2003): „Aktuelle immobilienrechtliche Rahmenbedingungen in Tschechien, Polen und Ungarn“. Westdeutsche Immobilienbank (Hrsg.): Immobilieninvestitionen in ausgewählten EU-Beitrittsländern (= Marktbericht 14). Mainz. S. 81-96.
- NEWELL, GRAEME und JAMES WEBB (1996): „Assessing Risk for International Real Estate Investments“. In: Journal of Real Estate Research 11, Heft 2: 103-115.
- NUNNENKAMP, PETER (2002): „Die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf die Direktinvestitionen und deren Rückwirkungen“. In: ifo-Schnelldienst 11/2002: 13-19.
- ORR, ALLSION M. und COLIN JONES (2003): „The Analysis and Prediction of Urban Office Rents“. Urban Studies 40, Heft 11: 2255-2284.
- PERLIN, RADIM (1999): „Suburbanisierung im Umland von Prag“. In: Raum 36: 17-18.
- PERROUX, FRANCOIS (1964): L'économie du XXIème siècle. Paris.
- PÖSCHL, JOSEF (2003): „Internationale Konjunkturlaute stellt Wirtschaft der MOEL auf die Probe“. In: Monatsberichte des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung, 76. Jahrgang, Heft 5: 349-369.
- PRED, ALLEN R. (1967): Behaviour and Location: Foundations for a Geographic and Dynamic Location Theory. Part 1. (=Lund Studies in Geography, Series B, Band 27).
- PRED, ALLEN R. (1969): Behaviour and Location: Foundations for a Geographic and Dynamic Location Theory. Part 2. (=Lund Studies in Geography, Series B, Band 28).
- PROBALD, FERENC (1997): „Budapest – Dynamischste Region Ungarns“. Geographie heute, Heft 153: 32-35.
- PÜTZ, ROBERT (1998): Einzelhandel im Transformationsprozess: Das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen (= Geographische Handelsforschung 1). Passau.
- PÜTZ, ROBERT (2001): „Money Talks – Die Internationalisierung des Marktes für Büroimmobilien in Ostmitteleuropa. Das Beispiel Warschau“. In: Erdkunde 55, Heft 3: 211-226.
- QUAISSER, WOLFGANG (2003): Ökonomische Indikatoren zur Beitrittsfähigkeit der MOE-Länder – Eine vergleichende Bewertung (= Working Paper des Osteuropa-Instituts, Band 245). München.
- REDDING, BARRY und ALI GHANBARI PARSA (1995): „Budapest“. In: BERRY, JAMES und STANLEY MCGREAL (Hrsg.): European Cities, Planning Systems and Property Markets. London. S. 291-319.
- REHNICER, RAYMOND (1997): „New Challenges for Urban Planning in Central and Eastern Europe“. In: KOVÁCS, ZOLTÁN und REINHARD WIEßNER (Hrsg.): Prozesse und Perspektiven der Stadtentwicklung in Ostmitteleuropa (= Münchner Geographische Hefte, Band 76). S. 46-61.

- RICHARDSON, HARRY W. (1979): *Urban Economics*. Sheffield.
- ROMANSKI, BOLESŁAW (2003): „Industrial Change and Foreign Direct Investment in the Postsocialist Economy – the Case of Poland“. In: *European Urban and Regional Studies* 10, Heft 2: 99-118.
- ROTTKE, NICO und MARTIN WERNECKE (2002): „Endogene Mechanismen“. In: *Management im Immobilienzyklus, Folge 3*. (erschienen als 16-teilige Serie in „Immobilienzeitung“ von Juni 2001 bis Januar 2002). abgerufen unter: [www.immobilienzyklen.de](http://www.immobilienzyklen.de) (07.08.2003).
- ROYAL INSTITUTION OF CHARTERED SURVEYORS (1994): *Understanding the Property Cycle, Main Report: Economic Cycles and Property Cycles*. London.
- RUDOLPH, ROBERT, KERSTIN MANZ und JOACHIM BURDACK (2001): „Von La Défense nach Moskwa City – „Bürocities“ als Wettbewerbsstrategien europäischer Metropolen“. In: *Europa Regional* 9, Heft 2. S. 58-69.
- RUBIG, VOLKER (2003): „Bauwirtschaft Europa: Erst mittelfristig wieder steigende Produktion“. In: *ifo Schnelldienst* 17/2003. S. 15-21.
- SAILER et al. (Hrsg.). (2003) : *Handbuch für Immobilienmakler und Immobilienberater*. München.
- SASSEN, SASKIA (2000): „Die ‚Global City‘ – Einführung in ein Konzept und seine Geschichte“. In: *Mitteilungen der Österreichischen Geographischen Gesellschaft*, Band 142. Wien. S. 193-214.
- SCHÄTZL, LUDWIG (2001): *Wirtschaftsgeographie 1: Theorie*. Paderborn.
- SCHILLING, THORSTEN (2003): „Immobilienmärkte in Mittelosteuropa – Chancen und Risiken für die nächsten zehn Jahre“. In: *Westdeutsche Immobilienbank (Hrsg.): Immobilieninvestitionen in ausgewählten EU-Beitrittsländern (= Marktbericht 14)*. Mainz. S. 7-21.
- SCHÜTZ, BEAT (1991): *Kennziffermodell zur Beurteilung von Immobilieninvestitionen*. Chur, Zürich.
- SCHULTE, KARL-WERNER und INGO HUPACH (2000): „Bedeutung der Immobilienwirtschaft“. In: *SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): Immobilienökonomie Band 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. München: 3-13.
- SCHULTE, KARL-WERNER et al. (2000): „Betrachtungsgegenstand der Immobilienökonomie“. In: *SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): Immobilienökonomie Band 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. München: 13-81.
- SCHULTE, KARL-WERNER und WOLFGANG SCHAFERS (2000): „Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin“. In: *SCHULTE, KARL-WERNER (Hrsg.): Immobilienökonomie Band 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. München: 97-117.
- SETHI, DEEPAK et al. (2003): „Trends in Foreign Direct Investment Flows: A Theoretical and Empirical Analysis“. In: *Journal of International Business Studies* 34: 315-326.
- SIRMANS, C. F. und ELAINE WORZALA (2001): „International Direct Real Estate Investment: A Review of the Literature“. In: *Urban Studies* 40, Heft 5-6: 1081-1114.
- SMITH, ADRIAN (2003): „Territorial Inequality, Regional Productivity and Industrial Change in Postcommunism: Regional Transformation in Slovakia“. In: *Environment and Planning A* 35: 1111-1135.
- SRADJ, MARTINA (2003): „Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen von Immobilieninvestitionen in ausgewählten EU-Beitrittsländern“. In: *Westdeutsche Immobilienbank (Hrsg.): Immobilieninvestitionen in ausgewählten EU-Beitrittsländern (= Marktbericht 14)*. Mainz: 35-65.
- STATISTICAL OFFICE IN WARSAW (2003): „Statistical Data“. URL: [http://sp.stat.gov.pl/urzedz/warsz/eng/dane\\_statystyczne.htm](http://sp.stat.gov.pl/urzedz/warsz/eng/dane_statystyczne.htm) (Abrufdatum 24.11.2003).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2003): *Statistisches Jahrbuch 2003 für das Ausland*. Wiesbaden.
- SREINER, MANFRED und CHRISTOPH BRUNS (2000): *Wertpapiermanagement*. Stuttgart.
- STEWART, J. Q. und W. WARNTZ (1958): „Physics of Population Distribution“. In: *Journal of Regional Science*, Band 1: 99-123
- STRYJAKIEWICZ, TADEUSZ und GRZEGORZ POTRZEBOWSKI (1995): „The Newly Emerging Banking System in Poland and its Spatial Organisation“. In: *Geographische Zeitschrift* 83, Heft 1: 87-113.
- SYKORA, LUDEK (1995): „Prague“. In: *BERRY, JAMES und STANLEY MCGREAL (Hrsg.): European Cities, Planning Systems and Property Markets*. London: 320-344.
- SYKORA, LUDEK (1998): „Commercial Property Development in Budapest, Prague and Warsaw“. In: *ENYEDI, G. (Hrsg.): Social Change and Urban Restructuring in Central Europe*. Budapest: 109-136.

- SYKORA, LUDEK (1999): „Veränderung in der Stadtraumstruktur von Prag und Brünn“. In: Raum 36: 19-21.
- SZIGETVARI, TAMAS (2001): „Regional Development in Hungary“. In: GORZELAK, GRZEGORZ ET AL. (Hrsg.): Central Europe in Transition: Towards EU Membership. Warschau: 287-309.
- THRALL, IAN GRANT (2002): Business Geography and New Real Estate Market Analysis. New York.
- THÜNEN, J. H. von (1826): Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Berlin.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2003): Transparency International Corruption Perceptions Index 2003. URL: <http://www.transparency.org/> (abgerufen am 11.21.2003).
- TSE, RAYMOND UND JAMES WEBB (2003): „Models of Office Market Dynamics“. In: Urban Studies 40, Heft 1: 71-89.
- UNCTAD (2003): World Investment Report 2003. New York und Genf
- UNITED NATIONS (2003): Economic Survey of Europe 2/2003. New York/Genf.
- VECLAWOWICZ, GREGORZ (1999): „The Changing Socio-spatial Patterns in Polish Cities“. In: PÜTZ, ROBERT (Hrsg.): Ostmitteleuropa im Umbruch: Wirtschafts- und sozialgeographische Aspekte der Transformation (= Mainzer Kompaktstudium Geographie, Band 5): 75-82.
- VERNON, R. (1966): „International Investment and International Trade in the Product Cycle“. In: Quarterly Journal of Economics, Heft 80: 190-207.
- VORAUER, KATRIN (1999): „Samten, nicht sanft – die Transformation Prags“. In: Geographische Rundschau 51, Heft 10: 535-541.
- WEBER, ALFRED (1922): Über den Standort der Industrien: Erster Teil: Reine Theorie des Standortes. Tübingen.
- WELLEMS, CHRISTINE (1991): Die Standortorientierung ausländischer Unternehmen in Düsseldorf (= Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Band 1240). Frankfurt am Main.
- WERNER, KLAUS (1998): „Wachstum und Struktur der Ausfuhrer der mittel- und osteuropäischen Länder nach Westeuropa seit 1990: Anhaltspunkte für eine Arbeitsteilung zwischen Ost- und Westeuropa?“. In: MIEGEL, MEINHARD (Hrsg.): Transformation (=Leipziger Beiträge zu Wirtschaft und Gesellschaft Band 8). Leipzig.
- WESSEL, KARIN (1995): „Internationale Wirtschaftsbeziehungen und industrieller Strukturwandel in den Reformländern Ostmitteleuropas“. In: Geographische Zeitschrift 97, Heft 10: 29-33.
- WESTRUP, LYDIA (2003): „Der Immobilienmarkt im Blick der Fonds“. In: Süddeutsche Zeitung vom 2./3. Oktober 2003.
- WHEATON, W. C. (1987): „The Cyclical Behaviour of the National Office Market“. In: Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association 15, Heft 4: 281-299.
- WHEATON, W. C. und R. TORTO (1988): „Vacancy Rates and the Future of Office Rents“. In: AREUEA Journal 16, Heft 4: 430-436.
- WHEATON, W. C., R. TORTO, P. SIVITANIDES und J. SOUTHARD (1999): Evaluating Risk in Real Estate. abgerufen unter: <http://www.tortowheaton-research.com/> (7.10.2003).
- WIEßNER, REINHARD (1999): „Sozialräumliche Polarisierung der inneren Stadt in Budapest“. In: PÜTZ, ROBERT (Hrsg.): Ostmitteleuropa im Umbruch: Wirtschafts- und sozialgeographische Aspekte der Transformation (= Mainzer Kompaktstudium Geographie, Band 5): 189-199.
- WIEßNER, REINHARD (2002): „Budapest – Die ungarische Hauptstadt im Transformationsprozess“. In: Geographie und Schule, Heft 136: 24-28.
- WILSON, PATRICK J. UND RALF ZURBRUEGG (2003): Does it Pay to Diversify Real Estate Assets? – A Literary Perspective (=CIES Discussion Paper, Nr. 313). Adelaide. abgerufen unter: <http://www.adelaide.edu.au/cies/> (17.10.2003).
- WÖHE, GUNTER (2000): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München.
- WOLLMANN, HELLMUT (1994): Systemwechsel und Stadtentwicklung in Mittel- und Osteuropa (=Stadtforschung aktuell, Band 46). Basel, Boston, Berlin.
- ZEHNER, KLAUS (2001): Stadtgeographie. Gotha, Stuttgart.
- ZIOBROWSKI A. und R. CURCIO (1991): „Diversification Benefits of US Real Estate to Foreign Investors“. In: Journal of Real Estate Research 6, Heft 2: 119-142.

- ZIPF, G. K. (1946): „The P<sup>1</sup>P<sup>2</sup>/D Hypothesis: On the Intercity Movement of Persons.“ In: American Sociological Review, Band 11: 577-686.
- ZSCHIEDERICH, HARALD (2001): „Direktinvestitionen als Hoffnungsträger im EU-Beitrittsprozess mitteleuropäischer Wirtschaften“. In: Osteuropa – Wirtschaft 46, Heft 5: 205-216.

## Anhang

Datengrundlage für das Spider-Modell:

<i>Determinante</i>	<i>Bemerkung</i>	<i>Budapest</i>	<i>Prag</i>	<i>Warschau</i>
<b><i>Makroökonomische Variablen auf nationaler Ebene</i></b>				
<i>Bruttoinlandsprodukt</i>	2001 (in Mill. US-\$)	56.468	56.992	183.532
<i>Pro-Kopf-Einkommen</i>	2001 (in US-\$)	5694	5555	4758
<i>Wachstum des Pro-Kopf-Einkommens</i>	durchschnittl. Veränderung zum Vorjahr 1998-2004 (ab 2003 Prognose) (in %)	4,4	2,0	4,8
<i>Exportmenge</i>	Gesamtausfuhren 2001 (in Millionen US-\$)	30530	33399	36159
<i>Ausländische Direktinvestitionen</i>	Zufluß 1998-2001 (in Mio. US-\$)	19944	8037	31807
<i>Leistungsbilanzsaldo</i>	2002 (in % des BIP)	-4	-6,5	-3,6
<i>Lohnkosten</i>	Durchschnittliche Bruttonomatsverdienste der Arbeitnehmer in der Industrie und im Dienstleistungssektor (in US-\$)	348	400	490
<i>Korruption<sup>3</sup></i>	Rang im Transparency International Corruption Perceptions Index 2003	40	54	64
<i>Steuerliche Rahmenbedingungen*</i>	Summe der Steuern auf Grunderwerb, Umsatz, Vermögen, Gewerbe, Körperschaft und Quellensteuer auf Dividende (in %)	75	56	66
<b><i>Makroökonomische Variablen auf regionaler Ebene</i></b>				
<i>Arbeitslosigkeit<sup>1</sup></i>	2002 (in %)	3,6	3,4	3,9
<i>regionaler Anteil am nationalen BIP<sup>1</sup></i>	2001 (in %)	35	25	20
<i>Position im nationalem Städtesystem<sup>1</sup></i>	Differenz zur Einwohnerzahl der zweitgrößten Stadt	1.606.968	813.815	828.474
<i>Entfernung zum europäischen Verrdichtungsraum<sup>o</sup></i>	Flugdauer nach Frankfurt/ Main in Minuten	100	65	110
<i>Internationale Verkehrsverbindung<sup>2</sup></i>	Anzahl der Luftbewegungen am regionalem Flughafen 2002	4.581.580	6.088.200	4.713.665
<b><i>Marktbezogene Variablen</i></b>				
<i>Renditen<sup>o</sup></i>	Spitzenrenditen 2002 (in / m <sup>2</sup> / Monat)	18	18,5	27
<i>Flächenbestand<sup>o</sup></i>	2002 (in m <sup>2</sup> )	1.291.662	1.270.361	1.774.600
<i>Bürofläche je Erwerbstätigen<sup>o</sup></i>	2002 (in m <sup>2</sup> / Kopf)	1,9	2,3	2,2
<i>Leerstände<sup>o</sup></i>	2002 (in m <sup>2</sup> )	20,9	11,6	16,9
<i>Flächenabsorption<sup>o</sup></i>	Durchschnittswert 1996-2003 (in tsd. m <sup>2</sup> )	142	178	212
<i>Neubautätigkeit<sup>o</sup></i>	2003 (in tsd. m <sup>2</sup> )	154	123	187

Quellen: Statistisches Bundesamt (2003); <sup>o</sup> Cushman & Wakefield Healey & Baker (2002); <sup>1</sup> nationale Quellen (= Czech Statistical Office; Hungarian Central Statistic Office; Statistical Office in Warsaw) (2003); <sup>2</sup> AIC (2003); <sup>3</sup> Transparency International (2003); \* Sradj (2003);



**Büroimmobilienmärkte in Ostmitteleuropa**

- Fragebogen zur Beurteilung von Standortfaktoren -

1. Hat Ihr Unternehmen bereits Büroimmobilieninvestitionen in Ostmitteleuropa durchgeführt?

Ja       Nein (weiter mit Frage 3)

2. Auf welchen ostmitteleuropäischen Märkten haben Sie investiert?

Budapest     Prag     Warschau     Andere \_\_\_\_\_

3. Beabsichtigen Sie in den kommenden Jahren in Büroimmobilien in Ostmitteleuropa zu investieren?

Ja       Eher ja     Eher nein     Nein

4. Welche Gründe waren für Investitionsentscheidung ausschlaggebend?

Renditeaussicht       Portfoliodiversifikation  
 Sonstiges \_\_\_\_\_

5. Welchen Stellenwert nimmt die Standortanalyse im Entscheidungsprozeß ein?

Entscheidend     Wichtig       Nebensächlich

6. Bitte schätzen Sie für folgende Standort- bzw. Marktfaktoren

a) die allgemeine Bedeutung ein:

a) die Rangfolge der Märkte ein:

Schulnoten von 1 (= "sehr wichtig")  
 bis 6 (= "völlig unwichtig")

(gleiche Einstufung möglich)

keine Meinung = x

	Bedeutung	Budapest	Prag	Warschau
Wirtschaftliche Entwicklung Land	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftliche Entwicklung Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renditeentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leerstandsquote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Büroflächenangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktgröße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktreife	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechtliche Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Behörden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Währungsrisiko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsmarkt Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Branchenstruktur Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohn- und Freizeitwert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kulturelle Distanz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Welcher Investorengruppe gehört das Unternehmen an?

Bank/Versicherung     Fonds       Sonstige: \_\_\_\_\_





## Verzeichnis der WRU-Berichte

- Heft 1 Schmude, Jürgen; Ralph Baumhoff und Robert Leiner: Computergestützte Kartographie unter Windows. 65 Seiten, 1995. ISBN 3-931 349-00-4, *vergriffen*
- Heft 2 Haas, Hans-Dieter; Brockfeld, Henning; Winklmaier, Gerda (Hrsg.): Ghana. Exkursionsbericht 1994. VIII+90 S., 20 Abb., 1995. ISBN 3-931 349-01-2, Euro 7,50
- Heft 3 Nutz, Manfred; Schmude, Jürgen: Statistiken zum Bildungswesen. Eine Auswahl der wichtigsten Statistiken für die regionalwissenschaftliche Bildungsforschung. VI+59 S., 1995. ISBN 3-931 349-02-0, *vergriffen*
- Heft 4 Siebert, Sven: Verpackungswirtschaft im Umbruch. Eine empirische Studie zu Wechselwirkungen von Umweltauflagen, technologischem Wandel und Regionalentwicklung im wiedervereinigten Deutschland. XXXV+170 S., 50 Abb., 1995. ISBN 3-931 349-03-9, Euro 13,-
- Heft 5 Haas, Hans-Dieter; Heß, Martin; Werneck, Till: Die Bedeutung der Direktinvestitionstätigkeit für den Wirtschaftsraum Bayern. X+85 S., 29 Abb., 1995. ISBN 3-931 349-04-7, Euro 9,-
- Heft 6 Schmude Jürgen; Fohlmeister, Sandra (Hrsg.): Tourismus in Vorarlberg. Empirische Analysen zur Bedeutung von Informations- und Angebotsstrukturen. XXII+90 S., 8 Abb., 11 Karten, 1996. ISBN 3-931 349-05-5, Euro 9,-
- Heft 7 Bohlender, Thomas: Freizeit und Abfall. Zum Freizeitmüll in Naherholungsgebieten, dargestellt am Beispiel Starnberger See und Blomberg. XII+161+IV S., 39 Abb., 4 Karten, 1996. ISBN 3-931 349-07-3, Euro 10,-
- Heft 8 Haas, Hans-Dieter; Heß, Martin (Hrsg.): Schottland. Wirtschaftsgeographische Aspekte einer peripheren Region. Exkursionsbericht 1995. XIV+148 S., 12 Abb., 15 Karten, 1996. ISBN 3-931 349-07-1, Euro 10,-
- Heft 9 Bleyer, Burkhard: Nachverdichtung und Flächenumnutzung am Rande von Verdichtungsräumen – Das Beispiel Münchner Umland. IX+92 S., 8 Fotos, 3 Karten, 1997. ISBN 3-931 349-08-X, *vergriffen*
- Heft 10 Hämel, Dietolf: Die Entwicklung des Kurortes Bad Endorf vor dem Hintergrund der Gesundheitsreform. XV+92 S., 16 Abb., 1997. ISBN 3-931 349-09-8, *vergriffen*
- Heft 11 Büttendorf, Ulrike: Öko-Rating, Ranking, Unternehmenstest – Informationsinstrumente zur Bewertung der ökologischen Qualität von Unternehmen. XII+138 S., 10 Abb., 1997. ISBN 3-931 349-10-1, *vergriffen*
- Heft 12 Bengsch, Lars; Cleve, Thorsten: Entwicklungen, Potentiale und Wachstumsdeterminanten von High-Tech-Regionen – untersucht am Beispiel technologieintensiver Branchen in Bayern und Colorado/USA. XIII+209 S., 26 Abb., 38 Karten, 35 Tab., 1997. ISBN 3-931 349-11-X, Euro 13,-
- Heft 13 Haas, Hans-Dieter; Werneck, Till (Hrsg.): Ausgewählte Beiträge zur Direktinvestitionsforschung. VI+162 S., 29 Abb., 13 Karten, 15 Tab., 1998. ISBN 3-931 349-12-8, Euro 13,-
- Heft 14 Haas, Hans-Dieter; Rehner, Johannes (Hrsg.): Deutsche Unternehmen und der Wachstumsmarkt China. VIII+139 S., 20 Abb., 10 Tab., 2000. ISBN 3-931 349-13-6, Euro 12,-
- Heft 15 Haas, Hans-Dieter und Eckhard Störmer: Effiziente Organisationsformen in der Gewerbeabfallwirtschaft nach Einführung des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes. Ein Forschungskonzept zur Analyse der Anforderungsprofile sowie der Anpassungsprozesse der Akteure am Beispiel Bayerns. VI+33 S., 5 Abb., 2001. ISBN 3-931 349-14-4, Euro 4,50
- Heft 16 Haas, Hans-Dieter, Simon-Martin Neumair und Axel v.d. Knesebeck (Hrsg.): Die Gemeinsame Agrarpolitik der EU (GAP) vor dem Hintergrund der bevorstehenden Osterweiterung und aktueller Probleme des Welthandels. VII+173 S., 26 Abb., 2 Karten, 17 Tab., 2002. ISBN 3-931 349-15-2, Euro 13,-
- Heft 17 Schlesinger, Dieter (Hrsg.): Südafrika: Entwicklung von Wirtschaftsräumen und -strukturen. Exkursionsbericht. VII+199 S., 25 Abb., 20 Karten, 37 Tab., 2002, ISBN: 3-931 349-16-0, Euro 15,-

- Heft 18 Haas, Hans-Dieter und Hans-Martin Zademach (Hrsg.): Entwicklungsprozesse und unternehmerische Entscheidungsdeterminanten in Technologieregionen – dargestellt anhand der High-Tech-Standorte Kalifornien (USA) und Bangalore (Indien). XI+119 S., 31 Abb., 8 Karten, 11 Tab., 2003. ISBN: 3-931 349-17-9, Euro 9,-
- Heft 19 Weiermann, Claudia: Flächenengpässe oder Gewerbeflächennot in München? Wie wachsen kleine und mittelständische Unternehmen heute auf begrenzten Flächen? XII + 83 S., 24 Abb., 19 Tab., 2003. ISBN 3-931 349-18-7, Euro 8,-
- Heft 20 Haas, Hans-Dieter, Simon-Martin Neumair und Dominik Bartl (Hrsg.): Unternehmerisches Beschaffungswesen und Importwirtschaft – Fragestellungen aus der Sicht von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). IV+52 S., 20 Abb., 4 Tab., 2003. ISBN: 3-931 349-19-5, Euro 7,-
- Heft 21 Weizenegger, Sabine (Hrsg.): Benin und Togo. Exkursionsbericht 2002. XII+135 S., 1 Karte, 15 Abb., 2003. ISBN: 3-931 349-20-9, Euro 9,-
- Heft 22 Oechsle, Michael (Hrsg.): Türkei. Exkursionsbericht. In Vorbereitung.
- Heft 23 Haas, Hans-Dieter und Hans-Martin Zademach (Hrsg.): Transformationsprozesse und regionale Spezialisierung im nordamerikanischen Wirtschaftsraum. Untersuchungen zur Entstehung von High-Tech-Clustern und Headquarter-Ökonomien 116 S., 2004. ISBN: 3-931 349-22-5, Euro 9,-
- Heft 24 Hennermann, Karl und Johannes Rehner (Hrsg.): Österreich - Ungarn - Rumänien. Bericht zur Exkursion vom 18. März bis 6. April 2003. 102 S., ISBN: 3-931 349-23-3, Euro 9,-
- Heft 25 Hess, Martin und Hans-Martin Zademach (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke und Value-Added Services im Mobilfunkmarkt. Zur Implementierung von i-mode und den jüngeren Entwicklungen im deutschen Telekommunikationssektor. XI+109 S., 34 Abb., 7 Tab., 2004. ISBN: 3-931 349-24-1, Euro 9,-
- Heft 26 Haas, Hans-Dieter, Dieter Schlesinger und Marc Jochemich: Effiziente Organisationsformen in der Gewerbeabfallwirtschaft nach Einführung des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes. VII + 120 S., 59 Abb., 38 Tab., 1 Karte, 2003. ISBN: 3-931 349-25-X, Euro 9,-
- Heft 27 Haas, Hans-Dieter und Matthias Ottmann (Hrsg.): Strategien zur Marktanalyse in der Immobilienwirtschaft. VI + 102 S., 39 Abb., 18Tab., 1 Karte, 2005. ISBN: 3-931 349-26-8, Euro 8,-

Bezug der Hefte über das Institut für Wirtschaftsgeographie der Universität München,

Ludwigstr. 28, 80 539 München, Tel. 089/2180-2231; Fax 089/2180-3809,

E-mail: [wigeo-sekr@bwl.uni-muenchen.de](mailto:wigeo-sekr@bwl.uni-muenchen.de) oder über den Buchhandel.

Eine aktuelle Liste der bereits erschienenen Hefte ist unter

<http://www.wigeo.bwl.uni-muenchen.de> erhältlich.

