

München

Amiraplatz 3
D-80333 München
Tel.: 089 - 29 07 31 - 0
Fax: 089 - 29 07 31 - 11

London

9 Duncan Terrace
GB-London N1 8BZ
Tel.: +44 - 171 - 7 13 04 55
Fax: +44 - 171 - 8 33 58 34

**Anforderungskriterien und
Erfolgsfaktoren für
international erfolgreiche
Developer**

**Referat von H.J. Schünemann
Vorstand KapHag AG**

30.05.2000

Anforderungskriterien an Immobiliendeveloper

Grundstücksauswahl

- Existenz von Zielen und Strategien
- Schematisches Vorauswahlraster
- Informanten-System
- Lokale Marktkenntnis für Vermietung
- Sichere Vorkalkulation
- Abwägungsfähigkeit zwischen Reifegrad und Projektgewinn

Komplexe Kenntnis / Marktfeeling

- Funktionale Verknüpfung von Lage, Baustruktur, Nutzungskonzept, Vermietungsmöglichkeit, dauerhafte Marktakzeptanz, Wertsteigerungspotential

Akquisition

- Standing
- Beziehung zu lokalen Behörden, Politikern, zur sog. Gesellschaft
- Schnelle Entscheidung
- Zahlungsfähigkeit / -sicherheit

Anforderungskriterien an Immobiliendeveloper

Development-Team

- Baurechtsbeurteilung
- Konzeption, Planung und Ausschreibung
- Kostenkontrolle, Bauüberwachung
- Vermietungsakquisition
- Finanzierungskennntnis
- Kontaktnetz im Käufer-, Verkäufer- und Mieter-Markt

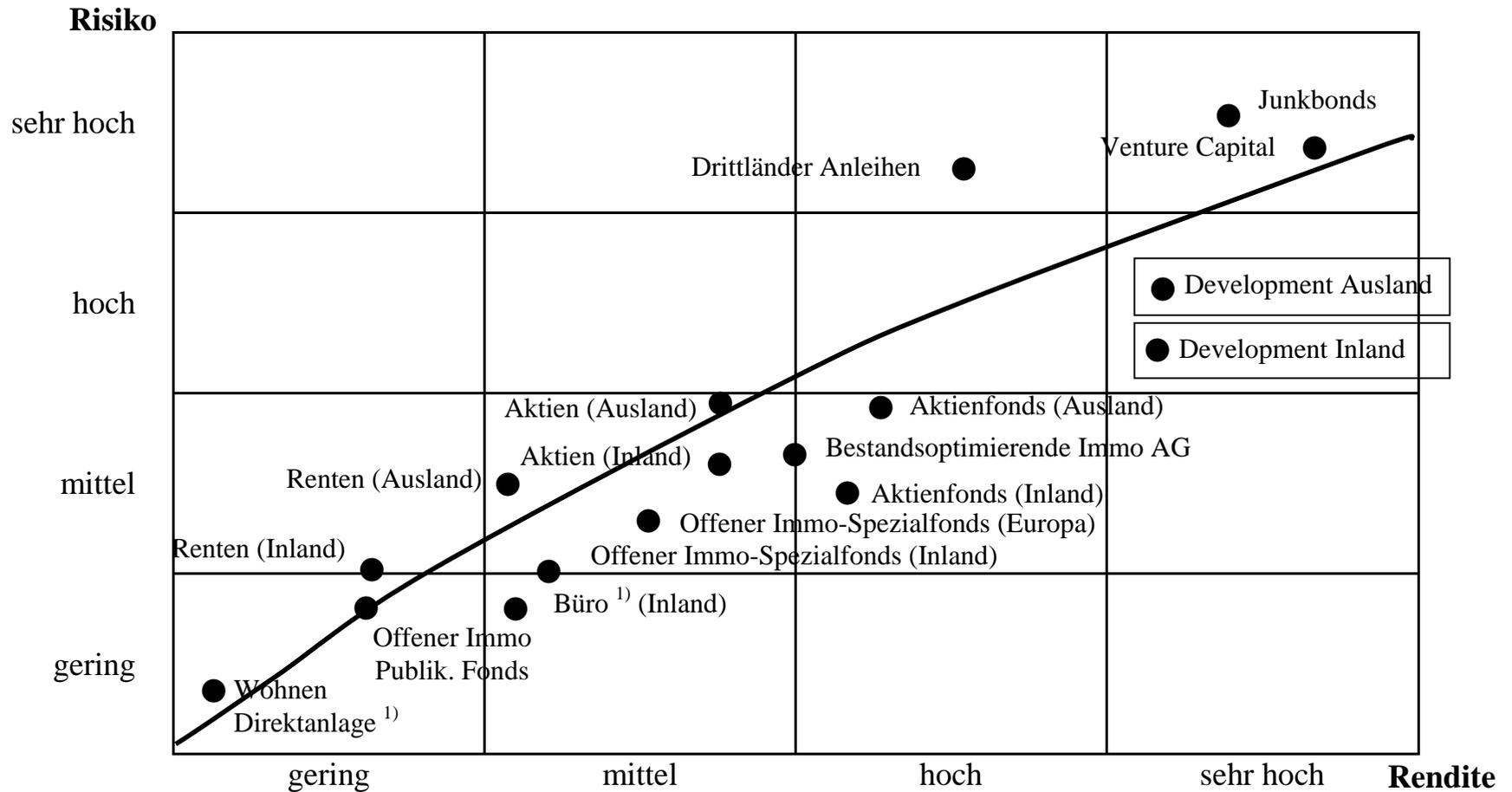
Immobilienmanagement

- Vermietung
- Verwaltung
- Wertentwicklung (Refurbishment)

Development ist ein Geschäft für Profis

All business is local. Deshalb muß sich ein Developer auf Kernkompetenzen und ausgewählte Regionen im In- oder Ausland konzentrieren.

Der erfolgreiche Developer muß in der Lage sein, seine Produkte in einer wettbewerbsfähigen Risiko-Ertragsstruktur mit anderen Kapitalanlagen zu positionieren



Quelle: Einschätzung und Darstellung W&P

1) Bestandsverwalter

Der Investor sucht sich sein Investment im Rahmen seiner Portfolio-Strategie zwischen „sleep well“ und „eat well“.

Der erfolgreiche Developer positioniert sich und sein Geschäftsvolumen über Risiko und Ertragszuordnung im Wettbewerb innerhalb seiner eigenen Suche nach „optimalen“ Strukturen und Betriebsgröße

Größenklasse Merkmale	klein	mittel	groß
Umsatz p.a.	5 - 50 Mio = Ø 25	50 - 200 Mio = Ø 80	200 - 700 Mio = Ø 250
Anzahl lfd. Projekte	4 - 5	3 - 4	3 - 4
Nötiges EK vom Umsatz	35 – 50% meistens nur 5 – 10% eingezahlt, Rest pers. Bürgschaften	25 – 40%	0 – 25%
Mitarbeiterstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmer • Sekretariat • Immokaufmann <p style="text-align: center;">2 - 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmer • Sekretariat • Techniker / Projektsteuerer • Immokaufmann • Vermieter <p style="text-align: center;">5 - 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmer / Partner (mehrere) / Top Manager • Großes Sekretariat • Konzeptionäre • Akquisiteure • Projektsteuerer • Vermieter • Architekten • Bauingenieure • Verwaltungsspezialisten <p style="text-align: center;">30 - 80</p>
Weitere Dienstleistungen	i.a. keine, andernfalls wie mittlere	Organisation von: <ul style="list-style-type: none"> • externer Planung • externer Bauleitung • externer Ausschreibung • externer Bauüberwachung • externer Verwaltung • externen Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise oder gänzliche Übernahme gesamte Planung, Ausschreibung etc. • Bei Projektpartnern oder im eigenen Haus: <ul style="list-style-type: none"> – Verwaltung – Nachvermietung – Centermanagement – Refurbishment <p style="text-align: right; margin-right: 20px;">} after-sales-services</p>

Vergleich Developer Kosten-Ertrags-Strukturen

Größenklasse Merkmale	klein	mittel	groß
Ø "Projektgewinn" = Deckungsbeitrag	8 – 10% = Ø 9% = 2,25 Mio DM	15 – 25% = Æ 20% = 16 Mio DM	5 – 30% = Ø 17,5% = 44 Mio DM
Sachkosten	150 TDM	250 TDM	3.800 TDM
Personalkosten	300 TDM	650 TDM	8.600 TDM
Bruttogewinn vor Steuern	1,9 Mio DM	15,1 Mio DM	31,6 Mio DM
Gewinn vor Steuer zu Umsatz	7,6%	19%	12,6%

Vergleich Developer Mitarbeiter-Strukturen

Größenklasse Merkmale	klein	mittel	groß
Abwicklungsdauer	min. max. (Monate)	min. max. (Monate)	min. max. (Monate)
• Akquisition	2 – 6	4 – 8	6 – 18
• Konzeption	1 – 2	2 – 4	4 – 6
• Planung	1 – 2	2 – 3	4 – 6
• Genehmigung	4 – 9	4 – 9	4 – 12
• Vermietung	6 – 12	6 – 18	12 – 24
• Vermarktung	1 – 6	4 – 10	6 – 18
• Bauen	12 – 24	18 – 24	18 – 30
	—————	—————	—————
	27 – 61	40 – 80	54 – 114
davon teilweise parallel	10 – 31	18 – 37	30 – 50
gesamt	18 – 30	22 – 43	24 – 64
Durchschnitt	24	32,5	44
Ø Umsatz p.a. pro Projekt	2,5 – 10 Mio = 6,5 Mio DM	8 – 40 Mio = Ø 24 Mio DM	50 – 94 = Ø 72 Mio DM

Vergleich Developer Strukturen

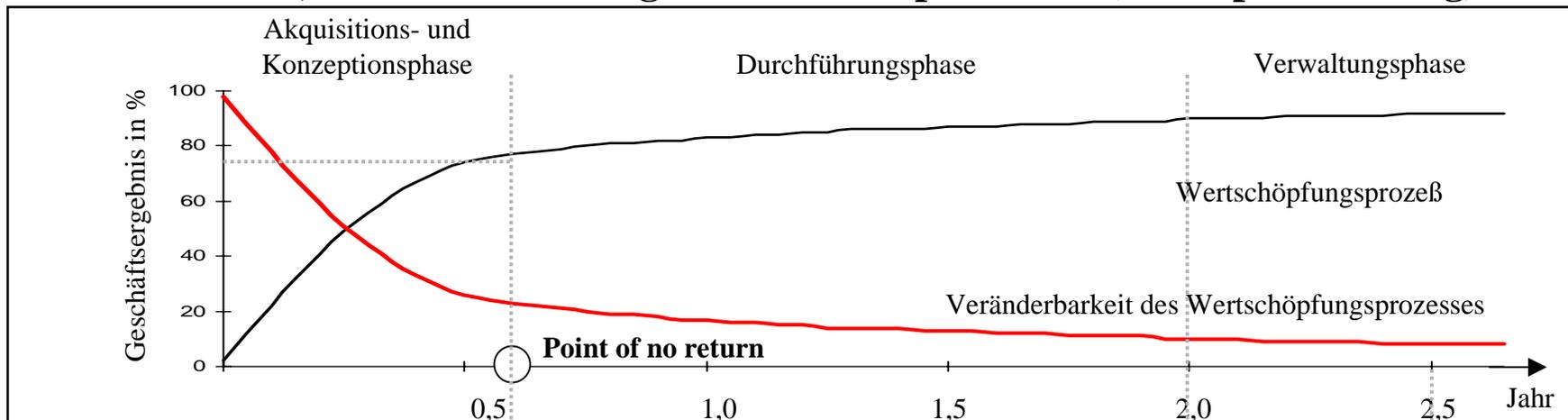
Größenklasse Merkmale	klein	mittel	groß
Standorte	ab 15.000 Einwohner	ab 60.000 Einwohner	ab 500.000 Einwohner
Produkttypen	<ul style="list-style-type: none"> • Supermärkte / Einkaufszentren • Fachmärkte • Bürohäuser • Büro-/ Geschäftshäuser • kleiner Gewerbepark • kleines Hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewerbeparks • Bürohaus • mittleres Hotel • Seniorenheim • Geschäftshaus • großes Einkaufszentrum • Freizeitzentrum 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie-/ Gewerbepark • Bürokomplex, Büroturm • großes Hotel • Stadtteilprojekt • innerstädtische große Einkaufszentren • großer Freizeitpark
Deckungsbeitrag (= sog. Projektgewinn)	8 – 10%	15 – 25%	5 – 30%
Risikofaktoren (wichtigste)	<ul style="list-style-type: none"> • Vermietung • Vermarktung • Bauzeit • Zinsen und Finanzierung • Gewährleistungsrisiko • Fertigstellungsrisiko durch Bauunternehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption • Vermietung • Vermarktung • Projektzeit = Zinsrisiko • teilweise Gewährleistungsrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption und Planungsänderung • Vermietung • Vermarktung / Endnutzung • Genehmigung • Bauzeit • Projektzeit • Vorfinanzierung <div style="margin-left: 150px;"> } = Zinsrisiko </div>

Vergleich Developer Strukturen

Größenklasse Merkmale	klein	mittel	groß
Erfolgsfaktoren (wichtigste)	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale / regionale Ortskenntnis • Individuelle, kostengünstige Konzeption und Planung • Schnelligkeit der Umsetzung von Konzeption in Verkauf • Solvente Hauptmieter • Vertriebspartner • Gute örtliche Handwerker • Gute Beziehung zu regionaler Bank für Zwischenfinanzierung und Grundstückssicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ortskenntnis • Investor an der Hand • Bankpartner für Sicherung bzw. Zwischenfinanzierung • Schnelligkeit in der Ankaufsentscheidung • Sicheres, modulisiertes / standardisiertes Konzept • zügige Vermietung an solvente Mieter • Komplementäres Mietermix 	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugendes Konzept • „Draht“ zur Politik und zu Behörden • Hochkarätige Konzeptpartner (Investor, Nutzer, Baufirma, Architekt) • Finanzieller Atem • Zugriff auf Spezialisten (z.B. Dekontamination) • After-Sales-Service-Kapazität und Qualität • Komplementäres Nutzer-/ Mieter-Mix • Intelligente Management- und Finanzierungslösungen • Intime Kenntnis Investitionskriterien von Großinvestoren und Großmietern
Anzahl potentieller Käufer	5 - 20.000 viele Privatleute	kleiner 1.000 aber teilweise jährlich neu	kleiner 100
Anzahl Wettbewerber (Anbieter)	kleiner 1.000	100 - 150	10 - 20

Quelle: Interviews, eigene Erhebungen

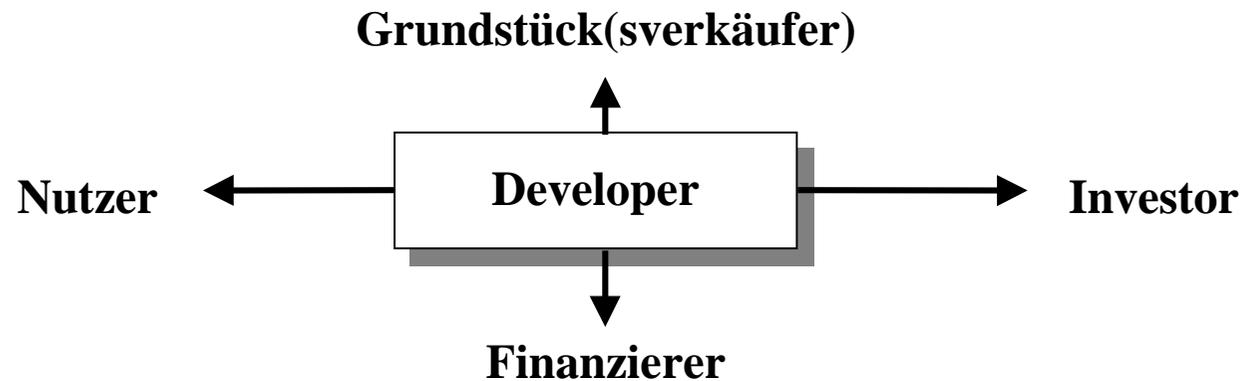
Ziel eines erfolgreichen Developers muß es sein, die Wertschöpfungskette durch eine flache, flexible Team-Organisation zu optimieren (Prinzipdarstellung)



Funktionen	Akquisition, Development-, GÜ-, Fonds-, Vertriebs- und Vermietungskonzept, Vorvertrieb, Kauf	Baudurchführung und -überwachung Rest-Vertrieb Erstvermietung	Folgevermietung Fondsverwaltung Objektverwaltung
Kritische Erfolgsfaktoren	Bewertungspräzision, Schnelligkeit, Vertragsverhandlungsstärke Immobilien- und Fondskompetenz, Vertriebskraft	(Kosten-)Effizienz Vertriebseffizienz, Einhaltung projektierter Vorgaben (Projektcontrolling) Immobilienkompetenz	
Organisatorische Konsequenz	Nur essentielle Abläufe, Kompetenzkonzentration Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung, Ablaufoptimierung • Geschäftsfeldorganisation 	

- Die Akquisitions- und Konzeptionsphase bestimmt den Geschäftserfolg
- 70-90% der Kosten fallen in der Durchführungsphase an Kosten in der Verwaltungsphase stehen wenig Erträge gegenüber.
- 70% des Erfolgs werden im ersten Drittel des Wertschöpfungsprozesses entschieden.
- Abweichungen von projektierten Vorgaben schlagen auf den Vertrieb und das Vermietungsergebnis voll durch.

Akquisitions- und Vertriebsstrategie (Prinzipdarstellung „Development“)



- Alle sind „Kunden und damit auch Menschen
- Alle sind zu akquirieren, alle sind an alle zu „verkaufen“

Die Wertschöpfung liegt an der intelligenten Verknüpfung der vier unterschiedlichen Gruppen und Interessenslagen, d.h. Optimierung eines Beziehungsgeflechtes

Zwei grundsätzliche Möglichkeiten zum Erfolg

Über Nutzerorientierung zur Investorenfindung

a) Nachfrageorientiertes Handeln

- Regional bedeutende **Nutzer** ansprechen für die vorgedachte Nutzung
 - Einzelhandelsunternehmen
 - Industrie- und Handelsunternehmen
 - Logistik-Unternehmen
 - Städte und Gemeinden
 - Regional, überregional und evtl. international **bedeutende Investoren** ansprechen für das geplante Investment
 - Institutionelle Investoren (Banken, Versicherungen, Pensionskassen)
 - Private Investoren
- Ziel:** - Nachfrage über den Nutzen akquirieren (wo, wie groß, wie teuer, wann, in welcher Konstellation wird was benötigt)
- Kriterien des Nutzers genau erfragen und in Datenbank (PC) eingeben und als Suchraster verwenden
- Vorvermietetes, nutzeradäquate konzipiertes Projekt an ausgewählte Zielgruppe vermarkten.
- Ziel:** - Investorennutzen abfragen (Risiko, Projektgröße, Standorte, Nutzer, Renditeerwartung)
- Kriterien an Nutzer und Investment ableiten
- Antworten in Datenbank (PC) eingeben

- ➡ • **Gezielt nur entsprechend den genannten Kriterien suchen**
- **Konzept selbst entwickeln**
- **Konzept Nutzern und Investoren vorstellen**
- **Kauf-, Miet-, Bau-, Finanzierungsverträge abschließen**

$$\Rightarrow \text{Gesamt-Nutzenoptimierung} = f(N_{\text{Nutzer}} + N_{\text{Investor}} + N_{\text{Finanzier}} + N_{\text{Developer}}) \Rightarrow \text{max}$$

Den Markt über das Angebot „machen“

b) Angebotsorientiertes Handeln

Regional im eigenen Kerngeschäft Grundstücke suchen

- Regionale Schwerpunkte setzen
- Auswertung von Flächennutzungsplänen und Bebauungsplänen
- Heraussuchen der Eigentümer über Notariate, Grundbuchämter, Beziehungsgeflecht, Makler
- Auswertung von Maklerangeboten

- Entwicklung von Grobkonzepten für mögliche Nutzungen
- Unterbreitung eines Angebotes an Eigentümer zur Absicherung der Grundstückspreiskalkulation
- Ankauf / Sicherung des Grundstücks durch Optionsvertrag

- Suche nach Nutzern
- Bindung der Nutzer an das Projekt durch Miet- /Pachtverträge

- Suche nach Investor
- Kaufvertrag

Je nach Sachlage angebots- oder nachfrageorientiert Handeln können

c) Empfehler, professioneller Approach

1.	<p>Positionierung als z. B. Produkt- oder Regionalspezialist gegenüber</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nutzern - Investoren - Maklern <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> } ➔ </div> <ul style="list-style-type: none"> • Anschreiben • Persönliches Vorstellen der handelnden Personen
2.	<p>Abfrage der Nachfrage wie unter a) dargestellt.</p> <p>➔ Die Nachfrage-Orientierung hat als Maxime oberste Priorität</p>
3.	<p>Laufende gezielte Suche in den vorab definierten Marktsegmente mit eigener Kernkompetenz auf Basis der Nachfragekenntnis</p>
4.	<p>„Matching“ im PC von Angebot und Nachfrage</p> <p>➔</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzepterstellung • Gezielte persönliche Ansprache der Nachfrager
5.	<p>Grundstückssicherung und Projektentwicklung / -abwicklung</p>

Der Developer optimiert seinen eigenen Shareholder Value über einen drei-dimensionalen Ansatz, bei dem Vertrieb und Produkte im Vordergrund stehen und die Organisation das Bindeglied ist

