Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist an der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt (http://www.ub.tuwien.ac.at).

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology (http://www.ub.tuwien.ac.at/englweb/).

MSc Program
Immobilienmanagement & Bewertung

TU WIEN CONTINUING EDUCATION CENTER

Garden Mall Zagreb - Ein Vergleich des idealen Planungsprozesses der Entwicklung einer Gewerbeimmobilie mit der Praxis

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Science"

eingereicht bei
Dipl. Ing. Harald Peham

Mag. Folker Schabkar

0300702

Wien, im August 2012

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **MAG. FOLKER SCHABKAR**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "Garden Mall Zagreb - Ein Vergleich des idealen Planungsprozesses der Entwicklung einer Gewerbeimmobilie mit der Praxis", 76 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 27.08.2012

Unterschrift

Ich möchte diese Master These meiner Frau Angela sowie meinen Kindern Mia und Ilia widmen, die mich immer mit voller Unterstützung begleitet haben.

An dieser Stelle gebührt auch meinem Vater Fritz Dank für sein Engagement meine Ausbildung betreffend.

Desgleichen möchte ich mich bei Hr. DI Andreas Messner bedanken, der bei mir das Interesse an der Immobilienwirtschaft geweckt hat und mir die Möglichkeit gab, in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern der MID Klagenfurt und Zagreb diese Arbeit zu erstellen.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung 1

2. Definitionen und Grundlagen 3

2.1 Shoppingcenter 3

2.2 Retail/Handel 4

2.3 Projektentwicklung 4

2.4 Projektmanagement 6

2.5 Wirtschaftlichkeit 6

2.6 Rentabilität 6

2.7 Rendite 6

3. Einführung in die Entwicklung von Gewerbeimmobilien 8

4. Projektidee - Garden Mall Zagreb 11

5. Projektinitiierung – Garden Mall Zagreb 12

6. Projektkonzeptionsphase – Garden Mall Zagreb 18

6.1 Standortanalyse 19

6.2 Marktanalyse 26

6.3 Wettbewerbsanalyse 31

6.4 Risikoanalyse 34

6.5 Analyse des Nutzungskonzeptes 39

6.6 Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse 42

7. Projektkonkretisierung – Garden Mall Zagreb 46

8. Projektmanagementsphase – Garden Mall Zagreb 51

9. Vermietung und Vermarktung – Garden Mall Zagreb 59

10. Laufender Betrieb – Garden Mall Zagreb 62

11. Schlussfolgerungen 67

Abstract 71

Literaturverzeichnis 72

Abbildungsverzeichnis 75

Abkürzungsverzeichnis 76

1. Einleitung

Im Vergleich mit anderen Wirtschaftsbereichen stellt die Immobilienwirtschaft einen relativ jungen Teilbereich dar. Im Ergebnis des Gesamtprozesses soll die Immobilie als Wirtschaftsgut entstehen und letztendlich ein positives wirtschaftliches Ergebnis zum Ziel haben.

Diese Masterthese widmet sich einem Teilaspekt der Immobilienwirtschaft, nämlich der Betrachtung von Entwicklungen im Gewerbeimmobilienbereich. Eine Art der Gewerbeimmobilie stellen die Handelsimmobilien dar. Der Vergleich der praktischen Entwicklung eines Shopping-Centers mit den in großer Zahl vorliegenden immobilienwissenschaftlichen Ansätzen in der Fachliteratur soll die zur Erreichung der fertiggestellten und eröffneten notwendigen Leistungsprozesse darstellen.

Die Entwicklung von Shopping-Centern, die dem heute anerkannten Typus am ähnlichsten sind, nahm 1925 ihren Anfang in den USA, als das „Country Club Plaza“ in Kansas City eröffnet wurde und sich bereits auf Kunden, die mit einem Kraftfahrzeug ankommen sollten, festlegte. Die erste geschlossene Centereinheit, welche geläufiger als „Mall“ bekannt ist, entstand 1950 und basierte auf einem Entwurf des bekannten österreichischen Stadtplaners und Architekten Victor Gruen.

Nach dem anfänglichen Entwicklungsbeginn in den USA hat sich das Shopping-Center auch in Europa als wesentliches Element des Einzelhandels etabliert. Ein Viertel des jährlich im Einzelhandel erzielten Umsatzes wird in Shopping-Centern erzielt, wodurch die Bedeutung dieses Wirtschaftsfaktors allgemein und im Besonderen auch für die Immobilienwirtschaft ersichtlich ist.

Mit der Bedeutung der Shopping-Center wuchs auch die Professionalisierung der Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, die als Motor der Immobilienwirtschaft bezeichnet wird und sich angesichts der hohen Geschwindigkeit von eintretenden Veränderungen mehr denn je wandelfähig zeigen muss.

Nach einer kompakten Darstellung von Definitionen der für diese Masterthese relevanten Bereiche folgt eine Abbildung der Ansätze zur Entwicklung einer Gewerbeimmobilie der Fachliteratur.

Der eingeschlagene theoretische Weg dient in weiterer Folge als Vergleichsgrundlage mit der Entwicklung der Garden Mall in Zagreb Dubrava. Ziel ist die Erörterung des manchmal notwendigen Verlassens des theoretischen Idealweges sowohl in zeitlichen, organisatorischen und planerischen Abläufen zur Realisierung des Projekterfolges.

Als abschließendes Themenfeld erfolgt die Analyse der Bewirtschaftung des fertiggestellten, eröffneten und im Vollbetrieb stehenden Objekts in den Bereichen Branchenmix, Vermietung und sowohl Center- als auch Facilitymanagement.

2. Definitionen und Grundlagen

Als notwendige Bestandteile sind Definitionen und Grundlagen der in dieser Arbeit besprochenen Themen anzusehen. Hinsichtlich der Definitionen sei der Hinweis auf die bewusst kompakte Ausführung erlaubt, wobei ein einheitliches Begriffswesen hergestellt werden soll. Diese Grundlagen sind für ein umfassendes Verständnis als wesentlich anzusehen:

2.1 Shoppingcenter

Als europäische Basisdefinition wurde 2005 vom ICSC (International Council of Shopping Centers) folgendes als Hauptcharakteristikum für europäische Shoppingcenter festgelegt:

„as a retail property that is planned, built and managed as a single entity, comprising units and "communal" areas, with a minimal gross leasable area (GLA) of 5,000 square metres (m²)."[1]

Diese bekannte Definition ist, mangels Vorliegen einer allgemeingültigen Definition, in Zusammenhang mit den häufigsten Merkmalen der gängigen Definitionen zu sehen:

- Bewusste Planung und Errichtung
- Einzelhandels- und Dienstleistungsbetriebe
- Einheitlichkeit hinsichtlich Verwendung und Betrieb

Grundsätzlich ist die Konzeption eines Einkaufzentrums ein sowohl zeit- als auch kapitalintensiver Vorgang, der einige Jahre in Anspruch nehmen kann. Bereits von Planungsbeginn an soll ein hohes Maß an Nutzungsflexibiliät einbezogen werden, um planungsseitig für die sich im Rahmen des Lebenszyklus der Gesamtanlage stets verändernden Anforderungen gewappnet zu sein und im Hintergrund auch den Bereich einer etwaigen Drittverwendungsfähigkeit nicht vollends außer Acht zu lassen.

[1] Vgl. ICSC Research. *Towards a Pan-European Shopping Centre Standard—A Framework for International Comparison*, International Council of Shopping Centers, New York, 2005

Kompakt ausgeführt stellt die Entwicklung eines Shoppingcenters den Versuch dar, die Vielzahl unterschiedlichster Einflüsse und Interessen in ein fertiges und funktionales Konzept zu bringen. Eine Übersicht der unterschiedlichen Einflussfaktoren wurde von Besemer erstellt:

Charakteristik Shopping-Center-**Markt**	Charakteristik Shopping-Center-**Immobilie**
○ geringe Anpassungselastizität an Marktänderungen (time-lag)	○ Einmaligkeit (Unikat)
○ Interdependenzen zu vor- und nachgelagerten Märkten	○ hohe Kapitalbindung
○ hohe Investitionsvolumina	○ Langlebigkeit
○ hohe Transaktionskosten (Marktzugangsbarrieren)	○ Anpassung durch Revitalisierungsmaßnahmen
○ teilweise anonymer Markt	○ eingeschränkte Gestaltungsfreiheit
○ starker Einfluss politisch-öffentlicher Faktoren	○ Standortgebundenheit
○ Standortknappheit	○ Abhängigkeit von den Veränderungen im Marktgebiet
○ unterschiedliche Teilmärkte	○ eingeschränkte Drittverwendungsfähigkeit
○ Konzentrationstendenzen	○ enge Verknüpfung materieller und immaterieller Leistungen
○ zunehmende Internationalisierung	○ hohe Komplexität (Managementimmobilie)
○ Professionalität der Marktteilnehmer erforderlich	○ unterschiedliche Akteure/Interessen
○ steigende Wettbewerbsintensität	○ hoher Ressourcenverbrauch (Nachhaltigkeit von besonderer Bedeutung)

Abb 1: Vgl. Besemer, Shopping-Center der Zukunft, Saarbrücken 2004; Institut für Gewerbezentren, Starnberg 2009

2.2 Retail/Handel

Handel im funktionellen Sinn umfasst die wirtschaftliche Tätigkeit der Beschaffung und des Absatzes von Gütern. Die Güter werden in der Regel vor der Weiterveräußerung nicht wesentlich be- oder verarbeitet. Der Handel im institutionellen Sinn bezeichnet alle Handelsbetriebe des Groß- und Einzelhandels auf allen Handelsstufen.[2]

2.3 Projektentwicklung

Der Begriff der Projektentwicklung unterliegt in der Immobilienwirtschaft unterschiedlichsten Vorstellungen. Ebenso wie beim Begriff des Shopping-Centers liegt keine einheitliche Definition vor. Im deutschsprachigen Raum hat sich die sich auf die Produktionsfaktoren des Projektentwicklungsprozesses abstellende Definition etabliert:

[2] Vgl. Mang, Determinanten der Handelsagglomerationswahl von Konsumenten – Eine qualitative Untersuchung zur Konkurrenz zwischen Einkaufsstraßen und Einkaufszentren im Großraum Wien, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien , 2005,S.11

„Durch Projektentwicklung 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.“[3]

Zusätzlich zu dieser Definition der Projektentwicklung im engeren Sinn definiert Diederichs auch die Projektentwicklung im weiteren Sinn, und zwar unter Einbeziehung sowohl des Bauprojektmanagements als auch des Facility Managements.[4]

Die folgende Grafik in Anlehnung an Diederichs[5] stellt den immobilienwirtschaftlichen Entwicklungskreislauf klar dar und kann somit als Grundlage einer Projektrealisierung herangezogen werden:

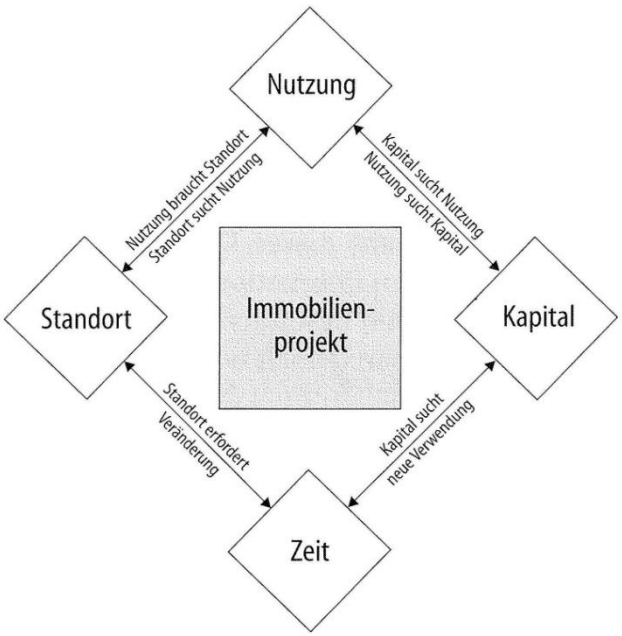


Abb 2: Vgl. Diederichs, Grundlagen der Projektentwicklung, Teil 1, in: Bauwirtschaft 1994, Heft 11, S 46

[3] Vgl. Diederichs, Grundlagen der Projektentwicklung, Teil 1, in: Bauwirtschaft 1994, Heft 11, S46
[4] Vgl. Diederichs, Grundlagen der Projektentwicklung, Teil 1, in: Bauwirtschaft 1994, Heft 11, S46
[5]

2.4 Projektmanagement

Sehr klar legt das Deutsche Institut für Normung (DIN) die Tätigkeitsbereiche des Projektmanagements fest:

„Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken, und –mitteln für die Abwicklung eines Projektes.“[6]

Diese Feststellung lässt sich auch auf den Bereich des Immobilienprojektmanagements übertragen, wobei eine Differenzierung in Projektsteuerung und Projektleitung vorgenommen werden kann. Die Projektleitung nimmt nicht delegierbare Entscheidungs- und Überwachungsfunktionen mit entsprechender Entscheidungs-, Weisungs- und Durchsetzungsbefugnis wahr. Die Projektsteuerung hat zur Aufgabe, das Bauprojekt im Sinne der Projektleitung über ein strukturiertes Leistungsbild innerhalb vordefinierter bzw. vordefinierbarer Projektstufen abzuwickeln.

2.5 Wirtschaftlichkeit

Mangels allgemeingültiger Definition lässt sich die Wirtschaftlichkeit sowohl kompakt als auch bezeichnend mit dem optimalen Verhältnis zwischen Ressourceneinsatz und erzieltem Ergebnis festlegen.

2.6 Rentabilität

Die Rentabilität stellt die relative Wirtschaftlichkeit einer Investition dar. Im Fall von statistischen Berechnungsmethoden werden Anfangs- oder Durchschnittsgrößen ins Verhältnis zueinander gesetzt. Für Immobilien kann zur Rentabilitätsberechnung die im Durchschnitt erzielten Jahresroherträge dem Kaufpreis oder den Errichtungskosten für die Immobilie gegenübergestellt werden.

2.7 Rendite

Renditeberechnungen anhand dynamischer Investitionsberechnungsmethoden stellen sowohl Zu- als auch Abflüsse über den Gesamtbetrachtungszeitraum einer Investition gegenüber. Zahlungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten werden zur Vergleichbarkeit abgezinst, dadurch wird anhand dieser Berechnung mittels der

[6] Vgl. Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69901, Stand 1987

internen Zinsfußmethode die Rendite zum Ausdruck der Verzinsung der Abflüsse durch die Zuflüsse.

Abhängig von der Datenherkunft kann zwischen objektbezogener – bei Datenherkunft rein aus dem Projekt- oder subjektbezogener Rendite –bei Einbeziehung subjektiver Daten des Investors- weiter unterschieden werden.

3. Einführung in die Entwicklung von Gewerbeimmobilien

Zu aller Anfang eines jeden Vorhabens steht die Idee oder treffender die Vision eines Investors. Bis diese allerdings real existiert, ist eine Vielzahl an Aufgaben zu meistern. Speziell die Realisierung einer Handelsimmobilie dieser Größenordnung zählt zu den Königsdisziplinen der Immobilienwirtschaft. Die Herausforderungen liegen in der Kombination aus Planung und Entwicklung sowie in der Interaktion der Vielzahl an Beteiligten mit eigenen wirtschaftlichen und strategischen Zielen.

Der Umfang eines Bauvorhabens ändert jedoch die grundsätzliche Leitlinie zur Erreichung des Ziels, nämlich der Fertigstellung einer komplett vermieteten Handelsimmobilie, nicht. Um den Projektentwicklungsprozess inhaltlich zu beschreiben und zu konzeptualisieren wurden zahlreiche Modelle erstellt. Healey hat im Rahmen einer durchgeführten Systematisierung dieser Modelle drei Ansätze zur Beschreibung von Projektentwicklungen konkretisiert und diesen in weiterer Folge Modelle zuordnen können[7]:

Basierend auf volkswirtschaftlichen Grundlagen wird die Entstehung und Wirkungsweise von Angebot- und Nachfragebewegungen dargestellt. Aufgrund dieser Bewegungen, die eine Nachfrage nach Raumnutzungen indiziert, werden Projektentwicklungsaktivitäten ausgelöst, die wiederum am Markt durch Mieten, Renditen und Kaufpreise eine Reaktion erfahren.[8]

Die doch theoretische Sichtweise wirkt vordergründig ein wenig schwerfällig angesichts des hohen Ausmaßes der Marktbewegungen und der starken Marktsegmentierung. Eine dynamische Sichtweise des Gleichgewichtsmodelles, wie sie durch das „Cobweb-Theorem“[9], welches davon ausgeht, dass Immobilienanbieter in Konkurrenzsituationen ihr Angebot erst mit einperiodiger Verzögerung anpassen während die Nachfrage sofort reagiert, als Grundlage bereitgestellt wird führt im Ergebnis zu relevanten empirischen Ergebnissen. Angebots- und

[7] Vgl. Healey, Models of the development process – a review, Journal of Property Research 1991, S. 219

[8] Vgl. Shafer, Real Estate Economics, Reston, 1975, S. 34ff

[9] Vgl. Bone-Winkel, Das strategische Management von offenen Immobilienfonds – unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, in: Schulte (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 1, Köln 1994, S. 50

Nachfragebewegungen und zyklische Marktbewegungen können mit einer hohen Gewissheit festgestellt werden.

Die Institutionenmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass die an dem Projektentwicklungsprozess beteiligten Personen und ihre jeweilige Beziehung in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden. Jede Phase ist durch die Erfassung ihrer Schlüsselfiguren, ihrer Rollen, Ziele und Beziehungen gekennzeichnet und soll somit den Entwicklungsvorgang in seiner Gesamtheit verständlich machen. Graaskamp beispielsweise unterscheidet in seinem Modell die Gruppen der Flächenkonsumenten, Flächenproduzenten und die Gruppe der öffentlichen Infrastrukturanbieter.[10]

Als deskriptive Modelle versuchen die Phasenmodelle durch eine Zerlegung der in der Realität auftretenden Prozesse der Immobilienentwicklung die einzelnen auftretenden Phasen zu beschreiben und zu charakterisieren. Zu Beginn findet sich die Idee bzw. die Vision des Investors, am Ende des Weges steht die nutzungsfertige Immobilie. Am ehesten vergleichbar mit den Phasenmodellen sind Ablaufschemata von Produktions- und Dienstleistungsbetrieben, bei welchen sich das am Ende gewünschte Produkt nur durch eine normierte Aneinanderkettung von vordefinierten Arbeitsschritten erreichen lässt.

Phasenmodelle sind gut geeignet, die Erfassung der Komplexität und der Abläufe von Immobilienentwicklungen zu fördern. Bone-Winkels Übersichtsmodell soll diesem Kapitel als Grundlage für die Erläuterungen der theoretischen Ansätze der Entwicklung einer Gewerbeimmobilie dienen. Der Hauptbetrachtungspunkt liegt auf den fünf farblich hervorgehobenen Phasen, die die wesentlichen Entscheidungsschritte auf dem Weg zur fertiggestellten nutzbaren Immobilie darstellen:

[10] Vgl. Graaskamp, Fundamentals of real estate development,1981, S. 230f

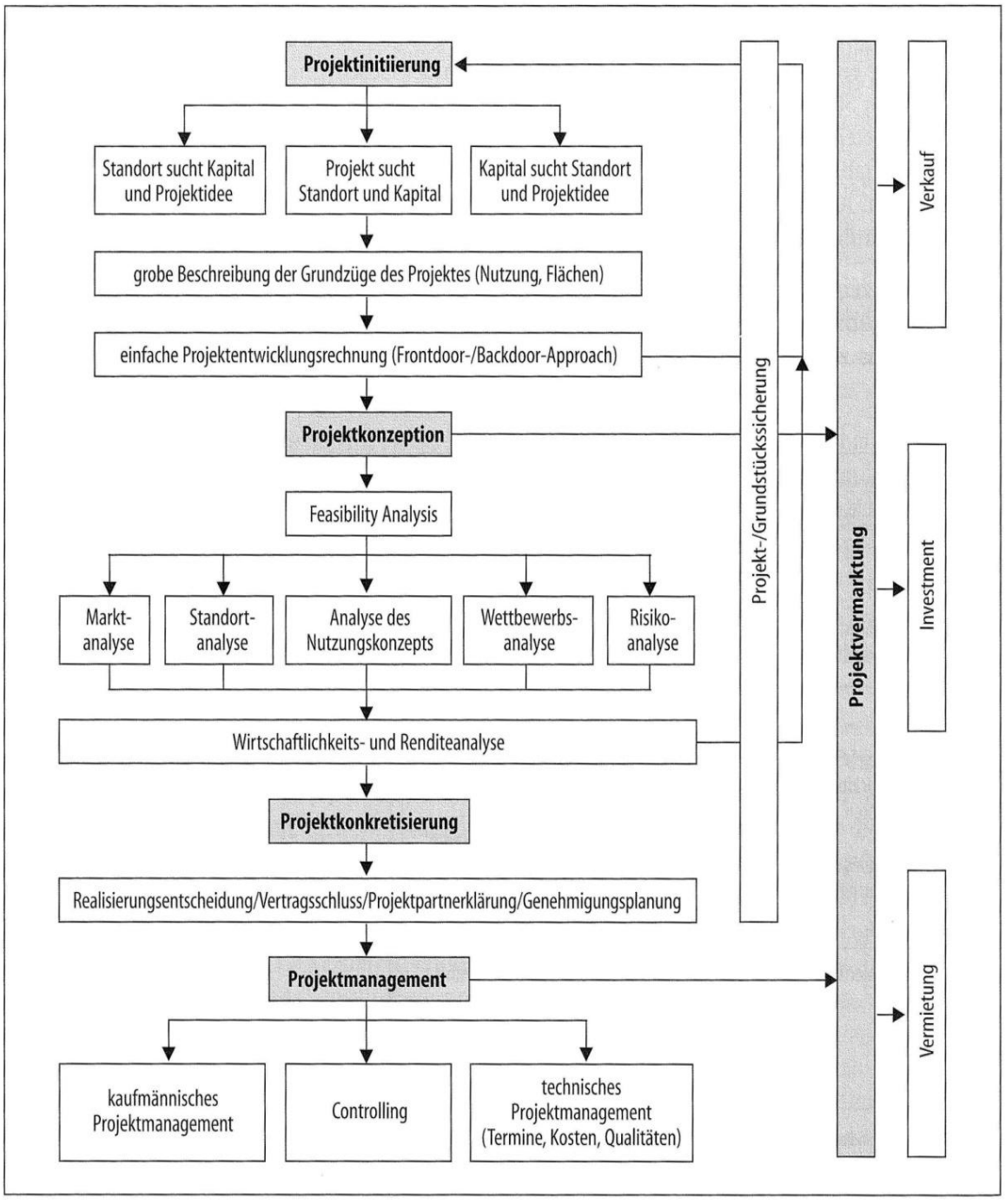


Abb. 3: Vgl. Schulte & Bone-Winkel, Handbuch Immobilienentwicklung, Köln 2008, S.36

Anhand des Phasenmodells von Bone-Winkel wird die Realisierung der Garden Mall in Zagreb mit den Literaturansätzen verglichen:

4. Projektidee - Garden Mall Zagreb

In dieser Phase, die noch nicht dem Lebenszyklus der Immobile angepasst ist, wird durch den Investor vorerst das Entwicklungsvorhaben konkretisiert. Ein erfahrener Projektentwickler, der stetig Standortqualitäten prüft und analysiert, vergleicht die jeweilige Fläche in einer nicht näher definierbaren geistigen Voruntersuchung mit den jeweiligen unscharfen Projektideen. Im Rahmen dieses Vorganges wird eine Idee mittels Analysen, Fakten, Ratio und zu einem Teil auch Emotion zu einer schärferen Kontur geformt.

Dieser vordergründig unscharf definierbare Vorprüfungs- bzw. Initiierungsbereich ist maßgeblich durch das Bauchgefühl und die Entwicklungserfahrung der jeweils handelnden Person beeinflusst. Wesentliches Element ist ebenfalls eine sehr vereinfachte Wirtschaftlichkeitsberechnung („Bierdeckelrechnung“), um die Grundrichtung des geplanten Vorhabens einordnen und bewerten zu können. Diese Vorpeilung liefert zu einem frühen Zeitpunkt zumeist gute Ergebnisse über die gesamte wirtschaftliche Tragfähigkeit des Projektes. Signalisieren die erzielten Ergebnisse die eben erwähnte wirtschaftliche Tragfähigkeit, werden die zur Verfeinerung unabdingbaren detaillierteren und konkreteren Analysen gerechtfertigt. Zugleich stellt das Erreichen dieses Punktes der Vorprüfung den Übergang zum Beginn des Projektentwicklungsprozesses dar, der wiederum mit der Phase der Projektinitiierung beginnt.

5. Projektinitiierung – Garden Mall Zagreb

Nach dem Phasenmodell von Bone-Winkel wird sich die Phase der Projektinitiierung in drei Schritte unterteilt:

a. Standort sucht Kapital und Projektidee
b. Projekt sucht Standort und Kapital
c. Kapital sucht Standort und Projektidee

Das Projekt der Garden Mall in Zagreb ist lit a zuzuordnen, da das Grundstück durch den Investor, die MID Holding Gmbh, zur Entwicklung ausgewählt wurde. Zu Projektbeginn 2006 ergab eine Beobachtung des aktuellen Geschehens am Immobilienmarkt in Zagreb, die mit einer faktenbasierten Ideenentwicklung für den in Frage kommenden Standort einherging, dass Bedarf für die Realisierung einer Handelsimmobilie im Stadtteil Dubrava besteht.

Die gegenständliche Liegenschaft befindet sich im östlichen Vorort Zagreb Dubrava mit ca. 120.000 Einwohnern, liegt an der Oporovečkova ulica am Gelände der Jadran Film (ehemaliges staatliches Filmstudio von Jugoslawien) und weist ein Flächenmaß von ca. 38.000 m² auf.

Das Grundstück war zum Anschaffungszeitpunkt bereits als Bauland gewidmet und durch den Zuschnitt für die Bebauung mit einer Handelsimmobilie ideal.



Abb. 4: Quelle: Google 2005, Mid Bau GmbH 2012

Wie an der Aufnahme zu sehen weisen die bestehenden Straßenläufe und die hohe Siedlungsdicht im Umfeld auf eine Verkehrsdichte größeren Ausmaßes hin. Der öffentliche Nahverkehr im Stadtteil Dubrava wird durch diverse Buslinien gewährleistet, allesamt betrieben durch die Betreibergesellschaft Z.E.T. (Zagrebački električni tramvaj).

Da die Grobbeschreibung des Projektes neben einer ersten Standortanalyse aufgrund der langen Realisierungsdauer und der langen Kapitalbindung nicht nur auf den Ist-Zustand festgelegt werden darf ist ebenso eine - soweit zum jeweiligen Zeitpunkt möglich- Prognose hinsichtlich der weiteren Entwicklung im näheren Umfeld wie auch hinsichtlich des Immobilienmarktes in Zagreb notwendig.

Kerry-U. Brauer[11] sieht in der Informationsbeschaffung bzw. in der Marktkenntnis die Grundlage für die marktorientierte Führung eines Projektentwicklungsunternehmens und streicht die Bedeutung der Analyse des jeweiligen Mikro- und Makrostandorts unter Berücksichtigung des spezifischen

[11] Vgl. Kerry-U. Brauer, Grundlagen der Immobilienwirtschaft, Leipzig 2011, S.593f

Immobilienteilmarktes, in dem die Immobilie bzw. das geplante Vorhaben einzuordnen ist, heraus.

In der Beginnphase der Entwicklung ergab eine Untersuchung der Umgebung folgende Standorte des Mitbewerbs für das geplante Vorhaben, welches zum damaligen Zeitpunkt noch als eingeschossiges Fachmarktzentrum vorgesehen war:

2006 war im Osten ein Konzum Supermarkt mit angeschlossener Apotheke geplant (Konzum ist die größte kroatische Einzelhandelskette). Als Bestand in der Umgebung wurden eine Filiale von Kaufland (deutsche Einzelhandelskette) und ein freier Marktplatz, wo Waren und Erzeugnisse freier Produzenten angeboten werden, festgestellt.



Abb. 5: Quelle: Mid Bau GmbH, Projekt Dubrava,2006

Im Jahre 2006 wurden vergleichbare Fachmarktzentren wie das ursprünglich an diesem Standort vorgesehene um ca. € 700/brutto/m² je nach Ausstattung errichtet, für den Fall der Errichtung einer Tiefgarage waren ca. € 150/Brutto/m² anzusetzen.

Das Projekt wurde 2006 im Rahmen der einfachen Projektentwicklungsrechnung untersucht. Grundsätzlich sind in dieser Frühphase der Entwicklung zwei Arten der einfachen Projektentwicklungrechnungen üblich, die beide in erster Linie auf Schätzungswerten und Erfahrungen basieren:

- Frontdoor – Approach
- Backdoor – Approach

Zur Anwendung kam der Frontdoor – Approach, bei dem der Projektentwickler von den voraussichtlichen geschätzten Kosten für die Realisierung des Vorhabens und der zu erzielenden Mindestmiete ausgeht.

Mit in die Rechnung einbezogen wurden folgende Kosten:

• Grundstückskosten	• Bauleitung, Projektierung
• Nebenkosten Grund	• Zentralregie
• Kommunalgebühren	• Maklerkosten
• Finanzierung Grundeinstand	• Reserve
• Gebäudekosten	• Finanzierung Gebäude
• Außenanlagen	
• Anschlusskosten	
• Planungskosten	

Abb. 6: eigene Darstellung

Zum Vergleich der kompletten Darstellung der üblichen Methoden geht der Backdoor – Approach von einer marktüblich erzielbaren Bruttomonatsmiete aus. Ermittelt werden entweder die maximalen Baukosten inklusive der Grundkosten oder der Preis, den ein Entwickler im Hinblick auf die geplante Rendite oder einen maximal erzielbaren Verkaufspreis höchstens tragen kann.

Kommt die eine – oder beide – Rechnung(en) zu dem Ergebnis, dass die angepeilte Miete oder der angepeilte Grundstückspreis nicht erzielt werden kann, ist die Entwicklung des geplanten Projektes an diesem Punkt wesentlich zu überdenken. Einerseits können und sollen Eingangsparameter überarbeitet oder andererseits könnte das Vorhaben eingestellt werden.

Ergibt sich – wie beim Bauvorhaben Zagreb Dubrava – eine wirtschaftliche Tragfähigkeit sollte die Grundstücksicherung mittels Optionsvereinbarung oder Kauf mit aufschiebbaren Bedingungen erfolgen. In diesem Falle wurde die

Liegenschaft nicht unmittelbar angekauft, sondern der Erwerb mittels „Share-Deal“ angedacht.

Ein „Share-Deal“, also der Erwerb von Gesellschaftsanteilen vom Veräußerer, sichert dem Erwerber letztlich die gleiche Rechtsposition wie ein Erwerb der Liegenschaft an sich, als entscheidender Grund muss jedoch angeführt sein, dass bei einem Erwerb von Gesellschaftsanteilen die Grunderwerbssteuer nicht zur Fälligkeit gelangt. Bei dem gegenständlichen Projekt betrug die Ersparnis ca. 3,0% der Grundstückskosten. Der Liegenschaftserwerb im Rahmen eines „Share-Deal“ ist ein immobilienwirtschaftlich üblicher Vorgang, da neben der Ersparnis der Grunderwerbssteuer auch eventuell vorhandene rechtliche „Hürden“ zum Erwerbsvorgang, beispielsweise die Zustimmung von Grundverkehrskommissionen oder Kommissionen betreffend den Grundstückserwerb durch ausländische natürliche wie juristische Personen nicht vorliegen und somit auch keine Zeitverzögerung eintreten kann.

Die Initiierungsphase brachte für das Projekt weitere Überlegungen, den ursprünglich geplanten Weg der Errichtung eines konventionellen Fachmarktzentrums zu verlassen und von nun an ein Shoppingcenter in die Prüfungen hinsichtlich der Realisierbarkeit bzw. ihrer Überprüfung miteinzubeziehen.

Entgegen dem Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses von Bone-Winkel kristallisierten sich zu diesem Zeitpunkt, nach der immobilienwissenschaftlichen Literatur kurz vor Beginn der Projektkonzeptionsphase, erhebliche Veränderungen.

Bone-Winkel sieht den Beginn der Projektvermarktungsphase zeitlich eingeordnet – wie in der Grafik ersichtlich – in der Phase der Projektkonzeption. Wenngleich „einzelne Marketingmaßnahmen den ganzen Projektentwicklungsprozess begleitend wahrgenommen werden müssen[12]“ wird der Beginn der Marketingaktivitäten bzw. Projektvermarktungstätigkeiten tendenziell gegen Ende des ersten Drittels des Entwicklungsprozesses gesehen.

[12] Vgl. Schulte & Bone-Winkel, Handbuch Immobilienentwicklung, Köln 2008, S.55

Den näheren Ausführungen zur Projektvermarktungsphase unten vorgegriffen sei, dass bei dem Vorhaben, am Standort in Zagreb Dubrava eine Gewerbeimmobilie zu errichten, eine konträre Vorgehensweise eingeschlagen wurde.

Nachdem der Erstkontakt zu der Verkäuferseite hergestellt wurde und zugleich die grundlegende Projektidee noch nicht vollends zu Ende konzipiert war, wurde der Kontakt mit dem Ankermieter im Lebensmittelbereich gesucht.

Ein positives Vorergebnis nach der Standortpräsentation gab einen doch bedeutenden Startschuss zum Vertiefung der bereits begonnenen Vorprüfungs- bzw. Vorbereitungstätigkeiten für das Gesamtvorhaben.

Entsprechend der Tatsache, dass im Handelsbereich 2006 eine angemessenes und vollständig abgerundetes Angebot im Osten Zagrebs nicht vorhanden war und entsprechend positive Signale des zum damaligen Zeitpunkts einzigen – wenn aber nach wie vor bedeutsamsten - und zugleich potentiellen Mieters führten zu einer Forcierung der Grundstückssicherungsmaßnahmen.

Nachdem angesichts der Liegenschaftsgröße bereits ein „Share-Deal“ angedacht wurde war folglich der nächste Schritt die Durchführung einer Due-Diligence-Prüfung der zu übernehmenden Gesellschaft. Eine Durchleuchtung der Finanzgebarung und der Rechtsverhältnisse ermöglichte schließlich die Unterzeichnung eines Gesellschaftervertrages infolge dessen die bisherigen Gesellschafter ausschieden.

Vertraglich wurde fixiert, dass vorerst 10% des vereinbarten Grundstückskaufpreises in Höhe von EUR 12,5 Mio zur Überweisung gebracht und die restlichen 90% mit der Rechtskraft der Lokationsbewilligung vom Treuhandkonto an die Verkäuferseite angewiesen werden sollen.

Parallel zu der Grundstückssicherung wurden stets Vorgespräche mit weiteren Mietern der bekannten Einzelhandelsketten geführt, sodass der Gedanke einer FMZ-Errichtung verworfen und die weiteren Hauptaktivitäten auf die Errichtung eines Shoppingcenters mit 2 Einkaufsebenen gelegt werden konnte.

6. Projektkonzeptionsphase – Garden Mall Zagreb

Nach dem die Projektinitiierungsphase in ihren Teilbereichen zufriedenstellende Richtungsindikatoren geliefert hat und mit der Vermutung einer Realisierbarkeit endet, muss das gesamte Entwicklungsvorhaben einer detaillierteren formalen Analyse unterworfen werden, um die Realisierungsfähigkeit anhand der Daten zu verifizieren.

Diese Phase wird als Projektkonzeptionsphase bezeichnet und hat neben der für den Investor intern weiterführenden Funktion auch den Zweck, anderen als den Investor beteiligten Personen wie beispielsweise Financiers das geplante Projekt nachvollziehbar begründen zu können. Ziel dieser Phase ist die tatsächliche wirtschaftliche Tragfähigkeit und eine Realisierungsempfehlung.

Diese Vielzahl an Analysen, die in der Projektkonzeptionsphase durchgeführt und unten im Detail erläutert werden, wird unter dem Gesamtbegriff der „Feasibility Analysis“ oder „Machbarkeitsstudie“ subsumiert. Die gesetzten Ziele des Investors werden geprüft und die zeitliche Umsetzbarkeit, die von wirtschaftlichen, technischen, rechtlichen, finanziellen und auch persönlichen Ressourcen des Entwicklers abhängt, wird einer näheren Prüfung unterzogen.

Die Machbarkeitsstudie per se stellt jedoch keinen Garant für den Projekterfolg dar, vielmehr dient sie der Entdeckung von Risiken, deren Unkenntnis das Gesamtvorhaben zu weiter vorgerückten Zeitpunkten ein Scheitern des Projekts wesentlich verteuern würde. Ein Abbruch der Entwicklung in dieser Phase des Gesamtprojekts kann aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse durchaus eintreten, was andererseits zu höheren Kosten als ein Abbruch in der Initiierungsphase führt.

Die Machbarkeitsstudie besteht aus folgenden durchzuführenden Analysen, die nach einer theoretischen Erklärung dem Projekt Garden Mall gegenübergestellt werden:

- Standortanalyse
- Marktanalyse
- Analyse des Nutzungskonzeptes
- Wettbewerbsanalyse
- Risikoanalyse

Die aus diesen Analysen gewonnenen Ergebnisse werden im Endstadium der Projektkonzeptionsphase in einer abschließenden Wirtschaftlichkeits- und

Renditeanalyse einbezogen, um das Vorhaben im Vorfeld der Realisierung einer möglichst präzisen Einschätzung zuführen zu können.

6.1 Standortanalyse

Jede Lage benötigt einen Standort. Die Standortlehre fand ihren Ursprung mit Johann Heinrich von Thünen, der erstmalig Gesetzmäßigkeiten zur Herausbildung von Bodennutzungsstrukturen untersuchte.[13]

Hauptaufgabe der Standortanalyse ist die Erhebung der derzeitigen als auch der zukünftigen Gegebenheiten im räumlichen Umfeld und die Beurteilung für den jeweiligen Marktsektor. Die räumliche Bezugs- und Beurteilungsbasis wird in gängigen Analysen in Makro- und Mikrostandort unterschieden.

Makrostandort, das großräumliche Untersuchungsgebiet, umfasst vor allem die Stadt, Gemeinde oder Region wohingegen die Betrachtung des Mikrostandortes auf die unmittelbare Umgebung zielt, also das nahe Umfeld, der Stadtteil, die Nachbarschaft. Diese zweistufige Erfassung der Standortfaktoren wird erneut in „harte“ und „weiche“ Standortcharakteristika unterteilt.

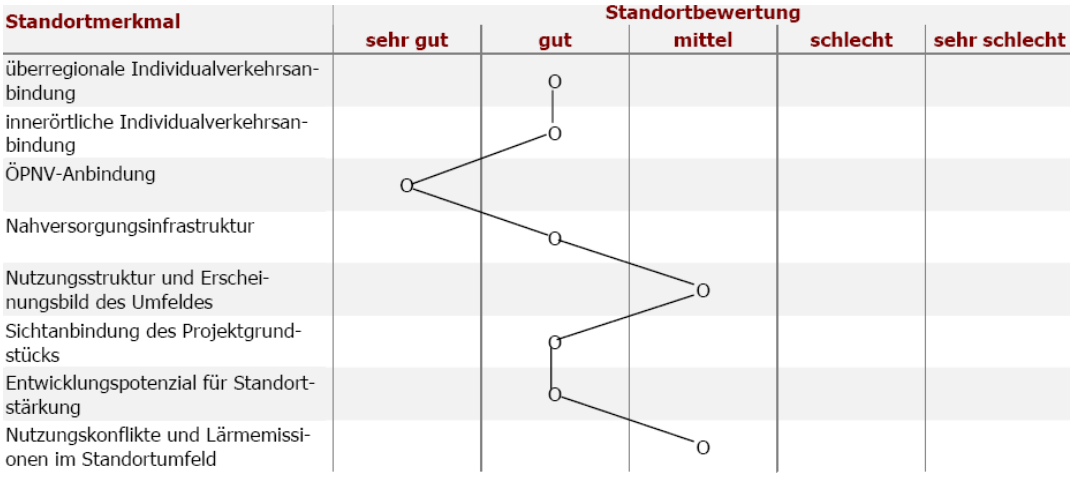
Als harte Faktoren seien beispielweise die geographische Lage, die Verkehrsstruktur und die Wirtschaftsstruktur bzw. Umfeldnutzung angeführt. Als weiche Faktoren lassen sich als Beispiel die soziodemographische Struktur oder das Image bzw. Investitionsklima anführen. Zur Veränderbarkeit beider Faktorengruppen ist anzuführen, dass sowohl harte als auch weiche Standortfaktoren Änderungen ausgesetzt sein können; eine Verkehrslösung kann dem jeweiligen Projekt angepasst werden, das Image eines Stadtteils kann sich wandeln usw.

Die Gesamtbetrachtung einer Standortanalyse soll „die unter ökonomischen Gesichtspunkten optimalen Nutzungsmöglichkeiten für einen Standort identifizieren oder aber verschiedene Standorte auf ihre jeweilige Eignung hinsichtlich eines bestimmten Nutzungssegmentes oder Nutzungskonzeptes zu beurteilen.“[14]

[13] Vgl. Thünen, Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie, Berlin 1826; nach Schätzl, Wirtschaftsgeographie 1, Paderborn 1981

[14] Vgl. Muncke et al., Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft in Schule, Bone-Winkel, Handbuch Immobilienprojektentwicklung, Köln 2008, S.136

Für Projekte, die im Volumenvergleich investitionsmäßig im geringeren Bereich als ein Shoppingcenter liegen, kann zur Darstellung der Standortqualitäten auch ein Stärke/Schwächenprofil angelegt werden, das graphisch Informationen liefert, jedoch unter schwacher Aussagequalität leidet und sich geringer Beliebtheit unter Investoren erfreut:



Quelle: Müller Consult GmbH, in: Schneider, W.; Völker, A.

Abb. 7: Vgl. Müller Consult GmbH, in: Oberweger, Markt- und Standortanalyse, Wien 2010 S. 25

Der vollständigen Abbildung halber sei auf die Nutzwertanalyse zur Entscheidungsfindung zwischen zwei Standortalternativen von Oberweger hingewiesen, wobei die Gewichtung der Faktoren mit dem Maximalwert von 10 und der Bewertung der jeweiligen Standorten mit dem Maximalwert von 5 festgelegt werden kann und das Ergebnis aus der Multiplikation der Werte entsteht:

Nutzwertanalyse bei der Auswahl aus zwei Standortalternativen

Nr.	Faktor	Gewichtung	Standort A	Standort B	Standort A	Standort B
1	Agglomerationseffekt	8	4	5	32	40
2	Umgebungsnutzung	4	2	3	8	12
3	Standortimage	6	4	3	24	18
4	Anbindung im öffentlichen Verkehr	4	3	2	12	8
5	Individualverkehrsanbindung	8	3	5	24	40
6	Erweiterungsmöglichkeit	6	2	5	12	30
7	Grundstückskonfiguration	4	2	3	8	12
Total					**120**	**160**

Quelle: Michael Oberweger

Abb. 8:Vgl. Oberweger, Markt- und Standortanalyse, Wien 2010 S.21

Kerry-U. Brauer legt Prüfungskriterien der Makro- und Mikrofaktoren, die für die Entwicklung einer Handelsimmobilie maßgeblich sein können, folgend dar:

Standortfaktoren Makrostandort	Standortfaktoren Mikrostandort
Sozio – demographische Faktoren Entwicklung der Anzahl privater Haushalte Struktur privater Haushalte Bevölkerungsentwicklung Bevölkerungsstruktur Sozialstruktur	**Faktoren der Infrastruktur** Nahverkehrsanbindung Grund-/ Realschule/ Gymnasium Kindertagesstätte Einkaufsmöglichkeiten Gastronomieeinrichtungen Erholungs- und Freizeiteinrichtungen Kultureinrichtungen PKW – Stellplätze Verkehrslärm/ - schmutz
Ökonomische Faktoren Wirtschaftswachstum Wirtschaftsstruktur Arbeitsmarktsituation Einkommenssituation/ - entwicklung Einkommensverwendung überregionale Verkehrsinfrastruktur wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen (Fördermittel, Steuern) Entwicklung des untersuchten Immobilienteil-marktes - Angebot/ Nachfrage - Leerstände - Flächenbedarf nach Größe und Ausstattung Mietpreisniveau und –entwicklung Kaufpreisniveau und –entwicklung Wettbewerbssituation	**Ökonomische und Lagefaktoren** Baurechtssituation Grundstücksnutzung (GFZ/ GRZ) Grundstückszuschnitt Grundstücksbeschaffenheit - Topographie - Bodenbeschaffenheit - Grundwasser steuerrechtliche Rahmenbedingungen Fördermittelgewährung Erschließung Grundstücksbelastung - Grundbuch - Baulastenverzeichnis Grundstückskaufpreis Ausstattung der Immobilie Architektur der Immobilie Einzugsgebiet für die Nutzung der Immobilie – vor allem bei: - Handels- und Dienstleistungsimmobilien - Freizeitimmobilien Wettbewerbssituation
Sonstige Faktoren Image des Standorts kulturelle Infrastruktur Verwaltungsklima Umweltverschmutzung städtebauliche Aspekte	**Sonstige Faktoren** Image des Mikrostandorts Nachbarbebauung Objektsicht

Abb. 9:Vgl. Kerry-U. Brauer, Grundlagen der Immobilienwirtschaft, 7. Auflage 2011, S.596

Diese Aufzählung kann projektspezifisch natürlich sowohl erweitert als auch eingeschränkt werden.

Die Analyse des Standortes der Garden Mall brachte auszugsweise folgende Ergebnisse: "Die zweispurige Oporovecka bindet zwar insbesondere die Stadtteile Gornja Dubrava und Donja Dubrava gut an das Zentrum an, vermag es aber nicht, weiter entfernte Regionen an den Standort zu binden. Dies liegt vor allem darin begründet, dass die überregionalen Verkehrsträger deutlich abgesetzt verlaufen. Zudem verläuft ein eigener Radweg ebenfalls auf der Seite des Einkaufszentrums. Mit öffentlichen Verkehrsmitteln ist der Standort über mehrere Buslinien erreichbar, die Haltestellen für beide Fahrtrichtungen sind unweit des Zentrums gelegen.

Als Standortnachbarn fungieren auf der Südseite gewerbliche Betriebe, ehe im Süden mehrgeschossiger Wohnbesatz folgt. Richtung Norden ist das Gebiet eher Einfamilienhaus-dominiert. Die nördlichen, deutlich abgesetzten Regionen weisen neben guten Wohnlagen auch Freizeitnutzung auf.

Die Lage der Garden Mall ist grundsätzlich für ein nahversorgungsorientiertes Einkaufszentrum mit Bezirkszentrenfunktion prädestiniert. Der Status wird aufgrund der Größe zu halten sein. Das Angebot der Garden Mall reicht allerdings klar über die Deckung des täglichen Bedarfs hinaus.

Das nördliche Hinterland ist aufgrund der Topographie schwach besiedelt, im Westen folgt der Zentralbereich der Stadt mit diesbezüglichem Einzelhandelsangebot, der Osten und Süden sind durch überregionale Verkehrsträger bis dato schon an andere Einkaufsdestinationen besser angebunden."[15]

Mittels einer Analyse der Erreichbarkeitsverhältnisse, sowohl individuell als auch mit dem öffentlichen Verkehrsmittel, wurden durchwegs positive Ergebnisse erzielt und die Anforderungen für ein Bezirkszentrum erfüllt.

Die Bezeichnung Bezirkszentrum, die durch die Begriffe Gemeinde- oder Stadtteilzentrum ersetzt werden kann, kategorisiert schon in der Standortanalyse das geplante Vorhaben. Ein Stadtteilzentrum geht über das Nachbarschaftszentrum, welches eine durchschnittliche Geschäftsfläche von ca. 7.000m² aufweist, hinaus und bietet im Direktvergleich ein tieferes und breiteres Waren- bzw.

[15] Vgl. Mid Bau GmbH, Standortuntersuchung Garden Mall 2007

Dienstleistungsangebot. Die üblichen Flächen für Zentren dieser Art liegen zwischen 9.300 und 32.500m².[16]

Die Einstufung als Bezirkszentrum führt auf der Ebene der Überprüfbarkeit von Mikro-Faktoren zu einer Neugewichtung der Ansätze. Da bei der Lage innerhalb des Siedlungsgebietes, hier Dubrava als Stadtteil Zagrebs mit circa 110.000 Einwohnern, im Gegensatz zu Zentren auf der grünen Wiese auch die fußläufige Erreichbarkeit von Relevanz ist, gilt es die neuen Anforderungen, die sich aus der Standortanalyse ergeben haben, einzuarbeiten.

Die Oporovecka, wie bereits bei den Ausführungen zur Projektinitiierungsphase angeführt, wird von mehreren Regionalbuslinien befahren. Von den Haltestellen ausströmend verteilen sich die Fahrgäste zu Fuß in die umliegenden Wohngebiete. Daher wurden Themen wie die für Fußgänger zu überwindenden Barrieren und topographische Verhältnisse bereits in der Planungsphase in die Überlegungen einbezogen. Zu Planungsbeginn wurde ebenso eine entsprechende Anzahl von Fahrradabstellflächen vorgesehen.

Die Straßenführung der Oporovecka, die sich durch stadtplanerische Maßnahmen im Umfeld in der Zukunft nicht verändern wird, ermöglicht zudem eine hervorragende Einsichtslage für das Hauptgebäude. Die nach wie vor in kleinerem Ausmaß bestehenen Filmstudios verweisen auf eine dichte Auslastungslage in den nächsten Jahren, wodurch nicht mit Zusatzflächen für etwaige Side - Developments zu rechnen sein dürfte.

Eine zusätzliche Standortaufwertung der Garden Mall wird die Durchführung der geplanten Weiterführung der Straßenbahnlinie 7 mit sich bringen, die in den nächsten zwei Jahren (Fertigstellungstermin ca. 2014) erfolgen soll. Somit wird die Position als nahversorgungsorientiertes Bezirkszentrum mit einem Angebot über den täglichen Bedarf hinaus gefestigt.

Abgesehen von der herrschenden immobilienwirtschaftlichen Literatur und neben den bisher in den Fußnoten erwähnten weisen auch Alda, Hirschner[17] mit der

[16] Vgl. Falk & Bays; Shopping-Center-Handbuch, Starnberg 2009, S.24
[17] Vgl. Alda & Hirschner, Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, 3. Aufl. Wiesbaden 2009, S.53

Feststellung der „Besonderheit der Standortgebundenheit über den gesamten Lebenszyklus eines Immobilienprojektes“ auf die Notwendigkeit einer „ausführlichen und differenzierten Analyse des Standortes“ hin.

Held sieht neben den Ausgangsfaktoren Projektidee, Kapital und Nutzer für eine gelungene Realisierung eines Immobilienprojektes auch den Standort als essentiellen Faktor auf gleicher Ebene wie die vorgenannten.[18]

Momme Torsten Falk legt wesentliche Erfolgskriterien für den Standort eines Shoppingcenters fest:

ERFOLGSKRITERIEN EINES SHOPPING-CENTERS STANDORTES	
Ökonomische Situation	Bruttoinlandsprodukt-Wachstum, Bruttoinlandsprodukt je Beschäftigter, Einschätzung der Arbeitsmarktlage, Struktur und Entwicklung der Beschäftigung, Ausbildungsqualität der Bevölkerung, Bewertung weicher Standortfaktoren (wie beispielsweise Freizeitmöglichkeiten und das Bildungsangebot), Bedeutung des Tourismus, Einzelhandelszentralität, Entwicklung des Einzelhandelsumsatzes, Entwicklung der Einzelhandelsmieten und der Renditen, Währungsstabilität, etc.
Nähe zum Kundenpotential	Einwohner im Einzugsgebiet, Einwohnerdichte im Nahbereich, voraussichtliche Bevölkerungsprognose, Stand und Prognose der Einwohnerstruktur, Struktur der Haushalte, Kaufkraftniveau auch differenziert nach Sortimenten/Warengruppen, Kaufkraftpotenzial, Größe der Zielgruppe im Einzugsgebiet, Mobilität der Bevölkerung etc.
Wettbewerbssituation	Struktur und Entwicklung des Einzelhandels differenziert nach Betriebs- und Warengruppen, Entwicklung der Verkaufsfläche, Verkaufsflächenarealität, Leerstand, Qualität der Shopping-Center im Untersuchungsraum, Shopping-Center-Arealität, Überschneidung der Einzugsgebiete, in Bau und Planung befindliche Einzelhandels-vorhaben etc.
Qualität Mikrostandort	Einsehbarkeit, Erreichbarkeit mit dem Individualverkehr, Integration in das Straßennetz, Verkehrsfluss, Verkehrsdichte, Anbindung und Qualität an den öffentlichen Personennahverkehr, fußläufige Erreichbarkeit, Passantenfrequenzen und Passantenstruktur im Center-Umfeld, Wegebeziehungen, Verkehrsplanungen, Image des Standortes, Synergieeffekte mit der Umgebung, Kfz-Stellplatzsituation etc.

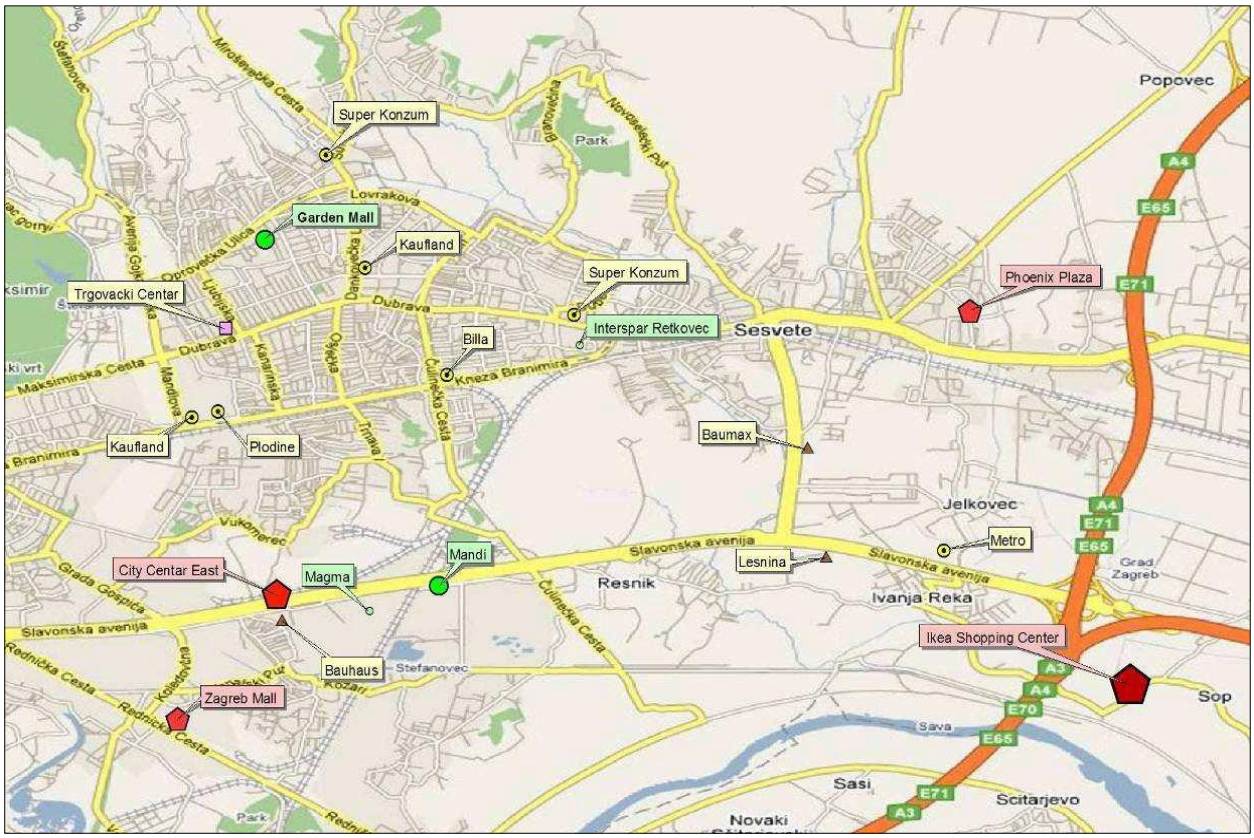
[18] Vgl. Held, Immobilienprojektentwicklung, Springer 2010, Heidelberg, S. 89

Abb 10: Vgl. Momme Torsten Falk, Institut für Gewerbezentren, in: Falk & Bays, Shopping-Center-Handbuch, Institut für Gewerbezentren, 2009, S.314

Im Wirtschaftsleben lässt sich die Bedeutung der Standortanalyse einerseits anhand bestehender In-House-Standortabteilungen verschiedener Unternehmen ebenso wie an der gefragten Tätigkeit von eigenen Standortbewertungsagenturen, die entsprechende Analysen auf Dienstleistungsebene durchführen, darlegen.

Neben der – verglichen mit der beispielhaften Differenzierbarkeit einer Standortanalyse von Kerry-U. Brauer - von den Investoren intern durchgeführten „Kompaktanalyse“ des Standortes Dubrava wurde im Rahmen der Konzeption des geplanten Projektes ein großes Augenmerk auf die Reaktionen der potentiellen Mieter – vor allem nach der doch positiven Aufnahme durch den Ankermieter aus dem Lebensmittelbereich- genommen. Als Ergebnis wurde der im Vorfeld bekannte Wunsch der Einzelhandelsketten nach einer Niederlassung im Bereich Zagreb Ost gefestigt und dadurch die auch durch die Erfahrung des Investors gebildete Einschätzung der Standortes bestätigt.

Nach Eröffnung zeigt sich die Einzelhandelssituation in Zagreb Ost folgend, die Darstellung beinhaltet auch die in Planung befindlichen Projekte des Mitbewerbs:



6.2 Marktanalyse

Der Zweck der Marktanalyse ist die Erfüllung der modelltheoretischen Bedingung der Transparenz im Immobilienmarkt.[19] Durch die Marktanalyse soll eine präzise Einschätzung des der Nachfrage angemessenen Flächenangebots und der Angemessenheit der Miet- oder Kaufpreise erfolgen. Zusammen mit der Standortanalyse soll eine Aussage hinsichtlich der Entwicklung von Angebot, Nachfrage und Preisen in der Zukunft bestmöglich basierend auf den gewonnenen Ergebnissen getroffen werden.

Aufgrund der nicht durchführbaren kompletten Vergleichbarkeit von Immobilien – bedingt durch die Verschiedenheit der jeweiligen Gebäude – lässt sich der Ansatz der Theorie hinsichtlich der Transparenz nicht vollständig verwirklichen. Immerhin kann der Nachfrager auf das doch umfangreiche im Internet vorhandende Informationsmaterial als ersten Schritt zur Einschätzung der Positionierung des geplanten Projektes zurückgreifen. Die Heranziehung von sowohl amtlichen Statistiken wie auch Informationen von Wirtschaftsforschungsinstituten und Stadt- bzw. Regionalrankings stellen eine weitere Informationsquelle zu einem frühen Zeitpunkt dar.

Im Vorbereitungsbereich soll die Marktanalyse einen Indikator liefern, ob die Investitionsentscheidung in Verbindung mit dem Investitionsrisiko nah an den Nachfragepräferenzen liegen wird und die zukünftigen Entwicklungen abdecken kann. Die Analysetiefe soll Größe, Dynamik und Entwicklungsstand in den Teilmärkten und in den Marktsegmenten innerhalb ihrer Entwicklungsstufen mit möglichster Genauigkeit darstellen. Das Einfließen von physischen und sozioökonomischen Faktoren muss für die Untersuchung des jeweiligen Standortes im Einzelfall erwogen werden.[20]

Alda und Hirschner weisen richtigerweise auf die Notwendigkeit hin, die Marktanalyse über bestehende Konkurrenzobjekte hinaus optimal mit Informationen zu geplanten bzw. sich bereits in der Errichtung befindlichen Konkurrenzobjekten

[19] Vgl. Munke et al. in Schulte,Bone-Winkel, Handbuch Immobilienentwicklung,3.Aufl., Köln 2008
[20] Vgl. Mayrzedt et al., Internationales Immobilienmanagement, München 2007, S.622

anzureichern um letztendlich dem eigenen Projekt ein Ertragsniveau zuordnen zu können.[21]

Nach Möglichkeit müssen auch die Wechselbeziehungen zwischen den jeweiligen Teilmärkten Beachtung finden, um beispielsweise Angebotsdefizite an einem Standort mit den damit verbundenen nachfragebezogenen Abwanderungsmöglichkeiten sowohl feststellen als auch erkennen zu können. Daher ist eine möglichst differenzierte Betrachtungsweise des zu untersuchenden Marktes aus Investorensicht empfehlenswert.

Die Immobilienliteratur weist – ähnlich hinsichtlich der Standortanalyse – auf die Bedeutung der Marktanalyse hin, um der zentralen Fragestellung nach dem

[21] Vgl. Alda & Hirschner, Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, 3. Aufl. Wiesbaden 2009, S. 113

relevanten Markt eines Investitionsvorhabens gerecht werden zu können:

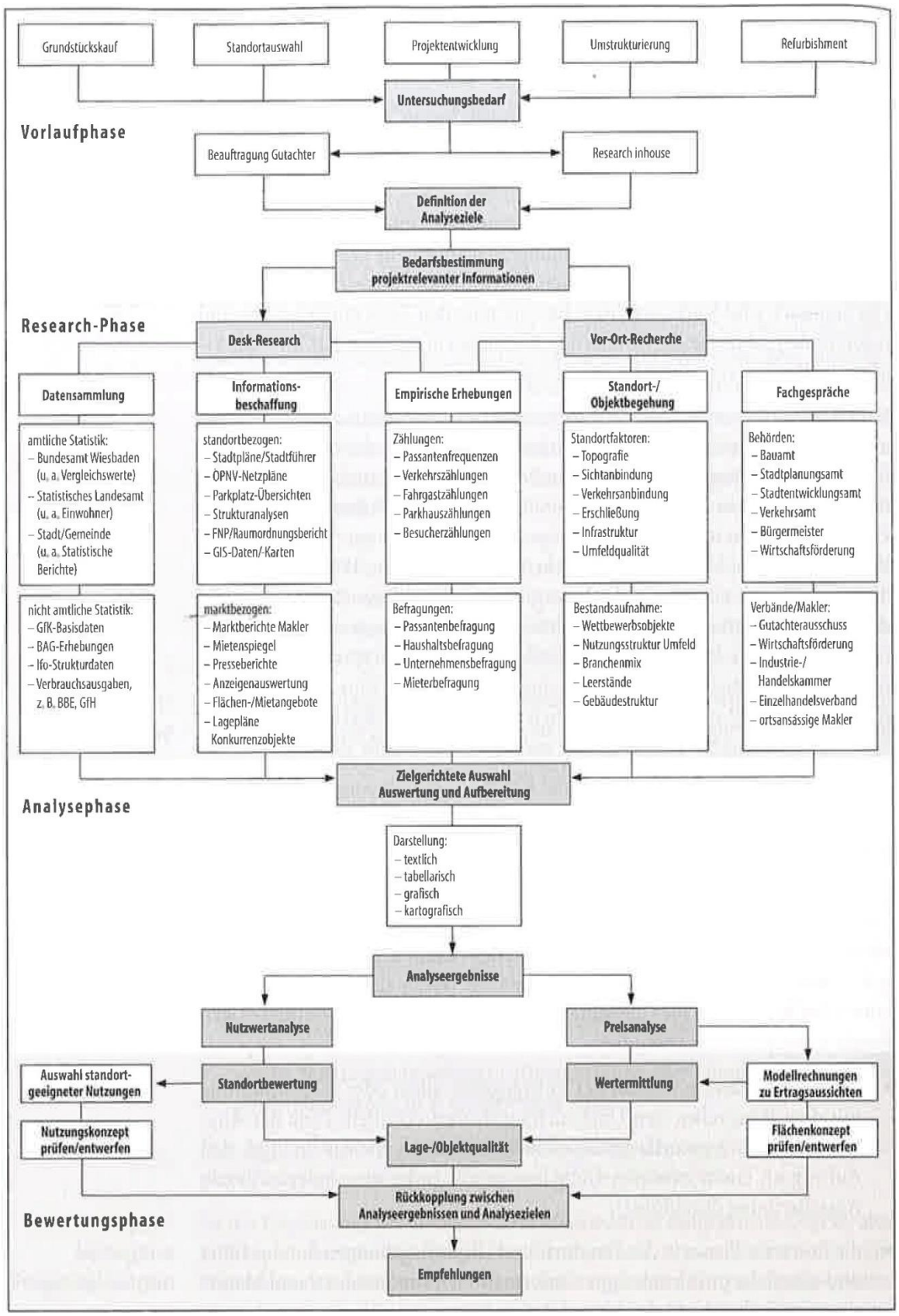


Abb. 11: Schulte & Bone-Winkel, Handbuch Immobilienentwicklung, Köln 2008, S. 142

Innerhalb von sich fließend überlappenden Übergängen teilt sich die Marktanalyse in eine Vorlauf-, eine Research- und eine Analysephase, welche sich jeweils in einer großen Anzahl von Teilschritten aufteilen lässt.

Nach dieser Darstellung der beinahe endlos möglichen Vertiefungsmöglichkeiten der Marktanalyse in der spezifischen Literatur muss der Vergleich mit dem konkreten Projekt aufgezeigt werden:

Das einhellig positive Aufnehmen der potentiellen Mieter zum Zeitpunkt der Erstinformation des geplanten Vorhabens in Verbindung mit einer unternehmensinternen Einschätzung unter Einbeziehung der bisherig im Entwicklungsbereich gemachten Erfahrungen führte zu einer Prognose bezüglich der grundsätzlichen Eignung des Vorhabens für den Standort. Aus dieser Einschätzung heraus wurde die Entwicklung ohne Durchführung einer externen und tiefgehenden Marktanalyse fortgeführt.

Eine nach der Eröffnung durchgeführte Marktanalyse für das finanzierende Bankinstitut aus dem Jahr 2010 ergab auszugsweise folgende Ergebnisse:

„Um sich mit der zukünftigen Stellung der Garden Mall im Einkaufszentrumsgefüge der Stadt Zagreb ein Bild machen zu können, musste diese zumindest überblicksartig dargestellt werden.

Die Einzelhandelssituation von Zagreb stellt ein treffendes Beispiel für den Wechsel von einer zentralistisch geplanten Wirtschaft in einen Markt, der durch die Kapitalwirtschaft geprägt ist. Obwohl die Zahl der Einzelhandelsgeschäfte stagnierte, änderte sich das Einzelhandelsgeschehen drastisch. Eine Unzahl von neuen Geschäften eröffnete und ebenso viele alte wurden geschlossen. Die ersten Hypermärkte und Shopping Center eröffneten zwar 1994, das Gros der Einzelhandelseinrichtungen wurde aber in Zagreb im Jahr 2000 oder später marktwirksam.

Die wichtigsten Einkaufsziele sind die City mit zahlreichen kleineren Zentren auf der einen Seite und einige größere, eher peripher gelegene Einkaufszentren, die großteils im Westen der Stadt entlang der Ljubljanska/Zagrebacka liegen. Seit 2006/2007 hat die Zahl der Einkaufszentrenprojekte, viele davon jenseits von 50.000 m² vermietbarer Fläche/GLA3, stark zugenommen.

Im Jahr 2010 stellte sich die Situation in Zagreb folgend dar:

Bestehende Zentren	GLA in m², ca.	Zentrenhierarchie	Konkurrenz für Garden Mall
WestGate	95.000	Überregionales Zentrum	mittel
City Center One	61.000	Zagreb West*	mittel
Mercatone Emmezeta	32.000	Bezirkszentrum	keine
Mandi	28.000	Bezirkszentrum	hoch
Avenue Mall	27.000	Bezirkszentrum	mittel
Garden Mall	**26.000**	**Bezirkszentrum**	
King Cross	21.000	Zagreb West*	gering
Kaptol Centar	15.000	Innenstadtzentrum	gering
Roses Fashion Outlet	15.700	Regionales Factory Outlet Center	gering
Prigan Outlet	13.000	Regionales Factory Outlet Center	gering
Magma	10.000	Bezirkszentrum	gering
Cascade	8.000	Innenstadtzentrum	gering
Mercator Sigecica	6.000	Nachbarschaftszentrum	mittel
Mercator Spansko	6.000	Nachbarschaftszentrum	gering
Importanne Centar	5.500	Innenstadtzentrum	gering
Konzum Jankomir	5.500	Nachbarschaftszentrum	gering
Importanne Galeria	5.000	Innenstadtzentrum	gering
Interspar Kneza Branimira	5.000	Nachbarschaftszentrum	hoch
Shopping Centar Vrbani	4.000	Nachbarschaftszentrum	keine
Branimir Centar	4.000	Innenstadtzentrum	keine
Konzum Zaprude	4.000	Bezirksteilzentrum	gering
Shopping Centar Precko	3.000	Nachbarschaftszentrum	keine
Gesamt gerundet	**400.000**		

Abb. 12: eigene Darstellung

Das durchschnittliche Einkaufszentrum der Stadt ist somit etwa 18.000m² groß, wobei der Wert stark vom WestGate determiniert wird. Die kroatischen Zentren mit einer vermietbaren Fläche zwischen 20.000 und 35.000m² sind allesamt mit einem SB-Warenhaus oder einen Lebensmittelverbrauchermarkt versehen, bei der Garden Mall übernimmt Interspar diese Funktion. Die Garden Mall ist durchaus auch mit österreichischen Zentren vergleichbar. Der Innsbrucker Sillpark (28.300m² GLA) oder das Wiener Stadion Center (26.700m²) sind aufgrund der Größe, der Shopstruktur und auch der Lagequalität gut mit der Garden Mall vergleichbar.“[22]

Eine – ebenso essentielle – Betrachtung des Nahbereichs der Garden Mall führte in aller Kürze umrissen zu folgenden Ergebnissen:

„Östlich der Garden Mall befindet sich seit nunmehr etwa drei Jahren der Konzum Dubrava an der Avenija Dubrava. Im Nahbereich des Busbahnhofes und einer Straßenbahn-Endstation verfügt der Markt über eine ausgezeichnete Erreichbarkeit

[22] Vgl. Mid Bau GmbH, Standortuntersuchung Garden Mall 2010

mit öffentlichen Verkehrsmitteln, auch eine ausreichende Anzahl an Pkw-Stellplätzen ist gegeben. Der Lebensmittelverbrauchermarkt (Super Konzum) hat etwa eine Verkaufsfläche von 1.500m² aufzuweisen. Weiters verfügt der Markt über eine Ladenzeile im Kassenbereich mit u.a. Apotheke, Optiker, Trafik, Blumenshop, Café, Handyshop einer Bank und einem Blumenladen.

Ein weiterer Lebensmittelmarkt der selben Unternehmensgruppe befindet sich nur etwa 400m nordwestlich der Garden Mall. An der Mirosevecka Cesta ist ein moderner Super Konzum gelegen. Mit einer dem Interspar ähnlichen Verkaufsfläche und auch vergleichbarem Angebot verfügt der Markt über eine kleine Shopzeile im Kassenbereich mit Mana Bekleidung, Café, Juwelier, Optiker, Apotheke, Blumen, Putzerei, Trafik sowie eine kleine Schuh- und Bekleidungsboutique.“[23]

6.3 Wettbewerbsanalyse

Knapp formuliert dient die Wettbewerbsanalyse primär dazu, sich ein Bild und eine Bewertung der ebenso am Markt agierenden direkten Konkurrenz zu machen.

Es ist vordergründig, die Mitbewerber bzw. in diesem Geschäftsfeld ihre jeweiligen Projekte zu erkennen und deren Erfolgschancen zu beurteilen. Im selben Zug gilt es, die Stärken und Schwächen sowohl der eigenen Projektierung als auch die der Mitbewerber herauszufiltern und im Rahmen dessen die Reaktionen der Mitbewerber auf das eigene Vorhaben in einem definierten Marktbereich bestmöglich abzuschätzen, um somit den eigenen Branchenmix marktgerecht abzuleiten.

Bezogen auf Handelsimmobilien ist das Augenmerk auf Konkurrenzprojekte zu legen, die in einem ersten Schritt auf ihre Eckpunkte Art, Lage, Grundstücksgröße, Nutzfläche und Leerstandsquote zu prüfen sind.

Abgesehen von regionalen und funktionalen Anknüpfungspunkten gilt es auch das „Timing“[24] im Wettbewerb unter den einzelnen Handelsimmobilienprojekten in die Untersuchung einzubeziehen, da auch das vorbildlichst durchentwickelte Projekt durch falsches Timing in Mitleidenschaft gezogen werden kann.

[23] Vgl. Mid Bau GmbH, Standortuntersuchung Garden Mall 2010
[24] Vgl. Gondring, Immobilienwirtschaft, 2.Aufl. München 2009, S. 268

Isenhöfer wählt zur Verifizierung einen mathematischen Weg. Mietkonditionen sowie standortbezogene Faktoren werden zur vorhandenen Standort- als auch Gebäudeattraktivität gewichtet und mit dem Eigenobjekt nach ihrer Zielerfüllung in Bezug auf dieses und auf die Konkurrenz ermittelt. Nach einer Multiplikation der Kriteriengewichte mit dem Zielerfüllungsgraden werden die einzelnen Teilnutzen zum Gesamtnutzen aufaddiert was im Ergebnis zur Ermittlung die relative Wettbewerbsposition des Eigenprojektes darstellt und ebenfalls eventuellen Modifizierungsspielraum darlegt.[25]

Der zuvor angeführte definierte Marktbereich soll in der Analyse alle relevanten Wettbewerbsstandorte berücksichtigen. Die Relevanz ergibt sich aus Mitbewerberobjekten, die das Einzugsgebiet und die Kaufkraftbindungsquoten des Eigenprojektes beeinflussen. Für das Shoppingcenter Garden Mall ergibt sich folgendes Bild:

Shopping Center	GLA in m²
City Center One	47.000
Mercatone Emmezeta	32.000
King Cross	30.000
Mandi	28.000
Avenue Mall	27.000
Kaptol	15.000
Mercator Sigecica	6.000
Importanne Centar	5.500
Interspar Retkovec	5.000
Importanne Galeria	5.000
Vrbani Centar	4.000
Precko Centar	3.000
Branimir Centar	4.000
Mercator Spansko	6.000
Konzum Jankomir	5.500
Konzum Zaprude	4.000
Magma	10.000

Shopping Center Projekte	GLA in m²
Supernova	120.000
Westgate	95.000
Arena Centar	62.000
Zagreb Mall	50.000
Metropolis	80.000
Spansko	80.000
ZigZag Centar	71.000
Cvjenti Trg	12.000
Savica Tower	23.000
Shopping Center Zagreb Dubrava	22.000
Supernova Retail Park	31.000
Cascade	3.500
Ibler Passage	4.500
EKZ Projekt Messe	12.000
SC Novy Zagreb	60.000
Phoenix Plaza	54.600
SC Zagreb Buzin	52.000
Konzum Dubrava	8.000
Ikea Shopping Center	140.000

Abb. 13: Vgl. Mid Bau GmbH, Standortuntersuchung 2010

In dieser Aufstellung ist das City Center One East mit einer GLA von ca. 60.000m² noch unberücksichtigt.

[25] Vgl. Isenhöfer, Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen, Berlin 1999, S.88

Eine Determination des Marktgebietes findet in der Wettbewerbsanalyse durch den jeweiligen Center-Typ, durch die jeweilige Größe und durch die Wettbewerbssituation im Umfeld statt.

Im Rahmen der Strukturerhebung in der Analyse und der Bewertung nach Brachen sowie Warengruppen bzw. Betriebstypen weist Falk ebenso wie Gondring auf die Notwendigkeit der Beachtung der in Planung befindlichen Objekte der Mitbewerber hin. [26]

Bekanntlich durchlebte der Markt für Shoppingcenter in Zagreb im letzten Jahrzehnt eine bewegte Zeit. Zagreb hat mit ca. 50m² Shoppingcenterfläche pro 100 Einwohner trotz geringerer durchschnittlicher Kaufkraft beispielsweise Wien überholt. Sollten alle sich derzeit in Planung befindlichen Projekte realisiert werden, dürfte sich dieser Wert auf 136m² auf 100 Einwohner erhöhen:

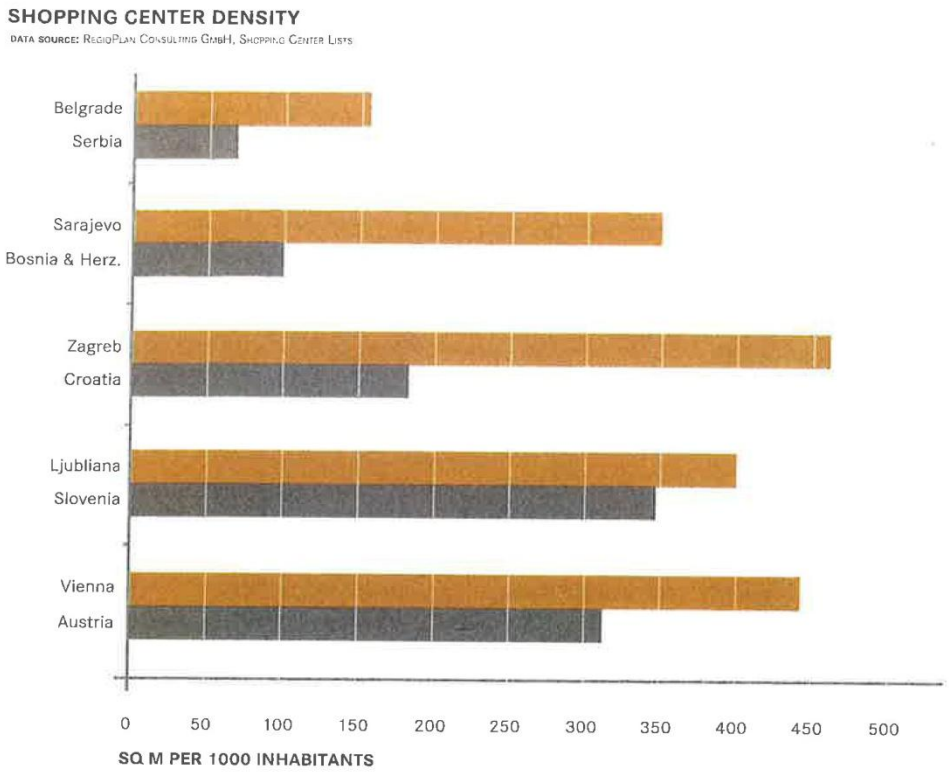


Abb. 14: Vgl. RegioPlan Consulting GmbH, Shopping Center List, in: Across Magazine,01/2010 Vienna S.23

[26] Momme Torsten Falk, Institut für Gewerbezentren, in: Falk, Bays, Shopping-Center-Handbuch, Institut für Gewerbezentren, 2009, S. 315

Dennoch gibt es auch „Bereinigungstendenzen“ innerhalb des Marktes. Abgesehen von wirtschaftlichen Beeinträchtigungen hervorgerufen durch Überalterung einiger Center (das Center King Cross eröffnete bereits 2002) leiden andere unter schlechter Führung oder drittklassigen Standorten. Auch die wirtschaftliche Spannungslage der letzten Jahre sowie eine Verdichtung des Wettbewerbes führten dazu, dass einige Shoppingcenterprojekte nicht über das Planungsstadium hinaus kamen bzw. kommen wie beispielsweise das Metropolis Center in Jankomir, das ursprünglich 2008 eröffnen sollte. Einer vollständigen Aufzählung halber sei auch auf das eingestellte Projekt „Phoenix Plaza“ hingewiesen. Auch die Entwicklung des „Ikea-Shopping-Center“ ist vorerst angehalten. Vorerst wird der Ikea Markt selbst („Blue Box“) errichtet, um nach dessen Fertigstellung bzw. Eröffnung Ende 2013 dem Standort nach einer Beobachtungsphase möglicherweise eine Fertigstellung der Entwicklung zuführen zu können.

Beim Projekt Garden Mall Zagreb Dubrava wurde die Wettbewerbsanalyse in die Ergebnisse der Standort- und Marktanalyse integriert und aufgrund der in diesen Bereichen gewonnen Erkenntnisse nicht gesondert durchgeführt.

6.4 Risikoanalyse

Immobilien jeder Art zählen aufgrund der Immobilität, der zeitlichen Gebundenheit sowie den hohen Anfangskosten zu den risikoreichsten Geldanlagen, wodurch der Stellenwert einer Risikoanalyse als hoch zu sehen ist. Im Immobilienbereich gilt, dass bei steigender Rendite auch das Risiko zunimmt.[27]

Das geringste Risiko stellt die Investition in eine fertig entwickelte und zugleich langfristig vermietete Immobilie in bester Lage dar, wobei diesfalls die Rendite entsprechend gering ist. Andererseits kann die höchste Rendite wiederum bei Immobilieninvestitionen im Bereich der Eigenkaptialfinanzierung mit hohem Fremdkapitaleinsatz durch die optimale Ausnutzung des Leverage-Effekts erzielt werden, wobei diese Art der Investition sehr risikoreich ist und größte Erfahrung erfordert.

Niehaus stellt das Rendite-Risiko-Verhältnis bei ausgewählten Immobilieninvestitionen folgend dar:

[27] Vgl. Niehaus, The Allocation of Catastrophe Risk, S. 33f,2002

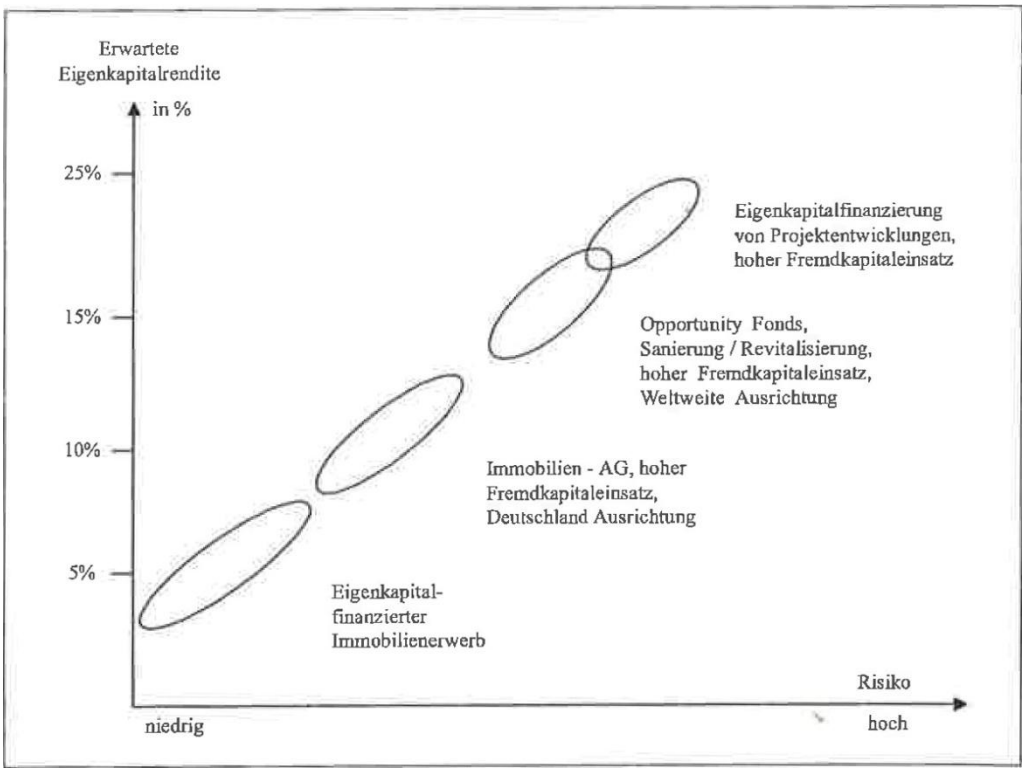


Abb. 15: Vgl. Niehaus, The Allocation of Catastrophe Risk, S. 34,2002

Bei der Bewertung der möglich eintretenden Risiken muss weiters eine Unterscheidung zwischen systematischen und unsystematischen Risiken bei einer Immobilieninvestition vorgenommen werden.

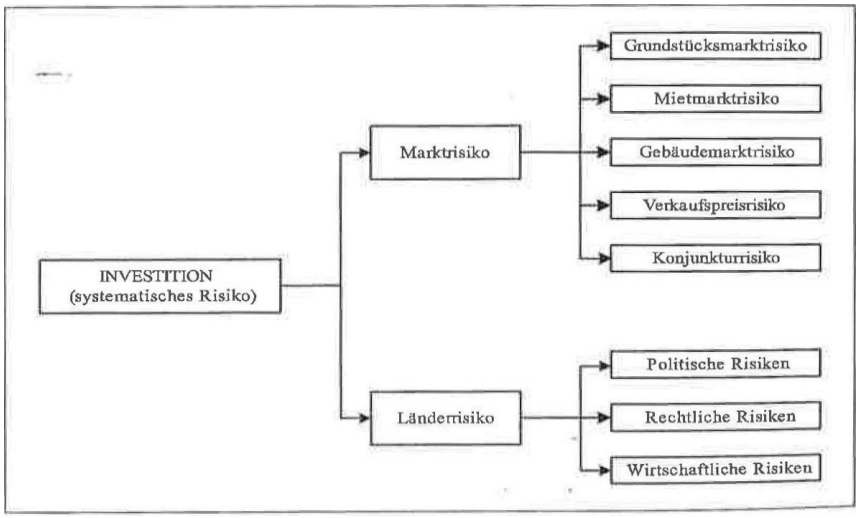


Abb. 16: Vgl. Gondring, Immobilienwirtschaft, 2.Aufl. München 2009, S. 270

Der Investor kann systematische Risiken nicht oder nur im geringsten Rahmen beeinflussen, wohingegen in der Kategorie der unsystematischen Risiken eine Beeinflussung oder Minimierung durch das Handeln oder durch die Entscheidungen der an der Entwicklung der Immobilien beteiligten Entscheidungsträger möglich und auch erwünscht ist:

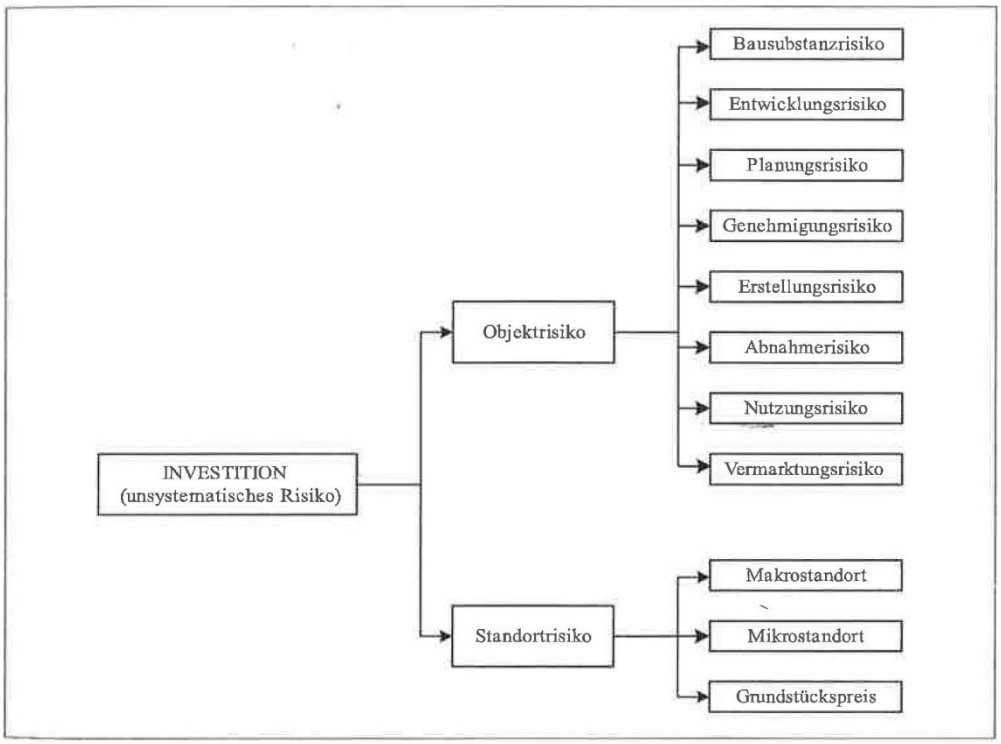


Abb. 17: Vgl. Gondring, Immobilienwirtschaft, 2.Aufl. München 2009, S. 271

Die Projektentwicklungsgesellschaften der Investoren bzw. Bauherren des Shoppingcenters Zagreb Dubrava entstanden ursprünglich aus Bauunternehmen. In diesem Geschäftsbereich wird eine Risikoanalyse zögerlich wahrgenommen bzw. durchgeführt.

Auch beim Projekt Garden Mall wurde keine eigene Risikoanalyse durchgeführt, da das Interesse der Mieter und die hervorragende Eignung des Grundstückes in Verbindung mit den Erfahrungswerten geringe Risikofaktoren sowohl im systematischen als auch im unsystematischen Bereich implizierten und nach Fertigstellung auch bestätigten.

Im Einzelnen müssen die jeweilig angeführten Objektrisiken aus der Nähe betrachtet werden:

Das Bausubstanzrisiko ist mangels Vorliegen von Altbestand rein auf die neu zu errichtenden Gebäude festzulegen. Zukünftig aufgrund der Baupraxis zu erwartende Mängel sind bestmöglich in die Vertragsgestaltung bei Auftragsvergabe einzubeziehen.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird ein Augenmerk auf die im Zuge der Errichtung auftretenden Baumängel gelegt werden. In der Projektkonzeptionsphase wurde zur bestmöglichen Absicherung gegen Bausubstanzrisiken die Zusammenarbeit einer sowohl einer kroatischen als auch österreichischen Rechtsanwaltskanzlei gesucht, die beide bereits lange vor Unterzeichnung Entwürfe für die Bauverträge vorbereiteten.

Das Entwicklungsrisiko kann nie vollständig ausgeschlossen werden, allerdings steht Erfahrung in diesem immobilienwirtschaftlichen Teilbereich auftretenden Entwicklungsrisiken hemmend gegenüber, da Fehler in der Entwicklung größtenteils durch Erfahrungswerte aus vorhergehenden Projekten reduziert werden können. In diesem Fall konnte der Investor vor dem Eintritt in den kroatischen Markt bereits neben einer Vielzahl von Projekten in Österreich auch konkrete Erfahrung im Rahmen von Realisierungen in Slowenien mit den dazugehörigen Erfahrungen eines Markteintrittes in ein zumindest für den Investor wirtschaftlich unbekannten Staat aufweisen.

Das Planungsrisiko konnte konkret minimiert werden, da zu einem frühen Zeitpunkt Vorgespräche mit einem Ankermieter aus dem Lebensmittelbereich geführt wurden und dieserart die Empfehlung für die Planung an ein auf Shoppingcenter dieser Größenordnung spezialisiertes Architektenbüro ausgesprochen wurde. Abgesehen von finanziellen wie zeitlichen Einsparungsmöglichkeiten durch das Unterbleiben eines Architektenwettbewerbes konnte durch die direkte Beauftragung des Architektenbüros Bügelmayer ZT GmbH ein auf die Planung von Handelsimmobilien modernsten Zuschnitts spezialisiertes Unternehmen gewonnen werden.

Zu den gewählten und realisierten Planungsansätzen sei auf unten Angeführtes hingewiesen.

Das Genehmigungsrisiko wurde bereits im Übernahmevertrag der das Grundstück besitzenden Gesellschaft abgefangen. Vereinbart wurde das Erfordernis der rechtskräftigen Lokationsbewilligung um 90% des ausstehenden Kaufpreises für die Gesellschaft, was im Endeffekt eine aufschiebende Bedingung bzw. eine Absicherung für den Investor darstellt.

Das Erstellungs- bzw. Abnahmerisiko stellen für das durchgeführte Vorhaben vernachlässigbare Punkte dar, denn diese theoretischen Ansätze fanden in der Entwicklungspraxis des Projektes Garden Mall kein Vorkommen.

Entgegen der Darstellung Gondrings lässt sich in der Praxis feststellen, dass das unter „Objektrisiko“ angeführte Vermarktungsrisiko inhaltlich näher dem „Standortrisiko“ zuzuordnen ist:

Die ebenso in dieser Risikokategorie angeführten Makro- und Mikrostandortrisiken sind in direkter Abhängigkeit mit dem Vermarktungsrisiko zu sehen, denn ohne geeigneten Standort keine ansprechende Vermarktung und umgekehrt. Die Funktionalität einer dem Standort angepassten Vermarktung lässt sich nicht dem Objektrisiko allein zuordnen, da Mieter primär aufgrund des Standortes und weniger aufgrund des Gebäudes per se die Entscheidung zu mieten, treffen.

Der Grundstückspreis, der einerseits das Verhandlungsergebnis zwischen einer verkaufsbereiten Partei und einer Partei mit Kaufinteresse darstellt sowie andererseits die allgemeinen Grundstückspreissituation der jeweiligen Umgebung wiederspiegelt stellt aus meiner Sicht kein Risiko per se dar, denn ist er sehr wohl durch entsprechende Verhandlungsführung beinflussbar, was für andere Risikofelder nicht gilt bzw. nicht möglich ist.

6.5 Analyse des Nutzungskonzeptes

Nachdem Markt-, Standort-, Wettbewerbs- und Risikoanalyse bereits Ergebnisse geliefert haben ist, die Analyse des Nutzungskonzepts der erste Schritt in Richtung konkreter Ausgestaltung des Gebäudes auf dem jeweiligen Grundstück unter den zum jeweiligen Zeitpunkt bekannten Anforderungen.

Die in der Projektidee definierten und bisherig erarbeiteten Konzeptbestandteile werden in eine erste graphische Konzeptdarstellung eingearbeitet. Diese erste Planungsunterlage wird durch den Entwickler selbst oder wie in diesem Fall durch den beauftragten Architekten erstellt. Sie soll sowohl eine horizontale geschossweise als auch vertikale dargestellte Planungsgrundlage für die weiteren Planungsschritte sein und ebenso unterstützend bei der weiteren Konkretisierung der Investitionskosten dienen.

Unter Einbeziehung der bis zu diesem Zeitpunkt bereits stattgefundenen Vorgespräche mit den potentiellen Mietern bzw. nach erster Bekanntgabe der benötigten Geschäftsflächen soll das Nutzungskonzept eine erste Flächenmixplanung und Anordnungsübersicht enthalten. Eingänge, Wegeführungen, Aktions- und Aufenthaltszonen und alle Flächenbereiche neben den Handelszonen werden in dieses vorläufige architektonische Gestaltungskonzept mit einbezogen.

Diese „graphischen Vorbereitungsschritte“ bedürfen auch der Berücksichtigung von Funktionalitätsaspekten im Sinne der Nutzungsmöglichkeiten und müssen natürlich ebenso die Schaffung einer unverwechselbaren Immobilie beabsichtigen.

Die Raumkonzeption soll als Hauptstütze der wirtschaftlichen Betreibbarkeit der Handelsimmobilie ein ideales Verhältnis zwischen der realisierbaren Mietfläche und der nicht vermietbaren Konstruktions- und Verkehrsfläche erzeugen. Eine Flexibilisierung der einzelnen vermietbaren Flächen muss in Zukunft möglich sein und ist bereits vorzusehen. Die Immobilie, speziell die moderne Handelsimmobilie, muss sich zur Wahrung der Konkurrenzfähigkeit zum Nutzer selbst ausrichten können.

Die Nutzer fragen anpassungsfähige Geschäftslokale aufgrund wirtschaftlich bedingt variabler Nutzungsbedürfnisse nach, was durch die jeweilige Einheit bewerkstelligt

werden muss. Flächenzusammenlegungen dürfen keine unüberwindbare Aufgabe für die Betreiber sein.

Diese erforderliche Flächenflexibilität muss in einer entsprechenden Art und Weise auch in der technischen Gestaltung Berücksichtigung erfahren. Die Tragwerksstruktur (Primärstruktur) soll ebenso wandelbar wie wirtschaftlich sein.

Der Innenausbau (Sekundärstruktur) unterliegt den gleichen Anforderungen hinsichtlich der bedarfsgerechten Anpassungsfähigkeit. In diesen Bereich fallen beispielsweise Boden- und Deckenkonstruktionen sowie Schall- und Brandschutzmaßnahmen, welche zum Großteil an den jeweiligen Mieter angepasst werden und von diesem mit eigenen Bau- und Ausstattungsbeschreibungen den jeweiligen Mietverträgen als Beilage hinzugefügt und somit verbindlich werden.

Die Haustechnik (Tertiärstruktur) unterliegt zum Großteil ebenso wie der Innenausbau den Vorgaben der jeweiligen Mieter und wird je nach Vereinbarung gestaltet. Die verwendeten Gerätschaften sind unter Aspekten der Wartungsfreundlichkeit sowie Altersbeständigkeit im Sinne von geringeren Folgekosten auszuwählen.

Außerhalb des Gebäudes ist die Gebäudetypologie zu beachten, die eine Integration der architektonischen Gestaltung des geplanten Projektes in den vorhandenen Bestand der Umgebung bezweckt. Aspekte der Verkehrserschließung, Umgebungsgestaltung sowie Schutz- und Sicherheitskonzepte sind zu berücksichtigen.

In der Erstellungsphase des Projektes kam es aufgrund von Überlegungen zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit, von Empfehlungen seitens des Architekturbüros und seitens der großen Anzahl von Rückmeldungen potentieller Mieter zu einem Wechsel in der Planung in der Phase der Erstellung des Nutzungskonzeptes, die graphisch in Kürze dargestellt sei. Die gesonderte Darstellung des ursprünglich in L-Form angedachten FMZ kann unterbleiben, da die Grundform nach wie vor in den frühen investorenseitig erstellten Mall-Studien ersichtlich ist:

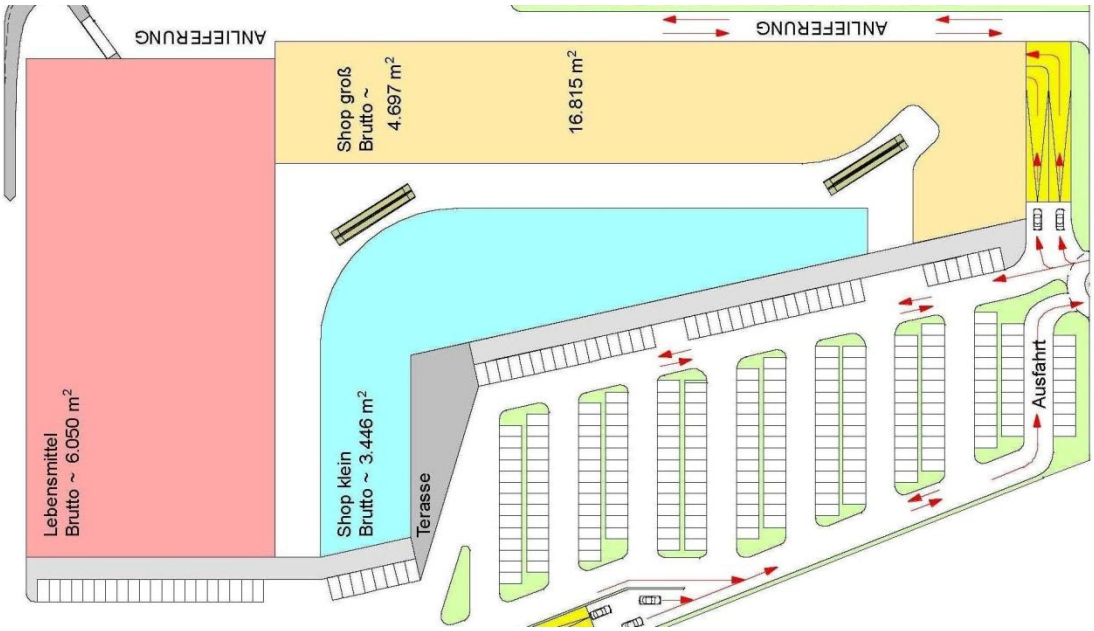


Abb. 18:Vgl. Mid Bau GmbH, Planung Zagreb Dubrava 2006

Im Vergleich dazu der erste Entwurf des Architekturbüros, der bereits die Gesichtspunkte ansprechender Mallplanung in Einbeziehung mit den für die Erstellung des Nutzungskonzeptes oben angeführten Gestaltungskriterien. In Voransätzen ebenfalls berücksichtigt sind auch Konstruktionsmerkmale der Primär-, Sekundär- und Tertiärstrukturen:



Abb. 19: Vgl. Mid Bau GmbH, Planung Zagreb Dubrave 2006, Entwurf Achitektur Bügelmayer ZT GmbH

In weiterer Folge ist auch die Frage der Verkehrslösung auf dem Grundstück im Entwurf bearbeitet. Neben den Anlieferungsmöglichkeiten können auch die Auf- bzw. Abfahrtsrampen zum Erreichen der Parkflächen sowie die bereits vorgesehenen Positionen für ständig wechselnde Verkaufsflächen im Mallbereich erkannt werden.

Dieser Entwurf wurde als Grundkonzept festgelegt und somit für die weitere Entwicklung als Basis vereinbart. Zur Gewährleistung einer Planungskontinuität ist der Entwickler angehalten, bereits Kontakt zu weiteren externen Spezialisten aus den Bereichen Statik, Elektroplanung, Haustechnik, Facility Management und ebenso Vermarktung zu suchen.

Sommer [28] weist in diesem Zusammenhang auf die häufig verwendete Begrifflichkeit „hinzuziehen“ hin. Da in dieser Phase die Realisierung des Projektes noch nicht vollends feststeht, muss bei Inanspruchnahme von Externen auch die Kostenseite ständig überprüft und überwacht werden. In diesem Zusammenhang liegt auch der Grund für die Verwendung von Begrifflichkeiten wie „hinzuziehen“ oder „zusammenarbeiten“, da die Einbindung der Fachleute zumeist ohne Honorar aber dafür mit der Aussicht auf eine spätere Beauftragung im Falle der Realisierung erfolgt.

6.6 Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse

Den Abschluss der Projektkonzeptionsphase stellt die Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse dar. Als Erweiterungsschritt der anfänglich erwähnten durchgeführten „einfachen Projektentwicklungsrechnung“ die unter Anwendung des Frontdoor-Approaches stattgefunden hat, führt die Wirtschaftlichkeitsanalyse die in den Markt-, Standort-, Risiko-, Wettbewerbsanalysen und dem Nutzungskonzept gewonnenen Erkenntnisse zusammen und bewertet diese finanzmathematisch.

Grundsätzlich muss an dieser Stelle das Erfordernis eindeutiger Begriffsbestimmungen betont werden, das unternehmensintern definiert werden muss. Auch die wirtschaftliche Fachliteratur tendiert zu unterschiedlichen Inhalten mancher Begriffbestimmungen[293031], daher begründet sich das Erfordernis einer

[28] Vgl. Sommer, Projektmanagement im Hochbau, 2. Aufl., Berlin 2008
[29] Vgl. Olfert et al.: Finanzierung, Ludwigshafen 2005 S. 47 ff
[30] Vgl. Bea et al., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2004 S. 53ff
[31] Vgl. Mayrzedt et al., Internationales Immobilienmanagement, München 2007, S.397, S. 368

genauen Definition der Begriffe wie Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und natürlich Rendite. Zur genauen Definition siehe Kapitel 2. Diese für die Entwicklung einer Handelsimmobile essentiellen Begriffe erfordern eine Trennung:

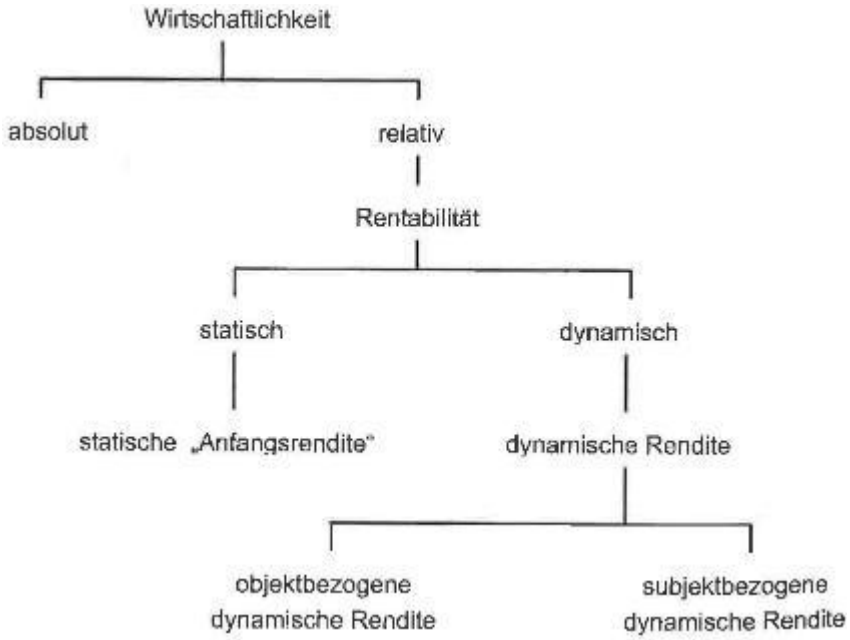


Abb. 19: Vgl. Kerry-U. Brauer, Grundlagen der Immobilienwirtschaft, 7. Auflage 2011, S.430

Nach der erfolgten Bestimmung der Begrifflichkeiten und deren Trennung soll das Hauptaugenmerk wieder auf die wichtigste Frage bzw. auf die Hauptaufgabe der Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse gelegt werden: Liegt die absolute Vorteilhaftigkeit des geplanten Investments – auch gegenüber eventuellen Alternativmöglichkeiten - vor?

Die wirtschaftliche Tragbarkeit des geplanten Immobilienprojektes liegt vor, wenn die rückfließenden Kapitalflüsse zur Projektfinanzierung und zur Erzielung eines für den Investor angemessenen Gewinns ausreichen. Wenn das Ergebnis positiv ist, soll die Grundstücksicherung durchgeführt werden.

Ist das Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsanalyse negativ müssen an dieser Stelle entweder gravierende Umplanungen oder eine Einstellung des Projektes überhaupt – trotz der bis dahin entstandenen Kosten- erwogen werden.

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse wird in Form einer zielgerichtet und systematisch angewandten Investitionsrechnung durchgeführt, die sich hierzu verschiedenen Verfahren bedient und die Systematisierung von Zahlungen im Zusammenhang mit einer Investition bezweckt:



Abb. 20: Vgl. Schulte, Immobilienökonomie, Band 1, 2.Auflage, Wien 2000

Statische Methoden lassen sich rasch und einfach durchführen, wohingegen sie Erlöse und Kosten, einfache oder keine Zinsrechnung gebrauchen, mit Durchschnittsgrößen arbeiten und Zeitperioden vernachlässigen. Dynamische Methoden als Variante verwenden Zinseszinsrechnungen, periodenspezifische Größen, Ein- und Auszahlungen und berücksichtigen Zeitperioden exakt.

Schulte weist weiters auf die Verwendung von „modernen Verfahren“ unter den VOFI- Kennzahlen (Vollständiger Finanzplan) hin:

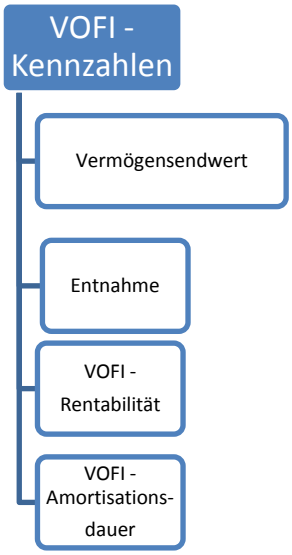


Abb. 21: eigene Darstellung, in Anlehnung an Schulte, Immobilienökonomie, 2.Auflage, Wien 2000

Während die statischen und dynamischen Methoden teilweise auf pauschalen und nicht frei wählbaren Annahmen beruhen, können die eingesetzten Parameter bei den modernen Verfahren frei gewählt und entsprechend realitätsnah, transparent und differenziert zur Abbildung gelangen. Das VOFI – Konzept ermöglicht eine präzise Erfassung sämtlicher Zahlungsreihen und der sich ergebenden Folgen.

Investitionsrechnungen müssen übersichtlich und einfach in der Anwendung sein und sollen anhand der eingeflossenen Daten eine möglichst exakte Abbildung des geplanten Vorhabens liefern bzw. die absolute und relative Vorteilhaftigkeit eines Vorhabens beurteilen und auch die Zeitpunkte der Zahlungen berücksichtigen.

Zum Abschluss der Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse zum Ende der Projektkonzeptionsphase hin ergab sich eine eindeutige wirtschaftliche Tragfähigkeit des Projektes mit einer Rendite im niederen zweistelligen Bereich und prognostizierten Gesamtinvestitionskosten in Höhe von ca. 60 Millionen Euro (zum Abschlusszeitpunkt der Berechnungen). Somit konnte die Projektkonzeptionsphase erfolgreich abgeschlossen, die Entwicklung zum avisierten Baubeginn zu Jahresbeginn 2008 vorangetrieben werden und somit die Projektkonkretisierungsphase eingeleitet werden.

7. Projektkonkretisierung – Garden Mall Zagreb

Die Machbarkeitsstudie liefert die notwendige Basis, um das Projekt nun in die Verhandlungs- und Entscheidungsphase überzuführen. Weitere Projektbeteiligte beginnen mit der Teilnahme am Entwicklungsprozess und die bisherigen Inhalte werden erneut und weit detaillierterer Durcharbeitung zugeführt, um die notwenigen Entscheidungsparameter für den Realisierungsprozess zu optimieren.

Die Projektkonkretisierungs- oder Projektierungsphase stellt die am wenigsten objektiv in der immobilienwirtschaftlichen Fachliteratur beschreibbare Menge an Einzelvorgängen dar, denn ob der in der Gesamtheit für die gelingende Realisierung eines Immobilienprojekt aufzählbaren zu erledigenden Punkte kommt es in dieser Phase, ebenso wie zum Zeitpunkt der Projektidee, insbesondere auf die individuellen Fähigkeiten des Projektentwicklers und der von ihm zusammengestellten Arbeitsgruppe an.

In dieser Phase sind – neben dem Erfordernis der Sach- und Fachkenntnis- besondere persönliche Kenntnisse gefragt:

- Erfahrung in der Komplexitätsbeherrschung
- Erfahrung in der Führung externer Partner, die eigene strategische und wirtschaftliche Ziele verfolgen
- Auswahl erfahrener Kooperationspartner in der Shoppingcenter - Planung Realisierung
- Kenntnis und Einsatz erfolgreicher Prozesstools
- Unabdingbarer Wille und Durchsetzungsfähigkeit zum Erfolg[32]

Der Projektmanager vertritt als Entscheider das Unternehmen gegenüber den Projektbeteiligten, gegenüber beteiligten Unternehmen und der Öffentlichkeit mit dem Ziel der Schaffung einer nachhaltigen Immobilie.

Weitere sachliche Schritte der Projektierungsphase müssen im Sinne des weiteren Vorantriebs folgen. Es gilt die Vorvermietung parallel zu Planung nach der Grundstücksicherung voranzutreiben. Weiters soll die Ausstellung der

[32] Vgl. Böning, Projektmanagement für Shopping-Center, in: Falk & Bays; Shopping-Center-Handbuch,Starnberg 2009, S.537

Lokationsbewilligung ebenso wie die der Baugenehmigung betrieben werden, eine Finanzierung beantragt und sonstige vertragliche Bindungen wie beispielsweise mit Beratern, Planern und Maklern eingegangen werden.[33]

Die architektonische Gestaltung unter Festlegung der Richtdetails und Materialien, die Ausschreibung und Vergabe von Planungs- und Bauleistungen und die Förderung zukünftig bestimmender Wertkriterien wie beispielsweise Energieeffizienz müssen eine Konkretisierung erfahren.

Der Projektmanager formt eine handlungsfähige von ihm gesteuerte Organisationsstruktur, die das zuvor erstellte Nutzungskonzept ständig optimiert und revidiert und unter den Aspekten Zeit- und Qualitätsmanagement die Realisierung vorantreibt. Unter ständiger Kostenkontrolle bzw. Monitoring wird die Planung hin bis zur endgültigen Realisierungsentscheidung vorangebracht. Je weiter zu diesem Zeitpunkt die Vorvermarktung bzw. Vorvermietung abgeschlossen ist, desto effizienter kann geplant bzw. desto konkreter kann das Bauansuchen gestellt werden.

Obwohl die meisten der bisherig angeführten Abläufe parallel geführt bzw. betrieben werden müssen, kann die Frage der Projektkonkretisierung am zielführendsten anhand eines kurzen Umrisses der Durchführung beim Projekt Zagreb Dubrava erfolgen.

Der grundsätzliche Projektbeginn lässt sich mit April 2006 festlegen. Nach dem Verlassen der Planungsidee des FMZ Juli 2006 und dem Bekenntnis zur Mall wurde am 14.7.2006, vor allen anderen Verträgen als Beginn der Projektierungsphase bereits der Vermarktungsvertrag, welcher nicht die Flächen des im Vorfeld erwähnten Ankermieters aus dem Lebensmittelbereich umfasste, abgeschlossen. Ein wesentliches Merkmal dieser Vereinbarung war die an die externen Vermarkter gestellte Anforderung, zu Baubeginn des Centers einen Vermietungsgrad von mindestens 70% der GLA zu gewährleisten.

Aus dieser Vorgehensweise lässt sich klar das Erfordernis einer sehr frühen Einbindung der potentiellen Mieter in den Entwicklungsvorgang einer Gewerbeimmobilie ableiten. Neben direkt geführten Gesprächen speziell bei

[33] Vgl. auszugsweise Schulte & Bone-Winkel, Handbuch Immobilienentwicklung, Köln 2008, S. 53

Vorhaben dieser Größenordnung ist die Hinzuziehung eines auf die Standortvermarktung spezialisierten Dienstleisters vorteilhaft.

In weiterer Folge konnte der Übernahmevertrag der das Grundstück inne habenden Gesellschaft Ende September 2006 zu den angeführten Bedingungen abgeschlossen werden. Die den Großteil des Kaufpreises auslösende Rechtskraft der Lokationsgenehmigung trat April 2007 ein.

Zu diesem Zeitpunkt war das in Planung befindliche Shoppingcenter bereits zu 58% durch entsprechend abgeschlossene Mietverträge vorverwertet. Im Flächenmaß ausgedrückt lag eine vermietete Fläche im Ausmaß von 15.967m² vor.

Im September 2007 erfolgte die Fixierung der Finanzierung. Die Geschäftsbeziehung zum ursprünglich am Grundstückskauf beteiligten Institut wurde zugunsten einer neuen einheitlichen Finanzierungsstruktur aufgegeben.

Nachdem parallel zum bisherig Angeführten die Planungsphase, welche sich durch den zu erstrebenden Kompromiss zwischen Architektur und erzielbarer vermietbarer Fläche intensiv und durch das Wechselspiel zwischen den Beteiligten arbeitsreich gestaltete, abgeschlossen werden konnte und das Bauansuchen einreichungsfähig war, erfolgte die rechtskräftige Baugenehmigung im Dezember 2007.

Zum Zeitpunkt der Rechtskraft der Baugenehmigung muss auf einen Vermietungsgrad von 77%, also 21.500 m2 hingewiesen werden, wodurch die Vorgaben an die extern hinzugezogenen Standortvermarkter erfüllt wurde.

Die Verhandlungen mit den Mietern, die Erfordernisse an die Rentabilität und Einflüsse der Architektur haben folgenden baugenehmigten Grundriss der Geschosse ergeben:

Neben den beiden Mall- und Verkaufsebenen konnten die gesetzlichen Vorgaben an die Parkplatzzahl durch Errichtung von Parkebenen im Untergeschoss und am Dach sowie erdgeschossig im Eingangsbereich erfüllt und die Zu- bzw. Abfahrtsspirale harmonisch in die Gesamtarchitektur integriert werden:

Erdgeschoß:

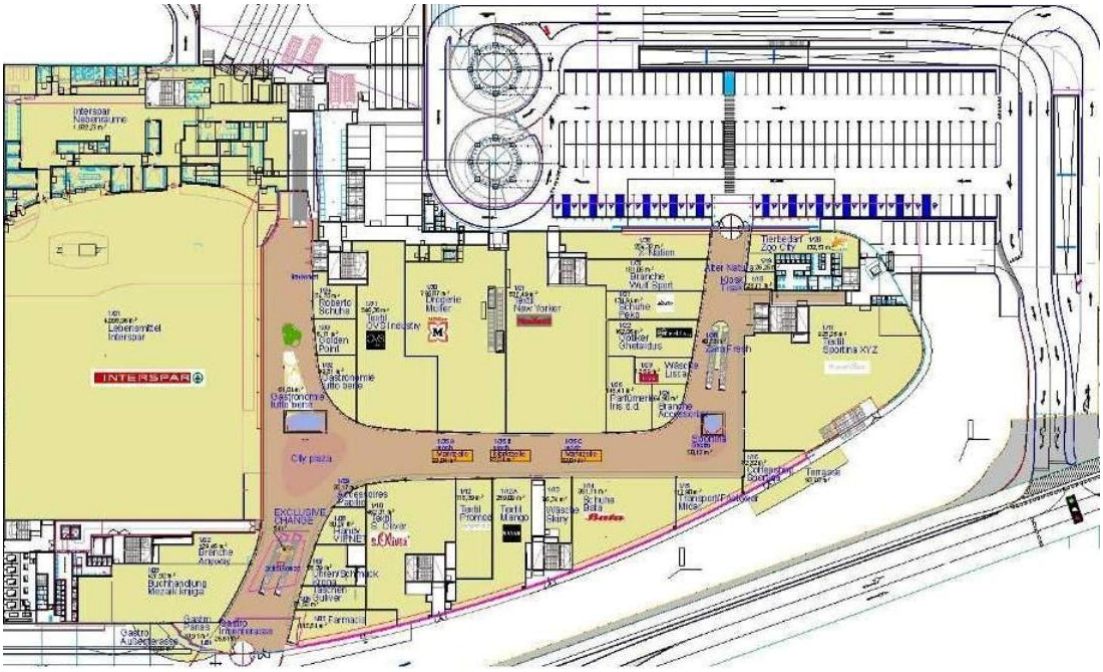


Abb. 22: Vgl. Mid Bau GmbH, Planung Zagreb Dubrava, 2007

Obergeschoß:



Abb 23: Vgl. Mid Bau GmbH, Planung Zagreb Dubrava, 2007

Klar an den Abbildungen sichtbar ist die Konzentration der Ankermieter zugleich als Frequenzbringer am linken Rand der Abbildung, wobei kleinere Shops bewusst in den Eckbereichen der Mallfläche positioniert wurden.

Mit dem Vorliegen der Finanzierungszusage, der rechtskräftigen Baugenehmigung und einem wie angeführt hohen Vorvermietungsgrad und angesichts des als nächsten Schritt eintreffenden Baubeginns endet die Projektkonkretisierungsphase und die Phase der tatsächlichen Realisierung, die Projektmanagementsphase steht vor dem Beginn.

8. Projektmanagementsphase – Garden Mall Zagreb

Der Zeitraum intensiver Vorarbeit, Planung, Analysen wird durch die näher rückende Realisierung gewissermaßen einer Haltbarkeitsprüfung unterzogen. Die Projektziele müssen in ihren bisherigen Teildisziplinen näher zu einem Optimum und einer Gesamtheit herangeführt werden und untereinander dennoch in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

Die Phase der Realisierung gelingt grundsätzlich nur durch tatsächlich betriebenes Projektmanagement, das nicht delegierbare Führungs- und Organisationsaufgaben mit sich bringt und Aufgaben aus den Bereichen Planung, Anordnung und Kontrolle umfasst und – falls nicht delegiert- auch Aufgaben aus dem Bereich der Projektsteuerung beinhaltet.

Ziel des Investors oder des Projektentwicklers, der in dieser Phase zum Bauherrn[34] wird, ist die Errichtung eines mängelfreien Bauwerks unter Verwirklichung eines Bauplanes in maximaler Qualität zu minimalen Kosten in einem möglichst kurzen Zeitraum. Aus immobilienwissenschaftlicher Sicht stellt Gondring die Aufgaben des Investors bzw. nun Bauherren als „Planung, Führung und Steuerung" innerhalb des Vorhabens dar, die nach Meinung Gondrings vom Investor oftmalig aufgrund geringem Wahrnehmungsinteresses an Dritte weitergegeben wird[35], was in der Praxis allerdings aufgrund der dadurch verlustig gehenden Führungssituation nicht in der Häufigkeit beobachtbar erscheint.

Als wesentlich lässt sich das Erfordernis der Errichtung einer Organisationsstruktur erachten, in der die Projektleitung und auch die bisherig am Planungsablauf beteiligten Personen und Unternehmen in eine Bauherrenorganisation zur Schaffung der Voraussetzungen für eine bestmögliche Abwicklung eingebunden bzw. integriert werden.

Grundsätzlich müssen folgende Gebiete Regelung erfahren:

- Zur Zuordnung einzelner Kompetenzen, Aufgaben und Tätigkeitsfelder muß eine Aufbauorganisation errichtet werden,

[34] Vgl. Köchenhofer et al., Bau-Projekt-Management, Grundlagen und Vorgehensweisen, 1.Aufl., Stuttgart/Leipzig/Wiesbaden,2001, S. 10
[35] Vgl. Gondring, Immobilienwirtschaft, 2.Aufl. München 2009, S. 309

- Herstellung einer Projektstruktur,
- Sicherstellung von zielgerichteten Informationsflüssen und
- Einbindung von Arbeits- und Entscheidungsabläufen in eine Ablauforganisation.

Übergeordnete Aufgabe ist allerdings die Sicherstellung einer „Projektorganisation in seiner Gesamtheit“ um die Wirtschaftlichkeit des Projekterfolges grundsätzlich herbeizuführen:[36]

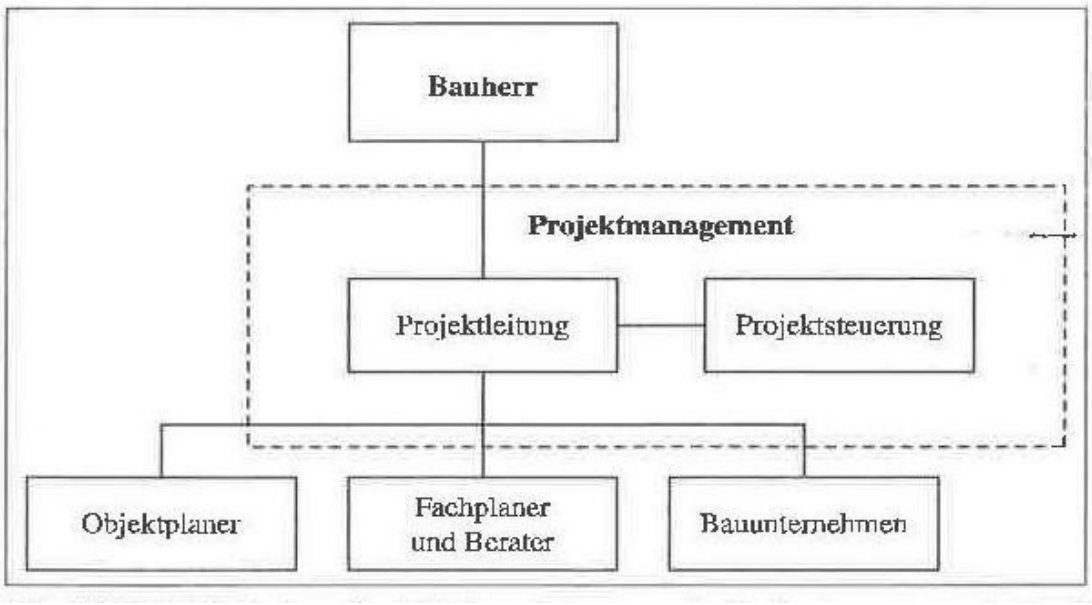


Abb. 24:Vgl. Köchenhofer et al., Bau-Projekt-Management, Grundlagen und Vorgehensweisen, 1.Aufl., Stuttgart/Leipzig/Wiesbaden,2001,S. 51

Neben der Schaffung transparenter Planungs- und Entscheidungsprozesse und der Aufgabe einer Vordelegierung der Aufgaben zur Sicherstellung einer kostengünstigen und professionellen Realisierung muss ebenso Augenmerk auf eine Vernetzung der Beteiligten bzw. derer Fähigkeiten gelegt werden. Teil dieser Organisationsstruktur muss ebenso ein Ablaufplan mit entsprechenden Ablaufeinheiten – beispielsweise ein gewerkeorientierter Projektstrukturplan – zur zeitlichen Planbarkeit des Gesamtvorhabens sein.

Zur Darstellung der Zielsetzungen für das Projekt kann ebenso ein Organisationshandbuch herangezogen bzw. erstellt werden, das folgende Zwecke

erfüllt: „Bestimmungen zur Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung, Mitarbeit und Information aller Beteiligten des Projektes einvernehmlich festzulegen sowie das Sicherstellen einer stets gleichen, effizienten Abwicklung der anfallenden Probleme und Entscheidungen.“[37]

In weiterer Folge muss die Verfügbarkeit der vorhandenen Informationen reguliert werden. Der Bauherr muss klarerweise uneingeschränkten Zugang auf sämtliches vorhandenes Material haben, währenddessen beispielsweise Auftragnehmer keine volle Informationseinsicht aufgrund der restriktiv zu behandelnden Unternehmensgeheimnisse haben dürfen.

In rechtlicher Hinsicht muss klarerweise auf die Notwendigkeit eines funktionalen Vertragsmanagements hingewiesen werden. Von der ersten Projektidee an schließt der Investor eine Vielzahl von Verträgen ab. Dabei gilt es, vor allem in Hinsicht auf die abgeschlossenen Vorverträge mit den Mietern die Grundsätze der Vertragskontinuität zu wahren. Dies weniger im Bereich der – durchaus variierenden – Miethöhen als im Bereich der vorvertraglich oder vertraglich festgelegten Zwischentermine, von denen oftmals die Rechtswirksamkeit des gesamten Vertragsverhältnisses abhängt.

Die von Anfang des Projekts an klar geführte Vertragslinie kann für den Investor auch im Fall von eventuell auftretenden Rechtsstreitigkeiten bereits einerseits das Konfliktpotential verringern und andererseits im Sinne eine verbesserte Einschätzbarkeit der Schwere des aufkeimenden Konflikts ermöglichen.

Der Projekterfolg hängt zum maßgeblichen Teil von der Qualität des Zeit- und Terminmanagements ab. Die Gesamtdauer der Zeitplanung muss von Planungsbeginn bis zur Inbetriebnahme einschließlich der Mängelverfolgung reichen. Der Investor ist im Rahmen der Realisierung zahlreichen Einflüssen bei der Zeitplanung ausgesetzt.

Großmieter bzw. Mieter bekannter Handelsketten stehen dem Investor als fähiger Kontrahent hinsichtlich der Vor- oder Mietvertragsgestaltung gegenüber und verfolgen die Intention, möglichst zum eigenen Vorteil den Zeitablauf des Projekts

[37] Vgl. Volkmann, Projektsteuerung für Architekten, Deutsches Architktenblatt, 1996, S. 1877

durch enge vertragliche Fristen zu beeinflussen. Der Investor ist natürlich angehalten, die geschlossenen Vereinbarungen einzuhalten, denn könnte ein abspringender Großmieter beispielsweise das kurz vor der Ausführung stehende Projekt maßgeblich gefährden.

Andererseits steht das finanzierende Geldinstitut mit entsprechenden Rückzahlungsplänen bzw. den stets anfallenden Finanzierungskosten gegenüber und sucht ebenso zur Erreichung des Projekterfolges bzw. zur Sicherstellung der erbrachten Finanzierungsleistung den Vortrieb zu kontrollieren und zu beeinflussen. Bei Handelsimmobilien dieser Art und Güte wird zu der von dem Investor geschaffenen Organisationsstruktur vom Finanzierungsinstitut ein „Construction Monitoring“ beigestellt.

Die Hauptaufgabe dieses „Monitorings“ ist die Beurteilung der im Projektverlauf gewonnenen Erkenntnisse zur Prüfung der im Kreditvertrag vereinbarten Auszahlungsvoraussetzungen. Im konkreten Projekt wurde zum Zeitpunkt der Finanzierungszusage die Teilnahme des auf Kosten des Investors mit der Durchführung beauftragten Unternehmens an Baustellenbesichtigungen, Baustellenbesprechungen und der Reporterstellung vereinbart. Neben einer Qualitätsüberwachung sollte auch die Rechnungsplausibilisierung und eine definierte Rechnungsübersicht erstellt werden.

Die Bedeutung einer effektiven Zeit- und Terminplanung zeigt sich für das Gelingen des Projekterfolges bereits weit vor dem tatsächlichen Baubeginn. Nach dem erfolgten Baubeginn muss der Investor eine möglichst kurze Realisierungsphase erreichen, daher muss die Zeitplanung auch konkret in die Ausführung reichen.

Zur Erreichung dieser Anforderung sollen bereits Planung, Rohbauerstellung und Ausbau weitgehend parallel verlaufen. Entsprechende Vertragsgestaltung mit pönalisierten Zwischenterminen zeigt wiederum die Schnittstelle zwischen Vertrags- und Zeitmanagement auf.

Die Vorgaben werden durch die Anforderung einer ständigen Kontrolle der Planungs- und Ausführungsabläufen zur frühestmöglichen Erkennbarkeit auftretender Störungen ergänzt.

Im konkreten Projekt für die Realisierung der Garden Mall wurde ein vielseitiges Team zusammengestellt. Neben dem Firmensitz in Klagenfurt, der abgesehen von der Geschäftsleitung auch die beteiligte interne Planungsabteilung beheimatet, wurde die Zweigstelle in Zagreb maßgeblich mit der Durchführung betraut. Die auftraggeberseitige Bauleitung und das örtliche Management führte das Büro Zagreb durch. Bedingt durch das Fehlen einer Zulassung des Architektenbüros in Kroatien wurde ein lokales Planungsbüro zwischengeschaltet, welches unter anderem neben der Projektierung und Consulting auch die Ausschreibungen, die Erstellung der Leistungsverzeichnisse und die fachliche Bauaufsicht inne hatte.

Ein bis zwei wöchentliche ganztägige Besprechungstermine stellten die Hauptkommunikationsebene der Projektleitung mit den weiteren Projektbeteiligten dar, innerhalb derer die nicht delegierbaren Entscheidungen getroffen und der Vortrieb gesichert wurde. Nach der vom Planungsbüro durchgeführten Ausschreibung wurde ein lokales Bauunternehmen (Zagorje Tehnobeton) als Generalunternehmer unter Anwendung kroatischen Rechts beauftragt, das für die Errichtung der Gesamtanlage eine Kostenobergrenze in Höhe von 39 Mio. € garantierte.

Nach Baubeginn am 21.01.2008 erfolgte die Eröffnung der Garden Mall am 24.09.2009. Die Bauzeit von ca. 18 Monaten als Ergebnis eines präzisen und standardisierten Projektmanagements stellt objektiv ein hervorragendes Ergebnis dar. Nach Fertigstellung wurde von der Projektaufsicht eine Mängelliste mit ca. 1300 Positionen erstellt.

Die Beauftragung eines Unternehmens als Generalunternehmer ist für den Investor vorteilhaft, da er nur einen Vertragspartner hat und die Leistung aus einer Hand erhält. Zugleich werden Auftraggeberrisiken minimiert und es verringern sich maßgeblich die Planungs-, Koordinierungs- und Schnittstellenkosten und ebenfalls die damit einhergehenden Gefahren und Unsicherheitspotentiale.

Neben dem festen Fertigstellungstermin trägt der Generalunternehmer die Risiken aus Zeitverzögerungen im Bauablauf und ebenso das nicht zu unterschätzende Risiko der Insolvenz von Subunternehmern. Wichtigster Punkt zur Rechtfertigung des naturgemäß anfallenden Generalunternehmerzuschlages ist aber die eindeutige

Zuordnungsmöglichkeit auftretender Baumängel, denn der Inverstor kann sich an den Generalunternehmer halten und sich somit sehr zeitaufwendiges Mängelmanagement mit Beweislastfragen ersparen. Zur vergleichenden Übersicht:

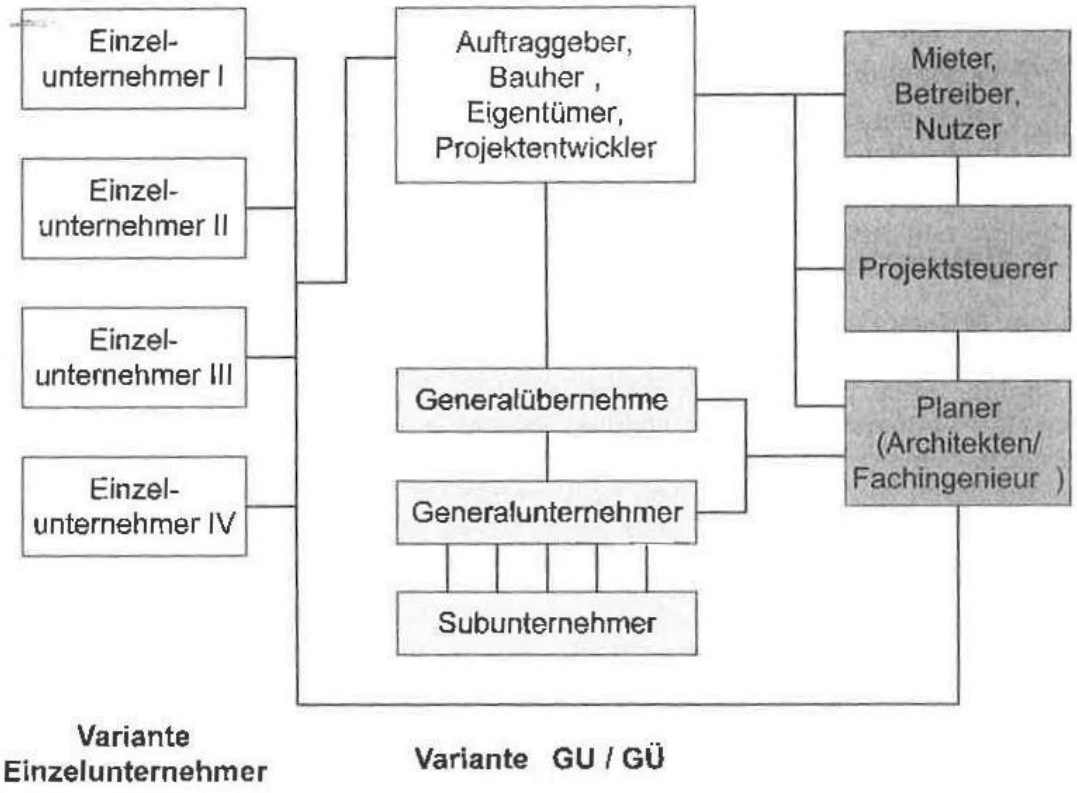


Abb. 25: Vgl. Alda,Hirschner, Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, 3. Aufl. Wiesbaden 2009, S. 124

Trotz der Vorteile der Beauftragung eines Generalunternehmers für den Investor bei der Errichtung einer Handelsimmobilie besteht – wie beim Bauvorhaben Garden Mall- die Gefahr, dass der Generalunternehmer die festgestellten Mängel nicht anerkennt. In diesem Falle sei wiederum auf das Erfordernis und auf die Wichtigkeit der entsprechenden Gestaltung des Bauvertrages hingewiesen. Primär ist der Fokus auf das Erreichen einer außergerichtlichen Lösung aufgrund der Zeit- und Kostenersparnis zu legen. Die 1300 festgestellten Baumängel bei der Garden Mall wurden Stück für Stück von einem von beiden Seiten akzeptierten Schiedsmann aufgearbeitet, sodass zum heutigen Tage der Großteil gelöst bzw. instandgesetzt ist.

In aller Kompaktheit ist im Rahmen des Projektmanagements die Kostenplanung, die die Teilbereiche Kostenermittlung, Kostenkontrolle und Kostensteuerung zur

Einhaltung der Kostenziele beinhaltet, darzustellen. Naturgemäß ist die Kostenplanung sehr projektspezifisch ausgeprägt bzw. wie beim Projekt Garden Mall bereits angeführt unter Umständen auch durch das die Finanzierung bereitstellende Bankinstitut gelenkt.

Kostenmäßig abschließend betrachtet lässt sich projektspezifisch feststellen, dass der Kostenplan eingehalten wurde, was durch sowohl durch die rasche Planung und Vermarktung wie auch durch die kurze Errichtungsperiode bedingt ist. Die Erfahrungen beim Bauvorhaben Garden Mall gehen mit in der Immobilienliteratur dargestellten Verlaufskurve von Leistungen und Zahlungen bei Bauprojekten einher:

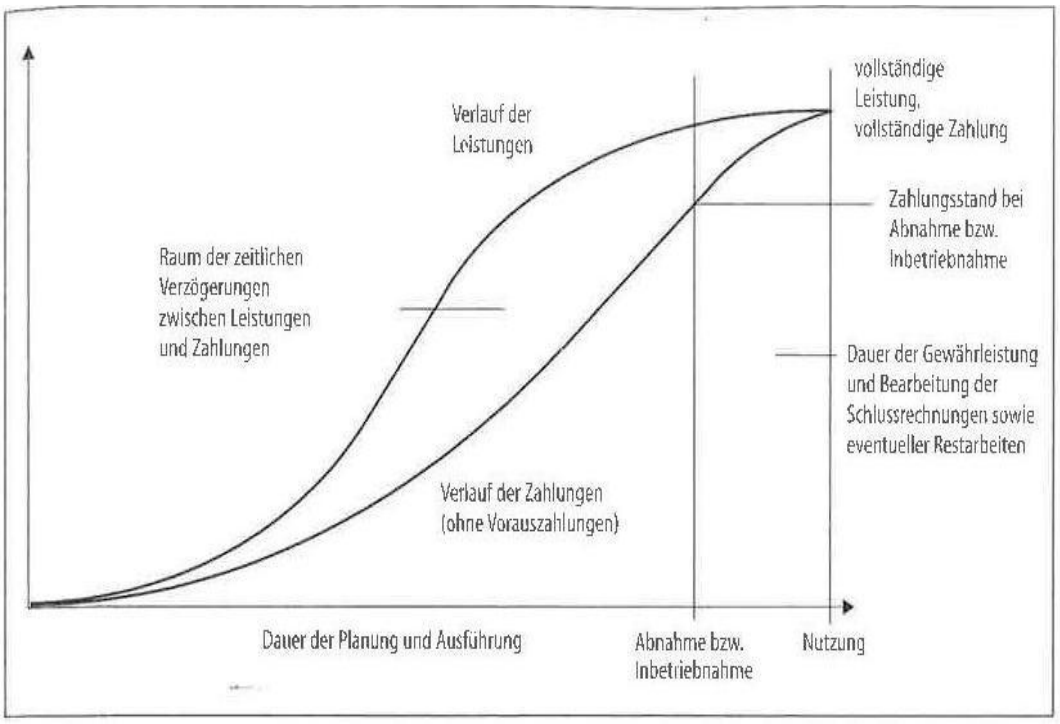


Abb. 26: Vgl. Schulte & Bone-Winkel, Handbuch Immobilienentwicklung, Köln 2008, S. 283

Zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme des Shoppingcenters lag der Zahlungsstand bei circa 80 Prozent der Kosten, bedingt durch ausstehende Rechnungen, Rechnungen, die sich im Prüffristenlauf befinden sowie Zahlungstermine und Haftrücklässe. Zum Jahresstichtag 2012 beispielsweise lag der Stand der Zahlungen bei 95%.

Ein Themenfeld, das grundsätzlich Bestandteil eines sorgfältig ausgeführten Bauvertrages sein soll und auch war, ist die Problematik der Materialpreise. Je nach Vertragsparteien treten im Bauvertragswesen Regelungen unterschiedlichsten

Charakters auf. Beim Projekt Garden Mall wurde eine Preisanpassung durch den Auftraggeber ausgeschlossen, was der Generalunternehmer auch akzeptierte.

Die kroatische Gesetzgebung allerdings lässt eine derartige Vertragsklausel grundsätzlich gelten, im Falle von Steigerungen im Materialbereich von mehr als 10% der ursprünglich vereinbarten Vertragspreise ist der Werkunternehmer, also der Generalunternehmer berechtigt, die Differenz im Wege einer Mehrkostenforderung geltend zu machen. Diese im Ländervergleich einzigartige Regelung erforderte eine Überarbeitung der Kostenplanung, konnte jedoch durch Optimierung der Ausführungsplanung und Materialanpassungen größtenteils aufgefangen werden.

Um zum Vergleich der Phasenmodells von Bone-Winkel und dem Projekt Garden Mall zurückzukehren muss an dieser Stelle abschließend erläutert werden, dass das technische Projektmanagement – betreffend Kosten, Termine und Qualitäten – zum Teil ausgelagert wurde aber die Kontrolle durch Fachpersonal investorenseitig vorgenommen wurde. Ebenso das Controlling ist größtenteils unternehmensintern vorgenommen worden, das „Construction Monitoring“ wie ausgeführt durch ein vom finanzierenden Bankinstitut vorgeschlagenes Unternehmen.

Das kaufmännische Projektmanagement verblieb während des gesamten Projektverlaufes auf Seiten des entwickelnden Unternehmens. Die Auslagerungsfähigkeit des kaufmännischen Projektmanagements muss generell nicht angenommen werden, da in der Finanzgebarung und in ihrer ständigen Kontrolle eine Kerneigenschaft des jeweiligen Unternehmens liegt und dieserart nicht aus der Hand gegeben werden sollte.

9. Vermietung und Vermarktung – Garden Mall Zagreb

Insgesamt 64.000m² Fläche unterteilen sich in ca. 25.000m² Verkaufsfläche mit 78 Geschäftseinheiten, 1.800m² Gastronomiefläche und 250m² für integrierte Büros. Technische und unterstützende Flächen nehmen 16.500m² in Anspruch, 1287 Parkplätze verteilen sich auf drei Parkmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Gebäudes.

Der Branchenmix sollte neben dem Ankermieter eine Ergänzung und Vervollständigung sowohl des Angebotes im Bezirk Dubrava als auch in den angrenzenden Bezirken Sesvete, Maksimir und Podsljeme gewährleisten. Neben Lebensmittel ergänzen Handelspartner aus den Bereichen Drogerie, Sport, Bekleidung, Accessoires, Kommunikation und Tierbedarf das Gesamtangebot.

Durch diese gesamte Ausgewogenheit findet der Kunde eine vollständige und abgerundete Einkaufssituation inklusive einem entsprechenden Gastronomieangebot vor und wird durch die bewusst hochwertige Materialauswahl geschaffene Wohlfühlatmosphäre zum Verweilen eingeladen.

Zum Eröffnungszeitpunkt lag ein Vermietungsgrad von beinahe 100 % vor, bis auf zwei im Randbereich des Obergeschosses gelegene Kleinflächen konnten die vorhandenen Einheiten vollständig vermietet werden. Die letzten freien Flächen konnten dennoch bereits wenige Monate nach der Eröffnung vermietet werden.

Das Ziel einer Projektentwicklung – die Erzielung eines wirtschaftlich erfolgreichen Produkts – wird durch die exakte Kenntnis und Zufriedenstellung der vorhandenen Bedarfsstrukturen ermöglicht. Dieses Wissen gilt es neben der Vorbereitung ebenso in der Vermietung umzusetzen um einen laufenden und kontinuierlichen Geschäftsbetrieb zu gewährleisten.

Die Akzeptanz eines Shoppingcenters durch die Kunden ergibt sich nicht als Nebenprodukt der Nachfrage durch die Mieter, denn in der Vermietung gilt es neben dem Grundsatzerfordernis eines ausgewogenen Branchenmixes auch Augenmerk auf die Positionierung der einzelnen Branchen im Shoppingcenter und auf eine entsprechend angepasste Lenkung der Besucherfrequenzströme durch die Mall zur

Erreichung einer gewissen Lebendigkeit, die das subjektive Einkaufserlebnis in einer Mall wesentlich bereichert, zu legen.

Diese Kriterien sollen einerseits dem Neukunden ein „Aha-Erlebnis“ der positiven Art ermöglichen und somit das Shoppingcenter mit den gewonnenen Eindrücken positiv besetzen und andererseits bereits bestehende Kundenbindungen vertiefen. Eine Vertiefung der bestehenden Kundenbindung kann neben dem Einkaufserlebnis per se beispielsweise durch wechselnde Veranstaltungen verschiedenster Art im Shoppingcenter erreicht werden.

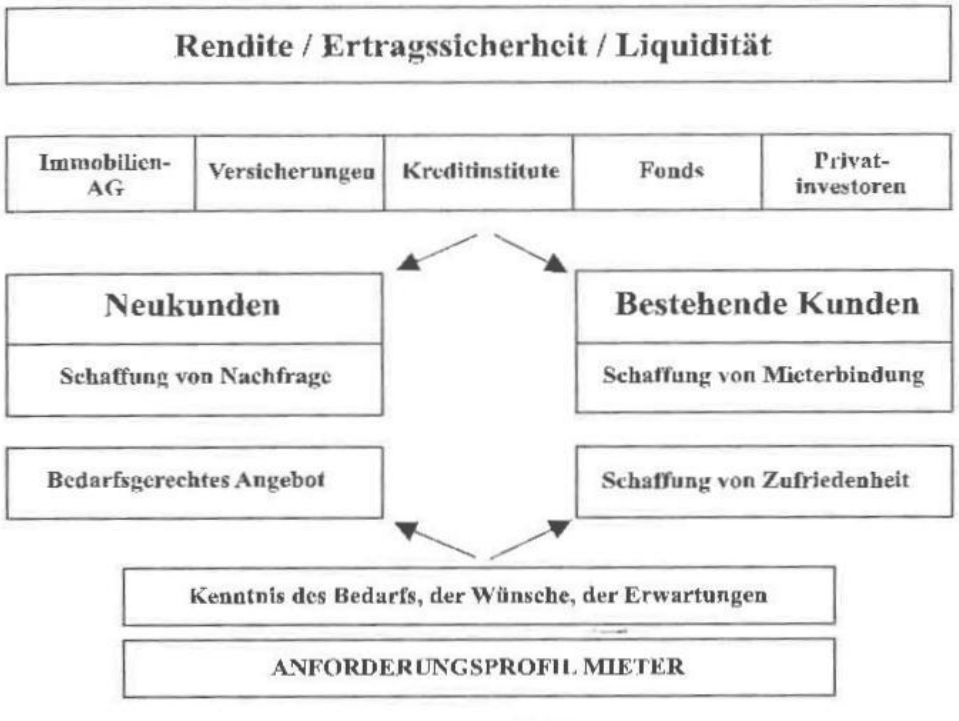


Abb. 27: Vgl. Gondring, Immobilienwirtschaft, 2.Aufl. München 2009, S. 363

In der Darstellung ist das Zusammenspiel zwischen dem Ziel der Realisierung einer Gewerbeimmobilie – der Wirtschaftlichkeit – und der Vermarktung und den Mietern gut herauszulesen. Ein in Vollbetrieb stehendes Shoppingcenter erfordert abgesehen von baulichen Agenden der Instandhaltung und Erhaltung ständige Tätigkeiten zur bestmöglichen Stillung von Kundenwünschen zur Wahrung der Beliebtheit und zur Sicherstellung der bestmöglichen Bewirtschaftung zum längst möglichen Zeitraum hinaus.

Im Rahmen einer retrospektiven Betrachtung kann festgestellt werden, dass die Thematik von Mieterwechseln in der Garden Mall ein Thema von lokalen Handelsunternehmen ist. Die eingetretenen Mieterwechsel waren allesamt bedingt durch interne Schwächen der jeweiligen Unternehmen, die abgewickelt wurden.

Nach den ersten Jahren im Vollbetrieb bestätigt sich die geplante Positionierung hinsichtlich des Branchenmixes des Centers durch die festgestellten Besucherzahlen:

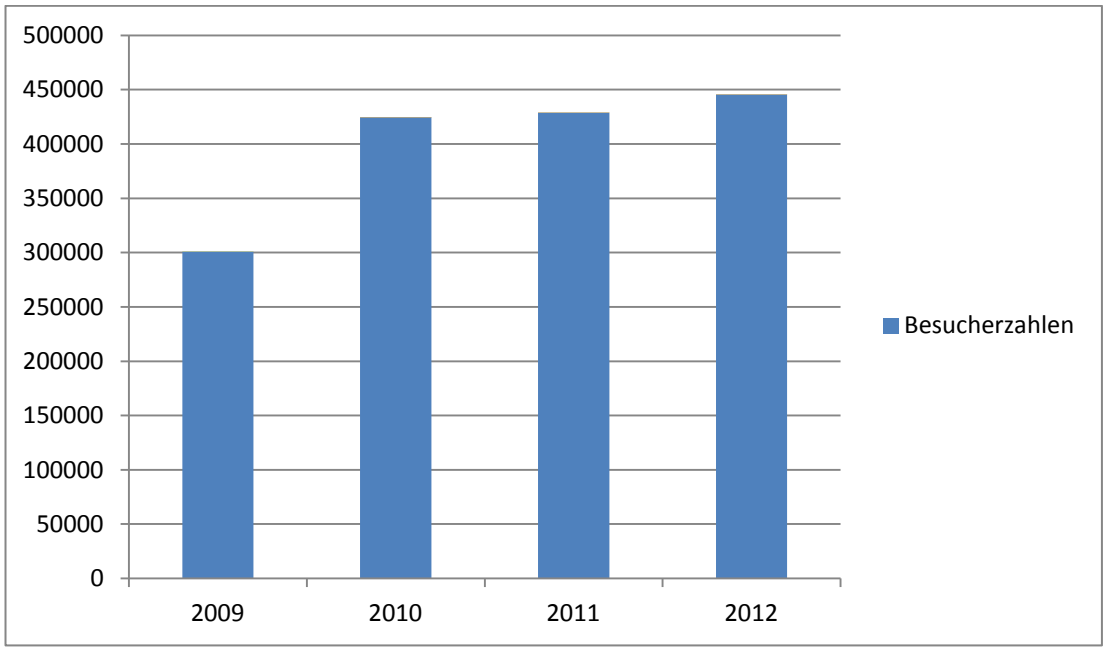


Abb. 28: eigene Darstellung, Quelle: Besucherzählung Garden Mall Zagreb, MID Bau GmbH, seit Oktober 2009 – April 2012

Angeben sind die monatlichen Spitzen der Gesamtbesucherzahlen aus den jeweiligen Jahren. Ersichtlich ist die geringere Besucheranzahl kurz nach Eröffnung im Oktober 2009, welche sich kontinuierlich gesteigert hat und nun kontinuierlich bei durchschnittlich 400.000 Besuchern monatlich liegt. Bis dato der war Jänner 2012 mit 445.274 Besuchern der frequenzreichste Monat.

Die Besucherzahlen legen klar eine hohe Akzeptanz des Centers Garden Mall dar, die Positionierung als Convenience-Center unter gleichzeitiger Erreichung einer „Unique – Selling – Position“ in Zagreb-Ost ist als gelungen und erfolgreich einzustufen.

Seit dem Eröffnungstag im September 2009 traten wie angeführt Mieterwechsel ein, die allesamt kroatische Unternehmen aus dem Handelsbereich betrafen. Rücksprache

mit den Filialisten aus anderen Ländern bzw. die europaweit tätigen Handelsketten haben ergeben, dass die Mieter dieser Flächen sehr zufrieden mit den Ergebnissen aus dem Standort Dubrava sind und hinter dem Projekt stehen.

Daher sind in Zukunft aus diesen Mieterbereichen abgesehen von intervallmäßig erfolgenden und marketingbegründeten Veränderungs- bzw. Auffrischungsmaßnahmen der einzelnen Shopflächen keine Veränderungen zu erwarten.

Im Handelsbereich kroatischer Unternehmen ist die Konsolidierungsphase abgeschlossen und seit 2011 sind diese Mietflächen stabil vermietet.

Im Gastronomiebereich – außerhalb des dem Lebensmittelhandel zuordenbaren Restaurants- zeigt sich die Anwendbarkeit und die wirtschaftliche Haltbarkeit der einzelnen Konzepte jedoch rascher. Der durchaus vorhandenen Frequenz zum Trotz muss im Café -Bereich bzw. in der leichten „Snack – Gastronomie“ zukünftig mit Mieterwechseln gerechnet werden, da das Angebot nicht der Nachfrage in einem Nachbarschaftszentrum entspricht. Der Investor geht von einer positiven Neuvermietbarkeit angesichts der Nachfragelage aus.

10. Laufender Betrieb – Garden Mall Zagreb

Um eine Handelsimmobile im Betrieb zu halten ist im Rahmen einer internen Nutzung das Gebäude zu verwalten und zu führen. Diese Summe aller zur erhaltenden Bewirtschaftung eines Gebäudes erforderlichen Tätigkeiten wird unter dem Begriff Facility Management, der sich folgend definiert, zusammengefasst:

„Facility Management ist ein unternehmerischer Prozess, der durch die Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung bei Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen (facilities) und unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld eine verbesserte Nutzungsflexibilität, Arbeitsproduktivität und Kapitalrentabilität zum Ziel hat. „Facilities“ werden als strategische Ressourcen in den unternehmerischen Gesamtprozess integriert.“[38]

[38] Vgl. http://www.gefma.de/definition.html

Diese Definiton wurde vom deutschen Verband für Facility Management (GEFMA) herausgegeben. Center Management, das neben den noch zu erläuternden Aufgaben des Facility Managements darüber hinausgehend ein koordiniertes Handelsmarketing für die Mieter als Gesamtheit betreibt, muss anbieter- und objektabhängig gesehen werden und ist – beispielsweise bei der Garden Mall Zagreb – in das Facility Management integriert. Die immobilienwissenschaftliche Fachliteratur empfiehlt den Einsatz eines ganztägigen Center-Managements bei Verkaufsflächen ab 10.000m².[39]

Die Kernaufgaben des Facility Managements lassen sich folgend in Gruppen zur Darstellung der einzelnen Teilbereiche einteilen:

- Kaufmännisches Gebäudemanagement
- Technisches Gebäudemanagement
- Flächenmanagement
- Kommunikation
- Allgemeine Dienste

Um das Gesamtgefüge einer funktionalen Bewirtschaftung in möglichster Kompaktheit darstellen zu können, empfiehlt sich folgende Darstellung, die die angeführten Teilbereiche mit den jeweiligen beispielhaft angeführten Einzelgebieten und den zur Koordinierung erforderlichen technischen Hilfsmittel anführt:

[39] Vgl. Klos, Center-Management-Funktionen, in: Falk & Bays, Shopping-Center-Handbuch, Institut für Gewerbezentren, 2009, S.691

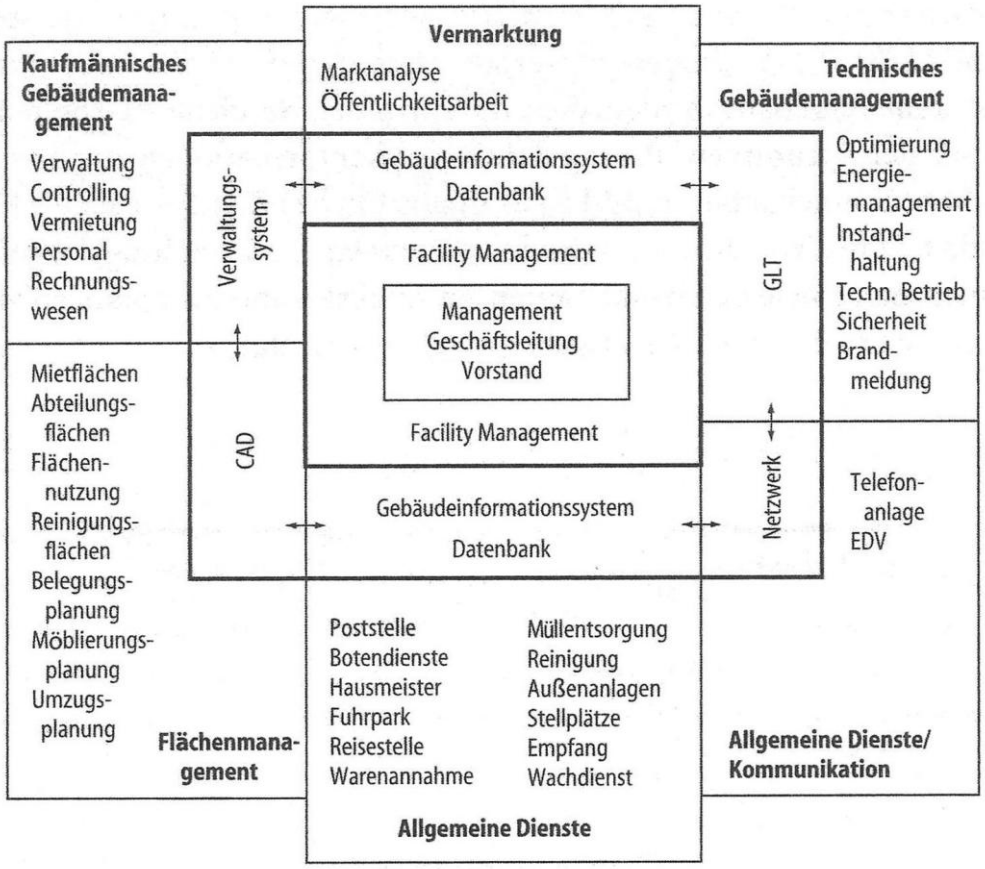


Abb. 29: Vgl. Braun, Facility Management, 5. Aufl. Berlin 2007, S. 3

Das Unternehmen, das vom Investor mit der Durchführung des Facility Managements betraut wird, nimmt in der Immobilie die Position eines Projektleiters für die jeweilige Immobilie betreffenden Tätigkeiten.

Verschiedenste – wie in obig angeführter Grafik ersichtliche – Tätigkeiten werden koordiniert und durch eine Vernetzung der Teilbereiche zum optimalen Ablauf hin optimiert. Neben einer Durchführung muss auch die Kontrolle einen Bestandteil der von den jeweiligen Teilbereichen umgesetzten und im Interesse eines aktuellen Datenstandes ausgeführten Tätigkeiten bilden. Aus dieser Betrachtung ergibt sich das Erfordernis einer dichten Vernetzung des Facility Managements mit dem Investor bzw. mit der Geschäftsleitung.

Abgesehen von den für die optimale gebäudewirtschaftliche Nutzung notwendingen Tätigkeiten muss sich der Entwickler der Frage stellen, ob das Facility Management

intern durch eigene Mitarbeiter oder durch einen externen Dienstleister im Rahmen eines durchgeführten Outsourcing, in der Literatur auch als Kooperationsstrategie[40] bezeichnet, bestellt wird. Braun empfiehlt zur Entscheidungsfindung die Inanspruchnahme unabhängiger Fachberater.[41]

Für beide Varianten stehen mehrere schlagkräftige Argumente zur Verfügung. Vorab muss beurteilt werden, ob eine „In-House-Abteilung", aus wie vielen Mitarbeitern sie auch besteht, ganzjährig mit der Aufgabe der Verwaltung des eigenen Immobilienbestandes gut ausgelastet wäre.

Zum Anderen kann ein externer Dienstleister bedarfsabhängig und unabhängig von der Anzahl der vorhandenen Immobilien nach Anfall der jeweiligen Aufgaben tätig werden, was naheliegend im Kostenbereich ebenso feststellbar ist. Zu beachten sei allerdings die Einräumung von Information an Externe, abgesehen von Risiken finanzieller Instabilität der Beauftragten oder vom möglicherweise eintretenden Know-how-Verlust im Wechselfall.

Zumeist wird die beste Lösung im Mittelweg zwischen den beiden Durchführungsarten in einer auf die Bedürfnisse des auftraggebenden Unternehmens zugeschnittenen Art und Weise liegen. Bestimmte Aufgaben werden weiterhin intern durchgeführt, wobei anderes durch externe fachkundige Dienstleister erledigt wird.

Maßgeblich ist, dass der Investor sowohl seine Ziele als auch Anforderungen stets selbst festlegen soll und dass intern sachgerechte Entscheidungen getroffen werden können. Ebenso muss der Investor die entsprechende technische und juristische Vertragsgestaltung beherrschen und ein stetes sachgerechtes Controlling etablieren.

Um vergebene Tätigkeiten im Hinblick auf ihre korrekte Durchführung überprüfbar machen zu können muss Augenmerk auf das entsprechende Fachwissen und Kenntnisse der Funktionszusammenhänge innerhalb des Unternehmens des Auftraggebers gelegt werden.

Verglichen mit der Garden Mall hat sich folgendes Modell etabliert:

[40] Vgl. Gondring, Immobilienwirtschaft, 2.Aufl. München 2009, S. 528
[41] Vgl. Braun, Facility Management, 5. Aufl. Berlin 2007, S. 117

Im Rahmen einer Ausschreibung wurde ein Unternehmen als Bestbieter ermittelt und mit dem Facility Management und dem Center-Marketing durch jeweilige Einzelverträge zu monatlichen Pauschalbeträgen beauftragt.

Investorenseitig verblieb das Flächenmanagement – im Speziellen sei auf den Bereich Neuvermietung bei Bestandnehmerwechsel hingewiesen – sowie Teile des kaufmännischen Gebäudemanagements und natürlich auch die Aufsicht bzw. das Controlling.

Durch den Dienstleister erfolgt die Vorbereitung und die Erstellung der Unterlagen, wohingegen die jeweilige Freigabe bzw. physische Durchführung wie beispielsweise im Bereich von Buchungen auf Seiten der Auftraggeber liegt. Ebenso erfordern die geplanten Marketingkonzepte die Freigabe des Entwicklers, 2012 wurde beispielsweise eine Fahrzeugausstellung und ein Kinder-Workshop im Bereich Textilhandarbeit und Malen – unter großer Besucherbeteiligung – abgehalten.

Die Betrachtung dieser vorgenommenen Teilung der Hauptaufgaben der Bewirtschaftung der Garden Mall seit 2009 legt eine hohe Funktionalität dar. Durch die präzise Aufgabenverteilung verbleibt die Letztentscheidung immer beim Auftraggeber, der Großteil des Arbeitsanfalls wird ressourcenschonend beim Dienstleister vorgenommen. Somit konnte dem Ziel und dem Wunsch des Investors nach einer hohen Qualität der Bewirtschaftung unter Aspekten der Kostenoptimierung unter Beibehaltung der Entscheidungsmacht entsprochen werden.

11. Schlussfolgerungen

Um als Immobilienentwickler oder als Investor die Entwicklung einer Gewerbeimmobile – hier die Entwicklung einer Gewerbeimmobilie im Handelsbereich – durchführen und betreiben zu können, ist ein erster Schritt nötig. Dieses gedankliche Vorkonzept, das neben wirtschaftlichen Grundüberlegungen auch planliche Vorideen beinhalten sollte, ist im Realisierungsfall der Startschuss für den Gesamtentwicklungsprozess bis hin zum Zeitpunkt der beginnenden wirtschaftlichen Nutzbarkeit – dem Eröffnungstag.

Speziell der Bereich der Entwicklung von Shoppingcentern kam mit dem Aufkommen der Individualmotorisierung im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts in den USA mit der Eröffnung des „Country Club Plaza“ in Kansas – dem ersten auf mit dem Auto ankommende Kunden ausgerichtete Center - in Schwung.

Etliche Zeit später lässt sich auch in Europa die Bedeutung von Shoppingcentern in den Einzelhandelsstatistiken anhand der in dieser Immobilienkategorie erzielten Umsätze festhalten. Um mit der Zeit zu gehen ist auch das Shoppingcenter steten Veränderungen zur Erreichung eines ganzheitlicheren Einkauferlebnisses auch abseits des reinen Warenerwerbs unterworfen, die zugleich auch Immobilienentwickler in der Realisierung betreffen.

Mit der Entwicklung von Shoppingcentern ging das Entstehen der immobilienwissenschaftlichen Fachliteratur einher, die sich der Immobilienentwicklung und dem darin integrierten Projektmanagement und den jeweiligen Teilbereichen widmet.

Diese Arbeit soll anhand der Einbeziehung und der Darstellung von der ersten Voridee an den Entwicklungsprozess eines Shoppingcenters in der Praxis mit den idealen Entwicklungsschritten der Immobilienfachliteratur vergleichen.

Nach der notwendigen Etablierung eines Definitionsrahmens werden die in der Literatur vorkommenden Projektentwicklungsprozesse dargestellt und sohin die Entwicklung der Garden Mall in Zagreb anhand des Phasenmodells von Bone-Winkel, das mit der Projektinitiierung beginnt und schlussendlich in der Projektvermarktung mündet, in den einzelnen Schritten mit der Praxis verglichen.

Nach einer Vorbereitungszeit konnte durch den Entwickler, die MID Holding GmbH, die Liegenschaft, auf der das Shoppingcenter errichtet werden sollte, optioniert werden. Im östlichen Vorort Dubrava gelegen und vormals als Gelände für das staatliche jugoslawische Filmstudio genutzte Gelände weist ein Flächenmaß von ca. 38.000 m² auf und war sowohl vom Zuschnitt als auch von der Widmung für das geplante Vorhaben ideal.

In einer Frühphase der Entwicklung im Rahmen der Projektinitiierungsphase – dem Stadium der einfachen Projektentwicklungsrechnung – ermittelte der Investor mittels dem Frontdoor – Approach, bei dem der Projektentwickler von den voraussichtlichen geschätzten Kosten für die Realisierung des Vorhabens und der zu erzielenden Mindestmiete ausgeht, eine positive wirtschaftliche Grundtendenz.

Entgegen dem als Vergleichsgrundlage herangezogenen Phasenmodell der Entwicklung wurde der Kontakt mit dem Ankermieter – aus dem Lebensmittelbereich – bereits gesucht und der mögliche Neustandort vorgestellt. Aufgrund des zum damaligen Zeitpunkt nicht vorhandenen vergleichbaren Angebots fiel die Stellungnahme des Mieters entsprechend positiv aus woraufhin in weiterer Folge das Grundstück mittels „Share-Deal“ gesichert werden konnte.

Als nächstfolgenden Abschnitt der Entwicklung nach dem Phasenmodell von Bone-Winkel in der Literatur aber auch in der Praxis als logisch nächstfolgender Abschnitt beginnt die sogenannte Projektkonzeptionsphase, in der unter dem Gesamtbegriff der „Feasibility Analysis“ mehrere Analysen durchgeführt werden.

Die Standortanalyse, die ursprünglich von Heinrich von Thünen begründet wurde, sucht die derzeitigen als auch die zukünftigen Gegebenheiten im räumlichen Umfeld für die Beurteilung für den jeweiligen Marktsektor zu erheben und abzuschätzen. Innerhalb der Betrachtung von Makro- und Mikrofaktoren ergab das Ergebnis für die Garden Mall ein klares Dafürhalten hinsichtlich der geplanten Entwicklung.

Die Marktanalyse, die die aktuelle und zukünftige Nachfrage abzuschätzen sucht, ergab im Kern ähnlich positive Ergebnisse für die Garden Mall. Die Wettbewerbsanalyse soll die Konkurrenzsituation untersuchen. Wesentliches Element, dass für diese Betrachtung einzubeziehen ist, ist das „Timing“, denn der

richtige Zeitpunkt der Lancierung eines Projektes im Einzelhandelsbereich kann sich als wegweisend für die Zukunft zeigen.

Die Risikoanalyse soll dem Investor helfen, die Entscheidungskriterien für das Investment erneut abzuwägen, denn trotz der bereits erbrachten Entwicklungsarbeiten ist ein Projekt in dieser Phase noch „nicht über den Berg“ und ein Abbruch der Tätigkeiten – neudeutsch „Exitszenario“ – ist dennoch wirtschaftlich sinnvoller als ein Scheitern zu einem späterem Zeitpunkt.

Die Analyse des Nutzungskonzepts geht in Richtung der konkreten Ausgestaltung des geplanten Gebäudes. Im dargestellten Vergleich wurde der ursprünglich angedachte Weg der Realisierung im Rahmen eines L-förmigen Fachmarktzentrums zugunsten der realistisch positiv beurteilbaren Errichtungsmöglichkeit eines Shoppingcenters neu eingeschlagen.

Zum Abschluss der Projektkonzeptionsphase werden sämtliche bisher gewonnen Ergebnisse in der Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalyse gebündelt erneut verarbeitet. Im konkreten Fall war das Ergebnis der Startschuss für die Fortführung der Entwicklung und das Projekt trat in die nächste Phase ein.

In der folgenden Projektkonkretisierungsphase, in der das Projekt in die Verhandlungs- und Entscheidungsphase übergeführt wird und die weiteren Projektbeteiligten hinzutreten soll die Realisierung optimiert und weiterentwickelt werden. In dieser Phase konnte ein Vorverwertungsgrad von 58% erzielt und ebenso die Grundrissplanung des Centers fertiggestellt werden.

In der nächsten Phase, in der der Projektentwickler schlussendlich zum Bauherrn wird, tritt das eigentliche Projektmanagement in den Vordergrund. Technische, kaufmännische und Themen aus dem Controllingbereich werden verstärkt behandelt. Zugleich steigt der Einfluss von Entscheidungen des Managements und die Fähigkeiten des Projektteams werden auf den Prüfstand gestellt.

Bei der Garden Mall in Zagreb konnte das Team, das aus Mitarbeitern in Kroatien und Österreich bestand, schlussendlich am 24.09.2009 das – einhellig in Literatur und Praxis festgelegte – Ziel der Projektentwicklung einer Gewerbeimmobilie,

nämliche die Eröffnung und zugleich den Beginn der Bewirtschaftung des fertiggestellten und vermieteten Objektes feiern.

Der Öffnungszeitpunkt markiert zugleich den Übergang in den Bereich des Facility Managements und des Centermanagements, die beide das Ziel haben, einerseits das Objekt effizient in Betrieb zu halten und andererseits das Einkauferlebnis für die Kundschaft durch wechselnde Marketingmaßnahmen so lebendig und abwechslungsreich wie möglich zu gestalten.

Die seit dem Eröffnungstag durchgeführte Besucherzählung einerseits und das täglich während den Öffnungszeiten erkennbare Aufkommen andererseits lassen in einer Betrachtung als Resümee eine vollständige und gelungene Entwicklung feststellen.

.

Abstract

Allen Anfängen gemein ist die Idee. Was allgemein gilt, lässt sich ebenso in der Immobilienentwicklung festmachen. Gehen die anfänglichen Gedanken über ein mögliches Projekt in konkrete Überlegungen zur Entwicklung eines Immobilienprojekts über, stellt dies den mess- und fassbaren Zeitpunkt des Projektbeginns dar.

In dieser Stufe tritt die immobilienwissenschaftliche Fachliteratur hinzu. Als relativ junger Wirtschaftszweig – verglichen mit anderen länger etablierten Wirtschaftsfeldern – sucht die Fachliteratur den Entwickler auf dem Weg hin zur vollständigen und komplett zu Ende entwickelten Immobile zu stützen und den Prozessen Erklärungsmodelle und Begründungen beizugeben.

Diese Arbeit soll den Ansätzen der Fachliteratur folgend die Entwicklung einer Gewerbe- bzw. Handelsimmobilie in der Praxis gegenüberstellen und dadurch einerseits die konkret in der Realisierung getroffenen Entscheidungen nachvollziehbarer machen und andererseits aufzeigen, dass manche der in der Fachliteratur auf dem Weg zum Projekterfolg empfohlenen Zwischenschritte durch die Erfahrungswerte und Einschätzungen des routinierten Immobilienentwicklers ersetzbar sind, wenngleich durch diese „Abkürzungen“ das Risiko eines Scheiterns des Projekts steigt.

Begleitende Veränderungen im Werdegang bis zur Eröffnung sowie die oftmalig parallel und nicht wie in der Literatur gefordert aneinandergereihten Entwicklungsstufen führen schlussendlich dennoch im dargestellten Projekt der Garden Mall Zagreb zum selben Ergebnis des mehrjährigen Prozesses: der eröffneten und vollständig vermieteten Immobilie, die von der Entwicklungsphase in die Bewirtschaftungsphase übergeht und das primäre Ziel des Entwicklers, nämlich die Erreichung einer gesunden wirtschaftlichen Tragfähigkeit, erreicht ist.

Literaturverzeichnis

Alda & Hirschner: Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, 3. Aufl., Vieweg + Teubner Verlag, Wiesbaden 2009

Bea et al.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., UTB-Verlag, Stuttgart 2004

Besemer, Simone: Shopping-Center der Zukunft, Saarbrücken 2004; Institut für Gewerbezentren, Starnberg 2009

Bone-Winkel, Stephan: Das strategische Management von offenen Immobilienfonds – unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.), Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 1, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Köln 1994

Böning, Matthias: Projektmanagement für Shopping-Center, in: Falk & Bays; Shopping-Center-Handbuch, Institut für Gewerbezentren, Starnberg 2009

Brauer, Kerry-U.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft,7.Aufl., Gabler Verlag Leipzig 2011,

Braun, Hans-Peter: Facility Management, 5. Aufl., Springer-Verlag, Berlin 2007

Diederichs, Claus Jürgen: Grundlagen der Projektentwicklung, Teil 1, in: Bauwirtschaft 1994, Springer, Heft 11

Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69901, Stand 1987

Falk & Bays: Shopping-Center-Handbuch, Institut für Gewerbezentren, Starnberg 2009,

Gondring, Hanspeter: Immobilienwirtschaft, 2.Aufl., Verlag Franz Vahlen, München 2009

Graaskamp, James: Fundamentals of real estate development, DC Urban and Land Institute 1981,

Healey, Patsy: Models of the development process – a review, Journal of Property Research 1991

Held, Torsten: Immobilienprojektentwicklung, Springer, Heidelberg 2010

ICSC Research. Towards a Pan-European Shopping Centre Standard—A Framework for International Comparison, International Council of Shopping Centers, New York, 2005

Isenhöfer, Björn: Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Berlin 1999

Klos, Susanne: Center-Management-Funktionen, in: Falk & Bays, Shopping-Center-Handbuch, Institut für Gewerbezentren, 2009

Köchenhofer et al.: Bau-Projekt-Management, Grundlagen und Vorgehensweisen, 1.Aufl., Vieweg+Teubner Verlag, Stuttgart/Leipzig/Wiesbaden,2001

Mang, Miriam: Determinanten der Handelsagglomerationswahl von Konsumenten – Eine qualitative Untersuchung zur Konkurrenz zwischen Einkaufsstraßen und Einkaufszentren im Großraum Wien, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien, 2005

Mayrzedt et al: Internationales Immobilienmanagement, Vahlen-Verlag, München 2007

Mid Bau GmbH, Standortuntersuchung Garden Mall 2007

Momme Torsten Falk, Institut für Gewerbezentren, in: Falk, Bays, Shopping-Center-Handbuch, Institut für Gewerbezentren, 2009

Muncke et al: Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung, in: Schulte & Bone-Winkel: Handbuch Immobilienprojektentwicklung, Immobilien Manager Verlag, Köln 2008

Müller Consult GmbH, in: Oberweger, Markt- und Standortanalyse, Wien 2010

Niehaus, G.: The Allocation of Catastrophe Risk, Journal of Banking & Finance 26: 585-596, 2002

Oberweger, Markt- und Standortanalyse, Wien 2010

Olfert et al.: Finanzierung, 14.Aufl., Kiehl Verlag, Ludwigshafen 2005

RegioPlan Consulting GmbH, Shopping Center List, in: Across Magazine,01/2010 Vienna, 2010

Schulte & Bone-Winkel, Handbuch Immobilienentwicklung, 3.Aufl., Immobilien Manager Verlag, Köln 2008

Schulte, Karl-Werner Immobilienökonomie, Band 1, 2.Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag Wien 2000

Shafer, Thomas: Real Estate Economics, Reston-Verlag, 1975

Sommer, Hans: Projektmanagement im Hochbau, 2. Aufl., Springer, Berlin 2008

Thünen, Heinrich von: Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie, Berlin 1826; nach Schätzl,Ludwig: Wirtschaftsgeographie 1, UTB Schöningh, Paderborn 1981

Volkmann, Walter: Projektsteuerung für Architekten, Deutsches Architktenblatt, 1996/11

Internetquellen

Definition Facility Management, abgefragt 15.4.2012

http://www.gefma.de/definition.html

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht von Einflussfaktoren auf Shoppingcenter
Abbildung 2: Entwicklungskreislauf Immobilienprojekt
Abbildung 3: Phasenmodell Immobilienentwicklung
Abbildung 4: Luftbild unbebautes Grundstück der geplanten Garden Mall
Abbildung 5: Luftbild Standortumgebung
Abbildung 6: Bestandteile der internen einfachen Projektentwicklungsrechnung
Abbildung 7: Bewertung von Standortmerkmalen
Abbildung 8: Nutzwertanalyse bei Standortalternativen
Abbildung 9: Mikro- und Makrofaktoren eines Standortes
Abbildung 10: Erfolgskriterien eines Shoppingcenterstandortes
Abbildung 11: Phasen der Marktanalyse
Abbildung 12: Auflistung Shoppingcenter Zagreb
Abbildung 13: Auflistung Mitbewerberobjekte Garden Mall
Abbildung 14: Shoppingcenter - Dichte
Abbildung 15: Rendite – Riskio -Verhältnis
Abbildung 16: Systematische Risken einer Immobilieninvestition
Abbildung 17: Unsystematische Risken einer Immobilieninvestition
Abbildung 18: Grundrissentwürfe Garden Mall, Variante FMZ
Abbildung 19: Grundrissentwürfe Garden Mall, Mallentwurf
Abbildung 20: Begriffstrennung Wirtschaftlichkeit, Rendite
Abbildung 21: Methoden der Investitionsrechnung
Abbildung 22: Kennzahlen des vollständigen Finanzplanes
Abbildung 23: Grundriss Garden Mall
Abbildung 24: Grundriss Garden Mall
Abbildung 25: Darstellung Projektorganisation
Abbildung 26: Varianten Einzelunternehmer, Generalunternehmer
Abbildung 27: Verlaufskurve Leistungen und Zahlungen
Abbildung 28: Möglichkeiten der Kundenbindung
Abbildung 29: Kreislauf des Facility Managements

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
FMZ	Fachmarktzentrum
GLA	gross leasable area
ICSC	International Council of Shopping Centers
VOFI	Vollständiger Finanzplan