

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 14 (2001)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Marktwirtschaft statt Mietwirtschaft  
**Autor:** Gerber, Samuel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-121593>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 13.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Marktwirtschaft statt Mietwirtschaft

**Was die Immobilienlobby vom Detailhandel lernen könnte, fragte sich Samuel Gerber, der Geschäftsleiter der Livit AG. Einiges fanden drei Manager des Detailhandels am Livit Forum 2000 in Zürich. Besonders prägnant war der Vortrag von Edwin A. Scherrer, Vorsitzender der Gruppenleitung der Bon appétit Group.**

Als einer der Grossbezüger von Leistungen der Immobilienbranche bin ich selbstverständlich Partei und nicht neutraler oder objektiver Kommentator. So sind denn meine Ausführungen ein Mix zwischen dem Versuch sachlicher Betrachtungsweise und nicht zu kaschierender Interessenvertretung. Vorurteile sind die grössten Hindernisse für Veränderungen. Dies gilt sowohl für Positives und Negatives, für Fortschritt und Rückschritt. Wie im persönlichen Leben sind wir auch im Unternehmen, ja in ganzen Branchen, nicht davor gefeit, in falschen Vorstellungen und Vorurteilen zu verharren. Erfahrung wird hierbei als statisches Element erlebt und nicht als Fähigkeit aus Erlebtem zu lernen. Normen und Sicherheit aus der Vergangenheit werden zur Bedrohung der Zukunft. Der Widerwille gegen Veränderungen hat viele Väter: Angst, Bequemlichkeit, Uneinsichtigkeit, Dummheit, Unbeweglichkeit usw. Was immer die Gründe sein mögen, das Resultat ist das gleiche: Man verliert die Zukunftsfähigkeit.

Wir leben in einer Zeit sich beschleunigender Entwicklungen und Anpassungszwänge. Wir können nicht wählen, ob wir Veränderungen wollen oder nicht. Wir können nur entscheiden, wie wir mit ihnen umgehen. Ob wir Agierer oder Reagierer sein wollen. Ob wir Entwickler oder Getriebene sind, Innovator oder Reparaturunternehmer. Auch die Immobilienbranche unterliegt diesen Gesetzmässigkeiten, ich will deshalb meine Gedanken dazu in einigen Thesen festhalten:

## These 1

**Du sollst die goldenen Siebziger- und Achtzigerjahre endgültig vergessen und dich auf einen langfristigen Erfolg ausrichten!**

Der Fall einiger Immobilienkönige war kein Zufall. Er war auch nicht nur die Folge widriger Marktverhältnisse oder unerwarteter Bankrestriktionen. Es war letztlich das Resultat arroganter Ignoranz getrieben vom Wunsch, schnell reich zu werden, begleitet von der Über-

heblichkeit des scheinbar Erfolgreichen gegenüber dem sich dem langfristigen, seriösen Aufbau Verpflichteten.

*Empfehlung: Begegnen Sie bei Ihrem Aufstieg allen mit Anstand und Fairness, denn es sind die gleichen, denen Sie beim Abstieg begegnen!*

## These 2

**Du sollst deine Mieter als Partner und nicht als Milchkühe betrachten!**

Milchkühe geben Milch, dies aber auch nicht bis in alle Ewigkeit. Mit Milchkühen kann man nur beschränkt verhandeln und attraktive Lösungen suchen. Milchkühe werden abziehen, wenn das Gras auf einer anderen Wiese saftiger ist. Mit Milchkühen kann man auch keine neuen Lösungen entwickeln oder partnerschaftliche Umnutzungen oder Konzeptänderungen planen.

*Empfehlung: Fairer und kluger Einbezug der Mieter hilft auch bei Marktverschiebungen und neuen Konkurrenzverhältnissen raschere, bessere und partnerschaftliche Lösungen zu finden.*

## These 3

**Du sollst dein Vermietungsobjekt als Produkt betrachten, welches sich auf den Kundennutzen fokussiert!**

Wer heute sein Geschäft nicht auf den Kundennutzen fokussiert, läuft Gefahr, dass ihn der Markt links überholt, ohne dass er es merkt. Auch der Wert einer Immobilie wird heute immer mehr vom Kundennutzen bestimmt und nicht von der Grösse der Erstellungsinvestition.

*Empfehlung: Investieren Sie in den Kundennutzen genauso viel Brain und Engagement wie in die technischen und funktionalen Aspekte Ihres Produktes.*

## These 4

**Du sollst dich mit all deinen Kräften und Beziehungen und mit deiner Professionalität um einen marktoptimalen Mietermix kümmern!**

Langfristig stellt der Mietermix in einem Einkaufscenter den substanzialen Wert dar und nicht das, was in der Erstphase als Mietertrag abfällt. Dieser Wert beginnt spätestens dann zu erodieren, wenn die ersten Läden oder

Restaurants schliessen und Kunden wegbleiben. Der Kunde macht den Erfolg oder er verhindert ihn, indem er sein Geld anderswo ausgibt.

*Empfehlung: Betrachten Sie die Zeit, welche Sie für einen marktgerechten Mietermix aufwenden, oder einen allfälligen Mietausfall wegen späterer Eröffnung als wertvolle und wichtige Investition in eine erfolgreiche Zukunft!*

## These 5

**Du sollst dich als Dienstleistungsunternehmer verstehen, nicht als mietkasierender Verwaltungsbeamter!**

Hauptsache ist, die Miete stimmt! Wenn das die Hauptbetrachtungsweise ist, wird die Miete mit Sicherheit langfristig nicht stimmen. Man vergisst dabei, dass der Mietertrag nicht das Resultat eines Vertrages ist, sondern das Ergebnis eines Nutzens, der dem Partner entsteht.

*Empfehlung: Verfolgen Sie, ob der erwartete Nutzen eintrifft. Ergreifen Sie rechtzeitig partnerschaftliche Massnahmen, um Nutzenzerfall aufzuhalten oder Nutzen zu steigern, und helfen Sie mit, Nutzen langfristig zu sichern!*

## These 6

**Du sollst dicke, unübersichtliche Vertragswerke meiden wie der Teufel das Weihwasser!**

Bei gewissen Immobilienunternehmen hat man den Eindruck, dass der Mietertrag in direktem Zusammenhang mit der Dicke des Mietvertrages steht. Typisch ist auch, dass in der täglichen Praxis mit Partnern mit einfachen Verträgen viel weniger Probleme entstehen. Die Schwierigkeiten sind nicht die Folge von dicken und zu detaillierten Verträgen, aber sie sind die Konsequenz der Mentalität, die dahinter steht: Misstrauen statt Wille zur konstruktiven Zusammenarbeit, Kleinkrämerei statt strategischer Macherqualitäten.

*Empfehlung: Wenn Sie zu dicke Verträge praktizieren, überprüfen Sie, ob in Ihrer Firma genügend Unternehmerrgeist herrscht oder ob Beamte und Verwalter das «Sagen» haben.*

### These 7

#### Du sollst als Unternehmer handeln, Risiken und Chancen mit deinen Partnern und Kunden teilen!

Ohne differenzierte Vermietungspolitik wird es vor allem kleineren Einzelunternehmern praktisch unmöglich sein, sich an guten Standorten zu etablieren oder zu halten. Die Folge ist eine Verarmung der Marktlandschaft, weil wir am Schluss nur noch Kettenunternehmen haben werden, das heisst die Einkaufsorte beginnen sich immer ähnlicher zu werden und verlieren dadurch an Profil.

*Empfehlung: Vergessen Sie sture Einheitskonditionen und differenzieren Sie nach:*

- a) Nutzenbeitrag fürs Ganze
- b) Leistungsfähigkeit und Risikobelastbarkeit des Partners.

### These 8

#### Du sollst Liebe zu und Freude an deinem Produkt haben und nicht nur an dem, was es abwirft!

Überzeugen und begeistern kann nur, wer ein gewisses «feu sacré» zur Sache hat. Seelenlose Spekulationsobjekte sind wenig attraktiv und lassen keine Freude aufkommen.

*Empfehlung: Kümmern Sie sich um Ihre Objekte, als würden Sie sie selber nutzen oder drin wohnen.*

Pflegen und Hegen ergibt sinnvolles Tun und Profit. Marktwirtschaft statt Mietwirtschaft ist die Kurzformel für Veränderungsnotwendigkeiten, die unabdingbar sind. Gemeinsam müssen wir uns verstärkt auf den Gesamterfolg unserer Standorte fokussieren. Lassen Sie mich mit einigen Zukunftsthesen abschliessen:

1. Der Handel und die Gastronomie werden immer weniger selber in Backsteine und Beton investieren.

Dies bedeutet: Die Händler und Gastronomen werden standortflexibler. Damit wächst das Geschäftsvolumen für die Immobilienbranche.

2. Wer die Transformation von der «Verwaltermentalität» zur «Marktmentalität» nicht schafft, wird seine besten Zeiten gehabt haben. Dies bedeutet: Immobilien müssen als Produkt verstanden werden, das laufend weiterzuentwickeln und den Marktanforderungen anzupassen ist.

3. Standorte werden bezüglich gleicher Nutzung nicht mehr für die Ewig-

keit gebaut. Dies bedeutet: Bereits bei der Planung eines Projektes sollten zukünftige Alternativnutzungen mit einbezogen werden. Bei manchen Projekten kann mit wenig Mehraufwand eine Umnutzung vorsorglich vorbereitet werden.

4. Wer die Notwendigkeit der Masse mit dem Bedürfnis nach Individualität am besten zu verbinden weiss, wird zukünftig die Nase vorn haben. Dies bedeutet: Material- und kostenseitig die Vorteile der Masse zu nutzen, gleichzeitig aber kreativ und innovativ Individuallösungen zu suchen, die profilieren und animieren.

Die Bon appétit Group hat in ihrer Vision die Kurzformel geprägt:

«Vom Warehouse zum Brainhouse». Hauptgrundlage zur Realisierung dieser Version ist, dass wir uns als lernende Organisation verstehen!

Und vergessen wir nicht: Chancen gehen nie verloren. Die man selbst versäumt, nutzen andere.

Edwin A. Scherrer ist Vorsitzender der Gruppenleitung sowie Mitglied des Verwaltungsrates der aus der Bon appétit Holding und der UHC Gruppe entstandenen Bon appétit Group.



Die schönste Form in Bewegung zu bleiben. Modus von Wilkhahn.