



---

# **MASTERARBEIT**

---

Autor:  
Herr Christoph MÖSSNER, B.A.

## **KAUF VON FERIENAPARTMENTS IN BARCELONA**

**Ein Businessplan unter  
Berücksichtigung der  
Erfolgs- und Risikofaktoren  
im ausländischen Immobilienmarkt**

2021

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

---

# **MASTERARBEIT**

---

## **KAUF VON FERIENAPARTMENTS IN BARCELONA**

**Ein Businessplan unter  
Berücksichtigung der  
Erfolgs- und Risikofaktoren  
im ausländischen Immobilienmarkt**

Autor:  
**Herr Christoph MÖSSNER, B.A.**

Studiengang:  
**Industrial Management**

Seminargruppe:  
**MSc Graz 2003**

Erstprüfer:  
**Herr Prof. Dr. rer. Oec. Johannes STELLING**

Zweitprüfer:  
**Herr Thomas MEIER, M.A.**

Faculty of Economic Sciences

---

# **MASTER THESIS**

---

## **BUYING HOLIDAY APARTMENTS IN BARCELONA**

**A business plan considering the  
success and risk factors  
in foreign real estate market**

author:

**Mr. Christoph MÖSSNER, B.A.**

course of studies:

**Industrial Management**

seminar group:

**MSc Graz 2003**

first examiner:

**Mr. Prof. Dr. rer. Oec. Johannes STELLING**

second examiner:

**Mr. Thomas MEIER, M.A.**

**Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Es wird das generische Maskulinum verwendet, wobei beide Geschlechter gleichermaßen gemeint sind.**

### **Kurzzusammenfassung**

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Kauf von Ferienapartments in Barcelona“. Es handelt sich um eine Mischung aus Literaturarbeit und Praxisarbeit. Im Rahmen des Praxisteils wird ein Businessplan für das Projekt erstellt. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass das Projekt „Kauf eines Ferienapartments in Barcelona“ ist eine lukrative Geschäftsidee darstellt. Der Grund liegt darin, dass es kaum Risiken gibt, wenn der Businessplan so in die Realität umgesetzt wird, wie in dieser Arbeit beschrieben. Die Gründerperson kann davon ausgehen, dass sie mit dieser Geschäftsidee langfristig und regelmäßig Renditen erzielt. Zwar sind diese nicht so hoch, aber stabil. Dadurch ist der langfristige Erfolg gewährleistet. Der Wert der Apartments bleibt im Laufe der Zeit gleich oder steigert sich. Mit einem Kapitalverlust ist daher nicht zu rechnen.

### **Abstract**

This thesis deals with the topic “Buying holiday apartments in Barcelona”. It is a mixture of literature work and practical work. As part of the practical part, a business plan for the project is drawn up. As a result, it can be said that the project “Buying a holiday apartment in Barcelona” is a lucrative business idea. The reason is that there are hardly any risks if the business plan is implemented as described in this work. The founding person can assume that they will generate long-term and regular returns with this business idea. Although these are not that high, they are stable. This guarantees long-term success. The value of the apartments remains the same or increases over time. A loss of capital is therefore not to be expected.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Formelverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Forschungsfragen und Hypothese .....	2
1.3 Methodik .....	3
1.4 Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Begriffsdefinitionen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Businessplan.....	3
2.2 Ferienapartment.....	5
2.3 (Ausländischer) Immobilienmarkt.....	6
<b>3 Allgemeine Grundlagen von Immobilienmärkten.....</b>	<b>11</b>
3.1 Beschreibung des Immobilienmarktes .....	12
3.1.1 Inhalt des Marktes .....	12
3.1.2 Marktvolumen .....	13
3.1.3 Entwicklung des Immobilienmarktes .....	16
3.1.4 Zielgruppen.....	19
3.2 Ferienapartments.....	20
3.2.1 Definition und Nutzung .....	20
3.2.2 Gewinnmöglichkeiten und Gewinnchancen.....	20
3.3 Rechtliche / wirtschaftliche Rahmenbedingungen .....	23
3.3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	24
3.3.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	25
<b>4 Grundlagen zur Erstellung eines Businessplans.....</b>	<b>27</b>
4.1 Gründerpersonen.....	27
4.1.1 Qualifikationen.....	28
4.1.2 Branchenkenntnisse .....	35
4.1.3 Interesse und Motivation .....	36
4.1.4 Stärken .....	37

---

4.2	Geschäftsidee .....	38
4.2.1	Zweck .....	38
4.2.2	Zielsetzungen .....	39
4.2.3	Notwendige Entwicklungsschritte .....	40
4.3	Markt und Wettbewerb .....	40
4.3.1	Kunden .....	41
4.3.2	Konkurrenz .....	42
4.3.3	Standort .....	43
4.4	Marketing .....	43
4.4.1	Angebot .....	44
4.4.2	Preis .....	45
4.4.3	Vertrieb .....	45
4.4.4	Werbung .....	46
4.5	Rechtsform .....	47
4.5.1	Mögliche Rechtsformen .....	47
4.5.2	Auswahl der passenden Rechtsform .....	48
4.6	Risiken und Chancen .....	49
4.6.1	Risiken .....	49
4.6.2	Chancen .....	51
4.6.3	SWOT-Analyse .....	52
4.7	Finanzplan .....	53
4.7.1	Kapitalbedarfsplan .....	53
4.7.2	Finanzierungsplan .....	54
4.7.3	Sicherheitenübersicht .....	54
4.7.4	Liquiditätsplan .....	55
4.7.5	Ertragsvorschau/Rentabilitätsvorschau .....	55
<b>5</b>	<b>Erstellung des Businessplans .....</b>	<b>56</b>
5.1	Gründerpersonen .....	56
5.2	Geschäftsidee .....	57
5.3	Markt und Wettbewerb .....	57
5.3.1	Kunden und Konkurrenz .....	57
5.3.2	Standort .....	58
5.4	Marketing .....	58
5.4.1	Angebot .....	59
5.4.2	Preis .....	59
5.4.3	Vertrieb .....	60
5.4.4	Werbung .....	60

---

5.5	Mitarbeiter .....	61
5.6	Rechtsform.....	62
5.6.1	Mögliche Rechtsformen.....	63
5.6.2	Auswahl der passenden Rechtsform.....	63
5.7	Risiken und Chancen.....	64
5.7.1	Risiken.....	64
5.7.2	Chancen .....	65
5.7.3	SWOT-Analyse.....	66
5.8	Finanzplan .....	67
5.8.1	Kapitalbedarfsplan.....	67
5.8.2	Finanzierungsplan .....	68
5.8.3	Sicherheitenübersicht.....	69
5.8.4	Liquiditätsplan.....	69
5.8.5	Ertragsvorschau/Rentabilitätsvorschau .....	73
<b>6</b>	<b>Risikobewertung und Nutzenabwägung .....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>76</b>
7.1	Beantwortung der Forschungsfragen.....	76
7.2	Fazit und Ausblick.....	78
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>80</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>88</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BauNVO	Baunutzungsverordnung
BIZ	Berufsinformationszentrum BVerwG Bundesverwaltungsgericht
DDR	Deutschen Demokratischen Republik
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IWF	Internationale Währungsfonds
Ltd.	Limitierte Gesellschaft
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OVG	Oberverwaltungsgericht
UG	Unternehmensgesellschaft
UN	United Nation



---

## Formelverzeichnis

Formel 1: Berechnung des Anteils der Ausgaben an den Einnahmen in Prozent.

Quelle: Eigene Darstellung ..... 51

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verwaltungskosten nach Immobilientyp gruppiert. Quelle: von Felten, 2013, S. 13. ....	15
Abbildung 2: Risiken beim Immobilien-Lebenszyklus. Quelle: Bienert, 2015: S. 163. .	65

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Qualifikationen von Gründerpersonen. Quelle: In Anlehnung an: Grebel, 2004: S. 11. ....	28
Tabelle 2: Zeitwertberechnung nach fünf Jahren. Quelle: Eigene Darstellung. ....	52
Tabelle 3: Berechnung Fall 1. Quelle: eigene Darstellung. ....	72
Tabelle 4: Rechnung Teil 1 für Jahr 5 NachmieterIn. Quelle: Eigene Darstellung. ....	74
Tabelle 5: Anfangsinvestition. Quelle: Eigene Darstellung.....	74
Tabelle 6: Berechnung des Prozentsatzes des Gewinn- und Investitionshöheprozentsatzes. Quelle: eigene Darstellung.....	74
Tabelle 7: Berechnung der Rentabilität in den ersten fünf Jahren. Quelle: Eigene Darstellung. ....	75

# 1 Einleitung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Immobilienmarkt im Ausland, speziell in Barcelona. Nachfolgend werden die Problemstellung, Forschungsfrage, Ziele, Methodik und der Aufbau der Arbeit beschrieben.

## 1.1 Problemstellung

Vielfältiger Natur sind die Probleme der heutigen Städte. Neben den steigenden Bedarfszahlen an Wohnraum nimmt auch der Verkehr eine besondere Bedeutung im urbanen Konflikt ein. Damit einher geht die steigende Abgas- und Lärmbelastung. Vielfach müssen die für die Erholung so notwendigen Grün- und Parkflächen weiteren Wohnbauten und Infrastrukturprojekte weichen. Dabei wären sie für das allgemeine Wohlbefinden der Städte doch so relevant. Bezugnehmend auf die Verkehrssituation sind viele Städte schon heute an die Grenzen ihrer Belastbarkeit gestoßen und die Verkehrswege sind überlaufen von privaten und öffentlichen Transportmitteln. Hinzu kommen Sharingprojekte und gemeinschaftliche Infrastrukturen, Carsharing und Citybikes müssen sich den Raum mit Öffentlichen Verkehrsmitteln und Privat-PKWs teilen, der beengte Platz wird weniger und weniger. Neben Verkehr- und Wohnraumkapazitäten steigt auch der Bevölkerungsanteil in den Städten. Das dörfliche Umland wird immer mehr integriert, zu Speckgürteln, aufgesogen vom urbanen Kern. Bis 2050 wird ein Anstieg der Weltbevölkerung auf etwa 9,8 Milliarden Menschen erwartet. Viele davon siedeln im städtischen Raum. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass die Probleme der Verkehrs- und Wohnraumknappheit noch mehr zunehmen, wenn diesen Tendenzen nicht mittel- und vor allem langfristig entgegengesteuert wird. Es wird wichtig, zunehmende Maßnahmen der Verbesserung des sozialen städtischen Umfeldes vorzunehmen, anstelle des Verkehrsaufkommens. Die Bedürfnisse der Menschen müssen in den Mittelpunkt gestellt werden und die Infrastruktur muss an diese angepasst werden. Die United Nation (UN) hat es sich zum Ziel gemacht, die Nachhaltigkeit des städtischen Lebensraumes in 17 Punkten zu verbessern. In diesen sogenannten Nachhaltigkeitszielen sollen Städte bis 2030 zu lebenswerten Räumen entwickelt werden, durch Verbesserung des Angebotes an Infrastruktur und Grünflächen. Zur Erreichung dieser Ziele werden sogenannte Smart Cities als Vorbilder genommen, der Einsatz intelligenter Technologien in allen Bereichen des städtischen Verkehrs- und Soziallebens sollen die Qualität des urbanen Raumes steigern. Im Mittelpunkt alle dieser

Verbesserungsziele steht immer eine Wende des Infrastruktur- und Verkehrswesens. Die Prioritäten sollen von Industrie in Richtung Umwelt verlagert werden. Erst am Ende der infrastrukturellen Bedürfniskette soll der Autoverkehr stehen. Als Vorreiter dieser Entwicklungen werden die Superblocks in Barcelona genommen.<sup>1</sup> Zwischen 1995 und 2005 erlangte das Rathaus in Barcelona besondere Bedeutung in der städtebaulichen Entwicklung, da dieses Projekt als eines der ersten weltweit angesehen werden konnte, wo sich die nationale und internationale Kommunikation zwischen Städtebauern und -Entwicklern in Richtung einer Verbesserung der sozialen und infrastrukturellen Qualität auf Augenhöhe trafen und gemeinsam agierten.<sup>2</sup>

Nachfolgend werden die Forschungsfragen und Hypothesen beschrieben.

## 1.2 Forschungsfragen und Hypothese

In dieser Arbeit soll folgende Forschungsfrage beantwortet werden: „Wie sieht ein Businessplan zum Kauf von Ferienapartments in Barcelona unter Berücksichtigung von Erfolgs- und Risikofaktoren ausländischer Immobilienmärkte aus?“ Als Subforschungsfragen lassen sich aus der Themenstellung folgende ableiten:

1. Welche Rahmenbedingungen und Ausgangsbedingungen gelten auf dem Immobilienmarkt von Barcelona?
2. Wie muss ein Businessplan aufgestellt werden?
3. Welche Erfolgsfaktoren lassen sich aus der Analyse des Immobilienmarktes von Barcelona ableiten?

Die Hypothese für die Arbeit lautet wie folgt:

Das Projekt „Kauf eines Ferienapartments in Barcelona“ ist eine lukrative Geschäftsidee, die sich umzusetzen lohnt.

Nachfolgend wird die Methodik der Arbeit beschrieben.

---

<sup>1</sup> Vgl. Zimmermann & Zimmermann, 2020: S. 35f.

<sup>2</sup> Vgl. Ballester, 2014: o. S.

## **1.3 Methodik**

Diese Arbeit setzt sich aus einer Mischung aus Theoriearbeit sowie praktischer Arbeit zusammen. Im Literaturteil werden die Grundlagen des ausländischen Immobilienmarktes dargestellt, wobei sich vor allem auf Barcelona fokussiert wird. Dazu wird mit wissenschaftlicher Literatur gearbeitet, die in Fachdatenbanken recherchiert wird. Die wichtigsten Schlagwörter für die Recherche sind Businessplan Barcelona, Ferienapartment Businessplan, Ferienapartment Barcelona, und Immobilienmarkt Barcelona sowie Immobilienmarkt Businessplan. Der Aufbau der Arbeit richtet sich an diesen Keywörtern aus, da sie den roten Faden bilden. Er wird nachfolgend beschrieben.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit wird folgendermaßen aufgebaut: Zuerst werden in Kapitel 2 die wichtigsten Begriffe definiert. Danach wird in Kapitel 3 auf die allgemeinen Grundlagen von Immobilienmärkten eingegangen. Kapitel 4 beschäftigt sich anschließend mit den Grundlagen zur Erstellung eines Businessplans. In Kapitel 5 wird ein Businessplan erstellt. Kapitel 6 enthält eine Risiko- und Nutzenabwägung. In Kapitel 6 wird dann ein Fazit gebildet, um die Arbeit abzurunden.

# **2 Begriffsdefinitionen**

Die wichtigsten Begriffe dieser Arbeit lauten Businessplan, Ferienapartment und ausländischer Immobilienmarkt. Sie werden in den nachfolgenden Unterkapiteln definiert, weil ein Grundverständnis die Ausgangsbasis für weitere Ausführungen ist.

## **2.1 Businessplan**

Ernst (2010) versteht unter einem Businessplan in erster Linie das Modell einer möglichen Geschäftsidee. Wirtschaftliche und finanzielle Vorhersagen der Kosten-Nutzen Äquivalenz eines Projektes sollen in diesem Plan vorgestellt und besprochen werden. Je besser der Businessplan ist, umso deutlicher vermittelt er die Chancen eines geplanten Projektes. Er soll nicht nur das Vorhaben in seiner Gesamtheit, sondern auch seine Vorteile und den Nutzen sowie etwaige Probleme und entstehende Nachteile aufzeigen. Für Schwetje und Vaseghi hat ein Businessplan drei wesentliche Merkmale. Erstens gehört dazu die Präsentation der kurz- und langfristigen Ziele. Zweitens wird erklärt, wie die Ziele unter realistischen Bedingungen erreicht werden können. Drittens

soll beschrieben werden, wie die Erwartungen der Investoren zu erfüllen gedacht ist. Sowohl für den externen als auch internen Gebrauch und Austausch hat ein solcher Businessplan große Relevanz. Er hilft, Maßnahmen und Entwicklungen eines Unternehmens zu planen, Neuinvestitionen zu überblicken, etc. Allerdings kann er auch einfach für die alltägliche Führung und Leitung eines Unternehmens Hilfe leisten. Laut Nagl umfasst ein Businessplan Strategien und Pläne der Unternehmensführung und etwaiger Investitionen über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren. Je nach Branche können diese Pläne unterschiedlich gestaltet sein. In einem ersten Schritt ist es notwendig, sämtliche relevante Daten und Informationen zu sammeln. Darauffolgend sollen einzelne Planungsschritte die weiteren Realisierungsvorhaben übersichtlich veranschaulichen. Empfehlenswert für die Gliederung eines Businessplanes eine 13-teilige Konzeptionierung.<sup>3</sup>

Die Begriffe Business-, Geschäfts- und Unternehmensplan dienen in der Literatur als Synonyme und können einheitlich verwendet werden. Mittlerweile sind die Definitionen und Begrifflichkeiten vereinheitlicht und standardisiert. Volkmann und Tokarski verstehen unter dem Businessplan eine Planung über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren. In der Ganzheit betrachtet wird unter so einem Plan die Umsetzung einer Geschäftsidee verstanden. Der Businessplan ist somit das Ergebnis eines Planungsprozesses. Primär wird der Geschäftsplan heutzutage in der Regel in der Gründungsplanung oder Neuorientierung von Unternehmen verwendet. Mintzberg geht in seinen Studien weiter von zweierlei Betrachtung der Businessstrategien aus und spricht davon, dass diese nicht nur geplant werden, sondern auch in der direkten Entwicklung entstehen können. Letztere ergeben sich aus unzusammenhängenden Entwicklungen innerhalb eines Prozesses, welche sich zu einer autonomen Bewegung entwickeln können.<sup>4</sup>

Nachfolgend wird beschrieben, was Ferienapartments sind.

---

<sup>3</sup> Vgl. Ernst, 2010: S. 15f.

<sup>4</sup> Vgl. Ripsas, 2008: S. 7f.

---

## 2.2 Ferienapartment

Für die deutsche Bevölkerung ist die zweitliebste Urlaubsart in Ferienhäusern, Platz 1 nimmt unumstritten die Nächtigung in Hotels ein. Die Nachfrage nach anderen Unterkünften stagniert beziehungsweise ist sie dezent rückläufig, nicht so bei Ferienwohnungen. Zwischen 1970 und 1990 konnte eine Verdreifachung beziehungsweise Verdopplung der Nächtigungszahlen vernommen werden. Ein Ferienapartment ist nach Carstensen (2010) ein Zweitwohnsitz, der zu Freizeit- und Ferienzwecken genutzt wird. Beispielsweise kann sich dieser Zweitwohnsitz an einem anderen Ort oder am See befinden.<sup>5</sup>

Unter einem Appartement wird laut DWDS (o. J.) hingegen eine einheitliche, gesamte Wohneinheit, von der Größe variabel, einem eigenen Haus oder einer Wohnung im Angebot der vorhandenen Räume entsprechend, verstanden. Der Begriff stammt aus dem Französischen und bedeutet wortwörtlich „mehrere, miteinander verbundene Hotelzimmer“. Übernommen wurde der Begriff in die deutsche Sprache bereits im 17. Jahrhundert aus dem Französischen. „Appartement“ bezeichnete eine „abgeschlossene Wohnung“. Auch im Italienischen ist der Begriff zu finden („appartamento“) und auch im Spanischen gibt es diese Bezeichnung auch heute noch („apartamento“). Im Spanischen hat der Begriff die Bedeutung „abgesondert, getrennt“, woraus sich im Italienischen und Spanischen die Adverbien „a parte“ und „aparte“ entwickelt haben. Bereits im mittellateinischen Sprachgebrauch ist „ad partem“, „gesondert“ gebräuchlich. Neben der Bedeutung „Wohnung“ hatte der Begriff anfangs auch als „gesondertes Einzelzimmer“ als Übersetzung in Verwendung. Im beschönigenden, euphemistischen Sprachgebrauch wurde „Appartement“ auch als „Abort“ bezeichnet. Die amerikanische beziehungsweise britische Gebrauchsweise leitet sich ebenfalls vom Französischen ab.<sup>6</sup>

Judikaturen der verschiedensten Gerichtshöfe hatten verankert, dass unter dem Begriff der Ferienwohnung kein dauerhafter, fester Wohnsitz anzusehen, also etwas anderes als eine Wohnung darunter zu verstehen, ist. Diese Betrachtung ist bereits früheren Judikaturen zu entnehmen. Die Unterscheidung gründet bereits in der unterschiedlichen, in der Baunutzungsverordnung (BauNVO) verankerten Nutzung der beiden Begriffe,

---

<sup>5</sup> Vgl. Carstensen, 2010: o. S.

<sup>6</sup> Vgl. DWDS, o. J.: o. S.



---

Wohnung und Ferienwohnung. Grundsätzlich ist unter Wohnhäusern sowie Ferienbeziehungsweise Wochenendhäusern zu unterscheiden. Letztere haben eine nicht dauerhafte Nutzung zur Folge, was auch einen Unterschied der Wohnform mit sich bringt. „Ferienwohnen“ stellt im Vergleich zum „festen, dauerhaften Wohnsitz“ kein „Wohnen“ im judikativen Sinne dar. Wohnen laut Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) ist darauf ausgelegt, eine dauerhafte Nutzung des Areals inklusive seiner Einrichtung zu gewährleisten, während eine Ferienwohnung nur eine vorübergehende Boden- und Infrastrukturnutzung beschreibt, „Ferienwohnen“ stets einen Zweck der vorübergehenden Erholung und des Urlaubes mit sich bringt. Eine Vereinbarkeit dieser beiden Wohnarten wird laut Gesetz ausgeschlossen. Das Oberverwaltungsgericht (OVG) Lüneburg hingegen spricht sich nicht einheitlich gegen eine unterschiedliche Nutzung von Ferienwohnungen und festen Wohnsitzen aus, lässt sogar andeuten, dass eine vorübergehende gleichzeitige Mischung der Wohntypen möglich ist. Dem gegenüber stehen in der Literatur sehr wohl Unterscheidungen der Wohnarten, welche sich deutlich für eine Trennung von Ferienwohnungen und festen Wohnräumen aussprechen.<sup>7</sup>

Der Begriff Ferienapartment oder Ferienwohnung wird in Paragraph 13a (1) der Bau-nutzungsverordnung ausgeführt. Dort heißt es, dass eine Ferienwohnung einen Raum bzw. ein Gebäude beschreibt, das von wechselnden Gästen genutzt werden kann. Dies bedeutet, dass eine Ferienwohnung auch den Begriff des Ferienhauses beinhaltet. Der Vermieter stellt diese Räumlichkeiten gegen ein festgelegtes Entgelt zur Verfügung, das er im Voraus bestimmt.<sup>8</sup>

Nachfolgend wird der Begriff ausländischer Immobilienmarkt definiert.

## 2.3 (Ausländischer) Immobilienmarkt

Immobilien sind die bedeutendste Kreditsicherheit in einer Volkswirtschaft. Innerhalb Deutschlands sind über 50 % von allen Krediten durch Immobilienvermögen abgesichert, in einigen weiteren Ländern ist der Anteil noch höher. Das Fallen beziehungsweise Steigen der Immobilienpreise wirkt sich deshalb indirekt auf die ganze Wirtschaft aus, da die Möglichkeiten für Investitionen und Konsummöglichkeiten auch

---

<sup>7</sup> Vgl. Duncker, 2017: S. 7f.

<sup>8</sup> Vgl. Otto, 2017: S. 171.

---

von den Kreditmöglichkeiten definiert werden. Die Finanzkrise machte die Wichtigkeit der Immobilienfinanzierung deutlich und zeigte, dass die verschiedenen Systeme der Finanzierung sehr unterschiedlich mit dem Schock, welcher aus der Finanzkrise hervorging, umgehen. Erfahren angelsächsische Länder wie Irland, Großbritannien sowie die USA eine starke Betroffenheit von der Krise, dann existieren in Frankreich und Deutschland fast keine Anzeichen für eine Krise der Immobilienfinanzierung sowie des Immobilienmarktes im Allgemeinen. Bedeutende Differenzen bei der Immobilienfinanzierung sind z.B. der feste Zinssatz, der Beleihungsauslauf und die Banken-Refinanzierung.<sup>9</sup>

Die Fachliteratur erwähnt bei Immobilien öffentliche Immobilien. Diese werden definiert als Grundstücke, die mit Sonderimmobilien bebaut wurden. Diese sind speziellen öffentlichen Möglichkeiten zur Nutzung angepasst und ihre Bereitstellung erfolgt, um gemeinwohlorientierte soziale, ökologische, ökonomische und politische Ziele zu unterstützen.<sup>10</sup>

Weiter gibt es nachhaltige Immobilien. Der Nachhaltigkeitsbegriff wird unpräzise und inflationär genutzt. Das liegt sowohl an der Themenkomplexität als auch daran, dass es keine Definition gibt, die überzeugt. Als zentraler Ausgangspunkt für Definitionen der Nachhaltigkeit wird die Brundtland-Definition gesehen. Nach der Definition meint eine nachhaltige Entwicklung eine Entwicklung, welche sicherstellt, dass die Wünsche und Bedürfnisse der aktuellen Generation eine Befriedigung erfahren, ohne dass die Fähigkeit zukünftiger Generationen gefährdet wird, eigene Bedürfnisse zu befriedigen.<sup>11</sup>

Der erste zentrale Faktor ist daher der Zeithorizont: Wichtig ist es, eine langfristige Vision zu haben. Seit es den UNCED-Erdgipfel in Rio gibt, konzentrieren sich die neuen Konzepte der Nachhaltigkeit auf die Umwelt, die Wirtschaft und die Gesellschaft. Das gleichzeitige sowie gleichberechtigte Berücksichtigen der drei Dimensionen Gesellschaft, Umwelt sowie Wirtschaft ist daher der zweite wesentliche Faktor des derzeitigen Verständnisses von Nachhaltigkeit. Hieraus entsteht ein guter Definitions-

---

<sup>9</sup> Vgl. Voigtländer, 2017: S. 676.

<sup>10</sup> Vgl. Fischer, 2008: S. 14.

<sup>11</sup> Vgl. Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, 1987, zit. n. Meins & Burkhard, 2009: S. 5f.

---

ansatz: Eine Immobilie ist dann nachhaltig, wenn sie langfristig sozialen, ökologischen sowie ökonomischen Nutzen mit sich bringt oder entsprechende Schäden verhindert.<sup>12</sup>

Der Immobilienmarkt wird von Lindenbeck (2015) als Standortmarkt definiert. Dabei gibt es eine räumliche Streuung von Angeboten, welche sich kontinuierlich verändert. Der Immobilienmarkt funktioniert umso besser, je mobiler die Nachfrage ist. Weiter ist die Funktionsfähigkeit abhängig von der Transparenz des Marktes. Deshalb ist ein Marktpreis nicht einheitlich beobachtbar. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Nachfragekonkurrenz. Am Markt kommt es daher zu einem Vorschlag eines Preises, der verhandelbar ist durch die anbietende Person. Der Nachfrager welcher das größte Angebot hat, legt den Preis fest. Immobilienmärkte beziehen sich auf die Struktur Bestandsmärkte. Deshalb kommen innerhalb Deutschlands 98 % des Angebotes vom Bestand heraus und die anderen zwei Prozent von der Produktion, die gerade läuft. Hierbei ist das Angebot auf dem Immobilienmarkt als kurzfristig und eher unelastisch anzusehen. Mengenreaktionen, die kompensierend wirken, geschehen mittelfristig und langfristig. Darüber hinaus kennzeichnet sich ein Immobilienmarkt durch lange Konstruktions- und Planungszeiträume. Im Grunde vergehen Monate oder Jahre vom Antrag des Bauens bis hin zum Marktangebot der neuen Immobilie. Auf diese Weise ist es möglich, dass der Markt lediglich mit einer Zeitverzögerung auf einen Immobilien-nachfrageüberhang mit einem Flächenmehrangebot reagiert. Dadurch ergeben sich für Anbieter und Bauherren oftmals veränderte Bedingungen. Infolge der Anpassungs-elastizität kommt es auf dem Immobilienmarkt zu einer Zyklizität.<sup>13</sup>

Immobilien entstehen daher mit dem Zweck, menschliche Grundbedürfnisse zu befriedigen. Damit einher geht oftmals der Wunsch nach Sicherheit, einem ruhigen Rückzugsort. Der Immobilienmarkt hat für die Siedlungsstruktur der Gesellschaft eine wesentliche Bedeutung.<sup>14</sup>

Durch seine wechselseitige Beziehung zwischen Angebot und Nachfrage unterliegt der Immobilienmarkt damit auch dem ständigen Schwankungsspiel der Preisbildung. Dreierlei Wissenschaften fließen ein, um den Immobilienmarkt als Ganzes verständlich zu machen, die Theorie, die Mathematik und die Statistik. Während die aktuellen Preis-

---

<sup>12</sup> Vgl. Meins & Burkhard, 2009: S. 5f.

<sup>13</sup> Vgl. Lindenbeck, 2015: S. 8.

<sup>14</sup> Vgl. Lindenbeck, 2015: S. 8.

---

informationen den Marktinteressent in der Regel verborgen bleiben, kann die Beobachtung der Immobilienmärkte stets immer nur einen Bruchteil der aktuellen Situation bieten. Seit 1960 gibt es in Deutschland die unabhängigen Gutachterausschüsse, welche die Aufgabe haben, die bebauten als auch unbebauten Immobilien zu prüfen und auf ihre Kosten-Nutzen Wirkung hin zu untersuchen. Zusammengesetzt sind diese Ausschüsse aus ehrenamtlichen, erfahrenen und sachkundigen Beratern, welche in ihrer Arbeit an die 1988 entstandene Wertermittlungsordnung gebunden sind.<sup>15</sup>

Immobilien haben die Funktion, die Bedürfnisse ihrer Nutzer zufriedenzustellen. Die Nutzung einer Immobilie, der sogenannte Funktionsbetrieb, wird als wertschöpfende Handlung definiert und kann betriebswirtschaftlich gemessen werden, beispielsweise als Einnahmen eines Bürogebäudes, Hotels oder auch Shoppingcenters. Haben Immobilien diesen betriebswirtschaftlich messbaren Nutzen entwickelt, so müssen sie außerdem den Anforderungen des Finanzmarktes entsprechen. Neben dem betriebswirtschaftlichen gibt es auch den volkswirtschaftlichen Nutzen. Damit sind etwa Immobilien gemeint, welche dem Gemeinwohl dienen, etwa infrastrukturelle Erleichterungen wie Tunnel, Straßen oder insgesamt Bauwerke der öffentlichen Verwaltung. Bei diesen Immobilien wird ihre Rendite aus gesamtwirtschaftlichen Berechnungen ermittelt. Denkmäler und andere religiöse Einrichtungen wiederum können ihre Wertschöpfung auch immateriell erheben. Auch selbst geplante Gebäude können unter dem Aspekt der Rendite errichtet und betrieben werden. Unter Umständen können auch diese als immaterielle Rendite berechnet werden. Unabhängig vom Nutzen, werden die Anforderungen an Planung und Durchführung bei allen Kategorien von Immobilien in Bezug auf die Nutzung von Investor vorgegeben und stellen die Rahmenbedingungen für Architekt und Ingenieur dar. Die Immobilien finden sich in einem Überschneidungsbereich der Ingenieurwissenschaften, Architektur, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre wieder. Aber auch die Rechtswissenschaften, Soziologie und Philosophie haben Einfluss auf Entstehen und Nutzung von Immobilien. Die Immobilienwirtschaft in ihrer Gesamtheit zeichnet sich hier durch eine enorme Arbeitsteilung aus. Die Immobilienentwicklung fällt beispielsweise in Bereich der Realwirtschaft. Sie stellt das Objekt in ein Spannungsfeld von Markt, Nutzung und Objektkonzeption und integriert es in den

---

<sup>15</sup> Vgl. Mann, 2004: S. 1.

---

Mittelpunkt von Forschung und Lehre. Neben der Realwirtschaft verfügen die Architektur und die Betriebswirtschaftslehre über die weiteren Entwicklungs- und Entstehungsschritte einer Immobilie. Der Begriff Immobilie stellt einen gemeinsamen Nenner dar. Darin vereinen sich der Funktionsbetrieb, Investor und Objektbetrieb mit dem Ziel, den Wirkungs- und Nutzungsgrad der Immobilie zu optimieren. Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern sollte das Ziel der Universitäten und Hochschulen sein.<sup>16</sup>

Auf dem Immobilienmarkt stehen einander Anbieter und Nachfrager gegenüber. Diese müssen, wie auf anderen Märkten auch, ein Gleichgewicht finden. Typischerweise ist der Markt geprägt von atomistischem Anbieter und Nachfrager und zeichnet sich durch eine polypolistische Struktur aus. Immobilien haben spezifische Eigenschaften. Dazu zählen etwa die Standortgebundenheit, der lange Lebenszyklus, starke Heterogenität, begrenzte Substituierbarkeit, lange Bau- und Entwicklungsprozesse und hohe Transaktionskosten aus. Die Standortgebundenheit etwa bedingt, dass eine Immobilie räumlich begrenzt ist. Durch die starke Heterogenität bietet sich dem Immobilienmarkt die Möglichkeit verschiedener strukturierter Teilmärkte, die als großes Ganzes zusammenarbeiten.<sup>17</sup>

Der Markt bleibt das wichtigste Element zur Steuerung städtebaulicher Entwicklungen. Angebot und Nachfrage sind entscheidende Kräfte im Spiel der steigenden Optimierung der Stadtstruktur. Die baulichen Resultate sind jedoch abhängig von vergangenen Marktentwicklungen und geplanten Projekten. Leerstehende Wohnimmobilien und städtebauliche Umbaumaßnahmen werden zunehmend größere Herausforderungen der politischen Ebene. Ziel des Förderprogramms Stadtumbau Ost ist es, den Wohnungsmarkt zu bereinigen und das Wohnraumangebot künstlich zu verknappen, um leerstehende Immobilien in den innerstädtischen Bereichen wieder attraktiver werden zu lassen. Private Anbieter sollen zunehmend gefördert werden. Weiter ist eine funktionale Stadtstruktur zu entwickeln. Gleichzeitig soll die Nachfrage durch Wohngeld und Eigenheimzulagen gestärkt werden. Der Wohnungsmarkt hat nun die Aufgabe, Angebot und Nachfrage zu koordinieren, um im Idealfall einen Ausgleich der Ressourcen zu erreichen. Ein erfolgreicher Immobilien- und Wohnungsmarkt führt daher zur idealen

---

<sup>16</sup> Vgl. Zimmermann, 2015: S. 115.

<sup>17</sup> Vgl. Rottke, 2017: S. 120.

---

Auslastung und Nutzung der räumlichen Gegebenheiten, welche gesamtgesellschaftlich am produktivsten sind.<sup>18</sup>

Gans (2017) zufolge kann eine Abgrenzung des Untersuchungsfeldes „Immobilienmärkte“ im Wesentlichen unter dem Gesichtspunkt des Portfolios sowie der Aktivität vorgenommen werden. Letzteres nimmt Bezug auf den Prozess der Erstellung, Verwaltung sowie des Betriebs von Immobilien und die hiermit in Verbindung stehenden Aktivitäten. Die Börsenperspektive konzentriert sich auf die Vermögenswerte, welche auf den Immobilienmärkten geschaffen sowie verwaltet werden. Vereinfacht können die Immobilienaktienmärkte in den Wohnimmobilienmarkt, den Gewerbeimmobilienmarkt sowie den Infrastrukturimmobilienmarkt unterteilt werden. Der Immobilienbestand bezieht sich auf Grundstücke und auf Gebäude. Nach § 4 der Verordnung über die Grundsätze für die Ermittlung der Verkehrswerte von Grundstücken (Wertermittlungsverordnung - Wert V) können Grundstücke in unbebaute Grundstücke, Bauerwartungsland, baureife Grundstücke sowie bebaute Grundstücke eingeteilt werden. Unbebaute Grundstücke sind Grundstücke, welche zur Bebauung nach den §§ 30, 33 und 34 BauGB definiert sind, jedoch noch nicht bebaut sind beziehungsweise nach Lage, Größe oder Form nicht ausreichend zur Bebauung geeignet sind. Bei einem Baugrundstück muss unter Berücksichtigung der Beschaffenheit, des Zustands und der Lage die ernsthafte Erwartung bestehen, dass es in naher Zukunft genutzt wird. Die Erwartung kann sich u. a. auf eine Darstellung der Flächen innerhalb des Flächennutzungsplans auf ein geeignetes Verhalten der Gemeinde beziehungsweise auf die allgemeine städtebauliche Entwicklung der Gemeinde stützen. Ein baureifes Grundstück ist ein Grundstück, das nach den öffentlich-rechtlichen Gesetzen geregelt ist.<sup>19</sup>

### **3 Allgemeine Grundlagen von Immobilienmärkten**

Ziel dieses Kapitels ist es, die allgemeinen Grundlagen von Immobilienmärkten darzustellen. Dazu wird zunächst der Markt beschrieben. Anschließend wird auf Ferien-

---

<sup>18</sup> Vgl. Schiffers, 2009: S. 27.

<sup>19</sup> Vgl. Gans, 2017: S. 126.

---

apartments eingegangen und letztlich werden die rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungen behandelt.

## **3.1 Beschreibung des Immobilienmarktes**

In diesem Unterkapitel wird der Markt beschrieben. Dabei wird zunächst auf dessen Inhalt, danach auf das Marktvolumen und anschließend auf die Entwicklung des Immobilienmarktes eingegangen. Am Ende werden die Zielgruppen vorgestellt.

### **3.1.1 Inhalt des Marktes**

Da verschiedene Standorte und Regionen auch unterschiedliche Tendenzen zur Entwicklung aufweisen können, teilen Besitzer große Portfolios wie zum Beispiel institutionelle Investoren - ihre Anlagen zur Risikoabgrenzung auf verschiedene Standorte auf. Die Analyse potenzieller Standorte umfasst hauptsächlich:

- Zum Nutzungskonzept passender Raum und benötigte Infrastruktur (bei unterschiedlichen Nutzungsstrukturen können gegebenenfalls verschiedene Standortstrukturen erarbeitet werden)
- Struktur der Bevölkerung in Bezug auf Alter, Haushalt und Migration
- Kaufkraft und die Verteilung der Erwerbs- respektive Arbeitslosenquote
- Wirtschaftliche Struktur wie Beschäftigungszweige, Branchen und Binnenkonjunktur
- Zentralität der Beschäftigung wie Medien, Handel, Universitäten, Forschungsanstalten und öffentliche Einrichtungen
- Zentralität der Infrastruktur und Anbindung an Verkehrssysteme
- Veränderungstendenzen in allen zuvor genannten Bereichen. Bei der Beurteilung des Makrostandortes sind auch die Auswirkungen von weichen Faktoren wie das Standortimage, das politische und gesellschaftliche Kleinklima und die Haltung gegenüber Investoren nicht zu unterschätzen.<sup>20</sup>

Der Immobilienmarkt weist eine Vielzahl an inhaltlichen Besonderheiten auf, welche nicht nur durch Betriebs- und Volkswirtschaftslehren behandelt werden können. Er muss

---

<sup>20</sup> Vgl. Dietrich, 2005: S. 169.

---

als eigenständiges Objekt gehandelt werden und erfordert daher die Entwicklung der Immobilienwirtschaftslehre als eigenständige wissenschaftliche Disziplin. Fünf zentrale Eigenschaften sind es, welche Immobilien und deren Märkte von den anderen Märkten wesentlich unterscheiden. Der Mietvertrag ist eines der wichtigsten Beurteilungskriterien des Immobilienmarkts. In gut funktionierenden Märkten ist dies problemlos. Schwanken Angebot und Nachfrage jedoch stark, müssen auch die nicht veränderbaren Kriterien der Immobilie näher betrachtet und untersucht werden. Ist der Mietvertrag nun von finanzwirtschaftlich großer Bedeutung, so fällt diese Agenda in den Bereich der volkswirtschaftlichen Aufgaben. Neben dem Cashflow, der Lage und Substanz der Immobilie sind auch die exogene volkswirtschaftliche Dimension sowie der Immobilienzyklus von Bedeutung für den Immobilienmarkt. Die Rentabilität eines Investments wird etwa durch ein wirtschaftlich schwaches Umfeld oder ein Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage beeinträchtigt.<sup>21</sup>

Ob eine Immobilie wirtschaftlich sein kann, ist von einem starken Umfeld sowie einem ausgeglichenen System aus Angebot und Nachfrage abhängig. Der Immobilienmarkt steht im Zusammenhang mit der Finanzkrise. Seit diese begonnen hat, ist die Differenzierung zwischen der Real- und Finanzwirtschaft weit verbreitet. Die Marktteilnehmer und Finanzwirtschaft werden dabei als die Ursache der Probleme gesehen, welche seit 2008 für die Weltwirtschaft vorhanden sind. Dabei handelt es sich um komplexe Probleme, die oftmals keine einfache Ursache haben und deshalb gibt es hierzu auch keine einfachen Lösungen.<sup>22</sup>

Nachfolgend wird sich mit dem Marktvolumen befasst.

### **3.1.2 Marktvolumen**

Nachdem bereits im Jahr 2018 ein deutlicher Anstieg an verkauften Immobilien in Spanien zu verzeichnen war, zeichnet sich für das Jahr 2019 dieser Trend ebenfalls ab. Insbesondere der Markt an der Costa Blanca ist seit 2016 stetig im Aufwärtstrend und wird so schnell nicht sinken, auch wenn die Immobilienpreise zuletzt doch etwas gestiegen waren. Der spanische Markt richtet sich in erster Linie an Kunden aus aller Welt, welche günstige und verkehrsgebundene Immobilien bis zu einem Wert von

---

<sup>21</sup> Vgl. Rottke, 2017: S. 84.

<sup>22</sup> Vgl. Von Goldbeck, 2013: S. 17.



---

150.000 Euro suchen. Vielfach dienen die Ferienhäuser dem Zweck der Wertanlage. Torrevieja etwa konnte seinen Umsatz durch die Vermietung und Vergabe der Immobilien um ungefähr 6 % steigern. Ein weiterer Aufwärtstrend ist abzusehen, gerade dem auch in Zukunft steigenden Preis zu schulden.<sup>23</sup>

Ein erstes Schätzen von Just et al. (2016) beziffert das Marktvolumen Deutschlands für produktionsnahe Immobilien auf 600 Milliarden Euro. Der Wert entspricht ungefähr dem Marktwert, der von der Initiative Unternehmensimmobilie errechnet wurde und bei 547 Milliarden Euro liegt. Das Potenzial produktionsnaher Immobilien wird im direkten Marktvolumen-Vergleich mit schon etablierten Assetklassen deutlich. Innerhalb Deutschlands sind dies auch 600 Milliarden Euro im klassischen Bürosegment und rund 360 Milliarden Euro im Segment der Gewerbeimmobilien. Ein Zahlen-Vergleich zeigt eindeutig, dass zahlreiche Marktteilnehmer das bisherige Volumen des Marktes von produktionsnahen Immobilien wahrscheinlich unterschätzen. Ebenso verdeutlicht ein Vergleich der Transaktionsvolumina jährlich das bis dato undurchsichtige Dasein von produktionsnahen Immobilien. Auf diese Weise erzielt das Segment der produktionsnahen Immobilien regelmäßig einen Umsatz von rund zwei Milliarden Euro, beispielsweise 1,9 Milliarden Euro in 2015 laut Initiative Unternehmensimmobilien, währenddessen das Marktvolumen von Büroimmobilien mehr als zehnmals so hoch ist, zum Beispiel 23,6 Milliarden Euro im Jahr 2015 laut BNP-Marktbericht. Offensichtlich gibt es keinen Mangel an kritischer Masse für produktionsnahe Immobilien. Die Tatsache, dass die produktionsnahe Immobilie innerhalb Deutschlands bei Kapitalmarkttransaktionen und in den Bereichen des operativen Immobilienmanagements sowie der Immobiliendienstleistungen immer noch die Rolle des Exoten spielt, verdeutlicht jedoch den nicht vorhandenen Prozess der Immobilienprofessionalisierung bei ungefähr einem Fünftel des gewerblichen Immobilienportfolios.<sup>24</sup>

Wenn das Marktvolumen abgebildet werden soll, ist es sinnvoll, die extern an Dritte weitergegebenen und die intern ausgeführten Leistungen zu erfassen. Das Marktvolumen ist also der monetäre Wert aller in einem Kalenderjahr erbrachten Leistungen (intern und extern). Dabei existieren unterschiedliche potentielle Ansätze, um das Marktvolumen schätzen zu können. Dabei wird differenziert zwischen dem Flächenansatz,

---

<sup>23</sup> Vgl. Immo Investments, 2019: o. S.

<sup>24</sup> Vgl. Pfnür & Seger, 2017: S. 8f.

dem Gebäudewertansatz und dem Bruttoinlandsproduktansatz. Beim Flächenansatz beziehen sich viele Leistungen auf die Fläche, die Infrastruktur, die Organisation und Menschen in den Gebäuden. Daher werden auch die Kosten als Gebäudeverwaltungskosten erfasst und es erfolgt eine Umrechnung auf die Fläche. Die Formel lautet: Marktvolumen = Nutzfläche in m<sup>2</sup> x durchschnittliche Bewirtschaftungskosten pro Jahr. In der Schweiz existiert beispielsweise ein jährlicher Monitor, der die Bewirtschaftungskosten von mehr als 10.000 verschiedenen Immobilien erfasst.<sup>25</sup>

Die nachstehende Abbildung 1 zeigt die Verwaltungskosten, die nach Immobilientyp gruppiert sind.

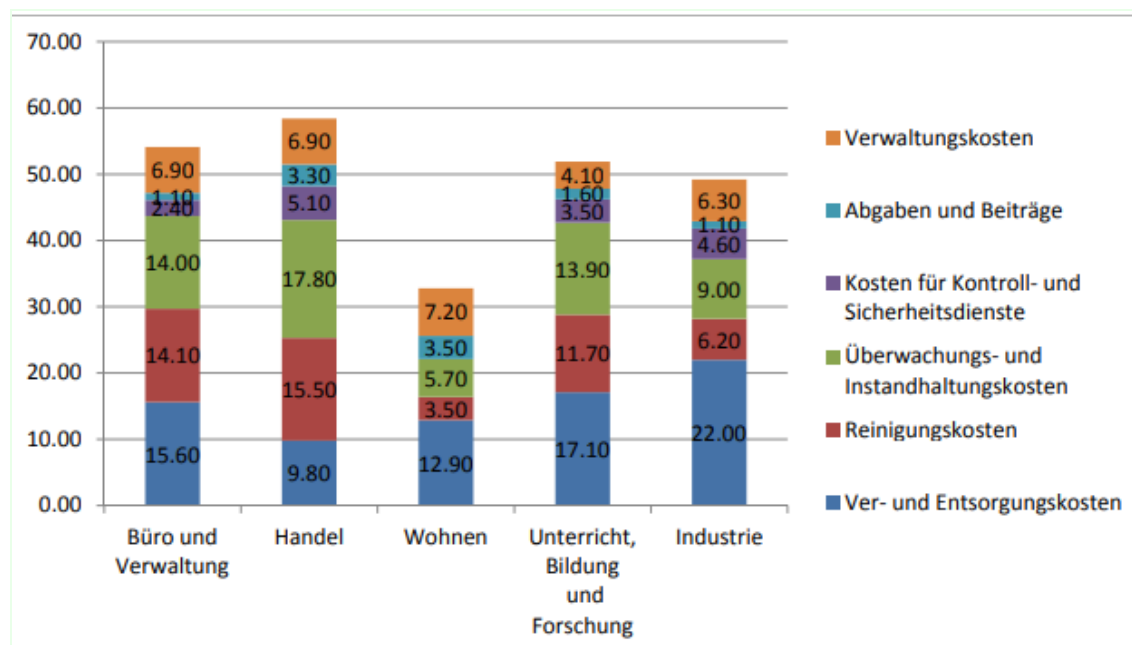


Abbildung 1: Verwaltungskosten nach Immobilientyp gruppiert. Quelle: von Felten, 2013, S. 13.

Die Managementkosten, welche im Monitor ausgewiesen sind, beinhalten allerdings nicht alle Leistungen, sondern im Wesentlichen lediglich die Kosten für die Facility Produkte für Infrastruktur und Raum, welche in der obigen Abbildung dargestellt sind. Produkte, die mit Menschen sowie Organisation zu tun haben, wie zum Beispiel Gastgewerbe und Logistik, sind hierbei nicht enthalten. Eine zusätzliche Problematik besteht darin, dass das Bundesamt für Statistik nur Wohnflächen erfasst, so dass keine offiziellen Daten zu Gewerbe, Büro- und Industrieflächen existieren. Wüest und Partner

<sup>25</sup> Vgl. pom+, 2012: o. S.

---

(2013) veröffentlichen immer wieder einmal Informationen zum Schweizer Immobilienmarkt und Daten zu Büro- und Gewerbeflächen. Für Büros werden ca. 52.1 Millionen Quadratmeter Bruttogeschossfläche ausgewiesen und für den Einzelhandel ca. 33.0 Mio. Quadratmeter Bruttogeschossfläche.<sup>26</sup>

Laut einer nicht-öffentlichen Studie, welche von einem Dienstleister beauftragt wurde, beträgt die Nutzfläche von Industrie- sowie Lagerhallen in etwa 150 Millionen Quadratmeter. Die Studie stammt aus dem Jahr 2004. Ihr zufolge wird Potenzial des ganzen Schweizer FM-Marktes auf der Basis des Flächenansatzes auf etwa 21 Milliarden Schweizer Franken geschätzt. Der Gebäudewertansatz umfasst die Bewirtschaftungskosten bzw. das Bewirtschaftungsvolumen. Diese werden aus dem Immobilienwert abgeleitet. Die Formel für die Berechnung lautet: Marktvolumen = Gebäudewert x durchschnittliches Managementvolumen pro Franken. Beim Gebäudewert ist das Ermitteln des Gebäudewerts in der Schweiz komplex. Im Bericht über die Branche in Deutschland ist das Bruttoanlagevermögen verwendet worden, da in Deutschland valide Daten zum Bruttoanlagevermögen verfügbar sind.<sup>27</sup> Daraus ergibt sich ein Verwaltungsvolumen bzw. Marktvolumen von 176,6 Milliarden Euro. Die Bruttowertschöpfung abzüglich von Vorleistungen aus anderen Branchen liegt bei 112,5 Milliarden Euro.<sup>28</sup>

Wie sich der Immobilienmarkt entwickelt hat, erklärt das nächste Unterkapitel.

### **3.1.3 Entwicklung des Immobilienmarktes**

Während finanzpolitisch kaum positive konjunkturelle Strukturen und Trends zu verzeichnen waren, kam es gerade am Wohnungs- und Immobilienmarkt zu positiveren Entwicklungen. Neben Steuervergünstigungen für das Eigenheim und Senkung der Hypothekenzinsen kam es aufgrund der vermehrten Nachfragen zu einem Angebotsmangel. Damit schnellten die Immobilienpreise in die Höhe und verdoppelten sich seit Anfang 1995 von durchschnittlich 100 auf über 220 Euro pro Quadratmeter. Die Annahme, dass sich Spanien dahingehend in einer Immobilienblase festgesetzt hat, ist mehr als realistisch. Auch von Seiten der Banco de España wurden diese Vermutungen

---

<sup>26</sup> Vgl. Wüest & Partner, 2013: o. S.

<sup>27</sup> Vgl. Thomzik et al., 2010: S. 1ff.

<sup>28</sup> Vgl. von Felten, 2013: S. 14.

---

bestätigt, der spanische Immobilienmarkt ist um etwa 8 bis 20 % überbewertet. Nichtsdestotrotz ist der Wohnungsbau weiter am Boomen, nicht zuletzt begünstigt durch die europäischen Investitionsmaßnahmen, worin sich der Bausektor in Spanien zum europaweit größten aufgeschwungen hat. Geringere Risiken als beim Immobilienpreis bestehen in der Finanzierung der Objekte. Durch die niedrigen Zinssätze veranlassen viele Haushalte ihre Eigenmittel in Immobilien, Zinssteigerungen würden zu einem Wohlstandsverlust und enormen wirtschaftlichen Folgen für die Gesellschaft führen. Um einen eventuellen Einbruch am Markt zu vermeiden, fordern Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) und Internationale Währungsfonds (IWF) eine Abschaffung der Steueranreize und eine Absetzung der Hypotheken von der Einkommenssteuer.<sup>29</sup>

Die Preisentwicklung am Immobilienmarkt im EU-Raum ist als durchwegs dynamisch zu beurteilen. Zwischen den einzelnen Volkswirtschaften gibt es jedoch gewisse Unterschiede. Die Hauptantriebskraft liegt in der großen Liquidität der EU-Länder als Folge der Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank. Aufgrund der expansiven Geldpolitik unterlagen die Schwankungen der einzelnen Volkswirtschaften unterschiedlichen Ursachen. Irland führte den Immobilienboom etwa auf die starke Immigration seit den 90er Jahren und die niedrigen Realzinsen zurück. Selbiges konnte für Spanien verzeichnet werden. Die unterschiedliche Liberalisierung der europäischen Finanzmärkte ist eine weitere Ursache für die Divergenz der Immobilienpreise. Die Angebotsvielfalt an Hypothek Krediten ist enorm, wodurch auch die Nachfrage am Markt stark beeinflusst wurde. Die Angebotsvielfalt ist im EU-Raum hingegen wenig breit gestreut, wodurch die Preisentwicklungsausreißer erklärt werden können. Konjunkturell bedeutend beeinflusst der Immobilienmarkt mit seiner Entwicklung insbesondere die privaten Ausgaben. Wohnimmobilien sind gerne gesehene Vermögens- und Wertanlagen und regulieren dahingehend das Sparverhalten der Privatpersonen. Inwieweit die steigenden Immobilienpreise das Konsumverhalten beeinflussen, hängt von institutionellen Gegebenheiten ab. Der Deregulierung im Hypothekenkreditgeschäft fällt eine wichtige Rolle im Transmissionsmechanismus zu, nur durch ausreichende Abschöpfung aus Wohneigentum ist Konsum überhaupt finanzierbar. Empirische

---

<sup>29</sup> Vgl. Rietzler, 2004: S. 135f.

---

Studien konnten den Zusammenhang der Preisentwicklung bei Immobilien und Konsumausgaben belegen, insbesondere in den unterschiedlichen variablen Volkswirtschaften und ihrer Entwicklung. Vor allem in Großbritannien, den Niederlanden, Spanien, Schweden und den USA konnten diese Zusammenhänge stark verdeutlicht werden. Ein sekundärer Impuls geht von immobiliennahen Branchen, etwa der Bauwirtschaft, aus. Bei einem etwaigen Rückgang der Immobilienpreise oder beim Platzen einer Immobilienblase entwickeln sich die gesamtwirtschaftlichen Tendenzen hingegen kontraproduktiv. Dem negativen Vermögenseffekt steht ein negativer Einkommenseffekt zur Seite, wenn der Bankensektor etwa eine Zinsanhebung vornimmt oder eine vorzeitige Darlehenstilgung fordert. Dazu gesellen sich oft Kapazitätsanpassungen in den immobiliennahen Branchen. Einer Überschuldung der Haushalte folgt vielfach eine Bankenkrise, oft eine Neukreditvergabe. Wirtschaftliche Stagnation ist die Folge. Deutlich hat sich dies in Japan zu Beginn der 90er Jahre gezeigt. Hier bestand sogar die Gefahr, dass die Vermögenspreisdeflation in eine Verbraucherpreisdeflation übergeht. Sowohl Internationale Währungsfonds (IWF) als auch das Berufsinformationszentrum (BIZ) sehen die Bekämpfung von Finanzmarktblasen als wesentliche Aufgabe der Notenbanken zur Sicherung der Preisstabilität. Das Eurosystem agierte diesbezüglich recht verhalten, mit dem Argument, dass von Seiten der Geldpolitik Marktüberreibungen nicht erkannt werden würden oder keine Handlungsfähigkeit gegeben sei. Diese Position ist als sehr kritikwürdig zu definieren, da blasenartige Finanzmarktentwicklung sowohl einen Einfluss auf die Realwirtschaft als auch das Preisniveau nehmen können. Der Europäischen Zentralbank sollte empfohlen werden, zu bedenken, welche Preise unter das Preisniveau gezählt werden, auch Vermögenspreise, stellen sich als Teil der Ökonomie dar und sollten nicht so einfach vernachlässigt werden. Ein einheitlicher Standpunkt unter den Notenbanken ist in diesen Angelegenheiten nicht zu erkennen. Gleichwohl dürfte eine implizite Einbeziehung durchaus erfolgen. In Bezug auf Immobilienmärkte sollte dennoch auch über Veränderungen und Anpassungen der Wirtschaftspolitik nachgedacht werden.<sup>30</sup>

Die Immobilienpreise sind in Deutschland stark angestiegen, allen voran in München und Berlin. Damit zeichnet sich die Befürchtung ab, dass sich auch in Deutschland ähnlich wie Spanien und Großbritannien eine Immobilienblase aufbaut. Das sogenannte

---

<sup>30</sup> Vgl. Gischer & Weiss, 2007: S. 40f.

---

Wohnnutzertkostenkonzept zeigt diese Entwicklungen bei näherer Untersuchung jedoch gerechtfertigt und nennen starke Preiserhöhungen als Effekt jahrelanger Stagnation oder gar fallender Preise. Selbst eine Korrektur der Niedrigzinspolitik würde keine mittelfristigen negativen Folgen haben.<sup>31</sup>

Der Immobilienmarkt ist neben der Bevölkerungsabnahme auch von Verschiebungen der Altersstruktur betroffen. Bis 2025 soll die Bevölkerung um sechs Millionen schrumpfen, wodurch die Gesamtzahl der Wohnungen jeder der Privathaushalte übersteigt. Diese Entwicklung zeigt sich vor allem im ländlichen Raum und die Mischbesiedlung zwischen den großen Ballungszentren. Durch das Sinken der Bevölkerungszahlen kommt es zu leerstehenden Immobilien und dem Abriss ohne Neubebauung. In den Ballungszentren steigt die Bevölkerung durch Zuzug leicht bis 2025, mangels Neubauten steigt der Wert der bestehenden Immobilien stark an, bis sich die Neubebauung wirtschaftlich wieder rentiert.<sup>32</sup>

Auf die Zielgruppen des (ausländischen) Immobilienmarktes geht das nächst Unterkapitel ein.

### **3.1.4 Zielgruppen**

Vermietungsagenturen und Maklern sollten zielgerichtet und auf die jeweilige Zielgruppe fokussiert handeln und ihre Produkte und Immobilien bewerben. Mehrsprachige Werbung kann und soll verschiedene Nationalitäten ansprechen und zum Kauf reizen. Ob für Jung oder Alt, Abenteurern oder Naturliebhabern, für jeden ist bei den Angeboten auf den spanischen Ferieninseln das passende Angebot dabei. Gerade auch deshalb, da nicht immer passende Hotels und Unterkünfte zur Verfügung stehen und somit Ferienwohnungen die ideale Unterbringungsmöglichkeit bieten.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Schier & Voigtländer, 2015: S. 57ff.

<sup>32</sup> Vgl. Möller, 2010: S. 22.

<sup>33</sup> Vgl. Illemann, o. J.: o. S.

---

## 3.2 Ferienapartments

Ziel dieses Kapitels ist es, Ferienapartments näher zu beleuchten. Es soll definiert werden, was Ferienapartments sind, wie sie genutzt werden und welche Gewinnmöglichkeiten mit ihnen einhergehen.

### 3.2.1 Definition und Nutzung

Der Begriff Ferienapartment oder Ferienwohnung wird in Paragraph 13a (1) der Bau-nutzungsverordnung ausgeführt. Dort heißt es, dass eine Ferienwohnung einen Raum bzw. ein Gebäude beschreibt, das von wechselnden Gästen genutzt werden kann. Dies bedeutet, dass eine Ferienwohnung auch den Begriff des Ferienhauses beinhaltet. Der Vermieter oder die Vermieterin stellt diese Räumlichkeiten gegen ein festgelegtes Entgelt zur Verfügung, das er bzw. sie im Voraus bestimmt.<sup>34</sup>

Das nächste Unterkapitel befasst sich mit den Gewinnmöglichkeiten von Ferienapartments.

### 3.2.2 Gewinnmöglichkeiten und Gewinnchancen

Häufig ist mit der Vermietung einer Ferienwohnung viel Aufwand verbunden, vor dem sich zahlreiche Vermieter eher scheuen. Die Organisation der Unterkunft und nicht zuletzt Reparaturen, Reinigung und Pflege sind Faktoren, die von den Vermietern meist als Last eingestuft werden. So kommt es häufig dazu, dass Räumlichkeiten, die für eine Ferienwohnung geeignet wären, nicht als solche genutzt werden und leer stehen. Wurde jedoch erst einmal ein Grundkonzept erarbeitet, ist der Aufwand einfach zu reduzieren. Nachdem diese Hürde einmal überwunden wurde, ist der Prozess beim nächsten Mal schon automatisiert und lässt sich ohne große Anstrengung bewältigen. Die mit der Ferienwohnung verbundenen Einnahmen lassen den Aufwand schnell vergessen. Der Urlaub oder die Übernachtung in Ferienwohnungen ist nach wie vor weiterhin ein anhaltender Trend. Dies wird unter anderem dadurch begründet, dass die Vermietung einige Vorteile mit sich bringt. So findet seit mehreren Jahren beispielsweise eine Klassifikation unterschiedlicher Ferienwohnungen statt, bei der die Unterkünfte bewertet werden können. Daran können sich potenzielle Kunden oder Mieter orientieren.

---

<sup>34</sup> Vgl. Otto, 2017: S. 171.

---

Erscheint die Anzeige der Unterkunft an erster Stelle und hat sie eine besonders gute Bewertung, weiß der Mieter, dass sich diese Unterkunft bereits bewährt hat und einen bestimmten Mindeststandard bezüglich Hygiene, Komfort und so weiter erfüllt. Qualität ist definitiv eine Anforderung, der sich Ferienwohnungen im Vergleich stellen müssen. Dadurch müssen sie sich nicht nur im nationalen, sondern auch im internationalen Vergleich beweisen. Die Schweiz ist unter anderem einer der Spitzenreiter, wenn es um die Qualität von Ferienwohnungen geht und belegt ein gutes Ranking. Der Sektor der Ferienwohnung kann im Jahr circa 25 Millionen Übernachtungen nachweisen und stellt damit einen wichtigen Marktanteil dar. Da mit weiterem Wachstum zu rechnen ist, lohnt sich eine Investition für viele Investoren.<sup>35</sup>

Bank Austria (2021) zufolge stellen sich Immobilieninvestitionen im Allgemeinen als langfristige und sicherere Anlageform dar. Allerdings gilt es auch hier einige Grundregeln zu beachten. Hübschmann und Vogler von der Bank Austria haben die wichtigsten Punkte zusammengefasst, die für eine erfolgreiche Immobilieninvestition beachtet werden sollten. Eine der wichtigsten Fragen bei der Anschaffung ist zuallererst, ob das Objekt für den Eigengebrauch oder zur Vermietung erworben wird. Wird es als Haupt- oder Nebenwohnsitz verwendet, ergeben sich unterschiedliche Kalkulationen. Beim Kauf einer Immobilie sind weiter unterschiedliche Aspekte zu beachten. Wird etwa ein Grundstück in der Stadt oder am Land gewollt? Wie ist die Lage beziehungsweise wie ist es um die notwendige Infrastruktur bestellt? Wie sieht der Grundriss des Gebäudes aus? Gibt es beispielsweise einen Keller oder auch die Möglichkeit, nachträgliche Umbauarbeiten durchzuführen? Ist Einrichtung vorhanden und wenn ja, wie ist deren Beschaffenheit? Gibt es alle notwendigen Anschlüsse oder können diese bei Bedarf noch zusätzlich ergänzt werden? Auch die Größe einer Immobilie will vor dem Erwerb gut überlegt werden. Auch hier ist es wieder wichtig abzuwägen, welchen Zweck diese in Zukunft erfüllen soll. Auch die Frage des Alters ist keine unwichtige. Handelt es sich bei der Immobilie um einen Alt- oder Neubau, so gelten je nach Beschaffenheit unterschiedliche Richtlinien in der Verwendung und Aufschließung. Die Experten der Bank Austria empfehlen, sich einen Experten beim Immobilienkauf zur Seite zu ziehen. Gerade als Laie besteht die Tendenz dazu, in unnötige Kostenfallen zu tappen. Vor dem Kauf sollen einige Grundregeln beachtet werden, um so unliebsame Preisexplosionen

---

<sup>35</sup> Vgl. Matthey-Doret, o. J.: S. 5.



---

zu vermeiden. Laut Hübschmann gibt es auch die Möglichkeit, Grundstücke alleine als Immobilie zu erwerben. Auch hier ist eine ordentliche Kalkulation das Non plus Ultra. Der Experte rät dazu, drei Bereiche genau zu kontrollieren, bevor ein Kauf durchgeführt wird. Zuerst fällt der Blick auf die Anschaffungs- und Nebenkosten. Daneben zählen Instandhaltungs- und laufende Nebenkosten. Drittens sollten veränderte Ereignisse wie eine Leerstehung, geänderte Zinssätze oder Steueränderungen berücksichtigt werden. Auch die Frage der Finanzierung und der notwendigen Eigenmittel ist nicht unwesentlich. Der Expertenrat lautet, etwa zehn bis 33 % des Gesamtbetrages als Eigenmittel aufwenden zu können. Auf alle Fälle sollten sich Interessenten einen Steuerberater oder eine Steuerberaterin als Unterstützung zur Seite stellen, um unliebsame Kosten geübt zu erkennen und zu vermeiden. Auch die Frage einer Auslandsimmobilie ist nicht unwesentlich. Je nach Land gelten unterschiedliche Steuerrichtlinien. Diese gilt es, vor Kaufabschluss zu prüfen, so der Bank Austria Experte.<sup>36</sup>

Ferienhäuser erfreuen sich immer größerer Beliebtheit. Nicht viele Urlauber spielen mit dem Gedanken, am Lieblingsurlaubsort ein eigenes Domizil zu erwerben. Doch dies kann oft mit erheblichen Kosten und Problemen verbunden sein und bedarf der Unterstützung eines Immobilienexperten vor Kaufabschluss. Ludwig, Rechtsexperte der Value Experts VermögensberatungsAG in Bielefeld, weiß, dass eine Ferienwohnung ein durchaus lukratives Geschäft mit attraktiven Renditen sein kann. Auch er verweist aber dringlich darauf, einen Experten zu Rate zu ziehen. Bruttorendite von bis zu neun Prozent, im Ausland teilweise noch mehr, seien möglich. Ferienimmobilien sind somit eine attraktive Alternative zum heimischen Immobilienmarkt geworden. Allerdings dürften die häufig hohen Nebenkosten nicht unterschätzt werden. Hinzu kommt, dass Ferienwohnungen häufig keine Eigennutzung ermöglichen, die Vermietung an Gäste steht im Vordergrund. Je nach Kaufpreis und Einnahmen sowie Lage der Immobilie sollte diese etwa 15 bis 20 Wochen im Jahr vermietet werden, um attraktive Rendite für den Besitzer zu erzielen. Damit geht laut Experten aus Bielefeld hervor, dass sie während der Haupturlaubszeit nicht selbst genutzt werden kann. Die beliebtesten Immobilien finden sich an der Nordsee sowie in den Bayrischen Alpen. In den vergangenen sechs Jahren erwarben zwei Drittel der Deutschen Immobilien in diesen Lagen. Die Immobilien in perfekter Lage sind normalerweise das ganze Jahr lang zu vermieten. Wenn nur auf

---

<sup>36</sup> Vgl. Bank Austria, 2021: o. S.

---

eine Saison gesetzt wird, kann es zu größeren Ausfällen aufgrund der Wetterlage kommen. Um dieses Risiko in Deutschland zu vermeiden, greifen immer mehr Investoren nach Immobilien im Ausland. Spanien, Portugal oder Griechenland sind hier die beliebtesten Destinationen. Auch als Geldanlage eignen sich Auslandsimmobilien, aber es gilt ebenso, Vorsicht walten zu lassen. Im Ausland herrschen vielfach andere gesetzliche und steuerliche Bestimmungen, welche es zu durchschauen gilt. Die Preisspannen für Immobilien in Urlaubsregionen reichen von 3.000 bis 4.000 Euro pro Quadratmeter im Ostallgäu bis hin zu Millionenpreisen auf Sylt. In weniger stark frequentierten Lagen sind die Preise noch deutlich niedriger. Schnäppchen können gemacht werden, allerdings in weiter Lage von großen Ballungszentren oder Touristenhochburgen, so der Experte Gödert von der FINUM Private Finance.<sup>37</sup>

Der Erwerb einer Immobilie in den USA ist deutlich einfacher als in Deutschland. Hier werden aufgrund der hohen Mobilität durchschnittlich mehr Häuser verkauft als in Europa. Dennoch entstehen in den USA trotz des lockeren Umgangs rechtliche und steuerliche Komplikationen beim Immobilienerwerb. Dabei ist nicht allein die Sprache eine der Hauptbarrieren für den erfolgreichen Immobilienkauf. Die Marktstrukturen und die Immobilienwerte sind ebenfalls nicht zu vergessen. Grundsätzlich kann jeder Ausländer eine Immobilie in den USA erwerben. Allerdings wird er oder sie dadurch nicht berechtigt, einen dauerhaften Aufenthalt zu vollziehen. Dieser Prozess muss separat über die Einwanderungsbehörde geregelt werden.<sup>38</sup>

Ferienapartments haben Voraussetzungen, um umgesetzt zu werden. Welche das sind, zeigt das nächste Kapitel.

### **3.3 Rechtliche / wirtschaftliche Rahmenbedingungen**

Die Fachliteratur differenziert bei Ferienapartments zwischen rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.<sup>39</sup> Damit befassen sich die nächsten Unterkapitel.

---

<sup>37</sup> Vgl. Deutsche Handwerkszeitung, 2017: o. S.

<sup>38</sup> Vgl. Watzinger, 2013: S. 9.

<sup>39</sup> Vgl. Dreyer & Dehner, 2010: S. 21f.; vgl. Stein, 2018: S. 230.

### 3.3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Ferienwohnung wird nicht mit einer Selbstnutzung in Verbindung gebracht, da sie für kurzfristige Aufenthalte für unterschiedliche Personen zur Verfügung gestellt wird. Verschiedene Aufenthalte wie allgemeine Kontrollen, Wartungsarbeiten oder auch die Verschönerung der Wohnung durch unterschiedliche Reparaturen werden als unschädlich bezeichnet. Besonders hervorgehoben werden diese sogenannten Arbeitsaufenthalte, wenn sie mit einem Urlaubsaufenthalt in Verbindung stehen. Voraussetzung ist, dass es sich bei der Person um den Steuerpflichtigen handelt. Folglich ist ein Nachweis für die oben genannten beispielhaften Aufenthalte zu erbringen, damit die Selbstnutzung entsprechend begründet wird. Dazu sind verschiedene Daten erforderlich, die Zeitumfang, Start und Ende der Unternehmung, Hilfspersonen, aber auch Bilder von den zu reparierenden Schäden umfassen. Außerdem sind sämtliche Belege für verwendete Materialien aufzuheben. Diese dienen nicht nur dem Nachweis der durchgeführten Tätigkeit, sondern auch zur Möglichkeit, die entstandenen Kosten als Werbungskosten abzusetzen. Übersteigt die Dauer des Aufenthalts mehr als einen Tag, müssen unbedingt solche Nachweise erbracht werden. Vor allem, wenn das Unternehmen die Unterstützung verschiedener Bekannter und Verwandter braucht, reicht alleine die Behauptung, eine Reparatur durchgeführt zu haben, nicht aus. Von der Selbstnutzung ausgeschlossen ist auch die Vermietung an einen Verwandten oder eine Verwandte, der bzw. die nicht an der Ferienwohnung beteiligt ist. Ein solcher Vertrag bedarf der gleichen Verhältnisse wie ein Vertragsabschluss mit einem oder einer fremden Dritten. Damit ist gemeint, dass die Vermietung über eine Agentur zu laufen hat und keine besonderen Konditionen zugunsten des Mieters vereinbart werden. Dieser Aufenthalt wird allerdings schädlich, beziehungsweise fällt unter Selbstnutzung, wenn der Vermieter selbst an diesem Aufenthalt teilnimmt.<sup>40</sup>

Die Nutzung einer erworbenen Immobilie als Feriendomizil bedarf einiger rechtlicher Schritte, die unbedingt beachtet werden müssen. Neben einer passenden Ausstattung und der richtigen Vermarktung zählt auch die Verwaltung der Buchungen zu den wesentlichen Aufgaben der zukünftigen Eigentümer. Das deutsche Immobilienrecht bietet einige Tücken, welche beim Erwerb eines Domizils auf die künftigen Besitzer lauern. Bevor sich Gedanken gemacht wird, eine Immobilie als Ferienhaus zu nutzen,

---

<sup>40</sup> Vgl. Stein, 2018: S. 230.

gilt es die rechtlichen Rahmenbedingungen der Ferienvermietung kennenzulernen. Die Paragraphen 540 und 651 bieten die wesentlichen Auskünfte und Vorgaben der Ferienvermietung. Als Vermieter gilt es einige Pflichten zu beachten, welche erfüllt werden müssen. Dazu zählt die steuerliche und rechtliche Informationspflicht über die Nutzung der Immobilie. Bauvorschriften und Brandschutzrichtlinien müssen den jeweiligen Ländern entsprechen. In Deutschland müssen Gäste sich laut Bundesmeldegesetz ordentlich registrieren, um Auskunft über Dauer und Art ihres Aufenthaltes zu erteilen. Wichtig ist hierbei die Angabe wahrheitsgemäßer Daten. Diese kann bei Verstoß strafrechtlich geahndet werden. Gemäß §1 der Preisangabenverordnung haben Vermieter kein Recht, die Immobilie doppelt zu vermieten. Sämtliche Preisangaben und -schwankungen unterliegen rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen. Weitere Pflichten des Vermieters oder der Vermieterin sind darüber hinaus die Steuer- und Impressumspflicht. Es gibt aber auch Rechte der Vermieter, welche insbesondere den Gästen gegenüber geltend gemacht werden können und im Streitfall zugunsten des Vermieters oder der Vermieterin geahndet werden. Neben der Vertragserfüllung sind dies das Anrecht auf eine Anzahlung und die Möglichkeit einer Mietkaution, um eventuelle Schäden durch den vorübergehenden Fremdnutzer oder die vorübergehende Fremdnutzerin decken zu können. Empfehlenswert für Vermieter ist es, sich entsprechende Versicherungen zu beschaffen, um im Streitfall gute Unterstützung auf Schadenersatz zu haben.<sup>41</sup>

Nachfolgend werden die wirtschaftlichen Voraussetzungen erklärt.

### **3.3.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen**

Die Kundenzufriedenheit beherrscht den Erfolg eines Unternehmens immer mehr. Bereits heute wird dieser Bestandteil als wesentlicher Erfolgsfaktor eingeschätzt und kann somit eine große Bedeutung für die Vermietung von Ferienwohnungen haben. Unter der Kundenzufriedenheit wird die Übereinstimmung zwischen der Erwartungshaltung und dem Erlebnis verstanden. Zufriedenheit kann erst nach dem Erlebnis festgestellt oder geäußert werden und sowohl positiv, negativ als auch neutral ausfallen. Der Kunde oder Mieter vergleicht dabei den vom ihm festgelegten Soll-Zustand mit dem von ihm empfundenen Ist-Zustand. Diese werden außerdem von der ähnlichen Erfahrung,

---

<sup>41</sup> Vgl. Dreiling, 2019: o. S.

welche eine Person gesammelt hat, beeinflusst. Das bedeutet, dass sich die Kundenzufriedenheit aus drei verschiedenen Komponenten zusammensetzt. Dazu zählen der Soll-Zustand, der Ist-Zustand und der vom Mieter bzw. von der Mieterin gezogene Soll-Ist-Vergleich. Die Forschung betitelt dieses Phänomen auch mit dem Begriff C/D-Paradigma, wobei c für confirmation und d für disconfirmation steht. Das Ergebnis fällt positiver aus, wenn die Ist- und Soll-Komponente nicht weit voneinander entfernt liegen. Ist dies der Fall, kann von Kundenzufriedenheit gesprochen werden. Sollte jedoch eine Kundenunzufriedenheit bestehen, kann dies auf entweder zu hohe Erwartungen gegenüber dem Produkt oder der Dienstleistung zurückgeführt werden oder hängt mit der als zu gering empfundenen Qualitätsleistung zusammen. Als Vermieter kann ausschließlich gegen Letzteres vorgegangen werden, indem die Qualitätsbedingungen die Erwartungen der Kunden übertreffen.<sup>42</sup>

Das frühzeitige Einbinden der Nachbarschaft, von neuen Bewohnern sowie der Stadtgesellschaft gesamt in das Planen von relevanten Baumaßnahmen ist bedeutend für das Akzeptieren von Planungsvorhaben sowie für ein schnelles Umsetzen. Hierbei besteht ein bedeutender Nachholbedarf. Genauso zentral wie der Neubau von ausreichend bezahlbarem Wohnraum und die Nutzung erhaltenswerter Bestandsgebäude zur Behebung der Wohnraumversorgungssituation ist es, die Rahmenbedingungen für ein besseres Zusammenleben innerhalb der Städte und Wohngebiete herzustellen. Bisher haben Verwaltung und Politik nur zu selten gesehen, dass die Bürger mitreden und aktiv an der Stadt-Entwicklung, ihres Viertels und ihrer unmittelbaren Umgebung mitwirken möchten, insbesondere in Bezug auf den Wohnungsbau sowie die Freiraumgestaltung. Die Bürgerbeteiligung findet normalerweise nicht in einem frühen Stadium des Planungsprozesses statt, sondern oftmals erst dann, sobald verwaltungsintern bereits die bedeutenden Weichen für die Planung aufgestellt wurden. Die Teilnahme ist nicht als Alibi-Verpflichtung zu verstehen. Bürgerschaftliches Engagement kann einen positiven Einfluss auf die Stadtentwicklung haben.<sup>43</sup>

Nachfolgend wird auf die Grundlagen zur Erstellung eines Businessplans eingegangen.

---

<sup>42</sup> Vgl. Dreyer & Dehner, 2010: S. 21f.

<sup>43</sup> Vgl. Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 2018: S. 8f.

---

## 4 Grundlagen zur Erstellung eines Businessplans

Ziel dieses Kapitels ist es, die Grundlagen zur Erstellung eines Businessplans darzustellen. Dazu wird zuerst auf die Gründerpersonen eingegangen. Danach werden die Geschäftsidee und der Wettbewerb als wichtige Faktoren beschrieben. Darüber hinaus wird sich mit dem Marketing, mit der Organisation, der Rechtsform sowie den Mitarbeitern und mit den Chancen und Risiken befasst.

### 4.1 Gründerpersonen

Erfolgreiche Unternehmer verfügen über andere Eigenschaften und Kenntnisse als nicht erfolgreiche Unternehmer. Ein Unternehmer kann darüber hinaus entweder ein Organisator, ein Manager oder ein Innovator sein und ist für das Wirtschaftsleben wichtig. Es gibt unterschiedliche Gründerpersontypen, welche hinsichtlich der Qualifikationsstruktur einem Stereotyp einer erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeit entsprechen.<sup>44</sup>

Am Anfang einer selbständigen oder betrieblichen Tätigkeit steht ein Impuls der Gründung, welcher von einem Motiv beziehungsweise von mehreren Motiven gespeist wird. Dabei werden Opportunity Entrepreneurs und Necessity Entrepreneurs voneinander differenziert. Es scheint vernünftig zu sein, anzunehmen, dass Opportunity Entrepreneure mehr Erfolg haben als Necessity Entrepreneure. Dies kann jedoch nicht pauschal vorhergesagt werden, weil die wahren Eigenschaften wie Fachwissen, Persönlichkeit, Kenntnisse über Gründungen sowie Voraussetzungen wie Hilfe von Dritten, Work-Life-Balance und Gesundheit der Gründer immer wesentlich für den Erfolg der Gründung sind.<sup>45</sup>

Gem. Grebel (2004) braucht ein erfolgreicher Gründer verschiedene Qualifikationen. Dadurch differenziert er sich von nicht erfolgreichen Unternehmern und Gründern.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Grebel, 2004: S. 3.

<sup>45</sup> Vgl. Hausmann, 2019: S. 17.

<sup>46</sup> Vgl. Grebel, 2004: S. 8.

In den folgenden Unterkapiteln wird geklärt, welches Wissen, welche Qualifikationen, und welche Stärken sowie Defizite Gründerpersonen mitbringen sollten, damit ein Business den gewünschten Erfolg bringt. Weiter wird auf die Bedeutung des Interesses und der Motivation eingegangen.

#### 4.1.1 Qualifikationen

Grebel (2004) erwähnt, dass eine Gründerperson fachliche Qualifikation, bestimmte Charakterzüge und einen richtigen sozialen Kontext benötigt, um erfolgreich zu sein. Die wichtigsten Faktoren diesbezüglich sind in der nachfolgenden Tabelle 1 dargestellt.

<b>Fachliche Qualifikation</b>	<b>Charakterliche Züge</b>	<b>Sozialer Kontext</b>
<u>Spezifisches Humankapital</u>	Selbstwirksamkeit	Soziales Netzwerk
Branchenerfahrung	Wahrnehmungsfähigkeit	Familienunternehmen
Betriebswirtschafts- kenntnisse	Durchhaltevermögen	Kultur
Kaufmännische Erfahrung	<u>Soziale Qualifikationen</u>	Religion
Unternehmerische Erfahrung	Social Perception	
<u>Allgemeines Humankapital</u>	Impression Management	
Schulausbildung	Social adaptability	
	Expressiveness	

Tabelle 1: Qualifikationen von Gründerpersonen. Quelle: In Anlehnung an: Grebel, 2004: S. 11.

Aus der Tabelle 1 ist ersichtlich, dass eine Gründerperson fachliche Qualifikationen braucht. Dazu gehören das spezifische und allgemeine Humankapital. Während zum spezifischen Humankapital die Branchenerfahrung, Betriebswirtschaftskenntnisse, kaufmännische Erfahrung und unternehmerische Erfahrung zählen, sind bei den charakterlichen Zügen Selbstwirksamkeit, Wahrnehmungsfähigkeit und Durchhaltevermögen gefragt. Weiter werden in diesem Zusammenhang soziale Qualifikationen erwähnt. Ebenso eine Rolle spielt der soziale Kontext. Hierbei nehmen das soziale Netzwerk, das Familienunternehmen, die Kultur und die Religion eine wesentliche Rolle ein.

Grebel (2004) unterscheidet bei den Qualifikationen allgemein also zwischen fachlichen Qualifikationen und psychologischen Qualifikationen. Weiter spielt der soziale Kontext

eine entscheidende Rolle. Auf diese drei Sparten wird nachfolgend genauer eingegangen.

Fachliche Qualifikation: Erfolgreiche Gründer und Unternehmer verfügen über ein hohes Maß an geistiger Verarbeitungskapazität. Diese erlaubt es ihnen, schwierige Probleme zu analysieren und die Problemlösung, welche erarbeitet wird, organisieren zu können. Weiter können sie dadurch den eigenen Entscheidungswillen und die Problemlösungsausführung anpassende Mitarbeiter delegieren.<sup>47</sup>

Bei den geistigen Fähigkeiten handelt es sich um Fähigkeiten, die angeboren sind. Sie können durch die Schulbildung gefördert werden. Je höher das Niveau der Schulbildung ist, umso mehr steigen die analytische Fähigkeit zu denken und die Kompetenz, Probleme zu lösen. Das wird als allgemeines Humankapital bezeichnet. Dadurch erhöht sich die Chance eines Unternehmens, welches neu gegründet wurde, zu überleben.<sup>48</sup>

Das spezifische Humankapital wird als noch wichtiger angesehen. Die Branchenerfahrung der Gründerperson beeinflusst die Erfolgchancen eines neu gegründeten Unternehmens maßgeblich. Dabei kommt branchenspezifischen technologischen Kenntnissen und betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Fähigkeiten eine wichtige Bedeutung zu.<sup>49</sup>

Weniger wichtig sind hingegen Gründungs-, Vorgesetzten- und Selbständigkeits-erfahrungen.<sup>50</sup> Das Humankapital ist relativ gut messbar. Dies ist ein großer Vorteil davon. Die Quantität kann allerdings nicht immer automatisch auf die Qualität schließen.<sup>51</sup>

Im Fall von Fähigkeiten ist es der Faktor der Existenz von Fähigkeiten, d. h. ob die Fähigkeiten zugänglich sind. Weiter wichtig ist die Aktivierung des Potentials, d.h. die Nutzung von Kompetenz. Bedeutend ist vor allem die Existenz der internen Kompetenzen. Aber ebenso externe Kompetenzen, auf die der Betrieb zugreifen kann, so genannte unternehmensadressierbare Kompetenzen, müssen berücksichtigt werden. Bereits im Prozess der Entwicklung sowie Nutzung von internen Kompetenzen können

---

<sup>47</sup> Vgl. Casson, 1982, zit. n. Grebel, 2004: S. 9.

<sup>48</sup> Vgl. Brüderl et al., 1996, zit. n. Grebel, 2004: S. 9.

<sup>49</sup> Vgl. Kakati, 2003, zit. n. Grebel, 2004: S. 10.

<sup>50</sup> Vgl. Brüderl et al., 1996, zit. n. Grebel, 2004: S. 10.

<sup>51</sup> Vgl. Grebel, 2004: S. 10.



entscheidende Informationen über den Einfluss der Unternehmenskultur gewonnen werden.<sup>52</sup> Wird die Art und Weise betrachtet, wie die Existenz von Kompetenzen festgelegt wird, so muss zum einen an die Stärkung von Kompetenzen, d.h. an das Schaffen von neuen Kompetenzen gedacht werden. Zum anderen muss aber ebenfalls sichergestellt werden, dass vorhandene Fähigkeiten keinen Verlust an Wert erleben, d.h. keine vollständige Erodierung erfahren.<sup>53</sup>

Der Wirtschaftskammer Österreich zufolge wird die Berufsqualifikation für die Tätigkeit als Immobilienmakler durch verschiedene Nachweise erfüllt. Hierzu gehören Zeugnisse, die den Abschluss eines einschlägigen Universitäts- oder Fachhochschulstudiums sowie eine zumindest einjährige Berufstätigkeit belegen. Seit Februar des Jahres 2021 dienen auch Zeugnisse über den Abschluss eines Studiums der Wirtschaftswissenschaften oder der Rechtswissenschaften sowie eine mindestens einjährige Berufstätigkeit oder über den Abschluss einer höheren Berufsfachschule oder ihrer Sonderformen und eine mindestens eineinhalbjährige Berufstätigkeit beziehungsweise eine höhere allgemeinbildende Schule sowie eine mindestens zweijährige Berufstätigkeit oder über den Abschluss einer zumindest dreijährigen Berufsschule, welchen Ausbildung sich auf einen bestimmten Bereich des reglementierten Berufes bezieht. Weiter kann eine erfolgreiche Ablegung der Lehrabschlussprüfung für den Beruf des Immobilienmaklers oder des Bürokaufmanns sowie eine mindestens zweijährige Berufstätigkeit und ein Zeugnis über die erfolgreich abgelegte Befähigungsprüfung für Immobilienmakler oder eine Bescheinigung über eine mit Erfolg absolvierte Befähigungsprüfung für Bauträger und eine Bescheinigung über eine Ergänzungsprüfung für Bauträger als Nachweis dienen.<sup>54</sup>

Es wird zwischen dem generellen und dem spezifischen Humankapital unterschieden.<sup>55</sup> Das spezifische Humankapital meint das branchenbezogene Humankapital.<sup>56</sup> Dahingegen wird unter dem unternehmerischen Humankapital die Selbstständigkeitserfahrung verstanden. Weiter zählen dazu die Branchenerfahrung und die Erfahrung im Bereich Führung und Selbständigkeit. Gründer, welche mehr Berufserfahrung haben und sich

---

<sup>52</sup> Vgl. Duschek, 2004, zit. n. Fichtner, 2008: S. 106.

<sup>53</sup> Vgl. Fichtner, 2008: S. 106.

<sup>54</sup> Vgl. WKO, 2021: S. 1f.

<sup>55</sup> Vgl. Brüderl et al., 1998, zit. n. Corsten: S. 10.

<sup>56</sup> Vgl. Preisendorfer & Voss, 1990, zit. n. Corsten: S. 10.

bezüglich Branchen und Selbständigkeit auskennen, tendieren eher dazu ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen als selber eines aufzubauen.<sup>57</sup>

Weiter gibt es, wie erwähnt psychologische Qualifikationen. Diese werden nachfolgend beschrieben.

Psychologische Qualifikation: Zur psychologischen Qualifikation gehören die angeborenen Eigenschaften der Gründerpersönlichkeit und Begabungen.<sup>58</sup> Es besteht ein Zusammenhang zwischen nötigen angeborenen und vorhandenen Begabungen, Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften sowie dem Unternehmenserfolg. Deshalb wird davon ausgegangen, dass erfolgreiche Unternehmer andere Begabungen und Persönlichkeitseigenschaften vorweisen als nicht so erfolgreiche Gründer. Erfolgreiche Gründer zeichnen sich beispielsweise durch eine große Leistungsmotivation und eine hohe Machbarkeitsüberzeugung aus. Ebenso besteht eine positive Neigung dazu, Risiken einzugehen.<sup>59</sup>

Ein ebenso wichtiges Merkmal ist ein starkes Streben nach Unabhängigkeit. Dies wird als Need of Independence bezeichnet.<sup>60</sup> Auf der Einfluss von Streben nach Anerkennung, das sogenannte Need of Affiliation und das Machtstreben, das Need of Power sind wesentlich. Erfolgreiche Gründer streben meist nach Selbständigkeit.<sup>61</sup> Weitere bedeutende Eigenschaften sind die Verfolgung von Zielen, eine positive Einstellung, Initiative, Selbstsicherheit, Verantwortungsbewusstsein, Kreativität, Problemlösungsverhalten, Werthaltung und Streben nach Innovationen.<sup>62</sup>

Die psychologischen Qualifikationen nehmen daher Bezug auf psychische Prädispositionen und Persönlichkeitseigenschaften.<sup>63</sup>

Welter und Rosenblatt (1998) erwähnen als wichtige psychologische Qualifikationen eines Gründers das Streben nach Autonomie, nach Entscheidungsfreiheit und nach Unabhängigkeit. Darüber soll er eigene Ideen umsetzen wollen, sich selber entfalten

---

<sup>57</sup> Vgl. Brüderl et al., 1998, zit. n. Corsten, 2002: S. 10.

<sup>58</sup> Vgl. Psacharopoulos, 1981, zit. n. Moog, 2013: S. 13.

<sup>59</sup> Vgl. Moog, 2013: S. 13.

<sup>60</sup> Vgl. Dollinger, 1999, zit. n. Moog, 2013: S. 14.

<sup>61</sup> Vgl. Klandt, 1984, zit. n. Moog, 2013: S. 14.

<sup>62</sup> Vgl. Goebel, 1990, zit. n. Moog, 2013: S. 14.

<sup>63</sup> Vgl. Welter & Rosenblatt, 1998, zit. n. Corsten, 2002: S. 11.

---

möchten, nach Leistung streben und den Willen dazu haben, eine Marktlücke zu schließen. Risikobereitschaft, Eigeninitiative und Leistungsorientierung werden auch erwähnt. Hinsichtlich der Risikobereitschaft wird Gründern empfohlen, ein mittleres Risiko einzugehen, da bei einem zu hohen Risiko der Erfolg nicht mehr gewährleistet ist.<sup>64</sup>

Sozialer Kontext: Bei neu gegründeten Unternehmen gibt es aus forschungstheoretischer und praktischer Sicht Hindernisse, was die Entwicklung und Implementierung von Wachstumsstrategien betrifft. Die Betriebswirtschaftslehre fokussiert sich traditionell auf große Industrieunternehmen. Dabei stellt sich die Frage, wie traditionelle Theorie Ansätze auf Start-ups angewendet werden können und welche neuen Theorieansätze es gibt, um das Wachstum von Start-ups zu erklären. Hier wird das besondere Gründungsumfeld beschrieben, um auch Netzwerke für Start-ups zu diskutieren. Dazu gibt es empirische Ergebnisse aus einer Studie von Netzwerken in dem IT-Cluster München. Die Implikationen daraus sollen die Aufmerksamkeit von Gründern hinsichtlich der Zusammensetzung des Teams wecken.<sup>65</sup>

Familienunternehmen konzentrieren sich auf ihren spezifischen Markt und ihr regionales Umfeld. Weil sie nicht in der Aufmerksamkeit stehen, wird ihre Kraft oft unterschätzt. Weltweit gibt es 65 bis 80 % Unternehmen, die Familienunternehmen sind. In den USA liegt der Anteil bei 90 %. Auch in Asien und China spielen sie eine große Rolle. In Westeuropa sind es wesentlich mehr als in Osteuropa. Unter den großen Firmen gibt es weniger Familienunternehmen als in den Betrieben mit wenigen Beschäftigten. Mehr als 60 % der Arbeiter in Deutschland arbeiten in Familienunternehmen. Es gibt Unterschiede in den Branchen. Die meisten Familienunternehmen sind stabil im aktuellen Strukturwandel. Die soziale Struktur lässt Familienangehörige nicht unberührt in der Unternehmenskommunikation. Sie besitzen sogar Vorteile in den vielfältigen Herausforderungen und haben Wettbewerbsvorteile. Meist stehen an der Spitze eines Familienunternehmens Personen, die ihr Handwerk oder ihr Geschäft von Grund auf verstehen (Schumpeter'schen Sinn). Es gibt kurze Entscheidungswege. Die Kundenzufriedenheit spielt eine zentrale Rolle. Dadurch sind diese Unternehmen innovativ und erfinderisch. Die Kontinuität bleibt über lange Zeit erhalten. Sie wachsen aus eigener

---

<sup>64</sup> Vgl. Klandt, 1999, zit. n. Corsten, 2002: S. 11.

<sup>65</sup> Vgl. Lechner, 2002: S. 261.

---

Kraft. Durch klassische Bankenkredite sind die Unternehmen in einer Abhängigkeit. Die Aufgaben von Stelleninhaber sind geschichtlich gewachsen. Organigramme gibt es oft nicht. Vielmehr entstehen Orientierungen durch Abstimmungen. Neueinsteiger haben es dadurch schwer. Mitarbeiter werden in jungen Jahren loyal an die Firma gebunden. Es kommt eher selten zu Kündigungen, da sich das Unternehmen auch verantwortlich fühlt. Sie investieren vorsichtig und sind hidden Champions.<sup>66</sup>

Es gibt Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Organisationen. Die Mitglieder einer Familie sind relativ konstant. Es gibt wenig Fluktuation in Familienunternehmen. In der Kommunikation wird nicht zwischen Körper und Geist unterschieden. Von äußerlichen Merkmalen wird auf charakterliche Eigenschaften geschlossen. Organisationen nutzen die Eigenschaften von Mitarbeiter besser, weil der Mensch sich besser entkoppeln lässt. Es ergeben sich Steigerungen in den Kombinationsmöglichkeiten. In Familien sind Kommunikationsstrukturen, weil sie dem Lebenszyklus folgen. Eigensinnige Familienmitglieder können die Struktur durcheinanderbringen. Wenn die familiären Muster nicht zu den psychischen passen, kann sie sich auch auflösen. Im Laufe der Familiengeschichte verändern sich die Strukturen. Die Kommunikation wird manchmal durch die Bedürfnisse limitiert. Durch die Konstanz der Personen ist eine Veränderung der Kommunikation sinnvoll, da sich aus anderen Mustern neue Möglichkeiten ergeben. In Organisationen sind die Teilnehmer an Kommunikationen eher austauschbar. Die Elemente und Produktionen sind eher festgelegt, sodass sich Firmen im Laufe der Jahre kaum verändern. Organisationen gewährleisten die Jugendschutzgesetze und für die älteren Personen die rentenrechtlichen Bestimmungen. In der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) hat es dementsprechend starre Systeme gegeben, besonders in der Autoindustrie mit den Trabanten. Familienunternehmen werden von der Inklusion und Exklusion von Personen geleitet, bei Organisationen ist es die Inklusion und Exklusion von Funktionen.<sup>67</sup>

In Familien werden Menschen hineingeboren oder es gibt einen Zuwachs durch eine Eheschließung. In Organisationen sind die Aufnahme und der Austritt von Personen leichter möglich. Die Kommunikation findet in Familien als direkte Interaktion statt. Darin liegt auch ein Konfliktpotential. Es gibt ebenso einen Spielraum für Interpretationen.

---

<sup>66</sup> Vgl. Wimmer, 2009: S. 14.

<sup>67</sup> Vgl. Wimmer, 2009: S. 8ff.

---

Dafür existieren weniger schriftliche Verträge. Die Entwicklung von Organisationen ist enger verknüpft mit schriftlicher Kommunikation und Medien. Die Kommunikation wird durch die Schriftform auch verzögert und die Organisation muss dafür sorgen, dass manches wieder vergessen wird. In Familien ist das Wissen eher verfügbar. Organisationen müssen ihr Knowhow absichern. So gesehen gibt es Unterschiede in der Flexibilität. In Organisationen ist Leistung eher definiert. In Familien kommt es eher zu einer Generationsfolge. Familien sind personenzentrierter und personenabhängiger. Die Unterschiede sind nicht so eindeutig. Sie werden hier auch karikiert, um eine Theorie für Familienunternehmen zu erklären.<sup>68</sup>

Familien sind personenorientierte Systeme und Organisationen eher aufgabenorientierte Systeme. Organisationen können sich nur deswegen so gut um die Aufgaben kümmern, weil die Familien in der nötigen psychischen und biologischen Umwelt sie entlasten. Umgekehrt entlasten Organisationen Familien von notwendigen Funktionen wie zum Beispiel Eltern müssen ihren Kindern nicht selbst Lesen und Schreiben beibringen. Bezogen auf die Gesellschaft gibt es Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung. Subsysteme können Regeln entwickeln, die ihren Zielen und Funktionen angemessen sind. Konfliktlösung kann Zeit sein oder sie werden gespalten in unterschiedliche Subsysteme, die in Opposition zueinanderstehen und damit aufgelöst. Wer in Familien und in Organisationen erfolgreich sein will, muss eine multiple Persönlichkeit entwickeln. Oder ein durchschnittlicher Bürger bzw. eine durchschnittliche Bürgerin kommuniziert einerseits mit der Familie und andererseits mit dem beruflichen Umfeld. Die meisten Menschen lernen gut mit beiden Bereichen umzugehen.<sup>69</sup>

Das Forschungsprojekt Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zeigt, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und die Arbeitsqualität sowie das verbundene Mitarbeiterengagement wichtig sind für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Das grundsätzlich vorhandene Potenzial wird noch nicht ausreichend genutzt. Es besteht noch Optimierungspotenzial hinsichtlich gesundheitsfördernder Rahmenbedingungen. Durch die weitere Entwicklung der

---

<sup>68</sup> Vgl. Wimmer, 2009: S. 8ff.

<sup>69</sup> Vgl. Wimmer, 2009: S. 8ff.

---

mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur mit ausgeprägter Qualität können die Potenziale und das Engagement weiter gefördert und gepflegt werden.<sup>70</sup>

Unternehmen in der gleichen Branche unterscheiden sich in der Art und Weise der Unternehmenskultur. Wenn die Unternehmenskultur unbewusst ist, kann sie Kreativitäts- und Produktionspotenziale weniger nutzen. Die Unternehmenskultur ist die Summe der Selbstverständlichkeiten und auch der gelebten Eigenwilligkeiten. Sie ist die Ist-Identität, der die Unternehmensphilosophie als Soll-Identität gegenübersteht. Werte und Normen werden innerhalb eines Unternehmens vermittelt und weitergegeben. Je dauerhafter eine Gruppe im Unternehmen ist, desto intensiver fällt diese aus. Die Vision ist das Fundament, auf der sich ein komplexes System bildet. Bezogen auf strategische Ziele muss sich die Unternehmenskultur permanent ändern und neu auseinandersetzen. Für den Erfolg ist es wichtig, dass die Strategie der Kultur angepasst wird oder die Philosophie besser umgesetzt wird.<sup>71</sup>

Das nächste Unterkapitel geht auf die Branchenkenntnisse ein.

#### **4.1.2 Branchenkenntnisse**

Zu den Branchenkenntnissen gehören zum einen Ausbildung und Studium, die von Geschäftsführer gewinnbringend eingesetzt werden können. Auch Quereinsteiger haben eine Chance, da die verwaltungswissenschaftliche Ausbildung weniger gewichtet wird. Ein Geschäftsführer sollte sich allerdings mit branchentypischen Fragen und betrieblichen Problemlagen auskennen. Das vom Fach sein ist stärker gewichtet und macht sich bemerkbar im Gehört-Werden und in der Akzeptanz der Mitglieder im Verband. Neben Branchenkenntnis und Fachstudium gibt es noch eine dritte Anforderung, das ist die Vertretungskompetenz oder strategisch-politische Kompetenz. Geschäftsführer müssen auch nach außen stark auftreten. Sie brauchen die gleiche Professionalität wie die externen Partner in der Politik. Dadurch können sie den Verband neu aufstellen und schneller an die Entscheidungsprozesse und -strukturen anpassen.<sup>72</sup>

Das nächste Unterkapitel geht auf Interesse und Motivation ein.

---

<sup>70</sup> Vgl. Hauser, 2009: S. 187.

<sup>71</sup> Vgl. Rückle, 1994: S. 50.

<sup>72</sup> Vgl. Fleitmann, 2011: S. 06ff.

---

### 4.1.3 Interesse und Motivation

In der Motivationspsychologie wird zwischen dem Motiv und der Motivation differenziert. Motivation wird dabei als aktuelle und situationsspezifische Bereitschaft zu einem Verhalten angesehen. Motive hingegen sind als Personeneigenschaften aufzufassen, die dauerhaft bestehen. Wegen biologisch evolutionären Befunden und Theorien gibt es nur wenige Motive.<sup>73</sup>

Das Motiv der Neugierde und des Anschlusses sowie der Leistung ist dabei wesentlich. Menschen, die über ein starkes Leistungsmotiv verfügen, sehen das eigene Kompetenzerleben und Tüchtigkeit als wichtige Eigenschaften an. Motive sind Voraussetzungen dafür, dass eine aktuelle Motivation entsteht. Dies wird als Aktualgenese bezeichnet. Die Aktivierung der Motive erfolgt durch spezielle Situationsmerkmale, beispielsweise indem ein Wettbewerb angeregt wird. Daraus entsteht schließlich Motivation.<sup>74</sup>

Von Rheinberg (2006) wird Motivation umschrieben als „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand.“<sup>75</sup>

Der Gründer von Immobilien im Ausland sollte sich für das Thema Immobilien und die Immobilienwirtschaft interessieren. Immobilienmakler interessieren sich für das Suchen, Vermitteln und Kaufen sowie Verkaufen von Immobilien. Weiter braucht es ein Interesse für Verwaltungsprogramme und das Aufzeichnen von Bestandobjekten wie Wohnungen und Häuser beziehungsweise, im Fall dieser Arbeit, für Ferienhäuser in Barcelona. Da Immobilienmakler Mieten, Kaufpreise, Abgaben und Betriebskosten berechnen müssen, interessieren sie sich im Idealfall für mathematische Aufgaben. Ebenso sollten sie motiviert sein, den Emailkontakt und sonstigen Schriftverkehr mit Kunden zu pflegen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sie sich für die Bedürfnisse von Menschen interessieren, um ihnen ein für sie passendes Angebot zu unterbreiten. Weitere Interessensschwerpunkte sollten auf den Kundenkontakt, Reparaturarbeiten und Instandhaltungsarbeiten liegen. Statistik und Kennzahlen sind ebenfalls Bereiche, für die es eine Motivation der Gründerperson braucht. Außerdem sollten sich die Betroffenen dafür interessieren, Immobilien zu bewerben. Marketing in Online- und Printmedien

---

<sup>73</sup> Vgl. Schneider & Schmidt, 2000, zit. n. Schiefele, 2008: S. 38.

<sup>74</sup> Vgl. Schiefele, 2008: S. 39.

<sup>75</sup> Vgl. Rheinberg, 2006: S. 15.

---

nimmt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle ein. Zuletzt sollte auch ein Interesse an Formalitäten, was Vertragsabschlüsse angeht, nicht fehlen.<sup>76</sup>

Im nächsten Kapitel wird auf die Stärken eingegangen.

#### **4.1.4 Stärken**

Eine wichtige Stärke, die Gründer haben sollten, ist die Kommunikationsfähigkeit. Dabei handelt es sich um die Ausdrucksweise, den Auftritt und die Kompetenz der Gestaltung der Atmosphäre. Dabei sind der sachliche Fokus und das emotionale Ansprechen des Gegenübers gleich wichtig.<sup>77</sup> Eine weitere nennenswerte Stärke ist emotionale Intelligenz. Sie ist eine der Schlüsselfertigkeiten des 21. Jahrhunderts. Sie leistet nämlich einen Beitrag zur Problemlöseleistung. Menschen, die über emotionale Intelligenz verfügen, profitieren deshalb mehr von ihren kognitiven Leistungen als die Personen, welche nicht so gute Fähigkeiten bei der emotionalen Intelligenz vorweisen.<sup>78</sup>

Weiter wichtig ist das richtige Zeitmanagement. Weil die kostbarste Ressource von Menschen und Unternehmer die eigene Lebenszeit ist, gilt ein gutes Zeitmanagement als zentral. Das bedeutet, Prioritäten werden gesetzt. Es wird sich auf das Wesentliche konzentriert. Beispielsweise werden nur bedeutende E-Mails gelesen und eher wird gestaltet als beobachtet. Für das Zeitmanagement braucht es einen aktuellen Aktionsplan sowie eine Später-Tun-Plan. Dort werden die jeweils nächsten Handlungsschritte notiert und danach umgesetzt.<sup>79</sup>

Der Verfasser dieser Arbeit sieht es weiter als Notwendigkeit an, dass es ein Spezialwissenschaft aus dem Bereich der Immobilienwirtschaft und eine Serviceorientierung braucht.

Nachfolgend wird auf die Geschäftsidee eingegangen.

---

<sup>76</sup> Vgl. BIC, 2021: o. S.

<sup>77</sup> Vgl. Hardegger et al., 2018: S. 105.

<sup>78</sup> Vgl. Asendorpf, 2009: S. 1ff.

<sup>79</sup> Vgl. Umbach, 2019: S. 251.



---

## 4.2 Geschäftsidee

Der Businessplan beginnt mit der Geschäftsidee. Die Geschäftsidee ist der Grund für die Eröffnung eines Unternehmens. Mit der Geschäftsidee möchte der Unternehmer seine Träume verwirklichen. Die Geschäftsidee soll dem Leser zeigen, wie das zukünftige Geschäft funktioniert und welche Leistungen angeboten werden. Das Leistungsangebot wird detailliert vorgestellt. Auch die Zielgruppe an Kunden wird beschrieben. Hier gehören auch die relevanten Informationen hin, die Banken überzeugen können, einen Kredit für das Unternehmen zu gewähren. Die Geschäftsidee kann eine Dienstleistung sein oder ein Produkt. Wenn die Geschäftsidee die Herstellung eines Produktes ist, wird das Produkt oder die Produktkategorie kurz beschrieben. Hier steht auch, wann der Startpunkt des Unternehmens ist. Wenn die Geschäftsidee geschützt werden muss durch ein Patent, dann werden hier Patentanfragen und Markenrechte erläutert. Auch Genehmigungen wie Schankerlaubnisse, TÜV-Zertifikate oder Gesundheitszeugnisse werden evtl. gebraucht. Die Vision kann beschrieben werden. Service und Zusatzleistungen sind auch hervorzuheben. Wenn ein Franchisesystem das Geschäftsmodell ist, muss auch das beschrieben werden.<sup>80</sup>

Das nächste Unterkapitel beschreibt den Zweck.

### 4.2.1 Zweck

Der Businessplan stellt den geschäftlichen Rahmen dar, in dem eine Gründung oder eine Expansion stattfindet. Unternehmer und Unternehmerinnen geben damit Auskunft über die Erfolgchancen, Risiken und den Ressourcenbedarf eines Vorhabens. Die Geschäftsidee wird erläutert und bildet eine gute Entscheidungsgrundlage. Es ist eine niedergeschriebene Motivation für den oder die Unternehmerin, sich mit den angestrebten Zielen und den dafür notwendigen Mitteln auseinanderzusetzen. Der Businessplan enthält klare Vorstellungen und zeigt die Tragfähigkeit eines Unternehmens. Der Geschäftsplan qualifiziert den Unternehmer, am konkreten Projekt und der Businessplan hilft bei Verhandlungen. Er ist ein Steuerungs- und Planungsinstrument. Ein Zweck kann es auch sein, Kredite und Fördermittel für die Geschäftsidee zu bekommen. Deswegen muss der Businessplan gut formuliert werden. Experten

---

<sup>80</sup> Vgl. Zandura GmbH, 2021: o. S.

---

empfehlen, dass der Eigenkapital-Anteil für die Gründung nicht unter 20 % der gesamten benötigten Summe liegen sollte. Zweck ist auch, dass sich die Unternehmer vorab mit den relevanten Fragestellungen Marktsituation, notwendige Finanzierungsmittel und mit genauen Zahlen auseinandersetzen. Die Geschäftsidee kann auch eine Erweiterung eines Unternehmens sein.<sup>81</sup>

Nachfolgend wird auf die Zielsetzungen eingegangen.

### **4.2.2 Zielsetzungen**

Zielsetzungen des Businessplans sind, dass Ziele und Strategien für die Geschäftsidee mit den grundsätzlichen Voraussetzungen erläutert werden. Der Plan soll Vorhaben und Maßnahmen mit einem bestimmten Zeitrahmen beinhalten. Das Vorhaben kann somit eine Bank oder potenzielle Geldgeber überzeugen. Im Unternehmen selbst ist er eine Grundlage für die weiteren Strategie- und Planungskonzepte. Der Businessplan hat wichtige Aufgaben. Er begleitet auch die Gründung eines Unternehmens und kann fortlaufend ergänzt werden. Er kann an wandelnde Umstände angepasst werden. Die Position des Unternehmens wird beschrieben und die Konkurrenzsituation wird analysiert. Das kann mit der Hilfe einer SWOT-Analyse herausgefunden werden. In der SWOT-Analyse werden Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie Chancen und Risiken zusammengefasst. Dabei kann nach weiteren Strategien gesucht werden. Mit der Unternehmens- und der Umfeldanalyse werden interne und externe Faktoren berücksichtigt. Dazu gehören zum Beispiel die Qualifikation der Mitarbeiter, das technologische Knowhow, die finanzielle Ausstattung sowie Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Der Businessplan hilft dem Unternehmen dabei, eine Bilanz zu ziehen. Er ist eine Orientierungshilfe, Soll/Ist-Vergleiche können damit durchgeführt werden. Die eigenen Ideen können noch einmal hinterfragt werden in Gremien. Der Businessplan kann auch in Verhandlungsgesprächen mit Partnern oder bei Ämtern vorgezeigt werden. Ein Businessplan führt zu mehr Transparenz. Erfolge können daran gemessen werden. Von Kapitalgebern wird er oftmals verlangt.<sup>82</sup>

Nachfolgend wird auf notwendige Entwicklungsschritte eingegangen.

---

<sup>81</sup> Vgl. Wirtschafts-ABC, o. J.: o. S.

<sup>82</sup> Vgl. förderland business magazin für Entscheider, o. J.: o. S.

---

### 4.2.3 Notwendige Entwicklungsschritte

Der Businessplan hat, wie bereits gesehen durch die vorigen Abschnitte, verschiedene Kernelemente. Am Anfang eines Businessplans steht die Geschäftsidee. Die Idee wird darin gut reflektiert. Mit der Erstellung eines Businessplans können die Erfolgchancen und die Realisierbarkeit vorab besser eingeschätzt werden. Dabei ist es möglich, Experten zu fragen, wenn Förderungen oder Kredite gebraucht werden. In der Executive Summary werden die wichtigsten Fakten gebündelt. Visionen und Zielsetzungen werden beschrieben. Alle Aspekte, auch die Risiken, werden aufgeschlüsselt. Was wird benötigt für das neue Produkt oder für die neue Dienstleistung? Der Businessplan zeigt das Angebot der neuen Geschäftsidee. Für die Geschäftsidee werden eine Organisation und ein Mitarbeiterteam benötigt. Das Geschäft braucht eventuell eine Gewerbeanmeldung oder ein Handelsregistereintrag. Dafür fallen Gebühren an. Für den Verkauf eines neuen Produktes oder einer neuen Geschäftsidee werden bei Eröffnung gute Marketing Maßnahmen benötigt. Ein Marketingplan kann erstellt werden. Die Zielgruppe wird definiert. Außerdem muss Interesse für die Geschäftsidee geweckt werden. Eine Marktanalyse kann vorgenommen werden. Das Marktpotenzial ist berechenbar. Das Produkt oder die Dienstleistung wird aus Kundensicht beleuchtet. In der Branche gibt es auch Konkurrenz für die Dienstleistung oder für das neue Produkt. Der Wettbewerb kann oder sollte beobachtet werden. Der rechtliche Rahmen muss vorab abgesichert werden. Damit im Nachhinein nicht zusätzliche Kosten entstehen. Ein Markenname oder ein Geschäftsname kann erst festgelegt werden mit rechtlicher Absicherung. Der Businessplan kann die einzelnen Schritte der Umsetzung beschreiben und festlegen. Im Finanzierungsplan wird das Investitionsvorhaben dargelegt. Das geplante Personal wird veranschlagt für die Produktion oder für die Dienstleistung.<sup>83</sup>

Der nächste Abschnitt befasst sich mit dem Markt und Wettbewerb.

## 4.3 Markt und Wettbewerb

Im Businessplan kann die Größe des Marktes erfasst werden. Trends können aufgezeigt werden. Das Marktwachstum ist einschätzbar. Mitbewerber und Barrieren können analysiert werden. Die Stärken der Konkurrenz müssen beachtet oder beobachtet

---

<sup>83</sup> Vgl. Startup Valley.news, 2017: o. S.

---

werden. In der Marktanalyse wird noch einmal die Zielgruppe festgelegt. Je nach Branche gibt es unterschiedliche Fragestellungen im Businessplan zu beantworten. Die Zielgruppe kann erforscht werden, um kundenspezifische Werbung einzuschalten. Gibt es ein Alleinstellungsmerkmal? Dann ist dieses beim Produkt oder bei der Dienstleistung hervorzuheben. Gibt es Marktlücken? Wenn ja, sind diese auszufüllen. Aus Fehlern der Konkurrenz können Lehren gezogen werden. Preise sind vergleichbar. Damit auch das Potenzial oder die Aussicht auf Erfolg eingeschätzt werden kann. Überlegungen zum Verkaufsgebiet können einfließen. Im Internet sind Recherchen zu machen. Wie groß ist das Bedürfnis nach der Geschäftsidee? Wie kann auf Preisveränderungen reagiert werden? Welche Alternativen gibt es? Wie wird sich das Produkt oder die Dienstleistung zukünftig entwickeln? Welche Mitbewerber können hinzukommen? Eine Marktanalyse dient der Ermittlung von Risiken und Potenzialen auf dem Markt. Falls weitere Investoren hinzukommen, interessieren sie sich für realistische Prognosen.<sup>84</sup>

Nachfolgend wird auf die Kundschaft eingegangen.

### **4.3.1 Kunden**

Die Zielgruppe der Kunden ist ein wichtiger Teil des Businessplans. Die Zielgruppe kann vorab definiert werden. Gut ist es zunächst die Gruppe zu unterteilen in Privat- und Geschäftskunden. Mit Werbemaßnahmen kann die Zielgruppe passend angesprochen werden. Die Werbung sollte effektiv sein. Damit nicht unnötiges Geld für Werbeaktionen ausgegeben wird. Eigenschaften der Zielgruppe wie z. B. Alter, Geschlecht, Einkommen und Wohnort können herausgearbeitet werden. Auf die Wünsche, Probleme und Bedürfnisse der Zielgruppe muss adäquat eingegangen werden. Zum Beispiel kann ein fiktiver Musterkunde entwickelt werden. Die Zielgruppe kann eingegrenzt werden. Bei Unternehmen ist die Größe ein Faktor in der Ansprache. Abteilungsleiter entscheiden meist über die Anschaffung, während Sekretäre das Produkt kaufen. Eventuell kaufen auch die Eltern das Produkt für Kinder oder Kinder kaufen für die Eltern.<sup>85</sup>

Nachfolgend wird auf die Konkurrenz eingegangen.

---

<sup>84</sup> Vgl. Unternehmerheld, 2021: o. S.

<sup>85</sup> Vgl. Klein, o. J.(b): o. S.

---

### 4.3.2 Konkurrenz

Seit der Bankenkrise von 2008 wird das Urlaubsmodell der Share Economy groß gepflegt und praktiziert. Im Zentrum steht dabei - nicht nur als Urlaubsmodell - das gemeinsame Nutzen von Produkten und Angeboten. Der Eigenerwerb rückt dabei in den Hintergrund. Dieser Boom des Teilens wurde in den letzten Jahren verstärkt gefördert. Auch bei Unterkünften wird das Teilen des Vorhandenen immer populärer. So bieten etwa diverse Plattformen wie AirBnB die Wohnungen der Eigentümer zur Miete, während diese selbst verreist sind oder für längere Zeit ortsabwesend sind.<sup>86</sup>

Konkurrenz gibt es vermutlich in jeder Branche, da es schon viele Produkte oder Dienstleistungen gibt. Neue Erfindungen haben erst einmal wenig Konkurrenz. Wenn sich ein neues Produkt etabliert, gibt es bestimmt auch bald Wettbewerber. Auch Start-up-Unternehmen nehmen die Konkurrenz als Bestandteil des Businessplans wichtig. Bei der Konkurrenzanalyse werden meist die fünf härtesten Wettbewerber analysiert. Auch gefährliche Mitbewerber mit neuen Lösungen sind zu beachten. Vor Markteinführung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung sind Informationen einzuholen über die Konkurrenz im Wettbewerb. Danach kann der Handlungsbedarf besser eingeschätzt werden, der nötig ist für die Eroberung, Sicherung und den Ausbau der eigenen Marktposition. Im Internet kann die Konkurrenz beobachtet werden. Auch Lagermöglichkeiten der Konkurrenz spielen eine Rolle. Strategien müssen flexibel angepasst werden können. Die Nachhaltigkeit von Produkten wird zunehmend wichtiger. Zusatzdienstleistungen wie zum Beispiel Anwendungsberatung, Service und Garantie der Konkurrenz müssen mit beobachtet werden. Auch ausländische Konkurrenzprodukte oder Dienstleistungen sind relevant. Prospekte und Angebote der Konkurrenz können Hinweise geben. Konkurrenz belebt das Geschäft. Deswegen ist die Konkurrenz stets im Blick zu behalten. Start-up-Unternehmen können etablierten Firmen Kunden wegnehmen. Der Markt und die Kundenbedürfnisse verändern sich ständig. Die eigene Performance kann ständig verbessert werden. Tools wie Google Alerts unterstützen Gründer bei der Recherche. Testkäufe bei Fremdunternehmen oder eigene Kundenbefragungen helfen dabei die Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen. Programme wie z. B. Excel und Powerpoint helfen dabei die Ergebnisse zu kalkulieren und zu präsentieren. Die Konkurrenz liefert ständig Impulse zur Weiterentwicklung. Langfristig

---

<sup>86</sup> Vgl. Kagermeier et al., 2015: S. 2.

---

wird ein Wissen über den Markt aufgebaut, das zu einer besseren strategischen Geschäftsentwicklung beiträgt. Das ist auch für Geschäftsideen der Fall, die als neuer Teil eines Unternehmens nun im Businessplan erörtert werden.<sup>87</sup>

Nachfolgend wird auf den Standort eingegangen.

### **4.3.3 Standort**

Barcelona zählt zu den Touristenzielen Nummer eins in Spanien, doch in Zeiten von Corona ist es absolut still in der katalanischen Hauptstadt. Für die Gastronomie kommt es zu einem Einbruch, für die Bewohner ist es ein Segen. Mehr als 800 Kreuzfahrtschiffe besuchten im vergangenen Jahr die katalanische Perle im Mittelmeer, heuer ist es nicht einmal ein Bruchteil. Diese Ruhe ist ungewohnt. Gleichwohl die Grenzen ab Juni wieder geöffnet wurden, kamen sehr wenige Besucher in die Stadt, denn die Angst vor Ansteckung ist auch hier groß. Die Touristen sind vorsichtig geworden. Weniger Zustrom wird auch die kommenden Monate erwartet. Gastronomen und Unternehmer kämpfen. Die Gäste bleiben aus, die Lokale und Kassen leer. Obwohl sich die Einheimischen im Sommer wieder zum Feiern im Freien trafen, blieben die ausländischen Gäste fern. Sie konnten auch mit Gratiskonzerten nicht in die Stadt gelockt werden. Rund 80 % der jährlichen Besucher kamen in den Vorjahren aus dem Ausland. Die Stadt lebt vom Tourismus. Das Urlaubsgeschäft stellt die lukrativste Einnahmequelle Barcelonas dar. Die bunte gesellschaftliche und kulturelle Vielfalt der Stadt ist es, was die Besucher und Bewohner so lieben. Barcelona ohne Touristen wäre und ist schier undenkbar.<sup>88</sup>

Das nächste Kapitel behandelt das Thema Marketing.

## **4.4 Marketing**

Zentrale Punkte im Hinblick auf das Marketing sind das Angebot, der Preis, der Vertrieb und die Werbung. Damit wird sich nachfolgend befasst.

---

<sup>87</sup> Vgl. Angehrn, 2012: o. S.

<sup>88</sup> Vgl. Macher, 2020: o. S.

---

### 4.4.1 Angebot

Verschiedene Faktoren sind wesentlich für die Kaufzusage einer Immobilie, sowohl im In- als auch im Ausland. Während davon ausgegangen wird, dass vermutlich in erster Linie die Sicherheit eines Landes die wesentlichste Entscheidungskomponente darstellt, so ist diese nur an Platz zwei zu finden. Platz eins übernimmt der Kaufpreis sowohl bei Käufen im In- als auch Ausland mit einem Prozentsatz von 89% beziehungsweise 90%, dicht gefolgt von der politischen und sozialen Sicherheit des Landes mit 76% im Inland und 86% im Ausland sowie dem Vermietungspotenzial und dem Allgemeinzustandes der Gebäude. Zuunterst in der Auflistung zu finden ist die wirtschaftliche Bedeutung des Landes. Mit 46% im In- beziehungsweise 45% im Ausland ist diese Bedeutung nahezu um die Hälfte reduziert im Vergleich zum jeweiligen Kaufpreis der Immobilie. Welche Ausstattung die jeweiligen Gebäude haben ist ebenfalls keine unwesentliche Kaufentscheidung. Im Ausland rangiert hier das Vorhandensein mehrerer Schlafzimmer sowie eines Balkons oder einer Terrasse deutlich vor einem Garten oder einer Einbauküche. Am unteren Ranking der Wichtigkeit rangiert für Immobilien im Ausland das Vorhandensein einer Zentralheizung mit nur 48%. Im Inland hingegen hat eine Zentralheizung die größte Bedeutung mit 78%. Dahinter finden sich gleichauf ein vorhandener Kabel- oder Satellitenanschluss sowie ein eigener Garagen- beziehungsweise Stellplatz. Im Inland ist von eher geringer Bedeutung das Vorhandensein mehrerer Schlafzimmer oder eines Gartens mit gerade mal 61% beziehungsweise 64%. Auch die Lagemerkmale sind von Relevanz, auch hier variiert das Angebot beim Kauf. Während im Ausland eine ruhige Lage mit 93% der Kaufentscheidungen Platz eins einnimmt ist das Vorhandensein von Spielplatzangeboten mit 39% am unteren Ende der Bedeutungsskala zu finden. Für das Inland gilt in Bezug auf die ruhige Lage ebenfalls ein Spitzenwert, mit 92%, dicht gefolgt von der Bedeutung der Infrastruktur. Am Ende rangiert mit 39% die etwaige Nähe zum Strand.<sup>89</sup>

Das nächste Unterkapitel beschäftigt sich mit dem Preis.

---

<sup>89</sup> Vgl. Helsig, 2019: S. 4f.

## 4.4.2 Preis

Immobilien aus Vorbesitz verzeichneten im zweiten Quartal des Jahres 2019 einen Preisanstieg um 1,7%. Im Jahresschnitt lag der Anstieg bei 6%. Diese Steigerungsmuster wiederholen sich laut Idealist Marktforschungsleiter Fernando Encinar. Allerdings würden die Steigerungen geringer ausfallen. Die Ausnahme stellen jedoch die Touristenziele dar. Hier ist ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen. Barcelona sticht als Wendepunkt heraus. Seit 2014 sanken die Preise erstmals, wenn auch nur langsam. In 13 autonomen Provinzen kam es zu einem Immobilienpreisanstieg im Frühjahr. Spitzenreiter war dabei Andalusien. Rückgänge gab es hingegen in Navarra, Ceuta und Asturien zu verzeichnen. Die Balearen, Madrid, das Baskenland und Katalonien zählen zu den teuersten Wohngebieten Spaniens. Günstige Immobilien hingegen lassen sich in Kastilien-La Mancha, der Extremadura und Murcia finden. 29 Provinzen verzeichneten einen Preisanstieg bei Vorbesitzimmobilien, allen voran in Teruel und Málaga. Rückgänge mussten Navarra, Salamanca und Burgos verzeichnen. Auch hier sind die Balearen wieder Spitzenreiter mit einem Quadratmeterpreis von 3.016 Euro, während in Toledo gerade einmal 768 Euro je Quadratmeter bezahlt werden müssen. An der Spitze der Provinzhauptstädte findet sich Cuenca mit einem Zuwachs von 4,7%, am meisten rückläufig waren die Preise in Pontevedra (-2,2%). Als teuerste Provinzhauptstadt nach Quadratmeterpreisen wird San Sebastián mit 4.372 Euro pro Quadratmeter gehandelt, während Ávila mit gerade einmal 1.016 Euro je Quadratmeter das Schlusslicht bildet.<sup>90</sup>

Nachfolgend wird auf den Vertrieb eingegangen.

## 4.4.3 Vertrieb

Welche Zielgruppe mit dem eigenen Unternehmen und den Produkten angesprochen werden sollen, ist entscheidend für die Kommunikation nach außen. Je genauer die Ziele formuliert sind, umso leichter lässt sich das Marketing durchführen. Für einige Gruppen gibt es bereits Marketing- und Werbestrategien jeglicher Art. Dazu zählen neben den Familien auch Hunde- und Tierbesitzer allgemein sowie Sportler. Der Fokus liegt bei einigen auf dem Breitensport, jedoch haben Golfer hier sicher eine Vorrangstellung, finden sich doch Golfplätze mittlerweile häufig in Nähe zu Ferienanlagen. Wanderer und

---

<sup>90</sup> Vgl. idealista, 2019: o. S.



---

Naturliebhaber sowie Senioren bieten neben Rauchern und Geschäftsreisenden eine weitere Klientel des Immobilienmarketings. Nicht zu vergessen ist die Barrierefreiheit, Rollstuhlfahrer und körperlich eingeschränkte Personen mit Begleitpersonen benötigen zusätzliche Angebote.<sup>91</sup>

Mit dem Thema Werbung beschäftigt sich der nächste Abschnitt.

#### **4.4.4 Werbung**

Als Werbung wird in der Immobilienbranche oftmals die Medienwerbung genutzt. Dabei können diverse Möglichkeiten eingesetzt werden, mit dem Ziel der Beeinflussung der Zielgruppe. Mittels Massenkommunikation kommt es zur Ansprache einer breiten und nicht spezifischen Zielgruppe.<sup>92</sup> Weitere Werbemöglichkeiten sind die Direkt-Werbung, Internet-Werbung, die Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsfördermaßnahmen. Unter Direkt-Werbung wird verstanden, dass ein direkter Kontakt zum Adressaten hergestellt wird. Weiter wird dadurch ein unmittelbarer Dialog initiiert bzw. durch ein indirektes Ansprechen werden die Grundlagen für den Dialog gelegt, damit die Ziele in Bezug auf Kommunikation eines Betriebes erreicht werden.<sup>93</sup>

Trotz der Vorteile einer Öffnung des Strategieprozesses stehen mehr Inklusion und Transparenz in scharfem Kontrast zu der herkömmlichen Betonung von Elitismus und Opazität bei der Strategieerstellung, insbesondere in zentralisierten Organisationen, in denen die Entscheidungsfindung von der Spitze getrieben wird. Wir schlagen vor, dass zentralisierte Organisationen diese Spannung bewältigen können, indem sie partizipative und integrative Praktiken kombinieren. Während es bei Partizipation darum geht, den Input der Stakeholder für Entscheidungen zu erhöhen, geht es bei Inklusion darum, eine Gemeinschaft von Interagierende Stakeholder, die sich mit einem fortlaufenden Strom von Themen im Strategieprozess befassen. Der Unterschied zwischen partizipativen und integrativen Praktiken soll helfen zu erklären, warum und wie zentralisierte und dezentralisierte Organisationen mit Stakeholdern

---

<sup>91</sup> Vgl. Schreiber, 2016: S. 47.

<sup>92</sup> Vgl. Brade, 2001: S. 66f.

<sup>93</sup> Vgl. Bruhn, 1999: S. 234.

---

interagieren. Dabei kommen die beiden Phasen der Alternativengenerierung und Ideenwahl im Strategieprozess zur Anwendung. Wir illustrieren unsere Argumente mit Vignetten des Strategieprozesses bei zwei Aktiengesellschaften.

Diese Studie befasst sich mit den offenen Strategieprinzipien. Hierzu zählen interne, externe, inklusive und transparente Strategien. Weiter wird auf die Messung der offenen Strategie eingegangen.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass sich zentralisierte Organisationen in verschiedenen Strategieprozessphasen an einer Mischung von inklusiven und partizipativen Aktivitäten beteiligen. So können Unvereinbarkeiten zwischen der Struktur und der Praxis ausgeglichen werden.

Auch wichtig sind die Organisation und Mitarbeiter. Auf diese wird im Theorieteil allerdings nicht genauer eingegangen, da diese je nach Projekt unterschiedlich gewählt werden. Im Praxisteil dieser Arbeit werden sie beschrieben. Nachfolgend wird sich mit der Rechtsform befasst.

## **4.5 Rechtsform**

Ziel dieses Kapitels ist es, dazustellen, welche Rechtsformen bei Immobilienmakler genutzt werden können und welche zum Projekt passt.

### **4.5.1 Mögliche Rechtsformen**

Es ist gesetzlich geregelt, unter welchen Voraussetzungen eine Gemeinde ein Privatunternehmen gründen beziehungsweise in welcher Form sie daran beteiligt sein darf. Einerseits muss ein Interesse von Gemeindeseite an der Gründung oder Mitwirkung bei der Errichtung einer Wohnraumimmobilie vorhanden sein. Weiter ist es notwendig, eine Rechtsform zu wählen, worin die Haftung der Gemeinde bis zu einem gewissen Betrag begrenzt wird. Andererseits muss der Gemeinde entsprechend Einfluss gestattet werden, in Form von Gesellschaftsverträgen, Satzungen oder in jedweder anderen rechtlich gültigen Form. Weiter ist festgesetzt, dass eine Gemeinde nur dann Unternehmen in Form einer Aktiengesellschaft (AG) gründen dürfen, sofern der öffentliche Zweck nicht in einer anderen Rechtsform besser oder gleich erfüllt hätte werden können. Dadurch erhält die AG eine gesetzliche Nachrangstellung bis hin zur Subsidiarität. Begründet wird dies durch die Vorstände und Aufsichtsräte, die in einer AG an kein Weisungsrecht gebunden sind und die Gemeinde als Gesellschafterin weiterhin dem Bundesrecht zu unterstehen hat. Damit erhält die Rechtsform der GmbH

---

einen Vorrang und ist als prioritäre Form zu wählen, damit auch Gemeinden unproblematisch ein privatrechtliches Unternehmen gründen und leiten können.<sup>94</sup>

Das nächste Kapitel geht auf die Auswahl der passenden Rechtsform ein.

#### **4.5.2 Auswahl der passenden Rechtsform**

Ob und in welcher Form eine Gemeinde ein Unternehmen gründen oder sich daran beteiligen darf, wird gesetzlich geregelt. Wichtig ist, dass ein Interesse der Gemeinde am Unternehmen der Wohnraumplanung und -versorgung vorliegt beziehungsweise sich daraus ein Nutzen ziehen lässt. Davon ausgehend ist es ebenso notwendig, dass bei Beteiligung der Gemeinde eine Rechtsform gewählt wird, welche die eigene Haftung der Gemeinde auf einen gewissen Betrag beschränkt und die Gemeinde per se Einfluss erhält. Geregelt werden sollte dies in einer speziellen Satzung oder durch einen Gesellschaftsvertrag. Weiter ist vorgesehen, dass die Gemeinde einer Gründung als Aktiengesellschaft nur dann vornehmen darf, wenn der Rechtszweck der Gründung nicht ebenso gut oder noch besser in einer anderen Rechtsform durchgeführt hätte werden können. Der AG wird hier ein gesetzlich geregelter Nachrang zugesprochen. Dies ist nicht zuletzt durch das Gesetzgebungsverfahren begründet, worin erläutert wird, dass sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsrat keinem Weisungsrecht unterliegen. Die Funktion einer Gemeinde als Gesellschafterin ist nämlich bereits bundesgesetzlich geregelt. Dahingehend ist einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) der Vorrang als Rechtsform einzuräumen, da hier Gemeinden die Möglichkeit gegeben wird, sich zu beteiligen oder diese zu gründen. Darüber hinaus bleibt es Gemeinden aber nicht erspart, einen Gesellschaftsvertrag zu unterfertigen. Es gibt Regelungen dahingehend, welche Vorkehrungen getroffen werden müssen, um eine Gemeinde als Privatperson bei der Beteiligung oder Gründung einer GmbH zuzulassen. Besondere Pflichten werden hier der Gemeinde auferlegt. Diese gelten seit 15.06.2009 für alle neu erschaffenen GmbHs ohne Ausnahme, da keine Übergangsverpflichtungen bekannt sind.<sup>95</sup>

Nachfolgend wird auf die Risiken und Chancen eingegangen.

---

<sup>94</sup> Vgl. Schlüter, 2020: S. 38.

<sup>95</sup> Vgl. Schlüter, 2020: S. 43.

---

## 4.6 Risiken und Chancen

Ziel dieses Kapitels ist es, die Risiken und Chancen der Geschäftsidee „Kauf von Ferienapartments in Barcelona“ darzustellen. Begonnen wird mit den Risiken. Danach werden die Chancen beschrieben.

### 4.6.1 Risiken

In Spanien zum Beispiel ist die Immobilienbranche hart getroffen, denn da wirkt sich die durch das Coronavirus verursachte Krise immens auf den Verkauf von Ferienwohnungen aus. Nach ersten Schätzungen von Immobilienexperten verlieren Häuser in Spanien im Durchschnitt mindestens zehn Prozent ihres Wertes, während Makler bis zu 25% weniger Immobilien auf dem Markt anbieten und Banken mit der Vergabe von Baukrediten sehr vorsichtig sind. Die Technologie für einen virtuellen Hauskauf wäre zwar vorhanden und ein zentraler Anlaufpunkt für Private und Makler wäre im Internet zur Verfügung gestanden, doch niemand kauft in der Realität und während einer Krise eine Immobilie, die er oder sie nicht zuvor besichtigen konnte. Hinzu kommt die angebrachte Angst potenzieller Käufer, für den Besuch ihrer neu erworbenen Immobilie gar nicht ins Land gelassen zu werden oder bei jedem Besuch 14 Tage lang eine Quarantäne absitzen zu müssen. Diese Faktoren halten auch bei einladend tiefen Preisen viele internationale Interessenten davon ab, zu investieren. Wann die Preise für Ferienhäuser und -wohnungen in Spanien wieder nach oben gehen könnten, vermag noch niemand abzuschätzen. Dieser Zeitpunkt wird sicher eng beeinflusst davon, wann die Grenzen für Urlauber und Hausbesitzer wieder uneingeschränkt geöffnet werden können und sollen. Bis dahin werden wohl höchstens Besichtigungstermine für nach der Krise per E-Mail vereinbart. Da lokale Familien, die sich eine Eigentumswohnung oder einen Hausbau leisten könnten, ebenfalls lieber warten, bis sich die Lage beruhigt hat, stieg die Nachfrage nach Mietwohnungen in Metropolen sogar etwas höher als noch vor der Krise. Dem entsprechend steigen die Mietpreise in Wirtschaftszentren wie Madrid und Barcelona, während sich Vermieter auf dem Land freuen müssen, wenn sie überhaupt Interessenten für Mietwohnungen finden. Eine Wiederholung des Wertzerfalles in der Immobilienbranche wie in der Krise 2008 sei gemäß Experten allerdings nicht zu

erwarten. Die Situation von heute sei im Gegenteil dazu konjunkturell bedingt und dürfte sich im ersten oder zweiten Quartal des Jahres 2021 erholen.<sup>96</sup>

Gegen die Zweckentfremdung von Wohnraum wird beispielsweise in Berlin gerichtlich vorgegangen. Ziel dieser gerichtlichen Verfolgung ist die Vermietung ganzer Wohnbereiche als Ferienwohnungen im Rahmen der gewerblichen Vermietung. Dies ist in Berlin nicht mehr möglich und wird mit Bußgeld geahndet. Nichtsdestotrotz finden sich immer noch zahlreiche Mietangebote. Der Berliner Senat machte daraufhin die Prüfung in 12 Bezirken, ob die angebotenen Wohnungen rechtlich vermietet werden dürfen oder nicht. Einzelne Zimmer oder ganze Wohnungen dürfen durchaus nach wie vor als Übergangsaufenthaltsorte auf digitalen Plattformen für AirBnB angeboten werden. Allerdings gilt das nur im Rahmen der Ortsabwesenheit der Besitzer, etwa aufgrund einer Urlaubsreise. Berlin fungiert in dieser Position als globaler Vorreiter, was die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Vermietung privater Wohnräume als Ferienunterkünfte betrifft. New York folgt diesem Beispiel ebenfalls und verhängt Strafgebühren in der Höhe von 7.500 USD, sofern der Hauptmieter oder die Hauptmieterin seine bzw. ihre Unterkunft für weniger als 30 Tage untervermietet. Andere europäische Städte hingegen haben Übereinkommen mit AirBnB getroffen. In Amsterdam wurde etwa ein AirBnB Testprojekt geschaffen, worin die Einnahmen der AirBnB Angebote mit Steuergeldzahlungen direkt der Stadtverwaltung zugutekamen. Diese automatische Einbehaltung der Übernachtungsgebühren hat AirBnB in mehr als 200 Städten eingeführt und erfolgreich etabliert.

Für das Jahr 2017 stand der Plan fest, dieses Modell in 500 Städten einzuführen. Auch in Paris etwa fungiert dieses Modell bereits, worin eine tägliche Nächtigungssteuer in privaten Unterkünften direkt in die Pariser Gemeindekassen gespült wird.<sup>97</sup> Wird das Verhältnis der zu vermietenden Fläche zur gesamten Objektfläche betrachtet, ist vom Vermietungsstand zu sprechen. Der Wert dieser Immobilien setzt sich aus der Gesamtertragskraft der Flächen zusammen. Die tatsächliche Mietsituation kann auch anhand der Teilvermietung betrachtet und errechnet werden. Hier ist es relevant, die Mietverträge in Bezug auf die tatsächliche Laufzeit sowie die etwaigen Kündigungs- und Verlängerungsmöglichkeiten der Mietzeit zu prüfen. Der Leerstand einer Immobilie zählt

---

<sup>96</sup> Vgl. Kirchner, 2020: o. S.

<sup>97</sup> Vgl. Jaekel, 2017: S. 153.

zu einem der größten Risiken der Immobilienwirtschaft. Hier wird vom Umstand gesprochen, aufgrund eines Leerstands die tatsächliche mögliche Rendite und das Potenzial des Standortes nicht ausreichend und zur Gänze nutzen zu können. Auch birgt der Leerstand jenes Risiko des finanziellen Aufwandes, welches bei etwaiger Teilvermietung der leerstehenden Immobilien aufkäme. Grundsätzlich wird zwischen konjunkturellem und strukturellem Leerstand unterschieden. Der konjunkturelle Leerstand ergibt sich aus der aktuell geringen Nachfrage am Immobilienmarkt. Dieser ist stark von diesen Einflüssen abhängig und daher sehr kurzlebig. Der strukturell bedingte Leerstand kommt aufgrund der nicht marktüblichen und marktnotwendigen Objekteigenschaften zustande. Hier bedarf es langfristiger Konzepte und Neugestaltungsmaßnahmen zur Aufhebung des Leerstandes.<sup>98</sup>

#### 4.6.2 Chancen

Die Geschäftsidee bietet die Chance für längerfristige Einnahmen beziehungsweise in der Konsequenz längerfristige Gewinne. Die Vermietung des Apartments führt Monat für Monat zu Einnahmen. Die Ausgaben sind im Vergleich zu den Einnahmen als gering zu bezeichnen. 18.000 Euro Einnahmen stehen 1.000 Euro Ausgaben gegenüber. Dies entspricht einem Anteil der Ausgaben an den Einnahmen in Höhe von 5,55 Prozent. Die Berechnung dazu ist in der nachfolgenden Formel 1 abgebildet.

<b>Prozentanteil der Ausgaben an Einnahmen</b>
1.000 Euro / 18.000 Euro = 5,55 Prozent

*Formel 1: Berechnung des Anteils der Ausgaben an den Einnahmen in Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.*

Mit Sonderausgaben muss gerechnet werden, beispielsweise bei größeren Reparaturen oder der Suche nach einem neuen Mieter. Positiv zu erwähnen ist, dass der Wert der Immobilie erhalten bleibt. Werden regelmäßig Instandhaltungsarbeiten durchgeführt und bleiben die Immobilienpreise stabil, dann behält das Objekt seinen Wert in Höhe von 500.000 Euro. Würde die Immobilie nach den ersten fünf Jahren zu einem Preis von 500.000 Euro verkauft werden, dann würde ein Gewinn in Höhe von 25.500 Euro verbleiben. Das Startkapital wird in die Immobilie investiert, Anlagevermögen resultiert.

---

<sup>98</sup> Vgl. Kasemir, 2015: S. 74.

Steigen die Immobilienpreise, dann nimmt der Wert der Immobilie zu. Wird eine jährliche Wertsteigerung in Höhe von zwei Prozent zugrunde gelegt, dann besitzt das Apartment nach fünf Jahren einen Zeitwert. Die Berechnungen hierzu sind in der nachfolgenden Tabelle 2 dargestellt.

<b>Berechnung des Zeitwerts nach fünf Jahren</b>
500.000 Euro + 2 Prozent = 510.000 Euro
510.000 Euro + 2 Prozent = 520.200 Euro
520.200 Euro + 2 Prozent = 530.604 Euro
530.604 Euro + 2 Prozent = 541.216 Euro
541.216 Euro + 2 Prozent = 552.040 Euro

*Tabelle 2: Zeitwertberechnung nach fünf Jahren. Quelle: Eigene Darstellung.*

Die Immobilie hat eine Wertsteigerung in Höhe von 52.040 Euro erreicht. Die Chance der Investition ist somit zweiteilig: Zum einen wird ein jährlicher Gewinn erzielt, zum anderen bleibt der Wert der Immobilie erhalten und kann sich zudem positiv entwickeln. Wichtig ist, die richtige Immobilie auszuwählen, um eine positive Wertentwicklung zu erlangen. Die Entwicklung des Marktes ist für den diesbezüglichen Erfolg wichtig. Die direkte Vermietung als Ferienwohnung bietet das Potenzial des Ausbaus des Gewinns durch Erhöhung der Belegungsquote. Die dauerhafte Vermietung hingegen bietet mehr Sicherheit.

Das nächste Unterkapitel geht auf die SWOT-Analyse ein.

### **4.6.3 SWOT-Analyse**

Eine SWOT-Analyse (benannt nach den englischen Begriffen Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dient der Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Eine SWOT-Analyse am Beispiel der Daimler AG führt zum Beispiel auf:

- Strengths: Diversifikation (geschäftlich und geografisch), Fokus auf Entwicklung, Public Image
- Weaknesses: Schwächelnder finanzieller Erfolg, freiwillige Rentenzahlungen an Mitarbeiter
- Opportunities: Wachstum auf dem Hybrid-Markt, Chancen am asiatischen Markt

- 
- Threats: Aktueller wirtschaftlicher Abschwung, ausgelasteter Weltmarkt, schärfere Emissions-Standards. In einem weiteren Schritt der Analyse können die Befunde in einer Key-Issue-Matrix zusammengeführt werden. Darin wird ausgearbeitet, wie und mit welchen Ressourcen die ausgearbeiteten Stärken ausgebaut, die gefundenen Schwächen aufgeholt, die Chancen abgesichert und die drohenden Gefahren vermieden werden können.<sup>99</sup>

Nachfolgend wird auf den Finanzplan eingegangen.

## 4.7 Finanzplan

Der Finanzplan setzt sich aus dem Kapitalbedarfsplan, dem Finanzierungsplan, der Sicherheitenübersicht und dem Liquiditätsplan zusammen. Darauf wird nachfolgend eingegangen.

### 4.7.1 Kapitalbedarfsplan

Der Kapitalbedarf wird auch als Finanzbedarfsplan bezeichnet. Die unternehmerischen Teilpläne machen finanzielle Mittel erforderlich. Durch die Außenfinanzierung ist jener Betrag zu beschaffen, welcher die Differenz zwischen den Mitteln, welche zur Innenfinanzierung bereitstehen und dem Gesamtkapitalbedarf darstellt.<sup>100</sup>

Beim Kapitalbedarfsplan werden der Kapitalbedarf für das formale Gründen, jener für eine Anlaufphase betrieblicher Art, eine zur Lebensunterhaltssicherung und eine für die Kapitalbedarfsfinanzierung ermittelt. Zahlreiche Gründer führen eine zu knappe Kalkulation durch. Am Ende reicht dann das Geld nicht aus. Beginnen Sie mit den Kosten, die für Ihre Gründungsvorbereitung anfallen. Beratungskosten, Anmelde- und Genehmigungskosten sowie Notarkosten werden dabei ebenso errechnet. Zur Seite stehen Gründungsberater. Mit ihnen zusammen wird die Höhe der Gründungskosten berechnet.<sup>101</sup>

Nachfolgend wird auf den Finanzierungsplan eingegangen.

---

<sup>99</sup> Vgl. Schneider, 2019: S. 19.

<sup>100</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, o. J.: o. S.

<sup>101</sup> Vgl. Existenzgruender.de, o. J. (a): o. S.



---

## 4.7.2 Finanzierungsplan

Der Finanzierungsplan ist einer der wesentlichen Bestandteile der Finanzsteuerung und Finanzplanung. Die Überwachung muss so genau und zeitnah wie möglich erfolgen. Dabei sind regelmäßig Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen, sodass bei Abweichungen vom Plan erfolgreich Maßnahmen eingeleitet werden können, um dies zu steuern. Der Finanzierungs- und Kostenplan enthalten beim Planen die gleiche Zahl. Die Kosten, welche erwartet werden, brauchen eine vollständige Deckung durch die Erlöse, die geplant sind.<sup>102</sup>

Der Finanzierungsplan ist der wichtigste Prozess innerhalb der Finanzierungsberatung. Dabei wird der Kreditbedarf der Kunden errechnet. Weiter werden einzelne Finanzierungsbausteine festgelegt. Dann entscheidet sich, ob die Finanzierungsberatung erfolgreich sein wird.<sup>103</sup>

Das nächste Unterkapitel gibt eine Übersicht über die Sicherheiten.

## 4.7.3 Sicherheitenübersicht

Sicherheiten, welche zur Verfügung gestellt werden sollen, sind in einer Sicherheitenliste dargestellt. Dabei sind Überlegungen dahingehend anzustellen, welche Sicherheiten verwendet werden. Beispiele sind die Lebensversicherung, Altersvorsorge und die selber genutzte Wohnung. Auch eine Bürgschaft kann als Sicherheit dienen. So zum Beispiel gibt es die Ausfallbürgschaft. Dabei ist es möglich, dass die Bürgschaftsbank gegenüber der Bank für das Zurückzahlen eines Kredits bürgt. Dafür stehen Sparkassen und weitere Finanzierungsinstitute bereit. Die Bürgschaftsbank bürgt bis zu 80% des Kreditbedarfs. Für die anderen 20% trägt die Hausbank das Risiko, über welche die Bürgschaft beantragt wird. Das Beantragen einer Bürgschaft geschieht über die Hausbank. Zahlreiche Bürgschaftsbanken bieten das Progra „Bürgschaft ohne Bank“ an. Hierbei ist eine direkte Beantragung der Bürgschaft bei der Bürgschaftsbank möglich. Weiter gibt es die Möglichkeit, einen Gründerkredit aufzunehmen. Dabei gibt es eine

---

<sup>102</sup> Vgl. Klein, 2008: S. 173.

<sup>103</sup> Vgl. Mütthlein & Hofmann, 2017, S. 113.

---

Freistellung der Haftung in der Höhe von 80%. Das heißt, ein geringer Teil der Kreditsumme muss gegenüber der Hausbank nachgewiesen werden.<sup>104</sup>

Nachfolgend wird auf den Liquiditätsplan eingegangen.

#### **4.7.4 Liquiditätsplan**

Die Liquidität meint die Eigenschaft von Wirtschaftler, jederzeit dazu in der Lage zu sein, bei Anforderung ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können.<sup>105</sup> Der Liquiditätsplan beschreibt ein Instrument, bei dem der künftige Zeitraum von circa einem Jahr berücksichtigt wird. Indem aus dem Plan genaue Kenntnisse von Unterdeckungen von Finanzmittelüberschüssen resultieren, entsteht die Möglichkeit, die Laufzeit und die Höhe von Anlagemöglichkeiten bzw. Aufnahme von Mittel zu bestimmen. Weiter erhöht sich die Kreditwürdigkeit von Unternehmen.<sup>106</sup>

Der Liquiditätsplan wird als Ausgaben- und Einnahmenplan eingeordnet. Dabei gibt es Schnittstellen im Hinblick auf den Investitions-, Produktions-, Lager- und Erfolgsplan. Die Unternehmensleitung oder Stabstellen, sagen Vorgaben voraus, welche die Umsätze, Kundenzahlungsziele, Lieferantenzahlungsziele, Betriebsmittelkredite, Investitionen, Darlehen und Tilgungen von Darlehen betreffen. Der Plan ist mittelfristig für ein bis vier Jahre aufgestellt. Dabei sind alle Zahlungsflüsse, die in der Periode, für die prognostiziert wird, erwartet werden, aufgenommen. Die Planungssicherheit wird wichtiger, je mehr sich die Planperiode vom Planungszeitpunkt entfernt.<sup>107</sup>

Im nächsten Unterkapitel wird auf die Ertrags- und Rentabilitätsvorschau eingegangen.

#### **4.7.5 Ertragsvorschau/Rentabilitätsvorschau**

Die Ertragsvorschau und Rentabilitätsvorschau sind die wichtigsten und gleichzeitig schwersten Berechnungen bei der Existenzgründung. Ziel dabei ist es, erwartete Umsätze und Kosten in Form eines Zahlenwerks darzustellen. Es gilt, den mittelfristigen Unternehmenserfolg zu kalkulieren. Mittels der Ertragsvorschau gilt es, die

---

<sup>104</sup> Vgl. Existenzgruender.de, o. J. (b): o. S.

<sup>105</sup> Vgl. Perridon & Steiner, 1988, zit. n. Kairies, 2008, S. 171.

<sup>106</sup> Vgl. Rathmann & Busch, 1988, zit. n. Kairies, 2008, S. 171.

<sup>107</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon, o. J. (b): o. S.

---

prognostizierten Kosten und Umsätze als Zahlenwerk dazustellen. In der Praxis geht die Prognose meist mit Unsicherheit einher. Durch Annahmen sollen die Chancen auf Erfolg eines Unternehmensprojektes eingeschätzt werden. Abgebildet werden in der Ertragsvorschau die Sozialversicherungsbeiträge und die Privatausgaben nicht. Allerdings werden die Kosten und Umsätze eines Unternehmens dargestellt. Dabei sollte nicht zu optimistisch vorgegangen werden. Wichtiger ist es, eine realistische Einschätzung der Erlöse und Kosten zu machen. Durch Recherchen von Personalkosten, Einstandspreisen, Mieten und Versicherungen lässt sich der Part gut prognostizieren. Die Erlöse abzuschätzen, ist bei dieser Aufgabe am schwierigsten, weil es passieren kann, dass Kunden, die erwartet werden, nicht kommen. Es braucht hier auch eine Umsatzprognose.<sup>108</sup>

Im nächsten Abschnitt beginnt der Praxisteil, in welchem ein Businessplan für das Projekt Kauf von Ferienapartments in Barcelona erstellt wird.

## **5 Erstellung des Businessplans**

Ziel dieses Kapitels ist es, einen Businessplan für die Geschäftsidee „Kauf von Ferienapartments in Barcelona“ aufzustellen.

Dazu werden in den nachfolgenden Kapiteln zuerst die Gründerpersonen, danach die Geschäftsidee, dann der Markt- und Wettbewerb sowie im Anschluss das Marketing beschrieben. Danach wird erklärt, wie der Finanzplan aussieht.

### **5.1 Gründerpersonen**

Für das Projekt gibt es zwei Gründerpersonen, einen Herrn im Alter von 34 Jahren und einen weiteren im Alter von 40 Jahren. Beide sind Opportunity Entrepreneurs. Für sie sind Fachwissen, Kenntnisse, Persönlichkeit über Gründungen und die richtige Work-Life-Balance sowie ihre eigene Gesundheit im Fokus. Dies garantiert ihre Erfolge. Die Gründerpersonen interessieren sich für das Thema Immobilien und Immobilienwirtschaft und verfügen über eine abgeschlossene Ausbildung im Beruf des Immobilienmaklers bzw. der Immobilienmaklerin. Sie bringen darüber hinaus ein Interesse für Bürotätig-

---

<sup>108</sup> Vgl. IHK Schleswig-Holstein, o. J.: o. S.

keiten, Kommunikation mit Kunden und Marketing mit. Diese werden für die erfolgreiche Arbeit in dieser Projektidee als wesentlich für den Erfolg eingeschätzt.

Nachfolgend wird auf die Geschäftsidee eingegangen.

## **5.2 Geschäftsidee**

Die Geschäftsidee ist der Verkauf von Ferienapartments in Barcelona. Das bedeutet, dort gibt es ein Büro, von wo aus Menschen auf die Apartments hingewiesen und darüber informiert werden. Weiter können diese den Kauf dort abschließen. Ein weiteres Büro gibt es in der Schweiz. Dort erfolgen nur Beratungen und es werden Informationen an Interessenten weitergegeben, die Interesse an Ferienapartments in Barcelona haben. Sie können sich dann mit dem Büro in Barcelona in Verbindung setzen, um mit den dort tätigen Mitarbeitern einen Termin zu vereinbaren, um sich die Immobilien vor Ort anschauen zu können. Dort können sie dann den Kauf abschließen. Es geht also um die Beratung im Hinblick auf diese Ferienapartments und um deren Verkauf. Das Ziel besteht darin, Einnahmen zu generieren und Menschen, die an Ferienapartments im Ausland interessiert sind, eine Freude zu machen, indem sie zur Wunschimmobilie geführt werden.

Nachfolgend wird auf den Markt und den Wettbewerb eingegangen.

## **5.3 Markt und Wettbewerb**

Wichtige Punkte beim Markt- und Wettbewerb sind die Kunden, die Konkurrenz und der Standort. Darauf wird in den nächsten Unterkapiteln eingegangen.

### **5.3.1 Kunden und Konkurrenz**

Die Kunden dieses Projekts sind Menschen, Männer sowie Frauen ab 18 Jahren, die sich für Immobilien und Ferienapartments im Ausland interessieren. Genauer genommen haben sie ein Interesse für Ferienapartments in Barcelona. Die Gründe für das Interesse können verschieden sein. Einer davon ist beispielsweise, dass sie gerne Urlaub in Barcelona machen, weil sie den Ort lieben. Die meisten Kunden sind zwischen 25 und 45 Jahre alt. Die Konkurrenz stellen andere Anbieter von Ferienapartments und sonstigen Unterkünften, die in Barcelona gekauft werden können, dar. Daher gilt es sich von diesen abzuheben. Dies geschieht durch eine gezielte Kundenansprache beim Marketing, durch eine Top-Beratung vor Ort für die Kunden und durch nicht überbeuerte Preise.

---

Nachfolgend wird der Standort beschrieben.

### **5.3.2 Standort**

Die Geschäftsidee Kauf von Ferienappartements in Barcelona anzubieten, ist aus einer Urlaubsreise heraus entstanden. In Barcelona gibt es meistens gutes Wetter und maritime Seeluft, was sich viele für ihre Ferien wünschen. Barcelona liegt direkt am Mittelmeer und hat die vielen Vorzüge einer Großstadt. Die Stadt zieht Jugendliche, Singles oder Familien sowie ältere Personen an, wenn es darum geht, eine Woche oder zwei Wochen Urlaub zu verbringen. Barcelona hat viele kulturelle Veranstaltungen, Museen und eine offene Gesellschaft, die auch von der Polizei geschützt wird. Hier fühlen sich Urlauber wohl, weil auch Werte gelebt werden können. Ferienappartements werden das ganze Jahr über angefragt, weil es ständig Kurzzeit- oder Langzeittouristen in der Stadt gibt. So gesehen sind Ferienappartements auch eine Investition in die Zukunft. Spanien ist Mitgliedsland der Europäischen Union und hat auch als Urlaubsland einen guten Stellenwert. Immobilien sind eine gute Wertanlage. Wenn sich bei dieser Geschäftsidee mehrere Mitarbeiter um die Vermietung und Erhaltung der Immobilien kümmern, wird hier auch dafür gesorgt, dass Menschen in den Urlaub können. Urlaub ist für viele auch wichtig, weil es den Horizont erweitert und auch Abwechslung und Erholung sichert, sodass sich die Ferienappartements gut anbieten lassen. Für die Geschäftsidee braucht es ein kleines Büro im Inland und Mitarbeiter in Barcelona, falls es an den Appartements etwas zu reparieren oder auch behördliche Verträge zu unterschreiben gibt. Es gibt daher zwei Standorte, einen in Barcelona und einen vor Ort.

Die zentrale Leitstelle hat ihren Sitz in der Schweiz und kann von dort aus jegliche Vermittlung koordinieren. Für die Besichtigung vor Ort ist eine zusätzliche Außenstelle als direkter Kontaktpunkt für die Kunden wichtig. Über diese Außenstelle können persönliche Gespräche geführt und betreffende Objekte besucht werden.

Sowohl die Leitstelle in der Schweiz als auch die Außenstelle in Spanien sind entscheidende Faktoren für die Optimierung des Marketingplans. Nur in Kombination mit diesen beiden Möglichkeiten lässt sich hier ein nachhaltiges Konzept entwickeln.

Das nächste Kapitel beschreibt das Marketing.

## **5.4 Marketing**

Der strategische Plan basiert auf der Grundlage, sich von anderen Konkurrenzunternehmen klar abzuheben und dem Kunden oder der Kundin einen offensichtlichen

---

Mehrwert zu bieten. Dies beginnt bereits beim Sitz des Unternehmens. Die Schweiz bietet hier zahlreiche steuerliche Vorteile, die später für das Umwerben von Kunden genutzt werden können. Darüber hinaus kann vom Schweizer Hauptsitz aus, das Unternehmen beliebig in andere Länder erweitert werden. Hauptfokus liegt hierbei auf Spanien und noch präziser ausgedrückt auf der Stadt Barcelona. Um sich von anderen Unternehmen abheben zu können, muss ein Angebot erschaffen werden, welches für den Kunden nicht nur neu, sondern auch als besonders interessant betrachtet werden kann. Die Region rund um den Montjuic spielt hier eine entscheidende Rolle und kann als Aufhänger für die Kundengewinnung genutzt werden. Die Region gilt nicht als international bekannt, bietet jedoch einige kulturelle Highlights und überzeugt durch die direkte Lage am Mittelmeer. Diese Region bietet somit nicht nur den Vorteil für Verkäufe von Ferienwohnungen, als optimaler Faktor zu dienen, sondern kann auch Kunden auf das Unternehmen aufmerksam machen. Um das Gesamtbild für eine breite Zielgruppe interessant zu machen, stehen auch Ferienwohnungen in der Region Les Corts und Gracia im Blickpunkt. Hier bietet sich eine ruhige oder auch zentrale Lösung für Ferienwohnungen und kann das Bild der Ferienwohnungen direkt am Meer ideal ergänzen. Auf diese Weise wird eine breite Gruppe von Kunden angesprochen, was die Erhöhung der Popularität wesentlich vereinfacht. Dennoch muss bei einem solchen Plan auch die Werbung eine tragende Rolle einnehmen, um den Erfolg zu garantieren.

Eine wichtige Bedeutung nehmen das Angebot und der Preis ein. Ebenso entscheidend sind der Vertrieb und die Werbung. Darauf wird in den nächsten Unterkapiteln eingegangen.

### **5.4.1 Angebot**

Das Angebot enthält fünf Ferienapartments mit je einer Größe von 60 Quadratmetern. Darin befinden sich je ein Schlafzimmer mit einem Doppelbett und einem Kleiderschrank, ein Wohnzimmer mit Küche und ein Badezimmer. Die Badezimmer verfügen über ein WC, ein Waschbecken und eine Badewanne. Im Wohnzimmer befinden sich eine Couch, ein Couchtisch sowie ein Tisch mit einem Stuhl. Dort kann beispielsweise ein PC platziert werden. Darüber hinaus befindet sich im selben Raum eine Single-Haushalt-Küche.

Der Preis wird im nächsten Unterkapitel behandelt.

### **5.4.2 Preis**

Spanien als Urlaubsziel erfreut sich von Jahr zu Jahr mehr an Beliebtheit. Die Destination lockt mit einem breiten Urlaubs- und Attraktionenangebot. Ibiza stellt dabei

---

mit Abstand die teuerste Destination dar, sowohl Unterkünfte als auch tägliche Ausgaben während einer Reise betreffend. Lanzarote und Teneriffa hingegen bilden das totale Gegenteil dazu. Sie bieten durchwegs unterdurchschnittliche Kosten. An der Costa Blanca, Costa Calida und Costa de Almeria gibt es immer wieder gute Angebote für Urlaubsreisen sowie Unternehmungen. Auch die Preise für Ferienwohnungen decken sich mit den Preisen für Urlaubsausgaben im Allgemeinen. Auch hier bildet Ibiza die deutliche Spitze. Gleiches gilt für Mallorca und die Costa Verde. Teneriffa ist erneut am Ende des Rankings zu finden. Hier variieren die Preise auch am stärksten zwischen Hoch- und Nebensaisonen.<sup>109</sup> Der Verkaufspreis eines Apartments liegt bei 200.000 Euro.

Auf den Vertrieb wird nachfolgend eingegangen.

### **5.4.3 Vertrieb**

Der Pauschalreisevertrag regelt die Verpflichtungen, welche der Reiseanbieter oder die Reiseanbieterin dem bzw. der Reisenden im Gesamtumfang des Urlaubes zu leisten hat. Im Gegensatz dazu ist der Reiseteilnehmer oder die Reiseteilnehmerin zur Zahlung des Reisebetrages verpflichtet.<sup>110</sup>

### **5.4.4 Werbung**

Unternehmen, die über keinerlei oder nicht treffende Werbung verfügen, werden auf kurz oder lang aus jedem Geschäftsfeld gedrängt. Bei der Immobilienbranche ist dieser Punkt besonders hart und daher ist die Werbung der absolute Schlüssel für den Erfolg. Die Möglichkeiten hierfür sind vielseitig und müssen daher auch entsprechend gewählt und kombiniert werden. Auch an dieser Stelle bilden die beiden Standorte einmal mehr einen Vorteil. Über die Außenstelle direkt in Barcelona kann die regionale Werbung geführt werden. Dazu zählen in erster Linie persönliche Gespräche mit den Kunden vor Ort, wie auch die Vergabe von Informationen an potenziellen Kunden. Hinzu kommt die umgedrehte Werbung, die sich auf das Beschaffen von Informationen bezieht. Um dem Kunden etwas bieten zu können, muss auch stets in Erfahrung gebracht werden, was

---

<sup>109</sup> Vgl. Reiss, 2020: o. S.

<sup>110</sup> Vgl. Dettmer et al., 2014: S. 116.

diese eigentlich wollen. Es ist daher unabdingbar, hier häufig und zahlreich Informationen einzuholen, die dann für die eigene Werbung genutzt werden können.

Ebenso können auch Veranstaltungen als Werbefläche genutzt werden, um den Kunden das eigene Angebot näherzubringen. Prinzipiell geht es bei dieser Art von Werbung um den direkten Kontakt, der erzeugt wird, welcher zugleich auch das Vertrauen zwischen Kunde und Unternehmen stärkt. Ein solches Vertrauen führt auch zu einer Art von Mundpropaganda, die von zufriedenen Kunden durchgeführt wird. Dies ist ebenfalls ein wichtiger Faktor, um die Popularität voranzutreiben.

Sowohl aus Barcelona als auch aus der Zentrale in der Schweiz können die Maßnahmen über das World Wide Web betrieben werden. Hierzu zählen der Einsatz von Social Media und die Nutzung von Internetpräsenzen. Ein Kunde möchte genauestens informiert werden und auch Dinge rund um die jeweilige Region erfahren. Somit liegt auf dieser Art von Werbung der Schwerpunkt. Das Internet ist dabei das Hauptmedium, kann jedoch auch durch Fernsehwerbung oder durch Radio und Zeitungen ergänzt, aber nicht ersetzt werden.

Wichtig bei jedem Auftritt im Internet ist die passende Zielgruppe mit dem jeweiligen Objekt zu verbinden. Für die Region Montjuic wird sich verstärkt eine jüngere Altersgruppe interessieren, da diese Region direkte Verbindung zum Meer hat. Bei der Region Les Corts, die als eher ruhiger angesehen wird, wird eher die etwas ältere Generation angesprochen. Bei Gracia würde man eine kombinierte Situation erwarten können und kann diese daher auch als Aufhänger nutzen. Somit besteht hier die Möglichkeit, Gracia als Hauptwerbepunkt zu nutzen, um dann für die jeweiligen Altersgruppen verschiedene Objekte in den anderen Regionen vorzuschlagen. Diese Herangehensweise verringert die allgemeinen Kosten für die Werbung und bringt zugleich alle wesentlichen Objekte zu jener Zielgruppe, die sich auch für diese Objekte interessiert. Ganz wichtig in diesem Zusammenhang sind natürlich auch Bilder der einzelnen Anlagen. Daher muss auch hier einmal mehr die Außenstelle als Quelle für Informationen genutzt werden, um ein genaues Bild der Lage für die Werbung erstellen zu können.

Nachfolgend wird auf die Mitarbeitenden eingegangen.

## **5.5 Mitarbeiter**

Die Organisation Ferienappartements zu vermieten, braucht mehrere Mitarbeiter. Heutzutage braucht es bei jeder neuen Geschäftsidee eine Homepage, die Aufmerksamkeit erweckt. Kunden benötigen Werbung, um als zahlende Kunden ständig neue



---

Angebote zu bekommen. Die Kommunikation mit Kunden ist über Telefon und E-Mails sicherzustellen. Newsletter oder Blogs sind einzurichten. Eventuell sind Links über Wetter und Fluganbieter mit einzupflegen. Mitarbeiter sind gut auszuwählen. Am besten werden Mitarbeiter gewählt, die sich auch in Barcelona auskennen. Es ist zu klären, ob die Organisation Zuschüsse bekommen kann, für eventuelle Renovierungsarbeiten, Personalkosten und laufende Kosten des Betriebes. Die Organisation braucht zwei Standorte in Barcelona und in Deutschland. Deswegen benötigt es auch die Sprachkenntnisse aus beiden Ländern. Werbung muss in mehreren Sprachen angeboten werden. Die Organisation braucht Ansprechpartner, die ständig zur Verfügung stehen, weil Ferien nicht nur während der Woche von Montag bis Freitag stattfinden. Versicherungen sind abzuschließen, sodass die Immobilien und die Mitarbeiter geschützt sind. Verträge sind einzuhalten nach den Gesetzeslagen in beiden Ländern. Neue Gesetze und Bestimmungen sind einzupflegen. Eine Markt- und Wettbewerbsanalyse zeigt, dass Barcelona sehr beliebt ist bei Touristen.

Neben dem Geschäftsführer braucht es mindestens einen Assistenten in Deutschland und mindestens einen in Barcelona, die sich mit den Themen auskennen und zweisprachig kommunizieren können. Dazu werden in Barcelona je nach Größe der Ferienappartements und Zustand Leute benötigt, die Reparaturarbeiten durchführen und die Immobilie in einem gepflegten Zustand erhalten und schnell auf Anfragen antworten können. Die Kommunikation mit der Geschäftsführung ist täglich sicherzustellen. Internetkenntnisse und Kenntnisse mit sozialen Netzwerken müssen vorhanden sein. Außerdem braucht es Kenntnisse vor Ort mit Behörden, Handwerker und Kundenfreundlichkeit mit dem Interesse an Kundenzufriedenheit. Bei Urlaub oder Krankheit sind Vertretungen sicherzustellen. Marketing- und Werbungskosten sind zu gewährleisten.

Das nächste Unterkapitel geht auf die Rechtsform ein.

## **5.6 Rechtsform**

Die Auswahl der passenden Rechtsform ist das Grundgerüst für ein erfolgreiches Geschäftsmodell. Hier stehen einige Möglichkeiten zur Verfügung. Für das entsprechende Modell sollen diese im Punkt 5.6.1 einmal vor- und gegenübergestellt werden, um deutlich zu machen, welche wesentlichen Faktoren hier eine Rolle spielen. Die richtige Rechtsform auszuwählen, dient in erster Linie der eigenen Absicherung.

## 5.6.1 Mögliche Rechtsformen

Prinzipiell gibt es für einen Immobilienmakler oder eine Immobilienmaklerin drei Möglichkeiten, die als Rechtsform in Betracht gezogen werden können. Hier sind die Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die Unternehmensgesellschaft (UG) und die Limitierte Gesellschaft (Ltd.) gemeint. Alle anderen Rechtsformen kommen oder sollten hier nicht in Betracht kommen.

Die GmbH ist eine sehr häufig gewählte Form, die jedoch auch ein entsprechendes Kapital voraussetzt, was insbesondere für junge Makler oftmals ein Problem darstellt. Dennoch kann diese Form als sinnvolle Möglichkeit benannt werden.

Die zweite Option stellt die UG dar. Die UG ähnelt von der Rechtsform her der GmbH, benötigt jedoch ein nicht so hohes Startkapital, wie dies bei der GmbH der Fall ist. Bei der UG reicht bereits ein Startkapital von einem Euro aus. Dies erweist sich jedoch nicht immer als Vorteil, da durch ein geringes Startkapital auch entsprechende Einschränkungen vorliegen.

Die dritte Möglichkeit stellt die Ltd. dar. Diese Form unterscheidet sich von den bereits genannten Rechtsformen. Die Ltd. verfügt über zwei Besonderheiten. Zum einen wird für diese Geschäftsform kein Startkapital benötigt. Zum anderen ist eine Ltd. völlig unabhängig vom persönlichen Kapital. Sollte also im Fall eines Misserfolgs das Unternehmen in Schieflage geraten, so kann das persönliche Kapital des Geschäftsführers der Ltd. nicht angezeigt werden. Eine Haftung mit dem eigenen Kapital ist also ausgeschlossen.

Das nächste Unterkapitel geht auf die Auswahl der passenden Rechtsform ein.

## 5.6.2 Auswahl der passenden Rechtsform

Im Prinzip können alle Rechtsformen als durchaus vertretbare Möglichkeiten benannt werden, wobei die Ltd. ihre ganz besonderen Vorteile bietet und gerade im Punkt Haftung einen klaren Aspekt liefert, warum sich für diese Form entschieden werden sollte. Die Ltd. ist ein komplett abgeschlossenes System, was völlig unabhängig vom Kapital des Gründers arbeitet. Um die eigene Person und das eigene Kapital vor einem unvorhersehbaren Misserfolg zu schützen, stellt diese Rechtsform die beste Lösung dar. Darüber hinaus sind für die Ltd. auch keinerlei Voraussetzungen notwendig, die hier erfüllt sein müssten, wie dies bei der GmbH der Fall wäre. Zudem kann eine Ltd. mit verschiedenen Niederlassungen stetig erweitert werden, was für den internationalen Handel von Immobilien zwingend erforderlich ist.

---

Das nächste Unterkapitel beschreibt die Risiken und Chancen der Geschäftsidee.

## 5.7 Risiken und Chancen

Es lassen sich diverse Risiken und Chancen feststellen. Auf diese und darüber hinaus auf die SWOT-Analyse wird in den nachfolgenden Unterkapiteln eingegangen.

### 5.7.1 Risiken

Risiken und Erfolgchancen hängen im Immobiliensektor miteinander zusammen. Gibt es keine Risiken, existiert auch kein Erfolg. Als Risiko werden mit negativen Ausgängen (dies können Geschäftsnachteile oder sogar ein Verlust sein) verbundene Vorhaben bezeichnet. Es bedarf gewisser Strategien, welche zwischen Erfolg und Misserfolg entscheiden können. Daher ist es unabdinglich, auch Risiken einzugehen, um Erfolg zu haben. Mangelnde Kenntnis oder fehlender Mut sind nur einige wenige Faktoren, welche erfolgreiche Strategien vereiteln können. Investoren prüfen bei unwirtschaftlichen Immobilien zuallererst das Standortpotenzial für eine mögliche Reaktivierung. Dem folgt eine Projektidee, wo die Frage gestellt wird, ob die Visionen Zukunft haben können. Risiken und Einsatzbereitschaft können in dieser Hinsicht entscheidend für die Weiterentwicklung eines Projektes sein.<sup>111</sup> Eine Unterscheidungsmöglichkeit der Risiken in der Immobilienwirtschaft ist die Differenzierung anhand des Lebenszyklus der Immobilie, während dessen sich die Intensität der Risiken teilweise deutlich erhöht. Deutsche Projektentwickler wurden von Bohn und Wiedenmann nach verschiedenen Risiken befragt, die ihrer Meinung nach während der Umsetzung von Projekten auftreten können. Unter den übergeordneten Kategorien

- Entwicklungsrisiko
- Bewertungsrisiko
- Wertveränderungsrisiko
- Ertragsausfallrisiko und
- Verwertungsrisiko

---

<sup>111</sup> Vgl. Kasemir, 2015: S. 42.

standen verschiedene Risikofaktoren zur Auswahl, zum Beispiel Mieterbonität, gesamtwirtschaftlicher Rahmen, Liquidität, Wirtschaftslage oder Fertigstellung.<sup>112</sup> Die Risiken sind in der nachfolgenden Abbildung 2 dargestellt.

Immobilien - Lebenszyklus				
Entwicklungsrisiko	Bewertungsrisiko	Wertänderungsrisiko	Ertragsausfallrisiko	Verwertungsrisiko
Kosten	Standort	Standortqualität	Erstvermietung	Marktzyklus
Fertigstellung	Markt	Gesamtwirt. Rahmen	Anschlussvermietung	Funktionsfähigkeit
Qualitätsniveau	Finanzierung	Trendänderung	Mieterbonität	Kapitalmarkt
Rechtssicherheit	Drittverwendung	Bedarfsänderung	Inflation	Timing
Umweltrisiko	Wirtschaftslage	Alterung	Besteuerung	Liquidität

Abbildung 2: Risiken beim Immobilien-Lebenszyklus. Quelle: Bienert, 2015: S. 163.

Die Autoren stuften zu Recht die sogenannten Marktrisiken (sprich: Verkauf, Markt und Vermietung) als die größten Risiken ein. Dabei muss bemerkt werden, dass es sich dabei um nachgelagerte Problembereiche handelt.

Als Beispiel: auf eine Verschlechterung des Standortes (Standortrisiko) folgen Vermietungsprobleme (Vermietungsrisiko). Dabei gibt es keine klare Unterscheidung von Vermietung und Verkauf, da die Vermietung auch einen Teil der Marktrisiken darstellt. Zusätzlich hängen die Vermietung und der Verkauf voneinander ab, was weitere Überschneidungen und damit die Einschränkung der Aussagekraft dieser Erhebung zur Folge hat.<sup>113</sup>

## 5.7.2 Chancen

Die Chancen für diese Geschäftsidee stehen in der heutigen Zeit außerordentlich gut, da der Handel mit Immobilien in den letzten Jahren drastisch nach oben ging. Hier bietet sich also eine Vielzahl von Möglichkeiten, was jedoch auch eine große Anzahl von Konkurrenten auf den Plan ruft. Eine gute Marketingstrategie ist daher Bedingung für den Erfolg.

<sup>112</sup> Vgl. Bienert, 2015: S. 163.

<sup>113</sup> Vgl. Bienert, 2015: S. 163.

---

Ein breit aufgestelltes Werbekonzept sowie ein großes Angebot an verschiedenen Objekten ist dabei die Grundlage und wird den Weg zum Erfolg ebnen. Darüber hinaus können sich mithilfe solcher neuen Unternehmen auch ganz neue Möglichkeiten für Kunden einstellen. So ist aufgrund des Konkurrenzkampfes die Frage nach immer neuen Objekten in ganz unterschiedlichen Regionen ein ständiges Thema. Hier kann der Kunde nicht nur auf neue Möglichkeiten hoffen, sondern auch auf neue Regionen, die sich dadurch erschließen und für ihn oder sie zum Angebot werden. Darüber hinaus bietet es dem Kunden die Möglichkeit, hier auf ansprechendere Preise zu spekulieren, da ein großer Konkurrenzkampf natürlich auch auf die Preisentwicklung einen nachhaltigen Einfluss hat. Die Situation ist also bei weitem nicht nur für ein Unternehmen optimal, sondern auch für den Kunden, der hier auf seine ganz eigene Weise profitieren kann, was sich dann auch wieder positiv auf das Unternehmen zurückspiegelt. Denn ein zufriedener Kunde wird ein guter Kunde sein, der auch gerne etwas investiert.

Insgesamt können die Chancen also als sehr gut eingestuft und hier kann ein zukunftsorientiertes Unternehmen aufgebaut werden. Die Nachfrage nach Immobilien am Markt wird sich zudem in den nächsten Jahren noch verstärken, was speziell für Ferienwohnungen und Ferienapartments gilt. Die Lust der Menschen, nach den zuletzt schwierigen Jahren wieder zu reisen und sich in Regionen auch längerfristig niederzulassen, steigt von Tag zu Tag, was diesem Geschäft einen zusätzlichen Hype geben wird. Hier kann also ganz klar von einer rosigen Zukunft gesprochen werden, die für jene Konzerne und Unternehmen besonders gut ausfallen wird, welche in der Lage sind, die richtigen Zielgruppen über die richtigen Werbemöglichkeiten anzusprechen und zu gewinnen. An dieser Stelle soll noch einmal auf das Marketingkonzept verwiesen werden, was ein ganz wichtiger Bestandteil des Gesamten ist.

Das nächste Unterkapitel beschreibt kurz die SWOT-Analyse.

### **5.7.3 SWOT-Analyse**

Eine SWOT-Analyse wird in der Immobilienbranche auf der Suche nach vielversprechenden Alternativen zu einer aufwändigen Sanierung für eine schwächelnden Immobilie eingesetzt, sofern sie nicht im Rahmen einer Projektentwicklungsfrage angewendet wird. An sich kein Garant für eine Vermietung ist die Objektstärke zusätzlich an den Markterfordernissen der Region zu messen, denn erst eine Chance am Markt verleiht ihr einen Erfolgsfaktor. Sollen Handlungsalternativen für eine notleidende

---

Immobilie gefunden werden, muss dieser Zusammenhang unbedingt berücksichtigt werden.<sup>114</sup>

## **5.8 Finanzplan**

Der Finanzplan beinhaltet Informationen über das Kapital, die Finanzierung, Sicherheiten, die Liquidität und den Ertrag. Damit befassen sich die nächsten Unterkapitel.

### **5.8.1 Kapitalbedarfsplan**

Der Kapitalbedarf ist der kumulierte Saldo zwischen Einnahmen und Ausgaben. Für die Gründung des Unternehmens braucht es Kapital. Das Unternehmen muss mit einer gültigen Geschäftsform angemeldet werden. Dafür fallen Gebühren an. Werbemaßnahmen für die Eröffnung müssen erstellt werden. In der Gründungsphase braucht die Geschäftsidee noch viel Werbung und Marketing Maßnahmen. Eventuell kann auf verschiedenen Internetportalen geworben werden. Flyer und Anzeigen in den örtlichen Zeitungen sind zu erstellen. Die Konkurrenz sollte dabei im Blick behalten werden, um auf Angebote auch reagieren zu können. Rabattaktionen und gute Preise für gute Qualität sprechen sich schnell herum. Die Homepage ist ständig zu aktualisieren. Beide Standorte brauchen eine gute Büroausstattung. Falls neue Geräte angeschafft werden müssen, ist in diese Geräte zu investieren. Wenn schon gebrauchte Gegenstände für das Büro vorhanden sind, sollten sie mit dem aktuellen Zeitwert in die Investitionsplanung mit aufgenommen werden. Neue Geräte sind eventuell noch einzukaufen für die Büroausstattung in Barcelona und in Deutschland. Es ist besser, an beiden Standorten wenigstens einen Ansprechpartner zu haben, der auch über die notwendigen Büromittel verfügt. Für die Büroausstattung sind ein PC, ein Drucker und ein Fax sowie mindestens ein Telefon und ein Handy mit einzuplanen mit den dazugehörenden Kosten. Falls noch Software oder Softwarelizenzen benötigt werden, ist ebenfalls ein Betrag anzusetzen. Mobilitätskosten, falls es notwendig wird, dass Geschäftsführer in Barcelona anwesend sind. Für sämtliche Räume sind die Kosten für Strom, Wasser, Abwasser, Müll an die jeweiligen zuständigen Kommunen abzuführen. Heizungskosten sind auch für sämtliche Gebäude zu bezahlen. Reinigungskosten und zusätzliche Kosten für

---

<sup>114</sup> Vgl. Preuss & Schoene, 2006: S. 137.

eventuell Corona Maßnahmen sind einzuplanen. Mobilitätskosten für evtl. Flüge und Übernachtungen sind mit einzuplanen, falls etwas unterschrieben werden muss oder abzuklären ist vom Geschäftsführer. Im Weiteren beinhaltet der Plan Einkommenssteuer, Solidaritätszuschlag, Kirchensteuer oder auch KFZ-Steuer des Unternehmers. Des Weiteren sind die Kosten für Krankenversicherung, Pflegeversicherung, Rentenversicherung und private Mieten des Geschäftsführers relevant. Zu den Betriebskosten gehören die laufenden Kosten für Strom, Wasser, Müll und die Versicherungen. Grundsteuer, Straßenreinigung und Schornsteinfegergebühren sind auch jährliche Kosten, die zu begleichen sind. Heizkosten sind für die Gebäude zu bezahlen und auch Renovierungskosten sowie die Wartung von Geräten und Anlagen. Ebenso hat der Unternehmer Kosten für die eigene Lebensführung zu veranschlagen. Zu diesen Kosten gehören Kosten für die Lebensführung wie z. B. Lebensmittelkosten, Urlaub, Vereine, Freizeitgestaltung. Gut ist es, wenn sich bereits in der Branche ausgekannt wird. Fachzeitschriften sind auch wertvoll. Um die Geschäftsgründung locker anzugehen, sind eventuell auch Abendessen zum Austausch mit Geschäftspartnern mit einzuplanen. Die ersten sechs Monate können entscheidend sein im Hinblick auf die Frage, ob eine neue Geschäftsidee funktioniert oder nicht. Der Kapitalbedarfsplan ist erst einmal für die ersten sechs Monate aufzustellen. Wenn die Ferienappartements in einem guten Zustand sind, gibt es vermutlich wenige Komplikationen. Dennoch sollte eine kleine Reserve vorhanden sein.

Nachfolgend wird auf den Finanzierungsplan eingegangen.

### **5.8.2 Finanzierungsplan**

Der Finanzierungsplan für die Geschäftsidee umfasst in erster Linie die Gründungskosten. Zu den Gründungskosten gehören das GmbH-Startkapital, Lizenzen und Anmeldegebühren für das Geschäft in den zwei Ländern. Hierfür wird von 12.000 Euro ausgegangen. Um sich als Start-up durchzusetzen, ist es besser, wenn die Kosten auch gleich für die ersten drei Jahre abgesichert werden können. Als Investitionskosten sind Kosten, die die Immobilien betreffen, miteinzuplanen. Die Kosten für Reparaturen, Warmwasser, Telefon, Internet, W-LAN, Reinigung und Werbung für die Ferienappartements sind monatlich mit Fixkosten festzusetzen. Die Miete für ein Büro hier in der Schweiz und in Barcelona ist sicherzustellen. Hierbei wird mit monatlichen Kosten von 4.000 Euro gerechnet. Während Corona wird in Homeoffice gearbeitet. Natürlich können auch fest zugesagte Buchungen wieder storniert werden. Diese Stornierungen sind ein fester Bestandteil im Tagesgeschäft. Eventuell werden auch Personen krank.

---

Auf solche Situationen ist flexibel einzugehen. Wenn möglich, sind Verdienstauffälle mit Versicherungen abzusichern. Haftpflichtversicherungen sind auch abzuschließen. Versicherungen für die Ferienappartements müssen eventuell übernommen werden. Durch das Anfragen von Angeboten lassen sich gegebenenfalls auch Verträge neu abschließen. Falls möglich, können auch Zuschüsse beantragt und in Anspruch genommen werden. Aufgrund von Corona gibt es auch Beihilfen von staatlicher Seite. Im Finanzplan stehen auch die Mittel, die schon vorhanden sind.

### **5.8.3 Sicherheitenübersicht**

Für den Kauf der Immobilie wird ein Startkapital in Höhe von 500.000 Euro veranschlagt. Dieses Kapital kann entweder durch Fremdkapital oder durch Eigenkapital gebildet werden. Ist Fremdkapital erforderlich, dann benötigen die Gründer Sicherheiten, um Kredite zu erhalten. Als Sicherheiten können beispielsweise andere Immobilien dienen, die beliehen werden. Für den zu erstellenden Businessplan wird angenommen, dass der Gründer bereits über andere Immobilien verfügt und die Immobilie X, die einen Wert von 1.000.000 Euro hat, als Sicherheit zur Verfügung stellen könnte. Der Gründer zieht eine zweite Option in Betracht. Wenn er oder sie den Betrag in Höhe von 500.000 Euro bei einem Kreditinstitut leiht, dann entstehen Zinsen, welche die monatlichen Einnahmen schmälern. Option zwei lautet daher wie folgt: Innere Finanzierung. Der Gründer ermittelt, wie er oder sie das Startkapital in Form von Eigenkapital bereitstellen kann. Er betrachtet seinen Immobilienbesitz und stellt fest, dass Immobilie Y einen Wert von 500.000 Euro hat, jedoch nicht rentabel ist. Der Gründer entschließt sich für den Verkauf dieser Immobilie, um damit das Startkapital für die neue Investition zu haben und zugleich die nicht-rentable bisherige Investition zu beenden.

Nachfolgend wird auf den Liquiditätsplan eingegangen.

### **5.8.4 Liquiditätsplan**

Das Ziel des Liquiditätsplanes ist die Aufstellung der Kosten, des Umsatzes und der Investitionen, unter Bezugnahme der Zahlungsein- und -ausgänge und deren zeitgerechte Einordnung. Minimalziel ist die jederzeitige Aufrechterhaltung der Zahlungs-



---

fähigkeit. Diese ist bedeutend für die etwaig notwendige Aufnahme von Fremdkapital für eine Investition.<sup>115</sup>

In die Liquiditätsplanung werden die Ergebnisse aus dem operativen Geschäft eingetragen. Die Ausgaben für die Gründung und die notwendigen Investitionen werden ebenfalls notiert. Das vorhandene Startkapital ist zu berücksichtigen. Aus der Liquiditätsplanung sollte der angenommene Verlauf des Kontostandes nachvollzogen werden. Oftmals bewegen sich die Ergebnisse des Liquiditätsplans zu Beginn der Gründung im Minus. Aus dieser Begebenheit lässt sich ableiten, wie hoch der Kapitalbedarf ist.<sup>116</sup>

Im Folgenden wird ein Liquiditätsplan für die kommenden fünf Jahre aufgestellt. Es wird angenommen, dass ein konkretes Objekt ausgewählt worden ist. Es handelt sich um ein Apartment in Barcelona mit einem Kaufpreis in Höhe von 500.000 Euro. Das Objekt verfügt über ein Schlafzimmer und hat eine Fläche von 70 m<sup>2</sup>. Die Wohnung liegt in Sant Gervaci - La Bonanova in Barcelona. Es handelt sich um ein Apartment in einem mehrstöckigen Gebäude. Das Haus ist mit einem Aufzug ausgestattet. Der Zustand des Objektes ist sehr gut, die Ausstattung ist in der gehobenen Klasse angesiedelt.

Zwei Überlegungen werden angestellt:

1. Die Wohnung wird an einen Mieter dauerhaft vermietet, welche oder welcher die Wohnung als Ferienobjekt nutzt, wenn er oder sie in Barcelona ist.
2. Die Wohnung wird an wechselnde Mieter vermietet.

#### FALL 1:

Die Wohnung wird zum 1.1.2022 gekauft, ein Mieter ist jedoch noch nicht vorhanden. Sobald das Objekt gekauft ist, können Besichtigungen mit Mietern durchgeführt werden. Es wird angenommen, dass der neue Mieter bis zum 1.3.2022 einzieht. Ein Makler vor Ort übernimmt die Auswahl des Mieters beziehungsweise ist bei der Vermietung behilflich. Es wird eine Miete in Höhe von 1.500 Euro einkalkuliert. Die Energiekosten werden vom Mieter direkt mit dem Energieversorger abgewickelt. Betriebskosten decken die diesbezüglichen Ausgaben und werden daher als Durchlaufposten nicht im

---

<sup>115</sup> Vgl. Neuhäuser, 2001: S. 108.

<sup>116</sup> Vgl. Klein, o. J. (a): o. S.

Liquiditätsplan berücksichtigt. Die nachfolgende Tabelle 3 zeigt die Bedingungen dafür grafisch.

<b>Berechnungen für die Jahre 1 bis 5 des Falles 1</b>
<b>Jahr 1:</b>
<u>Einnahmen:</u> Startkapital: 500.000 Euro Miete: 1.500 Euro * 10 Monate = 15.000 Euro
<u>Ausgaben:</u> Kauf des Apartments: 500.000 Euro + 10 Prozent Maklergebühren und Nebenkosten für den Kauf = 550.000 Euro Ausgaben für die Suche nach einem Mieter und die Vermietung: 4.500 Euro Notwendige Renovierungen und Reparaturen in der Wohnung: 1.000 Euro Nebenkosten/Betriebskosten, die nicht auf den Mieter umlagefähig sind: 500 Euro
Ergebnis: - 41.000 Euro
<b>Jahr 2:</b>
Übertrag aus dem Vorjahr/Kontostand: - 41.000 Euro
<u>Einnahmen:</u> Miete: 18.000 Euro
<u>Ausgaben:</u> Instandhaltung der Wohnung: 400 Euro Nebenkosten/Betriebskosten, die nicht auf den Mieter umlagefähig sind: 600 Euro
Ergebnis: - 41.000 Euro + 17.000 Euro = - 24.000 Euro
<b>Jahr 3:</b>
Übertrag aus dem Vorjahr/Kontostand: - 24.000 Euro
<u>Einnahmen:</u> Miete: 18.000 Euro
<u>Ausgaben:</u> Instandhaltung der Wohnung: 400 Euro Nebenkosten/Betriebskosten, die nicht auf den Mieter umlagefähig sind: 600 Euro
Ergebnis: -24.000 Euro + 17.000 Euro = - 7.000 Euro

<b>Jahr 4:</b>
Übertrag aus dem Vorjahr/Kontostand: - 7.000 Euro
<u>Einnahmen</u> : Miete: 18.000 Euro
<u>Ausgaben</u> : Instandhaltung der Wohnung: 400 Euro Nebenkosten/Betriebskosten, die nicht auf den Mieter umlagefähig sind: 600 Euro
Ergebnis: - 7.000 Euro + 17.000 Euro = 10.000 Euro
<b>Jahr 5:</b>
Übertrag aus dem Vorjahr/Kontostand: 10.000 Euro
<u>Einnahmen</u> : Miete: 18.000 Euro
<u>Ausgaben</u> : Instandhaltung der Wohnung: 400 Euro Nebenkosten/Betriebskosten, die nicht auf den Mieter umlagefähig sind: 600 Euro Maklergebühren für die Suche nach einem neuen Mieter 1.500 Euro
<b>Ergebnis: 10.000 Euro + 15.500 Euro = 25.500 Euro</b>

Tabelle 3: Berechnung Fall 1. Quelle: eigene Darstellung.

Die Tabelle 3 zeigt, dass der Kontostand nach fünf Jahren 25.500 Euro beträgt.

#### FALL 2:

Ein Vorteil von Fall zwei ist, dass höhere Mieten angesetzt werden können. Wird eine Tagesmiete in Höhe von 150 Euro angenommen, dann resultiert ein monatlicher Mietpreis in Höhe von 150 Euro \* 30 Tage = 3.000 Euro. Reinigungsgebühren werden extra berechnet und daher als Durchlaufposten behandelt. Das Ferienapartment wird nicht täglich belegt sein. Es ist von großen Schwankungen auszugehen. Angenommen wird eine Belegungsquote von 50 %, was zu einer jährlichen Miete in Höhe von 18.000 Euro führt.

Nachfolgend wird eine Ertragsvorschau bzw. Rentabilitätsvorschau gemacht.

---

### 5.8.5 Ertragsvorschau/Rentabilitätsvorschau

Bei der Einnahmenplanung sollte der Eigentümer immer eine gewisse Anlaufphase zu Beginn der Reisesaison sowie etwaige Ausfälle bedenken. Die Auslastung einer Immobilie ist stets abhängig von der Saison, ob Sommer- oder Winterdestination, etc. Hinzu kommt die Wirksamkeit von Werbung und vorangegangenen erfolgreichen Jahren. Dann steigt auch die weitere Nachfrage. Hauptreisezeiten sind international von Anfang Mai bis Anfang Oktober durchwegs ähnlich. Nicht zu verachten ist jeweils die Lage der Herbst- oder Osterferien. Gerade diese sind stark in der Auslastung beliebter Urlaubsdestinationen.<sup>117</sup>

Pro Jahr werden durch die Vermietung 15.000 Euro Einnahmen erzielt. Dies entspricht monatlichen Einnahmen in Höhe von 1.500 Euro. Die Miete wurde anhand von üblichen Mieten für die Region ermittelt. Damit weiterhin diese Miete erzielt werden kann, muss sich das Apartment in einem gehobenen Zustand befinden. Die Ausgaben für die Instandhaltung sind notwendig, um die Vermietbarkeit zu gewährleisten und die angestrebte Miete zu erzielen. Es wird von jährlichen Instandhaltungskosten in Höhe von 400 Euro ausgegangen. 600 Euro an Betriebskosten beziehungsweise Nebenkosten, die nicht auf den Mieter umgelegt werden können, fallen pro Jahr an. Dies entspricht 50 Euro pro Monat. Insgesamt müssen pro Jahr somit 600 Euro + 400 Euro = 1.000 Euro Ausgaben verbucht werden. Es handelt sich um einen Schätzwert, der Schwankungen unterlegen ist. Für das Jahr fünf wird angenommen, dass der bisherige Mieter gekündigt hat und ein Nachfolgemmieter gesucht werden muss. Da die Kündigung fristgerecht erfolgt, kann direkt die Suche nach einem neuen Mieter beginnen und der Nachfolgemmieter übernimmt die Wohnung am auf den Auszug des bisherigen Mieters folgenden Tag. Leerstand entsteht somit nicht, wodurch Mietausfall vermieden wird. Eine Mieterhöhung wurde für die ersten fünf Jahre nicht eingeplant. Die Suche nach einem neuen Mieter ist allerdings mit Maklergebühren in Höhe einer Monatsmiete verbunden. Werden die Ausgaben von den Einnahmen subtrahiert, dann resultiert die Rechnung, welche in Tabelle 4 und Tabelle 5 aufgestellt ist.

---

<sup>117</sup> Vgl. Schulze et al., 2020: S. 218.

<b>Berechnung Jahr 5 Nachmieter</b>
Einnahmen Miete: 18.000 Euro
Ausgaben im Zusammenhang mit der Vermietung: 1.000 Euro
Ertrag: 17.000 Euro

*Tabelle 4: Rechnung Teil 1 für Jahr 5 Nachmieter. Quelle: Eigene Darstellung.*

Die Rechnung bezieht sich auf ein durchschnittliches Jahr, in welchem kein Mieterwechsel stattgefunden hat.

Ob es sich um einen hohen oder niedrigen Ertrag handelt, kann geklärt werden, wenn die Anfangsinvestition berücksichtigt wird. Wie viel Kapital ist in der Investition gebunden und in welchem Umfang rentiert sich das Vorhaben? Hierzu wird zunächst die Anfangsinvestition betrachtet. Diese sieht, wie in Tabelle 5 dargestellt, aus.

<b>Anfangsinvestition</b>
Kauf der Apartments: 500.000 Euro
+ 10 Prozent Maklergebühren und Nebenkosten für den Kauf = 550.000 Euro
Ausgaben für die Suche nach einem Mieter und die Vermietung: 4.500 Euro
Notwendige Renovierungen und Reparaturen in der Wohnung: 1.000 Euro
<b>Summe Anfangsinvestition: 555.500 Euro</b>

*Tabelle 5: Anfangsinvestition. Quelle: Eigene Darstellung.*

Wenn der jährliche Ertrag durch die Anfangsinvestition dividiert wird, dann wird eine Prozentangabe erhalten, die angibt, in welchem Verhältnis der Gewinn zur Investitionshöhe steht. Die Rechnung dazu sieht wie in Tabelle 6 abgebildet, aus.

<b>Berechnung Verhältnis Gewinn und Investitionshöhe</b>
17.000 Euro / 550.500 Euro = 3 %

*Tabelle 6: Berechnung des Prozentsatzes des Gewinn- und Investitionshöheprozentsatzes. Quelle: eigene Darstellung.*

Als Kennzahl für die Bewertung der Investition wird die Rentabilität der Anlage bestimmt. Die Rentabilität ist definiert als der Quotient aus Gewinn und Kapital. Für die vorliegende Investition wurde ein Startkapital in Höhe von 500.000 Euro verwendet. Nach fünf Jahren wurde ein Kontostand in Höhe von 25.500 Euro angenommen, was einem Gewinn von 25.500 Euro entspricht. Die Rentabilität über die ersten fünf Jahre wird festgelegt, indem zunächst der Gewinn gleichmäßig auf die ersten fünf Jahre verteilt wird.

Die Rechnung dazu sieht, wie in Tabelle 7 dargestellt, aus:

<b>Berechnung der Rentabilität erste fünf Jahre</b>
25.500 Euro / 5 Jahre = 5.100 Euro
Rentabilitätsbestimmung: 5.100 Euro / 500.000 Euro = 1 %

*Tabelle 7: Berechnung der Rentabilität in den ersten fünf Jahren. Quelle: Eigene Darstellung.*

Anhand des Vergleichs der beiden Rentabilitätskennzahlen wird deutlich, dass die Rentabilität in den ersten Jahren niedriger ist als in der Folgezeit. Die Anfangsinvestition ist höher als das Startkapital, was zu einem zusätzlichen Kapitalbedarf führt, der in den ersten Jahren erforderlich ist. Die obenstehenden Rechnungen beziehen sich vor allem auf Fall 1, können aber auch auf Fall 2 übertragen werden. Zu berücksichtigen ist, dass im Fall 2 die Vermietung organisiert werden muss. Der Gründer kann diese Aufgabe selbst ausführen, beispielsweise über ein Internetportal. Um regelmäßig neue Feriengäste zu finden, ist Werbung erforderlich, was mit zusätzlichen Ausgaben verbunden ist. Eigenleistung wird angenommen, alternativ muss hierzu ein Makler respektive einer Vermietungsagentur beauftragt werden.

Das nächste Kapitel befasst sich mit der Risikobewertung und der Nutzenabwägung des Projektes.

## **6 Risikobewertung und Nutzenabwägung**

Ziel dieses Kapitels ist es, das Risiko der Geschäftsidee „Kauf von Ferienapartments in Barcelona“ zu bewerten und den Nutzen abzuwägen.

Um den Businessplan umsetzen zu können, ist ein Startkapital in Höhe von 500.000 Euro erforderlich. Für den Liquiditätsplan wurde angenommen, dass dieses Startkapital vorhanden ist. Nicht festgelegt ist, ob es sich um Eigenkapital oder um Fremdkapital handelt. Im Idealfall besitzt der Gründer das Kapital. Es liegt in Form von Eigenkapital

vor. Diese Situation wurde für den vorliegenden Fall angenommen. Allerdings ist das Startkapital nicht ausreichend, um in den ersten Jahren die Ausgaben zu tätigen. Für den Kauf der Immobilie entstehen zusätzliche Kosten, die durch die Mieteinnahmen in dieser kurzen Zeit nicht gedeckt werden können. Erst in Jahr 4 wird ein positiver Kontostand erreicht. Für die ersten drei Jahre ist es daher erforderlich, zusätzliches Kapital zur Verfügung zu stellen.

Der Kauf eines Apartments in Barcelona stellt eine positive Investition dar, da mit regelmäßigen Einnahmen gerechnet werden kann. Die Rendite ist mit drei Prozent gering, aber wahrscheinlich stabil. In die Rendite wurde noch nicht die angenommene Wertsteigerung der Immobilie einbezogen. Wird angenommen, dass die kalkulierte Wertsteigerung der Immobilie erreicht wird, dann ergibt sich folgende Rechnung: Pro Jahr steigert sich der Wert der Immobilie um zwei Prozent. Zusammen mit den drei Prozent Rendite kann eine Gesamtrendite in Höhe von fünf Prozent angenommen werden. Dieses Ergebnis ist durchaus positiv und spricht für die Durchführung der Investition.

Im betrachteten Fall wurde ein Apartment gekauft und an einen Mieter vermietet. Die dauerhafte Vermietung ist für den Gründer mit weniger Aufwand verbunden und führt zu einem lukrativen Gewinn. Daher wird die Variante der festen Vermietung an einen Mieter, der die Immobilie selbst als Ferienobjekt nutzt, bevorzugt. Als Schlussfolgerung lässt sich folgendes festhalten: Grundsätzlich ist der Kauf einer Immobilie vor allem rentabel, da die Immobilie ihren Wert behält oder sogar eine Wertsteigerung durchläuft. Das Kapital geht nicht verloren.

## **7 Fazit**

Ziel dieses Kapitels ist es, die Forschungsfragen zu beantworten, ein Fazit zu ziehen und einen Ausblick auf die Zukunft zu geben.

Zuerst werden nachfolgend die Forschungsfragen beantwortet.

### **7.1 Beantwortung der Forschungsfragen**

Die erste Forschungsfrage dieser Arbeit lautete: „Wie sieht ein Businessplan zum Kauf von Ferienapartments in Barcelona unter Berücksichtigung von Erfolgs- und Risikofaktoren ausländischer Immobilienmärkte aus?“

Hierzu wurde festgestellt, dass diverse Faktoren beim Businessplan eine Rolle spielen. Zunächst muss eine passende Gründerperson gefunden werden, welche die nötigen

---

Branchenkenntnisse über die Immobilienwirtschaft hat. Weiter muss die Gründerperson eine abgeschlossene Ausbildung im Bereich Immobilien vorweisen. Beispielsweise hat die Person eine Lehre als Immobilienmaklerin absolviert. Der Gründer muss sich für Immobilien, Marketing und den Kontakt mit Menschen interessieren, um das Projekt erfolgreich umzusetzen. Als Rechtsform eignet sich am besten die Limited Gesellschaft. Im Rahmen des Businessplans wurden die Ziele der Geschäftsidee genau beschrieben. Ziel ist es, Interessenten über Immobilien in Barcelona zu informieren und ihnen dort Apartments zu verkaufen. Es stellte sich heraus, dass das richtige Marketing eine wichtige Rolle spielt. Dort gilt es, den potentiellen Käufer ein ansprechendes Angebot, einen guten Preis, einen Top-Vertrieb und die perfekte Werbung anzubieten. Der Gründer muss seine bzw. ihre Finanzen gut planen und Liquidität sowie Sicherheiten vorweisen können.

Weiter wurde sich in der Arbeit mit folgender Subforschungsfrage befasst: „Welche Rahmenbedingungen und Ausgangsbedingungen gelten auf dem Immobilienmarkt von Barcelona?“

Hierzu wurde festgestellt, dass sich die Rahmenbedingungen und Ausgangsbedingungen in rechtliche und wirtschaftliche Bedingungen einteilen lassen. Aus rechtlicher Sicht wird die Ferienwohnung nicht als Selbstnutzung gesehen. Sie wird Menschen für kurzfristige Aufenthalte zur Verfügung gestellt. Sie dürfen die Apartments nicht an andere Personen vermieten. Die Eigentümer der Apartments sorgen für die passende Ausstattung und die richtige Vermarktung sowie die Verwaltung der Buchungen. Es gibt ein Anrecht auf eine Anzahlung für die Deckung eventueller Schäden. Zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gehört die Kundenzufriedenheit. Auf diese muss geachtet werden, denn sie ist für den Erfolg des Unternehmens maßgeblich. Sie ist die Übereinstimmung zwischen der Erwartung und dem Erlebnis. Weiter braucht es ein gutes Zusammenleben in den Städten und Wohngebieten. Hierfür sollte die Politik noch mehr Leistung erbringen. Bürgerschaftliches Engagement kann hierbei hilfreich sein.

Die nächste Forschungsfrage war: „Wie muss ein Businessplan aufgestellt werden?“

Dazu ließ sich in der Arbeit feststellen, dass ein Businessplan aus folgenden Bestandteilen besteht:

- Informationen zur Gründerperson bzw. zu den Gründerpersonen
- Informationen zur Geschäftsidee
- Informationen zum Markt und Wettbewerb



- 
- Informationen zum Marketing
  - Informationen zur Organisation und zu den Mitarbeitern
  - Informationen zur Rechtsform
  - Informationen zu den Risiken und Chancen
  - Finanzplan

Die letzte Forschungsfrage lautete: „Welche Erfolgsfaktoren lassen sich aus der Analyse des Immobilienmarktes von Barcelona ableiten?“

Hierzu wurde festgestellt, dass das Projekt „Kauf von Ferienapartments in Barcelona“ eine gute Investition ist, weil regelmäßig Einnahmen generiert werden können. Obwohl die Rendite von drei Prozent nicht sehr hoch ist, wird sie als stabil angesehen. Die Immobilie ist rentabel, weil die Immobilie ihren Wert beibehält bzw. erhöht. Es kommt zu keinem Kapitalverlust.

Die Hypothese: Das Projekt „Kauf eines Ferienapartments in Barcelona“ ist eine lukrative Geschäftsidee, die sich umzusetzen lohnt.

Diese Hypothese wird aufgrund der oben stehenden Ausführung bestätigt. Das Projekt hat kaum Risiken und bietet daher gute Chancen für Erfolge.

Nachfolgend wird ein Fazit gezogen. Darüber hinaus wird ein Ausblick gegeben.

## **7.2 Fazit und Ausblick**

Diese Arbeit zeigte auf, dass das Projekt, Ferienapartments zu vermieten, mehrere Mitarbeiter braucht. Bei der Geschäftsidee ist eine Homepage nötig, welche die Aufmerksamkeit erweckt. Kunden sind ebenfalls auf Werbung angewiesen, um als zahlende Kunden ständig neue Angebote zu bekommen. Die Kommunikation mit Kunden ist über Telefon und E-Mails sicherzustellen. Newsletter oder Blogs sind einzurichten. Evtl. sind Links über Wetter und Fluganbieter mit einzupflegen. Mitarbeiter sind gut auszuwählen. Am besten sind Mitarbeiter einzusetzen, die sich auch in Barcelona auskennen. Es ist zu klären, ob die Organisation Zuschüsse bekommen kann für evtl. Renovierungsarbeiten, Personalkosten und laufende Kosten des Betriebes. Die Organisation braucht zwei Standorte, einen in Barcelona und einen in der Schweiz. Deswegen benötigt es auch die Sprachkenntnisse aus beiden Ländern. Werbung muss in mehreren Sprachen angeboten werden. Die Organisation braucht Ansprechpartner, die ständig zur Verfügung stehen, weil Ferien nicht nur während der Woche von Montag

bis Freitag stattfinden. Versicherungen sind abzuschließen, sodass die Immobilien und die Mitarbeiter geschützt sind. Verträge sind einzuhalten nach den Gesetzeslagen in beiden Ländern. Außerdem sind neue Gesetze und Bestimmungen einzupflegen. Eine Markt- und Wettbewerbsanalyse zeigt, dass Barcelona sehr beliebt ist bei Touristen.

In die Zukunft blickend lässt sich sagen, dass das Projekt große Erfolge verspricht. Barcelona ist und wird auch künftig ein beliebter Ferienort sein, wo sich Menschen gerne aufhalten. Daher werden regelmäßig Einnahmen generiert werden. Immobilien werden weiterhin großen Wert haben, daher eignen sich die Apartments künftig als Investition. Mit einem Kapitalverlust wird nicht zu rechnen sein.

## Literaturverzeichnis

AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG - Leibniz-Forum für Raumwissenschaften: Reurbanisierung in nordwestdeutschen Städten und Regionen: Befunde, Handlungsempfehlungen, Forschungsbedarf. Hannover 2018.

ANGEHRN, Daniel: Konkurrenz (Der Businessplan). URL: <https://blog.startups.ch/konkurrenz-der-business-plan-konkurrenzanalyse-businesspla/>, Stand: 26.06.2021.

ASENDORPF, Jens B.: Persönlichkeitspsychologie. Berlin, Heidelberg 2009.

BALLESTER, Patrice: Wolkenkratzer als städtisches, touristisches und wirtschaftliches Marketinginstrument für marginalisierte Gebiete. Barcelona, vom Agbar-Turm bis zum Kreativ-viertel 22@ de Poblenou [Skyscrapers as urban, tourist and economic marketing tools for marginalized territories. Barcelona, from the Agbar tower to the 22@ de Poblenou creative district]. 2014. URL: <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02983108.html>, Stand: 08.05.2021.

BANK AUSTRIA: Immobilie als Geldanlage. 2021. URL: <https://www.bankaustria.at/kredit-finanzierungs-tipps-geldanlage-immobilien.jsp>, Stand: 10.06.2021.

BIC: Immobilienkaufmann / Immobilienkauffrau (Lehrberuf) - Lehrzeit: 3 Jahre. 2021. URL: <https://www.bic.at/berufsinformation.php?brfid=262> 20.06.2021.

BIENERT, Sven: Projektfinanzierung in der Immobilienwirtschaft: Dynamische Veränderungen der Rahmenbedingungen und Auswirkungen von Basel II. Wiesbaden 2015.

BRADE, Kerstin: Strategisches und operatives Immobilien-Marketing. In: Schulte, Karl-W. & Brade, Kerstin H. (Hg.): Handbuch Immobilien-Marketing (S. 47-78). Köln 2001

BRUHN, Manfred: Marketing-Grundlagen für Studium und Praxis, 4. Aufl., Wiesbaden 1999.

CARSTENSEN, Ines: Ferienhaustourismus – ein deutsch-dänischer Ländervergleich. In: BECKER, Christoph, HOPFINGER, Hans & STEINECKE, Albrecht (Hrsg.). (2010). Geographie der Freizeit und des Tourismus: Bilanz und Ausblick. Berlin 2010.

CORSTEN, Hans: Determinanten der Gründungsentscheidung-Ein empirischer Befund. In: Corsten, Hans (Hg.): Dimensionen der Unternehmensgründung-Erfolgsaspekte der Selbständigkeit (S. 1-43) Berlin 2002.

DETTMER, Harald, HAUSMANN, Thomas, KLOSS, Ingomar, MEISL, Helmut, & WEITHÖNER, Uwe. Tourismus-Marketing-Management. Berlin 2014.

---

DEUTSCHE HANDWERKSZEITUNG: Alternative zum heimischen Immobilienmarkt; Ferienhaus als Geldanlage: Ewiges Glück oder verhängnisvolle Affäre. 2017. URL: <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/ferienhaus-als-geldanlage-ewiges-glueck-oder-verhaengnisvolle-ffaere-160452/>, Stand: 08.05.2021.

DIETRICH, Reinhard: Entwicklung werthaltiger Immobilien. Wiesbaden 2005.

DREILING, Kristina: Rechtliche Grundlagen der Ferienvermietung: Eine Übersicht für Vermieter. 2019. URL: <https://www.lodgify.com/blog/de/ferienwohnung-rechtliches/>, Stand: 08.05.2021.

DREYER, Axel & DEHNER, Christian: Kundenzufriedenheit im Tourismus: Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotelbranche. 2. Aufl., München 2010.

DUNCKER, Mareike (2017): Planungsrechtliche Situation von Ferienwohnungen nach der Noelle der BauNVO 2017. URL: [https://repos.hcu-hamburg.de/bitstream/hcu/138/1/Duncker\\_Mareike.pdf](https://repos.hcu-hamburg.de/bitstream/hcu/138/1/Duncker_Mareike.pdf)., Stand: 25.12.2020.

DWDS: Apartment, das. o. J. URL: <https://www.dwds.de/wb/Appartement>, Stand: 26.12.2020.

ERNST, Stefanie: Prozessorientierte Methoden in der Arbeits-und Organisationsforschung. Wiesbaden 2010.

EXISTENZGRUENDER.DE: Kapitalbedarfsplan. o. J. (a) URL: <https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Finanzierung/Finanzierungswissen/Kapitalbedarfsplan/inhalt.html>, Stand: 26.06.2021.

EXISTENZGRUENDER.DE: Sicherheiten. o. J. (b) URL: <https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Finanzierung/Finanzierungswissen/Sicherheiten/inhalt.html>, Stand: 26.06.2021.

FICHTNER, Hanno: Wirkungsmodell der Unternehmenskultur auf den Erfolg. In: Fichtner, Hanno (Hg.): Unternehmenskultur im Strategischen Kompetenzmanagement (S. 105-192). Wiesbaden 2008.

FISCHER, Kathrin: Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP: Ein ValueManagement-Ansatz. Weimar 2008.

FLEITMANN, Sabina: SCHWERPUNKT | PERSONALENTWICKLUNG IN VERBÄNDEN. 2011. URL: <http://www.profil-fleitmann.de/pdf/Artikel%20Verb%c3%a4ndereport%20GF-Profil%202%2011-5-31.pdf>, Stand: 16.06.2021.

---

FÖRDERLAND BUSINESS MAGAZIN FÜR ENTSCHEIDER: Was ist ein Businessplan? Ziele und Strategien eines Geschäftsplans. o. J. URL: <https://www.foerderland.de/gruendung/businessplan/>, Stand: 25.06.2021.

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON: Kapitalbedarf. o. J. (a). URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kapitalbedarf-41488>, Stand: 26.06.2021.

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON: Kapitalbedarf. o. J. (b). Liquiditätsplan. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/liquiditaetsplan-40760>, Stand: 26.06.2021.

GANS, Paul: Struktur der deutschen Immobilienmärkte. In: Rottke, Nico & Voigtländer, Michael (Hg.): Immobilienwirtschaftslehre – Ökonomie (S. 115-142. Wiesbaden 2017.

GISCHER, Horst & WEISS, Mirko: Entwicklung der Immobilienpreise im Euroraum: Bestandsaufnahme und makroökonomische Konsequenzen. 2007. URL: [https://www.ifo.de/DocDL/ifosd\\_2007\\_19\\_4.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/ifosd_2007_19_4.pdf), Stand: 08.05.2021.

GREBEL, Thomas: Persönliche, soziale und fachliche Qualifikationen des Existenzgründers. In: Geisl, Barbara R. (Hg.): Eigenkapitalfinanzierung: Praxiserprobte Instrumente zur Steigerung der Liquidität (o. S.). Wiesbaden 2004.

HARDEGGER, Simon C.; BOSS, Patrick & SIANO, Roberto: Führungskompetenz—worauf es wirklich ankommt. In: Negri, Christoph (Hg.): Psychologie des Unternehmertums (S. 93-109). Berlin, Heidelberg 2018.

HAUSER, Frank: Unternehmenskultur, Gesundheit und wirtschaftlicher Erfolg in den Unternehmen in Deutschland—Ergebnisse eines Forschungsprojekts des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. In: Fehlzeiten-Report 2008 (S. 187-193). Berlin, Heidelberg 2009.

HAUSMANN, Andrea: Gründerperson(en) und Gründungsarten. In: Hausmann, Andrea (Hg.): Basics der Existenzgründung in der Kultur- und Kreativwirtschaft (S. 17-26). essentials. Wiesbaden 2019.

HELSE, Aye: Marktstudie private Ferienimmobilien 2019. Kaufkriterien, Finanzierung, Vermietung und Objekteigenschaften von privaten Ferienimmobilien. 2016. URL: [https://www.dwif.de/images/Zahl\\_der\\_Woche/2019/Marktstudie\\_Private-Ferienimmobilien\\_2019.pdf](https://www.dwif.de/images/Zahl_der_Woche/2019/Marktstudie_Private-Ferienimmobilien_2019.pdf), Stand: 01.01.2021.

IDEALISTA: Die Immobilienpreise in Spanien legen bis Juni um 1,7 % zu: Anstieg schwächt sich ab. 2019. URL: <https://www.idealista.com/de/news/immobilien-kaufen-spanien/2019/07/10/6841-die-immobilienpreise-spanien-legen-bis-juni-um-17-zu> Stand 13. 12.2020.

---

IHK Schleswig-Holstein: MUSTERVORLAGE. Ertrags- und Rentabilitätsvorschau. URL: <https://www.ihk-schleswig-holstein.de/starthilfe/existenzgruendung/gruendungskonzept/ertragsvorschau-rentabilitaetsvorschau-1368418>Stand: 30.06.2021.

IILLEMANN, Britta: Wie Ferienhaus in Spanien vermieten? o. J. URL: <https://www.finca-und-ferienhaus-urlaub.de/2018/07/04/wie-ferienhaus-in-spanien-vermieten/> Stand 13. 1.2021.

IMMOBILIENSCOUT24: Barcelona. URL: <https://www.immobilienscout24.de/auslandsimmobilien/europa/spanien/barcelona.html> Stand 04.12.2020.

IMMO INVESTMENTS: Positiver Ausblick für Costa Blanca Immobilien in 2019. 2019. URL: <https://inmoinvestments.com/de/nachrichten/347/immobilien-spanien-marktprognose-2019/>. Stand 01.01.2021.

KLEIN, Armin: Die Macht der digitalen Plattformen. Wiesbaden 2017.

KAGERMEIER, Andreas; KÖLLER, Julia & STORS, Natalie: Airbnb als Share Economy-Herausforderung für Berlin und die Reaktionen der Hotelbranche. 2015. URL: [https://www.kagermeier.de/mediapool/15/157354/data/Publikationen\\_ab\\_2016/SFT\\_11\\_Kagermeier-Koeller-Stros\\_Airbnb-Berlin-Hotellerie\\_Korrekturabzug.pdf](https://www.kagermeier.de/mediapool/15/157354/data/Publikationen_ab_2016/SFT_11_Kagermeier-Koeller-Stros_Airbnb-Berlin-Hotellerie_Korrekturabzug.pdf), Stand: 27.06.2021.

Kairies, Klaus: Liquiditätsplan als Instrument zur Gestaltung einer optimalen Liquidität. Bremen 2008. URL: [https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/194/file/kairies\\_liquiditaetsplanung\\_instrument\\_gestaltung\\_optimaler\\_liquiditaet\\_1990.pdf](https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/194/file/kairies_liquiditaetsplanung_instrument_gestaltung_optimaler_liquiditaet_1990.pdf), Stand. 30.06.2021.

KASEMIR, Amalia: Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien im Bestand: Risiken und Erfolgsfaktoren. Hamburg, 2015.

KIRCHNER, Stella: IMMOBILIEN IN CORONA-ZEITEN. Immobilien in Spanien: Corona-Krise drückt die Immobilienpreise. URL: <https://www.costanachrichten.com/service/residenten-ratgeber/immobilien-coronavirus-spanien-immobilienpreise-covid-19-sars-cov-2-krise-ferienhaus-makler-90001420.html>, Stand: 14.12.2020.

Klein, Armin: Wie erstellt man einen Kosten- und Finanzierungsplan? In: Klein, Armin (Hg.): Projektmanagement für Kulturmanager (S. 172-200). Wiesbaden 2008.

KLEIN, René: Finanzplan für den Businessplan erstellen: Definition, Aufbau und Vorlagen. o. J. (a). URL: <https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/finanzen/>, Stand: 20.06.2021.

---

KLEIN, René: Zielgruppe: Wer kauft Ihr Angebot? o. J. (b). URL: <https://www.fuergruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/finanzen/>, Stand: 20.06.2021.

LECHNER, Christian: Unternehmensnetzwerke: Wachstumsfaktor für Gründer. In: Dowling, Michael & Drumm Hans J. (Hg): Gründungsmanagement. Berlin, Heidelberg 2002.

LINDENBECK, Christoph: Untersuchungen zu „Immobilienblasen“ in den USA, GB und Deutschland (1930 -2013). Hamburg 2015.

LUTZ Andreas: Businessplan: für Gründungszuschuss, Einstiegsgeld-und andere Existenzgründer. Wien 2010.

MACHER, Julia: Tourismus in Spanien. URL: <https://www.zeit.de/entdecken/reisen/2020-08/tourismus-spanien-barcelona-coronavirus-urlaub>, Stand: 14.12.2020.

MANN, Wilfried: Integratives Auswertemodell zur Beschreibung des Immobilienmarktes. Düsseldorf 2004.

MANN, Wilfried: Integratives Auswertemodell zur Beschreibung des Immobilienmarktes. 2004. URL: [https://gutachterausschuss.duesseldorf.de/fileadmin/Media/Downloads/integr\\_auswertemodell.pdf](https://gutachterausschuss.duesseldorf.de/fileadmin/Media/Downloads/integr_auswertemodell.pdf), Stand: 20.12.2020.

MATTHEY-DORET, Nadja: Ferienwohnungen vermieten leicht gemacht – ein Leitfa- den. Schweiz o. J.

MEINS, Erika & BURKHARD, Hans P.: Der Nachhaltigkeit von Immobilien einen finan- ziellen Wert geben: ESI® Immobilienbewertung–Nachhaltigkeit inklusive. Zurich, Switzerland 2009.

MOOG, Petra: humankapital des gründers und Erfolg der Unternehmensgründung. In: German Journal of Human Resource Management, 2005, 19 (4), S. 426-428.

MÖLLER, Peter K.: Megatrends der Entwicklung am Immobilienmarkt bis zum Jahr 2025 in Deutschland. URL: [http://drmoeller-systemanalysen.de/fileadmin/user\\_upload/2010\\_02\\_26\\_studie\\_megatrends\\_immomarkt2.pdf](http://drmoeller-systemanalysen.de/fileadmin/user_upload/2010_02_26_studie_megatrends_immomarkt2.pdf), Stand: 08.05.2021.

MÜTHLEIN, Tanja & HOFFMANN, Thomas: Finanzierungsplanung. In: Müthlein, Tanja & Hoffmann, Thomas (Hg.): Immobiliengeschäft (S. 113-135). Wiesbaden 2017.

NAGL Anna: Der Businessplan. Wiesbaden 2010.

NEUHÄUSER, Rainer: Schnellkurs: Betriebswirtschaft für start-ups: mit kühlem Kopf durch den Finanz-und Kostendschungel. Regensburg 2001.

- 
- OTTO, Christian W.: Neuregelungen über Ferienwohnungen. In: MITSCHANG, S. (Hrsg.): Städtebaurechtsnovelle, (S. 155-176). Baden-Baden 2017.
- PFNÜR, Andreas & SEGER, Julian: Produktionsnahe Immobilien – Whitepaper. Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven aus Sicht von Corporates, Investoren und Dienstleistern. URL: <http://www.wohnungswirtschaft-heute.de/dokumente/Produktionsnahe-Immobilien-Whitepaper.pdf>, Stand: 08.05.2021.
- POM+: FM Monitor 2012. Zürich 2012.
- PREUSS, Norbert & SCHOENE, Lars B.: Real Estate und Facility Management: Aus Sicht der Consultingpraxis; 2. Auf.; Berlin u.a. 2006.
- REISS, Ruth: Sommer 2020 in Spanien – Urlaubskostenbericht. 2020. URL: <https://www.ferienwohnungen-spanien.de/Spanien/artikel/sommer-2020-in-spanien-urlaubskostenbericht> Stand: 12.01.2021.
- RHEINBERG, Falko: Grundriss der Psychologie-Band 6: Motivation, 6. Aufl., Stuttgart 2006.
- RIETZLER, Katja: Spanien: kräftige monetäre Impulse überdecken. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin 2004, 71, 11, S. 131-137.
- RIPSAS, Sven, ZUMHOLZ, Holger & KOLATA, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung: Möglichkeiten und Grenzen (No. 43). In: Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics. FHW Berlin 2008.
- ROTTKE, Nico B.: Besonderheiten von Immobilien und deren Märkten. In: Rottke, Nico B. & Voigtländer, Michael (Hrsg.). *Immobilienwirtschaftslehre - Ökonomie* (S. 83-100) 2017.
- ROTTKE, Nico B. & VOIGTLÄNDER, Michael (Hg.): *Immobilienwirtschaftslehre-Ökonomie*. Wiesbaden 2017.
- RÜCKLE, Horst: Unternehmenskultur. In: Rückle, Horst (Hg): *Mit Visionen an die Spitze* (S. 50-55). Wiesbaden 1994.
- SCHIEFELE, Ulrich: Lernmotivation und Interesse. In: Schneider, Wolfgang & Hasselhorn, Marcus (Hg.): *Handbuch der pädagogischen Psychologie* (S. 38-49). Göttingen 2008.
- SCHIER, Michael & VOIGTLÄNDER, Michael: *Immobilienpreise: Ist die Entwicklung am deutschen Wohnungsmarkt noch fundamental gerechtfertigt?* 2015.



- 
- SCHIFFERS, Bertram: Immobilienmarkt in schrumpfenden Städten. In: Schiffers, Bertram: Verfügungsrechte im Stadtumbau. Wiesbaden 2009.
- SCHLÜTER, Thomas: Handbuch Wohnungs- und Immobiliengesellschaften. GmbH – Recht für die Praxis. Freiburg 2020.
- SCHNEIDER, Willy: Praxisleitfaden SWOT-Analyse. Norderstedt 2019.
- SCHULZE, Eike, STEIN, Anette, TIETGEN, Andreas & MÖLLER, Stefan: Immobilien als Geldanlage. Freiburg im Breisgau 2020.
- SCHREIBER, Stefanie: Erfolgreiche Vermarktung Ihrer Ferienimmobilie: Wie Sie mit Ihrer Positionierung, Corporate Identity, Webpräsenz und Social Media Marketing Ihren Vermietungserfolg optimieren. Norderstedt 2016.
- START-UP-VALLEY.NEWS: Der perfekte Businessplan: Die 9 wichtigsten Kernelemente. 2017, <https://www.startupvalley.news/de/der-perfekte-businessplan-9-wichtige-kernelemente/>, Stand: 27.06.2021.
- STEIN, Michael: Immobilienvermietung zwischen Überschusserzielung und Liebhaberei: Leitfaden zur Abgrenzung von steuerlich relevanter Betätigung und Liebhaberei bei der Vermietung von Grundstücken. Norderstedt 2018.
- THOMZIK, Markus, STRIEWE, Frank & KNICKMEIER, Alexander: FM-Branchenreport 2010. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Facility Management-Branche. Bochum 2010.
- UMBACH, Günter: Prioritäten und Zeitmanagement. In: Erfolgreich als Medical Advisor und Medical Science Liaison Manager (S. 251-256). Wiesbaden 2019.
- UNTERNEHMERHELD: Was ist dein Zielmarkt? 2021. URL: <https://www.unternehmerheld.de/plan/businessplan/markt-wettbewerb>, Stand: 27.06.2021.
- VOIGTLÄNDER, Michael: Wechselbeziehungen zwischen Kapital- und Immobilienmarkt. In: Rottke, Nico B. & Voigtländer, Michael (Hg.): Immobilienwirtschaftslehre-Ökonomie (S. 675-703). Wiesbaden 2017.
- VON FELTEN, Daniel & COENEN, Christian: Der Facility Management Markt Schweiz. Wädenswil 2013.
- VON GOLDBECK, Axel: Der Immobilienmarkt als Finanzmarkt–Herausforderungen (auch) für Managementprozesse. In: Zeitner, Regina & Peyinghaus, Marion (Hg.): Prozessmanagement Real Estate: Methodisches Vorgehen und Best Practice Beispiele aus dem Markt (S. 17-22). Berlin, Heidelberg 2013.

---

WATZINGER, Gerhard A.: Immobilieninvestment in den USA: Chancen erkennen und Risiken vermeiden. Wiesbaden 2013.

Wirtschafts-ABC (o. J.): Businessplan Zweck und Interessenten. URL: <https://www.wirtschafts-abc.com/finanzen-bp-grundlagen> (26.06.2021).

WÜEST & PARTNER: Immobilienmarkt Schweiz. 2013. URL: [https://www.proptechswitzerland.com/wp-content/uploads/atbdp\\_temp/Immobilienmarkt-Schweiz-2013-2-Wuest-Partner.pdf](https://www.proptechswitzerland.com/wp-content/uploads/atbdp_temp/Immobilienmarkt-Schweiz-2013-2-Wuest-Partner.pdf) Stand: 04.05.2021.

ZIMMERMANN, Josef: Die Immobilie als Gegenstand der Ingenieurwissenschaften in Praxis, Forschung und Lehre. In: Bauingenieur, 2015, 90 (3), S. 115-128.

ZIMMERMANN, Kai & ZIMMERMANN, Lars: Nachhaltigkeitseffekte durch Smart Cities am Beispiel der Superblocks in Barcelona. In: Journal für Mobilität und Verkehr, 2020, 5, S. 35-43.

WIMMER, Rudolf: Familienunternehmen. In: von Schlippe, Arist; Rösen, Tom & Groth, Torsten (Hg): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens, 2009, 1, S. 1-17.

WKO: Wie werde ich Immobilienmakler? URL: [https://www.wko.at/branchen/ooe/information-consulting/immobilien-vermoegenstreuhaender/Wie-werde-ich-Immobilienmakler\\_2.pdf](https://www.wko.at/branchen/ooe/information-consulting/immobilien-vermoegenstreuhaender/Wie-werde-ich-Immobilienmakler_2.pdf) Stand: 06.06.2021.

Zandura GmbH: Die Geschäftsidee im Businessplan - Den Kern Ihrer Existenzgründung richtig präsentieren. o. J. URL: <https://www.unternehmenswelt.de/businessplan-geschaeftsidee.html> Stand: 10.06.2021.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Graz, 15.07.2021

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift