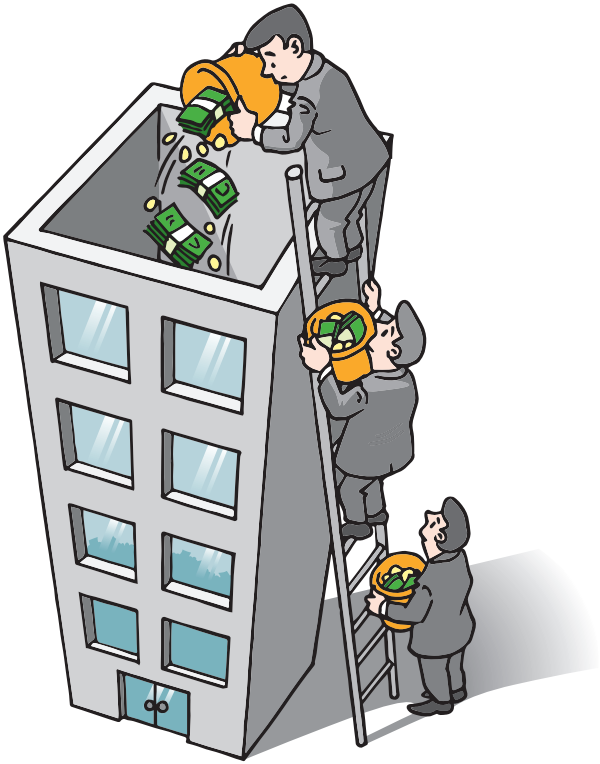
planconsult.

Strategische Immobilienentscheide

Vermeidung von unnötig gebundenem Kapital in einem dynamischen Umfeld

Ralf Weishaupt
Marc Langhans



«Der Ziellose erleidet sein Schicksal – der Zielbewusste gestaltet es!»

Immanuel Kant

Inhalt

1. Herausforderung 4

1.1 Anlass zum Thema 4

1.2 Abgrenzung dieser Schrift 5

2. Unternehmens- und Immobilienstrategie 6

2.1 Von der Vision zur Immobilienstrategie 6

2.2 Immobilienstrategie, what for? 10

3. Ausgestaltung der Immobilienstrategie 14

3.1 Segmentierung des Immobilienportfolios 14

3.2 Inhalte der Immobilienstrategie 16

4. Dynamisches Umfeld 20

4.1 Unterschiedlicher Zeithorizont 20

4.2 Konsequenzen einer dynamischen Umwelt 22

4.3 Flächenbedarf und Immobilienbestand 24

5. Erfahrungen aus der Praxis 26

5.1 Spezielle Anforderungen der öffentlichen Hand 26

5.2 Die Unternehmensstrategie als Ausgangspunkt 28

1. Herausforderung

1.1 Anlass zum Thema

Immobilien sind in den meisten Unternehmen unverzichtbare Arbeits- und Betriebsmittel innerhalb ihres Leistungs- und Wertschöpfungsprozesses. Abhängig der Branche und des Tätigkeitsbereichs kann die strategische Bedeutung stark variieren. Neben dem betrieblichen Nutzen sind Immobilien aber immer auch eine entscheidende Kostengrösse und somit von hoher Relevanz für jedes Unternehmen.

Besonders in einem zunehmend dynamischen Umfeld wird das Spannungsfeld zwischen Immobilien und Unternehmensplanung zusehends grösser. Während Immobilien naturgemäss eine Lebens- und Nutzungsdauer von mehr als 30 Jahren aufweisen, verändert sich die Strategie und Ausrichtung eines Unternehmens in viel kürzeren Zeitabständen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass eine Organisation nicht nur die Wert- und Nutzenmaximierung der einzelnen Objekte berücksichtigt, sondern eine ganzheitliche strategische Sichtweise der Immobilien einnimmt. Eine prägnante Immobilienstrategie, welche auf die langfristigen Unternehmensziele und zentralen Umfeldfaktoren fokussiert, gibt einem Unternehmen in volatilem Marktumfeld eine entscheidende Orientierungshilfe. Drohende Ineffizienzen und steigende Kosten, beispielsweise bedingt durch Platzmangel, situationsbedingte Umbauten, wiederholte Standortwechsel oder andere kurzfristige Massnahmen, können vermieden werden, ohne dabei an Agilität einzubüssen.

1.2 Abgrenzung dieser Schrift

Das Thema der Unternehmensstrategie eröffnet aufgrund seiner Bedeutung ein breites Themenfeld. Auch im Zusammenhang mit Immobilien finden sich unzählige Publikationen, welche diese Thematik aufgreifen. Mit dieser Schrift möchten wir gezielt auf die Immobilienstrategie für Betriebsliegenschaften bei Unternehmen, in denen die Immobilien nicht zum Kerngeschäft gehören (Non-Property-Companies), fokussieren.

Angereichert mit unserem Erfahrungsschatz aus verschiedenen Projekten möchten wir Ihnen die verschiedenen Aspekte der Immobilienstrategie erläutern sowie Potenziale und mögliche Stolperfallen bei deren Ausgestaltung hervorheben. Gerne soll diese Schrift auch als grober Leitfaden zur Beurteilung Ihrer eigenen Immobilienstrategie dienen.

2. Unternehmens- und Immobilienstrategie

2.1 Von der Vision zur Immobilienstrategie

Die Wichtigkeit einer systematischen Zielplanung auf Ebene des Gesamtunternehmens wie auch auf funktionaler Ebene des Immobilienmanagements ist unbestritten. Ohne Ziele kann ein Unternehmen, eine Division oder eine Abteilung nicht geführt werden. Ohne ein klares, langfristiges, strategisches Konzept droht ein Blindflug mit reaktiver Anpassung auf einzelne Umwelteinflüsse. Erst ein klar definiertes strategisches Zielkonzept ermöglicht weitsichtige, proaktive und wertgenerierende Entscheidungen.

Vision, Mission und Leitbild sind zentrale Instrumente zur Gestaltung der Unternehmenspolitik und geben dem Unternehmen eine Orientierung. Als Leitplanken für die Strategieformulierung beantworten sie die grundsätzlichen Fragen der Organisation.

Vision	**Mission / Leitbild**
Was wollen wir erreichen? Warum tun wir das? Wohin steuern wir?	Welchen Nutzen stiften wir? Wodurch wird das Bestehen legitimiert? Für wen sind wir da?
sinnstiftend, motivierend, handlungsleitend, zukunftsorientiert, mit Verfalldatum	Beschreibung des Unternehmenszwecks

Während Vision und Mission das Ziel und den Zweck der Gesamtorganisation vorgeben, beschreibt die Unternehmensstrategie den Weg zur Zielerreichung und Erfüllung des Unternehmenszwecks (Beantwortung des «Wie?»). Eine Unternehmensstrategie ist somit ein aufeinander abgestimmtes Bündel von Massnahmen, durch das die Austauschbeziehung zu den Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Aktionären, etc.)

gestaltet wird. Dabei unterscheidet man grundsätzlich zwischen den zwei Ebenen des Gesamtunternehmens und der strategischen Geschäftseinheiten (SGE).

Auf der Ebene des Gesamtunternehmens werden zuerst die einzelnen Geschäftseinheiten (Produkt-Markt-Kombinationen) definiert. Darauf aufbauend wird auf der SGE-Ebene die jeweils angestrebte Position (Marktanteil, etc.) und die Wettbewerbsstrategie festgelegt. Auf der dritten Ebene folgen schliesslich die funktionalen Strategien, wozu auch die Immobilienstrategie zählt (Abbildung 1).

Grundsätzlich gilt, dass strategische Ziele auf sämtlichen Ebenen nicht als einmalig definierte Endziele betrachtet werden dürfen. Vielmehr dienen sie als Orientierungspunkte in einem iterativen Prozess, bei dem sich das Unternehmen immer wieder an neuen Herausforderungen ausrichtet und anpasst.

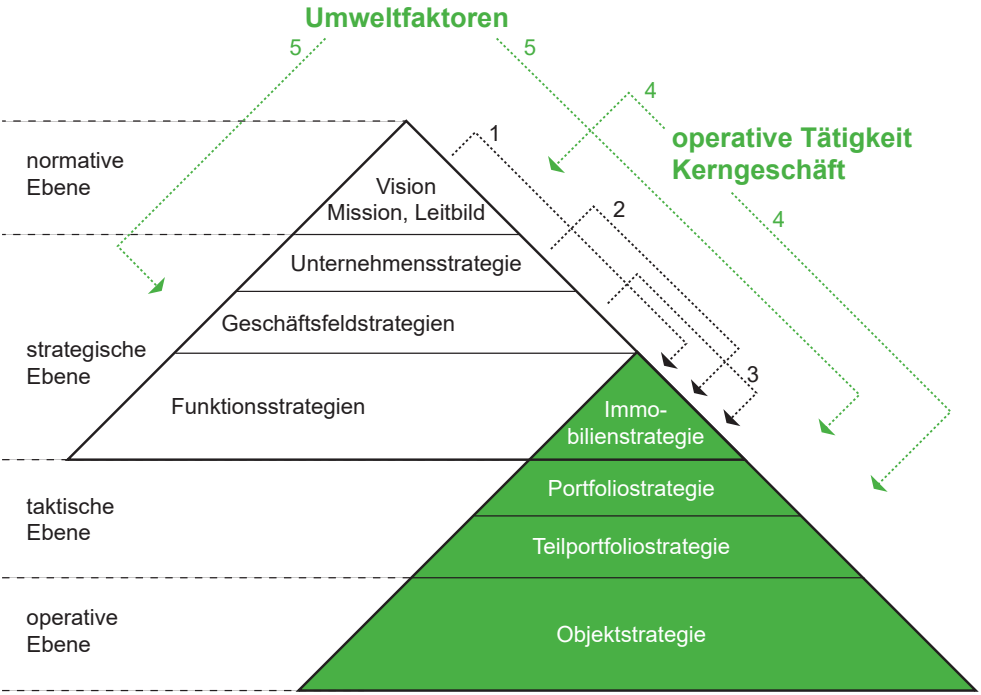


Abbildung 1: Unternehmens- und Immobilienstrategie

Weiter sind für die Ausarbeitung der Unternehmensstrategie eine Unternehmensanalyse (eigene Stärken und Schwächen) und eine Umweltanalyse (Chancen und Gefahren) zentrale Voraussetzungen. Nur wenn sowohl die unternehmensinternen als auch die externen Einflüsse ausreichend beleuchtet werden, kann eine Strategie eine künftige Handlungsorientierung ausstrahlen.

Damit betriebliche Immobilien zu einer Wertsteigerung des Unternehmens beitragen können, bedarf es der Abstimmung zwischen der Unternehmens- und Immobilienstrategie, wobei sich die immobilienbezogenen Strategien der Unternehmens- und Konzernstrategie unterzuordnen haben. **Das Kerngeschäft bestimmt den Umgang mit den Immobilien und nicht umgekehrt.** Dabei besteht eine Wechselwirkung zwischen den Vorgaben des Kerngeschäftes einerseits und deren Rückkopplung mit den immobilienwirtschaftlichen Realitäten andererseits.

Die Formulierung der Immobilienstrategie basiert somit auf Vorgaben und Einflussfaktoren aus verschiedenen Ebenen:

1. Grundsätze und Werte der Unternehmenspolitik (Vision, Mission, Leitbild) gelten als zwingende Rahmenbedingungen
2. Unternehmensstrategie bestimmt immobilienspezifische Vorgaben (z.B. Senkung Immobilienkosten, finanzwirtschaftliche Situation, Sicherung strategischer Optionen)
3. Grundlegende Bedingungen und Vorgaben für den Raumbedarf (Standort, Menge, Standards, etc.) abgeleitet aus den SGE-Strategien
4. Rückmeldungen und Informationen aus operativer Tätigkeit ermöglichen Kontrolle bei der Umsetzung und Strategieanpassungen (Flächenproduktivität, Leistungserstellungsprozess, Produktionsvolumen)
5. Externe Einflussfaktoren (Wirtschaft, Technologie, Natur/Ökologie, Gesellschaft, Politik und Recht) haben direkten oder indirekten Einfluss auf die Unternehmens- und Immobilienstrategie (nachgefragte Produkte, Wertschöpfungsprozess, Standorte, etc.)

2.2 Immobilienstrategie, what for?

Wie bereits erwähnt, stehen die Unternehmensziele und Immobilienziele in einer hierarchischen Beziehung zueinander. Die auf der Gesamtunternehmensebene festgelegten Unternehmensziele bilden den Ausgangspunkt bei der Ausgestaltung der Immobilienziele. Standort und weitere Merkmale der betrieblichen Liegenschaften werden somit von der Unternehmensstrategie vorgegeben. Durch diese Integration der immobilienorientierten Ziele in das Zielsystem des Gesamtunternehmens können Immobilienaktivitäten und Entscheide aus einer konzeptionellen Gesamtsicht heraus getroffen werden.

Was ist nun aber der konkrete Nutzen einer Immobilienstrategie? Zur Beantwortung dieser Frage müssen zunächst die strategischen Optionen oder Basisstrategien des betrieblichen Immobilienmanagements geklärt werden: Beschaffungs-, Nutzungs- und Bewirtschaftungsstrategie.

Die Beschaffungsstrategie klärt die Frage, wie die benötigten Räume und Flächen für die verschiedenen Geschäftsfelder an den jeweils optimalen Standorten beschafft werden sollen. Ist eine Immobilienstrategie ungenügend auf die Unternehmensstrategie abgestimmt, weicht die von den Nutzern nachgefragte Fläche oft von der aus Unternehmenssicht optimal bereitzustellenden Immobilie ab (qualitativ und quantitativ).

Die Nutzungsstrategie behandelt die Themen Flächenmanagement, Flächenverrechnung, interne Kostenverrechnung und Nutzungsflexibilität mit dem Ziel der wirtschaftlichen Nutzung der Immobilie. Mögliche Steuerungselemente hierbei sind eine optimale Gebäudekonzeption,

Raumgrösse und Raumaufteilung, Berücksichtigung von Flächenstandards und Prüfung von Belegungsinformationen. Bei der Umsetzung der Nutzungsstrategie ist zudem zentral, dass die Flächenkosten intern auf die benutzenden Organisationseinheiten verrechnet werden.

Die Bewirtschaftungsstrategie schliesslich betrifft den Aufgabenbereich des Gebäudemanagements und definiert die Zielvorgaben betreffend Leistungen zu Betrieb und Bewirtschaftung. Innerhalb der Bewirtschaftung wird zwischen den Prozessen des kaufmännischen (Verwaltung), technischen (Betrieb, Gebäudetechnik) und infrastrukturellen Gebäudemanagements (Dienste) unterschieden. Oft werden für diese Prozesse Zielwerte im Sinne von Leistungsstandards (Service Level Agreements) definiert.

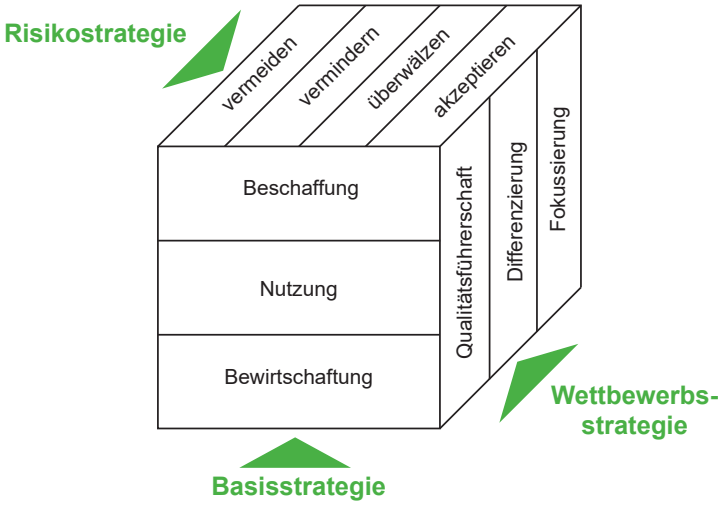


Abbildung 2: Strategische Entscheidungen im Immobilienmanagement

Betrachtet man die Basisstrategien im Gesamtkontext der Immobilienstrategie, so zeigen sie die möglichen strategischen Optionen und Stellhebel auf, anhand welcher ein Unternehmen ihr Immobilienportfolio ausgestalten kann. In Abstimmung mit den Risikoüberlegungen und der Wettbewerbsstrategie lassen sich fundierte strategische Immobilienentscheide treffen. Die Erarbeitung einer Immobilienstrategie ermöglicht dabei, dass kohärente und konsistente Entscheidungen bezüglich der Beschaffung, Nutzung und Bewirtschaftung von Immobilien gefällt werden können.

Mit Bezug auf das Gesamtunternehmen bedeutet dies, dass die Immobilienstrategie einerseits dazu beiträgt, dass nicht unnötige finanzielle Ressourcen gebunden und Risiken eingegangen werden. Andererseits führt die effiziente und effektive Ressourcenallokation bei Betriebsimmobilien zu einer langfristigen Profitsteigerung und Umsatzwachstum im Unternehmen. Nur wer das Ziel kennt, kann die richtigen Ressourcen bereitstellen.

Die Immobilienstrategie als Brücke zwischen den Unternehmenszielen und immobilienbezogenen Massnahmen ermöglicht in der Folge bewusste, nachhaltige Immobilienentscheide und verhindert eine unnötige Ressourcenbindung. Arbeitsflächen werden so ausgestaltet, dass eine optimale Anordnung der Räumlichkeiten die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Teams unterstützt und dadurch Innovationen begünstigt. Oder Unternehmensstandorte und Ausgestaltung der Räumlichkeiten werden so gewählt, dass der Verkauf gesteigert (frequentierte Lage), die Kosten gesenkt (tiefe Produktionskosten) oder das Image des Unternehmens (Abstimmung Gebäudedesign mit Corporate Identity) gefördert wird.

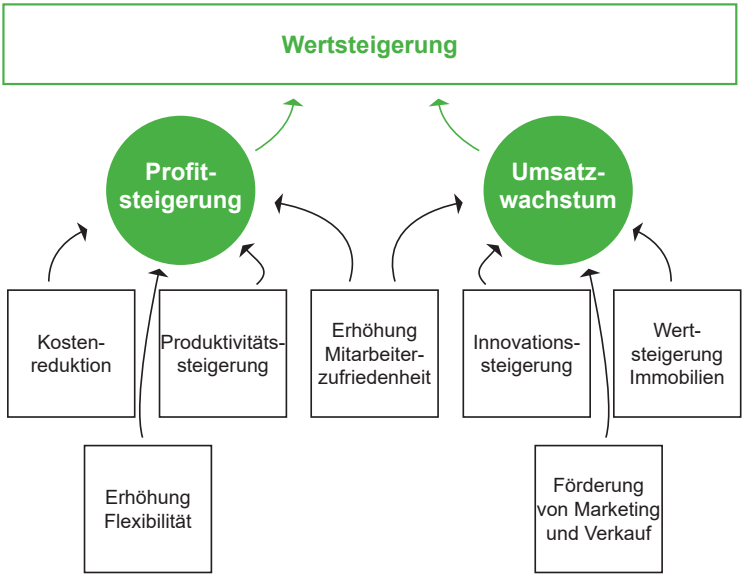


Abbildung 3: Auswirkungen von immobilienstrategischen Handlungsoptionen auf die Unternehmensziele

3. Ausgestaltung der Immobilienstrategie

3.1 Segmentierung des Immobilienportfolios

Immobilienstrategische Entscheidungen sind häufig komplexer Natur und haben einen mehrdimensionalen Charakter. Für die Entwicklung handlungsorientierter Massnahmen bedarf es eines ganzheitlichen Rahmenkonzeptes, welches die strategischen, taktischen und operativen Aspekte berücksichtigt.

Beim Immobilienmanagement wird diesbezüglich zwischen verschiedenen Ebenen mit unterschiedlicher strategischer Bedeutung differenziert, wobei die übergeordneten Ebenen jeweils die Rahmenbedingungen für die nächste vorgeben. Auf der obersten Ebene bildet die Immobilienstrategie den Rahmen für Immobilienentscheidungen nach Betriebs- und Nutzungsrelevanz, während auf der Portfolio- und Teilportfolio-Ebene der

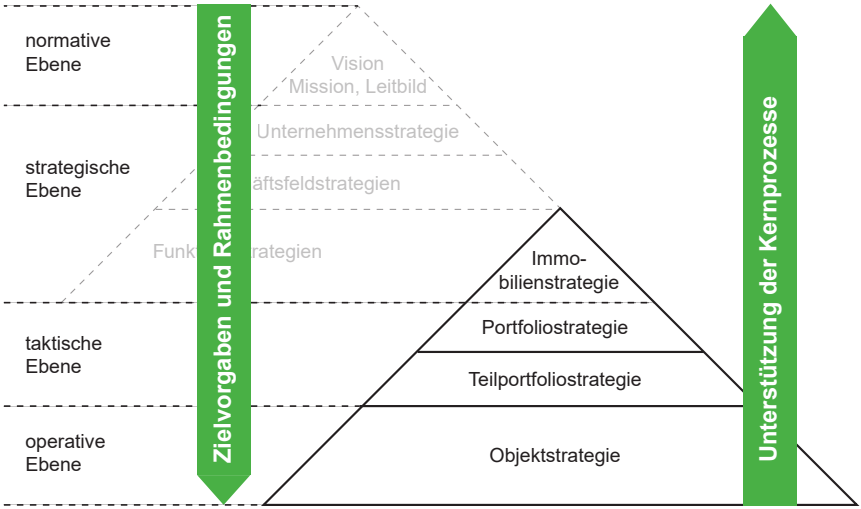


Abbildung 4: Ebenen des Immobilienmanagements

Immobilienbestand nach bestimmten Kriterien strukturiert und geführt wird. Dies beinhaltet sowohl die systematische Planung als auch die Steuerung eines Bestands von Immobilien auf dem Weg zum Aufbau eines optimalen Portfolios. Die Objekt-Ebene schliesslich beantwortet Fragen betreffend Bereitstellung, Betrieb und Liquidation einer bestimmten Immobilie.

Ein Immobilienportfolio eines Unternehmens kann bedingt durch diversifizierte Geschäftsfelder, unterschiedliche Nutzung und Eigentumsverhältnisse oder aus geographischen Gründen sehr heterogen sein. Zur effizienten Steuerung ist eine Segmentierung in homogene Gebäude- und Nutzungstypen unerlässlich. Die Gliederung wird anhand verschiedener Kriterien vorgenommen und sollte die Aufgaben und Prozesse der nutzenden Organisationseinheiten widerspiegeln.

Eine in der Praxis häufig verwendete Segmentierung erfolgt durch die Aufteilung des Portfolios nach den Kriterien Eigentumsverhältnisse, Nutzungsart und Lage.

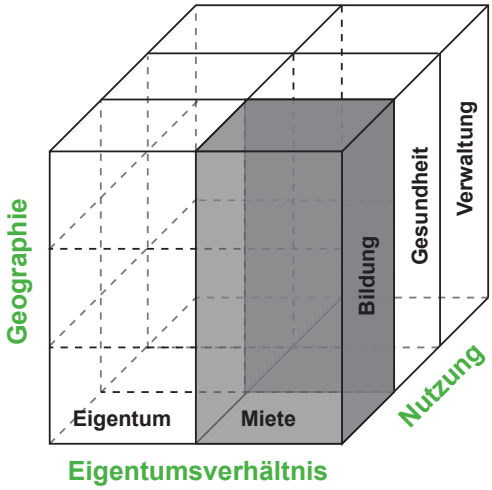


Abbildung 5: Segmentierung des Immobilienportfolios

3.2 Inhalte der Immobilienstrategie

Eine klar strukturierte und einfach verständliche Immobilienstrategie schafft die Grundvoraussetzung für die spätere Umsetzung. Weiter gilt bei der Strategieformulierung der Grundsatz «Relevanz vor Vollständigkeit». Viel entscheidender als eine umfassende und detaillierte Beschreibung sämtlicher immobilienbezogener Aspekte eines Unternehmens ist, dass für jene Aspekte eine strategische Stossrichtung definiert wird, welche für einen Grossteil des Immobilienportfolios relevant sind und bei denen Handlungsbedarf besteht.

Bei der Formulierung der Immobilienstrategie werden folgende Elemente in kurzer und prägnanter Form beschrieben und erläutert.

1. Ausgangslage und Rahmensetzung
- 1.1 Ziel und Zweck (Immobilienstrategie)
- 1.2 Kontext (Organisation und Strategieprozess)
- 1.3 Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten
- 1.4 Immobilienportfolio

2. Immobilienspezifische Vision und Mission

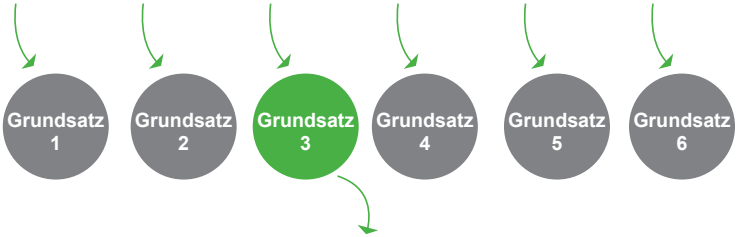
3. Immobilienstrategische Ziele, Grundsätze und abgeleitete Massnahmen

Das Kapitel «Ausgangslage und Rahmensetzung» stellt einen zentralen Baustein der Immobilienstrategie dar, da sie diese in den Gesamtkontext des Unternehmens und dessen Umfeld einbindet. Abgeleitet von der immobilienspezifischen Vision und Mission, bilden im Folgenden die immobilienstrategischen Ziele und Grundsätze das Herzstück der Immobilienstrategie (z.B. Miete vor Eigentum, Standortkonzentration in einem

Campus, etc.). Hierbei gilt es genau darauf zu achten, dass eine dem Gesamtunternehmen entsprechende Durchgängigkeit der immobilienspezifischen Ziele, Grundsätze und Massnahmen angewendet wird (z.B. Kostenziele der Gesamtunternehmung führen zu Eigentum für langfristige, stabile Nutzungen und zu Miete bei ungewissen, volatilen Nutzungen).

Die ETHZürich hat Anfang 2020 eine neue Immobilienstrategie formuliert. Für die Elemente Vision, Mission und einem daraus abgeleiteten strategischen Grundsatz ist in Abbildung 6 ein Auszug in stark gekürzter und vereinfachter Form dargestellt. (Quelle: ETH Zürich, Januar 2020).

Vision	Mission
Immobilien schaffen ein inspirierendes Umfeld für die ETH Zürich von heute und morgen.	Die ETH Zürich ist eine verantwortungsvolle, nachhaltige, dynamische und innovative Bauherrin, Nutzerin und Betreiberin ihres Immobilienbestands. Die Immobilien bilden eine ausgezeichnete, flexible und strategische Ressource für die Exzellenz der ETH Zürich in den Kernaufgaben der Lehre, Forschung sowie des Wissens- und Technologietransfers. Die Entwicklung der Immobilien wird konsequent auf die künftige akademische Entwicklung, die Grundsätze der Nachhaltigkeit und die Erhaltung der investierten Werte ausgerichtet.



Die ETH Zürich stellt die zeitgerechte Verfügbarkeit der baulichen Infrastruktur sicher.

Handlungsfelder	Massnahmen
Proaktive Planung und Sicherung von Immobilien.	• Aktives Wahren der immobilienrelevanten Interessen an den bestehenden Standorten (Campus Zentrum, Campus Hönggerberg) in Bezug auf Nutzungsverdichtungen und Ersatzneubauten. • Aktive Pflege der Immobilienmarktkenntnisse an den bestehenden Standorten, um auch kurzfristig Raumbedürfnisse abdecken zu können. • Bereitstellen erforderlicher Entwicklungs- und Rochadeflächen.
Geeignete Modelle für die Infrastrukturbereitstellung anwenden (Bau, Kauf, Miete).	• Grundsätzlich steht für ETH-Bauten das Eigentum im Vordergrund. • Anmiete von Infrastruktur folgt definierten Leitlinien. • Modelle für die Bereitstellung der Infrastruktur mit den Vorgaben betreffend Bau, Kauf und Miete erarbeiten und umsetzen
Schlanke Prozesse im Immobilienmanagement mit verlässlichen Realisierungsfristen etablieren.	• Effizienzsteigerung und Verbesserung der Geschäftsprozesse erarbeiten und umsetzen.

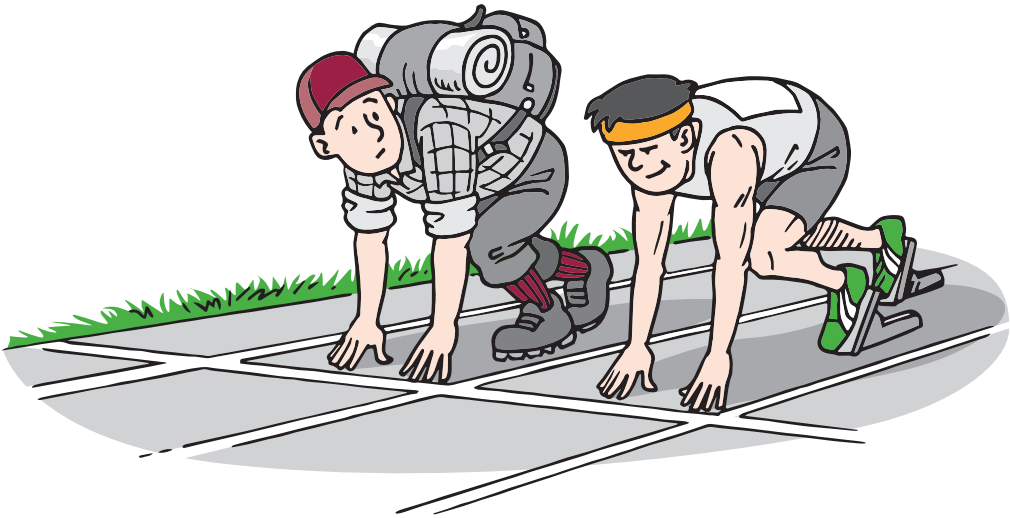
Abbildung 6: Auszug Immobilienstrategie ETH Zürich (gekürzt)

4. Dynamisches Umfeld

4.1 Unterschiedlicher Zeithorizont

Die strategischen Herausforderungen bei der Gestaltung unternehmerischer Aufgaben werden zunehmend komplexer, dynamischer, globaler und vernetzter. Unternehmen müssen heute agil und flexibel sein, um ihre Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit im Markt zu sichern.

Die Ursachen dafür liegen in schnell ändernden und steigenden Kundenbedürfnissen, kürzeren Produktlebenszyklen und einem stetig wachsenden Angebot an neuen Produkten und Dienstleistungen. Bedingt durch diese Schnelllebigkeit ist ein Unternehmen gezwungen, die Strategie in immer kürzeren Abständen auf ihre Gültigkeit zu prüfen und bei Bedarf den neuen Bedingungen anzupassen.



Die Entwicklung und Umsetzung von Immobilienstrategien stehen dabei in einem besonderen Spannungsfeld. Den steigenden Anforderungen an Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit bedingt durch die hohe Dynamik der Märkte stehen die spezifischen Eigenschaften der Immobilie gegenüber.

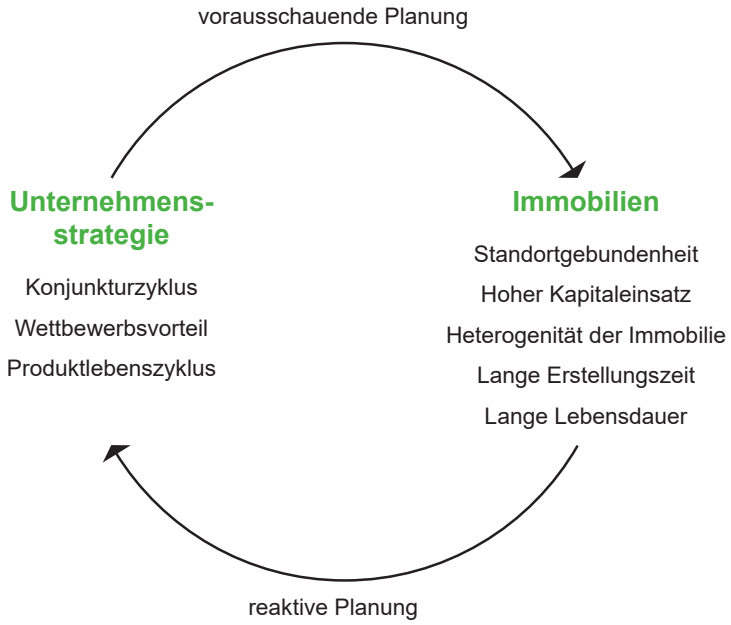


Abbildung 7: Immobilienstrategie als iterativer Prozess

Während die Unternehmensstrategie im heutigen Umfeld eine Lebensdauer von 3-5 Jahren aufweist, rechnet man bei Immobilien häufig mit einer Nutzungsdauer von über 30 Jahren. Diese Diskrepanz und die zunehmende Dynamik der Einflussfaktoren bedingt sowohl bei der Unternehmens- als auch bei der Immobilienstrategie eine rollierende Überprüfung.

Obwohl ein sich veränderndes Unternehmensumfeld schon immer eine stetige Unternehmenstransformation und immobilienbezogene Anpassung bedingt hat, werden die Veränderungsprozesse heute und in Zukunft zunehmend beschleunigt. Treiber dieser zunehmenden Dynamik sind technischer Fortschritt, grenzen- und zeitlose Kommunikation sowie Zugänglichkeit zu verschiedenen Märkten. Wer es nicht schafft seine Unternehmensressourcen möglichst rasch und zielgerichtet auf die neuen Realitäten anzupassen, läuft Gefahr den Anschluss im Markt zu verpassen.

4.2 Konsequenzen einer dynamischen Umwelt

Bedingt durch eine dynamische Entwicklung der Unternehmensumwelt (Wirtschaft, Technologie, Natur/Ökologie, Gesellschaft, Politik und Recht) kann sich die Nachfrage nach Betriebsliegenschaften sehr schnell verändern. Wird der Bestand nicht den neuen Rahmenbedingungen angepasst, verlieren die Immobilien ihren Nutzen innerhalb des Wertschöpfungsprozesses. Andererseits nagt auch der Zahn der Zeit am Bestand. Nutzung und Alterung sorgen für eine laufende Verschlechterung des Zustandes der Immobilie.

Die Nutzbarkeit einer Immobilie wird primär aus der Sicht der Nutzer beurteilt. Deren qualitative und quantitative Anforderungen verändern sich laufend. Um den Nutzen und die Zweckmässigkeit einer Immobilie auch in einem volatilen Umfeld sicherzustellen, sind zuverlässige, immobilien- und nutzungsspezifische Informationen erforderlich, damit anhand ausgewählter Kenngrössen der Wertbeitrag beurteilt werden kann (z.B. Nutzerzufriedenheit, Flächenproduktivität, Belegung, etc.).

Das Wachstum des Immobilienbestands ist stark an die Konjunkturzyklen gekoppelt. In Phasen des Aufschwungs und des Booms werden häufig Büro- und Verkaufsflächen forciert und in einer Rezession entsprechend schnell wieder zurückgefahren. Bedingt durch die lange Erstellungszeit werden die neuen Flächen oftmals erst fertig gestellt, wenn sich die wirtschaftliche Lage bereits wieder abkühlt.

Damit eine solche reaktive Immobilienplanung verbunden mit einer suboptimalen Nutzung der Immobilien vermieden werden kann, muss im Zusammenhang mit einer langfristig ausgearbeiteten Immobilienstrategie regelmässig der Flächenbedarf geplant und mit dem verfügbaren Bestand abgeglichen werden.

4.3 Flächenbedarf und Immobilienbestand

Für die Planung des Flächenbedarfs eines Unternehmens muss zunächst die Frage nach den betrieblich bedingten Anforderungen geklärt werden. Dabei können dem Bedarf unterschiedliche Bestimmungsfaktoren zugrunde liegen wie z.B. Unternehmenszweck, Corporate Identity, Unternehmensstrategie oder Nutzeranforderungen. Besonders im Kontext sich schnell ändernder Umweltfaktoren (Digitalisierung, Globalisierung, Verschärfung der Umweltschutzgesetze, Einführung neuer Arbeitsmodelle, etc.) können sich die Anforderungen des Leistungserstellungsprozesses an den künftigen Arbeitsplatz in kurzer Zeit grundlegend ändern. Um den langfristigen Flächenbedarf zu planen, sind daher die relevanten Treiber zu bestimmen und deren Entwicklung abzuschätzen (z.B. Veränderung der Unternehmensgrösse d.h. Arbeitsplätze; Veränderungen der Arbeitsgewohnheiten d.h. Teilzeit, Homeoffice; Veränderung der geographischen Ausbreitung des Unternehmens d.h. andere Standorte). Zudem können auch Reorganisationsprozesse zu einem tieferen Flächenbedarf führen.

Oft ist die von den Nutzern nachgefragte Fläche nicht deckungsgleich mit den vorhandenen Flächen im Bestand und deren Qualität. Flächenbedarf und -bestand umfassen immer quantitative Aspekte (z.B. m²) und qualitative (z.B. Raumausstattung, Belastbarkeit, Materialisierung, Sicherheitsanforderungen). Aufgabe des Immobilienmanagements ist es, ein optimales Immobilienangebot zur Unterstützung des Wertschöpfungsprozesses zur Verfügung zu stellen. Dies unter Berücksichtigung der unternehmensinternen Rahmenbedingungen, der unternehmensexternen Umweltfaktoren und der für die Bereitstellung der Flächen erforderlichen Zeiträume.

Die langfristige Planung des Immobilienbestands ist eine zentrale Aufgabe für jedes Unternehmen, gleichzeitig aber eine sehr komplexe Herausforderung. Einzig durch ein gesamtheitliches Vorgehen, bei dem die Unternehmensstrategie, Immobilienstrategie, Umweltfaktoren, Flächenbedarf, Immobilienbestand bis hin zur Betriebs- und Nutzungsplanung als ein voneinander abhängiges System verstanden wird, kann ein Unternehmen die Zweckmässigkeit und den Nutzen der Immobilien sicherstellen. Im folgenden Kapitel werden anhand zwei konkreter Beispiele die Mehrdimensionalität und Komplexität dieser immobilienstrategischen Aufgabe aufgezeigt.

5. Erfahrungen aus der Praxis

5.1 Spezielle Anforderungen der öffentlichen Hand

Im Corporate Real Estate und besonders im Immobilienmanagement der öffentlichen Hand haben sich in den letzten Jahren bewährte Rollenmodelle etabliert. Damit versucht man erstens die unterschiedlichen internen Interessenslagen besser zu koordinieren und zweitens den Immobilien die berechtigte Bedeutung einzuräumen (hohe und langfristige Kapitalbindung, langfristige Gestaltung der Arbeitsmöglichkeiten). Üblicherweise wird in Portfoliomanagement (Eigentümersicht), Facility Management (Betreibersicht) und Nutzung (Mietersicht) unterschieden, ergänzt um das Bauprojektmanagement (Erstellung). Diese Rollen sind meist in verschiedenen Organisationseinheiten der Verwaltung angesiedelt. Die Nutzersicht erfolgt durch die (Nutzer)-Departemente, die anderen Rollen werden in der Regel in den Departementen Finanz und Bau zugeordnet. Traditionell stark verankert ist das Bauprojektmanagement in den Baudepartementen. Grosse Unterschiede bestehen im Bereich des Facility Managements, welches teilweise zentral oder teilweise durch die Nutzer selbst erbracht wird (sogenannte Betreibermodelle für z.B. Schulen).

Das Zusammenspiel der Rollen gestaltet sich auch im Hinblick auf die Erarbeitung der Immobilienstrategie als sehr anspruchsvoll. Wir haben festgestellt, dass in der Praxis folgende Handlungsfelder grosse Mühe bereiten:

- Verbindliche, strategische Planung der Nutzerentwicklung und damit des nutzungsgetriebenen (Immobilien-)Bedarfs
- Zusammenführung des bestandesgetriebenen Bedarfs und nutzungsgetriebenen Bedarfs in Abstimmung mit den verfügbaren Investitionsmitteln

Die – oft heterogenen – Nutzerdepartemente tun sich äusserst schwer, eine verbindliche strategische Planung für ihr Geschäft zu entwickeln. Diese bildet die Grundlage für eine nutzungsgetriebene Bedarfsplanung der Immobilien über eine längere Zeitperiode (welches sind die relevanten Flächentreiber (z.B. Arbeitsplätze, Studierende, Schüler, Lehrkräfte, Besucher, etc.); welche Flächenkennzahlen sollen verwendet werden?; wie entwickeln sich die Flächentreiber über die kommenden 5 bis 10 Jahre?). Bei Büroarbeitsplätzen ist die Planung relativ einfach, schwieriger wird es bei anderen Nutzungen (z.B. Museen, Werkhöfe). In der Praxis sehen wir erheblichen Handlungsbedarf auf der Seite der Nutzerdepartemente bei der Erarbeitung von strategischen Raumbedarfs- und Nutzungsplanungen.

Ein zweites Handlungsfeld bezieht sich auf die Seite der für die Immobilien verantwortlichen Organisationseinheiten. Die Problematik ist vielschichtig und kann hier nur angeschnitten werden. Es geht erstens um immobilienfachliche Fragen (wie Zustand, kleine Reparaturen, Projekte), zweitens um unterschiedliche organisatorische Zuständigkeiten (z.B. für kleine Reparaturen der Betreiber, für grosse Projekte das Bauprojektmanagement) und drittens um verschiedene Budgetgefässe (z.B. Betrieb, Kleininvestitionen oder Investitionen mit jeweils unterschiedlichen (politischen) Entscheidungswegen). Schon die Koordination des baulichen, bestandesgetriebenen Bedarfs ist herausfordernd. In der Praxis stossen wir immer wieder auf missratende Projektsituationen. Beispielsweise entwickelt sich eine kleine Dachsanierung ungewollt zu einem grösseren Projekt. Zusätzlich sollen energiesparende Verbesserungen implementiert und die Nasszonen saniert werden. Dann folgen Massnahmen zur Erdbebenertüchtigung und beim Brandschutz. Projektumfang und -kosten steigen erheblich. Andererseits wächst der Nutzer so stark, dass er sowieso in ein anderes Gebäude umziehen muss. Es besteht die Gefahr, dass man ein Gebäude für eine Nutzung saniert, welche gar nicht benötigt wird. Die Fokussierung auf den bestandesgetriebenen Bedarf «vergass» den Einbezug der Nutzeraspekte.

Massnahmen, die hier ansetzen sind: eine zielführende Organisation (Prozesse, Aufbauorganisation), geeignete Instrumente (z.B. umfassende Machbarkeitsstudien mit bestands- und bedarfsorientierten Aspekten) sowie eine Vertrauenskultur mit kurzen Wegen.

5.2 Die Unternehmensstrategie als Ausgangspunkt

Eine aus mehreren kantonalen Unterhaltsdiensten hervorgegangene Unternehmung mit rund 160 Mitarbeitenden – zuständig für den Betrieb von Nationalstrassen – verfügte über 5 regional verteilte Standorte mit Werkhöfen. Die Struktur war historisch gewachsen.

Im Rahmen der Strategieentwicklung der Unternehmung wurde zuerst eine Unternehmens- und eine Umweltanalyse durchgeführt. Die Auftraggeberseite (extern) erwartete deutliche Verbesserungen bezüglich Effizienz und das Beibehalten der hohen Qualität der Dienstleistungen. Durch den stetig zunehmenden Verkehr erhöhten sich die Anforderungen an die Sicherheit der Mitarbeitenden und der Verkehrsteilnehmer. Die interne Sichtweise zeigte Unterschiede in der Leistungserstellung an den Standorten, sowohl bezüglich Arbeitsweise wie auch Qualität. Die Führbarkeit der Mitarbeitenden gestaltete sich zudem, durch die geografisch dezentrale Struktur, eher schwierig. Die Erreichbarkeit und damit die kurzen Wegzeiten waren hingegen gut, grössere Probleme bestanden bei Fahrzeugen, Geräten und Lagerung von Material (standortübergreifenden Nutzung). Die Kosten der 5 Werkhöfe stellten ebenfalls einen relevanten Faktor dar. Erfahrungen aus dem Ausland zeigten, dass ähnlich grosse Strassennetze mit einem oder zwei Werkhöfen bedient werden.

Die resultierende Unternehmensstrategie forderte eine höhere Professionalisierung (Qualität und Einheitlichkeit der Dienstleistung, modernere Einsatzinstrumente, gute Führungsbedingungen) und eine Verbesserung der Effizienz (v.a. Kosten, schlankere Abläufe). Damit mündete der Strategieprozess bei der räumlichen Verteilung in der Erkenntnis, dass die Anzahl Werkhöfe zu reduzieren war, und zwar von 5 auf 3. Daraufhin folgte der Start eines Projektes zur Standortoptimierung.

Von der geografischen Lage, der Werkhofinfrastruktur und -grösse war klar, welche Standorte zu schliessen waren. Trotzdem unterzog man alle Werkhöfe einer sauberen Ist-Analyse (Grösse, Flächen (Hallen, Werkstätten, Büro, Lager), Anzahl Mitarbeitende, Perimeter, Kosten etc.).

Das Projekt umfasste zwei Teile: die eher technischen Aspekte der Zusammenlegung der Werkhöfe und die organisatorische Umsetzung (Change Management). Beim technischen Teil ging es um Aspekte wie Festlegung des Perimeters der verbleibenden Standorte (wer übernimmt was), Transfer von Fahrzeugen, Geräten, Lagermaterial und Unterbringung am neuen Standort (welche, wohin), Gestaltung der Arbeitsplätze (Garderoben am neuen Standort), Rückgabe der Mietobjekte und weiteres mehr.

Deutlich heikler war der Teil des Change Managements. Im Vordergrund stand die Neuzuordnung der Mitarbeitenden der zu schliessenden Standorte auf die verbleibenden Standorte. Neben dem Arbeitsweg, fachlichen Kriterien wurden auch persönliche Wünsche berücksichtigt. Ein weiterer Aspekt war die Neugestaltung der Führungsstrukturen (neue Arbeitsteams). Da weniger Führungskräfte benötigt wurden, mussten einige ehemalige Führungskräfte eine neue Rolle übernehmen. Nicht zu verschweigen ist, dass nicht alle Mitarbeitenden und ehemaligen Führungskräfte mit der neuen Struktur bzw. dem neuen Arbeitsort einverstanden waren. Nachdem die neue Zuordnung und die angepasste Führungsstruktur bestimmt waren, erfolgte eine rasche Umsetzung.

Dieses Beispiel zeigt exemplarisch, wie eine Anpassung der Immobilien (Standorte) einen gut geplanten und geführten Change Management Prozess erfordert.

Quellen und weiterführende Literatur

Edwards, V./Ellison, L.: Corporate Property Management, Oxford UK, 2004

ETH Zürich: Immobilienstrategie ETH Zürich, Januar 2020

Gibler, K. M./Lindholm, A.-L.: A test of corporate real estate strategies and operating decisions in support of core business strategies, Journal of Property Research, 2011

Glatte, T.: Entwicklung betrieblicher Immobilien, Wiesbaden, 2014

Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB (Hrsg.): Immobilienmanagement, Zürich, 2017

Kaufmann, C. A.: Entwicklung und Umsetzung von Strategie für das Management betrieblich genutzter Immobilien, 2003

King, M./Trübestein, M. (Hrsg.): Optimierungsstrategien im Nutzungszyklus von Immobilien, Wiesbaden, 2019

Lombriser, R./Abplanalp P. A.: Strategisches Management, Zürich, 2005

Müller-Stewens, G./Lechner, C.: Strategisches Management, Stuttgart, 2005

Peyinghaus, M./Zeitner, R. (Hrsg.): Transformation Real Estate, Wiesbaden, 2019

Pfnür, A.: Modernes Immobilienmanagement, Berlin Heidelberg, 2011

Schalcher, H.-R. (Hrsg.): Immobilienmanagement, Zürich, 2003

Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln, 2004

Weatherhead, M.: Real Estate in Corporate Strategy,
New York US, 1997

Impressum

Autoren:
Ralf Weishaupt
Marc Langhans

Zeichnungen / Gestaltung:
Rolf Meier (www.roloff-illustration.ch)
Alexandra Kirrmann

Planconsult W+B AG
Byfangweg 1a
CH-4051 Basel
T.+41 61 206 98 76
mail@planconsult.ch
www.planconsult.ch

Basel, Dezember 2020

In dieser Reihe bereits erschienen:

- Vademecum für New Public Management, 1995
- Verwaltungsmarketing für Ihren Erfolg, 1996
- Wirtschaftlichkeits- und Wirkungsanalyse, 1998
- Glossar – Produkte, Prozesse, Instrumente im Rahmen von WoV/NPM, 2000
- Prozessorganisation – Ein Überblick, 2001
- Projektmanagement – Ein Überblick, 2002
- Immobilienentwicklung – Spekulation oder seriöse Planung, 2003
- BalancedScorecard – Weg zur eigenen BSC, 2004
- Mein Arbeitsplatz, 2005
- Innovationen für das Alter, 2006
- Systematisch die bestmögliche Lösung finden, 2007
- Organisieren in der Praxis, 2008
- Gedanken zur Planung, 2009
- SIA Kostengarantie-Modell, 2010
- Mit der Nase im Wind (Innovation), 2011
- Beschaffungsprojekte, Hinweise aus der Praxis, 2012
- Alle in einem Boot, 2013
- Baukosten effektiv steuern, 2014
- Bauen gut durchdacht, 2015
- BIM - Building Information Modeling, 2016
- Mein Open Office Arbeitsplatz, 2017
- Die Baukosten und der Fluch der ersten Zahl, 2018
- Agile Arbeitsformen - (r)evolutionäre Organisationen?, 2019