

Businessplan als Lehrinstrument im Corporate Real Estate

Von Markus Egloff

Eine praxisnahe Ausbildung bedingt erprobte Lehrinstrumente. Der Businessplan – oft auf seine Funktion bei der Kapitalsuche von Unternehmen reduziert – ist ein zeitgemässer und etablierter Lösungsansatz für komplexe und vernetzte Fragestellungen. Seit Jahren erarbeiten Studierende im Rahmen des Studiengangs Master of Advanced Studies in Real Estate Management am Swiss Real Estate Institute strategische Businesspläne im Corporate Real Estate Management – ein Erfahrungsbericht.

1. AUFGABEN DES CORPORATE REAL ESTATE MANagements

Im weiten Gebiet der Immobilienwirtschaft sind neben Themen wie Projektierung und Renditeliegenschaften auch Immobilien relevant, die für den Leistungsprozess eines Unternehmens oder der öffentlichen Hand von Bedeutung sind. Die betrieblich genutzten Immobilien stellen einen grossen Teil der baulichen Infrastruktur in der Schweiz dar. So haben Firmen üblicherweise Büroarbeitsplätze, Produktionsgebäude oder Lagerhallen, und die öffentliche Hand verfügt über Verwaltungsgebäude, Schulhäuser oder Krankenhäuser.

Aus unternehmerischer Sicht können diese Flächen und Gebäude im Eigentum gehalten oder gemietet sein. In jedem Fall dienen die Liegenschaften einem übergeordneten Unternehmensziel; sie sind strategische Ressourcen und Wertobjekte. In ihrer Bewirtschaftung geht es neben der kurzfristigen Sicherstellung der Funktionstüchtigkeit auch um langfristige Fragen wie Optimieren der Immobilienkosten, Ermöglichen zukünftiger Expansionen oder Generieren von Cashflow.

Ist das Asset Management von Immobilien im Sinne eines eigenständigen Geschäftes hauptsächlich renditegetrieben, so stellt das Corporate Real Estate Manage-

ment eine eigentliche Querschnittsfunktion im Unternehmen dar. Die Entscheidungsträger handeln im Spannungsfeld von Kosten, Funktionalität und Corporate Identity.

Die selbstgenutzten Immobilien gehören selten zum Kerngeschäft von Unternehmen und öffentlicher Hand, haben aber oft eine grosse Bedeutung in der Bilanz und Erfolgsrechnung; sie tragen neben der Marketingkommunikation massgeblich zum Image einer Unternehmung bei. Aus diesen und anderen Gründen verdienen sie eine professionelle und umfassende Betrachtungsweise.

2. ANFORDERUNGEN AN DIE LEHRE

Die Anforderungen an das Corporate Real Estate Management unterscheiden sich je nach Branchenzugehörigkeit der Unternehmung. Aufgrund der Entwicklungen der letzten Jahre lassen sich die folgenden Besonderheiten erkennen:

Im *Detailhandel* ist die Sicherung von Standorten an guten Passantenlagen zusammen mit der Corporate Identity, also der Wiedererkennbarkeit der eigenen Filialen, wichtiger Schlüsselfaktor zum Erfolg.

In der *Industrie* werden, im Zusammenhang mit der Konsolidierung und der Verlagerung von Arbeitsplätzen an günstigere Standorte, ehemalige Industrieareale leer. Die Frage der gewinnbringenden Umnutzung wird ein künftiger Erfolgsfaktor.

Dienstleistungsunternehmen sind periodischen Umstrukturierungen unterworfen, wobei der Umgang mit dem Spannungsfeld zwischen kostengünstigen, flexiblen und attraktiven Arbeitsplätzen ein wichtiger Faktor bei der Mitarbeitersicherung und für den Erfolg des Unternehmens sein kann.

Für die *öffentliche Hand* sind schliesslich die Nähe zur Bevölkerung, die Reduktion der Kosten und die Klärung von Aufgaben und Organisation des zentralen Immobilienmanagements wichtige Themen.

Anhand dieser Beispiele ist ersichtlich, dass die Lehre im Corporate Real Estate Management vielschichtig, interdisziplinär und vernetzt ist. Die Ziele an eine erfolgreiche Ausbildung lassen sich wie folgt umschreiben: Die Studierenden sollen

- ein komplexes Immobilienvorhaben oder Portfolio systematisch durchdenken,
- für ein betrieblich genutztes Immobilienportfolio Nutzungsalternativen aufzeigen,
- eine Strategie für das Portfolio formulieren,
- die Gefahren und Risiken in der Umsetzung der Strategie erkennen und



- den Ressourcenbedarf und die Erträge während der Planungsperiode berechnen können.
- Darüber hinaus soll das Vorhaben nachvollziehbar und verständlich dargestellt und kommuniziert werden können.

3. BUSINESSPLAN ALS LEHRINSTRUMENT

Welches methodische Hilfsmittel unterstützt den hier gewünschten Lernerfolg? Die Entscheidungsträger, wie Aktionäre, Kapitalgeber, Geschäftsleitungen, Mitarbeitende oder Behörden, sollen dieses Instrument kennen und grundsätzlich verstehen. Gleichzeitig sollen die Studierenden im interdisziplinären und vernetzten Denken und Handeln unterstützt werden.

Der Businessplan als internes Planungsinstrument zeigt die Unternehmensziele und die sich daraus ergebenden Konsequenzen in einem umfassenden und einheitlichen Zusammenhang auf. Darüber hinaus werden gegenüber Interessengruppen, wie Investoren, Mitarbeitenden oder Behörden, die Chancen und Risiken eines Projekts oder einer Strategie transparent aufgezeigt. Der Businessplan ist somit nicht nur ein Planungsinstrument. Er liefert auch Argumente für weitergehende Verhandlungen oder politische Diskussionen. Bezogen auf das methodische Vorgehen im Bereich Corporate Real Estate können folgende Schwerpunkte gesetzt werden:

Zielsetzung	Mögliche Massnahmen
Senkung der Immobilienkosten	Konzentration der Standorte Optimierung der Bewirtschaftungskosten Reduktion des Overhead Senkung des Ausbaustandards
Erhöhung der Liquidität	Verkauf von Immobilien («Sale & Rent-back») Auslagerung von Dienstleistungen
Erhöhung der Rentabilität	Reduktion der Raumkosten (Fläche/Arbeitsplatz; CHF/Arbeitsplatz) Erhöhung der Erträge
Verbesserung der Dienstleistungsqualität	Förderung der Mitarbeiterausbildung Auslagerung an professionelle Dienstleister
Erhöhung der Funktionalität	Architektonische Qualitätsverbesserung Erhöhung der Arbeitsplatzqualität/Effizienz

TABELLE 1: Beispiele für Zielsetzungen im Corporate Real Estate Management mit den Auswirkungen auf die Immobilienstrategie

Ausgangslage

Die betrieblich genutzten Immobilien sind dem Unternehmensziel untergeordnet. Somit ist es wichtig zu verstehen, in welchem Umfeld sich das Corporate Real Estate Management bewegt. Was ist also die Unternehmenspolitik oder Strategie? Wie wird sich der Raumbedarf der Unternehmung in den nächsten Jahren entwickeln?

Fragen, die auf den ersten Blick einfach erscheinen, sind in der Realität oft schwierig zu beantworten. In einigen Fällen setzen diese Fragen eine Diskussion in Gang, an deren Ende ein gemeinsames Verständnis der Geschäftsleitung und der Immobilienverantwortlichen über die Strategie und die Entwicklung der Unternehmung steht.

Idee, Strategie

Die Immobilienstrategie soll flexibel genug sein, um die Unternehmensstrategie zu unterstützen. Sie soll aber auch langfristig ausgerichtet sein, damit die Umsetzung nicht unnötige Kosten verursacht.

Um eine Immobilienstrategie zu entwickeln, bedarf es der Kenntnis über die eigenen Stärken und Schwächen. Wo haben die betriebsgenutzten Immobilien in den letzten Jahren zum Erfolg der Unternehmung beigetragen? Wo wurde die Entwicklung des Unternehmens aufgrund fehlender Flächen oder Arbeitsplätze gebremst? Welches Immobilien-Know-how ist in der Unternehmung vorhanden? Welche Fehler in der Vergangenheit gilt es in Zukunft zu vermeiden?

Das umfassende Bild zeigt Chancen und Risiken am Markt auf. Welche Möglichkeiten werden eröffnet? Werden Gebäude nicht mehr benötigt, und stellt sich die Frage einer Umnutzung? Ist ein Technologiewechsel in der Produktion geplant, und entsteht daraus ein grösserer Investitionsbedarf im Gebäudebereich? Je nach Zielsetzung ergeben sich mögliche Massnahmen, die wiederum einen Einfluss auf die Immobilienstrategie entfalten.

Markt, Mitbewerber, Marketing

Wozu sollen Überlegungen zu Markt und Marketing bei betriebsgenutzten Liegenschaften angestellt werden? Es geht darum, die Markt- und Marketingstrategie des eigenen Unternehmens zu verstehen, um daraus die Anforderungen an die betriebsgenutzten Liegenschaften abzuleiten. Wer sind die internen und externen Kunden und welchen Nutzen können die Liegenschaften für sie haben? Wie verhalten sich die Konkurrenten? Wie gehen sie mit ihren Liegenschaften um? Was ist Best Practice? Wer sind die wichtigen Interessengruppen?

Portfolio-Management - Strategische Raumnachfrage - Strategische Planung - Portfoliosteuerung	Welche Kern- und Teilprozesse bleiben inhouse - welche werden mit entsprechendem Controlling ausgelagert?
Bauprozesse - Bedarfsanalyse - Projektdefinition - Investitionsantrag - Bauherrentätigkeit während Projektausführung	
Verwaltung - Mietwesen - Flächenmanagement - Kauf/Verkauf	Auf welcher Ebene werden die Prozesse zusammengefasst?
Erhaltung - Überwachung - Instandhaltung - Instandsetzung	
Nutzung - Nutzungs- und -Belegungsplätze - Bereitstellung Arbeitsplätze	
Betrieb - Technische Anlagen - Ver- und Entsorgung - Reinigung	

TABELLE 2: Kernprozesse im Corporate Real Estate Management

Ist ein gezieltes Marketing für die geplante Immobilienstrategie sinnvoll? Wo soll das Marketing innerhalb der Unternehmung ansetzen - bei der Geschäftsleitung und/oder im Rahmen der Umsetzung bei den Mitarbeitenden? Steht bei der öffentlichen Hand eine politische Diskussion bevor?

Organisation und Management

In Abhängigkeit der gewählten Strategie stellt sich die Frage, ob die bestehende Immobilienorganisation den Anforderungen entspricht. So sind neben der Aufbauorganisation auch die relevanten Kernprozesse für das Corporate Real Estate zu definieren.

Finanzplanung, Planerfolgsrechnung

Was sind die Merkmale einer professionellen Corporate-Real-Estate-Organisation? Sie bewirtschaftet das betrieblich genutzte Immobilienportfolio nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Sie ist in der Lage, den zukünftigen Finanzbedarf zu ermitteln, und sie kann finanzielle Risiken aus den Liegenschaften für die Unternehmung aufzeigen. Was gehört zu den betriebsge-

nutzten Immobilien? Werden Werkhallen der Produktion im Rohbau zur Verfügung gestellt? Umfassen die Büroarbeitsplätze auch Mobiliar und IT? Soll sich die Planerfolgsrechnung am Markt orientieren? Mit der Beantwortung dieser Fragen können im Einzelfall Unterschiede zwischen marktüblichen Mietpreisen und effektiven Kosten aufgezeigt werden.

Themen der Businesspläne

Im zweiten Studienjahr des Lehrgangs Master of Advanced Studies in Real Estate Management erarbeiten die Auszubildenden am Swiss Real Estate Institute regelmässig Businesspläne, die sich diesen Fragen und Themen widmen. Dabei sind sie in der Wahl von Firmen und Vertiefungsthemen im Bereich Corporate Real Estate frei. Über die Jahre sind so mehr als zwanzig strategische Businesspläne entstanden, die sich unterschiedlichen Themen und Fragestellungen widmen.

Demnach sind Firmen des Detailhandels oft mit ähnlichen Fragen konfrontiert. Wie kann ein Detailhändler den Markteintritt in eine Region bewerkstelligen? Wählt er die «grüne Wiese» oder sucht er die Nähe der Konkurrenz? Wie gehen etablierte Detailhändler mit ihren bestehenden Standorten um? Halten sie an weniger rentablen Standorten fest, um der Konkurrenz den Einstieg zu erschweren, oder konzentrieren sie sich auf wenige hoch-profitable Standorte? Wie soll die Verkaufsfläche oder das Gebäude in Erscheinung treten, funktionell oder architektonisch anspruchsvoll? Wie ist das innerbetriebliche Immobilienmanagement zu organisieren? Wer hat wie viel Einfluss oder Mitsprache, wer entscheidet?

Die relevanten Themen von Industrieunternehmen sind etwas anders gelagert. Wie wird die Verwertung von nicht mehr benötigten Industriegebäuden organisiert? Sollen die Gebäude mit möglichst wenig eigenem Engagement verkauft werden oder lohnt es sich, eigenes Know-how aufzubauen, um Investoren-reife Bauprojekte auf den Markt zu bringen? Lohnt sich ein Standortwechsel? Sollen die bestehenden Industriestandorte auf Stadtgebiet aufgegeben werden? Welche peripheren und günstigeren Standorte kommen in Frage? Welchen Einfluss entfalten solche Schritte auf das Image und die Corporate Identity der Unternehmung?

Für Dienstleistungsfirmen stehen oft folgende Fragen im Vordergrund: Wie soll der sparsame Umgang mit Fläche und Gebäudedienstleistungen im Konzern gefördert werden? Wo sollen die Standorte sein? Welche Dienstleistungen und Prozesse können zentralisiert werden? Was soll dezentral bleiben? Welche Prozesse bleiben inhouse, welche Dienstleistungen werden extern ver-



ben? Mieten oder kaufen? Welchen Einfluss hat dies auf die Konzernbilanz? Wie organisiert man das Flächenmanagement und die Umzüge bei häufigen Strukturanpassungen? Was sind geeignete Arbeitsplatzmodelle?

Die öffentliche Hand ist mit interessanten und weitreichenden Fragestellungen im Public Real Estate Management konfrontiert. Wie kann ein effektives und kostenorientiertes Immobilienbewirtschaftungssystem eingeführt werden? Was geschieht bei der Fusion von Gemeinden mit nicht mehr benötigten Gemeindehäusern, Werkhöfen oder Feuerwehrgebäuden? Welche Optionen bestehen für eine bedürfnisgerechte und kosteneffiziente Nutzung des Schulhausparks? Welche Konsequenzen hat die (Teil-)Verselbständigung der öffentlichen Spitäler im Kanton? Wie kann das Immobilienmanagement in diesem Zusammenhang organisiert werden? Unter welchen Bedingungen sind Public Private Partnerships sinnvoll?

4. FAZIT

Die Erfahrung in der Lehre der letzten Jahre zeigt, dass der Businessplan im Corporate Real Estate Management ein vermeintlich bekanntes, aber aufgrund der vielfältigen Fragestellungen dennoch immer wieder neu zu justierendes Instrument ist.

Die hier nur kurz umschriebenen Themenbereiche werden im Rahmen des Studiums in einzelnen Blöcken mit Referenten aus der Praxis aufgearbeitet und erläutert. Der eigentliche Lernerfolg stellt sich jedoch erst mit der Erarbeitung eines strategischen Businessplans im Rahmen einer Semesterarbeit ein. Die Studierenden erarbeiten in Gruppen einen Fall aus der Praxis. Für das betreffende Unternehmen sind die Themen sehr aktuell. Sie erhalten durch den Businessplan eine umfassende Aufarbeitung der relevanten Fragestellungen mit bewerteten Lösungsvarianten und Vorschlägen für die Umsetzung in einer für sie und ihre Entscheidungsträger verständlichen Form. Die Studierenden gewinnen eine für sie unvergessliche Lernerfahrung. So erfahren sie einen dynamischen Teambildungsprozess am eigenen Leib, indem sie sich selbst als Gruppe organisieren und zusammen einen Businessplan erarbeiten. Darüber hinaus werden alle im Verlauf des Semesters vermittelten Fachthemen im Businessplan an einer konkreten Fragestellung angewendet.

Die Feedbacks der Studenten nach Abschluss ihrer Ausbildung bestätigen denn auch regelmässig, dass der Businessplan mit entsprechendem Praxisbezug ein zukunftsweisendes Lehrinstrument ist.

Der Autor



DR. MARKUS C. EGLOFF

(*1961) ist Partner bei ImmoStrat GmbH in Uster. Studium an der ETH Zürich mit Abschluss als dipl. Bauingenieur ETH, Promotion zum Dr. sc. techn. mit Dissertation zum Thema «Ziele und Lenkungsmöglichkeiten des Bauherrn» sowie Ausbildung zum Mediator (IRP-HSG). Langjährige Erfahrung im Bereich Immobilien mit Kernkompetenz Projekt- & Portfoliomanagement bei Anlage- und Corporate Real Estate, Outsourcing, Grossinvestitionen. Unabhängiger Berater von Entscheidungsträgern, Verwaltungsrat und CEO bei verschiedenen Gesellschaften im Immobilienbereich. Dozent im Studiengang «Master of Advanced Studies in Real Estate Management» am Swiss Real Estate Institute.

Table of contents listing various topics such as Portfolio-Management, Bewertung, and Finanzierung.

Main body text of the article, starting with 'Ein geliebtes Merkmal der Corporate Real Estate...' and discussing business planning in real estate.

Swiss Real Estate Journal/ N° 2

Dow Jones Index für nachhaltige Immobilien? – 4

Reto Ringger

Bereitstellungsprozesse an der ETH Zürich – 56

Ulrike Schlachter-Habermann, Roman Boutellier

Die Behandlung des Immobilienrisikos im Swiss Solvency Test – 102

Luca Alberucci, Paul Koether, René Schnieper, Mark Stober

Themenschwerpunkte:

**Labels in der Immobilienwirtschaft
Corporate Real Estate – betriebseigene Immobilien**



Nachhaltigkeitszertifikate für Immobilien – Label ist nicht gleich Label – 10

Andreas Ammann, Ivan Anton

Nachhaltigkeitslabel für Immobilien in der Schweiz – 23

Hans-Peter Burkhard

Immobilien und Nachhaltigkeit – Stand der Diskussion in Deutschland – 30

Henry Schäfer

Nachhaltige Immobilienrendite – 37

Peter Baumgartner, Jörn Hartmann, Hao Huynh

Nachhaltig Werte schaffen – Ein kritischer Beitrag zur Nachhaltigkeitsdiskussion – 46

Clemens Blessing, Marco Imboden, Jakob Zophoniasson

Betriebsimmobilien und Nachhaltigkeit aus Nachfragesicht – 63

Erika Meins, Florian Kuprecht

Tendenzen im Corporate Real Estate – 70

Steffen Gürtler

Herausforderungen im Corporate Real Estate Management – 79

Heinz Klausner

Businessplan als Lehrinstrument im Corporate Real Estate – 90

Markus Egloff

Wahlverwandtschaft von Raum und Bild eines Künstlers – 95

Ivo Cathomen,
Interview mit Nic Hess