

Master Thesis
zur Erlangung
des Master of Science in Real Estate (CUREM)

**Flexibilität im Rahmen von Property Outsourcings -
Voraussetzungen und Strategien**

Eine Untersuchung zum Corporate Real Estate Management
in internationalen Schweizer Konzernen

Name: Stefan Holzinger
Adresse: Russenweg 23, 8008 Zürich

Eingereicht bei: Patrick Fankhauser
Prof. Christian Stoy

Abgabedatum: 20. Juli 2007

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	3
1 Einleitung	4
1.1 Problemstellung und Ziel der Untersuchung	4
1.2 Vorgehen und Untersuchungsmethode.....	6
1.2.1 Auswahl der befragten Unternehmungen	6
1.2.2 Methode und Ablauf der empirischen Erhebung.....	8
2 Stand der Forschung.....	10
2.1 Begriffliche Klärungen zum Corporate Real Estate Management	10
2.2 Immobilienbesitz – Varianten der Bereitstellung und Verwertung.....	10
2.2.1 Einordnung des Property Outsourcing im Lebenszyklus einer Immobilie.....	10
2.2.2 Eigentumsquoten im internationalen Vergleich	12
2.3 Verbreitung, Ziele und Formen des Property Outsourcing	13
2.3.1 Verbreitung und Ziele des Property Outsourcing.....	13
2.3.2 Formen des Property Outsourcing.....	15
2.3.3 Kritische Würdigung des Property Outsourcing.....	18
2.4 Flexibilität als Mittel zur Senkung des Risikopotenzials	19
2.4.1 Flexibilität – Definition und Formen.....	19
2.4.2 Strategien zur Gewinnung von Flexibilität.....	21
2.4.3 Flexibilität im Rahmen von Property Outsourcings	23
3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung	26
3.1 Strategien und Einflussfaktoren in der Bereitstellung von Flächen	26
3.1.1 Aktuelle Besitzverhältnisse bei betriebsnotwendigen Flächen.....	26
3.1.2 Flächennutzung und Besitzform	28
3.1.3 Strategische Muster in der Bereitstellung von Flächen	30
3.1.4 Bestimmungsfaktoren für den Entscheid zur Besitzform.....	33
3.2 Property Outsourcings	40
3.2.1 Aktuelle Property Outsourcings der befragten Unternehmungen in der Schweiz.....	40
3.2.2 Ziele und Erfahrungen mit Property Outsourcings.....	40
3.3 Strategien zur Erhöhung der Flexibilität.....	45
3.3.1 Herausforderungen betreffend Flexibilität	45
3.3.2 Strategische Initiativen zur Flexibilisierung in betrieblichen Immobilien	48
4 Schlussfolgerungen	54
4.1 Wissenschaftliche Erkenntnisse und weiterer Forschungsbedarf.....	54
4.2 Implikationen für die Praxis	59
Literaturverzeichnis.....	61
Abbildungsverzeichnis.....	63
Tabellenverzeichnis.....	63
Anhang.....	64

Zusammenfassung

Im Zuge einer Konzentration auf das Kerngeschäft hat die Auslagerung von betrieblich genutzten Immobilien, das Property Outsourcing, stark an Bedeutung gewonnen. Die Sicherstellung der sich aus dem Kerngeschäft ergebenden Flexibilitätsanforderungen stellt generell eine Herausforderung dar und ist besonders bei Property Outsourcings von erhöhter Bedeutung. Das Ziel der vorliegenden Studie besteht deshalb darin, die Wechselwirkungen zwischen Flexibilität und Property Outsourcing anhand einer Analyse der Situation in ausgewählten grossen Schweizer Konzernen zu untersuchen.

Die theoretische Grundlage der Arbeit bilden Erkenntnisse zur Funktionsweise von Property Outsourcings vor allem aus europäischen Ländern mit Schwerpunkt Grossbritannien sowie ein Ansatz zur Strukturierung von Flexibilität im betrieblichen Immobilien Portfolio. In Ermangelung einschlägiger Daten zur Situation in der Schweiz wurde eine empirische Bestandesaufnahme vorgenommen. Zu diesem Zweck wurden Experteninterviews mit Immobilienverantwortlichen aus 13 internationalen Konzernen mit Hauptsitz in der Schweiz sowie aus 2 ausländischen Unternehmungen geführt.

Die Ergebnisse zeigen, dass im Durchschnitt mehr als zwei Drittel der betrieblichen Flächen im Eigentum gehalten werden. Die Auslagerungsquoten variieren je nach Nutzungsart: Über drei Viertel der Produktionsflächen, aber nur knapp 60 % der Büroflächen befinden sich im Eigentum. Property Outsourcings spielen eine sehr unterschiedliche Rolle. Zum einen können grosse Paketverkäufe zwischen Ende Neunziger Jahre bis heute beobachtet werden. Eine zweite Gruppe von Firmen nimmt Auslagerungen selektiv in einzelnen Transaktionen vor. Schliesslich haben einige Unternehmungen Property Outsourcings zwar teilweise geprüft, aber bis heute nicht praktiziert.

Vertragslaufzeiten sowie Ausstiegs-/Verlängerungsoptionen sind wesentliche Gestaltungsmerkmale zur Sicherung von Flexibilität. Die analysierten Beispiele zeigen, dass Break Optionen erhebliche Chancen beinhalten, indem sie unter anderem eine Möglichkeit eröffnen, Restrukturierungen im Portfolio vorzunehmen. Aufgrund der empirischen Ergebnisse scheint es zudem plausibel, dass eine differenzierte Kenntnis der Flexibilitätsanforderungen über das gesamte Portfolio eine zentrale Voraussetzung für kosteneffiziente und das Kerngeschäft optimal unterstützende Property Outsourcings bildet.

Flexibilität ist nicht primär eine Frage der Besitzform, sondern der Kenntnis ihrer Anforderungen und aktuellen Ausprägung in den Objekten und im Immobilienmanagement. Als Lösungsansatz für die Praxis wurde eine Flexibilitäts-Scorecard entwickelt, in der Checkpunkte nach Perspektiven geordnet werden. Deren Beurteilung im Rahmen eines einfachen Scoring-Modells unterstützt eine umfassende Analyse und Steuerung von Flexibilität im betrieblichen Immobilien Portfolio.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Ziel der Untersuchung

Das Corporate Real Estate Management in Non Property Companies steht vor der Herausforderung, das Kerngeschäft der Unternehmung optimal zu unterstützen. Das impliziert Immobilien, respektive Flächen zur richtigen Zeit, in geeigneter Qualität und Menge und zu möglichst tiefen Kosten bereitzustellen. Im Zuge einer Konzentration auf das Kerngeschäft hat dabei die Auslagerung von betrieblich genutzten Immobilien, das Property Outsourcing, stark an Bedeutung gewonnen. In Europa sind Immobilienverkäufe von Grosskonzernen seit Ende der Neunziger Jahre stark angestiegen (SCHÄFERS, 2004: S. 534). Gemäss Schätzungen liegt der Anteil von im Eigentum stehenden Immobilien in Europa mit ca. 50 – 70 % aber noch signifikant höher als in den USA, wo er je nach Quelle zwischen ca. 20 – 35 % beträgt (WAGNER, 2006: S. 46). In Anbetracht grosser Herausforderungen im Kostenmanagement werden hinter die in Deutschland festgestellten hohen Eigentumsanteile Fragezeichen gesetzt (HEDDEN, PFNÜR, 2002: S. 45).

Für die Schweiz existiert keine Übersicht zur Bedeutung von Property Outsourcing in öffentlichen und privaten Unternehmungen. Es ist auch nicht bekannt, welche Praxis führende Schweizer Unternehmungen in dieser Frage verfolgen. Dokumentiert sind wenige, umfangreichere Veräusserungen von Immobilien Portfolios. In einer Case Study wird eines der europaweit grössten Property Outsourcings diskutiert: Die zwei von Swisscom im Jahr 2001 vollzogenen Sale and rent/lease back Transaktionen im Wert von über 2 Mia. CHF (LOUKO, 2005: S. 74).

Neuere Untersuchungen zeigen, dass als Motive für Property Outsourcings Kapitalbeschaffung, höhere Kapitaleffizienz, Kostensenkung der Immobiliennutzung sowie Erhöhung der Effizienz und Flexibilität in der Immobiliennutzung im Vordergrund stehen (DE ZÚNIGA, 2005: S. 308). In den USA sind vor allem wertorientierte Ansätze (Steigerung des Shareholder Value) von Bedeutung (PFNÜR, 2002: S. 299).

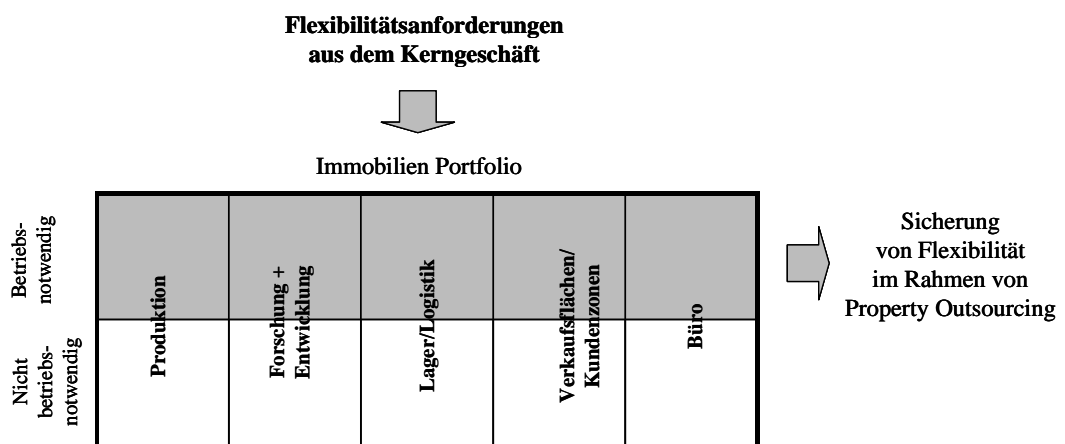
Die Sicherstellung der sich aus dem Kerngeschäft ergebenden Flexibilitätsanforderungen stellt generell eine Herausforderung dar und ist besonders bei Property Outsourcings von erhöhter Bedeutung. Die laufende Anpassung an sich ändernde Marktverhältnisse führt zu schwankendem Flächenbedarf in räumlich-zeitlicher und qualitativer Hinsicht. Gelingt es nicht, im Rahmen von Leasing- oder Mietverträgen das notwendige Mass an Flexibilität zu sichern, können Mehrkosten der Immobiliennutzung entstehen und die mit einem Outsourcing anvisierten Effizienz-Ziele sind möglicherweise gefährdet. Flexibilität ist allerdings selten umsonst erhältlich, wird sie nicht in Anspruch genommen, können wiederum Kosten entstehen. Als Ansatz zur Lösung des Flexibilitätsproblems sind aus Grossbritannien sogenannte „real estate partnerships“ bekannt, Vertragsmodelle, in deren Rahmen grössere Portfolios an *einen* externen Anbieter transferiert werden (ASSON, 2002: S. 329). Die Grösse des Portfolios ermöglicht hier, Flexibilität zu akzeptablen Preisen zu sichern, wenn dieser Vorteil eventuell auch mit ‚captive client‘ Risiken erkaufte werden muss. Offen bleibt die Frage, wie Flexibilität bei Auslagerungen im kleineren Stil, mit einzelnen oder wenigen Objekten bewerkstelligt wird.

Vor dem Hintergrund der geschilderten Herausforderungen ist es von Interesse mehr über aktuelle Erfahrungen mit Flexibilität in Property Outsourcings in der Schweiz zu wissen.

Das Ziel der Studie besteht deshalb darin, die Wechselwirkungen zwischen Flexibilität und Property Outsourcing anhand einer Analyse der Situation in ausgewählten grossen Schweizer Konzernen zu untersuchen. Der Fokus liegt dabei auf den betriebsnotwendigen Immobilien (vgl. Abb. 1.1). Die Forschungsfrage wird wie folgt formuliert: *Wie lässt sich Flexibilität im betrieblichen Immobilienbestand einer Unternehmung, speziell bei ausgelagerten Flächen sicherstellen?*

Zur Bearbeitung des Themas werden die folgenden Fragestellungen näher analysiert:

- Wie sehen die aktuellen Besitzverhältnisse bei betrieblichen Flächen aus? Wie hoch ist der Anteil von Immobilien, die sich nicht im Eigentum der Unternehmung befinden?
- Welche Flächenkategorien werden ausgelagert?
- Welche Strategien verfolgen die Unternehmungen in der Bereitstellung von Flächen? Welche Faktoren beeinflussen die Bereitstellungsentscheide?
- Welche Flexibilitätsanforderungen werden aus dem Kerngeschäft an die Immobilien gestellt?
- Wie sehen aktuelle Property Outsourcings in den Unternehmungen aus?
- Welche Rolle spielen unterschiedliche Partnerschafts- respektive Vertragsmodelle bei der Erlangung von Flexibilität im Rahmen von Property Outsourcings?
- Welches sind Voraussetzungen und Strategien zur Sicherung von Flexibilitätsanforderungen in ausgelagerten Immobilien?



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 1.1: Untersuchungsgegenstand – Gliederung des Immobilien Portfolio

1.2 Vorgehen und Untersuchungsmethode

In Ermangelung einschlägiger Daten und Forschungsarbeiten erforderte diese Studie eine eigene empirische Bestandesaufnahme. Zu diesem Zweck wurden Immobilienverantwortliche in grossen Schweizer Non Property Companies befragt. Zum einen sollten dabei Daten erhoben werden, die es erlauben, die Bedeutung von ausgelagerten Flächen abzuschätzen. Zum anderen galt es, die oben skizzierten Fragestellungen zu den Bestimmungsfaktoren, Strategien, Vorgehensweisen und deren Beurteilung im Kontext der spezifischen Situation eines Unternehmens zu analysieren. In einem wenig erforschten Thema drängen sich dazu qualitative, explorative Verfahren auf. Dabei lassen sich die Qualität und Struktur von Zusammenhängen beschreiben und analysieren, die später im Rahmen quantitativer Verfahren statistisch überprüft werden können.

1.2.1 Auswahl der befragten Unternehmungen

Beim geschilderten Ansatz ist nicht eine quantitativ-statistisch repräsentative Stichprobe zu ziehen, aber gleichwohl eine relevante Auswahl von Unternehmungen zu berücksichtigen. Relevant ist dabei qualitativ zu verstehen: Gesucht wurde eine Auswahl von Firmen, mit der sich das Thema möglichst breit, von verschiedenen Seiten und in unterschiedlichen Kontexten ausleuchten lässt. Vor diesem Hintergrund wurden die untenstehenden Kriterien für die Auswahl der Unternehmungen formuliert.

Kriterien für die Auswahl der Unternehmungen:

1. Immobilien sind nicht das Kerngeschäft (Non Property Company)
2. Der Hauptsitz der Unternehmung liegt in der Schweiz
3. Umfangreicher betrieblich genutzter Immobilienbestand
4. Grössere Teile der betrieblich genutzten Immobilien liegen in der Schweiz
5. Breites Branchenspektrum
6. Erfahrungen mit ausgelagerten Immobilien sind vorhanden

Die hier diskutierten Fragen zur Sicherung von Flexibilität im Portfolio der betriebsnotwendigen Immobilien gewinnen vor allem bei Grosskonzernen an Komplexität. Aus diesem Grund wurden die an der Schweizer Börse „Swiss Exchange SWX“ im „Swiss Market Index SMI“¹ gelisteten Firmen als erste Basis für die Stichprobe herangezogen. Neben der Grösse der dort vertretenen Firmen, respektive deren Immobilienbeständen, sprachen weitere Gründe für die SMI-Zugehörigkeit: Die Bedeutung der Firmen für die Schweizer Volkswirtschaft und mithin die regionalen Immobilienmärkte, die vermutete Professionalität im Immobilienmanagement sowie die klar definierte Abgrenzung dieser Firmengruppe.

Der SMI umfasst zum Zeitpunkt der Untersuchung 24 Unternehmungen und folgende Branchen sind darin vertreten: Banken, Chemie, Getränke und Nahrungsmittel, Grundstoffe, Kommerzielle Dienstleistungen, Konsumgüter, Pharma und Gesundheit, Techno-

¹Quelle: SWX Swiss Exchange: SMI Übersicht, www.swx.com/market/indices/smi/overview/table_de.html, Abrufdatum: 16.6.2007

logie, Telekommunikation, Versicherungen.² Gemäss dem explorativen Charakter der Untersuchung wurden für eine Befragung Unternehmungen aus einem breiten Branchenspektrum und damit unterschiedlichen Immobilientypen ausgewählt. Nicht nur Unternehmungen aus dem Dienstleistungssektor mit einem Schwergewicht auf Bürogebäuden wurden deshalb mit einbezogen, sondern auch Firmen aus dem Sektor der industriellen Produktion. Es wurde versucht, aus diesen Branchen je mindestens eine Unternehmung mit umfangreichem Immobilienbestand auszuwählen. Dies ist wegen fehlender Erreichbarkeit oder Kooperationsbereitschaft einzelner Unternehmungen nicht bei allen Branchen gelungen. Ein Schwerpunkt wurde angesichts der herausragenden Bedeutung für die Schweiz bei Banken und Versicherungen gebildet (4 Unternehmungen). Um das Kriterium fünf zu erfüllen, wurden auch Konzerne berücksichtigt, die nicht im SMI gelistet sind. Erstens sind dies drei Firmen aus dem Einzelhandel, zweitens zwei Unternehmungen aus dem Bereich Transport und Logistik mit sehr grossen Immobilienbeständen. Und schliesslich wurden ergänzend zwei Unternehmungen befragt, deren Hauptsitz in den USA, respektive in Deutschland liegt. Damit sollte die Möglichkeit geschaffen werden, Aspekte zu der in diesen Ländern wie oben dargelegt weiter fortgeschrittenen Diskussion und Praxis der Auslagerung von Immobilien in die Analyse einfliessen zu lassen. Diese beiden Unternehmungen wurden nicht vollumfänglich in die Auswertung miteinbezogen. Die Erkenntnisse aus den Interviews sind aber insbesondere in die Analyse der Bestimmungsfaktoren zur Besitzform, der Flexibilitätsanforderungen und der Strategien zur Erhöhung der Flexibilität punktuell eingeflossen. Insgesamt umfasst die Gruppe der befragten Unternehmungen 8 Firmen des SMI und fünf weitere Unternehmungen mit Hauptsitz in der Schweiz (vgl. Tab. 1.1). Die Unternehmungen wurden nach Branchen gruppiert, wobei hier aus Gründen der Anonymisierung teils unübliche Cluster gebildet werden mussten.³

Hauptsitz	Branche	Anzahl	SMI	Buchwerte Grundstücke/Gebäude [Mio. CHF]
Schweiz	Finanzdienstleister	4		
Schweiz	Pharma	1		
Schweiz	Industrie/Grundstoffe	2		
Schweiz	Transport/Logistik/Telko	3		
Schweiz	Handel	3		
Summe Schweiz (1)		13	8	44.226
Deutschland	Handel	1		
USA	IT	1		
Summe Ausland		2		9.262

(1) Ohne Buchwerte von 2 Unternehmungen, bei denen diese nicht publiziert werden.

Quelle: Geschäftsberichte 2006

Tab. 1.1: Merkmale der befragten Unternehmungen

² Branchengliederung in Anlehnung an die Branchenindices für das Prime Segment der Deutschen Börse (18 Branchenindizes (Prime-Sektoren), die in 62 Industriegruppen unterteilt sind). Quelle: YAHOO Deutschland, Finanzen: Branchenübersicht, <http://de.biz.yahoo.com/sector.html>. Abrufdatum: 16.6.2007

³ So zum Beispiel Transport/Logistik/Telko, wobei Telko für Telekommunikation steht.

Neben der Auswahl der Unternehmungen war auch der geeignete Ansprechpartner im Bereich Immobilien zu bestimmen. Da die zu diskutierenden Fragen von strategischer Natur sind, und sich schwerpunktmässig auf die Schweiz beziehen, wurde versucht, jeweils den Immobilienverantwortlichen der Unternehmung in der Schweiz für ein Interview zu gewinnen. Je nach Organisation des Immobilienmanagements ist dies entweder der Leiter des Corporate Real Estate Managements (CREM) weltweit, der Leiter Immobilienmanagement und Facility Services in der Schweiz, der Leiter einer Konzerndivision oder einer Direktion Immobilien, der CEO der Immobilien Tochtergesellschaft oder der Finanzchef einer Region. Von 13 mit Schweizer Unternehmungen durchgeführten Interviews wurden schliesslich deren 10 mit dem Verantwortlichen für die entsprechende Immobilieneinheit geführt. In der 3 Fällen wurde das Gespräch entweder mit dessen Stellvertreter oder der für das Portfoliomanagement verantwortlichen Person geführt.

1.2.2 Methode und Ablauf der empirischen Erhebung

Wegen der Vertraulichkeit der Informationen und der Komplexität der Inhalte wurde eine schriftliche Befragung ausgeschlossen. Als Methode wurde die mündliche Befragung im Rahmen eines Experteninterviews mithilfe eines Leitfadens gewählt (ATTESLANDER, 2006: S. 131 - 134). Der Leitfaden umfasst standardisierte Fragen, in denen die Antwortkategorien vorgegeben werden und offene Fragen. Die Interviews bestanden aus einem freien Gespräch, der Leitfaden (vgl. Anhang 2) gab aber in jedem Fall Inhalt und Struktur des Interviews vor. Mit diesem Vorgehen konnte am besten auf unternehmensspezifische Situationen eingegangen werden, indem Themen je nach Relevanz mehr oder weniger intensiv diskutiert wurden.

Der Interview Leitfaden besteht aus drei Teilen: Teil A enthält zwei Fragen zu den Eckwerten des Immobilienbestands, einmal die Aufteilung der betriebsnotwendigen Flächen in Eigentum, Miete und Leasing weltweit und für die Schweiz. Des Weiteren wurde eine Aufteilung der Flächen nach Nutzungskategorien und wiederum nach Eigentumsverhältnissen für die Schweiz erfragt. Ergänzend wurden vier Fragen zur Organisation des Immobilienmanagements gestellt. Teil B behandelt das Thema der Flexibilitätsanforderungen aus dem Kerngeschäft, deren Abbildung in der Corporate Real Estate Strategie sowie die Verknüpfung zwischen CRE- und Corporate-Strategie. Teil C beinhaltet schliesslich die generelle Strategie betreffend Eigentum an Immobilien sowie die erfolgten Property Outsourcings. Die Fragen zur Organisationsform und zur Verknüpfung von CRE- und Corporate-Strategie dienen zum besseren Verständnis der unternehmensspezifischen Situation, sie bilden nicht Bestandteil der Auswertung.

Stimmten die Kontaktpersonen dem Interview zu, wurde Ihnen der Leitfaden vorab zugestellt mit der Bitte, die Angaben zu den Fragen 1, 2 und 8 betreffend Flächennutzung und Eigentumsverhältnissen sowie den Auslagerungen zum Gespräch mitzubringen. Die Interviews haben zwischen 60 – 90 Minuten gedauert, und wurden mit wenigen Ausnahmen elektronisch aufgezeichnet. Ein Interview wurde telefonisch geführt, die anderen Gespräche fanden in der Regel in den Büroräumen des Gesprächspartners statt.

Die Auswertung der Interviews umfasst einen quantitativen Teil, in dem die Flächenangaben nach den abgefragten Merkmalen aufbereitet und analysiert werden. In der qualitativen Interpretation der übrigen Sachverhalte waren die unter Kap. 1.1 erwähnten Fragestellungen wegleitend. Die Interviewprotokolle wurden dabei systematisch auf diese Fragen hin ausgewertet. Dabei stehen in einer qualitativen Inhaltsanalyse zur Verfügung (HARTMANN, LOHSE, PFNÜR, 2007: S. 9 - 11): Ranglisten (z.B. wichtigste Ziele für Property Outsourcings), Typisierung (z.B. Strategiemuster in der Flächenbereitstellung), exemplarische Darstellungen (z.B. eine Clusterbildung) sowie generalisierte Aussagen (z. B. Einschätzungen, Meinungen zu Fakten und Trends). Je nach Charakter der Fragestellung wurde dabei jeweils die passende Variante zur Darstellung der Ergebnisse ausgewählt.

Die Ergebnisse werden in vollständig anonymisierter Weise präsentiert, dies entspricht der mit den Interviewpartnern getroffenen Abmachung.

Der Ablauf der gesamten Untersuchung wurde wie folgt strukturiert:

- Phase 1: Literaturstudium, Ableitung der Forschungsfrage und Aufstellung von Hypothesen, Festlegung von Vorgehen und Methode
- Phase 2: Organisation und Durchführung der Interviews
- Phase 3: Auswertung, Interpretation und Darstellung der Ergebnisse

Die Arbeiten in Phase 1 dauerten von Januar bis April 2007, die Interviews wurden in der Zeit von Mitte Mai bis Anfang Juli 2007 durchgeführt. Phase 3 schliesslich erstreckte sich schwerpunktmässig auf die Monate Juni – Juli 2007.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in vier Teile. Der hier beschriebenen Methodik folgt in Kapitel zwei eine Diskussion der aktuellen einschlägigen Forschungsarbeiten zu den Themen Property Outsourcing und Flexibilität. Die aus den theoretischen Grundlagen abgeleiteten Hypothesen werden dabei in den jeweiligen Unterkapiteln dargelegt. In Kapitel drei werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert, wobei hier die thematischen Struktur aus Kapitel 2 aufgenommen wird. Im vierten Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse und der weitere Forschungsbedarf erläutert, bevor abschliessend ein Lösungsansatz für die Praxis skizziert wird.

2 Stand der Forschung

Im Kapitel 2 werden zunächst die für diese Studie relevanten Begriffe zum Corporate Real Estate Management erläutert (Kap. 2.1 und 2.2). Es folgen ein Überblick über den Stand der Forschung zum Property Outsourcing (Kap. 2.3) sowie zum Thema Flexibilität als Mittel zur Senkung des Risikopotenzials (Kap. 2.4).

2.1 Begriffliche Klärungen zum Corporate Real Estate Management

Mit Corporate Real Estate Management werden in der angloamerikanischen Literatur Konzepte bezeichnet, die eine strategisch orientierte Auseinandersetzung mit Immobilien beinhalten. Nach SCHULTE (2004: S. 46) wird unter Corporate Real Estate Management, kurz auch CREM genannt, „das aktive, ergebnisorientierte, strategische wie operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Immobilien“ verstanden. In der einschlägigen deutschsprachigen Literatur wird Corporate Real Estate Management häufig mit betrieblichem Immobilienmanagement oder einfach Immobilienmanagement übersetzt (vgl. PFNÜR, 2002 oder SCHULTE, 2004). Betroffen sind dabei die Immobilien der sogenannten „Non-Property-Companies“ (PFNÜR, 2002: S. 59), also der Unternehmungen, bei denen Immobilien nicht das Kerngeschäft darstellen. Es spielt dabei keine Rolle, ob diese Immobilien gemietet, geleast, gekauft, oder selbst errichtet werden.

PFNÜR (2002: S. 59) weist mit Recht darauf hin, dass die Unterscheidung zwischen betriebsnotwendig und nicht betriebsnotwendig wenig trennscharf ist. So kommt es beispielsweise vor, dass ein Konzern umfangreiche Immobilienbestände als Finanzanlagen, etwa als Teil eines Fonds, hält, einen Teil dieser Immobilien aber als Mieter auch betrieblich nutzt. Des Weiteren kann beobachtet werden, dass im Rahmen sogenannter Paketverkäufe betrieblich genutzte Immobilien und Objekte, für die es keine Verwendung mehr gibt in der Unternehmung verkauft werden. Zurückgemietet werden dann lediglich die für die Abwicklung der eigenen Geschäftsprozesse notwendigen Flächen. Im Bewusstsein dieser Abgrenzungsschwierigkeiten liegt der Fokus in der vorliegenden Arbeit dennoch auf den *betrieblich genutzten* Immobilien, also jenen, die als *Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess* zum Einsatz kommen. Sie werden deshalb auch als betriebliche Immobilien bezeichnet. Im Falle von Eigentum werden die entsprechenden Vermögenswerte in der Bilanz unter den Sachanlagen, meist in einer Position Gebäude und Grundstücke, geführt.

2.2 Immobilienbesitz – Varianten der Bereitstellung und Verwertung

2.2.1 Einordnung des Property Outsourcing im Lebenszyklus einer Immobilie

Im Lebenszyklus von Immobilien werden die Phasen Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung unterschieden. Im Rahmen der Bereitstellung wird die Flexibilität im betrieblichen Immobilienbestand entscheidend geprägt. Die grundsätzlichen Fragen lau-

ten hier „lease or own“ respektive „build or buy“. Als Alternativen kommen also die eigene Erstellung, der Kauf, die Miete oder das Leasing in Frage. Bei Kauf, Miete und Leasing kann es sich des weiteren um neu errichtete oder bereits bestehende Objekte handeln.

Die Auslagerung von Immobilien, also der Verkauf und das gleichzeitige Rückmieten nimmt dabei eine Sonderstellung ein, indem es zwar eine Form der Verwertung darstellt, gleichzeitig aber auch einen Entscheid über die zukünftige Bereitstellung beinhaltet (vgl. Abb. 2.1).

Phase im Lebenszyklus	Formen	
Bereitstellung/Entwicklung	Property Outsourcing	Projektentwicklung Kauf Leasing Miete
Nutzung/Bewirtschaftung		Eigentum Leasing Miete
Verwertung/Rückbau		Verkauf ("Disposal")

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHÄFERS (2004: S. 242)

Abb. 2.1: Stellung des Property Outsourcing im Lebenszyklus einer Immobilie

In der angloamerikanischen Literatur spricht man von „Property Outsourcing“ (SCHÄFERS, 2004: S. 242) und dieses beinhaltet oft eine über die reine Veräußerung hinausgehende Auslagerung von Flächen- und Serviceleistungen. Im Kontext der vorliegenden Untersuchung wird allerdings lediglich die Veräußerung und Rückmietung der Immobilie betrachtet. SCHÄFERS (2004: S. 531) spricht in diesem Zusammenhang auch von „Monetarisierung“ und meint dabei „die Freisetzung von Kapital durch eine Restrukturierung der Eigentümerposition des Immobilienvermögens, d.h. die Veräußerung betrieblicher Immobilien mit oder ohne eine gleichzeitige Rückmietung.“ Eine an Bedeutung zunehmende Variante im Rahmen der Bereitstellung ist die nutzerspezifische Entwicklung, in der ein Investor in enger Abstimmung mit dem späteren Nutzer eine Immobilie erstellt, die dann vom Nutzer gemietet wird.

Auf das Thema Verkauf als zweifelsohne sehr wichtige Variante der Verwertung von nicht mehr für die Leistungserstellung benötigter oder nicht mehr geeigneter Objekte wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter eingegangen. Zu den Problemen der Verwertung zählen unter anderem die zu geringe Marktgängigkeit von Immobilien wie unter anderem eine Untersuchung von PFNÜR und ARMONAUT (2004) zeigt. Für eine Diskussion der Effekte von Corporate Real Estate Disposals auf die Performance der Unternehmung wird auf LOUKO (2006) verwiesen.

Im Folgenden wird kurz auf die für die vorliegende Studie zentrale Frage der Besitzverhältnisse bei betrieblichen Immobilien eingetreten. Dabei werden neuere Forschungsarbeiten ausserhalb der Schweiz betrachtet.

2.2.2 Eigentumsquoten im internationalen Vergleich

Gemäss einer Studie von JONES LANG LASALLE (vgl. SCHÄFERS, 2004: S. 228) werden in Europa ca. zwei Drittel der betriebsnotwendigen Immobilien im Eigentum gehalten. In den USA dagegen ist das Verhältnis umgekehrt und liegt bei rund einem Viertel. Auf Basis einer Befragung von 70 Immobilienverantwortlichen und 58 Finanzvorständen aus Unternehmungen mit mehr als 9'000 Mitarbeitern in Deutschland im Jahre 2002 stellen HEDDEN und PFNÜR (2002: S. 44 f.) fest, dass sich mehr als zwei Drittel der betrieblich genutzten Immobilien in deutschen Unternehmungen im Eigentum befinden. Im Falle einer Nutzung für Produktion (86 % Eigentum), Entwicklung (84 %) und Technik (84 %) liegen diese Anteile sogar noch deutlich höher. Die hohe Quote wird damit erklärt, dass es sich hier meist um Objekte handelt, die spezifisch auf die Bedürfnisse der Unternehmungen ausgerichtet sind. Bemerkenswert hoch fällt dieser Anteil allerdings bei Flächen für Büro (71 %) und Lager (67 %) aus, da hier oft sogenannte „Commodities“, also wenig spezifische, prinzipiell marktgängige Objekte betroffen vorliegen. Lediglich die Handelsflächen (51 %) rangieren deutlich darunter. Die mangelnde Verfügbarkeit von Objekten zum Kauf und eine hohe Bedarfsschwankung sind hier als mögliche Erklärungen zu nennen. Die Autoren stellen fest, dass angesichts der Notwendigkeit zur Aufdeckung stiller Reserven im Zuge einer Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS, eines enormen Kostendrucks, der verschärften Finanzierungsbedingungen sowie der grossen Zahl an Insolvenzen und Unternehmensübernahmen dieser „sehr hohe Eigentumsanteil an den Unternehmensimmobilien nicht mehr nachvollziehbar“ sei.

Mit Ausnahme der Finanzierungsbedingungen, die angesichts des in der Schweiz seit einigen Jahren historisch tiefen Zinsniveaus günstig sind, kann diese Schlussfolgerung auch auf die Gegenwart in der Schweiz übertragen werden. Bislang liegen allerdings keine Untersuchungen über die Eigentumsquoten im betrieblichen Immobilienbestand bei Non Property Companies in der Schweiz vor.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus diesen Untersuchungen wird in dieser Arbeit von folgenden Hypothesen zu den Eigentumsverhältnissen bei Schweizer Grosskonzernen ausgegangen:

Hypothese 1: Schweizer Grosskonzerne halten, von wenigen Ausnahmen abgesehen, den überwiegenden Teil (> 70 %) ihrer betriebsnotwendigen Immobilien im Eigentum.

Hypothese 2: Produktionsanlagen befinden sich dabei üblicherweise im Eigentum der Unternehmung. Verkaufsflächen weisen den höchsten Anteil an gemieteten/geleasten Flächen auf. Büros und Lager/Logistik liegen etwas tiefer.

2.3 Verbreitung, Ziele und Formen des Property Outsourcing

In betrieblich genutzten Immobilien sind erhebliche Vermögenswerte gebunden. Der Ruf nach einer Monetarisierung dieser Vermögenswerte mit dem Ziel, zusätzliches Kapital für Investitionen im rentableren Kerngeschäft zu gewinnen, wird vor allem in der amerikanischen Managementpraxis seit längerem befolgt. Der Anteil von Grundstücken und Gebäuden an der Bilanzsumme von Unternehmungen erreicht teilweise denn auch beachtliche Werte. Bei den grössten an der Schweizer Börse SWX kotierten und im SMI zusammengefassten Unternehmungen variiert dieser, gemessen an den Buchwerten, zwischen 0,2 % und 23 % der Bilanzsumme (vgl. Anhang 1). In Deutschland sind noch höhere Werte zu verzeichnen, diese liegen für die DAX-Unternehmen zwischen 10 – 30 % auf Basis der Buchwerte, respektive Anlagekosten (SCHÄFERS, 2004: S. 531).

2.3.1 Verbreitung und Ziele des Property Outsourcing

Property Outsourcings in der traditionellen Form des „Sale and lease back“⁴ sind seit den 1980er Jahren bekannt, erleben aber seit der Jahrtausendwende in Grossbritannien und Kontinentaleuropa eine eigentliche Renaissance. In England, Deutschland, Frankreich, Italien und der Schweiz sind in den Jahren 1999 – 2003 knapp ein Dutzend grosser bis sehr grosser Transaktionen bekannt, die in der Grössenordnung von einigen Hundert Millionen Euro bis über 2 Milliarden Pfund liegen (ebd.: S. 534).

Die breit angelegte Studie der CITY UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL (2000) basiert auf Daten von fast 4500 kotierten und nicht kotierten Unternehmungen in Grossbritannien in der Periode zwischen 1990 und 2000 und kommt zu interessanten Ergebnissen. Im Betrachtungshorizont haben die untersuchten Firmen ihren Anteil von Immobilien, die als „finance leases“⁵ in der Bilanz geführt werden, von 32 auf 40 % in 1999 erhöht (ebd.: S. 2). Steuerliche Gründe scheinen dabei eine wesentliche Rolle zu spielen. Des weiteren konnte festgestellt werden, dass Unternehmungen, die einen Teil ihrer Immobilien über Leasing halten, höhere kurzfristige Verbindlichkeiten aufweisen und kleiner sind. Unternehmungen mit vorwiegend eigenen Immobilien sind dagegen gross und etabliert. Darüber hinaus generieren Unternehmungen, die Leasing einsetzen mehr Wert für die Aktionäre als Eigentum orientierte Firmen und werden von der Börse auch höher bewertet (ebd.: S. 3). Auch der Anteil an Unternehmungen, die „operating leases“ einsetzen, erhöhte sich markant von ca. 25 % in 1990 auf 70 % in 1998.

In einer Umfrage unter Führungskräften der Bereiche Finanzen und Immobilien wurden Flexibilität für das Kerngeschäft und Kostenkontrolle als die zwei dominierenden Trei-

⁴ Sale and lease back bedeutet im englischen Sprachgebrauch Verkauf und Rückanmietung (SCHULTE, LEE, PAUL, 2005: S. 297). Wird dabei explizit auf die Möglichkeit zum Rückerwerb eines Objekts verzichtet, handelt es sich um eine Sale and rent back Transaktion (SCHÄFERS, 2004: S. 540).

⁵ Beim „finance lease“ gehen die mit dem Eigentum verbundenen Chancen und Risiken auf den Leasingnehmer über, infolgedessen wird das Leasingobjekt beim Leasingnehmer bilanziert. Beim „operating lease“ verhält es sich umgekehrt: Der Leasinggegenstand wird in der Bilanz des Leasinggebers geführt (SCHULTE, LEE, PAUL, 2005: S. 139, S. 236)

ber in der Immobilienstrategie genannt. Fokussierung auf das Kerngeschäft und die Erwartung einer Reduktion der Betriebskosten werden als wichtigste Vorteile für eine Auslagerung von Immobilien erachtet. Des weiteren häufig genannt wurden die Möglichkeit, operative Risiken zu reduzieren und die Flexibilität im Kerngeschäft („business flexibility“) zu verbessern (ebd.: S. 6).

Hauptsitze und Büros wurden mit Abstand als die für ein Property Outsourcing am besten geeigneten Immobilientypen gesehen und liegen vor Call Centern und Lagerflächen. Einrichtungen für Forschung und Entwicklung sowie Produktionsanlagen werden dagegen als am wenigsten geeignet betrachtet (ebd.: S. 5).

Bedenken zum Property Outsourcing äusserten die Führungskräfte hinsichtlich dem Preis-Leistungsverhältnis der Lösungen („value for money“) und der Fähigkeit des Immobilienmarktes, geeignete Angebote bereit zu stellen (ebd.: S. 6).

Die Auslöser, Abwicklung, Ergebnisse und „Lessons learned“ aus diesen Property Outsourcings sind Gegenstand mehrerer Untersuchungen, so unter anderem von ASSON (2002), LOUKO (2004), DE ZÚNIGA (2005) sowie DIXON, POTTINGER (2006). Bevor die zentralen Erkenntnisse aus diesen Studien präsentiert werden, wird nachfolgend auf die Ziele von Property Outsourcings eingegangen. Diese Ausführungen werden allerdings sehr kurz gehalten, da die wesentlichen Motive bereits vielfach diskutiert wurden und allgemein anerkannt sind.

Zu den wichtigsten Zielen von Property Outsourcings zählen (vgl. SCHÄFERS, 2004):

- Freisetzung von Kapital für das Kerngeschäft
- Optimierung der Verkaufserlöse
- Verbesserung von Finanzkennzahlen
- Verringerung des Immobilien Exposure
- Konzentration auf Kerngeschäftsprozesse
- Erhöhung operativer Flexibilität

Eine Betrachtung dieser Absichten macht unmittelbar deutlich, dass Zielkonflikte bei der Auslagerung von Immobilien die Regel sind. Oft sind es finanz- und immobilienwirtschaftliche Ziele, die im Widerspruch zueinander stehen und einer Aussteuerung bedürfen. Erwähnt seien exemplarisch die oftmals gegenläufigen Bestrebungen, den Verkaufserlös zu optimieren sowie die operative Flexibilität zu erhöhen. Während sich das erste Ziel unter anderem über langfristige Vertragslaufzeiten erreichen lässt, können diese eine flexible Nutzung erheblich beeinträchtigen.

Exkurs: Das Property Outsourcing aus finanzwirtschaftlicher Perspektive

Ob Property Outsourcings in finanzwirtschaftlicher Hinsicht erfolgversprechend sind, wurde vor allem in den USA intensiv erörtert. Einschlägige Studien zur Situation in den USA kommen zu folgenden Erkenntnissen (PFNÜR, 2002: S. 299 f.; SCHÄFERS, 2004: S. 544):

- Unternehmen mit hoher Kapitalrentabilität haben vergleichsweise wenig Immobilien im Eigentum
- Unternehmungen mit einer hohen Immobilienquote (Immobilien machen einen hohen Anteil an der Bilanzsumme aus) werden mit Kursabschlägen gehandelt
- Ein Verkauf von Unternehmensimmobilien führt zu einer Aktienkurssteigerung
Hintergrund: Die Anleger gehen von einer steigenden Kapitalrentabilität als Folge des Verkaufs aus und es wird erwartet, dass diese allfällige Risiken aus einer Veräußerung überkompensiert
- Die Wahrscheinlichkeit, Opfer einer feindlichen Übernahme zu werden, steigt mit der Höhe des eigenen Immobilienbestands
Hintergrund: Über eine Verwertung der Immobilien können wesentliche Beiträge zur Finanzierung der Übernahme gewonnen werden
- Neu Entstehende REIT's werden mit einem hohen Agio gehandelt
Hintergrund: Von den bisher vernachlässigten Immobilienbeständen wird eine erhebliche Wertsteigerung erwartet
- Die beobachteten Auswirkungen von Sale and Lease back Transaktionen auf den Aktienkurs sind uneinheitlich. Studien haben sowohl positive als auch negative abnormale Renditen für Käufer und Verkäufer ergeben
Hintergrund: Vermutet wird bei einem positiven Effekt, dass die Anleger sinkende Kapitalkosten und eine Erweiterung finanzieller Handlungsspielräume erwarten. Die Erklärung für einen negativen Effekt liegen im Fremdfinanzierungscharakter solcher Transaktionen, die zu einer Verschlechterung von Finanzkennzahlen in den Augen von Analysten führen können

2.3.2 Formen des Property Outsourcing

Property Outsourcings lassen sich in einer Reihe von unterschiedlichen Varianten durchführen. Wesentliche Unterscheidungsmerkmale sind dabei der finanzielle Charakter einer Transaktion („On- oder Off-Balance Sheet“), die Frage, ob nur die Immobilien ausgelagert werden oder auch Serviceleistungen im Rahmen der Bewirtschaftung und schliesslich die Möglichkeit zum Rückerwerb der Objekte. Im letzteren Fall handelt es sich um Leasing. Mit einer Auslagerung von Immobilien ist zudem ein gewollter Risikotransfer verbunden, der je nach Auslagerungsform unterschiedlich ausgeprägt ist. Die nachfolgend diskutierten Formen der Auslagerung nehmen dabei eine Mittelposition ein zwischen den Polen Eigentum und reiner Veräußerung. Beide zeichnen sich aus, durch einen unmittelbaren Kapitalgewinn für den Verkäufer bei gleichzeitiger Möglichkeit zu einer mehr oder weniger langfristigen Nutzung derselben Gebäude, gegen entsprechen-

de Leasingraten oder Mieten. Einer Entlastung der Bilanz steht damit eine Belastung der Erfolgsrechnung gegenüber. Neben den bekannteren Formen „Sale and lease back“ sowie „Sale and rent back“ existieren einige Spezialformen wie beispielsweise „Lease and lease back“ oder „Synthetic lease“, die hier nicht im Detail besprochen werden, weil sie eine weniger starke Verbreitung gefunden haben, und sich vor allem in finanztechnischer Hinsicht, nicht jedoch prinzipiell, von den vorgenannten beiden Formen unterscheiden (SCHÄFERS, 2004: S. 541).

Die Forschung zu Sale and lease/rent back Transaktionen vor allem in der letzten Dekade in Europa diskutiert diese Formen des Property Outsourcing durchaus kritisch. ASSON (2002: S. 327) bemerkt in diesem Zusammenhang dass, „the short-term benefits of receiving an immediate cash lump sum can be outweighed in the long run by being tied to ongoing liabilities and facilities which may no longer be appropriate to operational needs.“ Zu den von ASSON (ebd.) erwähnten Nachteilen hinsichtlich finanzieller Belastung und eingeschränkter Flexibilität kommen weitere dazu. Diese beziehen sich auf die Verantwortung für die FM Services, die beim Verkäufer bleibt und auf die Komplexität der Transaktionsprozesse in erster Linie bei Portfolioverkäufen. Insgesamt beinhalten konventionelle Sale and lease back Transaktionen auch die Gefahr einer Verkaufspreisoptimierung. Vor diesem Hintergrund ist klar, dass die operativen Anforderungen an die Verfügbarkeit der Immobilien häufig auf der Strecke bleiben. Demgegenüber stehen offensichtliche Pluspunkte zu denen an vorderster Position der Gewinn an Kapital stehen. Des weiteren sind bei geschickter Vertragsgestaltung, so unter anderem über die Vereinbarung von Ausstiegs- respektive Verlängerungsoptionen flexible Lösungen möglich. Eine zusammenfassende Übersicht über die Vor- und Nachteile von Sale and lease/rent back Verfahren wird in Tabelle 2.2 gegeben.

Die offensichtlichen Schwachpunkte in konventionellen Sale and lease/rent back Transaktionen haben zur Entstehung von modifizierten und verfeinerten Formen geführt. Besonders erwähnenswert sind hier die in Grossbritannien als „Real Estate Partnerships“ oder kurz „REPs“ (ebd.: S. 329) bezeichneten Kooperationsformen.

Die Grundprinzipien einer Real Estate Partnership lassen sich in drei Punkten zusammenfassen: Erstens wird ein umfassendes Immobilienportfolio an *einen spezialisierten Service Provider* veräußert. Oftmals ist dabei der Käufer ein Special Purpose Vehicle SPV, das sich im Besitz eines institutionellen Investors befindet (DIXON, POTTINGER, 2006). Eine Eigenkapitalbeteiligung der verkaufenden Unternehmung am SPV wird dabei auch gesehen. Zweitens werden die Vertragslaufzeiten und Ausstiegs-/Verlängerungsoptionen *objektspezifisch* festgelegt. Drittens werden nicht nur die Gebäude, sondern auch die *Facility Services* ausgelagert und vom Vertragspartner erbracht. Kennzeichnend für eine REP ist also der serviceorientierte Ansatz sowie die Betrachtung der Occupancy Cost über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie.

	Sale and lease/rent back	Real Estate Partnerships
Merkmale		
Vorteile	<p>"Fund raising" / Kapitalgewinn</p> <p>Transfer von Immobilienbesitz-Risiken an Käufer</p> <p>Flexibilisierung möglich</p> <p>Option auf Rückerwerb</p> <p>Langfristige Sicherung möglich</p> <p>Immobilien i.d.R. "off Balance Sheet"</p> <p>Verkauf möglich für Einzelobjekt oder Portfolio</p> <p>Verbesserung von Finanzkennzahlen</p>	<p>"Fund raising" / Kapitalgewinn</p> <p>Transfer von Immobilien-Besitz- und -Betriebsrisiken an Partner</p> <p>Hohe finanzielle und operative Flexibilität</p> <p>Option auf Rückerwerb möglich</p> <p>Langfristige Sicherung möglich</p> <p>Immobilien "off Balance Sheet"</p> <p>Serviceorientierung steht im Vordergrund</p> <p>Bessere Kontrolle über langfristige Entwicklung der Mieten/Raten</p> <p>Verbesserung von Finanzkennzahlen</p>
Nachteile	<p>Verkaufspreis stark abhängig von Mieten/Leasingrate</p> <p>Verträge mit kurzen Laufzeiten drücken auf die Verkaufspreise</p> <p>Mieten/Leasingraten belasten Erfolgsrechnung</p> <p>Unsicherheit über Entwicklung der Mieten/Raten</p> <p>Eingeschränkte Flexibilität infolge langfristiger Verträge</p> <p>Je nach Vertrag müssen Immobilien "on Balance Sheet" bleiben</p> <p>Kompliziertes, aufwändiges Verfahren v.a. bei Portfolio Transaktion</p> <p>Verantwortung für FM-Services bleiben i.d.R. beim Verkäufer</p>	<p>Verkaufspreis stark abhängig von Mieten/Leasingrate</p> <p>Verträge mit kurzen Laufzeiten drücken auf die Verkaufspreise</p> <p>Mieten/Leasingraten belasten Erfolgsrechnung</p> <p>Komplexität und Kosten der Transaktion</p> <p>Eingeschränkte Kontrolle über Qualität der FM-Services</p> <p>Wenig entwickelter Markt für REP's</p> <p>Wenig Transparenz über Pricing für Risikotransfer</p> <p>FM-Services in entwickelten Märkten eventuell günstiger separat</p>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ASSON (2002) und DIXON, POTTINGER (2006)

Tab. 2.2: Vor- und Nachteile von Formen des Property Outsourcing

Gegenüber klassischen Sale and lease/rent back Verfahren sind damit einige Vorteile verbunden. Die Möglichkeit, Objekte mit individuellen Vertragslaufzeiten auszulagern, erhöht zweifellos die operative und finanzielle Flexibilität. Indem auch die Facility Services an einen Dritten transferiert werden, wird zudem die Konzentration auf das Kerngeschäft konsequent vollzogen. Ergänzend wird eine effektive Restrukturierung des Portfolios ermöglicht, indem nicht mehr gebrauchte oder passende Objekte im Rahmen der Transaktion veräussert werden. Die genannten Vorteile sind allerdings nicht umsonst erhältlich. So ist klar, dass kürzere Laufzeiten und Break Optionen einen Preis haben, der sich im Falle eines Ausstiegs vor dem ersten „Break Termin“ sogar noch um Strafzahlungen erhöhen kann (ASSON, 2002).

Zudem setzt eine objektspezifische Ausgestaltung von Verträgen eine ebenso differenzierte Bedarfs- respektive Flächenplanung beim Verkäufer voraus. Neben diesen vertragsbezogenen Vorbehalten ist darüber hinaus das Vorhandensein entsprechender Anbieter im Markt eine „sine qua non“ Bedingung, die vor allem in entwickelten Immobilienmärkten gegeben ist. Hinzu kommt, dass gerade in entwickelten Märkten auch die Palette der FM-Service Anbieter grösser ist und damit separate Kontrakte interessante Alternativen darstellen können (DIXON, POTTINGER, 2006).

2.3.3 Kritische Würdigung des Property Outsourcing

Property Outsourcing kommt in zahlreichen Varianten zum Einsatz. Vorherrschend sind dabei in Europa die Formen Sale and lease/rent back. Real Estate Partnerships sind eine etwas weniger stark verbreitete Variante, die ihren Ursprung Ende der Neunziger Jahre in Grossbritannien haben, und eine Weiterentwicklung konventioneller Sale and lease/rent back Transaktionen darstellt. Eine trennscharfe Unterscheidung zwischen den beiden Formen ist in der Praxis allerdings kaum möglich, am ehesten aber noch mit Bezug auf die Kriterien *ein Käufer* und die gemeinsame Auslagerung von Immobilien und *FM-Services*. Wie oben dargelegt, sind Zielkonflikte im Rahmen von Property Outsourcings häufig. Mit Bezug auf das Thema der vorliegenden Arbeit interessiert dabei vor allem die Frage, wie im Rahmen der Auslagerung den operativen Anforderungen aus dem Kerngeschäft, die sich in einem schwankenden Flächenbedarf äussern, bestmöglich entsprochen werden kann. Entscheidender für ein in dieser Hinsicht erfolgreiches Property Outsourcing als eine Wahl zwischen diesen beiden Formen sind vor dem Hintergrund der vorangehenden Ausführungen die folgenden Gestaltungselemente:

- Eine differenzierte Strukturierung der notwendigen Verfügbarkeiten von Flächen durch die Unternehmung
- Eine objektspezifische Ausgestaltung von Miet-/Leasing-Verträgen durch den Käufer
- Die Möglichkeit, nicht vorhersehbare Schwankungen des Flächenbedarfs („upside „ und „downside“) kurzfristig auszugleichen

Auf der Basis dieser Forschungsergebnisse werden für den empirischen Teil der Arbeit folgende zwei Hypothesen formuliert:

Hypothese 3: Property Outsourcings bieten grundsätzlich ebensoviel Spielraum, um den Flexibilitätsanforderungen aus dem Kerngeschäft gerecht zu werden wie ein Halten der Immobilien im Eigentum.

Hypothese 4: Ein erster Schlüssel für ein effektives Property Outsourcing liegt in Vertragsmodellen, mit denen Flexibilitätsanforderungen aufgefangen werden können. Dabei spielen abgestufte Vertragsdauern, Ausstiegs-/Verlängerungsklauseln und die Möglichkeit, Flächen frühzeitig zurückzugeben eine wesentliche Rolle.

2.4 Flexibilität als Mittel zur Senkung des Risikopotenzials

Sich rasch wandelnde Anforderungen im Kerngeschäft - kürzere Strategie- und Planungszyklen, höhere Dynamik im Marktumfeld, Fusionen und Akquisitionen, technologischer Wandel als wichtigste Ursachen - führen zu steigenden Flexibilitätsanforderungen im Portfolio der betrieblich genutzten Immobilien (GIBSON, 2001). Immobilien sind allerdings von Natur aus wenig flexible Vermögenswerte: Neubau, Umbau, Erwerb, Verkauf dauern oft länger als beispielsweise die Akquisition einer anderen Unternehmung. Während sich also das Kerngeschäft rasch bewegt, wird in Gebäuden gearbeitet, die ein zeitgemässes Arbeiten nicht mehr unterstützen, werden unter Zeitdruck oder wegen Engpässen auf den Immobilienmärkten Flächen zugemietet, die wegen disperser räumlicher Anordnung schlanken Geschäftsprozessen entgegenstehen, werden Miet- oder Leasingverträge abgeschlossen, die nach Schrumpfungsprozessen „ausgesessen“ werden müssen oder können nicht mehr gebrauchte spezifische oder peripher gelegene Objekte kaum verkauft werden. Flexibilität im betrieblichen Immobilienbestand wird vor diesem Hintergrund mehr denn je zu einer zentralen Zielgrösse im Corporate Real Estate Management. Die Frage, wie diese zu akzeptablen Kosten erreicht werden kann, bildet Gegenstand verschiedener Forschungsarbeiten der jüngeren Vergangenheit.

2.4.1 Flexibilität – Definition und Formen

In Anlehnung an PFNÜR (2002) soll im Folgenden unter Flexibilität die Möglichkeit und Fähigkeit verstanden werden, die betriebsnotwendigen Flächen zeitgerecht, und kostenoptimal an die sich wandelnden Bedürfnisse des Kerngeschäfts anzupassen. Bei näherer Betrachtung wird rasch deutlich, dass Flexibilität ein facettenreiches Thema ist, dem sich die Immobilienforschung entsprechend je nach Fachrichtung von sehr unterschiedlichen Seiten genähert hat.

GIBSON (2000: 151 ff.) fasst frühere Ansätze zusammen und schlägt vor, Flexibilität nach den Dimensionen „physical“, „functional“ und „financial“ zu differenzieren. Bezugsgrösse für die Analyse der Flexibilität ist hier das einzelne Objekt. Dieses kann auf Grund seiner Konstruktion (vor allem Grundriss und Statik) mehr oder weniger gut an veränderte Nutzungsanforderungen adaptiert werden mit entsprechenden Kostenfolgen und ist damit mehr oder weniger physisch flexibel. Der funktionale Aspekt bezieht sich stärker auf die Frage der optimalen Gestaltung eines Arbeitsplatzes und die entspre-

chende Ausstattung. Als funktional flexibel werden dabei Gebäude, respektive Einrichtungen betrachtet, die ein rasches Umziehen, ein Umgruppieren oder Reorganisieren von Arbeitsplätzen oder eine Nutzungsänderung erlauben. Funktional flexible Bauten können demnach für verschiedene Nutzungen verwendet werden und deren Einrichtungen, vor allem in Bürobauten, sind standardisiert. Finanzielle Flexibilität meint die Möglichkeit, Flächen aufzugeben oder zu vermieten und wird vor allem durch die Konditionen in Miet- und Leasingverträgen beeinflusst.

Eine Analyse von Flexibilität greift allerdings zu kurz, wenn sie auf einzelne Objekte fokussiert. V. Gibson und C. Lizieri (zitiert in GIBSON, 2000: 152 ff.) postulieren deshalb eine Ausweitung auf das gesamte Immobilien Portfolio einer Unternehmung, und nehmen eine Dreiteilung in ein „Core Portfolio“, ein „1st Periphery Portfolio“ und ein „2nd Periphery Portfolio“ vor. Mit Gebäuden im „Core Portfolio“ deckt eine Unternehmung langfristige Flächenbedürfnisse ab. Dazu zählen Objekte, die wegen ihrer Funktion oder Lage strategisch bedeutsam sind (z.B. Produktionsanlagen, Warenhäuser an Innenstadtlagen), Gebäude, die eng mit der Firmengeschichte verbunden sind (z.B. Hauptsitze) oder Immobilien, die eine für die Unternehmung längerfristig wettbewerbsentscheidende Bedeutung haben (z.B. Einrichtungen der Forschung und Entwicklung). Objekte im „Core Portfolio“ werden nach Möglichkeit langfristig gesichert, entweder über Eigentum oder über langfristige Miet- oder Leasingverträge. Kontrolle über die Verfügbarkeit und die Veränderbarkeit dieser Kernobjekte sind dabei die ausschlaggebenden Argumente. Weil auch die Gebäude im „Core Portfolio“ sich wandelnden Anforderungen aus dem Kerngeschäft ausgesetzt sind, sind hier physische und funktionale Flexibilität von hoher Bedeutung. Dagegen spielt die finanzielle Flexibilität in der Regel eine weniger wichtige Rolle. Die Objekte im „1st Periphery Portfolio“ müssen in der Lage sein, schwankenden Flächenbedarf, der als Folge unterschiedlich starker Auslastung im Kerngeschäft entsteht, aufzufangen. Hier gewinnt die finanzielle Flexibilität an Bedeutung, die sich in der Möglichkeit einer raschen, günstigen Flächenabgabe oder –akquisition manifestiert. Mietverträge mit Ausstiegs-, respektive Verlängerungsoptionen sind dabei ein geeignetes Mittel, mit dem dies bewerkstelligt werden kann. Physische und funktionale Vorteile der Immobilien können unterstützend wirken, sind aber insgesamt in dieser Kategorie weniger bedeutsam. Die Flächen innerhalb des „2nd Periphery Portfolio“ decken sehr kurzfristige und spezifische Bedürfnisse ab. Hierunter fallen beispielsweise ausgestattete Büroräume mit Serviceleistungen, die vorübergehend oder als Vorstufe zur Eröffnung einer Niederlassung genutzt werden oder zum Beispiel Räume für Schulungen, Konferenzen, etc. Finanzielle Flexibilität ist in diesen Fällen das dominierende Kriterium.

Gibson und Lizieris Ansatz zur Strukturierung von Flexibilität im betrieblichen Immobilienbestand bietet wesentliche Vorteile, indem eine Anwendung auf sämtliche Flächenkategorien (Büro, Produktion, etc.) möglich ist. Die Öffnung des Blickwinkels hin zu einer portfolioweiten Betrachtung macht den Ansatz besonders interessant. Defizite sind in den nicht besonders trennscharfen Kategorien der physischen und funktionalen Flexibilität zu sehen. Nicht explizite Berücksichtigung finden in dem Modell marktseitige Aspekte einer Immobilie, sprich deren Wiederverwertbarkeit und Marktgängigkeit. Gerade diese bestimmen aber wesentlich mit, wie rasch ein nicht mehr benötigtes Ob-

jekt veräussert oder weitervermietet werden kann. Unflexible Gebäude sind auf der anderen Seite solche, auf denen die Unternehmung „sitzen bleibt“.

In der Diskussion um Flexibilität wird immer auch der Kostenaspekt eine Rolle spielen müssen, indem das gewünschte Mass an Anpassungsfähigkeit den Kosten der dafür notwendigen Massnahmen gegenüber zu stellen ist. Beispielhaft seien hier die Bildung von Reserven als flexibilitätsbildende Massnahme erwähnt. Hier werden auch Zielkonflikte deutlich zwischen Bestrebungen zur Senkung der immobilienbezogenen Kosten und der Möglichkeit, Flächen zeitgerecht bereitzustellen oder abzubauen. Exemplarisch wird dies unter anderem deutlich bei Verträgen für angemietete Flächen. So müssen kurze Laufzeiten, die das Risiko von Überkapazitäten begrenzen, gewöhnlich mit höheren Mieten „erkauft“ werden. Flexibilität hat also ihren Preis und ist umso kostspieliger, wenn sie nicht genutzt wird.

2.4.2 Strategien zur Gewinnung von Flexibilität

Nachdem umrissen wurde, was unter Flexibilität zu verstehen ist, wird im Folgenden ein Überblick gegeben über Strategien und Massnahmen, mit denen sich die Flexibilität erhöhen lässt. Generell zielen Strategien zur Flexibilisierung darauf ab, das Risikopotenzial in Immobilien zu senken. Dies ist vor allem von Bedeutung, weil der Beurteilung und Steuerung des Risikopotenzials im Rahmen des betrieblichen Immobilienmanagements herausragende Bedeutung zukommt. PFNÜR (2002) argumentiert dabei anhand eines Clustering des Immobilien Portfolios nach den drei Dimensionen Zurechenbarkeit von Kosten und Nutzen, strategische Bedeutung und Risikopotenzial. Risiken sind zum einen „Sunk Costs“, also Kosten, die im Rahmen der Bereitstellung einer Immobilie entstehen und sich nicht zurückgewinnen lassen (SCHULTE, LEE, PAUL, 2005: S. 326). Hohe Sunk Costs werden beispielsweise durch die Erstellung von Immobilien verursacht, die wenig marktfähig sind, oder hohe Nutzungskosten verursachen. Letztere bestehen primär aus Finanzierungskosten, Abschreibungen sowie Bewirtschaftungs- und Instandsetzungskosten⁶. Durch flexible Nutzungskonzepte und die Wahl attraktiver Standorte lässt sich das Risikopotenzial vermindern.

Welche strategischen Stossrichtungen sind nun grundsätzlich möglich, um die Flexibilisierung im Immobilienbestand zu erhöhen. In Anlehnung an PFNÜR (2002: S. 326 f.) können die folgenden Handlungsfelder unterschieden werden (vgl. nachstehende Tabelle 2.3).

⁶ Nach DIN Norm 18960 werden in der Nutzungsphase Kapital-, Verwaltungs-, Betriebs- und Instandsetzungskosten unterschieden. Im FM Monitor 2005 (ETH, pom+, 2005: S. 14) werden Verwaltungs- und Betriebskosten zu Bewirtschaftungskosten zusammengefasst.

Handlungsfeld	Ansatzpunkte
Flächenplanung	Einplanung von Reserven, Wahl attraktiver Standorte mit Vermarktungspotenzial
Eigentumsentscheid	Abgleich von Nutzungshorizont und Eigentumsform respektive Vertragslaufzeiten bei Leasing/Miete, Verträge mit "break" Klauseln
Finanzierung	Partizipative Finanzierungsformen
Immobilienentwicklung	Errichtung von leicht adaptierbaren Gebäuden
Bewirtschaftung	Lebenszyklusorientierte Instandhaltung
Verwertung	Professionelles Immobilienmarketing
Organisation	Dezentrale, nutzernehe Eingliederung des Immobilienmanagements
Managementsystem	Marktorientierte Verrechnungspreise

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PFNÜR (2002: S. 326 f.)

Tab. 2.3: Handlungsfelder der Flexibilisierung

In der Flächenplanung bestehen wirksame Hebel zur Flexibilisierung, indem sich hier die Adaptionmöglichkeiten auf Schwankungen im Kerngeschäft unmittelbar steuern lassen. Mit der Entscheidung über Eigentum respektive die Wahl von geeigneten Vertragsarten wird versucht, die Verfügbarkeit zu kontrollieren. Diesem Thema wurden in jüngster Vergangenheit einige Forschungsarbeiten gewidmet, auf deren Erkenntnisse weiter unten noch detaillierter eingegangen wird. Überdies wird diese Frage auch im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit noch vertieft diskutiert (vgl. Kap. 3). Über die Finanzierungsform wird vor allem der finanzielle Spielraum der Unternehmung beeinflusst. Das Thema ist von hoher und zunehmender Bedeutung für die Flexibilisierung, dessen Erörterung kann allerdings nicht Gegenstand dieser Arbeit sein, da der Rahmen damit bei weitem gesprengt würde. Auch mit der Immobilienentwicklung steht ein effektiver Schlüssel zur Hand, um Gebäude und Einrichtungen bereitzustellen, mit denen sich wandelnde Anforderungen aus den Geschäftsprozessen erfüllen lassen.

In der Bewirtschaftung wird über eine lebenszyklusorientierte Instandhaltung die Anpassungsfähigkeit des Immobilienbestands laufend beeinflusst. Die Verwertungspotenziale und damit der Spielraum des Corporate Real Estate Management, nicht mehr passende Immobilien aus dem Bestand zu lösen, werden je länger je weniger lediglich von den Renditeaussichten eines Objekts beeinflusst, sondern stark durch ein professionelles Immobilienmarketing mitgeprägt (vgl. hierzu unter anderem ZEUGIN, ZEUGIN GÖLKER, 2006). Mit der organisatorischen Eingliederung des Immobilienmanagement werden generell wesentlich unternehmensweite Handlungsoptionen gesteuert. KRUMM (2001: S. 285) bemerkt hierzu als Ergebnis umfassender Case Studies in multinationalen Konzernen mit Hauptsitz in Holland: „The existence of centralised corporate real estate management leads to more efficient use of the real estate portfolio and increases the profitability of the corporation.“. Wie die bisherigen Ausführungen deutlich machen, ist damit auch für das Thema Flexibilität unmittelbar betroffen. Flexibilität setzt auch haushälterischen Umgang mit Flächen voraus. Die entsprechenden Anreize zu setzen,

zum Beispiel mit Hilfe von marktorientierten Verrechnungspreisen, ist unter anderem Aufgabe des Managementsystems (vgl. dazu HOMAN, 2001: S. 20).

2.4.3 Flexibilität im Rahmen von Property Outsourcings

Wie im Kap. 2.1 geschildert wurde, liegen die Motive für Property Outsourcings auch darin, die Flexibilität in der Flächennutzung zu erhöhen. Die jüngere Vergangenheit hat allerdings ebenso gezeigt, dass Unternehmungen, die im grossen Stil Immobilien im Rahmen von Sale and lease back oder Sale and rent back Transaktionen ausgelagert haben, heute teilweise in starren Vertragskonstruktionen gebunden sind (LOUKO, 2004: S. 85).

DE ZÚNIGA (2005) untersuchte vor diesem Hintergrund die Potenziale von Flexibilität im Rahmen von Property Outsourcing Verträgen. Es existieren zahlreiche Formen, Strategien und Techniken von Property Outsourcing, der erwartete Mehrwert kann dann erzielt werden, wenn es gelingt, ein unflexibles Immobilien Portfolio bestehend aus Eigentum und langfristigen Miet- und Leasingverträgen bedürfnisgerecht zu restrukturieren und so besser an die Bedürfnisse des Kerngeschäfts anzupassen. Erwartet werden Kapitalgewinne vor allem für Investitionen ins Kerngeschäft und Kostensenkungen als wesentliche, messbare Effekte. DE ZÚNIGA (2005: S. 323 f.) kommt, basierend auf einer Analyse von aktuellen Untersuchungen (u.a. O'ROARTY, 2001) und zwei Fallstudien grösserer Property Outsourcings, zum Schluss, dass trotz einiger negativer Erfahrungen die Möglichkeiten gegeben sind, im Rahmen von Verträgen die gewünschte Flexibilität zu sichern.

O'ROARTY (2001) untersuchte die Bedeutung von Flexibilität für Non Property Companies, die Treiber für die Nachfrage nach flexiblen Flächenangeboten und die Reaktion der Anbieterseite. Hintergrund für die Arbeit war das Aufkommen flexibler Mietverträge für kommerzielle Flächen in Grossbritannien als Folge der rezessiven wirtschaftlichen Entwicklung zu Beginn der neunziger Jahre. Basis der Untersuchung war eine Befragung ausgewählter Blue Chips in Grossbritannien aus einem breiten Branchenspektrum mit allerdings deutlichen Schwerpunkten bei Finanzdienstleistern sowie IT- und Telekommunikationsunternehmen. Rund die Hälfte der Flächen werden von diesen Unternehmungen gemietet, Tendenz steigend. Dabei können deutliche Unterschiede in der Eigentumsstruktur beobachtet werden, die von der Nutzung abhängen. Hauptsitze oder Kernprozesse werden häufiger in eigenen Gebäuden, Back Office und Support Funktionen eher in angemieteten Objekten untergebracht.

Interessant ist die Beurteilung der Flexibilität von unterschiedlichen Besitzformen. An erster Stelle stehen hier Verträge mit einer fünfjährigen Laufzeit gefolgt von Eigentum. An dritter Position stehen fünfzehnjährige Verträge mit Ausstiegsoptionen nach fünf und zehn Jahren. Es folgen mit grösserem Abstand zehn- und 15 jährige Mietverträge ohne vertragliche Möglichkeiten zum Ausstieg (ebd.: S. 73). Eigentum wird also unter Flexibilitäts Gesichtspunkten relativ hoch bewertet und schneidet interessanterweise besser ab als eine langfristige Vertragsform mit frühzeitigen Exit-Möglichkeiten.

Welche Faktoren dominieren die Prinzipien der Flächenakquisition? Auf den ersten drei Plätzen liegen Flexibilität für das Kerngeschäft, der tiefste Net Present Value und die Flexibilität der Mietkonditionen. Die Qualität der Flächen, Zu- und Abgänge im Portfolio, kurzfristige Kosten und das Corporate Image sind dagegen von nachrangiger Bedeutung (ebd.: S. 73). Break Optionen und Veräusserungsrechte im Rahmen von Mietverträgen wird das höchste Potenzial zur Sicherung von Flexibilität in der Zukunft beigemessen. Änderungs- und Umbaumöglichkeiten sowie der Kontrolle über Service- und Versicherungskosten werden dagegen deutlich tiefer eingestuft.

Flexibilitätsbedürfnisse drücken sich in der Nachfrage nach Flächen aus, die bezüglich Menge, Qualität und räumlicher Verteilung mehr oder weniger grossen Schwankungen unterworfen sein kann. Es zeigt sich, dass Unternehmungen erhebliche Schwierigkeiten haben, den zukünftigen Flächenbedarf einigermaßen präzise vorauszusagen, insbesondere für mittel- bis langfristige Perioden. Diese Beobachtung verwundert wenig, deckt doch eine Unternehmensplanung häufig lediglich einen Zeitraum von drei bis höchstens fünf Jahren ab. Die oben geschilderten Einflussfaktoren (vgl. Kap. 2.3.1) erschweren die Flächenbedarfsplanung zusätzlich. So gaben in der von O'ROARTY (ebd.) durchgeführten Befragung über 50 % der Personen an, ihre Flächenplanung habe sich im Nachhinein als sehr ungenau erwiesen. Es sind diese Limiten in der Planung des zukünftigen Bedarfs an Raumressourcen, die als massgebliche Treiber für die Nachfrage nach flexiblen Flächenangeboten wirken.

Was ist der Wert von Flexibilität ausgedrückt in Zahlungsbereitschaft? Die Untersuchungen von O'ROARTY (ebd.: S. 74 f.) zeigen, dass 89 % der Befragten bereit waren, einen um 10 – 30 % erhöhten Mietzins für Ausstiegsmöglichkeiten nach fünf und zehn Jahren in fünfzehnjährigen Verträgen bei standardisierten Büroflächen zu bezahlen. Ähnlich hoch ist die Zahlungsbereitschaft für kleinere Einheiten, die nicht zum Kernbestand gehören („Satellite“). Die Bereitschaft sinkt deutlich ab bei Hauptsitzen und kapitalintensiven Investitionen. Es zeigt sich also, dass Unternehmungen bereit sind, Investoren für mehr Unsicherheit, mithin das grössere Ausfallrisiko, in Form von höheren Mieten zu entschädigen. O'ROARTY (ebd.) kommt auf Grund ihrer Untersuchung zum Schluss, dass flexible Mietverträge für die Flächenplanung der Unternehmungen von steigender Bedeutung sind. Dieser Trend verändert die Beziehungen zwischen Investoren und Mietern und kreiert eine Win-Win Situation, in der Fläche immer mehr zu einer Dienstleistung wird mit entsprechenden Chancen für die Anbieter respektive Investoren. Für das Corporate Real Estate Management steigt die Herausforderung, Businessanforderungen in eine Flächenplanung umzusetzen und diese noch besser als bis anhin mit geeigneten Vertragsmodellen in Übereinstimmung zu bringen. Mit steigender Nachfrage nach Vertragsmodellen, die passende Flexibilität bieten, darf erwartet werden, dass die Palette der Angebote auf den Flächenmärkten zunehmen wird.

Die Diskussion der Ergebnisse einschlägiger Forschungsarbeiten zeigt insgesamt, dass ein Lösungsansatz zur Aussteuerung von Zielkonflikten in einer Strukturierung des Portfolios und der Flexibilitätsanforderungen gesehen werden kann. Für den empirischen Teil der Arbeit wird deshalb eine weitere Hypothese formuliert:

Hypothese 5: In der Kenntnis der Flexibilitätsbedürfnisse über das gesamte Portfolio liegt ein zweiter wesentlicher Schlüssel für die Umsetzung der entsprechenden Anforderungen im Rahmen von Property Outsourcings.

3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Gegenstand des folgenden Kapitels ist die Erläuterung der aus der empirischen Untersuchung gewonnen Erkenntnisse. Zunächst werden dabei die Themen Besitzstruktur und Bereitstellung mit ihren Einflussfaktoren geschildert (Kap. 3.1). Anschliessend folgen die Ergebnisse zu den Erfahrungen mit aktuellen Property Outsourcings (Kap. 3.2), bevor abschliessend Anforderungen und Strategien im Bereich Flexibilität beschrieben werden.

3.1 Strategien und Einflussfaktoren in der Bereitstellung von Flächen

3.1.1 Aktuelle Besitzverhältnisse bei betriebsnotwendigen Flächen

Im Rahmen der Interviews wurden die Unternehmungen gebeten die Verteilung ihrer betrieblichen Flächen in der Schweiz gegliedert nach Besitzform sowie nach Nutzungskategorie darzulegen (vgl. Tab. 3.1 – 3.5). Die Angaben erfolgten in der von der Unternehmung bevorzugten Flächendefinition, meistens als Hauptnutzfläche. In drei Fällen (Nr. 8 – 10) wurden Nettogeschossflächen angegeben, die Angaben wurden deshalb mit einem pauschalen Faktor von 0,69 in Hauptnutzflächen umgerechnet. Von insgesamt 13 ausgewerteten Unternehmungen waren 4 nicht bereit oder in der Lage, ihre Flächenverhältnisse offen zu legen. Die erhobenen Flächen betragen gesamthaft ca. 6,4 Mio. m², inklusive der nicht gemeldeten Flächen dürfte dieser Wert grob geschätzt zwischen 8 bis 10 Mio. m² liegen⁷. Damit repräsentiert die vorliegende Untersuchung ein Portfolio von respektablem Grösse. Zum Vergleich: Die Verkaufsflächen sämtlicher Einkaufszentren in der Schweiz betragen rund 1,5 Mio. m², die gesamten Büroflächen der Stadt Zürich 8 Mio. m² (WÜEST & PARTNER, 2007: 52, 34).

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass, wie erwartet, der grössere Anteil der gesamten Flächen im Eigentum der Unternehmungen steht. Mit 68 % liegt der Wert ungefähr in der Grössenordnung, die auch im Rahmen der oben zitierten Untersuchungen in Deutschland festgestellt wurde (vgl. Kap. 2.2.2). Von den ausgelagerten 32 % der Flächen wird mit 29 % der überwiegende Teil gemietet, Leasing spielt eine untergeordnete Rolle und wird nur von zwei Unternehmungen praktiziert. Hinter dem Gesamtwert verbergen sich allerdings grössere Unterschiede die von einem Ende des Spektrums mit 0 % Flächen im Eigentum bis zu Eigentumsanteilen von annähernd 95 % reichen. Die klare Mehrheit der Unternehmungen besitzt aktuell in der Schweiz deutlich mehr als 50 % der betrieblichen Flächen im Eigentum. Der Finanzdienstleister, der angibt, keine Flächen im Eigentum zu haben, ist insofern als Spezialfall zu sehen, als die Flächen teilweise aus dem Finanzvermögen der Unternehmung gemietet werden.

⁷ Hochrechnung von 9 auf 13 Unternehmungen über den Durchschnittswert aus den 9 Firmen mit Flächenangaben.

Unterschiede zwischen den Branchen sind angesichts einer Stichprobe, die mit 13 Unternehmen keinen Anspruch auf Repräsentativität im statistischen Sinne erheben

		Hauptnutzflächen Schweiz nach DIN 277/SIA d0170							
		Absolut [m2]				% Anteil			
Nr.	Branche	Total	Eigentum	Miete	Leasing	Total	Eigentum	Miete	Leasing
1	Finanzdienstleister	425.000	257.000	121.625	46.375	100%	60%	29%	11%
2	Finanzdienstleister	1.249.117	836.726	412.391	0	100%	67%	33%	0%
3	Finanzdienstleister	178.129	0	178.129	0	100%	0%	100%	0%
4	Finanzdienstleister	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
5	Pharma	510.100	490.100	20.000	0	100%	96%	4%	0%
6	Industrie/Grundstoffe	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
7	Industrie/Grundstoffe	334.300	284.300	50.000	0	100%	85%	15%	0%
8	Logistik/Transport/Telko	748.191	326.994	252.911	168.286	100%	44%	34%	22%
9	Logistik/Transport/Telko	1.807.800	1.393.800	414.000	0	100%	77%	23%	0%
10	Logistik/Transport/Telko	568.792	509.454	59.338	0	100%	90%	10%	0%
11	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
12	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
13	Handel	609.780	304.890	304.890	0	100%	50%	50%	0%
Total		6.431.209	4.403.264	1.813.284	214.661	100%	68%	29%	3%

Quelle: Eigene Darstellung

k.A. = Keine Angaben möglich

Tab. 3.1: Aufteilung Hauptnutzflächen Schweiz nach Eigentum, Miete und Leasing

kann, mit Vorsicht zu betrachten und haben lediglich indikativen Charakter. Auffallend ist, dass die Finanzdienstleister, von denen Flächendaten vorliegen, tiefere Eigentumsanteile aufweisen als die Unternehmen in den Segmenten Pharma und Industrie/Grundstoffe.

In der Gruppe Logistik/Transport/Telko sind hinsichtlich Eigentumsanteil grosse Unterschiede feststellbar, hier schwanken die Anteile zwischen 44 % und 90 %. Wie bereits erwähnt, handelt es sich hier auch nicht um einen sauberen Branchen Cluster, die Schwankungen sind damit wenig überraschend. Wegen grösstenteils fehlender Angaben sind schliesslich zum Handel keine validen Aussagen möglich. Von drei Firmen, zwei Finanzdienstleister und ein Unternehmen aus der Branche Industrie/Grundstoffe, liegen zudem die Besitzverhältnisse der Flächen im Ausland vor. Alle drei Unternehmen weisen in einer weltweiten Betrachtung zum Teil deutlich tiefere Eigentumsanteile aus als in der Schweiz. Bei den beiden Finanzdienstleistern liegen diese in der Grössenordnung von 25 % bis 35 % der gesamten Flächen.

In einem ersten Zwischenfazit lässt sich angesichts der empirischen Ergebnisse also die These formulieren, dass Unternehmen, die hauptsächlich in Bürogebäuden „produzieren“ höhere Anteile an ausgelagerten Immobilien aufweisen. Ob diese These bei einer Betrachtung der Besitzstrukturen gegliedert nach Nutzungskategorien standhält, soll im Folgenden diskutiert werden.

3.1.2 Flächennutzung und Besitzform

Auf der Basis aktueller Forschungsergebnisse aus Deutschland (vgl. Kap. 2.2.2) wurde für die vorliegende Untersuchung die Hypothese 2 formuliert, dass Produktionsanlagen sich üblicherweise im Eigentum einer Unternehmung befinden. Während Verkaufsflächen den höchsten Anteil an gemieteten/geleasten Flächen aufweisen, liegen Büros und Lager/Logistik etwas tiefer. Trifft nun dieses Bild auch auf die hier betrachteten Unternehmungen zu?

Wegen fehlender Flächenangaben müssen sich die Aussagen auf die Situation in 9 Unternehmungen beschränken, eine Analyse der Flächenverteilung im Handel ist nicht möglich. Die Ergebnisse zeigen bei Produktionsflächen das erwartete Bild (vgl. Tab. 3.2): Diese werden im Mittel über alle Unternehmungen hinweg betrachtet zu 77 % im Eigentum gehalten. Ausschliesslich im Eigentum befinden sich diese Flächen wenig überraschend in der industriellen Produktion sowie bei einer Unternehmung aus der Gruppe Transport/Logistik/Telko.

Nr.	Name	Flächen Produktion				Total	Eigentum [%]	Miete [%]	Leasing [%]
		Total	Eigentum [m ²]	Miete [m ²]	Leasing [m ²]				
1	Finanzdienstleister	22.000	19.000	3.000	0	100%	86%	14%	0%
2	Finanzdienstleister	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
3	Finanzdienstleister	3.268	0	3.268	0	100%	0%	100%	0%
4	Finanzdienstleister	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
5	Pharma	110.000	110.000	0	0	100%	100%	0%	0%
6	Industrie/Grundstoffe	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
7	Industrie/Grundstoffe	117.000	117.000	0	0	100%	100%	0%	0%
8	Transport/Logistik/Telko	355.657	228.545	74.042	53.070	100%	64%	21%	15%
9	Transport/Logistik/Telko	614.100	407.100	207.000	0	100%	66%	34%	0%
10	Transport/Logistik/Telko	268.453	268.453	0	0	100%	100%	0%	0%
11	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
12	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
13	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
	Total	1.490.478	1.150.098	287.310	53.070	100%	77%	19%	4%

Quelle: Eigene Darstellung

k.A. = Keine Angaben möglich

Tab. 3.2: Aufteilung Hauptnutzflächen Produktion in der Schweiz nach Eigentum, Miete und Leasing

Interessant ist allerdings, dass bei den restlichen zwei Unternehmungen dieser Gruppe bedeutende Anteile von je rund einem Drittel ausgelagert sind. Es handelt sich dabei um die beiden Unternehmungen mit den grössten Produktionsflächen. Unbedeutend sind die Produktionsflächen wie erwartet bei den Finanzdienstleistern.

Die Aussagekraft der Verteilung bei den Flächen für Lager/Logistik ist ebenfalls beschränkt (vgl. Tab. 3.3). Die fehlenden Angaben zu den Handelsunternehmungen, für die diese Kategorie von grosser Bedeutung sein dürfte, fallen dabei vor allem ins Gewicht. Nicht erstaunlich ist, dass die Unternehmung mit den weitaus umfangreichsten Flächen einen hohen Anteil im Eigentum hält, da es sich hier um betriebliche Kernprozesse handelt.

		Flächen Lager/Logistik							
Nr.	Name	Total	Eigentum [m ²]	Miete [m ²]	Leasing [m ²]	Total	Eigentum [%]	Miete [%]	Leasing [%]
1	Finanzdienstleister	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
2	Finanzdienstleister	326.276	227.175	99.101	0	100%	70%	30%	0%
3	Finanzdienstleister	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
4	Finanzdienstleister	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
5	Pharma	129.000	129.000	0	0	100%	100%	0%	0%
6	Industrie/Grundstoffe	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
7	Industrie/Grundstoffe	135.000	85.000	50.000	0	100%	63%	37%	0%
8	Transport/Logistik/Telko	83.140	31.484	26.945	24.711	100%	38%	32%	30%
9	Transport/Logistik/Telko	538.200	441.600	96.600	0	100%	82%	18%	0%
10	Transport/Logistik/Telko	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
11	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
12	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
13	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
	Total	1.211.616	914.259	272.646	24.711	100%	75%	23%	2%

Quelle: Eigene Darstellung

k.A. = Keine Angaben möglich

Tab. 3.3: Aufteilung Hauptnutzflächen Lager/Logistik in der Schweiz nach Eigentum, Miete und Leasing

Die Verkaufsflächen (vgl. Tab. 3.4) sind wegen der fehlenden Angaben aus dem Handel schwach vertreten in der Stichprobe. Von den drei Unternehmungen mit den grössten Flächen weisen die zwei Vertreter aus der Gruppe Transport/Logistik/Telko bedingt durch die räumliche Verknüpfung der Flächen zu betrieblichen Kernprozessen sehr hohe Anteile an Eigentum auf.

		Flächen Verkauf/Kundenzonen							
Nr.	Name	Total	Eigentum [m ²]	Miete [m ²]	Leasing [m ²]	Total	Eigentum [%]	Miete [%]	Leasing [%]
1	Finanzdienstleister	27.000	15.000	12.000	0	100%	56%	44%	0%
2	Finanzdienstleister	98.629	56.816	41.813	0	100%	58%	0%	0%
3	Finanzdienstleister	34.726	0	34.726	0	100%	0%	100%	0%
4	Finanzdienstleister	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
5	Pharma	2.600	2.600	0	0	100%	100%	0%	0%
6	Industrie/Grundstoffe	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
7	Industrie/Grundstoffe	3.000	3.000	0	0	100%	100%	0%	0%
8	Transport/Logistik/Telko	9.862	1.825	7.412	625	100%	19%	75%	6%
9	Transport/Logistik/Telko	69.000	55.200	13.800	0	100%	80%	20%	0%
10	Transport/Logistik/Telko	54.668	54.668	0	0	100%	100%	0%	0%
11	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
12	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
13	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
	Total	299.485	189.109	109.751	625	100%	63%	37%	0%

Quelle: Eigene Darstellung

k.A. = Keine Angaben möglich

Tab. 3.4: Aufteilung Hauptnutzflächen Verkauf/Kundenzonen in der Schweiz nach Eigentum, Miete und Leasing

Nr.	Name	Flächen Büro							
		Total	Eigentum [m ²]	Miete [m ²]	Leasing [m ²]	Total	Eigentum [%]	Miete [%]	Leasing [%]
1	Finanzdienstleister	376.000	223.000	106.625	46.375	100%	59%	28%	12%
2	Finanzdienstleister	710.437	444.714	265.723	0	100%	63%	37%	0%
3	Finanzdienstleister	136.585	0	136.585	0	100%	0%	100%	0%
4	Finanzdienstleister	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
5	Pharma	200.000	180.000	20.000	0	100%	90%	10%	0%
6	Industrie/Grundstoffe	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
7	Industrie/Grundstoffe	35.000	35.000	0	0	100%	100%	0%	0%
8	Transport/Logistik/Telko	266.336	43.642	139.393	83.301	100%	16%	52%	31%
9	Transport/Logistik/Telko	262.200	200.100	62.100	0	100%	76%	24%	0%
10	Transport/Logistik/Telko	245.670	186.332	59.338	0	100%	76%	24%	0%
11	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
12	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
13	Handel	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
	Total	2.232.228	1.312.788	789.764	129.676	100%	59%	35%	6%

Quelle: Eigene Darstellung

k.A. = Keine Angaben möglich

Tab. 3.5: Aufteilung Hauptnutzflächen Büro in der Schweiz nach Eigentum, Miete und Leasing

Die Büroflächen (vgl. Tab. 3.5) weisen mit durchschnittlich 59 % den tiefsten Eigentumsanteil der vier betrachteten Kategorien auf. Die drei Unternehmungen mit den umfangreichsten Flächen weisen dabei auch die höchsten Anteile an ausgelagerten Flächen auf. Die vergleichsweise tiefen Eigentumsanteile in der Kategorie Büro liegen auch deutlich unter dem aus der zitierten Umfrage in Deutschland resultierenden Wert von 71 % (vgl. Kap. 2.2.2).

Zusammenfassend kann zur Flächenverteilung festgehalten werden, dass primär „Commodities“, also vor allem Büroflächen, ausgelagert werden. Aber nicht nur: Es gibt wenige, aber eindruckliche Beispiele von Unternehmungen, die sämtliche Flächen oder einen grösseren Teil ihrer Produktionsflächen ausgelagert haben. Interessant auch, dass Industrieunternehmungen nicht nur die Gebäude für Produktion und Lager/Logistik im Eigentum besitzen, sondern auch umfangreiche Bestände an Büroflächen.

3.1.3 Strategische Muster in der Bereitstellung von Flächen

Nachdem ein Blick auf die aktuellen Besitzstrukturen geworfen wurde, sollen im Folgenden die Strategien für die Zukunft analysiert werden. Welche Muster in der Bereitstellung von Flächen lassen sich also feststellen? Dazu werden die Präferenzen von Eigentum und Miete in verschiedenen Nutzungskategorien betrachtet (vgl. Tab. 3.6).

Alle betrachteten Unternehmungen treffen ihre Flächenentscheide situationsspezifisch, wobei eine Vielzahl von Bestimmungsfaktoren relevant sind. Allgemeingültige Gesetzmässigkeiten der Bereitstellung gibt es deshalb nicht. Allerdings können durchaus unterschiedliche Muster beobachtet werden, in denen unterschiedliche Strategien zum Ausdruck kommen. Es lassen sich vier strategische Typen der Bereitstellung unterscheiden:

Typ A „Eigentum“ - Eigentum ist die dominante Besitzform für alle Nutzungen

Typ B „Eigentum oder Miete“ - Differenzierte Bereitstellung aller Nutzungen

Typ C „Commodities in Miete“ - Miete dominiert als Besitzform für „Commodities“

Typ D „Miete“ - Miete ist die präferierte Besitzform für alle Nutzungen

Die vier Typen werden nachfolgend beschrieben bevor im nächsten Kapitel detaillierter auf die Bestimmungsfaktoren eingegangen wird, die hinter diesen Mustern steht.

Typ A „Eigentum“

Für Unternehmungen des Typs A spielt Eigentum auch in Zukunft eine dominante Rolle als Besitzform und zwar weitestgehend unabhängig von der Nutzungsart der Flächen. Eigentum wird hier in Zukunft sogar noch eine grössere Bedeutung haben als heute, indem mit der Bereitstellung neuer Flächen teilweise auch ein Ersatz von bestehenden Mietflächen einhergeht. Miete spielt in diesen Unternehmungen ausschliesslich für kleinere Standorte im Ausland eine Rolle und hier auch nur für Büroflächen. Die beiden Vertreter des Typs A gehören zu den Branchen Pharma und Finanzdienstleistungen. Wie weiter unten noch deutlich wird, nehmen damit beide Firmen eine Sonderstellung ein, denn sowohl die weiteren Industriefirmen wie auch die übrigen Finanzdienstleister messen Eigentum eine weniger prominente Bedeutung zu.

Typ B „Eigentum oder Miete“

Unternehmungen vom Typ B sind allesamt im Handel tätig und manifestieren keine eindeutigen Präferenzen in der Bereitstellung von Flächen. Situationsspezifisch wird jeweils die bestmögliche Option wahrgenommen. Eine klare Präferenz ist dennoch auszumachen: Wegen der überragenden Bedeutung der Lage im Detailhandel, wird in der Regel versucht, Verkaufsflächen an strategischen Standorten zu erwerben. Da die Marktsituation dies nicht immer zulässt, diese Flächen mithin nicht erworben werden können, muss nicht selten auf Miete ausgewichen werden. Auch von dieser Regel sind aber Ausnahmen zu beobachten, etwa wenn eine Standortsicherung zu vorteilhaften Mietkonditionen möglich ist. Im Falle von Flächen für Lager/Logistik sowie Büro wird ebenfalls situationsspezifisch die beste Lösung gewählt. Miete dominiert bei kleineren Verkaufsstandorten sowie peripher gelegenen grösseren Komplexen. Bei Verteilzentren fällt eine Standortsicherung ebenso wenig ins Gewicht, Miete deshalb eine valable Option zu Eigentum. Büroflächen schliesslich spielen im Handel gemessen an der Summe der Flächen erstens eine untergeordnete Rolle, zweitens sind ein Grossteil der Büroflächen in den gleichen Komplexen wie die Verkaufsflächen lokalisiert.

Typ C „Commodities in Miete“

Im Typ C sind drei Gruppen von Unternehmungen zu unterscheiden. Einmal die Finanzdienstleister, deren Flächen überwiegend aus Büros bestehen. Dann Industrieunternehmungen, bei denen die Flächen für Produktion und Lager/Logistik mengenmässig klar im Vordergrund stehen und drittens Unternehmungen aus Transport/Logistik/Telko, bei denen Flächen für Produktion und Lager/Logistik wiederum einen bedeutenden respektive überwiegenden Anteil bilden. Bis auf einen

Nr.	Branche	Typ Bereitstellung	Produktion		Forschung + Entwicklung		Lager/Logistik		Verkaufsfläche/ Kundenzone		Büro	
			Eigentum	Miete	Eigentum	Miete	Eigentum	Miete	Eigentum	Miete	Eigentum	Miete
1	Finanzdienstleister	C	vorherrschend		nicht relevant		nicht relevant			vorherrschend		ausschliesslich
2	Finanzdienstleister	C	nicht relevant		nicht relevant		sowohl als auch			vorherrschend		vorherrschend
3	Finanzdienstleister	D		ausschliesslich	nicht relevant		nicht relevant			ausschliesslich		ausschliesslich
4	Finanzdienstleister	A	k.A.		k.A.		k.A.		sowohl als auch		vorherrschend	
5	Pharma	A	ausschliesslich		ausschliesslich		vorherrschend		nicht relevant		vorherrschend	
6	Industrie/Grundstoffe	C	vorherrschend		nicht relevant		nicht relevant		nicht relevant			ausschliesslich
7	Industrie/Grundstoffe	C	ausschliesslich		ausschliesslich			vorherrschend	nicht relevant			vorherrschend
8	Transport/Logistik/Telko	D		ausschliesslich	nicht relevant		nicht relevant			ausschliesslich		ausschliesslich
9	Transport/Logistik/Telko	C		vorherrschend	nicht relevant		vorherrschend		vorherrschend			vorherrschend
10	Transport/Logistik/Telko	C	überwiegend		nicht relevant		nicht relevant		überwiegend		sowohl als auch	
11	Handel	B	k.A.		nicht relevant		k.A.		sowohl als auch		k.A.	
12	Handel	B	nicht relevant		nicht relevant		sowohl als auch		sowohl als auch		sowohl als auch	
13	Handel	B	nicht relevant		nicht relevant		sowohl als auch		sowohl als auch		sowohl als auch	

Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 3.6: Strategische Muster der Bereitstellung neuer Flächen in der Schweiz

Ausnahme, werden hier Produktionsflächen auch in Zukunft ausschliesslich oder vorherrschend im Eigentum besessen. Bei den Flächen für Lager/Logistik sind dagegen keine klaren Trends identifizierbar. Ganz anders dagegen das Bild bei den als vergleichsweise wenig spezifischen Büroflächen („Commodities“), die in allen Unternehmen ausschliesslich oder schwergewichtig gemietet werden.

Typ D „Miete“

Unternehmungen des Typ D verfolgen eine dezidierte Strategie zugunsten von Miete. Hier werden nicht nur „Commodities“, sondern Flächen für alle relevanten Nutzungskategorien gemietet. Im Falle des Finanzdienstleisters, dessen Flächen wiederum hauptsächlich aus Büros bestehen, ist dies weniger überraschend, zumal ein Teil der gemieteten Flächen als Finanzanlagen im Konzern figurieren. Das Unternehmen aus der Gruppe Transport/ Logistik/Telko dagegen setzt bei neuen Flächen in allen Nutzungen, also auch Produktion, konsequent auf Miete.

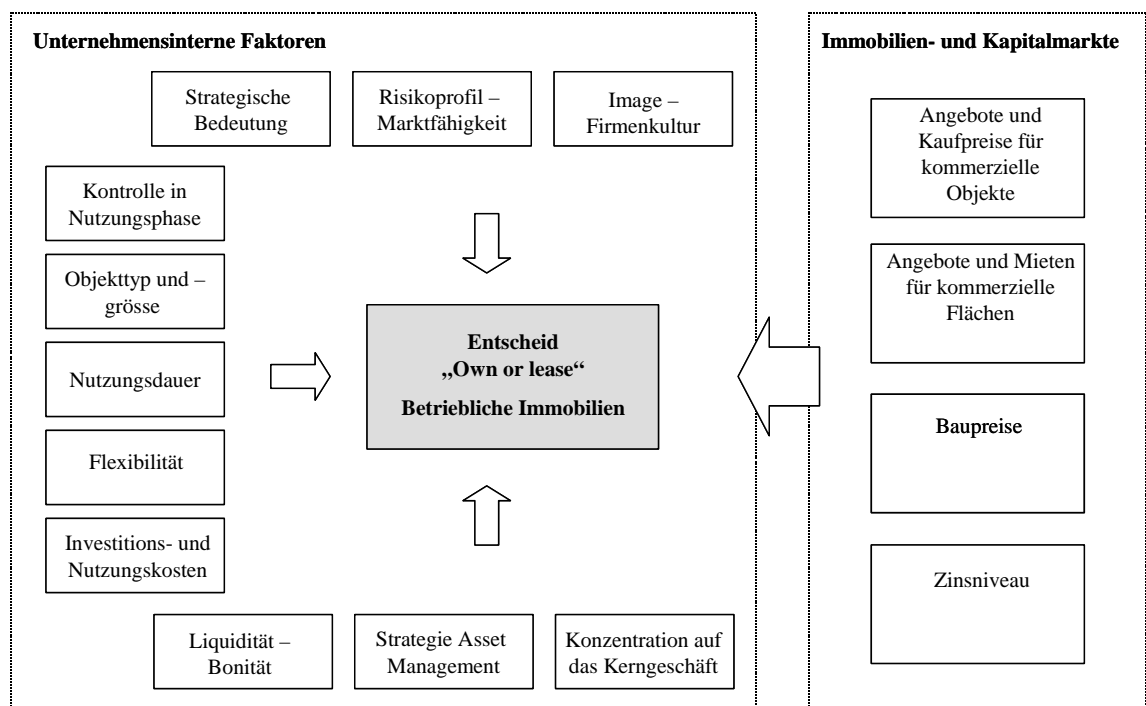
Insgesamt lässt sich, im Vergleich zur aktuellen Besitzstruktur, wie unter 3.2.2 dargelegt, feststellen, dass über alle Typen hinweg mehr oder weniger grosse Änderungen in der Bereitstellungsform zu beobachten sind. Dabei ist vor allem eine stärkere Hinwendung zu gemieteten Flächen festzustellen. Dieser Trend zu Miete ist ausgeprägt bei Büro- und etwas weniger stark bei Verkaufsflächen festzustellen. Er beschränkt sich aber nicht auf diese beiden Nutzungsformen. Auch für Produktion und insbesondere Lager/Logistik wird Miete heute ernsthaft erwogen und, bei überzeugendem Business Case, auch teilweise eingesetzt. Es handelt sich dabei aber noch vorwiegend um Einzelfälle. Diese Beobachtungen gelten für die Typen B, C und D. Anders sieht die Situation beim Typ A aus, wo ebenfalls Änderungen zum Ist-Zustand beobachtbar sind. Hier ist es das Eigentum, auf das in Zukunft sogar noch verstärkt gesetzt wird. Über die gesamte Stichprobe betrachtet, befinden sich die Unternehmungen des Typs A allerdings deutlich in der Minderheit.

Sind Branchenunterschiede feststellbar? Die Untersuchung lässt darauf schliessen, dass keine eindeutigen Branchenunterschiede feststellbar sind. Folgende Tendenzen zeigen sich jedoch: Eine klare Dominanz von Eigentum bei Produktionsanlagen in den Branchen Industrie/Grundstoffe sowie Pharma. In allen anderen Branchen sind die Kernprozesse der operativen Geschäftstätigkeit weniger eindeutig, oder wie beim Typ D gar nicht, in Eigentum untergebracht. Bei allen anderen Flächen sind entlang der Branchen keine klaren Trennlinien zu ziehen. Insbesondere werden „Commodities“ wie Büros oder gewisse Verkaufsflächen wie erwähnt in allen Branchen zunehmend gemietet. Die Unternehmungen des Typs A, ein Finanzdienstleister und ein Pharmaunternehmen, passen nicht in dieses Schema, lassen aber auch keinen eindeutigen Einfluss der Branche erkennen.

3.1.4 Bestimmungsfaktoren für den Entscheid zur Besitzform

Nachdem die Besitzstruktur nach Branche und nach Nutzungskategorien analysiert wurde, sollen im Folgenden die Bestimmungsfaktoren für einen Entscheid „own or lease“ unter die Lupe genommen werden. Wie also begründen die Unternehmungen ihre aktuellen Besitzverhältnisse? Unter welchen Bedingungen wird Eigentum, Miete oder Leasing der Vorzug gegeben? Welche Absichten werden für die Zukunft geäussert? Im Fokus stehen dabei die Bereitstellungsentscheide, eine Verwertung/Monetarisierung im Rahmen von Property Outsourcings wird weiter unten diskutiert.

Die Ergebnisse lassen auf eine Vielzahl relevanter Einflussfaktoren schliessen, die zunächst in unternehmensinterne und marktseitige Grössen unterteilt werden können (vgl. Abb. 3.1). Unternehmensintern sind neben immobilienbezogenen Aspekten finanzwirtschaftliche Grössen (z.B. Performance Messgrössen) zu berücksichtigen. Des weiteren sind Faktoren, die sich auf ein Einzelobjekt beziehen (z.B. Risikoprofil) von solchen zu unterscheiden, die generelle Bedeutung haben (z.B. Liquidität). Auf der Marktseite können in Anlehnung an das Vier-Quadranten-Modell von Di Pasquale und Wheaton (GELTNER, MILLER, 2001: S. 28) unterschieden werden: Die Situation auf den Asset-Märkten, die sich in Kaufpreisen für kommerzielle Objekte niederschlagen. Gelegenheiten auf den Flächenmärkten, die sich in der Verfügbarkeit von Flächen sowie deren Preisen darstellen. Die Bedingungen auf den Baumärkten, die sich in neuen Flächen und Baupreisen äussern.



Quelle: Eigene Darstellung. Ohne Berücksichtigung steuerlicher Aspekte

Abb. 3.1: Bestimmungsfaktoren für den Entscheid zur Besitzform - Überblick

Darüber hinaus ist ebenfalls die Lage auf den Kapitalmärkten von Bedeutung, die sich in Finanzierungskonditionen niederschlägt. Die einzelnen Bestimmungsfaktoren werden im Folgenden näher analysiert.

a) Objekttyp

Die strategischen Muster (vgl. Kap. 3.1.3) in der Flächenbereitstellung zeigen, dass die Besitzform eng an den Objekt- oder Flächentyp gekoppelt ist. Unspezifische Flächen wie Büros, Verkaufs- oder Lager/Logistikflächen werden weit häufiger angemietet als die meist sehr proprietären Gebäude für die Produktion. Die analysierten Muster machen aber auch deutlich, dass spezifische Flächen nicht durchwegs im Eigentum stehen. Im Folgenden werden interne und externe Einflussfaktoren analysiert, die Einfluss auf den Entscheid zur Besitzform ausüben.

b) Strategische Bedeutung

Häufig aber nicht ausschliesslich wird die strategische Bedeutung eines Gebäudes als Grund für Eigentum genannt. Was aber heisst strategisch? Durchwegs wird ein Gebäude als strategisch bezeichnet, wenn darin Kerngeschäftsprozesse des Unternehmens abgewickelt werden. Oftmals sind deshalb die Gebäude spezifisch für diese Prozesse konstruiert und ausgestattet und weisen damit einen hohen Grad an Spezifität auf. Beispiele hierfür sind Produktionsgebäude in der Pharma- oder der Konsum- und Investitionsgüterindustrie, Gebäude, in denen zentrale Logistikprozesse stattfinden bei Logistikunternehmen oder Rechenzentren bei Finanzdienstleistern. Bei Warenhäusern ist nicht das Gebäude selbst für die Besitzform massgebend, sondern der Standort. So werden Warenhäuser an strategisch wichtigen Standorten wenn möglich im Eigentum gehalten, um so maximale Kontrolle, respektive Standortsicherung ausüben zu können. Eigentum wird hier also als Mittel zur Sicherung von Standorten gegenüber der Konkurrenz eingesetzt. Dies gilt dort, wo eine räumlich sehr enge Standortbindung über den Geschäftserfolg entscheidet. Von den untersuchten Branchen gilt das vor allem für den Detailhandel und dort primär für Lokationen in Innenstädten. Peripher gelegene Flächen beispielsweise für Fach- oder Baumärkte sind dagegen in der Regel austauschbar, eine Standortsicherung über Eigentum demzufolge nicht nötig.

Wie eingangs erwähnt, gilt die Gleichung Strategisches Gebäude gleich Eigentum nicht durchwegs. Folgende Abweichungen konnten beobachtet werden: In einem Fall wurden nach den soeben geschilderten Kriterien als hochgradig strategische einzustufende Produktionsgebäude verkauft und mittlerweile von mehreren Eigentümern langfristig zurückgemietet. In anderen Fällen – es handelt sich um die Branchen Transport und Logistik – haben finanzielle Überlegungen, flankiert durch Sicherheitserwägungen den Ausschlag gegeben für Eigentum von strategisch wichtigen Immobilien. Die Finanzierungskosten für einen Bau/Umbau waren hier tiefer als die Miet- respektive Leasingraten, die realisierbar gewesen wären. Auch im Detailhandel erfolgt die Standortsicherung nicht durchwegs über Eigentum. Stimmen die finanziellen Konditionen im Rahmen eines langfristigen Mietvertrages, wird einer solchen Lösung auch schon mal der Vorzug gegeben.

c) Risikoprofil – Marktfähigkeit

Das Risikoprofil einer Immobilie manifestiert sich in den Kosten während der Erstellungs- und Nutzungsphase. Handelt es sich um eine Immobilie mit spezifischem Charakter oder wenig attraktivem Standort, entstehen relativ hohe Sunk Cost und damit hohe Risiken in der Bereitstellungsphase. Solche Immobilien sind schwierig zu vermarkten, werden sie nicht mehr gebraucht, bleiben sie der Unternehmung in der Regel als dauernder Kostenfaktor erhalten. Ein ungünstiges Risikoprofil, das an eine geringe Marktfähigkeit gekoppelt ist, wurde interessanterweise nur in einem Fall explizit als wichtiges Kriterium gegen Eigentum genannt. Dies mag damit zusammenhängen, dass Immobilien mit hohem Risikopotenzial oft gleichzeitig von hoher strategischer Bedeutung sind und hier also ein Trade off vorliegt, der anscheinend häufig zugunsten einer höheren Kontrolle entschieden wird. Wie im vorangehenden Abschnitt dargelegt, sind allerdings Unternehmungen zu finden, die ernsthaft erwägen, auch bei strategischen Objekten einen Risikotransfer an einen Investor vorzunehmen. Gemäss deren Angaben waren bisher allerdings die finanziellen Rahmenbedingungen eines solchen Transfers noch zu wenig kompetitiv gegenüber einer Finanzierung von Eigentum.

d) Image - Firmenkultur

Ob eine Liegenschaft im Eigentum gehalten wird oder nicht, kann auch eine Frage des Image sein. Eigentum, so wird argumentiert, steht für Beständigkeit, Seriosität und Werthaltigkeit. Im Falle eines Finanzdienstleisters, für den diese Werte hohe Bedeutung haben, wird diesen Wertvorstellungen auch mit einem sehr hohen Eigentumsanteil der Liegenschaften, vor allem in der Schweiz entsprochen.

Gebäude, die eng mit der Firmengeschichte verknüpft sind, etwa Hauptsitze, stehen oftmals im Eigentum. Wenn dies von den interviewten Personen auch nicht explizit festgestellt wurde, so darf dies dennoch auf Basis der aktuellen Situation in den untersuchten Firmen angenommen werden. So befinden sich mit einer Ausnahme historische Gebäude, in denen auch heute noch der Hauptsitz untergebracht ist, durchwegs im Eigentum der Unternehmung. Ausschlaggebend scheint hier nicht die Funktion Hauptsitz zu sein, sondern die Bedeutung des Gebäudes in der Firmengeschichte. Einschränkend bleibt aber zu bemerken, dass hier wohl auch die hohe Standortqualität eine wesentliche Rolle spielt.

e) Konzentration auf das Kerngeschäft

Eine Konzentration auf das Kerngeschäft bedeutet nicht nur, Kapital dort einzusetzen, wo die höchste Rentabilität resultiert. Es heisst auch, sich aus Prozessen und Kompetenzbereichen zurückzuziehen, in denen die Performance hinter dem Kerngeschäft zurückliegt. Die empirische Untersuchung lässt den Schluss zu, dass die Absicht, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, sehr häufig zu einer Trennung von nicht betriebsnotwendigen Immobilien führt. Nicht zwangsläufig damit verbunden ist dagegen eine Auslagerung der für die betrieblichen Prozesse notwendigen Gebäude. Hier sind, wie oben erläutert (vgl. Kap. 3.1.3), verschiedene strategische Muster zu beobachten, wobei

die Unternehmungen der Typen C und vor allem D die Besitzform am konsequentesten mit einer Konzentration auf das Kerngeschäft in Übereinstimmung bringen.

f) Kontrolle in der Nutzungsphase

Die Kontrolle in der Nutzungsphase betrifft zum einen die laufenden Kosten, zum anderen aber auch die Entscheidungshoheit über eine Veränderung von Inneneinrichtungen oder über Renovationen und Erweiterungen. Die durchgeführten Analysen zeigen, dass Kontrollanforderungen als wichtiges Argument für Eigentum genannt werden, dies aber vor allem bei strategischen Objekten. Auch für diese Objekte sind allerdings Lösungen mit langfristigen Mietverträgen zu beobachten, die, zum Beispiel mithilfe von Verlängerungsoptionen, über die voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschlossen werden. Um optimalen Gestaltungsspielraum zu erhalten, wird in diesen Fällen die Verantwortung für den Innenausbau, respektive dessen Veränderung beansprucht. Insgesamt lassen die Ergebnisse den Schluss zu, dass die Kontrollmöglichkeiten kein ausschlaggebendes Kriterium für die Wahl der Besitzform darstellen. Dies wird insbesondere von Firmen berichtet, die strategische Liegenschaften ausgelagert haben. Letztere räumen aber durchaus ein, dass Fragen zur Kostenübernahme von Instandsetzungsarbeiten an der Schnittstelle zwischen „Core“ und „Shell“ immer wieder auftreten und auch Genehmigungsprozedere bei wechselnden Eigentümern umständlich werden können.

g) Objektgrösse und Nutzungsdauer

Die Grösse eines Objekts ist oft eng mit dessen strategischer Bedeutung verknüpft. Strategisch wichtige Objekte, seien es Produktionsanlagen, Rechenzentren oder Warenhäuser in der Innenstadt, weisen in der Regel viel Fläche auf. „Commodities“ sind allerdings nicht selten noch grösser, beispielsweise Backoffice Bereiche bei Finanzdienstleistern, Verteilzentren oder Detailhandelsflächen am Rande von Agglomerationen. Diese Gegenüberstellung macht bereits deutlich, dass die Grösse eines Objekts keinen eindeutigen Einfluss auf die Besitzform hat, denn wie gezeigt, sind die erstgenannten Flächentypen tendenziell eher im Eigentum, während die zweitgenannten vorwiegend gemietet werden. Umgekehrt kann festgestellt werden, dass kleinere Objekte sehr oft gemietet werden. Die empirischen Ergebnisse lassen somit den Schluss zu, dass Grösse eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Voraussetzung für Eigentum ist. Die Nutzungsdauer übt keinen eindeutigen Einfluss auf die Besitzform aus. Zwar wurden in keinem Fall kurzfristige Nutzungshorizonte mit Eigentum in Verbindung gebracht. Umgekehrt werden aber lange – auch bis vierzig Jahre dauernde – Nutzungsperioden nicht ausschliesslich mit Eigentum abgedeckt. Die Nutzungsdauer ist damit als Kriterium zu sehen, das nur in Verbindung mit anderen finanziellen oder nicht finanziellen Faktoren den Ausschlag für eine Besitzform gibt, so vorzugsweise mit der strategischen Bedeutung eines Objekts.

h) Flexibilität

Der Faktor Flexibilität stellt den Kern der Untersuchung dar und wird vertieft und separat im folgenden Kapitel 3.3 analysiert.

i) Strategie Asset Management

Es war nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung, die Zusammenhänge zwischen Immobilienbereitstellung und Asset Management Strategie vertieft zu analysieren. Die empirischen Befunde zu diesem Thema geben deshalb lediglich Anhaltspunkte für weitere Untersuchungen.

Die Auffassung, eine schlanke Bilanz sei erstrebenswert, findet auch unter den Interviewpartnern eine breite Resonanz. Allerdings gehen die mit dieser Überzeugung einhergehenden Bestrebungen zur Begrenzung des in Immobilien gebundenen Vermögens unterschiedlich weit. Dies dürfte zum einen daran liegen, dass die Immobilien nur einen geringen Teil der Aktiven ausmachen, so in erster Linie bei den Finanzdienstleistern (vgl. Anhang 1). Ein zweiter Grund liegt in der strategischen Bedeutung der Immobilien für das Kerngeschäft. Wo die Qualität der Immobilie eng mit der Performance der operativen Kernprozesse zusammenhängt, bilden die Gebäude praktisch einen integralen Bestandteil des Kerngeschäfts, so typischerweise in der industriellen Produktion oder in den „Point of Sales“ im Handel. Eine Reduktion des Immobilienvermögens kann hier also in Konflikt mit Anforderungen aus dem Kerngeschäft stehen. Ein dritter Grund liegt schliesslich in den Performance Messgrössen, also den Erfolgskenngrössen, nach denen intern gesteuert wird, respektive das Unternehmen von Investoren, Banken und Analysten beurteilt wird. Stehen hier erfolgsorientierte Kenngrössen im Vordergrund wie beispielsweise EBIT oder EBITDA und deren Relation zum Umsatz, spielen vor allem die laufenden Kosten und nicht das Vermögen eine zentrale Rolle. Umgekehrt verhält es sich, wenn Performance Indikatoren verwendet werden, welche die Ergebnisse in Relation zum eingesetzten Kapital setzen, so typischerweise beim ROCE⁸ (Return on Capital employed). Hier wirken sich nicht nur veränderten Kosten (z.B. in Form von Mieten), sondern auch eine reduzierte Kapitalbindung direkt auf die Kenngrösse aus. Gleiches gilt für den EVA⁹ (Economic Value added) als Betrag, der über die durchschnittlichen Gesamtkapitalkosten hinaus mit dem investierten Kapital verdient wird.

Weitere von den Unternehmungen genannte Aspekte im Rahmen des Asset Management sind die Möglichkeit, über Immobilien Reserven zu bilden sowie eine Diversifikation in der Kapitalbindung.

⁸ ROCE = EBIT / Capital Employed. ROCE = Ebit / Capital Employed. Capital Employed: Umlaufvermögen + Anlagevermögen – kurzfristiges Fremdkapital (Horváth & Partners)

⁹ EVA = NOPAT – WACC x NOA, wobei EVA = Economic Value added, NOPAT = Net operating Profit after taxes, WACC = Weighted average Cost of Capital und NOA = Net operating assets (Horváth, 2002: S.517).

j) Liquidität - Bonität

Es liegt auf der Hand, dass die Liquidität wesentlich die Fähigkeit bestimmt, zu investieren. Insofern ist sie eine Voraussetzung, Eigentum überhaupt in Erwägung zu ziehen, insbesondere in Perioden mit hohen Zinsen. Liquidität wurde denn auch oft als Argument für einen Erwerb und vor allem für die eigene Realisierung neuer Gebäude erwähnt. Eng zusammen mit der Liquidität hängt die Bonität einer Unternehmung. Ein hohes Rating als Schuldner wirkt sich positiv auf die gewährten Finanzierungsbedingungen aus und ist ein wesentlicher Grund für Eigentum. So können im Rahmen einer Projektentwicklung eine hohe Bonität und damit günstige Refinanzierungskosten, den Ausschlag für ein eigenes Investment geben, wenn externe Investoren/Developer nicht in der Lage sind, sich zu ähnlich guten Konditionen zu finanzieren.

k) Investitions- und Nutzungskosten

Im Rahmen der Bereitstellung haben die Investitions- und Nutzungskosten wie nicht anders zu erwarten, ausschlaggebende Bedeutung. Die Untersuchung zeigt, dass günstige Vertragskonditionen den Ausschlag für Miete/Leasing geben können, selbst wenn es sich aus Immobiliensicht um ein strategisches Objekt handelt, bei dem Eigentum im Vordergrund steht und letzteres Kriterium damit „übersteuert“ wird. Umgekehrt geben beim aktuell tiefen Zinsniveau, und speziell bei öffentlichen Unternehmungen mit den sehr vorteilhaften Refinanzierungsmöglichkeiten, die Finanzierungskosten häufig den Ausschlag für Eigentum. Dies umso mehr, wenn eine hohe Ausstattung mit Eigenkapital vorliegt.

In der Nutzungsphase schlagen, wie unter Kap. 2.4.2 erläutert, die Kapitalkosten (Finanzierung, Abschreibung) sowie die Bewirtschaftungs- und Instandsetzungskosten zu Buche. Im Falle von Eigentum sind, mit Ausnahme der Finanzierungskosten, alle drei Komponenten direkter beeinfluss- und steuerbar. So wird etwa argumentiert, dass vor allem ältere eigene Gebäude günstig sind, sofern Instandhaltung und Instandsetzung auf ein Minimum reduziert werden und keine Abschreibungen mehr anfallen. Ein Teil der Bewirtschaftungskosten wird allerdings auch bei Miete häufig unter eigener Kontrolle gehalten (z.B. Reinigung, Instandhaltung Inneneinrichtung) und bleibt damit beeinflussbar.

Die marktseitigen Einflussfaktoren standen nicht im Zentrum der Untersuchung, weshalb hier nicht im Einzelnen auf diese eingetreten werden kann. Deutlich wurde allerdings, dass diesen in der Bereitstellung von Flächen eine hohe Bedeutung zukommt, und diese zu Entscheidungen bezüglich Besitzform führen können, die von der Grundstrategie abweichen können. Zwei Beispiele mögen dies verdeutlichen: Im Handel sind die für Warenhäuser begehrten, stark frequentierten Innenstadtlagen teilweise nur über Miete zu besetzen, weil die anvisierten Objekte nicht zum Verkauf stehen. Auf der anderen Seite sind bei grosser Flächennachfrage, auch bei unspezifischen Flächen wie Büros, oftmals keine geeigneten Mietobjekte am Markt erhältlich. Es bleiben die Optionen „make“ or „buy“, also selber bauen oder bauen lassen.

3.2 Property Outsourcings

3.2.1 Aktuelle Property Outsourcings der befragten Unternehmungen in der Schweiz

Im Rahmen der Interviews wurden die grösseren Property Outsourcings der letzten 10 – 15 Jahre erhoben (vgl. Tab. 3.8). Die Ergebnisse lassen innerhalb der 13 befragten Unternehmungen grosse Unterschiede deutlich werden. Insgesamt fällt auf, dass Property Outsourcings in zwei Wellen, zuerst Ende der Neunziger Jahre und dann etwa ab 2001 für die überwiegende Mehrzahl der Firmen eine mehr oder weniger grosse Bedeutung haben. Die Transaktionen gehen dabei quer durch die Branchen mit Ausnahme von Pharma und Industrie/Grundstoffe. In den betreffenden drei Unternehmungen sowie in zwei der vier Finanzdienstleister spielen Verkauf und Rückmietung gar keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Bei den Unternehmungen, die Property Outsourcings vollzogen haben, können zwei Gruppen unterschieden werden, wobei keine Differenzierung nach Branche feststellbar ist. Eine Gruppe von fünf Firmen, die während mehrerer Jahre in grossem Stil Gebäude ausgelagert hat mit einem Spektrum von knapp 25 bis gegen 150 Objekten und teilweise mehreren Hunderttausend Quadratmetern Fläche. Die Immobilien wurden hier entweder einzeln oder in grossen Paketen veräussert. In einer zweiten Gruppe befinden sich drei Unternehmen, die erst vereinzelt Immobilien ausgelagert haben. Es handelt sich hier um Detailhandelsfirmen und eine Unternehmung aus dem Cluster Transport/Logistik/Telko. Insgesamt kann festgehalten werden, dass etwas weniger als die Hälfte der betrachteten Unternehmungen bisher in grösserem Stil Property Outsourcings praktiziert hat und die Mehrheit der Firmen schon Erfahrungen damit gesammelt hat. Die Mehrheit der grösseren Transaktionen liegt etwas weitere zurück und seit 2001 hat die Zahl der Unternehmungen, die Immobilien ausgelagert haben, sich erhöht.

Ausgelagert wurden sämtliche der Nutzungskategorien Büro, Verkauf, Lager/Logistik und in einem Fall auch Produktion. Über Anteile und Umfang der ausgelagerten Verkaufsflächen können keine genauen Angaben gemacht werden, die vorhandenen Daten lassen aber darauf schliessen, dass Büro- und Verkaufsflächen deutlich im Vordergrund stehen. Mit Ausnahme einer Unternehmung, die auch in grösserem Stil Sale and lease back Transaktionen getätigt hat, wurden durchwegs Sale and rent back Modelle angewendet, also Verkauf der Immobilien und Rückanmietung. Unter den Laufzeiten dominieren solche zwischen 5 bis 25 Jahren, kürzere Vertragsdauern sind selten, längere werden vor allem über Verlängerungsoptionen realisiert, wobei eine Obergrenze zwischen 50 – 60 Jahren liegt. Break-, respektive Verlängerungsoptionen sind häufig und können in der Regel zwischen 2 – 5 mal alle 5 Jahre ausgeübt werden. In einem Fall wurde ganz auf Break Optionen verzichtet bei Vertragsdauern von 10 – 15 Jahren.

3.2.2 Ziele und Erfahrungen mit Property Outsourcings

Welche Rolle spielen nun diese Property Outsourcings im betrieblichen Immobilienmanagement? Welches waren die Ziele und „Lessons learned“? Weshalb wurde auf Property Outsourcings verzichtet?

Die Kapitalbeschaffung, vor allem für Investitionen ins Kerngeschäft und eine Fokussierung auf dasselbe stehen ganz klar im Vordergrund, wenn Property Outsourcings durchgeführt werden. In diesem Punkt folgen die Ergebnisse aus dieser Untersuchung den Erkenntnissen aus der einschlägigen Forschung (vgl. Kap. 2.3.1). Spielen andere Faktoren, wie sie vorne (vgl. Kap. 2.3.4) im Zusammenhang mit der Besitzform genannt wurden, eine Rolle? Übereinstimmend wird in erster Linie von jenen Unternehmungen, die Auslagerungen selektiv vornehmen, betont, dass strategische Objekte nur dann von Eigentum in Miete transferiert werden, wenn Flexibilität oder Standortsicherung über Mietverträge in ähnlich guter Qualität erfolgen kann. Risikominderung und höhere Flexibilität wurden explizit auch als Argumente für eine Auslagerung genannt. Ersteres beispielsweise, wenn die Unternehmung vor der Wahl steht, zu kaufen oder zu mieten und die Marktfähigkeit einer Immobilie Anlass zur Sorge bereitet. Das Zweite, wenn ohnehin nicht von einer konstanten, langfristigen Nutzung ausgegangen wird. Schliesslich kommen Property Outsourcings auch vor, wenn eine Immobilie nicht mehr vollumfänglich den Bedürfnissen des Kerngeschäfts entspricht, beispielsweise, weil wegen veränderten Vertriebsprozessen weniger Flächen benötigt werden. Ein Verkauf kombiniert mit partieller Rückanmietung dient in solchen Situationen als Lösung.

Gegen Property Outsourcings wird ins Feld geführt, dass

- diese eine komplizierte, bisweilen wenig transparente Art der Mittelbeschaffung darstellen,
- Kontrollverluste in der Nutzungsphase zu gewärtigen sind
- bei Ablauf des Mietvertrags Unsicherheiten über die finanziellen Konsequenzen zu gewärtigen sind
- die Erfolgsrechnung durch Mieten oder Leasingraten belastet wird
- genügend Liquidität vorhanden ist

Auch emotionale Aspekte („dieses strategische Objekt muss doch uns gehören“) scheinen durchaus eine Rolle zu spielen.

Welche positiven und negativen Erfahrungen wurden von den befragten Unternehmungen mit Property Outsourcings gemacht? Ein erster Punkt, der besonders bei Paketverkäufen zutrifft, hängt eng mit der Motivation eines Verkaufs zusammen. Braucht eine Unternehmung Kapital, steht die Optimierung des Verkaufspreises im Vordergrund. Investoren kaufen nicht Immobilien, sondern Mietverträge und ein attraktiver Preis wird gelöst, wenn der Mietpreis hoch, die Vertragsdauer lang und die Ausstiegsmöglichkeiten limitiert sind. Die Bedeutung dieser Komponenten variiert je nach Investitionsstil, lange Laufzeiten scheinen sich aber häufig positiv auf den Verkaufspreis auszuwirken, ohne dass dies im Moment für den Verkäufer finanziell direkt spürbar wäre. Mit der Laufzeit und den Break Optionen wird allerdings auch die Flexibilität gesteuert und bei Dominanz der finanzwirtschaftlichen Ziele tendenziell negativ beeinflusst. Lange Vertragsdauern bergen naturgemäss das Risiko, dass sich das Kerngeschäft verändert, sei es durch Prozessinnovationen, durch Kooperationen oder durch M&A Aktivitäten, die Anpassungen in der räumlichen Organisation nach sich ziehen. Selbst ein konsequentes Abfragen der Business Anforderungen durch das Corporate Real Estate Management

wird solche Änderungen, die oftmals kurzfristig wirksam werden, nicht vollständig antizipieren können. Diese Beobachtung trifft vor allem auf Büroflächen in Gebäuden zu, die nicht zum strategischen Kern des Portfolios gehören. Unternehmungen, die solche Erfahrungen gemacht haben im Rahmen von Property Outsourcings vertreten denn auch dezidiert die Meinung, dass langfristige Mietverträge weniger flexibel sind als Eigentum, es sei denn, sie betreffen Gebäude, die mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit solange genutzt werden, wie das Unternehmen bestand hat. Flächen im Eigentum, wird argumentiert, lassen sich, wenn nicht mehr gebraucht, rascher verwerten. Bei Mietverträgen dagegen sind entweder Strafzahlungen fällig oder es entstehen Kosten durch Leerstände. Die aus der Forschung bekannten Zielkonflikte (vgl. Kap. 2.4.3) werden also durch die vorliegende Untersuchung gestützt.

Vergleichsweise einfacher sieht die Situation aus, wenn bei Auslagerungen von einem geplanten, kontinuierlichen Rückgang der Arbeitsplätze ausgegangen werden kann, wie dies in einem der untersuchten Fälle zutrifft. Hier wurden die erste grössere Exit-Möglichkeit nach 5 Jahren genutzt, um den durch eine Arbeitsplatzreduktion von knapp 5 % ausgelösten Flächenüberschuss abzubauen. In welchem Umfang allerdings bereits vor dem Ausstiegsdatum schon Überkapazitäten bestanden haben, an die man vertraglich gebunden war, kann hier nicht beurteilt werden. Ein weiteres Problem wurde im Zusammenhang mit Break Optionen, wiederum in erster Linie bei Paketverkäufen, geschildert. Synchrone Ausstiegsmöglichkeiten über mehrere Objekte passen vor allem in einem volatilen Geschäft, wie es bei Finanzdienstleistern zu beobachten ist, mehr schlecht als recht zum schwankenden Flächenbedarf. Eine solche starre Lösung kann sich überdies auch negativ auf das Rating des Investors auswirken, beinhaltet sie doch für diesen das Klumpenrisiko eines umfassenden Ausstiegs auf einen Schlag.

Weitere Konfliktpotenziale werden im Bereich der Instandhaltung und Erneuerung gesehen. Die Reibungsflächen zwischen Investor und Mieter sind hier von klassischer Prägung, und betreffen etwa die Weigerung des Vermieters, Sanierungsmassnahmen zum Beispiel an der Hülle durchzuführen, die in seinem Verantwortungsbereich liegen. Auch im Bereich Instandhaltung von technischen Installationen werden Abgrenzungsschwierigkeiten berichtet, so beispielsweise die Sanierung eines Lifts zur Aussenreinigung der Fenster, die vom Eigentümer nicht übernommen wird, mit der Argumentation, die Reinigung liege in der Verantwortung des Mieters, womit sich selbstverständlich die Reinigung verteuert. Ein anderes Beispiel stellt das Leitsystem der Lüftung in einem grösseren Bürokomplex dar, das vom Investor nicht erneuert wird. Diese Beispiele betreffen allesamt wiederum Bürogebäude, wogegen bei Detailhandelsimmobilien solche Schwierigkeiten nicht erwähnt werden. Erklärt werden diese Unterschiede mit dem Wissen der Investoren um die Bedeutung des Erscheinungsbilds einer Verkaufsfläche für den Umsatz und damit die Mieteinnahmen. Unsaubere oder unpassende vertragliche Regelungen insbesondere an der Schnittstelle zwischen Hülle und Innenausstattung mögen diesen Problemen ebenfalls Vorschub leisten.

Selbst wenn die Verantwortung für Massnahmen an der Inneneinrichtung klar geregelt sind und beim Mieter liegen, kann das Genehmigungsprozedere aufwändig sein. So wird in einem Fall berichtet, dass bei grösseren Projekten jeweils der neue Eigentümer

befragt werden muss. Liegt dessen Domizil „Overseas“, können die Prozesse durchaus ein gewisse Zeit in Anspruch nehmen. Beschleunigend wirkt dagegen eine hohe Bonität des Mieters, die wie eine Unternehmung berichtet, dazu führt, dass der Investor keine Nachfragen zur Finanzierung stellt und Erneuerungsvorhaben unbürokratisch bewilligt. Ein anderes Phänomen, wiederum in erster Linie bei Paketverkäufen, betrifft den Handwechsel auf Seiten der Investoren. Das sogenannte „Wholesale – Retail“ Vorgehen von Finanzinvestoren, in dem Pakete gekauft, anschliessend aufgeschnürt und weiterverkauft werden, führt dazu, dass die Unternehmung sich immer wieder wechselnden Ansprechpersonen gegenüber sieht.

So geschehen bei einer der befragten Unternehmungen, deren ausgelagerte Liegenschaften mittlerweile schon beim zweiten oder dritten Eigentümer in den Büchern stehen. Damit sind gewisse Unsicherheiten verbunden, zum Beispiel wenn ein grösserer Teil des Portfolios mittlerweile im Eigentum eines Konkurrenten liegt. Unsicherheiten respektive Inflexibilitäten beim Ablauf des Mietvertrages betreffen auch die im Innenausbau getätigten Investitionen. Sind diese noch nicht abgeschlossen, wird ein Ausstieg teuer, hinzu kommt ein „Rückbaurisiko“, auch bei Büroliegenschaften. Meist muss auch vertraglich eine Rückbauverpflichtung eingegangen werden. Schliesslich wird auch erwähnt, dass insbesondere Paketverkäufe mit einem enormen Aufwand in der Vorbereitung und Abwicklung der Transaktion verbunden sind und es wird eingeräumt, dass eine saubere Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen im Vorfeld einer solchen Operation wohl zuwenig konsequent erfolgte.

Nr.	Branche	Jahr	Nutzungen	Anzahl Gebäude	Anzahl m2	Vertragsart	Laufzeit/Konditionen
1	Finanzdienstleister	2004 2003 2000 1999 1998 1997	Mix zwischen Büro und Verkauf mit Schwergewicht auf Büro	1 2 3 2 1 15	259 303 58.953 2.593 41.372 23.308	Sale and rent back	10 - 15 Jahre, Alle ohne Ausstiegsoptionen
2	Finanzdienstleister	1998 1998	Lager/Logistik, Büro, Verkauf Lager/Logistik, Büro, Verkauf	4 85	k.A. 200.000	Sale and rent back Sale and rent back	Wenige Monate <u>Kurzfristig:</u> 2 Jahre fest, dann unbefristet mit 1-2 Jahre Kündigungsfrist <u>Mittelfristig:</u> 20 Jahre mit einseitiger Break Option zugunsten Mieter nach 5, 10, 15 Jahre ohne Penalty, nach Ablauf von 20 Jahren 2 Verlängerungsoptionen à 20 Jahre mit Break Option nach jeweils 5 Jahren mit 18 Monaten Kündigungsfrist <u>Langfristig:</u> 20 - 30 Jahre mit einseitiger Break Option zugunsten Mieter nach 10 - 15 Jahren ohne Penalty. Danach Verlängerungsoption für weitere 20 - 30 Jahre mit Break Option nach jeweils 5 Jahren
3	Finanzdienstleister	Keine Property Outsourcings					
4	Finanzdienstleister	Keine Property Outsourcings in der Schweiz					
5	Pharma	Property Outsourcings geprüft aber verworfen					
6	Industrie/Grundstoffe	Property Outsourcings vereinzelt geprüft aber verworfen					
7	Industrie/Grundstoffe	Property Outsourcings spielten bisher eine untergeordnete Rolle. Vereinzelt wurden überdimensioniert Gebäude verkauft und ein Teil der Flächen zurückgemietet					
8	Logistik/Transport/Telko	2001	Produktion Lager/Logistik Verkauf Büro Restaurant	141	132.390 52.901 1.843 225.390 14.338	22 Objekte Sale and lease back 119 Objekte Sale and rent back	2011 2013 2016 2021 2026
9	Logistik/Transport/Telko	2004-06	Produktion, Verkauf, Büro	10 - 20 / J.	k.A.	Sale and rent back	Vertragsdauern von 5 - 10 Jahren jeweils mit Verlängerungsoptionen
10	Logistik/Transport/Telko	2007	Büro	2	18.000	Sale and rent back	12 Jahre fest mit 2 Verlängerungsoptionen à 5 Jahre, Vorkaufsrecht auf Erweiterungen. Verkauf beinhaltet Bebauungsrechte für 16'000 m2 Wohn- und Gewerbefläche
11	Handel	2001-06	verschiedene	Ca. 150	k.A.	Sale and rent back	Laufzeiten von 5 - 20 Jahren. In der Regel Verlängerungsoptionen von 4 mal 5 Jahren. Häufig mit Vorkaufsrechten
12	Handel	k.A.	Verkauf	2	k.A.	Sale and rent back	Verkauf und Rückmietung nach eigener Projektentwicklung. Fall 1: Mietvertrag über 20 Jahre mit 4 Verlängerungsoptionen à 5 Jahre Fall 2: Mietvertrag über 10 Jahr mit 3 Verlängerungsoptionen à 5 Jahre
13	Handel	2006	Verkauf, Büro	1	17.000	Sale and rent back	k.A.

Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 3.8: Aktuelle grössere Property Outsourcings der untersuchten Unternehmen in der Schweiz

3.3 Strategien zur Erhöhung der Flexibilität

3.3.1 Herausforderungen betreffend Flexibilität

Bevor unten die Strategien beschrieben werden (Kap. 3.3.2), mit denen die Flexibilität im betrieblichen Immobilien Portfolio erhöht wird, werden die Herausforderungen beschrieben, die sich diesbezüglich aus dem Kerngeschäft ergeben. Dabei wird der in Kapitel 2.4 dargelegten Theorie gefolgt, die zwischen einer finanziellen, physischen und funktionalen Flexibilität unterscheidet. Ergänzend werden Herausforderungen betreffend Kapazitätsschwankungen im Flächenbedarf geschildert. Dabei wird eine Gliederung nach Flächennutzungen vorgenommen und es wird die der Frage von Unterschieden zwischen den Branchen nachgegangen.

Die interviewten Personen stimmen überein, dass die Flexibilitätsanforderungen insgesamt gewachsen sind. Die aus der Forschung bekannten generellen Treiber für veränderte Flächenanforderungen (GIBSON, 2000: S. 39 f.) erweisen sich auch im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung als relevant. Es sind dies:

- Technologische Innovationen in schnellerem Rhythmus
- Dynamik des Geschäfts mit rascherem Auf-/Abbau von Arbeitsplätzen (ganz typisch: Investmentbanking)
- Rascherer Wandel in Geschäftsprozessen führt zu häufigen internen Reorganisationen und höherer Mobilität der Mitarbeitenden
- Akquisitionen/Fusionen und Kooperationen bringen Notwendigkeit einer Reorganisation der Flächen
- Bestrebungen zur Senkung der „Occupancy Cost“ – Reduktion der Fläche pro Arbeitsplatz als wichtige Massnahme, die zu Reorganisation von Flächen führt
- Wirtschaftliche Alterung von Innenausstattungen schreitet wegen Wandel der Geschäftsprozesse rascher voran als technologische Alterung (z.B. Gestaltung Kundenzonen)
- Standortverlagerungen in grösserem Umfang ausgelöst durch Strategieänderungen im Inland sowie die Eröffnung von Standorten in neuen Märkten

a) Büroflächen

Die herausragende Bedeutung der Büroflächen bei Dienstleistungsunternehmen wird in der vorliegenden Stichprobe besonders deutlich an den entsprechenden Flächenanteilen bei den Finanzdienstleistern, die von knapp 60 % bis knapp 90 % der betrieblichen Flächen reichen. Hier liegen grosse Herausforderungen in der Anpassung der Flächen an einen mit den konjunkturellen Zyklen schwankenden Arbeitsplatzbedarf. Besonders ausgeprägt ist diese Volatilität im Investmentbanking, das Arbeitsplätze in Boomphasen jeweils in kurzer Zeit aufbaut, diese aber im Abschwung ebenso rasch wieder reduziert. Auf diese Wachstums- und Schrumpfungsprozesse zeitnah und adä-

quat reagieren zu können, wird von den betroffenen Interviewpartnern als eine zentrale Herausforderung der Flächenplanung beschrieben. Dabei hat sich gezeigt, dass die Schwankungen im Ausland tendenziell grösser sind als in der Schweiz. Trotzdem wird vor allem der kurzfristige Aufbau von Kapazitäten in der Schweiz als Herausforderung beschrieben, während der Abbau als weniger schwierig erachtet wird. Neben der Volatilität spielen auch Verlagerungen von Supportfunktionen in Billiglohnländer („Off shoring“) eine Rolle.

Der Abbau von Überkapazitäten wird nicht nur in wirtschaftlich schwachen Phasen notwendig, sondern häufig auch als Folge von Fusionen und Übernahmen, so auch bei den befragten Unternehmungen. Anspruchsvoll ist ein solcher Abbau von Doppelspurigkeiten in erster Linie an peripheren Standorten mit beschränkten Vermarktungsmöglichkeiten. Dezentrale Filialstandorte umfassen dabei normalerweise nicht nur Büroflächen sondern auch Kundenzonen. Das Problem von wenig marktfähigen, peripheren Büroflächen wird auch in der Branche Industrie/Grundstoffe geschildert, exemplarisch in einem Fall mit Büroflächen am früheren Hauptsitz der Unternehmung, die heute an diesem Standort überdimensioniert sind. Auch hier wird die Flexibilität durch eine geringe Marktfähigkeit beeinträchtigt. In einem Fall aus der Gruppe Transport/Logistik/Telko erfolgte der Abbau von Flächen im Rahmen eines kontinuierlichen, mehrere Jahre dauernden Abbaus von Arbeitsplätzen, ausgelöst durch technologische Innovationen sowie veränderte organisatorische und regulatorische Rahmenbedingungen im Kerngeschäft. Während dieser mehrjährige Trend vergleichsweise gut in der Flächenplanung abgebildet werden konnte, stellen auch hier sehr kurzfristige Veränderungen, beispielsweise die Bereitstellung von Flächen für 120 Arbeitsplätze in sechs Wochen, eine grössere Herausforderung dar. Umzüge sind ein weiteres Merkmal einer sich in raschem und ständigem Wandel befindlichen Unternehmung. Mehrere Tausend Umzüge pro Jahr in einem Unternehmen mit mehr als Zehntausend Mitarbeitenden illustrieren diese Dynamik.

Die Volatilität im Flächenbedarf kann in den aktuellen Gebäuden unterschiedlich gut aufgefangen werden. Schwierigkeiten bieten vor allem Objekte mit kleinteiligeren Strukturen, deren Veränderung aber Zeit beansprucht. Als zentrales Problem wird auch die Abhängigkeit von Vermietern geschildert, die notwendige Modernisierungen von Gebäuden verzögern oder ganz blockieren.

In finanzieller Hinsicht werden rigide Mietverträge, vornehmlich aus Sale and lease/rent back Transaktionen genannt, die einen Ausstieg zu teuer werden lassen. Als Folge davon müssen Mietverträge „ausgesessen“ werden, was auch schon mal bewerkstelligt wird, indem eigene Objekte verkauft und Arbeitsplätze disloziert werden um die vertraglich gebundenen Gebäude zu füllen.

b) Flächen für Produktion

Bei Finanzdienstleistern werden Rechenzentren häufig zur Kategorie Produktion gezählt. Eine Unternehmung schildert Schwierigkeiten, Rechenzentren umzunutzen, die infolge einer Akquisition überzählig geworden sind. Der spezifische Charakter dieser Flächen schliesst auch eine Drittverwendung praktisch aus. Eine andere Herausforde-

rung für die Flächenplanung in dieser Kategorie stellen die technischen Entwicklungen dar. Diese sind in ihren räumlichen Auswirkungen schwer prognostizierbar. Ob beispielsweise das Konzept, ein Rechenzentrum mit je einem Backup pro Grossregion zu betreiben auch in ein paar Jahren noch „State of the art“ ist, lässt sich heute schlicht nicht beantworten. Externe Schocks (z.B. „9/11“), die zu veränderten Sicherheitsanforderungen führten, tragen des weiteren zu einer schwierigen Prognosesituation in diesem Flächensegment bei. Eine Unternehmung aus dem Cluster „Transport/Logistik/Telko“ verfügt über eine grosse Anzahl kleinformatiger Produktionsflächen, die hochspezifisch und peripher gelegen sind. Werden diese Objekte nicht mehr gebraucht, ist jetzt schon absehbar, dass deren Vermarktung Probleme bereiten wird.

Produktionsflächen in der Industrie sind meist sehr spezifisch ausgelegt, das Gebäude stellt dann lediglich die Hülle für die bedeutend werthaltigeren Inneneinrichtungen, die Produktionsanlagen dar. Der Grad an Spezifität eines Objekts wird stark durch den Produktionsprozess geprägt. Eine Drittverwendung ist noch am ehesten gegeben, wo es sich um weniger komplizierte und werthaltige Anlagen handelt. In einem anderen Fall – ebenfalls im Cluster „Transport/Logistik/Telko“ - sind die Produktionsflächen räumlich eng verknüpft mit den „Point of Sales“. Verliert der Standort aus Vertriebsicht seine Attraktivität, sind von einer Auflösung auch die Produktionsflächen betroffen. Sind letztere älteren Datums, ist eine Umnutzung, respektive Drittverwendung mit erheblichen Kosten verbunden.

c) Flächen für Lager/Logistik

Die Flächen für Lager/Logistik im Handel sind austauschbarer als beispielsweise die Verkaufsflächen in den Innenstädten, in der Standortwahl ist damit mehr Flexibilität möglich und eine Standortsicherung ist weniger dringlich. Die Kapitalisierungssätze sind aber in der Regel schlechter als bei Verkaufsflächen (periphere Standorte und „Klumpenrisiko“), womit die Handelbarkeit eingeschränkt wird. Die Untersuchung zeigt aber, dass Detailhändler heute situationsspezifisch entscheiden, ob Logistikflächen gekauft, respektive selber erstellt oder gemietet werden. Flexibilitätsüberlegungen spielen dabei eine Rolle und werden nach Möglichkeit über Ausstiegs-/Verlängerungsoptionen gesichert.

Ähnlich wie bei Produktionsflächen ist auch bei Logistikflächen der Grad an Spezifität für die Handelbarkeit mit entscheidend. In einem Fall führt ein Reengineering von Kernprozessen zum Neubau von hochspezifischen Logistikgebäuden an neuen Standorten. Ein Outsourcing nach eigener Entwicklung war in diesem Fall weniger vorteilhaft als Eigentum, weil wegen hoher Spezifität der Gebäude und damit hohem Risikoprofil finanziell unattraktive Mietkonditionen resultiert hätten. Risikoüberlegungen trugen überdies zum Entscheid gegen ein Outsourcing bei.

d) Verkaufsflächen/Kundenzonen

Dienstleistungsunternehmen mit umfangreicheren Kundenzonen stehen heute vor der Herausforderung, dass ihre „Points of Sale“ aus wirtschaftlichen Gründen rascher erneuert werden müssen als es auf Grund der technischen Lebensdauer des Objekts

notwendig wäre. Veränderungen in der Kundenbetreuung sind hier also der Treiber für Veränderungen in Design, Layout und Ausstattung der entsprechenden Flächen. Darüber hinaus verändert sich die Standortgunst einer Verkaufsstelle heute auch rascher als früher: Während Post- und Bankschalter traditionellerweise im Dorfzentrum oder in innerstädtischen Lagen zu finden waren, und der Versicherungsagent seine Kunden zuhause besuchte, eröffnen alle diese Unternehmungen heute auch Kontaktpunkte zum Kunden an publikumsintensiven Orten, vorab in Shoppingcentern. Grundsätzlich weisen Filialstandorte bei Finanzdienstleistern eine hohe Konstanz auf, auch die Verkaufsflächen sind allerdings von einem Rückbau betroffen, wenn Fusionen zu Doppelspurigkeiten führen. Wenig Flexibilität ist hier wiederum dann gegeben, wenn diese Standorte peripher liegen.

3.3.2 Strategische Initiativen zur Flexibilisierung in betrieblichen Immobilien

Die empirischen Ergebnisse lassen deutlich werden, wie die Anforderungen an die Flexibilität des Immobilien Portfolios an Vielfalt, Intensität und Dynamik zulegen. Zu zeigen, wie auf diesen Trend geantwortet wird, ist Gegenstand dieses Kapitels. Erläutert werden dabei die identifizierten strategischen Initiativen in ihrem jeweiligen Kontext, gegliedert nach den drei Bereichen „strukturell/prozessual“, „physisch/funktional“ sowie „finanziell“.

a) Initiativen im Bereich Strukturen/Prozesse

„Own vs. lease“ Entscheide mit Rücksicht auf Flexibilität:

Der Entscheid über die Besitzform beeinflusst die Flexibilität im einzelnen Objekt und im gesamten betrieblichen Immobilienbestand massgeblich. Welche Zusammenhänge werden zwischen Besitzform und Flexibilität gesehen und welche strategischen Initiativen ergeben sich daraus?

Eigentum: Bedeutet hohe Kontrolle während der Nutzungsphase eines Gebäudes, Änderungen an Hülle und Inneneinrichtung stehen in eigener Kompetenz. Das Risikoprofil, respektive die Marktfähigkeit des Objekts und die Situation auf den Flächen- und Asset Märkten entscheiden über die Möglichkeiten der Verwertung.

Miete/Leasing: Das Mass an physisch/funktionaler und finanzieller Flexibilität wird durch die vertraglichen Konditionen massgeblich beeinflusst. Die Abstimmung zwischen voraussichtlicher Nutzungs- und Vertragsdauer sowie der Spielraum zur Anpassung des Gebäudes an veränderte Bedürfnisse sind dabei die wesentlichen Hebel. Die Marktgängigkeit entscheidet neben vertraglichen Bedingungen über die Möglichkeiten zur Drittvermietung.

Um die Flexibilitätspotenziale der beiden Besitzformen optimal zu nutzen, sind eine Reihe von strategischen Initiativen möglich und nötig. Eine wesentliche Erkenntnis der Untersuchung besteht denn auch darin, dass die Besitzform allein nicht über die Flexibi-

lität entscheidet. So ist Eigentum noch keineswegs ein Garant für Flexibilität und ausgelagerte Flächen sind diesbezüglich nicht notwendigerweise im Nachteil. Entscheidend ist, auf differenzierte Flexibilitätsanforderungen mit den passenden Massnahmen zu antworten.

Clusterbildung im Portfolio:

Die Mehrheit der befragten Unternehmungen hat das Portfolio der betrieblichen Immobilien strukturiert und gibt an, dies als Basis für eine gezielte Bewirtschaftung unter Flexibilitäts Gesichtspunkten zu nutzen. Eine Unterscheidung in strategische und nicht strategische Objekte kann dabei häufig festgestellt werden. Weitere Clusterings werden vorgenommen entlang der Dimensionen Lage (zentral – dezentral) oder der Nutzungskategorie (Büro, Produktion, etc.). Beispiele für eine Strukturierung sind:

- Eine Einteilung der Gebäude nach den drei Dimensionen „Strategische Bedeutung“, „Kundenrelevanz“ sowie „Grösse und technische Komplexität“ bei einem Finanzdienstleister. Die Cluster dienen als Basis für Entscheide zur Besitzform. Nur grosse, strategisch bedeutsame Gebäude werden dabei im Eigentum gehalten. Bauliche Massnahmen zur Verbesserung der physischen und funktionalen Flexibilität stehen dabei im Vordergrund. Unabhängig von der Kundenrelevanz steht für kleinere und nicht strategische Objekte Miete im Vordergrund.
- Eine Bewirtschaftung der Gebäude an Hauptstandorten in den zwei Clustern „Innenstadt“ und „Aussenbezirke/Agglomeration“ bei einem Finanzdienstleister. In beiden Clustern bilden grosse Gebäudekomplexe den Kern des Clusters, wobei diese Objekte in der City historisch bedingt im Eigentum stehen und von kleineren gemieteten Gebäuden flankiert werden. Das gleiche Muster findet sich auch ausserhalb der Innenstadt. Auch hier werden die grossen Komplexe langfristig gesichert, allerdings nicht ausschliesslich über Eigentum. Kerngedanke der Bewirtschaftung ist eine an der Wertschöpfungskette orientierte räumliche Zuordnung von Prozessen/Funktionen zu Gebäuden und die Schaffung von Flexibilität innerhalb der Cluster. Letztere wird über die erwähnten Mietflächen und eine grosse Anzahl von Arbeitsplätzen in räumlich nahe beieinander liegenden Gebäuden erreicht.

Aktives Portfolio Management - Konzentration der Standorte:

Vor allem für Büroflächen liegt eine weitere strategische Initiative in einer regionalen Konzentration von Arbeitsplätzen in grossen Gebäudekomplexen bei gleichzeitiger Reduktion der Zahl von kleineren Einheiten. Die Flexibilität wird gesteigert, indem Umzüge und Verdichtungen („Aufwärtsflexibilität“) erleichtert werden. Die Massnahme erhöht nicht nur die Flexibilität der Immobilien, sondern bildet vor allem auch eine Basis für effizientere Prozesse (kürzere Wege, vereinfachte Kommunikation, etc.) und eine Senkung der Bewirtschaftungskosten, in erster Linie wegen einer damit einhergehenden Reduktion der Fläche pro Arbeitsplatz. Ein befragtes Unternehmen hat mit einem entsprechenden Programm gemäss eigenen Angaben eine erhebliche Senkung der Bewirt-

schaftungskosten erzielen können. Grosse Komplexe sind allerdings nicht per se flexibler, vor allem in Phasen mit einem Arbeitsplatzrückgang entscheidet die physische und funktionale Struktur über die Potenziale zu einer raschen Abgabe von Flächen im Rahmen einer Drittvermietung (vgl. Punkt b unten).

Als eine weitere Initiative wurde das Halten von Landreserven genannt. Der Einfluss auf die Flexibilität ist hier zwar offensichtlich, aber eher in langfristiger Perspektive zu sehen. Als kurzfristige Massnahme wurde das systematische Abholen der Flächenbedürfnisse in den Business Einheiten genannt. Des weiteren werden qualifizierte Mitarbeitende und gut eingeführte Prozesse insbesondere dann als wichtig erachtet, wenn auf kurzfristige Anforderungen reagiert werden muss, so zum Beispiel in der Beschaffung neuer Flächen als Folge einer Akquisition.

b) Initiativen zur Verbesserung von physischen/funktionalen Eigenschaften

Die folgenden Initiativen sind vor allem für Büroflächen relevant.

Büroflächen mit offenen, variablen Raumeinteilungen:

Mit unterschiedlichen Formen von Grossraumbüros kann aus Sicht der Befragten auf veränderte Flächenbedürfnisse infolge von Reorganisationen oder schwankenden Arbeitsplatzzahlen am besten reagiert werden.

Standardisierte Arbeitsplätze:

Diese erlauben vor allem ein rasches, kostengünstiges Umziehen oder anders gesagt: Umziehen sollen die Mitarbeitenden, nicht das Mobiliar. In sich rasch bewegenden Branchen und Unternehmungen, die sich laufend an veränderte Umfeldbedingungen anzupassen haben, unterstützt diese Massnahme ein zeitgerechtes Agieren am Markt.

Neutrale Bauweise:

Proprietäre Bauten sind in der Regel weniger marktgängig, das gilt auch für Büroflächen. Der Verzicht auf eine firmenspezifische Architektur ausserhalb der Kundenzonen erleichtert die Drittvermietung der Flächen.

Trennbare Strukturen:

Damit Bürogebäude auch partiell geleert werden können, wird bei Sanierungen darauf geachtet, abtrennbare Segmente zu schaffen, zum Beispiel in dem Gebäude in der Horizontalen unterteilt werden. Das erlaubt, ein Gebäude „scheibenweise“ an Dritte zu vermieten. Auch die Verteilung der Nutzung auf die Stockwerke ist unter Flexibilitätsaspekten unter die Lupe zu nehmen. Hier gilt es, sicher zu stellen dass bei einem rückläufigen Arbeitsplatzbedarf nicht leere Etagen entstehen, die wegen Zutrittsschranken keine Drittvermietung zulassen. Vor allem in historischen Bankgebäuden mit einer klassischen vertikalen Zuteilung von Empfang/Schalterzone im Erdgeschoss, Privatkundengeschäft in den ersten Obergeschossen und Office Bereichen zuoberst, bereitet das Weitervermieten von Flächen Probleme. Der Wegfall von Schalterhallen eröffnet hier die Chance, das Gebäude von unten her für Drittnutzungen zu öffnen, beispielsweise mit ebenerdigen Retailflächen und einem Empfang der Bankkunden in den obersten Ge-

schossen. Die unteren Etagen lassen sich auf diese Weise leichter an Dritte vermieten, weil Zugangskontrollen einfacher lösbar sind.

c) Initiativen zur Verbesserung der finanziellen Flexibilität in ausgelagerten Immobilien

Der finanziellen Flexibilität, oben beschrieben als die Fähigkeit, Kosten und Erträge der Flächennutzung im Rahmen von vertraglichen Lösungen zielorientiert steuern zu können (vgl. Kap. 2.4.1), kommt zwar im gesamten Immobilienbestand Bedeutung zu, erfolgskritisch wird sie allerdings vor allem bei ausgelagerten Flächen. Im Folgenden werden basierend auf den zuvor herausgearbeiteten Vor- und Nachteilen von Property Outsourcings wesentliche Ansatzpunkte für eine Erhöhung der finanziellen Flexibilität skizziert.

Bevor die vertragliche Lösung ausgearbeitet wird, mit der die gewünschte Flexibilität gesichert wird, sind Grundsatzfragen zur Auslagerung zu klären, die mit einer zielorientierten Flächenplanung beginnen und sich dann an den oben unter Kap. 3.1.4 präsentierten Bestimmungsfaktoren zur Wahl der Besitzform orientieren. Dabei stehen die strategische Bedeutung eines Objekts sowie Überlegungen zum Risikoprofil im Vordergrund.

Flächenplanung:

Es ist nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung, die Flächenplanung in ihren Details auszuleuchten. An dieser Stelle können deshalb auch nur einige Hinweise gegeben werden, die sich aus den empirischen Ergebnissen herauskristallisieren. Die grundsätzliche Schwierigkeit der Flächenplanung liegt dabei in der Unsicherheit jeder längerfristigeren Planung begründet: Je weiter in die Zukunft wir gehen, desto fehleranfälliger wird die aus der Entwicklung des Kerngeschäfts abgeleitete Flächenprognose. Dennoch sind Annahmen nötig, die es erlauben, Flexibilität zu planen, respektive vertraglich abzubilden. Am Beispiel eines Finanzdienstleisters erläutert kann dies bedeuten, dass die Entwicklung der Arbeitsplätze pro Standort nach Funktionen/Prozessen gegliedert erhoben und für ein Wachstums- sowie ein Schrumpfungsszenario über eine Periode von vier Jahren prognostiziert wird. Die Entsprechenden Flächenbedürfnisse werden anschliessend auf Objekte umgelegt, woraus die Flexibilitätsanforderungen auf Stufe Gebäude deutlich werden.

Strategische Bedeutung:

Bei hoher strategischer Bedeutung eines Objekts spielen die langfristigen Verfügungsmöglichkeiten eine zentrale Rolle. Dabei hängt es vom Charakter des Kerngeschäfts und den getätigten Investitionen ab, was als strategisch zu bezeichnen ist und welcher Nutzungshorizont angesetzt werden muss. Finanzielle Flexibilität ist damit weniger eine Frage der Ausstiegsmöglichkeiten, sondern eher der langfristigen Sicherung zu akzeptablen Kosten. Diese dürfte als Mieter mit hoher Bonität einfacher zu erreichen sein, und Break Optionen können eventuell gar als Mittel zur Aushandlung noch vorteilhafterer Mietkonditionen in der Zukunft benutzt werden.

Bei Objekten von geringer strategischer Relevanz sind die Vertragsdauer und Ausstiegs-/Verlängerungsoptionen das zentrale Mittel, um finanzielle Flexibilität zu erlangen. Ab-

solut erfolgskritisch ist dabei eine bewusste Aussteuerung von eventuellen Zielkonflikten zwischen Finanzen und Immobilienmanagement.

Risikoprofil – Marktgängigkeit:

Die Auseinandersetzung mit dem Risikoprofil einer Immobilie ist nicht nur erforderlich, wenn über Eigentum oder Miete zu entscheiden ist. Wird ausgelagert und zurückgemietet bestimmt die Marktgängigkeit eines Objekts wesentlich mit darüber, ob bei Leerstand eine rasche Untermiete zu akzeptablen Konditionen möglich ist.

Vertragsdauer:

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass ein Grossteil der negativen Erfahrungen mit einer zu langen Vertragsdauer zusammen hängen, vorab im Sektor der Büroflächen. Die festgestellten Probleme scheinen vor allem unter einem gewissen Verkaufsdruck entstanden zu sein. Was sich als zu lang herausstellt, ist selbstverständlich von Fall zu Fall verschieden. Neben Ausstiegs-/Verlängerungsoptionen bieten hier gestaffelte Mietdauern vor allem bei grösseren Objekten einen interessanten Ansatz indem für einzelne, abtrennbare Gebäudeteile unterschiedlich lange Mietdauern vereinbart werden. Möglichkeiten zur Drittvermietung erhöhen zusätzlich die Flexibilität in Abschwungphasen.

Ausstiegs-/Verlängerungsoptionen:

Optionen für eine vorzeitige Beendigung des Mietverhältnisses (Break Option) oder eine Verlängerung werden wie gezeigt regelmässig praktiziert. In einem stark volatilen Geschäft können allerdings auch Perioden von fünf Jahren, die häufig für Optionen angesetzt werden, zu lange sein. Die Flexibilität kann signifikant erhöht werden, wenn diese Optionen nicht streng objektgebunden sind, und eine Flächenrückgabe nicht lediglich zu fix definierten Zeitpunkten erfolgen kann. Optimal ist damit eine Lösung, bei der innerhalb einer definierten Zeitperiode ein bestimmtes Quantum an Flächen objektunabhängig zurückgegeben werden kann. Eine solche Lösung setzt allerdings voraus, dass eine Unternehmung ein Portfolio mit einer gewissen Grösse von *einem* Investor mietet. Sofern der Markt dies zulässt, birgt eine Bündelung von Flächen bei wenigen Eigentümern also durchaus interessante Chancen, die eventuell auch im Falle eines Zusatzbedarfs Vorteile bieten.

Auswahl der Investoren und Vorkaufsrechte:

Wie bereits aus den „Lessons learned“ der befragten Unternehmungen deutlich wurde, liegt die Auswahl des Investors nur zu Beginn in den Händen des Verkäufers. Wo ein Weiterverkaufen für den Mieter zu grosse Risiken bergen würde – exemplarisch eine Detailhandelsimmobilie – sind Vorkaufsrechte ein Lösungsansatz.

Der Auswahl der Investoren wird ebenfalls hohe Beachtung zu schenken sein. Es stellen sich hier Fragen, nach dem Investitionsstil („Core“ versus „Value added“ oder „Opportunistic“) sowie auch nach der Branchenkompetenz des Investors. Versteht dieser das Geschäftsmodell des Mieters, erhöhen sich die Chancen, dass die Partnerschaft für beide zum Erfolg wird.

Kompetenzuteilung für Instandsetzung und Erneuerung:

Eingeschränkte Verfügungsrechte in der Nutzungsphase eines Gebäudes werden als gewichtige Nachteile von ausgelagerten Immobilien genannt. Für die Abgrenzung der Kompetenzen in den Bereichen Instandsetzung und Erneuerung gibt es keine Patentrezepte. Vor allem die kundenrelevanten Teile oder Zonen eines Objekts oder Produktionsgebäude sind aus einsichtigen Gründen besonders sensibel. Hier sollte besonders darauf geachtet werden, dass Instandsetzungs- und Erneuerungsarbeiten nach den eigenen Vorstellungen durchgeführt werden können. Die Abgrenzungsschwierigkeiten betreffen hier wohl weniger den Innenausbau, der meist ohnehin in der Verantwortung des Mieters steht, sondern Massnahmen an der Hülle, respektive an der Schnittstelle zwischen „Core and Shell“. Ob sich der Nutzer hier die Kompetenz sichert indem er die Kosten übernimmt, oder die vom Investor vorzunehmenden Unterhalts- und Erneuerungsmassnahmen zu Vertragsbeginn sauber definiert werden, ist dabei in Einzelfall zu beurteilen.

4 Schlussfolgerungen

4.1 Wissenschaftliche Erkenntnisse und weiterer Forschungsbedarf

Gegenstand der vorliegenden Studie bildet eine Betrachtung der Situation in 13 durchwegs grossen bis sehr grossen, international tätigen Schweizer Konzernen, die über umfangreiche eigene und ausgelagerte Immobilienbestände verfügen. Ergänzend wurden zwei ausländische Grosskonzerne betrachtet. Die Studienergebnisse basieren damit zwar auf einer vergleichsweise kleinen Gruppe von Unternehmungen, die aber in der Schweiz ein umfangreiches Immobilienportfolio von schätzungsweise 8 – 10 Mio. m² Fläche repräsentiert.

Ziel dieses letzten Kapitels ist es, den Bogen zur Forschungsfrage und zu den Hypothesen zu schlagen, indem die zentralen Studienergebnisse zusammengefasst werden. Die Struktur folgt im ersten Teil den in Kapitel 1.1 skizzierten Fragestellungen und beleuchtet dabei auch den weiteren Forschungsbedarf. Im zweiten Teil (Kap. 4.2) werden Ansatzpunkte zur Verbesserung der Flexibilität in der Praxis formuliert.

Wie sehen die aktuellen Besitzverhältnisse bei betrieblichen Flächen aus?

Hypothese 1: Schweizer Grosskonzerne halten, von wenigen Ausnahmen abgesehen, den überwiegenden Teil (> 70 %) ihrer betriebsnotwendigen Immobilien im Eigentum.

Von 8 dieser 13 Unternehmungen liegen detaillierte Flächenangaben vor. Diese zeigen, dass im Durchschnitt über alle Nutzungen betrachtet 68 % der betrieblichen Flächen im Eigentum gehalten werden. Damit decken sich die Ergebnisse mit neueren Untersuchungen aus dem europäischen Ausland, die einen Anteil von zwei Drittel oder mehr Flächen im Eigenbesitz festgestellt haben. Hypothese 1 wird durch die vorliegende Studie also bei exakter Betrachtung der Prozentzahl nicht gestützt. Lässt man eine Unschärfe im Bereich einiger Prozentpunkte zu und betrachtet man die Grössenordnung, kann die Hypothese als verifiziert angesehen werden.

Hypothese 2: Produktionsanlagen befinden sich üblicherweise im Eigentum der Unternehmung. Verkaufsflächen weisen den höchsten Anteil an gemieteten/geleasten Flächen auf. Büros und Lager/Logistik liegen etwas tiefer.

Die Auslagerungsquoten variieren über alle 8 Unternehmungen betrachtet zwischen den Nutzungen. Wenig überraschend ist dabei, dass ein Anteil von 77 % von eigenen Produktionsflächen einem deutlich tieferen Wert von 59 % eigener Büroflächen gegenübersteht. Beide Anteile liegen allerdings um ca. 10 Prozentpunkte tiefer als in einer aktuellen Studie in Deutschland (vgl. Kap. 2.2.2). Die Werte für die Kategorien Lager/Logistik sowie Verkauf liegen zwischen diesen Anteilen, sind aber wegen fehlender Flächenangaben der Handelsunternehmen von eingeschränkter Aussagekraft.

Das Spektrum der ausgelagerten Flächenanteile, das sich hinter den Durchschnittszahlen verbirgt, ist gross und schwankt – mit Ausnahme eines Spezialfalls - über alle Flächenkategorien hinweg zwischen 4 % und 56 %, bei Büros zwischen 0 % und 84 %. Auch

„Commodities“ wie Büroflächen stehen also in den meisten der betrachteten Unternehmungen heute noch zu grossen Teilen im Eigentum. Diese Situation ist allerdings auch ein Abbild historisch gewachsener Strukturen, denn im Ausland werden in einigen Fällen bedeutend mehr Büroflächen gemietet als in der Schweiz.

Hypothese 2 kann also wegen der eingeschränkten Verfügbarkeit valider Daten nur teilweise überprüft werden, für Produktions- und Büroflächen trifft sie zu.

Welche Strategien verfolgen die Unternehmungen in der Bereitstellung von Flächen? Welche Faktoren beeinflussen die Bereitstellungsentscheide?

Wie sieht aber die Situation mit Blick auf die Zukunft aus? Welche Strategien können hier beobachtet werden? Die Studie zeigt zunächst, dass die meisten Unternehmungen mit Blick auf die Zukunft eine gegenüber der heutigen Besitzstruktur abweichende Praxis im Property Outsourcing verfolgen. Dabei lassen sich vier verschiedene Strategiemuster unterscheiden.

Typ A „Eigentum“ - Eigentum ist die dominante Besitzform für alle Nutzungen

Typ B „Eigentum oder Miete“ - Differenzierte Bereitstellung aller Nutzungen

Typ C „Commodities in Miete“ - Miete dominiert als Besitzform für „Commodities“

Typ D „Miete“ - Miete ist die präferierte Besitzform für alle Nutzungen

Bei den Typen B – D erlangen vor allem gemietete Flächen eine höhere Bedeutung, im Vordergrund stehen dabei bei Büro-, etwas weniger stark Verkaufsflächen. Auch für Produktion und insbesondere Lager/Logistik wird Miete heute ernsthaft erwogen, wobei es sich hier noch um Einzelfälle handelt. Beim Typ A sind ebenfalls Änderungen zum Ist-Zustand beobachtbar. Hier soll aber das Eigentum in Zukunft sogar noch verstärkt zum Zuge kommen. Über die gesamte Stichprobe betrachtet, befinden sich diese Unternehmungen allerdings deutlich in der Minderheit.

Sind Branchenunterschiede in diesen Mustern feststellbar? Es können lediglich Tendenzen beobachtet werden: Eine klare Dominanz von Eigentum bei Produktionsanlagen in den Branchen Industrie/Grundstoffe sowie Pharma. In allen anderen Branchen sind die Kernprozesse der operativen Geschäftstätigkeit weniger eindeutig, oder wie beim Typ D gar nicht, in Eigentum untergebracht. Bei allen anderen Flächen sind entlang der Branchen keine klaren Trennlinien zu ziehen.

Die Bereitstellungsentscheide werden von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die teils voneinander abhängen, teils zu Zielkonflikten führen. Neben unternehmensinternen Treibern spielt die Situation auf den Kapital- und Asset-Märkten eine zentrale Rolle für das Verständnis der Entscheide zur Besitzform.

Weiterer Forschungsbedarf besteht hier vor allem hinsichtlich der Frage, ob die identifizierten Strategiemuster in der Flächenbereitstellung in ähnlicher Form auch in Klein- und mittelgrossen Unternehmungen und in weiteren, hier nicht betrachteten Branchen

beobachtet werden können, etwa in den Sektoren Technologie, Utilities oder auch Gastronomie/Hotellerie.

Welche Flexibilitätsanforderungen werden aus dem Kerngeschäft an die Immobilien gestellt?

Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen die aus der Forschung bekannten Treiber für Flexibilitätsansprüche (vgl. Kap. 3.3.1). In allen befragten Unternehmungen sieht sich das Immobilienmanagement denn auch wachsenden Flexibilitätsanforderungen gegenüber. Bei Büroflächen und vorab im Segment der Finanzdienstleister stellen konjunkturell bedingte Schwankungen der Arbeitsplatzzahlen hohe Anforderungen an die Flächenplanung. Der kurzfristige Aufbau von Flächen in Boomphasen bereitet dabei vor allem in der Schweiz Probleme, wenn auch im Ausland teilweise ein explosionsartiges Wachstum zu bewältigen ist. Mengenmässige Aspekte scheinen also bei Büroflächen stärker von Belang zu sein als Flexibilitätsanforderungen, die sich auf qualitativer Ebene ergeben.

Die Reduktion von Flächen an peripheren Filialstandorten, seien es Büro- oder Verkaufsflächen, stellt eine weitere Anforderung an die Flexibilität dar. Die Anforderungen im Segment der Produktionsflächen hängen eng mit dem proprietären Charakter zusammen, der eine Umnutzung und/oder Vermarktung erschwert.

Im Bereich der Flächen für Lager/Logistik besteht vor allem im Handel, ausgelöst durch Fusionen und Übernahmen die Herausforderung, diese Flächen in das vorhandene betriebliche Portfolio zu integrieren. Eine Flexibilitätsbremse besteht auch hier, wenn die Flächen wegen Lage oder Ausstattung reduzierte Vermarktungspotenziale aufweisen.

Die Untersuchung macht deutlich, dass vor allem zur Operationalisierung von Flexibilität noch weiterer Forschungsbedarf besteht. Ausserdem zur Methodik einer konsistenten Verknüpfung zwischen Unternehmensstrategie und Corporate Real Estate Strategie, besonders mit Blick auf die Wertbeiträge von Flexibilität.

Wie sehen aktuelle Property Outsourcings in den Unternehmungen aus?

Hypothese 3: Property Outsourcings bieten ebensoviel Spielraum, um den Flexibilitätsanforderungen aus dem Kerngeschäft gerecht zu werden wie ein Halten der Immobilien im Eigentum.

In den betrachteten Unternehmungen spielen Property Outsourcings eine sehr unterschiedliche Rolle. Sowohl was den Umfang der erfolgten Auslagerungen betrifft, als auch die Flächenkategorien, ist das Spektrum innerhalb der 13 betrachteten Firmen beträchtlich. Zum einen sind das die grossmassstäblichen Auslagerungen im Rahmen von Paketverkäufen, die bei vier Unternehmungen in der Zeitspanne zwischen Ende Neunziger Jahre bis heute beobachtet werden können. Eine zweite Gruppe umfasst fünf Firmen, die Auslagerungen selektiv in einzelnen Transaktionen vorgenommen haben. Darin eingeschlossen sind Fälle, in denen eine Immobilie entwickelt, verkauft und zurück-

gemietet wird. Diese Form des Property Outsourcings wird von allen drei Handelsunternehmen praktiziert. Schliesslich haben vier Unternehmungen Property Outsourcings zwar teilweise geprüft, aber bis heute nicht praktiziert.

Ausgelagert werden alle Flächenkategorien. Die Datenlage in dieser Studie erlaubt keine präzisen Rückschlüsse auf die mengenmässige Verteilung der einzelnen Kategorien, auf Grund der Aussagen der Interviewpartner darf aber vermutet werden, dass schwergewichtig Büro- und Verkaufsflächen betroffen sind.

Kapitalbeschaffung, Konzentration auf das Kerngeschäft, Risikominderung und Erhöhung der Flexibilität werden als Motivation für Property Outsourcing genannt. Des Weiteren sind auch Verkäufe von überdimensionierten Objekten mit Rückanmietung einer reduzierten Fläche in derselben Immobilie als Auslöser zu nennen.

Die gemachten Erfahrungen mit Property Outsourcings, vor allem bei Paketverkäufen, ähneln sich, deren Beurteilung hängt aber stark von der gewählten Lösung und der Entwicklung der Unternehmung seit Vollzug der Transaktion ab. Steht die Optimierung des Verkaufspreises aus Gründen der Kapitalbeschaffung im Vordergrund sind vor allem aus Flexibilitätsgesichtspunkten, aber auch punkto finanzieller Belastung der Erfolgsrechnung teilweise erhebliche Nachteile zu gewärtigen. Hohe Mietpreise, eine lange Vertragsdauer und limitierte Ausstiegsmöglichkeiten sind die Gründe hierfür. Die aus der Forschung bekannten Zielkonflikte zwischen Finanzwirtschaft und Immobilienmanagement (vgl. Kap. 2.3.2) werden also durch die vorliegende Untersuchung vor allem bezogen auf die ersten grösseren Transaktionen in der Schweiz zwischen 1997 – 2001 gestützt.

Property Outsourcings werden aber aus immobilienwirtschaftlicher Optik keineswegs nur negativ beurteilt. Wo die Verfügbarkeit der ausgelagerten Flächen optimal auf die Entwicklung der Arbeitsplätze und damit Flächenbedürfnisse abgestimmt werden konnte, fällt die Beurteilung positiv aus. Auslaufende Verträge für ausgelagerte Flächen konnten in einem Fall ideal genutzt werden, um bei rückläufigen Arbeitsplatzzahlen eine Konsolidierung und Modernisierung des betrieblichen Immobilienportfolios vor allem im Bereich der Büroflächen zu vollziehen. Nicht verschwiegen wird aber auch hier, dass insbesondere an der Nahtstelle zwischen Inneneinrichtung und Hülle nicht selten Kompetenzstreitigkeiten hinsichtlich Unterhalts- und Erneuerungspflichten zwischen Nutzer und Investor auftreten. Fehlende Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten seitens des Nutzers werden als Nachteil erachtet.

Die Überprüfung von Hypothese 3 hat differenziert zu erfolgen. Während die untersuchten grösseren Paketverkäufe hinsichtlich Flexibilität eher kritisch gesehen werden, fällt die Beurteilung der jüngsten Property Outsourcings von Einzelobjekten positiv aus. Teilweise beruhen die einschlägigen Erfahrungen aber auf einem relativ kurzen Zeithorizont. Insgesamt darf aber festgehalten werden, dass Property Outsourcings viel Spielraum für Flexibilität zulassen, die Kunst besteht darin, diesen richtig zu nutzen.

Welche Rolle spielen unterschiedliche Partnerschafts- respektive Vertragsmodelle bei der Erlangung von Flexibilität im Rahmen von Property Outsouricngs?

Hypothese 4: Ein erster Schlüssel für ein effektives Property Outsourcing liegt in Vertragsmodellen, mit denen Flexibilitätsanforderungen aufgefangen werden können. Dabei spielen abgestufte Vertragsdauern sowie Ausstiegs-/Verlängerungsklauseln eine wesentliche Rolle.

Mit einer zu langen Vertragsdauer wurden, vorab bei Büroflächen, häufig negative Erfahrungen berichtet. Die festgestellten Probleme scheinen vor allem unter einem gewissen Verkaufsdruck entstanden zu sein. Wahrscheinlich wurde aber auch Lehrgeld im Rahmen von grossen Transaktionen bezahlt, für die es in der Schweiz damals noch keine Vorbilder gab. Ausstiegs-/Verlängerungsoptionen wurden in einer ersten Welle von Property Outsourcings Ende der Neunziger Jahre noch nicht konsequent, später aber regelmässig angewendet. Die analysierten Beispiele zeigen, dass Break Optionen erhebliche Chancen beinhalten, indem sie eine Möglichkeit eröffnen, Restrukturierungen im Portfolio vorzunehmen. So kann aus nicht mehr passenden oder überzähligen Gebäuden ausgestiegen werden bei gleichzeitiger Arrondierung und Neuentwicklung von Objekten. Die Hypothese 5 wird durch die empirischen Ergebnisse also grundsätzlich bestätigt. Es zeigt sich aber auch, dass besonders bei Paketverkäufen in einem volatilen Geschäftsumfeld auf gestaffelte Break Optionen hingearbeitet werden sollte. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, Flächen auch vor Ablauf der häufig vereinbarten Fünfjahresfrist zurückzugeben.

Weitere Untersuchungen drängen sich hier auf zu Methoden eines Clustering von betrieblichen Immobilien nach Flexibilitäts Gesichtspunkten. Des weiteren zu den Märkten und dem Pricing von flexiblen Flächenangeboten, vorab in der Frage, wie Ausstiegs- und Verlängerungsoptionen zu bewerten sind. Und schliesslich wäre es auch interessant, mehr zu wissen über konkurrenzfähige Finanzierungsmodelle sowie Anlagegefässe besonders für Immobilien der Kategorien Produktion und Lager-/Logistik.

Welches sind Voraussetzungen und Strategien zur Sicherung von Flexibilitätsanforderungen in ausgelagerten Immobilien?

Hypothese 5: In der Kenntnis der Flexibilitätsbedürfnisse über das gesamte Portfolio liegt ein zweiter wesentlicher Schlüssel für die Umsetzung der entsprechenden Anforderungen im Rahmen von Property Outsourcings.

Aufgrund der empirischen Ergebnisse scheint es plausibel, dass eine differenzierte Kenntnis der Flexibilitätsanforderungen über das gesamte Portfolio hinweg eine zentrale Voraussetzung für kosteneffiziente und das Kerngeschäft optimal unterstützende Property Outsourcings bildet. Es besteht jedoch auch Grund zur Annahme, dass es sich hier zwar um eine notwendige, aber nicht hinreichende Massnahme handelt. Dies aufgrund der berichteten Erfahrungen mit grösseren Property Outsourcings, bei denen eine Übersteuerung durch finanzwirtschaftliche Ziele (Kaufpreisoptimierung) mitverantwortlich

für die heute beklagten Flexibilitätsdefizite sein dürfte. Dieser Vorbehalt spricht aber nicht gegen die Gültigkeit von Hypothese 5, die als bestätigt gesehen wird.

4.2 Implikationen für die Praxis

Welche Lehren sind nun aus der Untersuchung für die Praxis im Corporate Real Estate Management zu ziehen? Welche Handlungsfelder und Ansatzpunkte für eine Flexibilisierung im Rahmen von Property Outsourcings können formuliert werden?

Flexibilität ist nicht primär eine Frage der Besitzform, sondern der Kenntnis ihrer Anforderungen und aktuellen Ausprägung in den Objekten und im Immobilienmanagement. Zur Unterstützung der Analyse und Steuerung von Flexibilität im betrieblichen Immobilien-Portfolio wird nachfolgend ein Strukturierungsansatz präsentiert, der sich an dem aus dem Strategischen Management bekannten Konzept der „Balanced Scorecard“¹⁰ orientiert.

In einer für einzelne Objekte, Cluster oder ganze Portfolios anwendbaren Flexibilitäts-Scorecard werden nach den Perspektiven Finanzen, Funktionalität, Prozesse und Potenziale gegliederte Checkpunkte definiert. Deren Beurteilung im Rahmen eines einfachen Scoring-Modells erlaubt eine Einschätzung der Flexibilität nicht nur in Gebäuden, sondern auch der Prozesse und Potenziale im Corporate Real Estate Management. Die in der Flexibilitäts-Scorecard präsentierten Inhalte spiegeln sowohl den Stand der aktuellen Forschung (vgl. Kap. 2), als auch die empirischen Ergebnisse dieser Studie. Sie folgen der dabei gewonnen Erkenntnis, dass Flexibilität äusserst vielschichtig zusammengesetzt ist und sich nicht in finanziellen/vertraglichen oder gebäudespezifischen Merkmalen erschöpft.

Die Flexibilitäts-Scorecard fokussiert nicht auf eine Branche oder Nutzungsart und auch nicht auf eine Besitzform. Je nach Anwendungsfall wird dabei den einzelnen Checkpunkten unterschiedliche Bedeutung zukommen. Um ein Gesamtbild pro Objekt, Cluster oder Portfolio zu erhalten, wird aus den Einzelwerten ein Gesamtdurchschnittswert, eventuell auch pro Perspektive ermittelt. Damit steht das Scoring auch für ein Benchmarking mehrerer Objekte oder Cluster zur Verfügung. Auf Basis der Ist-Werte sind dann im Rahmen eines strategischen Planungsprozesses Zielwerte zu formulieren, bevor strategische Initiativen definiert werden, mit denen die Flexibilität verbessert wird.

¹⁰ Vgl. dazu unter anderem KAPLAN, NORTON, 2006, sowie HORVÁTH & PARTNERS, 2004. Kerngedanke der Balanced Scorecard ist eine üblicherweise nach den Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Lernen und Entwicklung ausgewogene Definition von strategischen Zielen sowie deren Messung und Steuerung mithilfe von Performance Indikatoren.

Perspektive	Checkpunkte/Initiativen	Scoring Ist-Zustand			Zielwerte	
		Gewicht	Ausprägung	Wert		
Finanzen	Risikoprofil/Marktfähigkeit des Objekts?	1 - 3	1 - 10	G x A		
	Sind gestaffelte Ausstiegs-/Verlängerungsoptionen vorhanden?					
	Ist das Verhältnis zwischen Kaufpreis und Miete/Leasingrate ausgewogen?					
	Sind partielle Rückgaberechte in einem definierten Umfang/Zeitraum vorhanden?					
	Ist Untermiete bei Leerständen möglich?					
	Sind Optionen für eine Aufstockung der Mietfläche vorhanden?					
	Sind Optionen für eine bauliche Erweiterung vorhanden?					
	Verfügen wir über adäquate Land-/Flächenreserven?					
	Verstehen die Investoren unser Kerngeschäft?					
Funktionalität	Bestehen Vorkaufsrechte im Falle einer Handänderung?					
	Wie stark sind unsere Einflussmöglichkeiten im Bereich Unterhalt/Sanierung?					
	Sind trennbare Gebäudestrukturen vorhanden?					
	Sind Arbeitsplätze standardisiert hinsichtlich Einrichtungen und Flächenbedarf?					
	Erlauben Gebäudetypologie und Grundriss eine polyvalente Nutzung?					
	Sind Raumaufteilungen und Inneneinrichtungen leicht veränderbar?					
Prozesse	Handelt es sich um neutrale, nicht proprietäre Bauweise?					
	Kann das Gebäude leicht für Drittmietler geöffnet werden (Sicherheitsaspekte)?					
	Kennen wir die Flexibilitätsanforderungen des Kerngeschäfts?					
	Ist das betriebliche Immobilien Portfolio nach Flexibilitätsanforderungen strukturiert?					
	Bestehen auf das Kerngeschäft abgestimmte Szenarien zur Flächenentwicklung					
	Werden Flexibilitätsanforderungen in der Bewirtschaftung berücksichtigt?					
Potenziale	Bestehen mobilitäts erleichternde Spielregeln für interne Nutzer?					
	Sind die Strategien von Kerngeschäft, Finanzen und Immobilien abgestimmt?					
	Erlauben unsere Bewirtschaftungsprozesse ein rasches Reagieren?					
	Wie hoch sind die Kompetenzen in Entwicklung, Bewirtschaftung, Vermarktung?					
	Verfügen wir über das richtige Team zur Abwicklung einer Transaktion?					
	Sind geeignete Netzwerke zur Beschaffung/Verwertung in regionalen Märkten vorhanden?					
	Erlauben Controlling-Systeme die objektscharfe Zuordnung von Kosten/Erträgen?					
Sind Verkehrswerte und Flächen der Objekte bekannt?						
Bestehen Anreize zur Erhöhung der Flexibilität?						
				Mittelwert	Mittelwert	

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 4.1: Flexibilitäts-Scorecard Objekt/Cluster/Portfolio

Literaturverzeichnis

Asson, Tim: Real estate partnerships: A new approach to corporate real estate outsourcing. In: Journal of corporate real estate, Vol. 4, Issue 4, 2002, p. 327 – 333.

Atteslander Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 11. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2006.

City University Business School: Enhancing Corporate Value through Property Re-engineering, Summary of main findings. London, 2000.

De Zúniga, Fernando: Corporate real estate outsourcing contracts and their embedded flexibility. In: Journal of corporate real estate, Vol. 7, Issue 4, 2005, p. 306 - 325.

Dixon, Timothy J. / Pottinger, Gaye: Lessons from real estate partnerships in the UK: Drivers, barriers and critical success factors. In: Property Management, Vol. 24, Issue 5, 2006, p. 479 - 495.

ETH Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Pom+: FM Monitor 2005, Baubegleitende FM-Planung. Zürich 2005.

Geltner, David M. / Miller, Norman G.: Commercial Real Estate Analysis and Investments. South Western Publishing, Mason, Ohio 2001.

Gibson, Viktoria: In search of flexibility in corporate real estate portfolios. In: Journal of corporate real estate, Vol. 3, Issue 1, 2001, p. 38 – 45.

Gibson, Viktoria: Property portfolio dynamics: the flexible management of inflexible assets. In: Journal of corporate real estate, Vol. 18, Issue 3/4, 2000, p. 150 – 154.

Hartmann, Steffen / Lohse, Moritz / Pfnür, Andreas: 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmungen. Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10 März 2007. Technische Universität Darmstadt, 2007.

Hedden, Nele / Pfnür, Andreas: Corporate Real Estate 2002 – Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements, Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 28. Arbeitsbereich öffentliche Wirtschaft am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg, 2002.

Homann Klaus: Spezialseminar Immobiliencontrolling, Seminarunterlage. Horváth & Partner, Stuttgart, 2001

Horváth, Péter: Controlling, 10. Auflage. Vahlen Verlag, München 2006

Horváth & Partner: Balanced Scorecard umsetzen, 3. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2004

Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Alignment, Mit der Balanced Scorecard Synergien schaffen, 1. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2006

Krumm Peter J.J.M.: History of real estate management from a corporate perspective. In: Facilities, Volume 19, Number 7/8, 2001, p. 276 - 286

Louko, Antti: Corporate Real Estate Disposals Impact on Corporate Performance. Helsinki University of Technology, Departement of Surveying, Institute of Real Estate Studies, Helsinki, 2006.

Louko, Antti: Four cases of corporate real estate portfolio outsourcings. In: Journal of corporate real estate, Vol. 7, Issue 1, 2005, p. 72 – 86.

O’Roarty, Brenna: Flexible space solutions: An opportunity for occupiers and investors. In: Journal of corporate real estate, Vol. 3, Issue 1, 2001, p. 69 – 80.

Pfniür, Andreas / Armonat, Stefan: Desinvestment von Unternehmensimmobilien unter besonderer Berücksichtigung der Vermarktungsmöglichkeiten, Arbeitspapier Nr. 032, August 2004. Universität Hamburg, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, 2004.

Pfniür, Andreas: Modernes Immobilienmanagement, Facility Management und Corporate Real Estate Management. Springer, Berlin, 2002.

Schäfers, Wolfgang: Monetarisierung von Corporate Real Estate. In: Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage. Immobilien Informationsverlag, Köln, 2004.

SWX Swiss Exchange: SMI Übersicht, www.swx.com/market/indices/smi/overview/table_de.html, Abrufdatum: 16.6.2007

Wagner, Klaus: Immobilienmanagement bei Grossunternehmen, Vortrag an der TUHH Techn. Universität Hamburg-Harburg, 2006.

Wüest & Partner: Immo-Monitoring 2007/3, Analysen und Prognosen, Fokus Geschäftsflächenmarkt. Verlag W&P, Zürich, 2007.

YAHOO Deutschland, Finanzen: Branchenübersicht, <http://de.biz.yahoo.com/sector.html>. Abrufdatum: 16.6.2007

Zeugin Peter, Zeugin Gölker Ulrike: Wenn Zielgruppen ernst genommen werden, Strategisches Immobilienmarketing, Architektur und Kommunikation. Verlag Lesebrille, Saland, 2006

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Untersuchungsgegenstand – Gliederung des Immobilien Portfolio.....	5
Abb. 2.1:	Stellung des Property Outsourcing im Lebenszyklus einer Immobilie.....	11
Abb. 3.1:	Bestimmungsfaktoren für den Entscheid zur Besitzform - Überblick	34

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1:	Merkmale der befragten Unternehmungen	7
Tab. 2.2:	Vor- und Nachteile von Formen des Property Outsourcing.....	17
Tab. 2.3:	Handlungsfelder der Flexibilisierung.....	22
Tab. 3.1:	Aufteilung Hauptnutzflächen Schweiz nach Eigentum, Miete und Leasing	27
Tab. 3.2:	Aufteilung Hauptnutzflächen Produktion in der Schweiz nach Eigentum, Miete und Leasing	28
Tab. 3.3:	Aufteilung Hauptnutzflächen Lager/Logistik in der Schweiz nach Eigentum, Miete und Leasing	29
Tab. 3.4:	Aufteilung Hauptnutzflächen Verkauf/Kundenzonen in der Schweiz nach Eigentum, Miete und Leasing.....	29
Tab. 3.5:	Aufteilung Hauptnutzflächen Büro in der Schweiz nach Eigentum, Miete und Leasing.....	30
Tab. 3.6:	Strategische Muster der Bereitstellung neuer Flächen in der Schweiz	32
Tab. 3.8:	Aktuelle grössere Property Outsourcings der untersuchten Unternehmungen in der Schweiz	44

Anhang

Anhang 1: Wert von Grundstücken und Gebäuden bei SMI-Firmen in 2006

Bilanzsumme [Mio. CHF]	Grundstücke und Gebäude Buchwerte 31.12.06		Grundstücke und Gebäude Anlagekosten vor Abschreibungen 31.12.06		Anmer- kungen
	Mio. CHF	in % der Bilanzsumme	Mio. CHF	in % der Bilanzsumme	
Finanzdienstleister SMI					
Baloise	64.033	522	0,8%	904	1,4%
CS Group N	1.255.956	3.040	0,2%	4.838	0,4% (1)
Julius Baer	35.993	297	0,8%	330	0,9% (2)
Swiss Re	291.300	4.227	1,5%	5.389	1,8% (3)
SwissLife Holding	186.950	967	0,5%	1.187	0,6%
UBS	2.634.628	4.356	0,2%	9.286	0,4% (4)
Zurich	471.057	1.698	0,4%	2.375	0,5% (5)
Total Finanzdienstleister	4.939.917	15.108	0,3%	24.309	0,5%
Chemie/Pharma SMI					
Ciba	9.081	914	10,1%	1.784	19,6%
Clariant	7.188	1.164	16,2%	2.921	40,6%
Givaudan	4.700	566	12,0%	871	18,5%
Lonza	3.912	711	18,2%	1.179	30,1%
Nobel Biocare	851	8	0,9%	3	0,4% (6)
Novartis N	85.690	6.048	7,1%	9.732	11,4% (7)
Roche GS	74.414	7.515	10,1%	10.545	14,2%
Syngenta	14.933	964	6,5%	1.943	13,0%
Synthes	5.732	110	1,9%	246	4,3% (8)
Serono	7.057	407	5,8%	591	8,4% (9)
Total Chemie/Pharma	213.558	18.407	8,6%	29.815	14,0%
Weitere Firmen SMI					
ABB LTD N	31.679	1.963	6,2%	3.139	9,9% (10)
Adecco	12.944	51	0,4%	76	0,6% (11)
Holcim	44.702	10.261	23,0%	14.588	32,6%
Nestlé	101.805	7.994	7,9%	13.245	13,0%
Richemont	14.479	553	3,8%	701	4,8%
SGS	2.852	221	7,7%	365	12,8%
Swatch Group I	6.904	467	6,8%	911	13,2%
Swisscom	15.597	808	5,2%	2.879	18,5%
Total Weitere Firmen	230.962	22.318	9,7%	35.904	15,5%
Summe SMI	5.384.437	55.833	1,0%	90.028	1,7%
Stichprobe SMI Firmen	2.266.107	34.076	1,5%	53.046	2,3%
<i>in % aller SMI Firmen</i>	42,1%	61,0%		58,9%	

Anmerkungen

- (1) Buchwert muss errechnet werden (unter Annahmen)
- (2) Wird in GB nur als Bankgebäude ausgewiesen (sonst Gebäude und Land) --> wird dennoch stimmen, da Abschreibung verhältnismässig wenig
- (3) Unsicher ob valid, da Konten Liegenschaften auch Objekte zum Verkauf enthalten könnte (Angabe in Marktwert)
- (4) Geschäftsbericht nach IFRS und US GAAP (hier IFRS)
- (5) Umrechnung von USD in CHF zu einem Tageskurs von 1 USD = 1,26 CHF (Stand: 03.07.2007)
- (6) Umrechnung von Euro in CHF zu einem Tageskurs von 1 Euro 1 EUR = 1,69 CHF (Stand: 04.07.2007)
- (7) Umrechnung von USD in CHF zu einem Tageskurs von 1 USD = 1,26 CHF (Stand: 03.07.2007)
- (8) Umrechnung von USD in CHF zu einem Tageskurs von 1 USD = 1,26 CHF (Stand: 03.07.2007) / Buchwert muss errechnet werden (unter Annahmen)
- (9) Umrechnung von USD in CHF zu einem Tageskurs von 1 USD = 1,26 CHF (Stand: 03.07.2007)
- (10) Buchwert muss errechnet werden (unter Annahmen)
- (11) Umrechnung von Euro in CHF zu einem Tageskurs von 1 Euro 1 EUR = 1,69 CHF (Stand: 04.07.2007)
- (12) Umrechnung von Euro in CHF zu einem Tageskurs von 1 Euro 1 EUR = 1,69 CHF (Stand: 06.07.2007)
- (13) Umrechnung von USD in CHF zu einem Tageskurs von 1 USD = 1,26 CHF (Stand: 03.07.2007) / Buchwert muss errechnet werden (unter Annahmen)

Quelle: Geschäftsberichte 2006

Anhang 2: Interview Leitfaden

Leitfaden Executive Interview

Teil A Eckdaten Corporate Real Estate Management - Flächen und Organisation

(1) Betriebsnotwendige Flächen weltweit – Aufteilung in Eigentum, Miete, Leasing

Bitte geben Sie die in Ihrem Unternehmen weltweit betrieblich genutzten Flächen in m² aufgeteilt nach deren Verfügungsart in Eigentum, Leasing und Miete an. Bitte geben Sie auch die von Ihnen verwendete Flächendefinition an.

		Eigentum [m ²]	Leasing [m ²]	Miete [m ²]
1.1	Flächendefinition (vgl. Seite 3)			
1.2	Flächen weltweit			

(2) Betriebsnotwendige Flächen Schweiz – Aufteilung in Kategorien und nach Eigentum, Miete, Leasing

Bitte geben Sie die in Ihrem Unternehmen in der Schweiz betrieblich genutzten Flächen in m² nach Kategorien und aufgeteilt nach deren Verfügungsart in Eigentum, Leasing und Miete an. Bitte geben Sie auch die von Ihnen verwendete Flächendefinition an.

		Eigentum [m ²]	Leasing [m ²]	Miete [m ²]
2.1	Flächendefinition			
2.2	Produktion			
2.3	Forschung+Entwicklung			
2.4	Lager/Logistik			
2.5	Infrastruktur/Technik			
2.6	Verkaufsflächen/Kundenzonen			
2.7	Büro			
2.8	Weitere			
2.9	Total	0	0	0

(3) Bitte schildern Sie kurz die organisatorische Eingliederung des Corporate Real Estate Management in Ihrer Unternehmung:

- (3.1) Anordnung auf welcher Führungsebene (1. Ebene, 2. Ebene, etc.)?
- (3.2) Zuordnung zu welchem Unternehmensbereich (Finanzen, Services, etc.)?
- (3.3) Rechtlicher Status der CREM Einheit (rechtlich selbständig/unselbständig)?
- (3.4) Verfügungsrechte über Immobilien in der CREM Einheit (z.B. Eigentum)?

Erläuterungen zu Teil A:

- Bitte geben Sie nur betrieblich genutzte Flächen an, keine Flächen, die als Finanzanlagen gehalten werden
- Bitte erfassen Sie nur Flächen innerhalb von Gebäuden, keine Aussenflächen, keine Grundstücke.
- Bitte geben Sie unter „1.1 und 2.1 Flächendefinition“ jeweils den von Ihnen verwendeten Typ an:
z.B. Bruttogeschossfläche, Nettogeschossfläche, Nutzfläche.

Anmerkungen zu den Flächen-/Gebäudekategorien:

Produktion:	Flächen/Gebäude für industrielle/gewerbliche Produktion, Rechenzentren
Forschung+Entwicklung:	Flächen/Gebäude für industrielle/gewerbliche Forschungs- und Entwicklungsfunktionen: Labors, Prüf-, Mess- und Testverfahren, etc.
Lager/Logistik:	Flächen/Gebäude für Lagerung und Versand, grössere Archivräume
Infrastruktur/Technik:	Grössere, separate Flächen/Gebäude für Ver- und Entsorgung (vor allem in der Industrie). Nicht dazu zählen in Gebäuden integrierte Flächen für Energieversorgung, Verkehrsflächen, Gebäudeautomation, etc., die üblicherweise der Bruttogeschossfläche zugerechnet werden.
Verkaufsflächen/Kundenzonen:	Flächen/Gebäude für Verkauf und Kundenbetreuung
Büro:	Flächen/Gebäude für Dienstleistung, Management, Verwaltung
Weitere:	Übrige Flächen/Gebäude für z.B. Training, Sicherheit, etc.

Teil B Flexibilität Anforderungen

(4) Beschreiben Sie bitte die Flexibilität Anforderungen des Kerngeschäfts an die Immobilien:

- (4.1) Mengemässig (Möglichkeit, Schwankungen im Flächenbedarf abzudecken)
- (4.2) Funktional (Möglichkeit, ein Objekt im Verlauf des „Lebenszyklus“ an die Bedürfnisse neuer/anderer Funktionen anzupassen)
- (4.3) Finanziell (Möglichkeit zum Ausstieg aus Verträgen)

(5) Haben sich die Flexibilität Anforderungen in den letzten 10 Jahren verändert? Woran machen Sie das fest? Welche Trends erwarten Sie?

(6) Sind die Flexibilität Anforderungen in der Corporate Real Estate Strategie enthalten, zum Beispiel in Form von Zielvorgaben? Sind die Flexibilität Anforderungen aus der Unternehmensstrategie abgeleitet?

Teil C Property Outsourcings

(7) Welche Strategie verfolgen Sie generell betreffend Eigentum an Immobilien („make or buy“)?

(8) Welches waren die grösseren Property Outsourcings der letzten 10-15 Jahre in ihrem Unternehmen in der Schweiz? Bitte tragen Sie diese in die Tabelle auf der nächsten Seite ein.

(9) Welche Ziele haben Sie mit diesen Property Outsourcings verfolgt? Konnten die Ziele erreicht werden?

(10) Wie haben Sie den Flexibilität Anforderungen Rechnung getragen im Rahmen dieser Property Outsourcings? Wie beurteilen Sie deren Umsetzung? Was sind wichtige Lessons learned?

Frage (8) - Tabelle „Property Outsourcings“

	Jahr	Flächenkategorien	Gebäude [Anzahl]	Umfang [m2]	Vertragsart	Laufzeit [Jahre]
7.1						
7.2						
7.3						
7.4						
7.5						
7.6						
7.7						
7.8						
7.9						
7.10						

Erläuterungen zu Frage (8):

- Jahr:** Bitte geben Sie an, in welchem Jahr die Transaktion erfolgte
- Flächenkategorien:** Bitte verwenden Sie die Kategorien gemäss Frage 2 oben
- Gebäude:** Bitte geben Sie an, wie viele Objekte ausgelagert wurden
- Umfang:** Bitte geben Sie die ungefähre Anzahl m2 Fläche (inkl. Flächendefinition) an, die ausgelagert wurde
- Vertragsart:** Bitte geben Sie an, ob es sich um Sale and lease back, Sale and rent back oder eine
- Laufzeit:** Bitte geben Sie die Laufzeit der abgeschlossenen Verträge an

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Master Thesis

Flexibilität im Rahmen von Property Outsourcings - Voraussetzungen und Strategien

Eine Untersuchung zum Corporate Real Estate Management
in internationalen Schweizer Konzernen

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Zürich, 20. Juli 2007

.....