Universität Zürich[UZH]

Masterthese

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

KMU-Immobilien aus Eigentümersicht – Unerkanntes Potenzial für Projektentwicklungen?

Verfasser: Andreas Jäger
Hübelistrasse 17, 3098 Schliern,
ajaeger@bigfoot.de, 031-5356278

Eingereicht bei: Dr. Nathanea Elte

Abgabedatum: 12.08.2011

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... **IV**

Tabellenverzeichnis ..... **V**

Abkürzungsverzeichnis ..... **VI**

Executive Summary ..... **VII**

1 Einleitung **1**

1.1 Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung 2

1.3 Vorgehen 2

2 Das Corporate Real Estate Management (CREM) in der Theorie **3**

2.1 Begriffe und Definitionen 3

2.2 Grundlagen des CREM 4

2.2.1 Immobilien aus der Perspektive der Unternehmensleitung 6

2.2.2 Immobilien als Kosten- und Vermögensfaktor 7

2.3 KMU-spezifische Aspekte des CREM 9

3 KMU-Bestandseigentümer des industriellen Sektors in der Agglomeration Bern **11**

3.1 Begriffe und Definitionen 11

3.2 Die wirtschaftliche Bedeutung von KMU in der Schweiz 12

3.2.1 KMU in der Schweiz 13

3.2.2 KMU des industriellen Sektors in der Agglomeration Bern 13

3.3 Standardisierter Fragebogen 15

3.3.1 Aufbau und Auswahl der KMU für die Umfrage 15

3.3.2 Zusammenfassung der Ergebnisse 16

4 Projektentwicklungen im Bestand ... 20

4.1 Das Potenzial für Projektentwicklungen – Industriebrachen als Vergleichsmaßstab ... 24

4.1.1 Industriebrachen als Folge des wirtschaftlichen Strukturwandels ... 25

4.1.2 Quantitatives Potenzial ... 26

4.2 Chancen von Projektentwicklungen auf Industriearealen ... 29

4.2.1 Ökonomische Entwicklungschancen ... 29

4.2.2 Standortpotenziale ... 32

4.2.3 Zwischennutzungen ... 34

4.2.4 Das Potenzial von Bestandsstrukturen ... 37

4.3 Risiken von Projektentwicklungen auf Industriearealen ... 38

4.3.1 Wirtschaftliche Risiken ... 38

4.3.2 Planungs- und genehmigungsrechtliche Risiken ... 39

4.3.3 Die Risiken von Bestandsstrukturen ... 40

4.4 Interviews ... 41

4.4.1 Interview mit Giancarlo Perotto, Direktor Immobilienentwicklung Region Mittelland, Losinger Marazzi AG, Bern ... 41

4.4.2 Interview mit Orazio Galfo, Geschäftsführer, on real estate GmbH, Bern ... 42

4.5 KMU-spezifische Aspekte von Projektentwicklungen ... 43

4.6 Projektbeispiele ... 45

4.6.1 Hero-Areal, Lenzburg, AG ... 45

4.6.2 Hunziker-Areal, Köniz-Liebefeld, BE ... 47

4.6.3 Gurtenbrauerei-Areal, Köniz-Wabern, BE ... 48

5 Synthese und Schlussbetrachtung ... 50

5.1 Fazit ... 50

5.2 Ausblick und Implikationen für die Praxis ... 53

Anhang ... 55

Anhang I: Tabellarische Auswertung der Umfrage ... 55

Anhang II: Interviews ... 58

Literaturverzeichnis ... 63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterteilung des Real Estate Managements 4

Abbildung 2: Umweltentwicklungen als Ursache für den Bedeutungswandel von Unternehmensimmobilien 5

Abbildung 3: Primäres Ziel für das Management der Betriebsimmobilien..... 8

Abbildung 4: Gemeinden der Agglomeration Bern 12

Abbildung 5: Beschäftigte nach Sektoren und Gemeinden des Kantons Bern 15

Abbildung 6: Ausgangssituation der Projektentwicklung 20

Abbildung 7: Redevelopment im Lebenszyklus von Immobilien 22

Abbildung 8: Lage der Arealflächen 26

Abbildung 9: Verteilung der Brachenflächen nach Kantonen 27

Abbildung 10: Klassierung von Arealen 29

Abbildung 11: Erzielbarer Bodenpreis je m^2 in Abhängigkeit der Arealentwicklungphase und späterer Nutzung..... 30

Abbildung 12: Luftbild der Stadt Lenzburg mit altem und neuem Produktionsstandort der Fa. Hero Schweiz AG..... 45

Abbildung 13: Hero-Areal, Lenzburg – Bestand und Neuplanung 46

Abbildung 14: Luftbild der Stadt Bern/Gemeinde Köniz mit Lage Hunziker-Areal ... 47

Abbildung 15: Luftbild und Impression Hunziker-Areal 48

Abbildung 16: Luftbild der Stadt Bern/Gemeinde Köniz mit Lage Gurtenbrauerei-Areal..... 48

Abbildung 17: Gurtenbrauerei-Areal, Köniz-Wabern – Bestand und Neukonzeption 49

Abbildung 18: Aspekte und ihre Gewichtung bezüglich der Entwicklungschancen einer KMU-Industrieliegenschaft 51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl der KMU und Beschäftigte des 2. Sektors im Kanton Bern 14

Tabelle 2: Anzahl und Fläche von brach liegenden Arealen der Schweiz nach Brachenart 27

Abkürzungsverzeichnis

ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
Art.	Artikel
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BfS	Bundesamt für Statistik der Schweizerischen Eidgenossenschaft
BGF	Bruttogeschossfläche
BPUK	Schweizerische Bau-, Planungs- und Umweltdirektoren-Konferenz
BUWAL	Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (heute BAFU)
CREM	Corporate Real Estate Management
FM	Facility Management
KdK	Konferenz der Kantonsregierungen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KTI	Kommission für Technologie und Innovation
KVU	Konferenz der Vorsteher der Umweltschutzämter der Schweiz
PREM	Public Real Estate Management
REM	Real Estate Management
RPG	Raumplanungsgesetz
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SGV	Schweizerischer Gemeindeverband
SSV	Schweizerischer Städteverband
UeO	Überbauungsordnung
Univ.	Universität
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
ZPP	Zone mit Planungspflicht
zugel.	zugelassen

Executive Summary

Zentrumsnah gelegene, gut erschlossene unter- bzw. nicht mehr betrieblich genutzte Teilflächen von KMU-Industriebetrieben haben insbesondere bei einem *nachfragebestimmten* Immobilienmarkt in Verbindung mit hohem Anlagedruck der Investoren ein grosses Potenzial für Projektentwicklungen. Oftmals werden diese „Brachflächen“ unwirtschaftlich fremdvermietet oder die Unternehmen halten diese Flächen für lange Zeit vor, um Betriebserweiterungen bei Bedarf realisieren zu können. Aus gesamtgesellschaftlicher Sicht und im Hinblick auf die raumplanerischen Ressourcen der Schweiz ist es jedoch ökonomisch, ökologisch und städtebaulich nachhaltig, dieses Potenzial zu „aktivieren“.

Die vorliegende Masterarbeit zeigt exemplarisch auf, wie der betriebliche Immobilienbesitz der KMU in der Agglomeration Bern bewirtschaftet wird, wie diesbezüglich Entscheidungen getroffen werden und welche Auswirkungen dies auf mögliche Projektentwicklungen hat. So konnte festgestellt werden, dass die vermutete Unkenntnis über das Wertschöpfungspotenzial der Flächen nur teilweise besteht, denn einige KMU halten zwar weiterhin Flächen für allfällige zukünftige Betriebserweiterungen vor, andere wiederum veräussern die nicht mehr betrieblich genutzten Flächen bis keine Reserveflächen mehr vorhanden sind. Es zeigte sich, dass der aktuelle Durchschnitt der nicht betrieblich genutzten Flächen so gering ist, dass eine Projektentwicklung nicht wirtschaftlich sinnvoll wäre. Zudem wurde von Seiten der interviewten Projektentwickler berichtet, dass kaum Entwicklungen auf Flächen dieser Lage *unter Beibehalt* des bestehenden Industriebetriebes stattfänden. In vielen Fällen sind die betroffenen Areale durch zurückgehende Industrietätigkeiten bereits von industriefremden Nutzungen umgeben, so dass eine *vollständige Umnutzung durch Umzonung* des Areals eine höhere Wertschöpfung als die ursprüngliche garantiert. In diesen Fällen kann eine Verlagerung des Industriebetriebes an alternative Standorte ins Auge gefasst werden, wo ggf. effizienter produziert werden kann. Projektentwickler müssen hierbei durch ganzheitliche Konzepte die KMU unterstützen, welche durch den Veräusserungserlös der alten Liegenschaft zumindest zum Teil den neuen Standort finanzieren können.

Es kann also gesagt werden, dass nur teilweise das Liegenschaftenpotenzial von den KMU unerkannt bleibt. Dem kann durch systematische Suchbemühungen der Projektentwickler entgegengewirkt werden, um diese Flächen zu identifizieren.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Es kann beobachtet werden, dass es eine Vielzahl von brachliegenden oder nur ungenügend genutzten Bestandsliegenschaften in den gut erschlossenen Agglomerationsgemeinden (i.S. von - nicht Kernstadt, sondern „Speckgürtel“ -) um Schweizer Städte gibt, welche ein erhebliches Potenzial für Projektentwicklungen bergen. Jedoch scheinen die Aktivitäten dahingehend eher gering vertreten zu sein.

Der Verfasser stellt die These auf, dass das Wertschöpfungspotential dieser Liegenschaften durch die Eigentümer nicht erkannt wird, bzw. diese zögern, ihr Land für Projektentwicklungen zur Verfügung zu stellen. Hierfür können u.a. folgende Gründe vermutet werden, welche im Rahmen der Masterarbeit verifiziert und ergänzt werden sollen:

- Die Kompetenzen der Eigentümer liegen bei der Betriebsführung, weshalb sie mit dem (brachliegenden) Liegenschaftspotenzial überfordert sind, bzw. es erst gar nicht erkannt wird.
- Die Eigentümer möchten sich die Möglichkeit von zukünftigen Betriebserweiterungen nicht durch Veräusserung oder betriebsfremde Nutzungen nehmen lassen.

Die zu betrachtenden Bestandsliegenschaften von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) werden häufig nicht mehr im ursprünglichen Umfang genutzt, sondern nur noch in Teilbereichen, da bspw. die benötigten Produktionsflächen reduziert wurden. Demnach stehen ehemalige Betriebsgebäude leer, sind überaltert und demodiert oder mit Ersatznutzungen teils unrentabel vermietet. Die Nutzung dieses Potenzials bietet eine Reihe von Vorteilen gegenüber der Bebauung von neu eingezontem Bauland. So sind die betreffenden Bestandsliegenschaften in guten, voll erschlossenen Lagen zu finden. Es sind oftmals Ausnutzungsreserven auf den einzelnen Grundstücken bereits im bestehenden Baurecht vorhanden, oder die Gemeinden sind im Rahmen ihrer städtebaulichen Entwicklungsziele in Bezug auf Ausnutzungserhöhung bzw. Umzonungen gesprächsbereit. Vor diesem Hintergrund scheint es ökonomisch, ökologisch und städtebaulich nachhaltig, diese Bestandsliegenschaften nach zu verdichten.

1.2 Zielsetzung

Die zu erstellende Masterarbeit will Gründe aufzeigen, weshalb das Entwicklungspotenzial der Bestandsliegenschaften (von den Eigentümern) nicht besser genutzt wird. Es sollen die zugrundeliegenden Rahmenbedingungen untersucht werden, um ein besseres Verständnis der Interessen und Handlungsmotivation der Eigentümer zu bewirken, damit zukünftig das vorhandene Flächenpotenzial besser einer wertschöpfenderen Nutzung zugeführt werden kann. Aufgrund der besseren Eingrenzung der Fragestellung soll das Segment der KMU-Bestandseigentümer (2. Wirtschaftssektor) in der Agglomeration Bern näher betrachtet werden. Dies erscheint sinnvoll, da zum einen kleine und mittlere Unternehmen einen erheblichen Beitrag zur Schweizer Volkswirtschaft leisten und zum anderen hier ein substanzieller Landbesitz vermutet wird.

1.3 Vorgehen

Als Grundlage sollen zunächst mittels eines Literaturstudiums die Rahmenbedingungen von Unternehmensentscheidungen im Bereich Betriebsimmobilien recherchiert werden. Diese Ergebnisse sollen dann den mittels Fragebögen erhobenen Angaben der KMU-Bestandseigentümer gegenübergestellt werden. Desweiteren wird die Zielgruppe und deren Eigenschaften analysiert, um einen Einblick über die historischen Entwicklungen und die heutige Situation der Unternehmen zu vermitteln. Ein weiteres Kapitel befasst sich mit den Besonderheiten von Projektentwicklungen im Bestand mit Bezug zur untersuchten Zielgruppe.

Da es sich um eine praxisorientierte Arbeit handelt, werden neben der Auswertung von statistischen Daten und der einschlägigen Fachliteratur auch Expertengespräche geführt, um einen aktuellen Bezug zum Thema zu gewährleisten und der Theorie gegenüberzustellen. Auch erscheint die Analyse von vergleichbaren Projektentwicklungen sachdienlich, die im Kontext der Fragestellung stehen. Dies können eigene Entwicklungen der Losinger Construction AG, als auch Fremdprojekte sein. Auch hier sind Interviews, z.B. mit den jeweiligen Landeigentümern und Projektleitern seitens des Entwicklers nützlich, um die relevanten Einflussfaktoren, die zum Beginn des Entwicklungsprozesses geführt haben zu identifizieren und auszuwerten.

Jeweils am Ende eines Kapitels werden besondere Aspekte der Zielgruppe der KMU-Bestandseigentümer erläutert und die im Literaturstudium gewonnenen Erkenntnisse den Überlegungen des Autors gegenübergestellt.

2 Das Corporate Real Estate Management (CREM) in der Theorie

2.1 Begriffe und Definitionen

Der Begriff der *Immobilie* bezeichnet im Folgenden Gebäude, feste Aussenanlagen und Grundstücke, welche den verschiedensten unternehmerischen Zwecken dienen. So z.B.

- „Management und Verwaltung
- Forschung und Entwicklung
- Produktion (Güter und Dienstleistungen)
- Lagerhaltung
- Verkauf
- Supportfunktionen (Informatik, Kommunikation, Transport, interne Verpflegung, Aus- und Weiterbildung, Fitness und Wellness für die Mitarbeitenden usw.)“[1]

Jedes Unternehmen ist im Rahmen der notwendigen Tätigkeiten zur Erfüllung des Unternehmenszwecks auf die Nutzung von Immobilien angewiesen. Die Gründe dafür werden an dieser Stelle nicht weiter erörtert.[2]

Der Begriff des *Corporate Real Estate Management*, im Folgenden nur noch als CREM bezeichnet, stammt wie viele Begriffe des modernen Immobilienmanagements aus dem anglo-amerikanischen Sprachgebrauch und beschreibt „Konzepte einer konzeptionellen, strategisch orientierten Auseinandersetzung mit der Immobiliendimension in den Unternehmen“[3], welche als Non-Property-Companies bezeichnet werden. Bei diesen Unternehmen sind Immobilienentwicklungen oder -investitionen nicht das Kerngeschäft[4], sondern nur derivativer Unternehmenszweck.[5]

Da sich die vorliegende Masterthese mit KMU-Betrieben des industriellen Sektors befasst, also mit Unternehmen, die der o.a. Definition der Non-Property-Companies entsprechen, sei mit nachfolgender Abbildung 1 noch auf die Abgrenzung zu den anderen Managementdisziplinen des Real Estate Managements (REM) hingewiesen.

---

[1] Schalcher 2003, S. 11
[2] vgl. hierzu die Auflistung von Schalcher 2003, S. 11
[3] Schulte / Schäfers / Wiffler 2004, S. 32
[4] vgl. Geltner et al. 2007, S. 349
[5] vgl. Vollrath 2011, S. 11

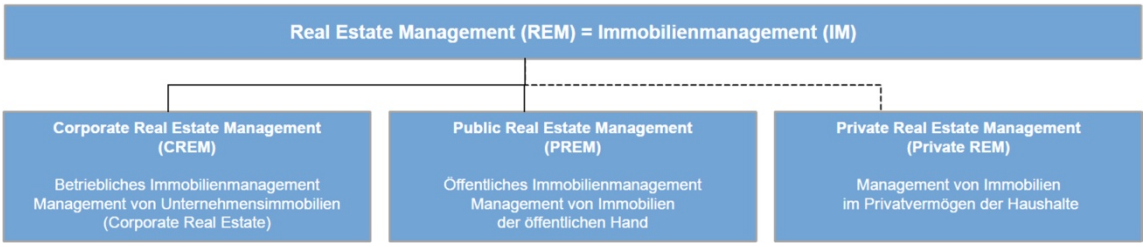

Abb. 1: Unterteilung des Real Estate Managements, Teichmann (2007), S. 11.

2.2 Grundlagen des CREM

Viele betriebliche Entscheidungen, die Unternehmensimmobilien (betrieblich oder nicht betrieblich genutzt) betreffen, haben oftmals weitreichende finanzielle Auswirkungen für das Unternehmen. Die langfristige Kapitalbindung, bspw. bei einem Immobilienkauf und die eingeschränkte Korrekturfähigkeit bei Fehlentscheidungen sind nur einige der typischen Konsequenzen, die mit direkten Immobilieninvestitionen einhergehen. So wird der Unternehmenserfolg und –wert oftmals durch die Qualität der getroffenen Immobilienentscheidungen erheblich beeinflusst.[6] Hier setzt das Konzept des CREM an, welches „das aktive, ergebnisorientierte strategische und operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Immobilien einer Non-Property-Company“[7] umfasst. Das betriebliche Immobilienvermögen soll also in den Fokus der Unternehmensleitung gebracht werden, indem es von der Wahrnehmung als reines Betriebsmittel zu einer strategischen Ressource avanciert. Dieser Ansatz ist die Folge von der Annahme, „dass strategische Erfolgspotenziale bzw. Wettbewerbsvorteile in allen Aktivitäten der Wertschöpfungskette einer Unternehmung liegen“[8] und angesichts der o.a. Tragweite von Immobilienentscheidungen in nicht unerheblichem Mass auch im betrieblichen Immobilienbestand.

In der vorliegenden Arbeit liegt das Hauptpotenzial bei den nicht betriebsnotwendigen Immobilien der KMU, welche noch im Besitz der Unternehmen sind, aber nicht als strategische Ressourcen erkannt werden. Dies bestätigt auch der Projektentwickler Herr Giancarlo Perotto im Interview[9], wenn er sagt, dass KMU ohne eigene Immobilienabteilung das Potenzial ihrer Liegenschaften oft nicht sehen, da die kernaufgabenorientierte Betriebsführung im Vordergrund steht. Oftmals reagiere die Geschäftsführung erfreut,

---

[6] vgl. Schulte/Schäfers 2007, S. 5
[7] Schulte et al. 2007, S. 92
[8] Schulte/Schäfers/Wiffler 2004, S. 34
[9] vgl. Kap. 3.4

wenn sie durch Projektentwickler auf das Potenzial dieser Liegenschaften angesprochen wird.

Weitere Gründe für die zunehmende Bedeutung des Immobilienbestands liegen in den sich ändernden Umweltentwicklungen[10], die direkt oder indirekt einen Einfluss auf Unternehmensimmobilien haben. Diese Einflüsse betreffen betrieblich notwendige und nicht notwendige Immobilien, haben also Auswirkungen auf die Produktivität bzw. die Marktwerte und somit auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Abbildung 2 klassifiziert diese Umweltentwicklungen.

Abb. 2: Umweltentwicklungen als Ursache für den Bedeutungswandel von Unternehmensimmobilien, Schulte/Schäfers/Wiffler (2004), S. 35.

Die Wahrung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, im Besonderen des Kerngeschäfts, durch Erbringung eines positiven Wertbeitrags ist das übergeordnete Ziel des CREM.[11] Die Erbringung dieses Wertbeitrages ist unabhängig davon, ob das Unternehmen Eigentümer, Mieter, Pächter oder Leasingnehmer der Immobilie ist. Allein betriebsbedingte Aspekte, die die Konzentration auf das Kerngeschäft stärken stehen im Vordergrund, um durch die Ausschöpfung von Optimierungspotenzialen im Immobilienbereich das Unternehmensergebnis zu stärken und einen aktiven Beitrag

[10] Schulte/Schäfers/Wiffler 2004, S. 35
[11] vgl. Quetting 2011, S. 95

zum Shareholder Value[12] zu leisten. Hierzu ergänzt Herr Giancarlo Perotto im Interview[13], dass aufgrund der zentrumsnahen Lagen der in dieser Arbeit betrachteten Liegenschaften durchaus die komplette Aufgabe eines Produktionsstandortes für KMU in Frage kommt, da an einem neuen Standort (ggf. am gut erschlossenen Ortsrand) die Produktion wesentlich effizienter aufrecht erhalten werden kann.

Abschliessend, jedoch von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines CREM, soll darauf hingewiesen werden, dass eine Immobilienstrategie erarbeitet werden muss, die sich an der Unternehmensstrategie ausrichtet und sich dieser unterordnet.[14]

2.2.1 Immobilien aus der Perspektive der Unternehmensleitung

Immobilien wurden lange - und werden häufig noch heute - von Seiten der Unternehmensleitung als statische Bilanzposition[15] wahrgenommen, „als eine zweckgebundene Notwendigkeit, die mit erheblichen Kosten verbunden war, welche in der Regel aber nicht systematisch erhoben wurden und deshalb nur approximativ bekannt waren.“[16] Dieses Paradigma begann sich Anfang der 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts zu wandeln, angesichts der sich stark verändernden Unternehmensumwelteinflüsse.[17] Ausgehend von den angelsächsischen Ländern, in denen sich das Bewusstsein für ein aktives CREM schon länger verankert hat, wird diese Einstellung in (den deutsch-sprachigen Ländern von) Europa zeitverzögert wahrgenommen. Hierzulande begann ein Umdenken[18] zunächst in den global agierenden Unternehmen und dieser Trend setzt sich langsam bei den lokal agierenden fort. Aufgrund der Rückläufe der Fragebögen[19] dieser Arbeit lässt sich dies nicht uneingeschränkt bestätigen, denn nur 2 von 15 Unternehmen haben eine schriftliche Immobilienstrategie, ein weiteres verfügt über eine teilweise definierte Strategie. Desweiteren gab kein Unternehmen an, dass das Bewusstsein für die Erfolgs- und Vermögenswirksamkeit von Immobilien in den letzten 10 Jahren *stark zugenommen* hat, lediglich sechs Unternehmen gaben an, dass es *zugenommen* hat.

---

[12] es soll an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen werden, vgl. jedoch hierzu die Überlegungen von Schäfers/Haub 2004, S. 491-527 und die Kritik am Shareholder Value Ansatz von Rappaport, der den spezifischen Charakteristika von Immobilien nicht gerecht wird
[13] vgl. Kap. 3.4
[14] vgl. Schalcher 2003, S. 21-22
[15] vgl. Schalcher 2003, S. 2
[16] Schalcher 2003, S. 12
[17] vgl. Abbildung 2
[18] vgl. Stoy/Kytzia 2004, S. 354
[19] vgl. Kap. 3.3

Der Unternehmensleitung kommt im Hinblick auf die Umsetzung eines CREM eine besondere Rolle zu. Denn von ihr muss die Bereitschaft zur Implementierung eines solchen ausgehen, welches eine aktive Beteiligung am Umsetzungsprozess voraussetzt. Allen voran sei hier der Abgleich der Immobilienstrategie mit der Unternehmensstrategie erwähnt. Innerhalb der Immobilienstrategie müssen dann Grundsatzentscheidungen hinsichtlich einer Einordnung in betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Immobilien getroffen werden. Sollte es strategisch nicht relevante Liegenschaften geben, so muss über die Art und Weise der Desinvestition entschieden werden. Zudem muss über die künftigen Bereitstellungsformen[20] für Immobilien befunden werden. Darüber hinaus muss eine organisatorische Struktur für die Steuerung und Kontrolle des Immobilienportfolios definiert werden und von der Unternehmensführung müssen „Anstöße zur Einrichtung leistungsfähiger Managementinformationssysteme und zur Institutionalisierung immobilienspezifischer Zielvereinbarungs-, Planungs- und Kontrollsysteme ausgehen."[21] Die Komplexität solcher Entscheidungen verlangt professionell ausgebildete Mitarbeiter oder Berater, die dem Top-Management erläutern können, wie sich immobilienbezogene Optimierungspotenziale auf die Steigerung von Produktivität, Flexibilität, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit[22] auswirken können. In Kapitel 2.3 wird darauf eingegangen, wie sich die in der Literatur beschriebene und weiter oben wiedergegebene „Idealsituation" für die Umsetzung eines CREM auf die besonderen Rahmenbedingungen der KMU übertragen lassen.

2.2.2 Immobilien als Kosten- und Vermögensfaktor

Die lebenszyklusorientierte Betrachtung von Immobilien zeigt, dass die Kosten, die in der Nutzungsphase anfallen, ein Vielfaches der Planungs- und Baukosten erreichen können. Während der Nutzung einer Immobilie fallen typischerweise Kapitalkosten, Abschreibungen, Steuern, Verwaltungs-, Betriebs- und Bauunterhaltskosten an.[23] Oftmals werden die immobilienbezogenen Kosten durch die Unternehmen uneinheitlich erhoben, bzw. werden die Kosten nicht buchhalterisch korrekt den Immobilien zugewiesen, da es Überschneidungen mit anderen Kostenarten gibt und eine Aufteilung zu aufwändig erscheint. Dies führt zu einer Intransparenz des Anteils der immobilienbezogenen Kosten an den Gesamtkosten der Unternehmen. Gleichzeitig stehen in der Schweiz

---

[20] Eigentum, Miteigentum, Miete, Pacht oder Leasing
[21] Schalcher 2003, S. 49
[22] vgl. Schulte/Schäfers/Wiffler 2004, S. 49
[23] vgl. Schulte/Schäfers/Wiffler 2004, S. 42

die Kosten im Vordergrund bei der finanziellen Führung von Betriebsimmobilien, welches eine im Jahr 2008 durchgeführte Studie von PriceWaterhouseCoopers unter grossen und kleinen Unternehmen belegt.[24] Die folgende Abbildung 3 verdeutlicht dieses Ergebnis.

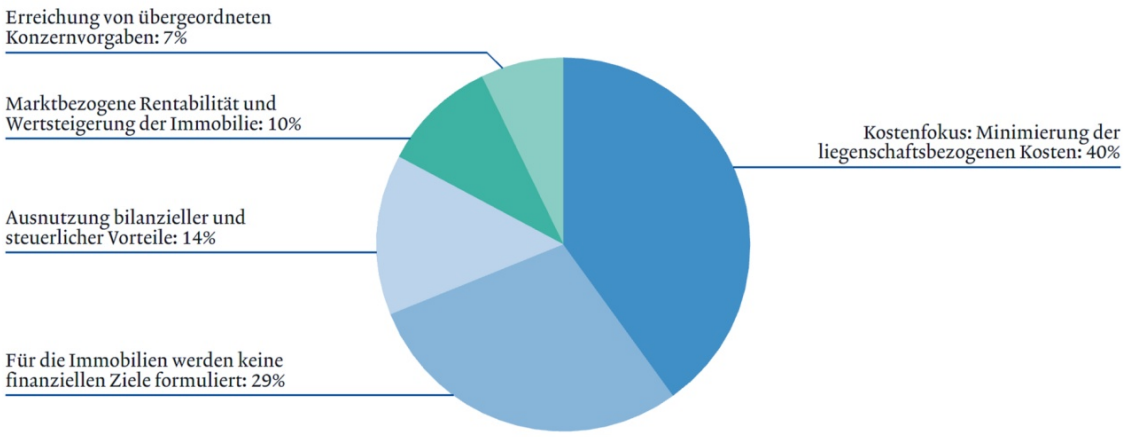

Abb. 3: Primäres Ziel für das Management der Betriebsimmobilien, PriceWaterhouseCoopers (2008), zit. in: Ritz/Matti (2008), S. 746.

Hier zeigt sich ein grundsätzliches Problem, welches im Zuge der Einrichtung eines CREM gelöst werden muss. Nämlich die korrekte Erfassung und Zuweisung von immobilienbezogenen Kosten als Grundlage für ein professionelles Immobilienmanagement.

Der geschätzte Marktwert der Bestandsimmobilien des industriellen Sektors in der Schweiz belief sich im Jahr 2009 auf 240 Mrd. Franken.[25] Dies entspricht ca. 10% der Marktwerte aller Schweizer Immobilien in diesem Jahr. Zudem wird der „Substanzwert vieler Firmen - insbesondere des Industriesektors – [...] durch den Wert der eigenen Immobilien massgeblich bestimmt.“[26] Betriebsimmobilien sind also ein erheblicher Vermögensfaktor bei Schweizer (Industrie) Unternehmen. Oftmals ist es jedoch schwierig, den Bilanzen die aktuellen Immobilienwerte (Marktwerte) zu entnehmen. Dies, da die Schweizerischen Rechnungslegungsvorschriften verschiedene Bilanzierungsansätze von betrieblich genutzten Immobilien zulassen. Häufig werden Betriebsimmobilien zu Anschaffungs-/Herstellkosten abzüglich Abschreibungen bilanziert, welches zu teilweise beträchtlichen stillen Reserven führt, da die Marktwerte erheblich höher sind. Gem.

---

[24] vgl. Ritz/Matti 2008, S. 745
[25] vgl. Schnorf 2010, Folie 7
[26] Unternährer 2003, S. 33

der oben erwähnten Studie von PriceWaterhouseCoopers verzichten 41% der untersuchten Unternehmen auf eine regelmässige Bewertung ihrer Betriebsliegenschaften, welches die Autoren als Indiz sehen, dass die Unternehmen die aktuellen Marktwerte ihrer Immobilien nicht kennen.[27] Jedoch gaben 87% der in der vorliegenden Masterarbeit befragten KMU an, dass ihnen die Marktwerte bekannt seien. Die Unkenntnis über ihre Immobilienwerte scheint also nicht der Grund dafür zu sein, dass die KMU ihre (nicht betrieblich genutzten) Liegenschaftsteile nicht wertschöpfender einsetzen.

2.3 KMU-spezifische Aspekte des CREM

Die ab den 90er-Jahren des 20. Jahrhunderts immer schneller werdenden Technologieentwicklungen und die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft erhöhten den Druck auf die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.[28] Hiervon sind neben den global tätigen Firmen auch die mehrheitlich national tätigen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) betroffen. Grundsätzlich sind die KMU aufgrund ihrer Unternehmensstrukturen für die vorgängig beschriebenen Anforderungen gut gerüstet, denn ihre besonderen Stärken liegen in der flexiblen Anpassung an veränderte Markt- und Umweltbedingungen in Verbindung mit kurzen Entscheidungswegen.[29] Jedoch erfordert das Anpassen an die wachsende Marktdynamisierung zusätzliche Liquidität, welches KMU zwingt, „das optimale Verhältnis von Immobilienaufwand und Kapitalbindung zu dem erzielten Nutzen und den Risiken“[30] anzustreben. Dies lässt sich am Beispiel der Auslagerung von FM-Leistungen[31] für KMU-Immobilien verdeutlichen. Denn gerade der vergleichsweise geringe Flächenbedarf der KMU rechtfertigt „nur in Ausnahmenfällen den Aufbau, das Vorhalten und Entwickeln der Kompetenzen und personellen Kapazitäten, die für ein professionelles Facility Management notwendig sind.“[32] Gleiches gilt für die Einrichtung eines CREM. Im Regelfall ist eine verhältnismässig geringe Anzahl von Einzelimmobilien vorhanden, oft nur eine Einzige, weshalb man den Begriff des Immobilienportfolios nur eingeschränkt verwenden kann. Auch finden sich die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten KMU im Vergleich zu Grossunternehmen eher selten in der Situation, umfangreiche Entscheidungen bezüglich des betrieblichen Im-

---

[27] vgl. Ritz/Matti 2008, S. 748
[28] vgl. Schalcher 2003, S. 13
[29] vgl. IFPM-HSG Center for Corporate Governance der Universität St. Gallen 2009, S. 2
[30] Schalcher 2003, S. 12
[31] Hier sei auf das immer grösser und professioneller werdende Leistungsspektrum von spezialisierten FM-Dienstleistern hingewiesen und auf die Vor- aber auch Nachteile eines solchen Outsourcings
[32] Schalcher 2003, S. 30

mobilienbestands treffen zu müssen. In einem solchen Fall wird sich die Schaffung einer immobilienbezogenen Planstelle nur selten rechnen. Hier müssen KMU situationsbezogen auf Dienstleister wie Consultants zurückgreifen, um Entscheidungen professionell treffen zu können. Angesichts des grossen KMU-Immobilienvermögens in der Schweiz und der Hoffnung von Immobilienfachleuten auf eine Bewusstseinszunahme bei KMU-Eigentümern, scheint hier ein erhebliches Potenzial für CREM-Dienstleistungen auf ausserbetrieblicher Dienstleistungsebene zu liegen.

Da KMU im Vergleich zu Grossunternehmen im Regelfall einen geringeren Bedarf an Betriebsflächen haben, wirft dies die Frage auf, ob die in den vorigen Kapiteln erläuterten Überlegungen hinsichtlich den Potenzialen eines CREM auch bei KMU zutreffen. Dies kann man bejahen, denn die betriebs- und immobilienwirtschaftlichen Mechanismen die zu einem positiven Wertbeitrag von Betriebsimmobilien führen sind, abgesehen von grössenabhängig einsetzenden Effekten der *economies of scale*, gleich. Gem. *Kocher* „liegt bei einer Unternehmung der Firmenwert inklusive Immobilien [häufig; Anm. d. Verf.] gegen 50 Prozent über dem entsprechenden Wert ohne Immobilien.“[33] Die im Rahmen dieser Arbeit ermittelten Daten ergeben, dass der prozentuale Anteil der Immobilien-Aktiva an den Gesamtaktiva im Median als auch im arithmetischen Mittel bei 25% liegt.[34] Dieser Wert bezieht sich auf die Buchwerte. Abhängig von der Art der Rechnungslegung ist anzunehmen, dass die Marktwerte der Liegenschaften zum Teil deutlich über den Buchwerten liegen, also die immobilienbezogene Kapitalbindung verhältnismässig hoch ist, weshalb die in Kapitel 2.2 aufgezeigten Potenziale des CREM in gleichem Mass für Grossunternehmen wie für KMU gelten. „Immobilien als extrem langfristige Anlagegüter sind nach allgemeiner Auffassung mit langfristigem Kapital, insbesondere mit Eigenkapital, zu finanzieren. Sie binden damit in erheblichem Umfang wertvolles Risikokapital.“[35] Denn das Kapital, welches in Immobilien gebunden ist, kann nicht in den Ausbau oder die Optimierung der Kernaktivitäten der KMU investiert werden.

---

[33] Kocher 2005, S. 79

[34] Studer/Mindt haben diesbezüglich auf Basis der Jahresberichte (1999) von 224 schweizerischen Publikumsgesellschaften einen Immobilienanteil von ca. 20% im industriellen Sektor ermittelt. Vgl. Studer/Mindt 2002, S. 84. KMU und börsenkotierte (Gross) Unternehmen scheinen sich also dahingehend nicht allzu sehr zu unterscheiden.

[35] Studer/Mindt 2002, S. 82-83

3 KMU-Bestandseigentümer des industriellen Sektors in der Agglomeration Bern

3.1 Begriffe und Definitionen

Für den Begriff der *kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)* gibt es in der Schweiz keine einheitliche Definition.[36] In der vorliegenden Masterthese soll als Basis die Empfehlung der Kommission des Bundesamtes für Statistik vom 6. Mai 2003 betreffend der Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) (2003/361/EC) herangezogen werden. Sie lautet wie folgt:

„Die Grössenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.“[37]

Vor dem Hintergrund der zugrundeliegenden Aufgabenstellung, welche als Untersuchungsgegenstand die *KMU-Bestandseigentümer* betrachtet und demzufolge Grundeigentum vorausgesetzt wird, sollen die Kleinstunternehmen (1-9 Beschäftigte) aus der Definition ausgenommen werden, da hier eher wenig Grundeigentum in relevantem Mass vermutet wird. Demzufolge werden in dieser Arbeit die *KMU-Bestandseigentümer* definiert durch:

- privatrechtliche Unternehmen, ohne Vereine und Stiftungen
- eingetragen im Handelsregister der Schweiz
- Anzahl der Beschäftigten zwischen 10-249 Personen
- das Vorhandensein von Immobilieneigentum in der Agglomeration Bern

Auf die Einschränkung des Jahresumsatzes bzw. der Jahresbilanzsumme wird aus Datenverfügbarkeitsgründen verzichtet.

Hinsichtlich der betrachteten Flächen soll der Begriff der *Brache* verwendet werden, wie ihn *Kahnert* definiert, denn seine Definition umfasst auch die Industrie-Liegenschaften, die noch nicht vollständig aufgegeben wurden. Nach seiner Definition werden Brachflächen als „aufgegebene Betriebsgrundstücke verstanden, die bisher keiner »optimalen« neuen Nutzung zugeführt wurden und betriebliche Reserveflächen, die von den Unternehmen nicht mehr benötigt werden.“ [38]

---

[36] Habersaat/Schönenberger/Weber 2001, S. 10-11
[37] BfS 2011, Internet-Homepage
[38] Kahnert (1988), zit. in: Koll-Schretzenmayr 2000, S. 18

Die *Agglomeration Bern* umfasst gemäss der Definition des BfS[39] seit dem Jahr 2000 die in nachfolgender Abbildung 4 dargestellten und aufgelisteten Gemeinden.

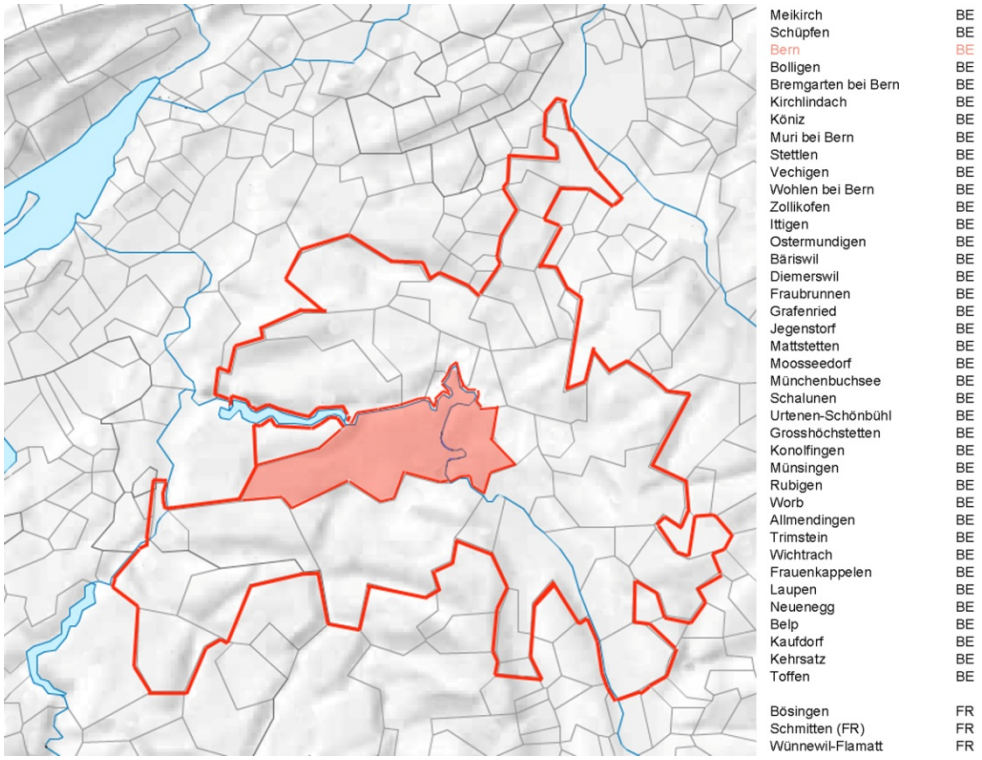

Abb. 4: Gemeinden der Agglomeration Bern, in Anlehnung an Bundesamt für Statistik (BfS) (2011), o.S..

Da sich die der Arbeit zugrundeliegende Beobachtung auf die gut erschlossenen Agglomerationsgemeinden ohne die Kernstadt[40] bezieht, wird die Gemeinde Bern (in obenstehender Abbildung flächig rot markiert) von den nachfolgenden Betrachtungen ausgenommen.

3.2 Die wirtschaftliche Bedeutung von KMU in der Schweiz

KMU bilden den grössten Anteil an den Schweizer Unternehmen und stellen die weitaus meisten Arbeitsplätze, weshalb sie auch als das "Rückgrat" der Schweizer Wirtschaft bezeichnet werden. Nur etwas mehr als 1.300 Unternehmen der rund 313.000 Unternehmen in der Schweiz beschäftigen mehr als 250 Mitarbeitende.[41] Die Schweizer KMU zeichnen sich zudem durch ein überdurchschnittlich hohes Wachstum der Produktivität aus.[42] Die Steigerung der Produktivität wird auch in Zukunft nötig sein, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. In dieser Hinsicht wird auch der

---

[39] vgl. Schuler/Joye/Dessemontet 2005, S. 149
[40] vgl. Kapitel 1.1
[41] vgl. BfS 2011, o.S.
[42] vgl. SECO 2011, o.S.

Einsatz des Produktionsfaktors Immobilie optimiert werden müssen, worauf im Kapitel 2 bereits näher eingegangen wurde.

3.2.1 KMU in der Schweiz

Gem. der Betriebszählung des BfS im Jahr 2008, deren Daten, wenn nicht anders vermerkt im Folgenden angeführt werden, entfallen von den ca. 313.000 privatrechtlichen Unternehmen des 2. und 3. Sektors in der Schweiz ca. 99,6% auf das Segment der *KMU* inkl. der Kleinstunternehmen, auch Mikrounternehmen genannt. Etwa 65% der gesamthaft ca. 3,5 Mio Beschäftigten des 2. (Industrie) und 3. (Dienstleistungen) Sektors werden durch KMU gestellt. KMU steuern etwa 60% zum Bruttoinlandprodukt bei und stellen 70% der Ausbildungsplätze. Die Schweiz ist demnach deutlich durch KMU geprägt, unterscheidet sich hierbei aber nicht von anderen europäischen Ländern.[43] Die Tertiarisierung[44] schreitet auch in der Schweiz stetig voran. Im Jahr 2008 waren mehr als doppelt so viele (ca. 2,43 Mio.) Beschäftigte in marktwirtschaftlichen Unternehmen des Dienstleistungssektors als im industriellen Sektor beschäftigt. Im Hinblick auf die Internationalisierung von Schweizer KMU lässt sich sagen, dass ca. 41% ins Ausland exportieren bzw. mit eigener Produktion, Vertrieb oder in Kooperationen mit ausländischen Unternehmen tätig sind.[45]

3.2.2 KMU des industriellen Sektors in der Agglomeration Bern

Im *Kanton Bern* waren im Jahr 2008 ca. 35.000 marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen tätig. Insgesamt waren rund 542.000 Personen beschäftigt, von denen über 70.000 Personen im Gesundheits- und Sozialwesen arbeiteten, welches den bedeutendsten Wirtschaftszweig darstellt. Weiterhin ist der Kanton durch den öffentlichen Sektor gekennzeichnet. Rund zwei Drittel aller in der Bundesverwaltung angestellten Beschäftigten hatten ihren Arbeitsplatz im Jahr 2008 im Kanton Bern. Der KMU-Anteil an den Unternehmen im Kanton Bern entspricht mit 99,5% in etwa dem Schweizer Mittel von 99,7%.

Die Beschäftigtenzahl des *industriellen Sektors* ist proportional zum Dienstleistungssektor etwa gleich hoch wie im Schweizer Mittel, jedoch war ein höherer Anteil Beschäftigter u.a. im Maschinenbau und der Metallindustrie zu verzeichnen. So stehen ca. 130.000 Beschäftigten des 2. Sektors ca. 372.000 Beschäftigten des 3. Sektors gegen-

---

[43] vgl. Habersaat/Schönenberger/Weber 2001, S. 6
[44] Prozess der Umwandlung einer Industriegesellschaft hin zur Dienstleistungsgesellschaft
[45] vgl. Ernst & Young AG 2011, S. 8

über. Die *KMU des industriellen Sektors im Kanton Bern* beschäftigen 73,6% aller Arbeitnehmer des 2. Sektors, welches die untenstehende Tabelle 1 verdeutlicht.

Grösse		Marktwirtschaftliche Unternehmen 2. Sektor, Kanton Bern		Beschäftigte	
1-2	Beschäftigte	3'834	40.14%	5'205	4.02%
3-4	Beschäftigte	1'633	17.10%	5'581	4.31%
5-9	Beschäftigte	1'776	18.59%	11'723	9.04%
10-19	Beschäftigte	1'200	12.56%	16'007	12.35%
20-49	Beschäftigte	677	7.09%	20'385	15.73%
50-99	Beschäftigte	221	2.31%	15'030	11.60%
100-249	Beschäftigte	142	1.49%	21'485	16.58%
250+	Beschäftigte	69	0.72%	34'194	26.38%
Mikrounternehmen	(1-9)	7'243	75.83%	22'509	17.37%
Kleine Unternehmen	(10-49)	1'877	19.65%	36'392	28.08%
Mittlere Unternehmen	(50-249)	363	3.80%	36'515	28.17%
Grosse Unternehmen	(250+)	69	0.72%	34'194	26.38%
TOTAL der KMU	**(1-249)**	**9'483**	**99.28%**	**95'416**	**73.62%**

Tab. 1: Anzahl der KMU und Beschäftigte des 2. Sektors im Kanton Bern, Bundesamt für Statistik (BfS) (2008), o.S..

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Kanton Bern, im Besonderen die Agglomerationsgemeinden um die Kernstadt Bern sich nicht durch industriell-gewerbliche Tätigkeiten auszeichnen, sondern hier der Dienstleistungssektor, insbesondere die öffentliche Verwaltung sowie die Wirtschaftszweige Finanzen / Versicherungen, Kommunikation und Information überwiegen. Der industrielle Sektor ist in Biel und Umgebung, dem Berner Jura und dem Seeland deutlich stärker vertreten. Dies verdeutlicht die nachfolgende Abbildung 5.

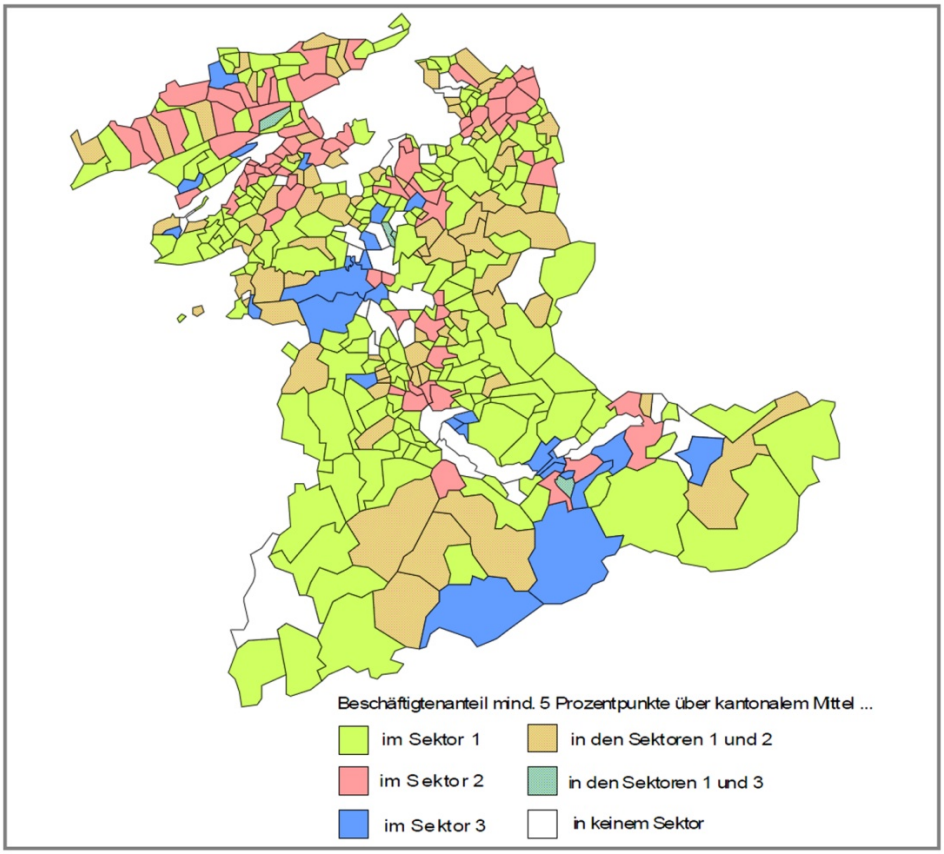

Abb. 5: Beschäftigte nach Sektoren und Gemeinden des Kantons Bern, Hornung/Röthlisberger 2010, S. 20.

Es ist also zu erwarten, dass das (unternutzte) Flächenpotenzial von Industrie-KMU in der Agglomeration Bern nicht allzu gross ist, da hier im Vergleich zu anderen Kantonen industriell-gewerbliche Tätigkeiten untervertreten sind und zudem tertiarisierungsbedingt immer mehr zurückgehen.

3.3 Standardisierter Fragebogen

Es wurde die Methode der Umfrage per standardisiertem Fragebogen gewählt, um in kurzer Zeit eine ausgewählte Gruppe von KMU in der Agglomeration Bern zu deren unternehmerischer Situation und Verhalten hinsichtlich ihres betrieblichen Immobilienbesitzes zu befragen.

3.3.1 Aufbau und Auswahl der KMU für die Umfrage

Bei der Entwicklung des standardisierten Fragebogens wurde sich eng an den Empfehlungen zur Umfrageforschung von Engel/Schutt[46] orientiert. Vorgenannte Autoren definieren *Survey Research* (Umfrageforschung) als „the collection of information from a

[46] vgl. Engel/Schutt 2009, S. 247-306

sample of individuals through their responses to questions“[47] und heben hervor, dass sich diese Forschungsmethode durch folgende Vorteile auszeichnet: Vielseitigkeit, Effizienz und Verallgemeinerungsfähigkeit. Im Besonderen wurde versucht, die Risiken von Messfehlern aufgrund der Fragestellung zu minimieren. So wurde bspw. auf die (sprachliche) Eindeutigkeit und die Art und Struktur der Fragen geachtet, sowie die Eigenschaften der Zielgruppe berücksichtigt.[48]

Die Adressdaten für die Versendung der Fragebögen wurden aufgrund folgender Vorgehensweise ermittelt:

1. Gem. der Definition des BfS umfasst die Agglomeration Bern ohne die Kernstadt 41 Gemeinden.[49]
2. Von diesen 41 Gemeinden sind gem. dem "Statistischen Atlas der Schweiz"[50] in 16 Gemeinden eine vergleichsweise hohe Dichte an Industrieunternehmen vorhanden.
3. In diesen 16 Gemeinden sind gem. der Orell Füssli Wirtschafts-CD ca. 530 KMU im Handelsregister eingetragen, welche ab 10 bis 249 Beschäftigte haben.
4. Von diesen 530 Unternehmen wurden 73 KMU ausgewählt für die Versendung des Fragebogens.[51]

3.3.2. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Rücklaufquote der Fragebögen betrug 20,5%, d.h. 15 Unternehmen haben den Fragebogen ausgefüllt und zurückgesandt. Vier dieser 15 Unternehmen gaben an, mehr als 250 Beschäftigte zu haben, welche somit per weiter oben getätigter Definition als grosse Unternehmen anzusehen sind. Jedoch konnten diese „Ausreisser“ gut als Vergleichsgruppe herangezogen werden. Die tabellarische Auswertung mit den gegebenen Antworten ist im Anhang beigefügt. Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus den zu-

---

[47] vgl. Engel/Schutt 2009, S. 249
[48] vgl. hierzu die Ausführungen von Engel/Schutt 2009, S. 250-273
[49] vgl. Abbildung 3
[50] vgl. BfS 2011, Internet-Homepage, o.S.
[51] Die Auswahl erfolgte mit Unterstützung von Herrn Orazio Galfo, Geschäftsführer der on real estate GmbH, Bern, welcher seit 30 Jahren im Bereich Projektentwicklungen in der Agglomeration Bern tätig ist und als Experte beratend beigezogen wurde. Es wurden aus den 530 KMU diejenigen ausgewählt, welche vermutlich über Grundbesitz bzw. nicht betriebsbedingt genutzten Grundbesitz verfügen.

rückgesandten Fragebögen zusammengefasst, wobei die Interpretation der Ergebnisse bereits in die entsprechenden Kapitel eingeflossen ist.

Mit einer Ausnahme (börsenkotierte AG) handelt es sich bei den befragten KMU um nicht börsenkotierte Aktiengesellschaften und 73% haben *keine* immobilienspezifische Einheit. Dies war aufgrund der Zielgruppendefinition (KMU mit 10-249 Beschäftigten) zu erwarten. Gestützt wird der vermutete Zusammenhang zwischen Unternehmensgrösse und der Existenz einer immobilienspezifischen Einheit durch die Erkenntnis, dass drei der vier Unternehmen *mit* einer immobilienspezifischen Einheit mehr als 250 Beschäftigte haben.

Der Anteil der Immobilien-Aktiva an den Gesamtaktiva der Unternehmen liegt im arithmetischen Mittel sowie im Median bei 25%. Hierbei ist anzumerken, das nach Buchwerten gefragt wurde und davon auszugehen ist, dass die Marktwerte z.T. deutlich höher liegen.[52]

Hinsichtlich der unternehmenspolitischen Ziele, die mit Betriebsimmobilien *im Eigentum* verfolgt werden, antworteten (erwartungsgemäss) rund 87% der befragten Unternehmen, dass die Bereitstellung von Betriebsräumlichkeiten als sehr bedeutsam angesehen wird. Ein Unternehmen gab an, dass die Betriebsimmobilien hauptsächlich als Kapitalanlage gesehen werden. Dieses Unternehmen fällt dadurch auf, dass es mehr als 250 Beschäftigte und eine rechtlich eigenständige Immobilientochter hat. Infolgedessen betragen die Betriebsimmobilien nur 5% der Gesamtaktiva, von denen aber 90% fremdvermietet sind. Hier scheint eine mögliche Variante im Sinne eines professionellen CREM umgesetzt worden zu sein, um das Kerngeschäft vom Immobilienvermögen zu trennen. Jedoch gibt es in diesem Unternehmen keine schriftliche Immobilienstrategie.

Keines der befragten Unternehmen gab an, dass das Bewusstsein für die Erfolgs- und Vermögenswirksamkeit von Betriebsimmobilien in den letzten 10 Jahren *stark zugenommen hat*, jedoch gaben sechs von 15 Unternehmen an, dass es *zugenommen* hat. Hierbei ist kein Zusammenhang zwischen der Grösse des Landeigentums, der Organisation des Immobilienmanagements und dem Grad der Zunahme des Bewusstseins zu erkennen.

Der Median der Grundstücksfläche im betrieblichen Eigentum liegt bei 6.620 m^2, während die Spannweite von 2.000 m^2 bis 1.000.000 m^2 reicht. Der obere Ausreisser ist ein

---

[52] vgl. hierzu auch die Ausführungen im Kapitel 2.3

weiteres Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten und einer rechtlich eigenständigen Immobilientochter.

Der Anteil der Grundstücksfläche, der *nicht* unmittelbar betriebsbedingt von den Unternehmen genutzt wird liegt im Median bei 25% bzw. im arithmetischen Mittel bei 30%. Betrachtet man jedoch die absoluten Flächengrössen, so zeigt sich, dass der Median bei nur 800 m^2 liegt. Vier Unternehmen haben gar kein unter- oder ungenutztes Flächenpotenzial, während der obere Ausreisser bei 100.000 m^2 liegt. Es zeigt sich also, dass das im Rahmen dieser Arbeit ermittelte und „zur Verfügung stehende" Flächenpotenzial im Schnitt weitaus zu klein für Projektentwicklungen ist.[53]

Die Mehrheit der Unternehmen gab an, dass die nicht betriebsbedingt genutzten Flächen vermietet oder verpachtet sind, um zusätzliche Erträge zu erwirtschaften, bzw. die laufenden Unterhaltskosten zu decken. Nur zwei gaben an, dass Flächen leer stehen bzw. brach liegen. Hinsichtlich der Mieter-/Pächterwahl gab nur ein Unternehmen an, dass die Maximierung des Mietzinses im Vordergrund steht, während mehrfach angegeben wurde, dass die Art der beabsichtigten Nutzung durch den Mieter/Pächter bedeutsamer ist.

14 Unternehmen machten Angaben zu allfälligen Immobiliendesinvestitionen in den letzten 10 Jahren, wobei davon ein Unternehmen durch missverständliche Angaben in der Auswertung nicht berücksichtigt wurde. Fünf Unternehmen haben nicht betriebsbedingt genutzte Teile des Grundvermögens verkauft, während ein Unternehmen Grundstücksteile einer Projektentwicklung zugeführt hat. Folgende Gründe für die Transaktionen fallen hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit besonders ins Gewicht: Konzentration auf das Kerngeschäft, Langfristige Freisetzung von Eigenkapital und die Anpassung des Immobilienbestands an veränderte Anforderungen. Sieben Unternehmen haben in den letzten 10 Jahren *keine* Desinvestitionen getätigt und gaben als Gründe überwiegend an, dass bislang kein dementsprechender Handlungsbedarf aufgetreten sei, bzw. die Unternehmen die Flexibilität zu Betriebserweiterungen behalten wollten.

13 der 15 Unternehmen gaben an, dass ihnen die aktuellen Verkehrswerte ihres Immobilienbesitzes bekannt seien, während bei nur drei von 15 Unternehmen eine schriftliche Immobilienstrategie existiert.[54] Überraschend ist, dass ein „grosses" Unternehmen mit

---

[53] vgl. hierzu die Aussagen der Herren Perotto und Galfo zur Arealmindestgrösse für Projektentwicklungen im Kapitel 4.4

[54] Ein weiteres Unternehmen gab an, dass *teilweise* eine schriftliche Immobilienstrategie existiert.

mehr als 250 Beschäftigten, über 30.000 m^2 Landeigentum und eigener Immobilienabteilung unter den zwei Unternehmen ist, die *keine* Kenntnis über die aktuellen Verkehrswerte ihrer Liegenschaften und auch *keine* schriftliche Immobilienstrategie haben. Von den drei weiteren „grossen“ Unternehmen haben zwei sowohl Kenntnis über die aktuellen Verkehrswerte als auch eine (teilweise) schriftliche Immobilienstrategie, während das dritte Unternehmen zwar die Verkehrswerte kennt, jedoch über keine schriftliche Immobilienstrategie verfügt.

4. Projektentwicklungen im Bestand

Der Begriff *Projektentwicklung* soll hier gem. der Definition von Schäfer/Conzen (2007) verwandt werden. Vorgenannte Autoren resümieren „Immobilien-Projektentwicklung […] [als; Anm. d. Verf.] das Zusammenführen von Projektidee, Grundstück, Kapital und Nutzer mit dem Ziel, eine rentable Investition zu tätigen.“[55] Darüber hinaus soll der Faktor Zeit in das Gedankenmodell mit einbezogen werden, denn der Erfolg einer Projektentwicklung hängt nicht unwesentlich von Timing-Überlegungen ab.[56] So sind aufgrund der tendenziell eher längeren Entwicklungszeiträume[57] die Risiken von Fehlprognosen zu z.B. künftigen Nutzer-/Investorenbedürfnissen und Immobilien-/Kapitalmarktentwicklungen nicht zu unterschätzen. „Entsprechend ist der Zeitfaktor *(time-to-market)* von eminenter Bedeutung: je schneller die Entwicklung, desto kürzer der notwendige Prognosezeitraum und desto geringer das Risiko von Fehlprognosen.“[58] *Schulte, Bone-Winkel und Rottke* schreiben dazu etwas fachgebietspezifischer, dass „die Steuerungselemente für den Lebenszyklus [einer Immobilie; Anm. d. Verf.] auf die timelaggeprägten Marktzyklen abzustimmen [sind; Anm. d. Verf.].“[59] Die nachfolgende Abbildung 6 stellt das um den Faktor Zeit ergänzte Gedankenmodell zur Ausgangssituation von Projektentwicklungen dar und gibt stichwortartig die resultierenden Kernmotive an.

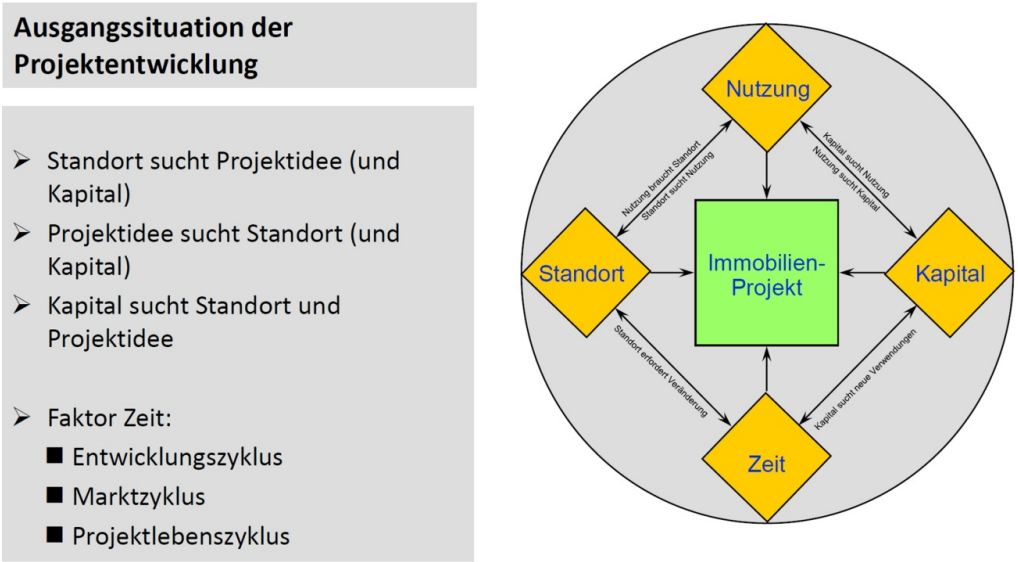

Abb. 6: Ausgangssituation der Projektentwicklung, von Nell (2011), S. 14.

---

[55] Schäfer/Conzen 2007, S. 1
[56] vgl. Schulte/Bone-Winkel /Rottke 2002, S. 33-34
[57] Zwei bis zehn Jahre gibt *Hänsenberger 2008, S. 58* an. Dies kann in Einzelfällen jedoch deutlich länger dauern.
[58] Hänsenberger 2008, S. 58
[59] Schulte/Bone-Winkel /Rottke 2002, S. 83

Der Begriff *Projektentwicklung im Bestand* soll hinsichtlich der Eingriffstiefe in den Bestand und der konzeptionellen Herangehensweise an den Bestand von den Begriffen Instandhaltung und Instandsetzung[60] abgegrenzt werden. So soll der Begriff verstanden werden als Möglichkeit zur *Revitalisierung* bzw. zum *Redevelopment*, wie sie durch *Lederer 2008*[61] definiert wurden:

- **Revitalisierung** umfasst Massnahmen, die einem technisch, funktional oder wirtschaftlich veralteten Gebäude eine neue materielle Funktion geben. Dies unter *Beibehaltung der ursprünglichen Nutzung*.
- **Redevelopment** schliesst darüber hinaus *Nutzungsänderungen* mit ein, die aufgrund von veränderten Umweltbedingungen wie z.B. durch eine Verschlechterung der Standortqualität oder Veränderungen in den Nachfragepräferenzen im Einzugsgebiet des Standortes zu prüfen sind. Der *Ersatzneubau* kann als „ultima ratio“ notwendig werden, wenn eine geplante Nutzung durch den baulichen Bestand nicht ökonomisch nachhaltig gewährleistet werden kann.

Mit einer Revitalisierung bzw. einem Redevelopment stehen einer Projektentwicklung im Bestand also zwei Möglichkeiten zur Verfügung, um ein Areal wieder einer nachhaltigen ökonomischen Nutzung[62] zuzuführen. In Bezug auf die vorliegende Arbeit ist anzumerken, dass sich die betrachteten Liegenschaften dadurch auszeichnen, dass eine Nutzung durch ein KMU besteht und untersucht werden soll, ob sich die Eigentümer über ein allfälliges Entwicklungspotenzial der nicht (mehr) unmittelbar betrieblich genutzten Teile des Grundstückes bewusst sind und welche Konsequenzen dies hat.

Projektentwicklungen im Bestand unterscheiden sich von solchen „auf der grünen Wiese“[63] dadurch, dass sie hinsichtlich des Lebenszyklus einer Immobilie oder eines Areals nicht am Anfang stehen, sondern erst nach mindestens einer Nutzungsperiode notwendig werden können, wenn ein baulicher Bestand vorhanden ist. Wohingegen *Projektentwicklungen auf der grünen Wiese* dadurch gekennzeichnet sind, dass das betreffende

---

[60] Dies sind Massnahmen zur Verlängerung der *technischen Nutzungsdauer* der Immobilien, vgl. dazu auch Schulte/Bone-Winkel /Rottke 2002, S. 71-72

[61] vgl. Lederer 2008, S. 37

[62] vgl. auch die Ausführungen zu *technische* und *ökonomische Nutzungsdauer*, Schulte/Bone-Winkel /Rottke 2002, S. 71-72

[63] Die angelsächsischen Begriffe lauten *greenfields* und *brownfields* (bei ehem. Industrie-/Gewerbearealen).

Grundstück meist als neu eingezontes Bauland zum ersten Mal (durch eine Projektentwicklung) einer baulichen Nutzung zugeführt wird. Dies verdeutlicht die untenstehende Abbildung 7.

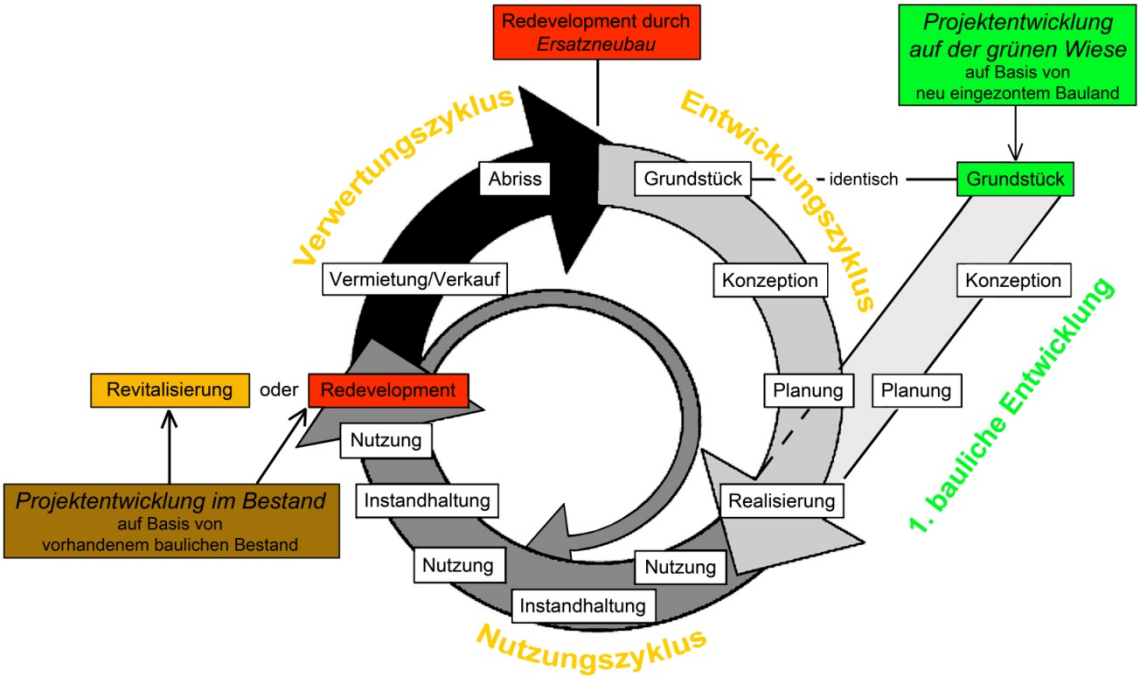

Abb. 7: Redevelopment im Lebenszyklus von Immobilien, in Anlehnung an Harlfinger (2006), S. 20.

Zudem sind bei Projektentwicklungen im Bestand natürlich die Standorte vorgegeben und die zwei verbleibenden Variablen „Projektidee“ und „Kapital“ (s.o.) müssen für eine erfolgreiche Entwicklung definiert werden. Demzufolge ist die Prämisse „Standort sucht Projektidee und Kapital“ für die Thematik der vorliegenden Arbeit am relevantesten, obschon grundsätzlich alle drei Kernmotive gem. Abbildung 6 in Frage kommen können.

Nachfolgend weitere Aspekte in Anlehnung an *Koll-Schretzenmayr*[64], die eine *Projektentwicklung im Bestand* von einer solchen „auf der grünen Wiese“ unterscheiden:

- **Infrastrukturelle Erschliessung**
  Die Areale sind i. d. R. bereits voll erschlossen und benötigen keinen oder wenig zusätzlichen Erschliessungsaufwand vor einer baulichen (Weiter-) Entwicklung.

- **Bestehendes Baurecht**
  Die Areale sind baurechtlich bereits erschlossen und gehören einer Bauzone, i.d.R. der Industriezone an. Eine zonenkonforme Um- oder Weiternutzung ist

[64] vgl. Koll-Schretzenmayr 2000, S. 111-112

zeitnah genehmigungsfähig. Umzonungsvorhaben oder planungsrechtliche Verfahren, die eine Nutzungsänderung zum Ziel haben (z.B. ZPP- oder UeO-Verfahren) sind je nach Gemeinde und Kanton zeitaufwändiger.

- **Verkehrliche Erschliessung**
  Die Areale sind hinsichtlich des öffentlichen Verkehrs und des motorisierten und nichtmotorisierten Individualverkehrs überwiegend gut angebunden, bzw. ist der Erschliessungsaufwand aufgrund bereits existierender Verkehrsnetze marginal.
- **Historische „Altlasten“**
  Aufgrund der Art und des Umfangs der zumeist langen Vornutzung der Areale können Risiken mit der Entwicklung verbunden sein, wie z.B. solche von belasteten Standorten (im Extremfall bestehende Altlasten), vorhandenen Dienstbarkeiten oder bestehende langfristige Mietverträge.

Bezogen auf die in der vorliegenden Arbeit betrachteten Liegenschaften kommen hinzu:

- **Kernstadtnahe Lage**
  Im Gegensatz zu den überwiegend peripheren Lagen *auf der grünen Wiese*, sind die betrachteten Arealflächen häufig in gut erschlossenen Lagen um die Kernstadt herum zu finden. Dies ist oftmals auf das Stadtwachstum zurückzuführen, denn historisch gesehen wies man die Industriezonen bspw. an Bahnlinien oder Flussläufen am damaligen Stadtrand aus. Im Laufe der Zeit wurden diese Industriezonen dann jedoch von dem sich ausbreitenden Stadtgebiet umschlossen.
- **Vorhandene Bausubstanz**
  Die Areale sind oftmals gekennzeichnet durch existierende Bauten, welche je nach Nutzungskonzept in das Gesamtkonzept integriert werden können, bzw. bei erhaltenswertem oder denkmalgeschütztem Bestand integriert werden müssen. Desweiteren muss der bestehende Betrieb der Eigentümer in das Konzept integriert werden.
- **Umgebende Bebauung**
  Die Areale sind gekennzeichnet durch einen oftmals allseitig vorhandenen baulichen Kontext, der z.B. städtebaulich oder erschliessungstechnisch als gegebener Rahmen fungiert. Diese umgebende Bebauung zeichnet sich dadurch aus, dass keine Industrienutzungen vorherrschen, sondern Wohn-, Handel- oder nicht

störende Gewerbenutzungen. Dies vor allem in Städten, die durch günstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen ein Bevölkerungswachstum verzeichneten und in denen häufig durch die Tertiarisierung der Wirtschaft die Industriezonen nicht weiter wuchsen, oder sogar zurückgingen. Hier werden dann die noch existierenden Industrienutzungen als „Fremdkörper“ wahrgenommen.[65]

Die vorgenannten Punkte werden in den folgenden Kapiteln noch näher hinsichtlich der durch sie entstehenden Chancen und Risiken betrachtet.

4.1 Das Potenzial von Projektentwicklungen – Industriebrachen als Vergleichsmaßstab

Um sich dem Potenzial für Projektentwicklungen auf unter- oder nicht genutzten Industrieflächen, wie sie Gegenstand dieser Arbeit sind zu nähern, sollen im Folgenden die Schweizer „Industriebrachen“ betrachtet werden, für welche mehr Daten vorliegen und die schon seit Jahren in Untersuchungen und Veröffentlichungen behandelt werden. Demnach ist eine Brache ein Areal, welches zu mindestens 50% nicht mehr durch die ursprüngliche Nutzung belegt wird, aber noch nicht vollständig endumgenutzt ist. [66]

So wurde der Bestand an Industriebrachen ab 10.000 m^2 (1 ha) Arealfläche im Jahr 2008 in der online-Datenbank „www.brachenbank.ch“[67] erfasst. Der Verfasser dieser Arbeit ist sich bewusst, dass die in der vorliegenden Arbeit betrachteten Industrieflächen vermutlich oftmals weniger als 1 ha Arealfläche aufweisen, vertritt aber die Auffassung, dass viele Eigenschaften und Rahmenbedingungen der „Industriebrachen“ auch auf Flächen, wie sie im Besitz von KMU sein können zutreffen und eine vergleichende Betrachtung legitim ist.

In diesem Zusammenhang sei auf die Unterscheidung von „Industriellen Grossbrachen“ und „Gewerblichen Kleinbrachen“ hingewiesen. Letztere entsprechen der in dieser Arbeit betrachteten KMU-Liegenschaften, denn „hierbei handelt es sich um, über das Gesamtareal einer Kommune verteilte, Flächen kleinerer Handwerks- und Gewerbebetriebe sowie kleinerer Fabriken.“ [68] Diese sind im Stadtbild nicht so dominant wie die industriellen Grossbrachen.

---

[65] vgl. hierzu die Aussagen von Herrn Perotto in Kapitel 4.4.1 bzgl. des Kreises 5 in Zürich
[66] vgl. Bundesamt für Raumentwicklung ARE 2008, S. 2
[67] aufgestellt durch Wüest & Partner AG, Zürich
[68] vgl. Bonny/Ebert 1984, S. 1084-1085, zit. in Koll-Schretzenmayr 2000, S. 37

4.1.1 Industriebrachen als Folge des wirtschaftlichen Strukturwandels

Der wirtschaftliche Strukturwandel, der allein in den 1990-er Jahren ca. 150.000 Industriearbeitsplätze in der Schweiz verschwinden liess, war einer der Hauptursachen weswegen viele Industriebetriebe ihre Produktions- und Lagerimmobilien nicht mehr wirtschaftlich nutzen konnten und diese aufgaben.[69] Weitere Faktoren, die diese Entwicklung verstärkten, waren der stetig fallende Raumbedarf aufgrund der Produktion auf Abruf mit Lieferung „just in time" (also ohne grossen Lagerbedarf), der technologische Fortschritt, welcher viele Produkte immer kleiner werden liess und der Wandel zur Tertiarisierung[70], welcher mit einem erheblich kleineren Raumbedarf pro Arbeitsplatz einherging und immer noch einhergeht. „Ist ein Wirtschaftunternehmen nicht in der Lage, die hierdurch erforderlich gewordenen Anpassungen in Produktion und Betriebsablauf finanziell oder organisatorisch zu bewältigen, so ist das Unternehmen nicht mehr konkurrenzfähig. Als Folge dieser Entwicklung kann die Betriebsfläche brach fallen."[71]

Vor ca. 15 Jahren sind die Industriebrachen der Schweiz durch eine erste umfassende Bestandsaufnahme in das Interesse der Schweizer Fachwelt gerückt.[72] Im Jahr 2004 veröffentlichten das ARE, BUWAL und das UVEK die Broschüre „Die brachliegende Schweiz - Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen" und als letzte Veröffentlichung des Bundes liegt die Publikation „Die Brachen der Schweiz: Reporting 2008" des ARE und des UVEK vor, welche einen Überblick über die Anzahl, Verteilung und Grösse auch der ehemals industriell genutzten und jetzt brach liegenden Areale in der Schweiz gibt. Im Juni 2010 fand in Bern die Veranstaltung „Industriebrachen nutzen - Eine Idee macht Boden gut" mit rund 170 Teilnehmenden statt. Diese war Teil des 2007 vom BAFU lancierten, mehrjährigen Projektes «Revitalisierung von Industriebrachen» und als ein zentrales Element dieses Projektes wurde die internetbasierte «Industriebrachen Plattform Schweiz»[73] vorgestellt, welche vom BAFU, Kantonen sowie dem Städte- und Gemeindeverband getragen wird. Es zeigt sich also, dass diese Thematik zunehmend an Bedeutung gewinnt.

---

[69] vgl. Hartmann/Jordi 2009, o.S.
[70] vgl. Füglistaller 2002, S. 72-82
[71] Koll-Schretzenmayr 2000, S. 25
[72] Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design, Band-Nr. 9, Jahrgang: 1996, Sonderheft: Die nicht mehr gebrauchte Schweiz : Wie viele hektargrosse Industriebrachen gibt es? Eine Schweizerreise mit 213 Situationen
[73] www.brache.areale.ch

4.1.2 Quantitatives Potenzial

Es existieren keine statistischen Informationen zu dem unter- bzw. nicht genutzten Flächenpotenzial, welches im Eigentum von KMU des industriellen Sektors in der Agglomeration Bern ist. Ausgehend von den Daten, die im Rahmen der Studie „Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen“[74] im Jahr 2004 erhoben wurde berichtet *von Ziegler 2010*[75], dass ca. 50% der Brachen in Agglomerationen und diese meist in Familienbesitz von KMU seien. Dies verdeutlicht die nachfolgende Abbildung 8.

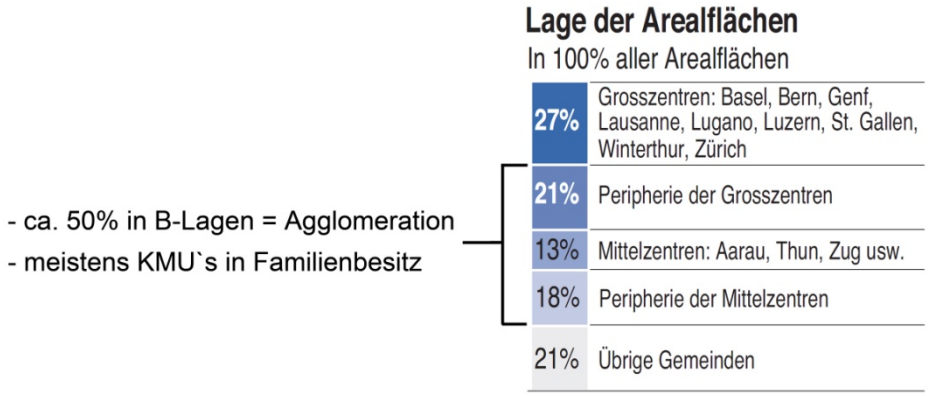

Abb. 8: Lage der Arealflächen, in Anlehnung an Valda/Westermann 2004, zit. in von Ziegler 2010, Folie 3.

In der *Peripherie der Grosszentren*, welches der regionalen Eingrenzung der vorliegenden Arbeit entspricht, wird gem. der obenstehenden Abbildung 8 ein Flächenpotenzial im Jahr 2004 von 21%, was ca. 3,57 Mio m^2 entspricht, angegeben. Hierbei ist anzumerken, dass dieser Wert *alle Brachenarten* (siehe dazu auch Tabelle 2) enthält.

Um näherungsweise das Potenzial von *Industrieflächen* aufzuzeigen, wird auf die von Wüest & Partner betreute Datenbank „www.brachenbank.ch“ zurück gegriffen, welche ebenfalls vom ARE für die Publikation „Die Brachen der Schweiz: Reporting 2008“ als Basis herangezogen wurde. Demnach existierten 2008 in der Schweiz 348 brach liegende Areale mit insgesamt rund 18 Mio. m^2 Arealfläche. So waren rund 70% aller Brachen, die 54% der brach liegenden Arealfläche abdeckten, klassische Industriebrachen. Eine Übersicht dazu ist in der folgenden Tabelle 2 dargestellt.

---

[74] Valda/Westermann 2004, S. 2
[75] vgl. von Ziegler 2010, Folie 3

Brachenart	Anzahl	Anteil Anzahl in %	Fläche in m2	Fläche in ha	Anteil Fläche in %
Industriebrache	240	69%	9'906'000	991	54%
Bahnbrache	49	14%	2'241'000	224	12%
Militärbrache	24	7%	878'000	88	5%
Flugplatz	6	2%	4'340'000	434	24%
andere Brache	29	8%	839'000	84	5%
Total	348	100%	18'204'000	1'820	100%

Tab. 2: Anzahl und Fläche von brach liegenden Arealen der Schweiz nach Brachenart, Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (2008), S. 4.

Der *Kanton Bern* befand sich 2008 hinsichtlich der brach liegenden Arealfläche der Industrieareale mit 85 Hektaren[76] auf Rang 3 nach den Kantonen Zürich und Aargau, welches die folgende Abbildung 9 verdeutlicht.

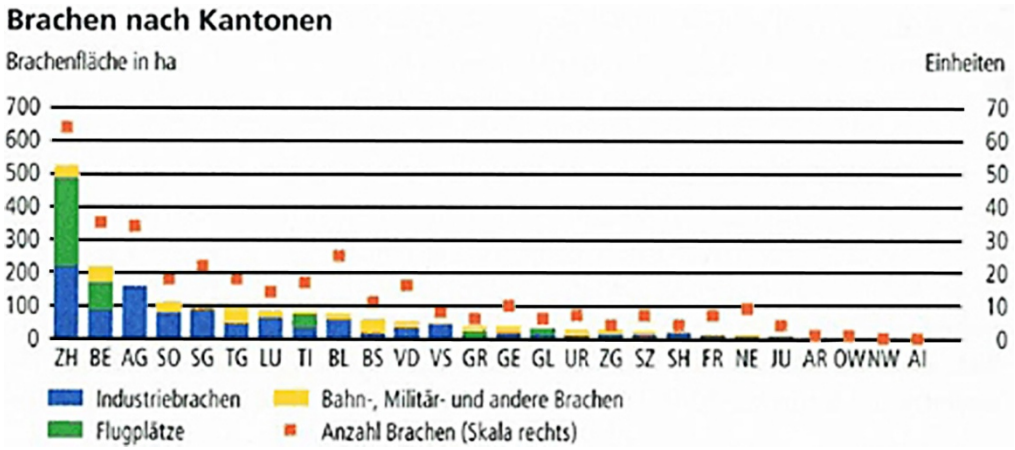

Abb. 9: Verteilung der Brachenflächen nach Kantonen, vgl. Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (2008), S. 25.

Versucht man nun konkret mit Hilfe der einschlägigen Online-Datenbanken[77] das aktuelle Potenzial in der *Agglomeration Bern* zu ermitteln, so zeigt sich, dass nur ein Areal mit 8.000 m^2 Fläche gelistet wird. Die noch im Jahr 2008 ausgewiesenen insgesamt 12,5 Hektaren Arealfläche sind durch Projektentwicklungen entweder schon vollständig überbaut oder der Baubeginn ist bereits erfolgt. Hierbei fällt auf, dass die meisten Areale umgezont und in eine Wohn-, bzw. Wohn-Gewerbe-Nutzung überführt wurden. Diese Beispiele bestätigen die Aussagen der Herren Perotto und Galfo, dass die Areale meist vollständig umgezont werden und keine bestehende industrielle Nutzung verbleibt.

[76] Dies entsprach 4% der überbauten Arbeitszonen des Kantons Bern
[77] vgl. www.brachenbank.ch (Stand 07/2008) und www.brache.areale.ch (Stand 06/2011)

Die Auswertung der Fragebögen liefert nun folgendes Bild hinsichtlich des unter- oder nicht genutzten Flächenpotenzials der KMU-Bestandseigentümer. Die aktuelle Umfrage ergab, dass der Median der Grundstücksfläche im betrieblichen Eigentum bei 6.620 m^2 liegt[78], aber davon im Median nur 800 m^2 *nicht* unmittelbar betriebsbedingt genutzt wird. Es zeigt sich also, dass das im Rahmen dieser Arbeit ermittelte und „zur Verfügung stehende" Flächenpotenzial im Schnitt weitaus zu klein für Projektentwicklungen ist und demnach gar nicht erst die Frage aufkommt, ob dieses Potenzial überhaupt sinnvoll von der Bestandsnutzung ggf. durch eine Abparzellierung „zu trennen" ist, um abgegrenzte „Projektentwicklungseinheiten" zu schaffen. In Einzelfällen mag dies möglich sein, jedoch scheint es allein flächenbedingt wirtschaftlicher zu sein, das Gesamtareal einer Projektentwicklung zu zuführen und für den bestehenden Betrieb einen Alternativstandort zu suchen.[79] Dies umso eher, je näher die betrachtete Liegenschaft am Stadtzentrum liegt und je mehr sie von nicht industriellen Nutzungen „umschlossen" wird.

4.2 Chancen von Projektentwicklungen auf Industriearealen

Unter- oder nicht mehr genutzte Bestandsliegenschaften in zentrumsnahen Industriezonen bieten oftmals durch ihre Lage und Grösse erhebliche Potenziale zur Wertschöpfung, die durch Projektentwicklungen aktiviert werden können. Diese Potenziale beschränken sich nicht auf die Optimierung von (Miet-) Erträgen, sondern umfassen je nach Arealeigenschaften sämtliche Wirkungsebenen von Immobilienprojekten. So können neben der ökonomischen Wertschöpfung auch soziale, architektonische, städtebauliche und ökologische Aspekte tangiert und nachhaltig verbessert werden. Die im Folgenden aufgezeigten Chancen lassen sich nicht vollumfänglich auf jedes Industrieareal übertragen. Im Besonderen sei darauf hingewiesen, dass einige der beschriebenen Wirkungen direkt mit der Arealgrösse zusammen hängen und bei kleineren Arealen, wie sie tendenziell im Besitz von KMU erwartet werden bzw. dies auch im Rahmen der Umfrage bestätigt wurde, ggf. ausbleiben bzw. nur marginal wahrgenommen werden können. Nichtsdestotrotz soll hier das mögliche Wirkungsspektrum aufgezeigt werden.

---

[78] Die Spannweite reicht von 2.000 m^2 bis 1.000.000 m^2. Der obere Wert ist jedoch klar ein Ausreisser und wenig repräsentativ.

[79] vgl. hierzu auch die Aussagen von Herrn Perotto im Kapitel 4.4.1

4.2.1 Ökonomische Entwicklungschancen

Im Unterschied zu inflationsgefährdetem Geldvermögen werden Immobilien dem Realvermögen zugerechnet und können äusserst langlebige Wirtschaftsgüter sein. Üblicherweise werden sie deshalb „als langfristige und realwertsichernde Kapitalanlagen angesehen.“[80] Für Eigentümer bzw. potentielle Immobilieninvestoren sind daher aus ökonomischer Sicht die Optimierung der Cashflow-Rendite und/oder ein Wertzuwachs der Immobilie anzustreben.

Um die Potenziale hierfür zu erkennen, steht am Anfang der Phase „Projektkonzeption“ einer jeden Projektenwicklung eine systematische Analyse des immobilienwirtschaftlichen Kontextes des betrachteten Areals. Die Ergebnisse dieser „Feasibility Analysis“ werden dann in Varianten in Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen abgebildet, um eine Entscheidungsgrundlage für die Wahl der zu realisierenden Variante zu haben.[81]

Grundsätzlich wird ein Eigentümer oder potenzieller Investor nur dann eine Projektentwicklung im Bestand in Erwägung ziehen, wenn der angestrebte, prognostizierte Ertrag grösser ist als die Investitionskosten, bzw. die lokal erzielbaren Immobilienpreise (z.B. Mieterträge) eine marktübliche Rendite seines eingesetzten Kapitals ermöglichen. Bei den Investitionskosten müssen dabei zu anfangs die entstehenden Sanierungskosten[82] bewertet werden. Dies verdeutlicht die nachfolgende Abbildung 10.

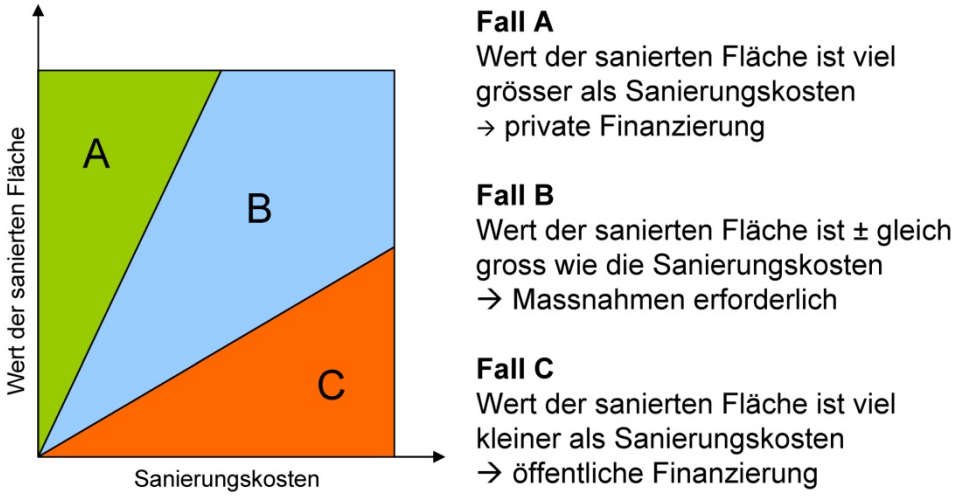

Abb. 10: Klassierung von Arealen, Ferber, U. (1997), zit. in Suter, J. (2010), o.S..

---

[80] Schleiter 2000, S. 190

[81] vgl. Abbildung 4, Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses, in Schulte/Bone-Winkel /Rottke 2002, S. 40

[82] z.B. Folgekosten aufgrund eines belasteten Standortes, Altlastensanierung, Abbruchkosten

Konkret können die nachfolgenden Faktoren als wirtschaftliche Vorteile von Projektentwicklungen im Bestand genannt werden:

- **Bestehende infrastrukturelle/verkehrliche Erschliessung**
  Grund- und Feinerschliessung ist bereits (bzw. zum Teil) vorhanden. Dies spart Investitionskosten und verringert die Bauzeit.

- **Vorhandene Bausubstanz**
  Wenn der bauliche Zustand und die Strukturen der vorhandenen Bausubstanz (Stützweiten, Raumhöhen und –tiefen, etc.) für die angestrebte Nutzung geeignet und wirtschaftlich weiter nutzbar sind, dann lassen sich Kosten für den Rohbau einsparen. Dies spart Investitionskosten und verringert die Bauzeit.

- **Mehrwert durch Nutzungsänderungen**
  Wird im Rahmen einer Projektentwicklung ein Potenzial für andere als die ursprünglich gewerblich-industrielle Nutzung erkannt und ist eine planungsrechtliche Nutzungsänderung oder –erweiterung in nützlicher Frist durch die zuständigen Behörden bewilligungsfähig, so kann dies eine Steigerung der erzielbaren Erträge (aus Vermietung oder Verkauf) bewirken. Höherwertige Nutzungsmöglichkeiten schaffen Mehrwert. Dies verdeutlicht die nachfolgende Abbildung 11.

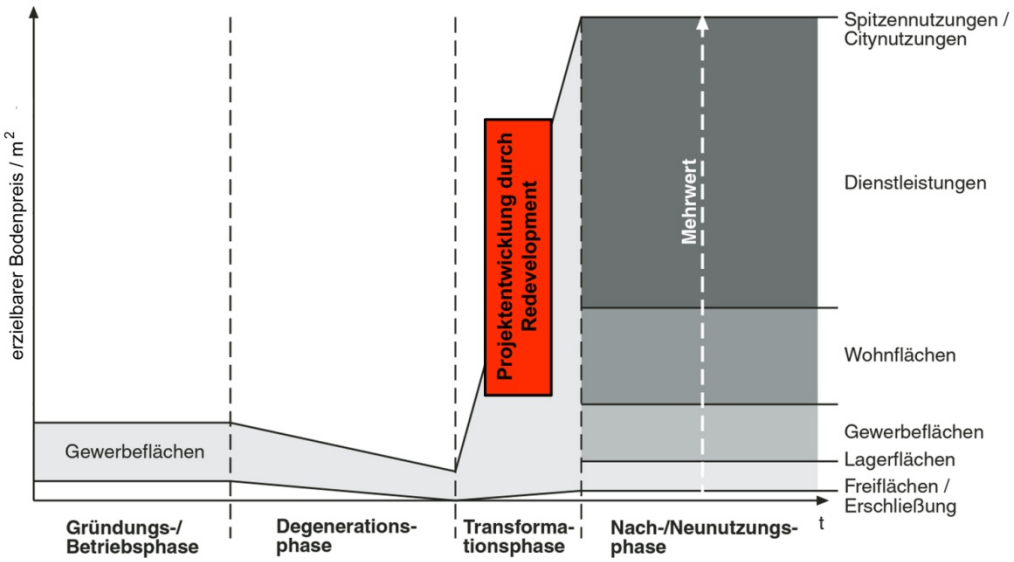

Abb. 11: Erzielbarer Bodenpreis je m^2 in Abhängigkeit der Arealentwicklungsphase und späterer Nutzung, in Anlehnung an Koll-Schretzenmayr (2000), S. 48.

„Mit der Umnutzung und allgemein der Aufwertung einer Brachfläche ist demnach eine Bodenwertsteigerung verbunden, die sich weder auf die Lagegunst noch die Entwicklungsdynamik einer Stadtregion zurückführen lässt. Die Differenz zwischen dem ursprünglichen Wert der Fläche und dem Endwert nach Einsetzen der Umnutzung wird als *Mehrwert* bezeichnet.“[83]

- **Zwischennutzungen**

  Wenn es möglich ist, mit vertretbarem Aufwand Bestandsgebäude wirtschaftlich nutzbar, also vermietbar zu machen, dann können Zwischennutzungen nützliche Erträge bis zur Umsetzung des angestrebten Nutzungskonzeptes erwirtschaften. Üblicherweise erzeugen Zwischennutzungen eher tiefe Erträge im Vergleich zum durchschnittlichen örtlichen Mietzins, jedoch wird ein Leerstand vermieden und es können Beiträge zu Instandhaltungs-, Entwicklungs- und Sanierungskosten erzeugt werden, bzw. durch die (Wieder-) Nutzung auch Kosten vermieden werden, die bei längerem Leerstand entstehen würden. Dadurch wird die Eigenkapitalrendite des Eigentümers verbessert. Desweiteren werden durch die Erwirtschaftung von Erträgen zeitliche Freiräume geschaffen, die der Eigentümer dazu verwenden kann, verschiedene Entwicklungsszenarien zu entwickeln ohne einem ständigen ökonomischen Handlungsdruck ausgesetzt zu sein.

  Angst et al. stellten 2008 fest, dass bei zentrumsnahen Lagen ein Potenzial der Nettorenditen von 6-10% vorhanden ist, unter der Voraussetzung, dass ein nicht zu grosser Investitionsstau bzw. bereits irreparable Schäden an der Bausubstanz vorhanden sind.[84]

  Hinsichtlich des Bodenpreises können Zwischennutzungen ebenfalls positive Auswirkungen erzeugen. „Als Folge von höherer öffentlicher Aufmerksamkeit und Adressbildung eines zwischengenutzten Objektes stellt sich auch eine Bodenpreissteigerung ein, welche über die raumplanerisch bedingten Effekte [wie z.B. Umzonung oder Erstellung eines Gestaltungsplans; Anm. d. Verf.] hinausgeht. Auch wenn sich dieser Mehrwert nicht quantifizieren lässt, bestätigen namhafte Fachinstitute dieses Phänomen.“[85]

---

[83] Koll-Schretzenmayr 2000, S. 48
[84] Angst et al. 2008, S. 106
[85] BAFU 2010, S. 2

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die ökonomischen Entwicklungschancen bei Projekten im Bestand durch Zwischennutzungen deutlich zunehmen können. Hierbei ist hinsichtlich der Rentabilitätsüberlegungen wichtig, nicht nur die unmittelbare Cashflow-Rendite, die aus der temporären Vermietung der Bestandsflächen entsteht zu betrachten, sondern ebenfalls entstehende Wertsteigerungen, die als Folge einer Projektentwicklung entstehen zu berücksichtigen.[86]

4.2.2 Standortpotenziale

Wie grundsätzlich in der Immobilienwirtschaft spielt auch bei Projektentwicklungen auf Industriearealen die Lage eine entscheidende Rolle. Hinsichtlich der Sicherstellung der Erwirtschaftung von positiven Cash-Flows aus Vermietung, bzw. der Vermeidung von Ertragsrückgängen aufgrund von Abschwungphasen im Immobilien(teil)markt können die Lagequalitäten[87] von Industriearealen einen wichtigen Beitrag leisten. So nimmt mit steigender Lagequalität die lagespezifische Knappheit von Immobilien zu, welches eine positive Konjunkturreagibilität mit sich bringt. Demnach verhalten sich die Verlustgefahren von Immobilien an guten Lagen generell unterproportional, ihre Gewinnchancen hingegen überproportional zur Konjunkturentwicklung.[88] An „guten“ Lagen werden Immobilien also weniger hart von einem Abschwung betroffen sein, in Aufschwungphasen jedoch überdurchschnittlich von Miet- und/oder Kaufpreisanstiegen profitieren können. Vereinfachend kann also gesagt werden, dass mit zunehmender Entfernung von der Kernstadt das wirtschaftliche Potenzial einer Projektentwicklung abnimmt.[89]

Aufgrund der historischen Entwicklung der Städte befanden sich die Industriezonen oftmals in der Peripherie der Kernstädte. Je nach Geschwindigkeit des Stadtwachstums sind diese Zonen nun vollständig von Bebauung umschlossen und an die städtische Infrastruktur angebunden, bzw. an die der Agglomeration. Für die Einschätzung der Marktchancen eines Areals ist die *Makrolage* von grosser Bedeutung. Je nach gesamtwirtschaftlicher Lage und lokaler Marktsituation können durch Projektentwicklungen auf Industriearealen die bestehenden oder antizipierten Flächenbedüfnisse gedeckt werden. „In einer Gemeinde mit starkem Bevölkerungswachstum bieten sich Chancen für Wohnprojekte. In einer Gemeinde mit expandierender Wirtschaft bieten ehemalige In-

---

[86] BAFU 2010, S. 78
[87] vgl. hierzu die Ausführungen zur Standortanalyse von Muncke/Dziomba/Walther 2002, S. 141-145
[88] vgl. Schleiter 2000, S. 190
[89] unter Zugrundelegung des monozentrischen Modells einer Stadtstruktur gem. Richard Muth

dustriebrachen Platz für neue, zeitgemässe Arbeitsplätze. Gut erschlossene Gemeinden eignen sich als Verkaufsstandorte etc. Entsprechend attraktiv präsentiert sich in der Regel in solchen Gemeinden auch der Immobilienmarkt.“[90]

Je nach Grösse und spezifischer Nutzung des Areals und u.U. auch je nach Art der umgebenden Quartiere ist eine gute verkehrstechnische Erschliessung durch den motorisierten Individual- und den öffentlichen Verkehr gegeben. Ist also eine gute Erreichbarkeit gegeben, wird ein entsprechend grosses Einzugsgebiet erschlossen, dass ebenfalls das Nutzungspotenzial des Areals bestimmt. *Mikrolagefaktoren* wie die Parkplatzsituation oder die Entfernung und Frequenz des öffentlichen Verkehrs bestimmen heute immer mehr die Nutzungskonzepte bei Projektentwicklungen, da im Besonderen die Kapazitäten des Strassennetzes weitgehend ausgereizt sind.[91]

Das *Image* eines Standortes kann als „weicher“ Standortfaktor je nach Vorgeschichte des Industrieareals als Basis für die Vermarktung herangezogen werden, wenn dieses nicht durch negative Assoziationen geprägt ist. Im besten Fall hat das Areal eine regionale Bekanntheit und wirkt als lokaler Identitätsstifter. Ist dies der Fall, kann darauf aufgebaut werden und das Areal hat vermarktungstechnisch gegenüber von Projektentwicklungen auf der grünen Wiese ohne Vorgeschichte deutliche Vorteile. Hierbei muss natürlich abgewogen werden, inwiefern das bestehende Image eines Industrieareals, auch wenn dieses sehr gut ist, in Bezug auf allfällige neue Nutzungen korrigiert werden muss.

4.2.3 Zwischennutzungen

Wie bereits in Kapitel 4.2.1 erläutert, haben Zwischennutzungen auf Industriearealen ein nicht zu vernachlässigendes wirtschaftliches Potenzial für den Eigentümer. Doch auch die anderen Projektpartner wie Städte und Gemeinden oder die eigentlichen eingemieteten „Zwischennutzer“ können auf verschiedenen Ebenen von einer Zwischennutzung profitieren. Angesichts des grossen Potenzials, aber auch der herrschenden Vorurteile bezüglich Zwischennutzungen, wurde durch den Zusammenschluss von verschiedenen Interessensgruppen[92] der „Leitfaden Zwischennutzung“[93] erarbeitet, um zu informieren, Vorurteile abzubauen und konkrete Hilfestellung für die Projektbeteiligten

---

[90] vgl. Bundesamt für Raumentwicklung ARE 2008, S. 11
[91] vgl. Koll-Schretzenmayr 2000, S. 99
[92] BAFU, KVU, Schweizerischer Gemeindeverband, Schweizerischer Städteverband
[93] BAFU 2010

anzubieten. Im Folgenden sollen die weiteren positiven Effekte betrachtet werden, die durch einen bewussten Einsatz dieses Instrumentes im Rahmen einer Projektentwicklung im Bestand auf Industriearealen entstehen können.

„Zwischennutzung bezeichnet den temporären und befristeten Gebrauch von Räumen und Freiflächen in der Zwischenzeit von Aufgabe einer früheren und Realisierung einer zukünftigen Nutzung. Zwischennutzungen überbrücken Verwertungslücken meist ausserhalb einer hochwertigen Nachfrage.“[94]

Hinsichtlich der Öffentlichkeitswirkung unterscheidet das BAFU in seinem „Leitfaden Zwischennutzung“ zwischen *introvertierten* und *extrovertierten* Zwischennutzungen.[95]

- **Introvertierte Zwischennutzungen**
  Sie zeichnen sich dadurch aus, dass nur aus einer ökonomischen Verwertungslogik heraus eine Nachfrage nach günstigen Mietflächen auf einem Industrieareal gedeckt wird und somit ein reines Vermietungsgeschäft einen vorhandenen Leerstand abbauen soll. Solche Zwischennutzungen bezeichnet man als introvertiert, da sie zwar ggf. Publikumsverkehr aber keine Öffentlichkeit erzeugen.

  Die im Rahmen dieser Arbeit getätigte Umfrage zeigte, dass von den 11 Unternehmen, die nicht betriebsbedingt genutztes Flächenpotenzial besitzen, diese Flächen von sieben Unternehmen fremdvermietet/verpachtet werden. Als Hauptgründe für die Fremdvermietung wurden die Erwirtschaftung zusätzlicher Erträge und die Vermeidung von Leerstand angegeben. Nur zwei Unternehmen gaben an, dass Flächen leer stehen bzw. brach liegen. Eine ertragsorientierte Verwendung von nicht betrieblich genutzten Flächen findet also wie oben beschrieben als reines gelegenheitsorientiertes Vermietungsgeschäft und vermutlich nicht strategiegesteuert statt.

- **Extrovertierte Zwischennutzungen**
  Werden jedoch die Zwischennutzer gezielt und im Rahmen der Entwicklungsstrategie (im Hinblick auf die geplante endgültige Nutzung) des Areals ausgewählt, so spricht man von extrovertierten Zwischennutzungen. Sie dienen der Adressbildung, Standortaufwertung und Imagebildung und öffnen die Areale je nach angestrebtem Nutzungskonzept gegenüber der umgebenden Nachbarbe-

---

[94] BAFU 2010, S. 1
[95] vgl. BAFU 2010, S. 18-19

bauung. Es wird also versucht einen immateriellen Mehrwert durch das Zwischennutzungskonzept zu erzeugen und diesen mit den späteren Nutzungen zu verknüpfen.

Geplante Zwischennutzungen können eine *Standortaufwertung* zur Folge haben, da sie neues Leben in die Areale bringen, in welchen keine Nutzungen mehr vermutet werden, bzw. die oftmals selbst der lokalen Öffentlichkeit unbekannt sind. Es wird Aufmerksamkeit erregt, welche wiederum die Kommunikation auf lokalem oder regionalem Niveau anregt. Durch die Ansiedelung von einem bestimmten Nutzungstypus (z.B. Outlet Stores oder Künstlerateliers) bzw. sich ergänzenden Nutzungen (Geschäfte, Büroflächen, Restaurants, Schulungsräume) kann ein Image aufgebaut werden, welches gezielt für die Weiterentwicklung des Areals genutzt werden kann. Zudem wird ein Areal wieder mit Aktivitäten verbunden und es rückt in das öffentliche Bewusstsein, zumindest im Hinblick auf eine Adressbildung. Wie weiträumig solche Effekte wahrgenommen werden, hängt von den öffentlichkeitswirksamen Angeboten und der induzierten Besucher-/Kundenzahl ab. Ebenfalls zu erwähnen ist, dass durch Zwischennutzungen die Gebäude(teile) wieder unterhalten werden, allfällig vorhandene Schäden können sich ggf. nicht weiter ausdehnen und auch der Ausbreitung von Schadstoffbelastungen kann bspw. durch die Reparatur von Dächern oder versiegelnden Oberflächen entgegengewirkt werden.

Zwischennutzungen können positive Effekte auf die *Stadt- oder Siedlungsentwicklung* haben, indem „in relativ kurzer Zeit eine hohe und anregende Dichte an kultureller, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Präsenz entsteht.“[96] Durch Areale die vollständig brach liegen und im Regelfall aus Haftungsgründen eingezäunt werden, wird der Stadt/Gemeinde bzw. dem Quartier Fläche genommen, welche dem Stadtraum verloren geht. Zwischennutzungen machen die Areale wieder zugänglich und geben der Bevölkerung öffentlichen und privaten Stadtraum zurück. Dadurch kann dem Quartier die Möglichkeit gegeben werden, den Bedarf an fehlenden Nutzungen zu decken bzw. auch einen Bedarf zu wecken und somit eine Verzahnung zwischen den neu genutzten Flächen und dem bestehenden Quartierleben (wieder)herzustellen. Es ist durchaus möglich, dass durch das Angebot an Zwischennutzungen erst ein autark funktionierendes Quartier entsteht und Bedürfnisse, welche vorher in der Kernstadt oder angrenzenden Quartieren befriedigt worden sind, nun vor Ort erfüllt werden können. Darüber hinaus kön-

[96] BAFU 2010, S. 4

nen ggf. stadträumliche Wegebeziehungen zwischen Quartieren aktiviert bzw. reaktiviert werden, die durch die Barrierewirkung einer Einzäunung vormals bestand. In Bezug auf einen haushälterischen Umgang mit dem Boden[97] sind Zwischennutzungen bzw. das Redevelopment von brach liegenden oder unternutzten Industriearealen natürlich ein nachhaltiges Mittel zur (Re) Aktivierung von bestehenden Ressourcen.

4.2.4 Das Potenzial von Bestandsstrukturen

Die Potenziale von Bestandsbauten im Rahmen von Projektenwicklungsvorhaben lassen sich durch zwei Aspekte beschreiben. Je nach Ausprägung der Merkmale ergeben sich Chancen aus der emotional-sinnlichen Wirkung auf Menschen bzw. den baulichen Eigenschaften des Bestands.

Im Hinblick auf die Vermarktung des Projektes, im Besonderen die Erzeugung eines „brands“[98], welcher die Identifikation des Projektes mit dem Ort, den dortigen Nutzungen und der Atmosphäre verknüpft, kann die *emotional-sinnliche Wirkung* von Bestandsbauten wertvoller Ausgangspunkt sein. So können prägnante Bauten oder Bauteile, wie z.B. ein weithin sichtbarer Industriekamin identitätsstiftend sein und die verwendeten Materialien, welche durch eine Patina das Alter der Bauten vor Augen führen, erzeugen ein besonderes Ambiente.[99] Diese Wirkungen können so gross sein, dass erhebliche Kostenfolgen in Kauf genommen werden, um solche Elemente zu erhalten, auch wenn bspw. ein Industriekamin nicht mehr gebraucht wird oder er im Extremfall sogar verhindert, dass zusätzliche Nutzflächen und somit Ertragspotenzial geschaffen werden kann.

Je nach historischer oder aktueller Nutzung sind die Bestandsgebäude durch besondere *bauliche Eigenschaften* gekennzeichnet. So findet man die unterschiedlichsten Bauweisen, Geschossigkeiten, Materialisierungen und technischen Ausstattungen, da die branchenspezifische Nutzungsart in den meisten Fällen zur Errichtung von Zweckgebäuden geführt hat, welche ein optimiertes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufwiesen. Auch wenn sich Produktionsmethoden verändert haben und somit die Anforderungen an entsprechende Bauten, sollte im Rahmen der Erarbeitung von verschiedenen Nutzungsszenarien am Anfang einer Projektentwicklung ebenfalls eine industrielle Weiternutzung ge-

---

[97] vgl. den Wortlaut des Art. 1 des RPG
[98] vgl. Plüer 2008, S. 93
[99] vgl. ARE 2008, S. 11

prüft werden, um die umfassenden Konsequenzen einer Nutzungsänderung von einzelnen Gebäuden oder des gesamten Areals vermeiden zu können.

Viele Produktionsbauten des 19. und 20. Jahrhunderts sind gekennzeichnet durch grosse und hohe Räume mit viel Verglasungsanteil, aber wenigen festen Einbauten und Stützen, welche das Aufstellen von grossen Maschinen ermöglichten. In diesen vielfältig nutzbaren Flächen liegt das Potenzial für Zwischennutzungen aber auch für die Umsetzung von endgültigen Konzepten. Je flexibler die vorhandenen Raumstrukturen sind, umso mehr Nutzungsmöglichkeiten und –kombinationen können anhand von Entwicklungsszenarien überprüft werden. Sollten sich während des Entwicklungsprozesses die relevanten Rahmenbedingungen für das angestrebte Nutzungskonzept substanziell verändern, so kann man Nutzungen austauschen, ohne das Gesamtprojekt in Frage stellen zu müssen.

4.3 Risiken von Projektentwicklungen auf Industriearealen

Projektentwicklungen im Bestand sind grundsätzlich den allgemeinen Risiken, die im Rahmen von Entwicklungsvorhaben zu berücksichtigen sind unterworfen. Solche können sein: Markt-, Standort-, Entwicklungs-, Vermarktungsrisiken, etc.[100] Zudem ergeben sich jedoch spezielle Risiken durch die Tatsache, dass die Lage feststeht, Bestandsbauten vorhanden sind und bereits eine oder mehrere Nutzungsperioden stattgefunden haben. Die nachfolgenden Punkte erläutern diese Aspekte.

4.3.1 Wirtschaftliche Risiken

Eine wirtschaftlich orientierte Entwicklung von Grundstücken (unbebaut oder im Bestand) in Form von Erstellung eines vermiet- oder veräusserbaren Raumangebots, wird nur erfolgen, wenn die lokalen Marktverhältnisse hierfür eine Nachfrage erzeugen. Bestandsareale stehen dabei in direkter Konkurrenz zu Bauland „auf der grünen Wiese“. Wenn genügend eingezontes, unbebautes Bauland auf dem lokalen Flächenmarkt verfügbar ist, wird eine Entwicklung und Neunutzung von Bestandsflächen nur dann erfolgen, wenn die potenziellen Kosten- und/oder Ertragsvorteile von Bestandsflächen jene von neuem Bauland übersteigen.

Hier liegt die grosse Schwierigkeit von Bestandsflächen, denn um dies bewerten zu können, müssen Prognosen zu den erwarteten Kosten getroffen werden. Dies gestaltet

---

[100] vgl. Pfister 2011, Folie 6-8

sich oft als schwierig, denn durch die industriell-gewerblichen Vornutzungen[101] können z.B. Belastungen des Baugrundes oder der Bestandsgebäude oftmals nicht zuverlässig beziffert werden. Zudem ist ungewiss, ob es zu einem geplanten Bauablauf kommen wird, da im Zuge der Bauausführung unvorhergesehene Erkenntnisse über den Bestand erhebliche Verzögerungen mit sich bringen können. Grundsätzlich führt also der Informationsmangel hinsichtlich der Bestandseigenschaften zu erhöhten Risiken in der Kosten- und Terminplanung, welches wiederum zu einem ungewissen (Fremd-) Finanzierungsbedarf bzw. zu ungewissen Kapitalkosten führt.

Der Begriff *Zeitrisiko* subsumiert die terminlichen Unwägbarkeiten, wie „alle unvorhergesehenen Verzögerungen im Projektentwicklungs-, Planungs-, Bau- und Vermarktungsprozess wie auch zeitliche Probleme bei vertraglich vereinbarten Fristen bereits vermarkteter Teilbereiche."[102] Hinsichtlich des Vermarktungsprozesses können weitreichende Auswirkungen durch erhebliche Terminverzögerungen (z.B. einen Baustop) entstehen, wenn der geplante Vermarktungsbeginn nicht eingehalten werden kann und in der Zwischenzeit Konkurrenzflächen auf den Markt gelangen und die prognostizierten Erträge nicht mehr erreicht werden können. Im Extremfall verändern sich die immobilienwirtschaftlichen Rahmenbedingungen während anhaltender Terminverzögerungen zum Negativen, das *systematische Risiko*[103] kommt also zum Tragen, und das Projekt kann am Markt nicht abgesetzt werden.

4.3.2 Planungs- und genehmigungsrechtliche Risiken

Wie bereits oben kurz angedeutet, bestehen bei Projektentwicklungen im Bestand erhöhte Risiken aufgrund von Informationsmangel. Es entsteht ein *Planungsrisiko*, wenn aus Informationsmangel Annahmen zu gewissen Eigenschaften des Bestandes getroffen werden müssen. Sollten sich diese Annahmen in der weiteren Planung als falsch herausstellen, so muss umgeplant werden, welches z.T. weitreichende Auswirkungen auf andere Projektplanungsgebiete haben kann. Noch ungünstiger verhält es sich, wenn erst im Zuge der Bauausführung Erkenntnisse gewonnen werden, die eine Planungsänderung nötig machen. Dies kann geschehen, wenn es in der Planungsphase nicht möglich bzw. unverhältnismässig war, bestimmte Abklärungen zu tätigen.

---

[101] Diese können u.U. bereits seit Generationen andauern, wobei anzunehmen ist, dass je länger die Vornutzung in die Vergangenheit zurückreicht, umso weniger Informationen über den Bestand zu finden sind.
[102] Bielefeld/Wirths 2010, S.33
[103] vgl. Bielefeld/Wirths 2010, S.31

Sollte eine Nutzungsänderung eines Industrieareals angestrebt werden, also die industriell-gewerbliche Nutzung entweder komplett entfallen, oder durch weitere Nutzungen wie z.B. Wohnen ergänzt werden[104], so entstehen *genehmigungsrechtliche Risiken*. Diese Risiken umfassen das Risiko der Ablehnung der Bewilligung durch die Genehmigungsbehörden, bei bestimmten Verfahren das Risiko der Ablehnung des Begehrens durch das Stimmvolk und bei Vorhandensein von denkmalpflegerisch relevanter Bausubstanz, das Risiko der Ablehnung des vorgelegten Konzeptes, bzw. die Erteilung von stark einschränkenden Auflagen.

4.3.3. Die Risiken von Bestandsstrukturen

Die sorgfältige Analyse des Bestandes ist eine wichtige Grundlage für die Erarbeitung der Nutzungskonzepte, aber auch ein zentraler Teil der Risikoanalyse. Für Bestandsbauten sind hierfür drei Risiken ausschlaggebend:

- Das *Baugrundrisiko*
- Das *Bausubstanzrisiko*
- Die *Gebäudestruktur*

Das *Baugrundrisiko* ist einer der Hauptgründe die verhindern, dass ein Industrieareal wiedergenutzt, bzw. einer neuen Nutzung zugeführt wird.[105] Oft ist der Untergrund von alten Industrie- und Gewerbestandorten durch die frühere Tätigkeit mit umweltgefährdenden Stoffen belastet, wobei das Ausmass der Belastungen nicht bekannt ist und auch nicht, ob es sich um sanierungsbedürftige Altlasten oder „nur“ um einen belasteten Standort handelt, bei dem ggf. Nutzungseinschränkungen von Seiten der Bewilligungsbehörden zu erwarten sind. Ein erster Schritt zur diesbezüglichen Klärung ist die Abfrage im Kataster der belasteten Standorte der Kantone. Doch diese Daten sind nicht immer vollständig und es verbleibt ein Restrisiko, welches durch Bodenuntersuchungen zumindest eingegrenzt werden kann. Dennoch wird es schwierig sein, die Auswirkungen bzgl. Kosten und Terminen zu bestimmen, welches die Zurückhaltung von potenziellen Investoren oder Entwicklern erklärt.

---

[104] vgl. hierzu die Aussagen der Interviewpartner, welche eine „Teilumzonung“ von Industriearealen, zumindest bei den im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Grundstücken, als unwahrscheinlich ein schätzen.

[105] vgl. Koll-Schretzenmayr 2000, S. 29-31

Das *Bausubstanzrisiko* bezieht sich auf Risiken, die sich aus dem tatsächlichen Zustand der Bestandsgebäude ergeben und somit relevant für die Erarbeitung von Nutzungskonzepten sind. Je nach Art und Dauer der industriellen Vornutzung muss mit Belastungen und Bauschäden an der Bausubstanz gerechnet werden, welche ggf. die Neunutzungsmöglichkeiten in den Bestandsgebäuden einschränken. So können bestehende Bauschäden oder die Beseitigung von Schadstoffbelastungen (verbaute gesundheitsgefährdende Materialien, aber auch Belastungen durch die Vornutzung) erhebliche Kostenfolgen generieren. Desweiteren können aufgrund der damals gewählten Bauweise und/oder Ausführungsmängeln erhebliche Beeinträchtigungen der Tragfähigkeit und Erdbebensicherheit entstehen, welche die Erhaltung des Bestandes bzw. die Tauglichkeit für die angestrebte Nutzung grundsätzlich in Frage stellen. Oftmals können bestimmte Bauteile erst nach Abbruch umgebender Bausubstanz untersucht werden, so dass das Risiko von Planungs- und Ausführungsänderungen hinzukommt.[106]

Die *Gebäudestruktur* hat neben dem Zustand der Bestandsgebäude einen grossen Einfluss auf die Nutzungsmöglichkeiten. Hiermit ist vornehmlich der Rohbau gemeint, welcher den Rahmen für die Nutzungen definiert. Die Tragfähigkeit und das Achsraster des Tragwerks (Lage und Anzahl der Stützen), die Geschossigkeit und Geschosshöhen, die Raumtiefen in Verbindung mit den Belichtungsöffnungen und die Anzahl und Lage von Erschliessungskernen begünstigen im Idealfall unterschiedliche Nutzungsmöglichkeiten. Jedoch können diese Eigenschaften auch sehr einschränkend sein, welches die Effizienz und Flexibilität[107] einschränkt und für Investoren oder Entwickler als Risikofaktor bewertet wird.

Dies geschieht, wenn z.B. Bauaufnahmen des Bestandes oder Baugrunduntersuchungen erst nach bereits begonnener Planung erfolgen und die Ergebnisse „verspätet“ vorliegen. Diese Situation ist recht häufig der Fall, da zu Beginn einer Projektentwicklung aus Kostengründen auf umfangreiche Untersuchungen verzichtet wird, jedoch bereits geplant wird, um eine erste Aussage zu Kosten und Erträgen treffen zu können und somit eine Wirtschaftlichkeitsberechnung zu erstellen.

---

[106] vgl. die Ausführungen zu Zeitrisiken in Kap. 4.3.1.
[107] vgl. Pfister 2011, Folie 49

4.4 Interviews

Es wurden zwei Interviews mit Projektenwicklern geführt, die in der Region Bern tätig sind, um einen Einblick in die Handlungsmotivationen von Unternehmen zu bekommen, die mit einer Projektentwicklung auf ihren Betriebsgrundstücken konfrontiert sind. Es werden jeweils die wichtigsten Aussagen der Interviewpartner zusammengefasst. Beide Interviews sind in Gänze stichwortartig im Anhang beigefügt.

4.4.1 Interview mit Giancarlo Perotto, Direktor Immobilienentwicklung Region Mittelland, Losinger Marazzi AG, Bern

Nachfolgend eine Zusammenfassung des Interviews vom 12.07.2011.

Herr Perotto ist im Rahmen seiner Funktion schon oft mit Unternehmen zusammengetroffen, die entsprechende Liegenschaften besitzen. Er hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass für ihn die Fokussierung der vorliegenden Arbeit auf KMU-Eigentümer nicht zwingend erscheine, da viele KMU im Laufe der Zeit übernommen und ggf. heute einem Konzern zugehörten. Dies ändere aber wenig an der Situation vor Ort, wenn sich ein Produktionsstandort im Laufe der Zeit zu einem zentrumsnahen Standort entwickelt habe.

Herr Perotto stellt fest, dass Unternehmen mit grösserem Landbesitz und ggf. eigener Immobilienabteilung die Initiative zur Entwicklung von Betriebsarealen selbst ergreifen, während kleinere Unternehmen auf die Betriebsführung konzentriert seien und oftmals das Entwicklungspotenzial ihrer Betriebsliegeschaften nicht erkannten. Wenn solche Unternehmen kontaktiert würden, seien nur am Anfang allfällige Unsicherheiten auf Seiten der Unternehmen hinsichtlich z.B. des Landwertes festzustellen. Schnell würden solche Informationslücken durch Berater, wie Makler, Notare, Bauherrenberater, etc. geschlossen werden.

Mit der Situation, dass eine Projektentwicklung auf einem Teilareal eines Betriebsgrundstückes durchgeführt würde, während der industrielle Betrieb des Eigentümers weitergeführt werde, sei Herr Perotto noch nicht konfrontiert gewesen. Oftmals seien die Produktionsbedingungen (Anlieferung, Verkehr, Lärm) an zentrumsnahen Standorten nicht mehr optimal, weshalb die Geschäftsleitung dafür aufgeschlossen sei, den bisherigen Standort für eine Projektentwicklung mit Umnutzung abzugeben, um mit dem Veräusserungserlös einen neuen Produktionsstandort unter Mithilfe durch den Projektentwickler zu suchen. Er verweist hier auf das Beispiel Hero-Areal in Lenzburg.

Wenn Unternehmen mit entsprechendem Grundstückspotenzial durch die Losinger Marazzi AG kontaktiert würden, träfe man in den wenigsten Fällen auf eine ablehnende Haltung, da Losinger Marazzi gezielt nach Liegenschaften suchen würde, die heute bereits von industriefremden Nutzungen umgeben seien und dort als „Fremdkörper“ wahrgenommen würden. Herr Perotto verweist hier auf das Beispiel City West in Zürich und prognostiziert, dass es nur noch eine Frage der Zeit sei, bis die Firma MAN als einziger noch bestender Industriebetrieb ihre Produktion dort aufgeben würde.

Laut Herrn Perotto sollte die Arealfläche für Projektentwicklungen im diskutierten Bereich (für die Losinger Marazzi AG) eine Mindestgrösse von 10.000 m^2 aufweisen. Es müsse eine hohe Ausnützung angestrebt werden, welche ggf. zusätzlich durch eine bestimmte Mindestarealgrösse (je nach Baureglement) erhöht werden könne (sog. Arealbonus durch Arealüberbauung).

Abschliessend erwähnt Herr Perotto noch die Möglichkeit des Erwerbs der Konkursmasse (von KMU), um an entsprechende Grundstücke zu gelangen.

4.4.2 Interview mit Orazio Galfo, Geschäftsführer, on real estate GmbH, Bern

Nachfolgend eine Zusammenfassung des Interviews vom 20.07.2011.

Herr Galfo stellt fest, dass sehr selten Teilflächen von Betriebsgrundstücken unter Beibehaltung der bestehenden industriellen Nutzung durch Projektentwicklungen „reaktiviert“ werden würden. Zwar gäbe es Beispiele, dass man das unter- bzw. nicht genutzte Areal wieder mit einer industriellen Nutzung belegt, jedoch seien die Eigenschaften (zentrumsnahe Lage, ggf. Rückgang der industriellen Nutzungen im Quartier) der im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Grundstücke prädestiniert für eine nicht industrielle Umnutzung, welches durch eine Umzonung erfolgen müsse. Würden dann Teilparzellen in der Industriezone verbleiben, so würden daraus einseitige Störungen entstehen.

Auch Herr Galfo bestätigt, dass sich kleinere Unternehmen tendenziell nicht über allfälliges *Entwicklungspotenzial* ihrer Liegenschaften bewusst seien, jedoch diese im Bedarfsfall schnell den Informationsmangel durch Berater ausgleichen würden. Die *Marktwerte* ihrer Liegenschaften seien den Unternehmen jedoch oft bekannt. Dies allein schon wegen ihrer betrieblichen Rechnungslegungspflicht, bzw. im Zusammenhang mit Hypothekarkrediten. Herr Galfo hat sehr selten Erfahrungen mit nicht verkaufsbereiten Eigentümern gemacht, jedoch käme es bei Familienbetrieben (mehrere Eigentümer aus einer Familie) und bei Erbengemeinschaften mithin zu langen Verhandlungen, da zu-

nächst eine Einigkeit unter den Eigentümern herbeigeführt werden müsse. Im Allgemeinen seien die angesprochenen Unternehmen jedoch dahingehend aufgeschlossen, da im Rahmen der Recherchen zur Grundstückssuche nur „voraussichtlich verkaufswillige“ Eigentümer gesucht werden würden. In den Verkaufsverhandlungen sei der vertragliche Umgang mit den allfälligen Belastungen der Liegenschaft durch Schadstoffe fast immer ein zentrales Thema. Letztendlich versuchten die Eigentümer immer, ihren Gewinn aus der Veräusserung zu maximieren.

Herr Galfo sieht für die Agglomeration Bern ein nicht allzu grosses Flächenpotenzial hinsichtlich der im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Grundstücke, da hier historisch bedingt landwirtschaftliche Nutzungen vorherrschten und die Agglomeration Bern heute ein Dienstleistungs- und Verwaltungsstandort sei.

Die Mindestarealgrösse für Projektentwicklungen in diesem Bereich gibt Herr Galfo mit 5.000 m^2 an.

4.5 KMU-spezifische Aspekte von Projektentwicklungen

Zentrumsnahe KMU-Industrieliegenschaften, die ein unter- oder nicht genutztes Flächenpotenzial aufweisen, müssen durch Projektentwickler aktiv gesucht werden. Wie aus den geführten Interviews und der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Umfrage hervorgeht, haben KMU oftmals kein betriebliches Immobilienmanagement, welches eine sich ankündigende bzw. bestehende Ineffizienz in den Flächennutzungen identifizieren und entsprechende Optimierungsvorschläge an die Geschäftsleitung herantragen würde. Demnach ist der gängige und einfachste Weg, die nicht genutzten Flächen fremd zu vermieten. Da die Geschäftsleitung jedoch voll mit ihren Kernaufgaben, die der operativen Betriebsführung, ausgelastet ist, wird ein *Entwicklungspotenzial* dieser Flächen oft (lange) nicht erkannt und der Immobilien(Projektentwicklungs)Markt erhält von Seiten der Eigentümer kaum Kenntnis dieser Flächen. Dies muss durch eine aktive Suche unter Nutzung der bestehenden örtlichen Vernetzungen von Projektentwicklern ausgeglichen werden. In dieser Hinsicht ist die Beobachtung der regionalen Konkurse von KMU eine weitere Möglichkeit, um geeignete Grundstücke zu lokalisieren.

Ein weiterer KMU-spezifischer Aspekt ist die Grösse der in Frage kommenden Areale. Die durchgeführte Umfrage zeigte, dass der Median der KMU-Grundstücksgrösse bei 6.620 m^2 liegt, wobei ein zur Verfügung stehendes, nicht betrieblich genutztes Flächenpotenzial von im Median 800 m^2 vorhanden ist. Gemäss den Aussagen der Interview-

partner müsste in solchen Fällen rein grössenbedingt das Gesamtgrundstück für eine Projektentwicklung herangezogen werden, um ein wirtschaftlich sinnvolles Projekt zu lancieren. Im Interview bestätigte Herr Perotto, dass in solchen Fällen und bei entsprechend guten Lagen ein Umzug des Unternehmens an alternative Standorte thematisiert würde. Dies ist zwar kein ausschliesslich bei KMU mögliches Vorgehen, jedoch erscheint die Wahrscheinlichkeit eines kompletten Umzugs eines Produktionsstandortes mit abnehmender Betriebsgrösse zuzunehmen.

Bei KMU in Familieneigentum ergeben sich oftmals lange Verhandlungsprozesse, im Besonderen, wenn mehrere (Familien)Eigentümer vorhanden sind. Dies, weil zunächst einmal eine Einigkeit unter den Eigentümern hinsichtlich der Zukunft des Betriebes hergestellt werden muss. Zudem können emotionale Aspekte den Verhandlungsprozess verzögern und beeinträchtigen eine sachlich-wirtschaftliche Verhandlungsebene.

4.6 Projektbeispiele

4.6.1 Hero-Areal, Lenzburg, AG

Der Standort der ehemaligen Produktionsstätten der Fa. Hero Schweiz AG mit ca. 60.000 m^2 Arealfläche in unmittelbarer Nähe zum Bahnhof Lenzburg ist ein Beispiel, welches eine Umsiedelung eines Produktionsstandortes von einer zentrumsnahen Lage in die Peripherie der Stadt belegt. Dies verdeutlicht die nachfolgende Abbildung 12.

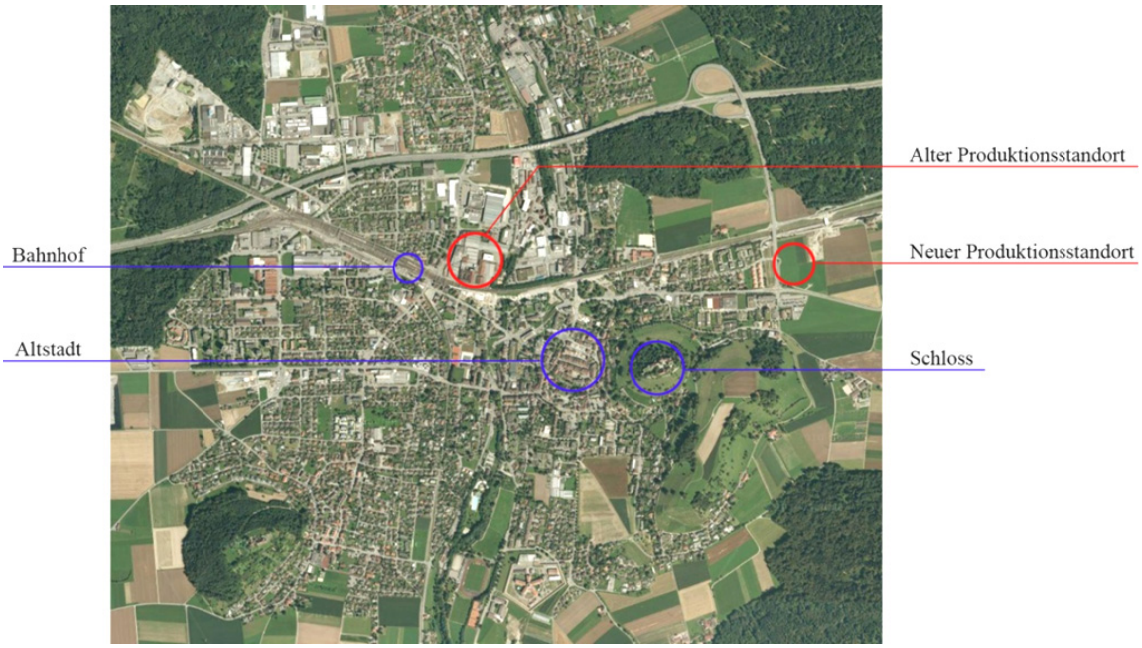

Abb. 12: Luftbild der Stadt Lenzburg mit altem und neuem Produktionsstandort der Fa. Hero Schweiz AG, in Anlehnung an Internetportal „maps.google.ch“ (2011), o.S..

Hier zeigen sich die bereits in den vorherigen Kapiteln erläuterten immobilienwirtschaftlichen Mechanismen, welche ein zentrumsnah gelegenes Industrieareal durch die Aufgabe der industriellen Nutzung und eine Umzonung zu einem grösseren Wertschöpfungspotenzial verhelfen, während der neue Standort in der Peripherie optimale Bedingungen zur Errichtung einer effizienten, konkurrenzfähigen Produktionsstätte zur Lebensmittelherstellung bietet.

Im Jahr 2008 verkaufte die Hero Schweiz AG ihr „altes“ Produktionsareal an die Fa. EBM (Genossenschaft Elektra Birseck) mit der Zusicherung seitens der neuen Eigentümerschaft, dass die Produktion bis zum Bezug der neu zu erstellenden Betriebsstätte an der Peripherie von Lenzburg aufrecht erhalten werden kann. EBM startete daraufhin die Entwicklung des Areals in Zusammenarbeit mit der Fa. Losinger Marazzi AG (vorm. Losinger Construction AG), mit dem Ziel, eine Mischnutzung aus Wohnen, Arbeiten, Verkauf, Hotel, Gastronomie und Kulturnutzungen von etwa 81.000 m^2 Ge-

schossfläche umzusetzen. Mitte 2009 wurde das Projekt „Gleis Nord“ erstmals der Öffentlichkeit präsentiert. Danach erfolgte die Erarbeitung der Teilrevision des Bauzonenplanes und der Bauordnung sowie des Gestaltungsplanes. Die erarbeiteten Planungsgrundlagen wurden durch den Einwohnerrat Lenzburg im September 2010 genehmigt. Ende März 2011 zog die Fa. Hero nun an ihren neuen Standort, die ersten Baugesuche werden eingereicht und die Realisierung der ersten Bauetappe ist für das Jahr 2012 geplant.

Parallel zur Entwicklung des „alten“ Standortes wurde durch die Eigeninitiative der Fa. Hero ein neuer Produktionsstandort für Hero gesucht und entwickelt. Durch diese Vorgehensweise konnte im Vergleich zu einer sukzessiven Entwicklung viel Zeit gespart werden, so dass die planungsrechtlichen Voraussetzungen für die Umnutzung und Bebauung des „alten“ Areals zeitgleich mit der Fertigstellung der neuen Produktionsstätte vorlagen.

Die nachfolgende Abbildung 13 zeigt links die bestehende Produktionsstätte und rechts den Situationsplan der Projektentwicklung mit dem Vermarktungsnamen „Gleis Nord“. Einige erhaltenswerte Bestandsbauten werden beibehalten, welche als Identitätsstifter die Vermarktung des Areals unterstützen.

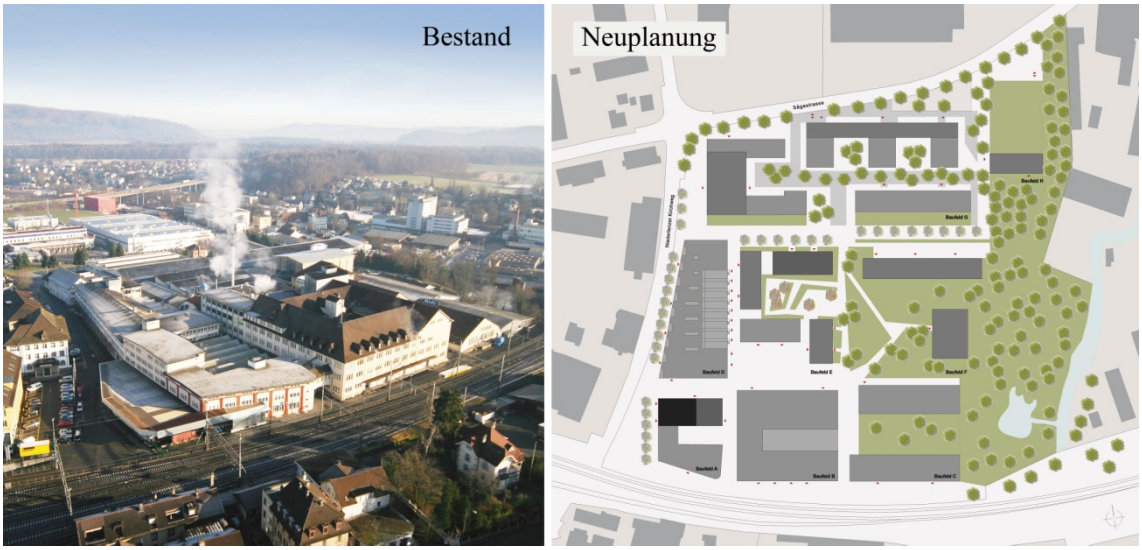

Abb. 13: Hero-Areal, Lenzburg – Bestand und Neuplanung, Internetportal „gleisnord.ch“ (2011), o.S. und Losinger Marazzi AG (2010), o.S..

4.6.2 Hunziker-Areal, Köniz-Liebefeld, BE

Das ehemalige Hunziker-Areal mit ca. 70.000 m^2 Arealfläche liegt etwa hälftig auf Berner Stadtgebiet und Könizer Gemeindegebiet. Der seit fast 100 Jahren bestandene industrielle Kiesabbau wurde um die Jahrtausendwende aufgegeben und die Fa. Hunziker zog sich von dem Areal zurück. Auch hier wurde eine industrielle Weiternutzung verworfen, da die herrschende Wohnungsnachfrage, die zentrumsnahe Lage und die bestehenden umgebenden Nutzungen (Wohnen, Gewerbe und Freizeit/Sport) ideale Bedingungen für eine Umzonung zu Wohnen, Dienstleistungs- und Gewerbenutzungen boten. Die Lage des Areals ist in der nachfolgenden Abbildung 14 markiert.

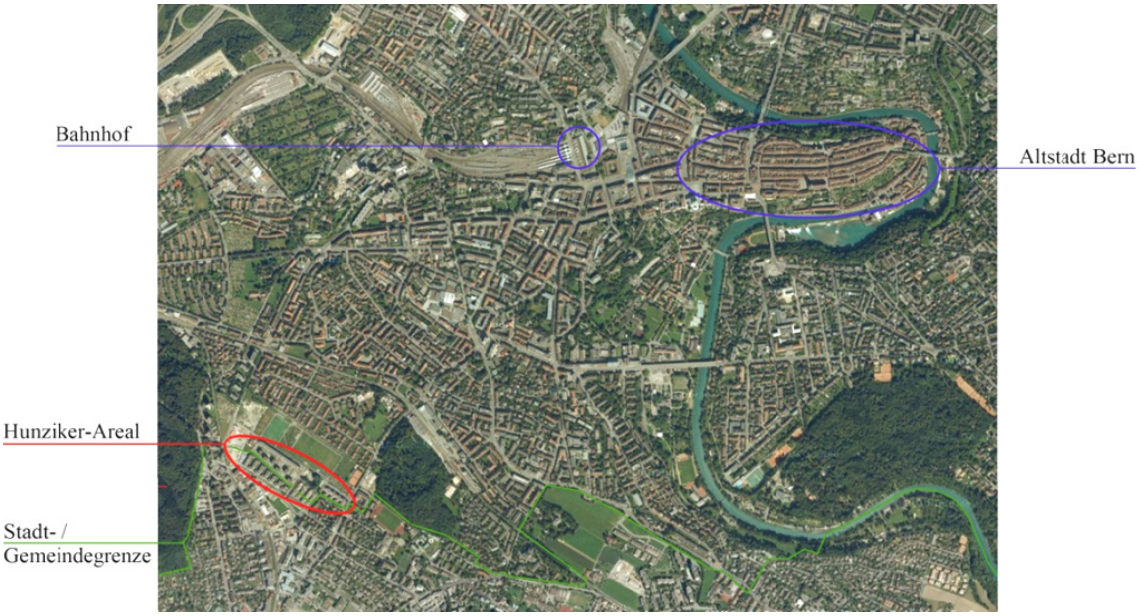

Abb. 14: Luftbild der Stadt Bern/Gemeinde Köniz mit Lage Hunziker-Areal, in Anlehnung an Internetportal „maps.google.ch“ (2011), o.S..

Nachdem im Jahr 2002 die Stadt Bern sowie die Gemeinde Köniz jeweils über eine (gegenseitig abgestimmte) Überbauungsordnung abgestimmt hatten, wurde im Jahr 2005 bereits das erste Baufeld fertiggestellt. Das letzte Baufeld ist zurzeit im Bau und nach Fertigstellung werden über 500 Miet- und Eigentumswohnungen (ca. 48.000 m^2 BGF) und ca. 32.000 m^2 BGF an Dienstleistungs- und Gewerbeflächen entstanden sein.

Die nachfolgende Abbildung 15 zeigt links die Arealfläche im städtebaulichen Kontext und rechts ein Foto des fast fertig überbauten Areals.

Abb. 15: Luftbild und Impression Hunziker-Areal, in Anlehnung an Internetportal „maps.google.ch“ (2011), o.S. und Internetportal „koeniz.ch“ (2011), o.S..

4.6.3 Gurtenbrauerei-Areal, Köniz-Wabern, BE

Die Bierproduktion auf dem Gurtenbrauerei-Areal mit ca. 61.000 m^2 Arealfläche wurde 1996 eingestellt und nach Rheinfelden und Fribourg verlegt, nachdem die Aktienmehrheit der Gurten Brauerei 1970 an den Brauereikonzern Feldschlösschen gegangen war und im Zuge der Fusion des Mutterhauses mit der Hürlimann Brauerei der Abbau von Überkapazitäten notwendig wurde. Die nachfolgende Abbildung 16 zeigt die Lage des Gurtenbrauerei-Areals in Bezug zur Kernstadt Bern.

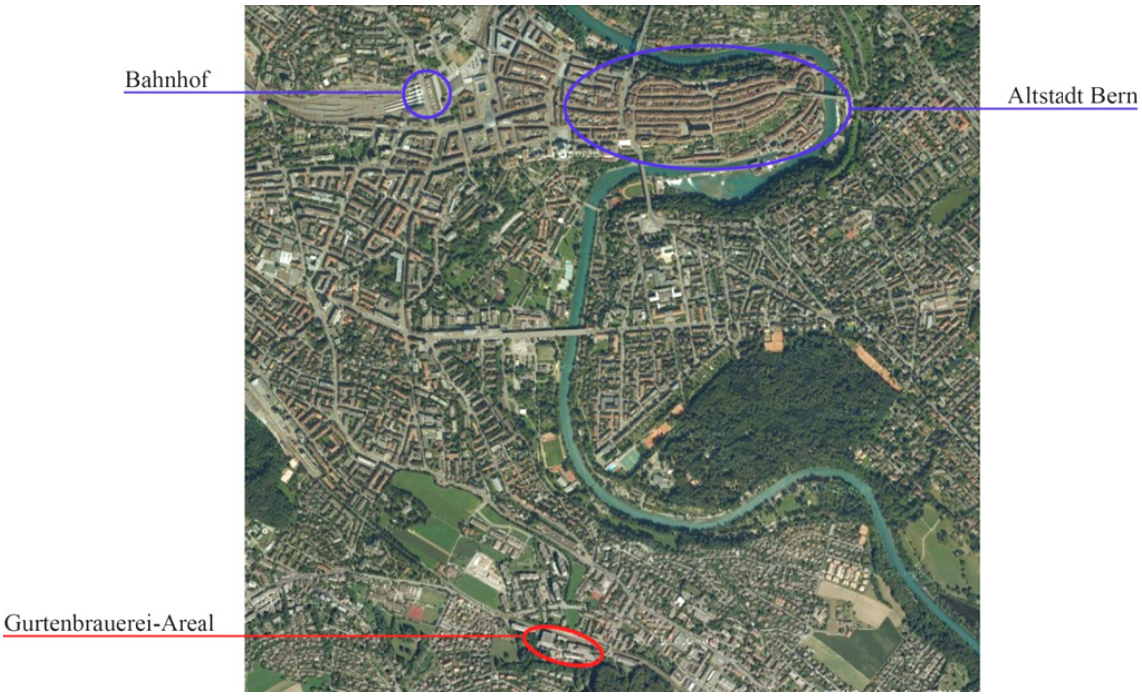

Abb. 16: Luftbild der Stadt Bern/Gemeinde Köniz mit Lage Gurtenbrauerei-Areal, in Anlehnung an Internetportal „maps.google.ch“ (2011), o.S..

Nachdem das Areal brach lag, wurde die PSP Swiss Property Grundeigentümerin und die bmp management ag wurde gegründet, um für PSP Swiss Property das Areal zu entwickeln. Dies beinhaltete eine Umzonung der Liegenschaft, damit eine Mischnutzung aus Wohnen, Dienstleistungen und Gewerbe entstehen kann. Die erarbeitete Überbauungsordnung wurde im Jahr 2003 rechtskräftig. Charakteristische Bestandsbauten, welche die Identität und den Charme des Ortes repräsentieren, werden saniert und durch vereinzelte Neu- bzw. Anbauten wird eine Verdichtung des Areals angestrebt. Während die entsprechenden planungsrechtlichen Verfahren aufgegleist wurden, wurde die Möglichkeit zur Zwischennutzung genutzt und mehrere kleine Gewerbebetriebe haben sich seitdem eingemietet.

Von der Gesamtnutzfläche von rund 31.000 m^2 entfallen rund 15.000 m^2 auf die Wohnungen und die andere Hälfte auf die Gewerbe- und Dienstleistungsflächen. Das Baugesuch ist Ende Februar 2010 eingereicht worden. Bei voraussichtlichem Baustart Mitte 2011 wird mit der Fertigstellung gegen Ende 2013 gerechnet.

Das Beispiel zeigt die von Herrn Perotto im Interview beschriebene Situation, dass viele ursprüngliche KMU-Betriebe heute Konzernen angehören und bei einer Aufgabe der Produktion die ehemaligen Betriebsliegenschaften verkauft werden und Dritten die Entwicklung und Revitalisierung der Areale überlassen wird.

Die nachfolgende Abbildung 17 zeigt links die Bestandssituation und rechts die Neuplanung mit den entsprechenden Nutzungen farbig dargestellt.

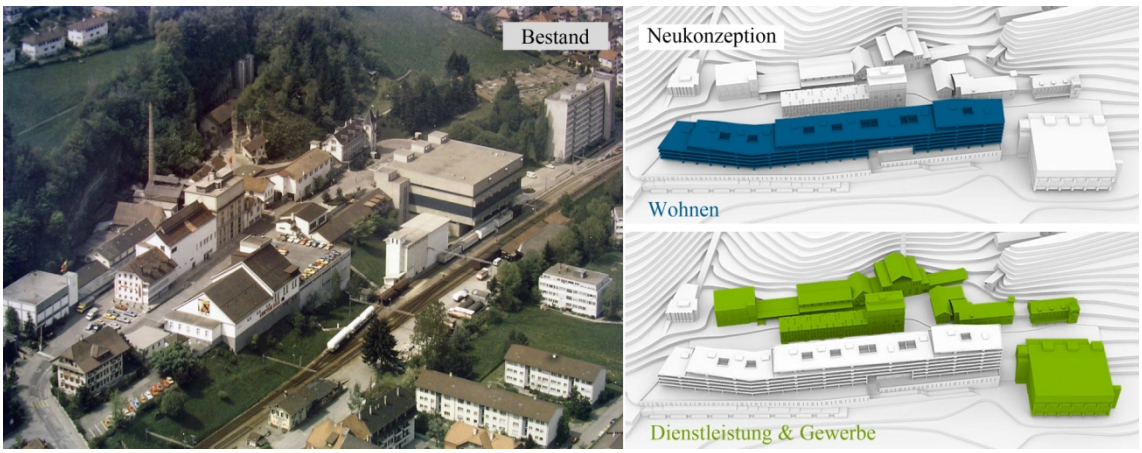

Abb. 17: Gurtenbrauerei-Areal, Köniz-Wabern – Bestand und Neukonzeption, Internetportal „psp.info“ (2011), o.S. und Internetportal „gurtenareal.ch“ (2011), o.S..

5 Synthese und Schlussbetrachtung

5.1 Fazit

Eine der Lage angemessene Wertschöpfung durch eine optimierte Ausnutzug von unter- bzw. nicht (mehr) genutzten Teilflächen von betrieblichen Grundstücken hängt im Wesentlichen von ihrer Vermarktbarkeit und Verfügbarkeit ab. „Geringe Flächennachfrage, nicht marktkonforme Lage, Qualität und Grösse ebenso wie überhöhte Preisforderungen stehen einer Wiedernutzung tendenziell entgegen.“[108]

Die Lagegunst der Betriebsgrundstücke in der Agglomeration Bern (im „Speckgürtel“ um die Kernstadt), die im Besitz der im Rahmen dieser Arbeit betrachteten KMU sind, erfüllen die Anforderungen an eine marktkonforme Lage. Zudem führt der in den letzten Jahren gewachsene Anlagedruck auf dem Schweizer Immobilienmarkt zu einer Situation, in der das Auffinden und die Akquisition von Grundstücken für Projektentwicklungen auch in guten B-Lagen essentiell sind. Die zusätzlichen Risiken bezüglich Industrie-Bestandsliegenschaften werden dabei durch die Renditeerwartungen kompensiert.

Wie sieht es nun mit dem Flächenpotenzial und der Verfügbarkeit dieser Liegenschaften aus? Zunächst muss das subjektiv durch den Autor der vorliegenden Arbeit beobachtete Flächenpotenzial durch die objektiven statistischen Kenngrössen relativiert werden. So zeigt sich, dass der Kanton Bern und im Besonderen die Agglomeration Bern im Vergleich zu anderen Kantonen historisch begründet, aber auch aktuell, kein grosses industrielles Flächenpotenzial aufweist, sonder eher dienstleistungs- und verwaltungsorientiert ist. Hinsichtlich des (relativ geringen) industriellen Flächenpotenzials lässt sich feststellen, dass das im Jahre 2008 vom Bundesamt für Raumentwicklung ermittelte Potenzial der Industriebrachen[109] über 1 Hektar Grösse in der Agglomeration Bern heute bereits vollständig bzw. teilweise bebaut ist. Dies bestätigt die obenstehenden Überlegungen, dass die herrschende Nachfrage auf dem (Berner) Immobilienmarkt auch die Entwicklung von ehemaligen Industrieliegenschaften immer attraktiver werden lässt. Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Umfrage förderte zu Tage, dass das im Durchschnitt vorhandene *unter- bzw. nicht genutzte betriebliche Flächenpotenzial* der KMU (800 m^2) weitaus zu klein für eine Projektenwicklung ist. Jedoch ist die durch-

---

[108] Koll-Schretzenmayr 2000, S. 34
[109] Siehe Kapitel 4.1.2

schnittliche *Gesamtgrundstücksfläche* der Industriebetriebe (6.620 m^2) gross genug[110], um eine Entwicklung zu lancieren. Bei hervorragenden Lagen und einem „offensiven" Nachfragemarkt muss auch ein Umzug der Industriebetriebe an alternative Standorte ins Auge gefasst werden.

Die am Anfang dieser Arbeit formulierte Möglichkeit, bei der das unter- bzw. nicht genutzte betriebliche Flächenpotenzial der KMU unter Beibehaltung des bestehenden Betriebes einer Projektentwicklung zugeführt werden sollte, kann zum Einen wegen dahingehendem Flächenmangel (wie weiter oben gezeigt) nicht bestätigt werden. Zum Anderen sind die betrachteten Grundstücke oft bereits von industriefremden Nutzungen umschlossen und es bietet sich eine Umzonung für höherwertigere Nutzungen wie Wohnen und Dienstleistungen an, welches ein Verbleib der Industriebetriebe auf der Parzelle schwierig macht. In der nachfolgenden Abbildung 18 werden die verschiedenen Aspekte bezüglich der Entwicklungschancen von KMU-Industrieliegenschaften noch einmal zusammengefasst.

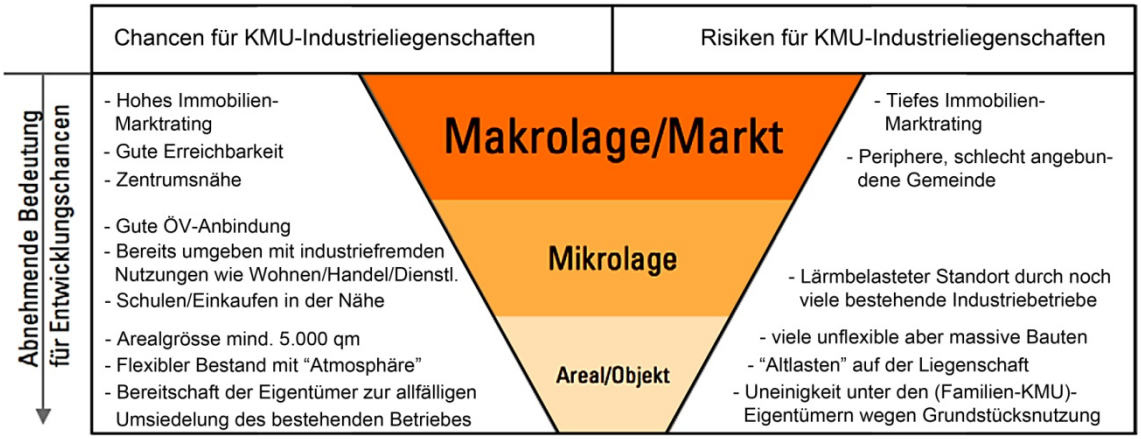

Abb. 18: Aspekte und ihre Gewichtung bezüglich der Entwicklungschancen einer KMU-Industrieliegenschaft, in Anlehnung an Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (2008), S.14.

Hinsichtlich der Verfügbarkeit solcher (Teil) Grundstücke zeigt sich ein uneindeutiges Bild in der getätigten Umfrage. So haben etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen in den letzten 10 Jahren *keine* Desinvestitionen getätigt und gaben als Gründe überwiegend an, dass bislang kein dementsprechender Handlungsbedarf aufgetreten sei, bzw. die Unternehmen die Flexibilität zu Betriebserweiterungen behalten wollten. Dies bestätigt die am Anfang dieser Arbeit aufgestellte These, dass mehr oder weniger konkrete

[110] Mindestgrösse von 5.000 m^2, gemäss der im Interview getätigten Aussage von Herrn Galfo

Betriebserweiterungsabsichten Projektentwicklungen auf unternutzten Betriebsliegenschaften hemmen. Die restlichen Unternehmen haben jedoch in dieser Zeit nicht betriebsbedingt genutzte Teile des Grundvermögens verkauft, während davon ein Unternehmen Grundstücksteile einer Projektentwicklung zugeführt hat. Folgende Gründe der Unternehmen für die Transaktionen fallen hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit besonders ins Gewicht: Konzentration auf das Kerngeschäft, Langfristige Freisetzung von Eigenkapital und die Anpassung des Immobilienbestands an veränderte Anforderungen. Man kann also vermutlich nicht von einer Illiquidität eines solchen Liegenschaftenpotenzials sprechen, denn wie erwähnt desinvestieren die KMU durchaus, wenn auch überwiegend in Form von Verkauf der nicht mehr benötigten Grundstücksteile. Insofern kann auch nicht uneingeschränkt davon gesprochen werden, dass die KMU ihr Liegenschaftspotenzial nicht erkennen, denn wer verkauft, der monetarisiert.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die am Anfang dieser Arbeit aufgestellte These, dass das Wertschöpfungspotenzial von unter- bzw. nicht genutzten Teilen von Bestandsliegenschaften durch die KMU-Eigentümer nicht erkannt wird, nicht eindeutig bestätigt werden kann. Es scheint zwar so zu sein, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse (auch der Menge an Landeigentum) und dem Wissen um das Wertschöpfungspotenzial der Liegenschaften gibt, jedoch finden Desinvestitionen als eine Art der möglichen Wertschöpfung unabhängig von Unternehmensgrösse statt.

Die These, dass KMU zögern ihr Land für Projektentwicklungen abzugeben lässt sich insofern bestätigen, als immer noch Landbesitz für spätere Betriebserweiterungen vorgehalten wird, anstatt das Immobilien-Exposure zu verringern und das freiwerdende Kapital in das Kerngeschäft zu investieren. Natürlich kann man in diesem Zusammenhang die strategischen Überlegungen hinsichtlich einer Landvorhaltung nicht ganz ausser Acht lassen, insbesondere wenn Betriebserweiterungen in Kürze geplant sind. In dieser Hinsicht sei nochmals auf alternative Bereitstellungsmethoden hingewiesen, welche durch ein professionelles CREM identifiziert werden könnten.

Die Beobachtung, dass Projektentwicklungen auf den beschriebenen Liegenschaften scheinbar unterdurchschnittlich vertreten sind, könnte darauf zurückzuführen sein, dass ggf. die Arealgrössen zu klein für entsprechende Projektentwicklungen sind. Desweiteren könnten die Rahmenbedingungen (z.B. Renditeaussichten, Flächennachfrage von Nutzern und Investitionsnachfrage von Investoren) auf dem lokalen Immobilienmarkt

noch nicht so günstig sein, dass die zusätzlichen Risiken, die mit der Entwicklung von Industrie-Liegenschaften verbunden sind, vergütet werden würden.

5.2 Ausblick und Implikationen für die Praxis

Die Nutzung bestehender Flächenpotenziale, so wie sie auch Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind, stellt einen nachhaltigen Umgang mit der Ressource Boden in Bezug auf die künftigen Flächenbedürfnisse der Gesellschaft dar. Dies fordern auch die raumplanerisch tätigen Stellen der Schweizer Eidgenossenschaft mit der folgenden Aussage:

„Die Siedlungsentwicklung nach innen und die Siedlungserneuerung müssen Vorrang haben vor der Erschliessung neuer Baugebiete: Bereits bestehendes Siedlungsgebiet in Städten, Agglomerationen sowie in den regionalen Zentren und Ortskernen soll aufgewertet und umgenutzt werden, bestehende Lücken sind zu schliessen.“[111]

Und an die Städte und Gemeinden gerichtet wird konkret empfohlen, diese Potenziale zu nutzen und „insbesondere die Umnutzung von Industriebrachen [zu fördern; Anm. d. Verf.] und geben deren Entwicklung Vorrang vor der Erschliessung neuer Baugebiete.“[112] In dieser Hinsicht kommt also der Verfügbarkeit der betreffenden Areale eine besondere Bedeutung zu. Wie in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigt wurde, hat ein Teil der KMU aktiv desinvestiert, meist durch Veräusserung der nicht mehr benötigten Betriebsflächen. Diese Flächen waren also am Markt verfügbar und es bestand die Möglichkeit, dass sie bei entsprechend günstigen Rahmenbedingungen von Projektentwicklern angebunden werden konnten. Nun bleiben noch die Unternehmen, die über unter- oder nicht (mehr) genutztes Flächenpotenzial verfügen, dies aber nicht desinvestieren wollen, sei es bewusst aus Betriebserweiterungsgründen oder weil sie das Potenzial nicht erkennen. Während es für grosse Brachflächen bereits einschlägige Internetportale[113] gibt, wo die (verfügbaren) Areale (auch durch die Eigentümer selbst) veröffentlicht werden können, müssen kleinere Areale mit gutem Potenzial erst einmal gefunden werden, im Besonderen, wenn dies von Eigentümerseite nicht initiiert wird. Hier ergeben sich Chancen für Projektenwickler, die aktiv durch systematische Suchprozesse solche Potenziale identifizieren können. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erläutert wurde, sind die eigentlichen nicht genutzten Teilflächen oftmals zu klein, um eine wirtschaftliche Projektenwicklung durchzuführen. Hier kann der Projektentwickler

---

[111] UVEK et al. 2011, S. 13
[112] UVEK et al. 2011, S. 76
[113] z.B. www.brache.areale.ch, www.brachenbank.ch

jedoch durch die spezielle Kompetenz der Verlagerung von Produktionsstandorten einen Mehrwert bieten, indem er ein Nutzungskonzept für das gesamte bestehende Betriebsareal erarbeitet und parallel mit dem Unternehmen einen neuen Standort mit optimalen Produktionsbedingungen sucht und entwickelt.

Anhang I: Tabellarische Auswertung der Umfrage

Auswertung Standardisierter Fragebogen
Masterarbeit Andreas Jäger
CUREM Studiengang 2010-2011

	KMU 1	KMU 2	KMU 3	KMU 4	KMU 5	KMU 6	KMU 7	KMU 8	KMU 9	KMU 10	KMU 11	KMU 12	KMU 13	KMU 14	KMU 15
A. Allgemeiner Teil															
1. Beantworten Sie die nachfolgenden Fragen als …?															
Unternehmenseigentümer/-miteigentümer	X	X	X	X	X			X	X		X	X			X
Verwaltungsratsmitglied		X		X	X			X	X					X	
Leiter der Immobilien- / Liegenschaftsabteilung															
Immobilienverantwortlicher an anderer Stelle (bitte genau benennen)						Mitgl. GL	CFO			GL-Mitglied			CEO		
2. Wie ist das Immobilienmanagement (Liegenschaftsverwaltung) in Ihrem Unternehmen organisiert?															
Eigene Immobilienabteilung		X								X					
Eigenständiger Immobilienbereich		X									X				
Rechtlich eigenständige Immobilientochter		X		X											
Keine Immobilienspezifische Einheit	X		X		X	X	X	X	X			X	X	X	X
Andere (bitte genau benennen)															
3. Wie ist die Rechtsform Ihres Unternehmens?															
Aktiengesellschaft, nicht börsenkotiert	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Aktiengesellschaft, börsenkotiert													X		
GmbH															
Einzelunternehmung															
Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft															
4. Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?															
Metallverarbeitung															
Maschinenbau							X		X	X					
Luft-/Raumfahrt															
Automobil															
Feinmechanik, Optik, Uhren		X													
Andere								Elektrotechn.							
Chemie															
Zement															
Glas				X											
Kunststoff													X		
Papier															
Pharmazeutik															
Andere											chem.-techn.			Klebstoffe	Warenpräs.
Konsumgüterindustrie															
Lebensmittel															
Textil															
Möbel															
Andere															
Bauindustrie															
Bauhauptgewerbe (z.B. Baumeisterarbeiten, Landschaftsbau, Zimmerei, etc.)					X										
Baunebengewerbe (z.B. Haustechnik, Schlosser, Schreiner, etc.)			X			X						X			
Andere	Baumasch.														
5. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?															
1 - 5		grosses Unternehmen		grosses Unternehmen						grosses Unternehmen			grosses Unternehmen		
6 - 9															X
10 - 19			X		X										
20 - 49															
50 - 99	X						X	X			X	X		X	
100 - 199						X			X						
>250		X		X						X			X		
6. Wie hoch ist der prozentuale Anteil der Immobilien-Aktiva an den Gesamtaktiva (zu Buchwerten) Ihres Unternehmens?															
ca. _____ %	15	5	25	30	75	13	35	25	10	19	30	25	15	30	
B. Nutzung von Unternehmensimmobilien															
7. Welche unternehmenspolitischen Ziele verfolgen Sie mit Unternehmensimmobilien im Eigentum? Geben Sie die Bedeutung der nachfolgenden Aspekte für Ihr Unternehmen auf der Skala (von 1 = gar nicht bedeutsam bis 7 = sehr bedeutsam) an.															
Bereitstellung von Betriebsräumlichkeiten für Produktion, Lager, Verwaltung, etc.	3	3	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Kapitalanlage (Erzielung von Wertsteigerungen)	2	6	2	3	5	3	1	1	2	1	2	7	1	4	1
Als Nebenprodukt bzw. -leistung (Entgeltliche Flächenbereitstellung für Dritte)		5	2	2	5	1	1	1	4	1	1	4	1	1	7
8. In welchem Mass hat das Bewusstsein für die Erfolgs- und Vermögenswirksamkeit von Immobilien in Ihrem Unternehmen (Unternehmensleitung) Ihrer Meinung nach in den letzten 10 Jahren zugenommen?															
Das Bewusstsein hat stark zugenommen															
Das Bewusstsein hat zugenommen	X	X		X	X						X	X			
Das Bewusstsein hat nicht zugenommen			X				X	X	X				X	X	X
Keine Aussage möglich						X				X					
9. Wie viel Landeigentum (Gesamtgrundstücksfläche, bebaut und unbebaut) besitzt Ihr Unternehmen? (gemessen in m^2)															
ca. _____ m^2	6'800		3'000	1'000'000	2'400	8'467	6'440	2'000	4'000	31'100	10'000	2'500	5'000	10'000	12'000
10. Wie hoch ist ungefähr der Anteil Grundstücksfläche an der Gesamtgrundstücksfläche, der nicht unmittelbar betriebsbedingt von Ihrem Unternehmen genutzt wird? (gemessen in m^2)															
ca. _____ m^2	1'700	90%	1'000	100'000	600	0	200	200	3'000	9'500	0	1'250	5'000	0	0
11. Der nicht betriebsbedingt genutzte Anteil der Grundstücksfläche (siehe vorherige Frage) ist (Mehrfachnennungen möglich)															
fremdvermietet (wenn bebaut)		X	X		X				X			X			X
verpachtet (wenn unbebaut)				X											
steht leer (wenn bebaut)													X		
liegt brach (wenn unbebaut)				X											
unentgeldlich Dritten (z.B. Mitarbeiter, Familienangehörige, etc.) zur Nutzung überlassen									X						
Andere (bitte genau benennen)							Vermietung an Hauswart	Parkplätze							
12. Wenn Teile Ihres Landeigentums fremdvermietet bzw. verpachtet sind, was waren die Gründe dafür? (1 = gar nicht bedeutsam bis 7 = sehr bedeutsam)															
Erwirtschaftung zusätzlicher Erträge		6	6		7				5			7	7		3
Deckung der laufenden Unterhaltskosten		3	6	6					2			7			3
Vermeidung eines Leerstands bzw. brachliegender Flächen (z.B. wegen allfälliger negativer Aussenwirkung)		1	6	6	7				4			7			1
Andere (bitte genau benennen)															
13. Wenn Teile Ihres Landeigentums fremdvermietet bzw. verpachtet sind, was waren Ihre Kriterien hinsichtlich der Mieter- / Pächterwahl? (1 = gar nicht bedeutsam bis 7 = sehr bedeutsam)															
Maximierung des Mietzinses		4	3						5			5	7		3
Länge der Miet- / Pachtdauer		4	4						6			5	4		3
Art der beabsichtigten Nutzung durch den Mieter / Pächter			6	6	5				2			7	1		3
Andere (bitte genau benennen)															

C. Desinvestition von Unternehmensimmobilien	KMU 1	KMU 2	KMU 3	KMU 4	KMU 5	KMU 6	KMU 7	KMU 8	KMU 9	KMU 10	KMU 11	KMU 12	KMU 13	KMU 14	KMU 15
14. Hat Ihr Unternehmen in den letzten 10 Jahren nicht betriebsbedingt genutzte Teile des Immobilien- / Grundvermögens …															
verkauft			X	X				X		X		X	X		
einer Projektentwicklung zugeführt					X										
im Baurecht abgegeben															
Andere (bitte genau benennen)															
Wenn ja, wer war neben dem Notar und der Gegenpartei noch beteiligt?															
Makler								X				X	X		
Bank			X		X										
Projektentwickler					X								X		
Sonstige Vermittler															
Andere (bitte genau benennen)				Eigenverkauf						keiner					
… und was waren die Gründe für die Transaktion? (1 = gar nicht bedeutsam bis 7 = sehr bedeutsam)															
Konzentration auf das Kerngeschäft			6	6	6			7		7			7		
Kostenführerschaft gegenüber Wettbewerbern			2		5			3		7					
Vermeidung von Immobilienmarktrisiken			2		6			3		1					
Vermeidung operativer Immobilienrisiken			2		4			1		1					
Reduzierung der Kapitalkosten			4		7			7		1			5		
Minimierung der Bereitstellungskosten			4		5			2		1					
Langfristige Freisetzung von Eigenkapital			6					6		7		7	5		
Erhöhung der Bonität			5		5			3		1					
Optimierung der Bilanz			4		6			2		1		7	7		
Aufdeckung stiller Reserven			4					2		1					
Abwendung akuter Liquiditätsprobleme			4					2		1			3		
Erhöhung der Kapitalrentabilität			3		6			2		1			7		
Verringerung von Betriebs- und Verwaltungskosten			4		7			2		1			5		
Anpassung des Immobilienbestands an veränderte Anforderungen			6		7			6		1		7	7		
Nutzung damaliger Marktchancen			6					2		1		7	4		
Optimierung der steuerlichen Situation			4					2		1			1		
Andere (bitte genau benennen)															
15. Wenn Ihr Unternehmen in den letzten 10 Jahren keine Immobiliengeschäfte mit Unternehmensimmobilien / -grundvermögen getätigt hat, was waren die Gründe dafür? (1 = gar nicht bedeutsam bis 7 = sehr bedeutsam)															
bislang kein dementsprechend. Handlungsbedarf aufgetreten		6				5	7		7	7				7	7
die Vermarktungsfähigkeit der Immobilie / des Grundstücks angezweifelt		3							2	1					
Immobilie / Grundstück nicht als werthaltig angesehen		1							2	1					
kein Wissen / Erfahrung bei Grundgeschäften		1							2	1					
kein Vertrauen in allfällig notwendige Makler, Vermittler oder Projektpartner		1							2	1					
die Flexibilität zu Betriebserweiterungen behalten wollen		5				7	7		7	1	X				
(gute) Miet- bzw. Pachterträge nicht verlieren wollen		5							4	1					
Vorbehalte hinsichtlich etwaiger Betriebsstörungen durch Bauarbeiten		1							1	1					
allfällig entstehenden öffentlichen Druck durch Gemeinde, Nachbarn, etc. vermeiden wollen		1							1	1					
Steuerliche Folgen gescheut		2							1	1					
16. Sind Ihrem Unternehmen die aktuellen (Daten bis zu zwei Jahren alt) Verkehrswerte (Marktwerte) Ihres Immobilienbesitzes bekannt?															
Ja	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X
Nein									X	X					
17. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine schriftliche Immobilienstrategie?															
Ja				teilweise							X		X		X
Nein	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X		X	

Anhang II: Interviews

Interview Gian-Carlo Perotto – 12.07.2011
Andreas Jäger – Curem Studiengang 2010/2011

Einleitung/Zielgruppe: Industrie-KMU (bis 249 Besch.) mit unter-/nicht genutztem Flächenpotenzial auf Betriebsgrundstücken in der Agglomeration Bern (zentrumsnah). KMU nutzen noch Teilbereiche dieser Liegenschaften.

Hatten oder haben Sie Kontakt zur oben beschriebenen „Zielgruppe"?

Ja, ältere Unternehmen (50-100 Jahre alt) früher KMU mit Produktion, heute aber in einem Konzern (Bsp.: Hero) Standort hat gewechselt von Produktionsstandort zu Zentrumsstandort. Ändert aber nichts an Situation vor Ort. Differenzierung nach KMU nicht so zwingend.

Wie kam dieser Kontakt zu Stande? Ging die Initiative von Ihnen als Projektentwickler aus, oder sind die Eigentümer, ggf. durch Makler oder sonstige Mittler tätig geworden?

Beides, aber bei KMU: Initiative von PE-Seite, da Immobilien nicht Kernbusiness, während bei grösserem Landbesitz ggf. eigene Immo-Abteilung (z.B. Hero) vorhanden, dann Initiative durch Unternehmen.

Was waren oder sind die Handlungsmotivationen und Interessen der Eigentümer in Bezug auf die nicht mehr betrieblich genutzten Teilflächen ihres Grundvermögens?

- Veräusserung von Teilflächen; Abgabe im Baurecht; KMUs als Bauherren, welche die erstellten Bauten vermieten?

Veräusserung von heute zentrumsnah gelegenen Grundstücken, die mittlerweile durch Zentrumsnutzungen „eingewachsen" sind. Heute nicht mehr optimale Produktionsbedingungen (Anlieferung, Verkehr, Lärm, deshalb Verkauf der Liegenschaften und Neuerrichtung der Produktion an „besserem" Standort (am Stadtrand). Finanzierung durch Veräusserungserlös.
Abstossen von Liegenschaften durch Veräusserung
Eher weniger im Baurecht

- Keine Gesprächsbereitschaft, wegen z.B. zukünftigen Betriebserweiterungen

Weniger, da Losinger oft die Unternehmen anspricht, bei denen die Liegenschaften heute umgeben von anderen Nutzungen sind und mit einem Produktionsstandort als „Fremdkörper" wahrgenommen werden. Bsp. ZH, Kreis 5, MAN-Produktion

Was sind die Hauptaspekte bei Verhandlungen mit Eigentümern?

- **Altlasten, Gestaltung von Verträgen, Zahlungsflüsse, Nutzungskonzepte**

Hauptaspekt: Zahlungsplan, da auf Geld angewiesen, z.B. für Neuentwicklung Produktionsstandort
Altlasten: ja
Nutzungskonzept eher weniger das Thema, sondern Gewinnmaximierung

Sind sich Ihrer Meinung nach die Eigentümer über die Potenziale ihrer Liegenschaften (bei guten Lagen) bewusst? Wenn ja, führt dies ggf. zu überhöhten Preisvorstellungen?

Teilweise wird Potenzial erkannt, teilw. nicht, da zu sehr mit der Betriebsführung beschäftigt. Selbst wenn erkannt wird, dann weiss man oft nicht wie weiter, denn PE ist 100%-Aufgabe für Profis. Unternehmen sind froh, wenn sie angesprochen werden, allerdings ist Risiko für PE da, dass dann die PE mit anderem Partner durchgeführt wird.
Teilw. erhöhte Preisvorstellungen (
Am Anfang weniger gut informiert, dann immer besser durch „Berater" wie Makler
Makler bepreisen das Land aufgrund der machbaren, zukünftigen Nutzung, also hohe Preisvorstellungen
Konkurrenz ist teilw. bereit hohe Preise zu bezahlen, da ggf. andere Kostenstrukturen

Nehmen Sie die Eigentümer als „kompetente Verhandlungspartner" war? Sind Ihrer Meinung nach also immobilienwirtschaftliche Grundkenntnisse vorhanden?

Bauherrenberater, Notare, Makler werden mit ins Boot geholt von Eigentümer

Was sind die grössten Hemmnisse / Probleme für Projektentwicklungen, die in Gesprächen mit Eigentümern explizit oder implizit zur Sprache kommen?

Siehe oben. Altlasten, Kaufpreis

Wie schätzen Sie das Flächenpotenzial der Zielgruppe ein?

k.A.

Was ist die Mind.-Flächengrösse für Projektentwicklungen in diesem Bereich?

1 ha, hohe Ausnutzung angestrebt + Arealbonus

Haben Sie Kenntnis von Beispielprojekten?

- *Hero, Lenzburg: 6 ha*
  „Alte" Produktion am Bahnhof aufgegeben, prudieren heute am Stadtrand auf ca. 25% der ursprüngl. Fläche, da Baubestand zu alt (ineffiziente Produktion), konnte nicht mehr an neue Produktionsmethoden angepasst werden, aufgrund von Auslagerungen (z.B. Logistik) werden so viele Flächen nicht mehr benötigt.

- *Electrolux, Aarau: 1 ha*
  alte Produktionsstätte am Bahnhof, aber heute „eingewachsen" durch Wohn-/Büronutzungen

- *Wankdorf City, ehem. Schlachthof*

Haben Sie noch Ergänzungen zu dem Thema, bspw. Aspekte, die wir bislang noch nicht angesprochen haben?

Überwiegend komplett neue Produktion woanders, also Verlassen des ehem. Grundstücks.
Anbindung an ÖV sehr wichtig bei den Projekten
Neueinzonungen schwierig, also muss „brachliegendes" Land mit guter Lage wiedergenutzt werden
Aufkaufen von Konkursmasse (alles wird gekauft, Schulden und Aktiva) Landwert soll dann noch (nach Entwicklung) Gewinn abwerfen

Interview Orazio Galfo – 20.07.2011
Andreas Jäger – Curem Studiengang 2010/2011

Einleitung/Zielgruppe: Industrie-KMU (bis 249 Besch.) mit unter-/nicht genutztem Flächen-potenzial auf Betriebsgrundstücken in der Agglomeration Bern (zentrumsnah). KMU nutzen noch Teilbereiche dieser Liegenschaften.

Hatten oder haben Sie Kontakt zur oben beschriebenen „Zielgruppe“?

Ja, zwar nicht zu KMU-Eigentümer, aber zu ehem. KMU-Liegenschaft (wurde nach Konkurs von priv. Investor übernommen, inkl. Beschäftigte) und Orazio ist jetzt Berater des Bauherrn hinsichtlich der Projektentwicklung.

Wie kam dieser Kontakt zu Stande? Ging die Initiative von Ihnen als Projektentwickler aus, oder sind die Eigentümer, ggf. durch Makler oder sonstige Mittler tätig geworden?

Direkte Ansprache durch jetzigen Besitzer. Beauftragung Beratungsmandat.

Was waren oder sind die Handlungsmotivationen und Interessen der Eigentümer in Bezug auf die nicht mehr betrieblich genutzten Teilflächen ihres Grundvermögens?

- Veräusserung von Teilflächen; Abgabe im Baurecht; KMUs als Bauherren, welche die erstellten Bauten vermieten?

Im Allgemeinen: Veräusserung des gesamten Areals und Umzonung, ganz selten Beibehaltung der Industrienutzung, da sich dann die versch. Nutzungen stören würden
Im Bsp-Fall betätigt sich der Eigentümer als Entwickler und sucht dann Investoren, um (Teil) Flächen zu verkaufen.

- Keine Gesprächsbereitschaft, wegen z.B. zukünftigen Betriebserweiterungen

Weniger, da man als Projektenwickler oft die Unternehmen anspricht, die voraussichtlich verkaufsbereit sind.
Ggf. herrscht Uneinigkeit in Familienbetrieben

Was sind die Hauptaspekte bei Verhandlungen mit Eigentümern?

- **Altlasten, Gestaltung von Verträgen, Zahlungsflüsse, Nutzungskonzepte**

Hauptaspekt: Was kann man mit dem Grundstück machen? -> Konzeptentwicklung durch den Projektentwickler, Projektidee muss früh entwickelt werden (z.B. hat ein Hotel weniger Landverbrauch als Wohnungsbau)-> das bestimmt wiederum den Preis
Altlasten: werden immer thematisiert, sind das grosse Problem bei Industriearealen
Nutzungskonzept eher weniger das Thema, sondern Gewinnmaximierung

Sind sich Ihrer Meinung nach die Eigentümer über die Potenziale ihrer Liegenschaften (bei guten Lagen) bewusst? Wenn ja, führt dies ggf. zu überhöhten Preisvorstellungen?

Gr. Brachen: Potenzial bewusst
Kl. Liegenschaften: eher weniger, aber Eigentümer holen sich Know-How, z.T. lassen sie auch schon Analysen erstellen und gehen dann auf PE zu
Probleme der Erbengemeinschaften (bei Familienbetrieben) bei Grundbesitz

Nehmen Sie die Eigentümer als „kompetente Verhandlungspartner" war? Sind Ihrer Meinung nach also immobilienwirtschaftliche Grundkenntnisse vorhanden?

Eigentümer sind gut informiert (Presse, Medien) und können sich Informationen besorgen
z.B. auch Infos durch Treuhänder wg. Rechnungslegung (Marktwerte z.B. auch für Hypotheken bekannt)

Was sind die grössten Hemmnisse / Probleme für Projektentwicklungen, die in Gesprächen mit Eigentümern explizit oder implizit zur Sprache kommen?

Meist lange Verhandlungen (Monate, ggf. Jahre), Kaufpreis
Steuerprobleme bei Eigentümern

Wie schätzen Sie das Flächenpotenzial der Zielgruppe ein?

Agglo Bern war Agrarkanton mit Landwirtschaftsproduktion, wenig Industrie, heute Dienstleistungen

Was ist die Mind.-Flächengrösse für Projektentwicklungen in diesem Bereich?

Mind. 5.000 qm für Projektentwickler

Haben Sie Kenntnis von Beispielprojekten?

- *Zingg, ehem. Schachtelkäsefabrik wurde umgebaut, heute KMU-Gewerbepark*
- *Alte Ziegelei Aarberg-> jetzt Coop*
- *Adesa, Ittigen (Investor ist Pensionskasse)*

Haben Sie noch Ergänzungen zu dem Thema, bspw. Aspekte, die wir bislang noch nicht angesprochen haben?

Umnutzungen von Industriebrachen brauchen viel Zeit (5-10 Jahre)

Literaturverzeichnis

Angst, M./Klaus, P./Michaelis, T./Müller, R./Wolff, R. (2008): zone*imaginaire – Argumente und Instrumente für Zwischennutzungen in der Schweiz, Schlussbericht zum KTI-Forschungsprojekt, Zürich 2008

Bielefeld, B./Wirths, M. (2010): Entwicklung und Durchführung von Bauprojekten im Bestand, Wiesbaden 2010

Bonny, H.W./Ebert, R. (1984): Städtebauliche Brachen und kulturelle Initiativen, in: Informationen zur Raumentwicklung (1984)10/11, S. 1083-1095

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (2008): Die Brachen der Schweiz – Reporting 2008, Bern 2008

Bundesamt für Statistik (BfS) (2011): Karten und Atlanten – Statistischer Atlas der Schweiz, in: bfs.admin.ch, online verfügbar unter: http://www.atlas.bfs.admin.ch/core/projects/13/de-de/viewer.htm?13.0.de [abgerufen am 22.05.2011]

Bundesamt für Statistik (BfS) (2011): Statistische Grundlagen – Definitionen, in: bfs.admin.ch, online verfügbar unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/11/def.html [abgerufen am 22.05.2011]

Bundesamt für Statistik (BfS) (2011): STAT-TAB – Interaktive Datenbank, in: bfs.admin.ch, online verfügbar unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/onlinedb/stattab.html [abgerufen am 26.06.2011]

Bundesamt für Umwelt (BAFU) (2010): Leitfaden Zwischennutzung 2010, in: zwischennutzung.ch, online verfügbar unter: http://www.zwischennutzung.areale.ch/images/pdf_D/varianten/pdf_alle_bsp_d.pdf [abgerufen am 19.06.2011]

Curem (Hrsg.) (2011): Immobilienwirtschaft aktuell – Beiträge zur immobilienwirtschaftlichen Forschung 2010, Zürich 2011

Engel, R.J./Schutt, R.K. (2009): The Practice of Research in Social Work, 2nd Edition, Thousand Oaks, CA, USA, 2009

Ernst & Young AG (2011): KMU-Barometer 2011 – Stimmungen, Themen und Perspektiven kleiner und mittelständischer Unternehmen in der Schweiz, Zürich 2011

Füglistaller, U. (2002): Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) – Konzeptionale Näherung und empirische Fakten, 2. Aufl., St. Gallen 2002

Geltner, D. M./Miller, N. G./Clayton, J./Eichholtz, P. (2007): Commercial Real Estate Analysis and Investments, 2. Aufl., Mason, OH, USA, 2007

Habersaat, M./Schönenberger, A./Weber, W. (2001): Die KMU in der Schweiz und in Europa, Bern 2001

Harlfinger, T. (2006): Referenzvorgehensmodell zum Redevelopment von Bürobestandsimmobilien, Leipzig 2006 (zugel. Diss. Univ. Leipzig 2006)

Hartmann, S./Jordi, B. (2009): Brachflächen-Recycling: An bester Lage, in: bafu.admin.ch, online verfügbar unter: http://www.bafu.admin.ch/dokumentation/umwelt/07151/07440/index.html?lang=de [abgerufen am 22.05.2011]

Hänsenberger, A. (2008): Die Strategie der Immobilienentwickler, in: Züst, R./Joanelly, T./Westermann, R. (Hrsg.): waiting lands: Strategien für Industriebrachen, Zürich 2008, S. 57-66

Hornung, D./Röthlisberger, T. (2010): Betriebszählung 2008 – Kanton Bern und Teilräume, Bern 2010

IFPM-HSG Center for Corporate Governance der Universität St. Gallen (Hrsg.) (2009): Best Practice im KMU (BP-KMU) – Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen, St. Gallen 2009

Internetportal „gleisnord.ch“ (2011): Medien/News – Bilder, Luftaufnahme Gleis Nord, in: gleisnord.ch, online verfügbar unter: http://www.gleisnord.ch/fileadmin/seiteninhalt/bilder/luftaufnahme.jpg [abgerufen am 07.08.2011]

Internetportal „gurtenareal.ch“ (2011): Das Areal / Übersicht, in: gurtenareal.ch, online verfügbar unter: http://www.gurtenareal.ch/de/das-areal/ [abgerufen am 07.08.2011]

Internetportal „koeniz.ch“ (2011): Investieren / Entwicklung Gemeinde / Überbauung Neumatt, in: koeniz.ch, online verfügbar unter: http://www.koeniz.ch/image.cfm?image=/pictures/neumatt_web.jpg [abgerufen am 07.08.2011]

Internetportal „maps.google.ch“ (2011): Satellitenaufnahmen der Stadt Bern, BE, Stadt Lenzburg, AG, Gemeinde Köniz, BE, in: maps.google.ch, online verfügbar unter: http://maps.google.ch/ [abgerufen am 07.08.2011]

Internetportal „psp.info“ (2011): Portfolio/Areale und Entwicklungsliegenschaften/ Gurten-Areal/Fotos, in: psp.info, online verfügbar unter: http://www.psp.info/Portfolio_Daten/Gurten/Areal_Guten_Uebersicht.jpg [abgerufen am 07.08.2011]

Kocher, T. F. (2005): Immobilien als „Klotz am Bein“ – Problemfaktor bei KMU-Nachfolgeregelungen, in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 267, 15. November 2005, S. 79

Koll-Schretzenmayr, M. (2000): Strategien zur Umnutzung von Industrie- und Gewerbebetrieben, Zürich 2000

Lederer, M.-M. (2008): Kriterien für und wider Bauen im Bestand, in: Lederer, M.-M. (Hrsg.): Redevelopment von Bestandsimmobilien, Planung, Steuerung und Bauen im Bestand, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Berlin 2008, S. 35-39

Losinger Construction AG/EBM (Hrsg.) (2011): Medien/News - Bilder, in: gleisnord.ch, online verfügbar unter: http://www.gleisnord.ch/fileadmin/seiteninhalt/bilder/luftaufnahme.jpg [abgerufen am 05.08.2011]

Muncke, G./Dziomba, M./Walther, M. (2002): Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen und Informationsbeschaffung, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Köln 2002, S. 131-200

Pfister, S. (2011): Aufbau und Durchführung der Real Estate Due Dilligence, Curem-Vorlesung vom 14.01.2011, Curem Zürich, 2011

Plüer, H. (2008): Die Sicht des Vermarkters, in: Züst, R./Joanelly, T./Westermann, R. (Hrsg.): waiting lands: Strategien für Industriebrachen, Zürich 2008, S. 91-95

Quetting, M. (2011): In Search of Excellence in Corporate Real Estate Management, in: Curem (Hrsg.): Immobilienwirtschaft aktuell – Beiträge zur immobilienwirtschaftlichen Forschung 2010, Zürich 2011, S. 93-110

Ritz, K./Matti, D. (2008): Betriebsimmobilien – Mehr als ein Kostenblock, in: Der Schweizer Treuhänder, 10(2008), S. 745-749

Schalcher, H.-R. (Hrsg.) (2003): Immobilienmanagement – Finanzierung und Bewirtschaftung von Geschäftsliegenschaften, Zürich 2003

Schalcher, H.-R. (2003): Die Rolle der Immobilie im Unternehmen, in: Schalcher, H.-R. (Hrsg.): Immobilienmanagement – Finanzierung und Bewirtschaftung von Geschäftsliegenschaften, Zürich 2003, S. 11-31

Schäfer, J./Conzen, G. (2007): Definition und Abgrenzung der Immobilien-Projektentwicklung, in: Schäfer, J./Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung, 2. Aufl., München 2007, S. 1-5

Schäfers, W./Gier, S. (2008): Corporate Real Estate Management, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München 2008, S. 847-898

Schäfers, W./Haub, C. (2004): Shareholder Value-Analyse im Corporate Real Estate Management, in: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Köln 2004, S. 491-527

Schleiter, L.-W. (2000): Historische, gesellschaftliche und ökonomische Grundlagen der Immobilien-Projektentwicklung, Köln 2000

Schnorf, P. (2010): Immobilienmarktforschung, Curem-Vorlesung vom 16.04.2010, Curem Zürich, 2010

Schuler, M./Joye, D./Dessemontet, P. (2005): Eidgenössische Volkszählung 2000. Die Raumgliederungen der Schweiz, Bundesamt für Statistik, Neuenburg 2005

Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S./Rottke, N. (2002): Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Köln 2002, S. 27-90

Schulte, K.-W. (Hrsg.) (2008): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München 2008

Schulte, K.-W./Lee, A./Paul, E. (Hrsg.) (2007): Wörterbuch Immobilienwirtschaft, 3., überarbeitete Aufl., Wiesbaden 2007

Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.) (2004): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Köln 2004

Schulte, K.-W./Schäfers, W./Wiffler, M. (2004): Modernes Immobilien-Management bei Corporates und Publics, in: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Köln 2004, S. 29-53

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) (2011): KMU-Portal, in: kmu.admin.ch, online verfügbar unter: http://www.kmu.admin.ch/politik/index.html?lang=de [abgerufen am 20.07.2011]

Stoy, C./Kytzia, S. (2004): Strategies of corporate real estate management: Strategic dimensions and participants, in: Journal of corporate real estate, 6(2004)4, S. 353-370

Studer, T./Mindt, B. (2002) : Die Auslagerung von Immobilien – Ursachen und Auswirkungen, in: Der Schweizer Treuhänder, 1-2(2002), S. 81-88

Teichmann, S. A. (2007): Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie, (2007)2, S. 5-37

Unternährer, Ch. (2003): Immobilienmarkt – Situation und Ausblick, in: Schalcher, H.-R. (Hrsg.): Immobilienmanagement – Finanzierung und Bewirtschaftung von Geschäftsliegenschaften, Zürich 2003, S. 33-47

UVEK/ARE/KdK/BPUK/SSV/SGV (Hrsg.) (2011): Raumkonzept Schweiz – Entwurf für die tripartite Konsultation, Bern 2011

Valda, A./Westermann, R. (2004): Die brachliegende Schweiz – Entwicklungschancen im Herzen von Agglomerationen, ARE, BUWAL, Bern 2004

Vollrath, J. (2011): Corporate Real Estate Management, Curem-Vorlesung vom 18.03.2011, Curem Zürich, 2011

Von Nell, J. (2011): Theorie der Projektentwicklung, Curem-Vorlesung vom 21.01.2011, Curem Zürich, 2011

Von Ziegler, D. (2010): Vortrag am 17.06.2010 im Rahmen der Fachtagung „Industriebrachen nutzen - Eine Idee macht Boden gut“, Bern 2010

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „KMU-Immobilien aus Eigentümersicht – Unerkanntes Potenzial für Projektentwicklungen?“ selbständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Schliern, den 12.08.2011

Unterschrift