



**Universität  
Zürich** UZH

## **Masterthesis**

zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

### **Strategische und finanzielle Wertigkeit von Unternehmensimmobilien**

Verfasser: Philipp Rusch  
philipp.rusch@bluewin.ch

Eingereicht bei: Prof. Dr. Pascal Gantenbein

Abgabedatum: 18. August 2014

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Tabellenverzeichnis .....	VII
Executive Summary .....	VIII
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Abgrenzung des Themas .....	3
1.4 Vorgehen .....	4
2 Strategische und finanzielle Wertigkeit von Unternehmensimmobilien .....	5
2.1 Unternehmensimmobilien .....	5
2.1.1 Definition .....	5
2.1.2 Klassifizierung von Unternehmensimmobilien .....	6
2.1.2.1 Betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Immobilien .....	6
2.1.2.2 Weitere Klassifizierungskriterien .....	7
2.2 Strategische und finanzielle Wertigkeit .....	10
2.2.1 Definition .....	10
2.2.2 Einflussfaktoren strategischer und finanzieller Wertigkeit .....	12
3 Strategische und taktische Aspekte des betrieblichen Immobilien-managements ..	13
3.1 Immobilienstrategie als Teil der Unternehmensstrategie .....	13
3.2 Immobilienstrategien .....	15
3.2.1 Zielsetzungen der Immobilienstrategie .....	17
3.2.2 Bereitstellungsstrategie .....	19
3.2.2.1 Bereitstellungsformen .....	19
3.2.2.2 Bereitstellungsrisiken .....	27
3.2.2.3 Verschiedene Eigentums- und Finanzierungsvarianten .....	29
3.2.3 Bewirtschaftungsstrategie .....	31
3.2.4 Verwertungsstrategie .....	32
3.2.4.1 Verwertung von betriebsnotwendigen Immobilien .....	33
3.2.4.2 Verwertung von nicht betriebsnotwendigen Immobilien .....	34
3.2.5 Bilanzierung und Bewertung .....	36

3.2.5.1	Bilanzierung von Unternehmensimmobilien .....	36
3.2.5.2	Bewertung von Unternehmensimmobilien .....	40
3.2.6	Portfolioanalyse und -optimierung .....	41
3.2.7	Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung der Immobilienstrategie.....	43
3.2.7.1	Bedeutung eines Corporate Real Estate Managements .....	44
3.2.7.2	Notwendigkeit eines Daten- und Informationsmanagements .....	45
4	Konzeptionelle Ansätze für das betriebliche Immobilienmanagement .....	46
4.1	Übersicht existierender Bezugsrahmen in Forschung und Literatur .....	46
4.2	Kritische Würdigung existierender Bezugsrahmen .....	51
5	Konzeptioneller Bezugsrahmen für immobilienstrategische Entscheidungen.....	53
6	Schlussbetrachtung .....	57
6.1	Fazit .....	57
6.2	Diskussion .....	58
6.3	Ausblick .....	58
	Literaturverzeichnis .....	59
	Anhang .....	67

## Abkürzungsverzeichnis

BAKOM	Bundesamt für Kommunikation
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CAPEX	Capital expenditure
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CREM	Corporate Real Estate Management
DCF	Discounted Cash Flow
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
FER	Fachempfehlungen zur Rechnungslegung
FM	Facility Management
GEFMA	German Facility Management Association
GU	Generalunternehmen
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IFRS	International Financial Reportings Standards
IT	Informationstechnologie
KR	Kotierungsreglement der SIX Exchange Regulation vom 04. April 2013
OPEX	Operational expenditure
OR	Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) vom 30. März 1911, Stand vom 01. Januar 2014, (SR 220)
RICS	The Royal Institution of Chartered Surveyors
RLR	Richtlinie betreffend Rechnungslegung (Richtlinie Rechnungslegung) vom 20. Juni 2012 der SIX Exchange Regulation)
SIX	Swiss Exchange
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechts
Swiss GAAP FER	Swiss Generally Accepted Accounting Principles Fachempfehlungen zur Rechnungslegung
SVS	Swiss Valuation Standards

UMTS	Universal Mobile Telecommunication Systems
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
VCS	Verkehrs-Club Schweiz

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Diagnostic framework for Corporate Real Estate Decision Making. ....	13
Abbildung 2: Typisches Vorgehen bei der Optimierung von betrieblichen Immobilienbeständen .....	42
Abbildung 3: Portfolioanalyse und daraus abgeleitete Handlungsstrategien. ....	43
Abbildung 4: Konzeptioneller Bezugsrahmen für immobilienstrategische Entscheidungen. ....	53
Abbildung 5: Strategische Ebene – Erarbeitung der Immobilienstrategie. ....	54
Abbildung 6: Taktische Ebene – Portfolioanalyse. ....	55
Abbildung 7: Operative Ebene – Erarbeitung von Handlungsstrategien zur Portfolio- Optimierung.....	56

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Klassifizierung von Unternehmensimmobilien .....	7
Tabelle 2:	Einflussfaktoren strategischer und finanzieller Wertigkeit. ....	12
Tabelle 3:	Zielsetzungen der Immobilienstrategie. ....	17
Tabelle 4:	Betriebsimmobilien: Vor- und Nachteile von verschiedenen Eigentums- und Finanzierungsvarianten .....	29
Tabelle 5:	Rechnungslegung für Betriebsimmobilien .....	39
Tabelle 6:	Übersicht existierender Bezugsrahmen für das betriebliche Immobilienmanagement. ....	51

## **Executive Summary**

Unternehmensimmobilien stellen bei Firmen in der Regel eine der beiden bedeutendsten Positionen in Bilanz und Erfolgsrechnung dar. Dennoch werden damit verbundene Wertpotentiale nur mangelhaft identifiziert und zögerlich erschlossen.

Basierend auf Fachliteratur sowie auf geführten Experteninterviews wurde ein ganzheitlicher, konzeptioneller Bezugsrahmen entworfen, welcher Firmen bei immobilienstrategischen Entscheidungen als Entscheidungsraaster dienen kann. Durch ein professionelles Management, klare Strategien sowie transparente Analysen sollen strategische und finanzielle Werttreiber von Unternehmensimmobilien zur Steigerung des Shareholder Value optimiert werden.

Im Speziellen gilt es zu beurteilen, wie Non-Property Companies dabei ihre Immobilienbereitstellungsstrategie bzw. –verwertungsstrategie erarbeiten. Welche Immobilien werden im Eigentum, zur Miete gehalten oder mittels Leasing gesichert und welche Immobilien werden gänzlich veräussert, um finanzielle Kennzahlen zu verbessern oder frei gewordenen Kapital für die Kerngeschäftstätigkeiten zu generieren. Darüber hinaus werden die Fragen geklärt, welche Kriterien und Determinanten die Unternehmen ihren Entscheidungen zugrunde legen und inwiefern allenfalls Branchenunterschiede erkennbar sind.



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Betriebsimmobilien machen in der Schweiz rund einen Drittel des gesamten Immobilienvolumens aus. Im schweizerischen Mittelland und in den grossen Städten liegt der Anteil am Volumen gar zwischen einem Drittel und der Hälfte. In den Städten sind es vor allem Büro- und Verkaufsflächen, in den Agglomerationen vorwiegend Lager und Gewerbebauten.<sup>1</sup>

Unternehmensimmobilien stellen bei Firmen oftmals eine der gewichtigsten Positionen in Bilanz und Erfolgsrechnung dar<sup>2</sup>, weshalb ihnen vermehrt auch eine strategische Relevanz beigemessen wird.<sup>3</sup> So gilt es beispielsweise getätigte Devestitionen von weder betriebsnotwendig noch strategisch relevanten Immobilien gezielt ins Kerngeschäft zu investieren, um neue Marktanteile zu erschliessen und Umsätze zu steigern.<sup>4</sup> Durch ein professionelles Management, klare Strategien sowie transparente Kostenanalysen in Bezug auf Betriebsimmobilien können so unternehmerische Potentiale erschlossen werden.<sup>5</sup>

Der zunehmende Wettbewerb – verstärkt durch die Globalisierung – sowie rasche Veränderungen infolge von Umstrukturierungen, Produktions- und Standortverlagerungen, Fusionen und Akquisitionen von Unternehmensteilen führen dazu, dass Unternehmen oft über ein Immobilienportfolio verfügen, welches betrieblich nicht optimal genutzt wird.<sup>6</sup> Dennoch stehen Unternehmen Immobilientransaktionen mit Skepsis gegenüber.<sup>7</sup> Der Eindruck eines fehlenden Markts für Betriebsliegenschaften, aber auch die Befürchtung durch Immobilienveräusserungen die operative Unabhängigkeit einzubüssen, lassen die Unternehmen bei der Erschliessung von Optimierungspotentialen zurückhaltend agieren.<sup>8</sup> Für die Steuerung des Immobilienbestands werden nach wie vor weitestgehend Kostenkriterien verwendet. Die Erschliessung von Wertpotentialen spielt in vielen

---

<sup>1</sup> Vgl. Wüest & Partner 2010, S. 3-5

<sup>2</sup> Vgl. Apgar 2009, S. 100; Gibler/Lindholm 2012, S. 25; Giger 2005, S. 77; ICME 2008, S. 4; Neidich/Steinberg 1984, S. 76; Ritz/Matti 2008, S.745; Rudolf 2003, S. 75; Studer/Mindt 2002, S. 81

<sup>3</sup> Vgl. Von Jürgenson 1997, S. 25

<sup>4</sup> Vgl. Feusi 2004, S. 71; Huwiler/Gantenbein 2011, S. 85; Miles/Pringle/Webb 1989, S. 62-63; Rudolf 2003, S. 75; Schäfers 2004a, S. 531-533; Schäfers/Gier 2005, S. 876-877

<sup>5</sup> Vgl. Studer/Mindt 2002, S. 81; Wüest & Partner 2010, S. 3

<sup>6</sup> Vgl. Gier 2006, S. 122-124; Schäfers/Gier 2005, S. 876-877; Wüest & Partner 2010, S. 8

<sup>7</sup> Vgl. Gier 2006, S. 1-5; PricewaterhouseCoopers 2008, S. 6

<sup>8</sup> Vgl. Gier 2006, S. 1-5; PricewaterhouseCoopers 2008, S. 6

Unternehmen eine untergeordnete Rolle.<sup>9</sup> Kommt es dennoch zu Immobilientransaktionen, so liegen die Beweggründe vielfach darin, eine verbesserte Transparenz der Immobilienkosten zu erlangen oder Kapital zu beschaffen.<sup>10</sup>

Eine wertorientierte Steuerung der betrieblich genutzten Unternehmensimmobilien bedarf der Kenntnis des Marktwertes der eigenen Liegenschaften sowie der Werttreiber eines professionellen Immobilienmanagements.<sup>11</sup> Die Entscheidung zwischen Eigentum, Miete oder Leasing von Betriebsimmobilien ist von strategischer und finanzieller Bedeutung.<sup>12</sup> Aus strategischer Sicht gilt es u.a. Fragen nach der Bedeutung einer Immobilie für die Leistungserstellung, die dauerhafte Standortbindung oder möglicher Alternativen zu beantworten.<sup>13</sup> In finanzieller Hinsicht steht u.a. die Frage nach der optimalen Finanzierungsform im Vordergrund.<sup>14</sup> Erfolgt eine vollständige Selbstfinanzierung, eine klassische Finanzierung mittels Hypotheken oder ist ein Verkauf mit anschließender Rückmiete vorteilhafter?<sup>15</sup> Ebenso sind die steuerlichen Konsequenzen von internen Umstrukturierungen und bei der Auslagerung von Betriebsimmobilien zu beachten.<sup>16</sup> Folglich haben Immobilienentscheidungen auf den Unternehmenserfolg, dessen Wert aber auch auf die Wettbewerbsfähigkeit einen erheblichen Einfluss. Vor allem die mangelnde Korrekturfähigkeit bei Fehlentscheidungen verdeutlicht die Wichtigkeit eines strategischen und finanziellen Immobilienmanagements.<sup>17</sup>

Die Komplexität sowie die grosse Hebelwirkung von immobilienstrategischen Entscheidungen bedürfen eines ganzheitlichen Konzepts zur Steuerung und Optimierung komplexer Immobilienbestände<sup>18</sup>, welches sich an den strategischen und finanziellen Zielsetzungen eines Unternehmens ausrichten lässt.

## 1.2 Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, basierend auf der Fachliteratur sowie Interviews einen konzeptionellen Bezugsrahmen zu erarbeiten, welcher Unternehmen als Entscheidungshilfe dienen soll, die strategische sowie finanzielle Wertigkeit ihres

---

<sup>9</sup> Vgl. Gier 2006, S. 1-5; PricewaterhouseCoopers 2008, S. 6

<sup>10</sup> Vgl. Gier 2006, S. 1-5; PricewaterhouseCoopers 2008, S. 6

<sup>11</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers 2008, S. 7

<sup>12</sup> Vgl. Gier 2006, S. 61; O'Mara 1999, S. 238; PricewaterhouseCoopers 2008, S. 7

<sup>13</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers 2008, S. 7

<sup>14</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers 2008, S. 7

<sup>15</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers 2008, S. 7; Wüest & Partner 2008, S. 8-9

<sup>16</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers 2008, S. 7

<sup>17</sup> Vgl. Gier 2006, S. 26; Giger 2005, S. 77; Pfnür 2011, S. 205; Ritz/Matti 2008, S. 745; Schulte/Schäfers 2004, S. 45-46; Seldin 1989, S. 78

<sup>18</sup> Vgl. ICME 2012, S. 6; Gier 2006, S. 4; Schulte/Schäfers 2004, S. 46

Immobilienportfolios zu eruieren und in der Folge immobilienstrategische Entscheidungen zu treffen.

Im Rahmen der Erarbeitung des „conceptual framework“ wird zuerst beleuchtet werden, inwiefern zwischen der Unternehmensstrategie und der Immobilienstrategie ein Zusammenhang besteht. Als Grundlage für den ganzheitlichen Ansatz werden anschließend die Determinanten des konzeptionellen Bezugsrahmens identifiziert, deren Bedeutung beurteilt und in ein Verhältnis zueinander gesetzt. Ebenso soll beurteilt werden, ob den einzelnen Einflussfaktoren und Kriterien eine Gewichtung zugewiesen werden kann und inwiefern sich gegebenenfalls eine Gewichtung nach Branchen unterscheiden lässt.

Das so erarbeitete Entscheidungsraaster soll es Unternehmen ermöglichen, eine passende Immobilienstrategie abzuleiten, welche die Entwicklung des Unternehmenswerts in strategischer und finanzieller Hinsicht positiv beeinflusst.

### **1.3 Abgrenzung des Themas**

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf immobilienpezifischen Entscheidungen von Non-Property Companies<sup>19</sup>. Es wird hierbei zudem die Annahme getroffen, dass sich Unternehmen auf das Kerngeschäft fokussieren, weshalb verstärkte Aktivitäten im Immobiliengeschäft zwecks Diversifikation der Geschäftsfelder nicht als mögliche Strategie in Betracht gezogen werden.<sup>20</sup> Infolgedessen stehen primär gegenwärtig oder ehemals betrieblich genutzte Liegenschaften im Vordergrund. Die Vor- und Nachteile, die sich aus dem Halten von Renditeliegenschaften im Anlagevermögen ergeben können, werden nicht weiter beleuchtet. Des Weiteren werden auch die Interessen von Investoren und der Investorenmarkt als Ganzes nicht im Detail betrachtet, sondern lediglich im Rahmen der Eigenschaften einer Immobilie in Bezug auf deren Marktfähigkeit ansatzweise tangiert.

Obwohl beim Erarbeiten des conceptual framework auf internationale Fachliteratur zurückgegriffen wird und es erklärtes Ziel ist, einen möglichst allgemeingültigen Bezugsrahmen zu entwickeln, gilt eine besondere Berücksichtigung den Rahmenbedingungen in der Schweiz. Dies soll zum einen durch die Wahl der Interviewpartner aber zum an-

---

<sup>19</sup> Bei Non-Property Companies handelt es sich um Unternehmen, für welche das Erbringen von immobilienpezifischen Sach- oder Dienstleistungen eine Sekundärleistung darstellt, d.h. nicht zur Kerngeschäftstätigkeit des Unternehmens gehören. Vgl. Bone-Winkel/Isenhöfer/Hofmann 2005, S. 268; Pfnür 2011, S. 168; Schäfers 1996, S. 16-17

<sup>20</sup> Vgl. Gier 2006, S. 7; Schulte/Schäfers 2004, S. 32; Studer/Mindt 2002, S. 81

deren auch durch den Verweis auf regulatorische Bestimmungen in der Schweiz erreicht werden.

#### **1.4 Vorgehen**

In Anlehnung an den Titel sowie die formulierte Problemstellung dieser konzeptionellen Arbeit werden in Kapitel 2 zunächst die Begriffsdefinitionen sowie weitere Grundlagen zur strategischen und finanziellen Wertigkeit von Unternehmensimmobilien geklärt. In Kapitel 3 werden strategische und taktische Aspekte des betrieblichen Immobilienmanagements erläutert. Anschliessend folgt in Kapitel 4 eine Übersicht existierender, konzeptioneller Bezugsrahmen des betrieblichen Immobilienmanagements in Forschung und Literatur, bevor im Rahmen einer kritischen Würdigung beurteilt wird, inwiefern die zuvor aufgezeigten Fragestellungen des betrieblichen Immobilienmanagements aus Kapitel 3 abgebildet und abstrahiert werden können, sodass sich daraus Strategien und Handlungsoptionen ableiten lassen. Basierend auf den erarbeiteten Erkenntnissen sowie unter Berücksichtigung der erhaltenen Informationen im Rahmen der durchzuführenden Interviews wird in Kapitel 5 der eigene, konzeptionelle Bezugsrahmen entwickelt. Abschliessend folgt in Kapitel 6 die Würdigung der Resultate sowie persönliche Schlussfolgerungen.

## 2 Strategische und finanzielle Wertigkeit von Unternehmensimmobilien

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Begriffe „Unternehmensimmobilien“ sowie „strategische und finanzielle Wertigkeit“ als Grundlage für das Verständnis der nachfolgenden Kapitel definiert. Des Weiteren werden dabei Möglichkeiten der Klassifizierung von Unternehmensimmobilien sowie die wesentlichen Einflussfaktoren der strategischen und finanziellen Wertigkeit näher betrachtet.

### 2.1 Unternehmensimmobilien

#### 2.1.1 Definition

Als Unternehmensimmobilie<sup>21</sup> im Sinne der vorliegenden Arbeit wird eine Immobilie<sup>22</sup> bezeichnet, die sich im Besitz einer Non-Property Company befindet. Hierzu zählen zum einen Immobilien im Eigentum des Unternehmens, aber zum anderen auch Objekte oder einzelne Flächen, an welchen sich das Unternehmen mittels Miet- oder Leasingvertrag ein temporäres Verfügungsrecht gesichert hat.<sup>23</sup> „Non-Property Companies tätigen Immobilieninvestitionen demnach nicht zur Erzielung einer Rendite, sondern nach dem Gesichtspunkt eines optimalen Kosten/Nutzen-Verhältnisses unter Berücksichtigung der Produktivität, der strategischen Relevanz, des zeitlichen Bedarfs und sämtlicher Kosten, d.h. auch Eigenkapitalkosten des Unternehmens.“<sup>24</sup> Folglich sind bei den nachfolgenden Betrachtungen all diejenigen Immobilien von Bedeutung, welche zum Erwerbszeitpunkt einer betrieblichen Nutzung dienen, ungeachtet ob dies gegenwärtig noch zutrifft oder ob die Immobilien ursprünglich betriebsbedingt waren und mittlerweile einer anderen Nutzung zugeführt wurden.<sup>25</sup>

Um die strategische und finanzielle Wertigkeit von Unternehmensimmobilien in einem Portfolio und die damit in engem Zusammenhang stehenden Immobilienstrategien zu

---

<sup>21</sup> In der Literatur werden die Begriffe „Unternehmensimmobilie“, „Corporate Property“ und „Corporate Real Estate“ synonym verwendet. Vgl. Pfnür 2011, S. 8; Unter dem Begriff „Betriebsimmobilien“ werden neben den „Unternehmensimmobilien“ in der Regel auch Bauten und Flächen der öffentlichen Hand wie beispielsweise Verkehrsimmobilien (Bahnhöfe, Flughäfen etc.) oder Infrastrukturimmobilien (Brücken, Tunnel etc.) subsumiert; vgl. Schulte/Schäfers 2004, S. 31; Walzel 2005, S. 120; Wüest & Partner 2010, S. 4; In der vorliegenden Arbeit werden nachfolgend die Begriffe „Betriebsimmobilien“ und „Unternehmensimmobilien“ synonym verwendet.

<sup>22</sup> Auf eine Definition des Immobilienbegriffs wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit verzichtet, da dieser bereits in zahlreichen Publikationen unter physischen, juristischen und ökonomischen Aspekten betrachtet wurde. Vgl. Pfnür 2011, S. 5-8; Schäfers 1996, S. 13-17; Von Jürgenson 1997, S. 43-44

<sup>23</sup> Vgl. Gier 2006, S. 15; Pfnür 2011, S. 8-9

<sup>24</sup> Gier 2006, S. 16

<sup>25</sup> Vgl. Pfnür 2011, S. 8-9

eruiieren, sind sämtliche Immobilien zu berücksichtigen. Dabei gilt es im Speziellen auch zwischen betriebsnotwendigen und nicht betriebsnotwendigen Objekten zu unterscheiden. Nachfolgend werden diese aber auch andere Klassifizierungsmöglichkeiten näher betrachtet.

## 2.1.2 Klassifizierung von Unternehmensimmobilien

### 2.1.2.1 Betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Immobilien

Unternehmensimmobilien lassen sich nach dem Kriterium der Betriebsnotwendigkeit unterscheiden. Als betriebsnotwendige Immobilien gelten Grundstücke und Liegenschaften, die unmittelbar zur Ausführung der primären Geschäftstätigkeit notwendig sind. Nicht betriebsnotwendige Immobilien befinden sich im Immobilienportfolio des Unternehmens, sind aber für das Kerngeschäft nicht bzw. nicht mehr von Bedeutung.<sup>26</sup>

Beide Kategorien bieten in der Regel Optimierungspotentiale. Eine effizientere Nutzung von bestehenden Flächen ermöglicht oftmals einen Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Immobilien oder die Entwicklung anderweitiger, betriebswirtschaftlich sinnvoller Nutzungen.<sup>27</sup> Bei betrieblich notwendigen Immobilien kann in der Regel durch alternative Finanzierungsformen der Unternehmenswert positiv beeinflusst werden.<sup>28</sup>

Die Differenzierung nach der Betriebsnotwendigkeit ist eines der meist verwendeten Kriterien im Zusammenhang mit Unternehmensimmobilien und einem betrieblichem Immobilienmanagement.<sup>29</sup> Da dieses alleinige Unterscheidungskriterium aber die Komplexität von immobilienpezifischen Fragestellungen nicht abschliessend zu fassen vermag und zu kurz greift, werden im Folgenden weitere Klassifizierungskriterien vorgestellt, die ein professionelles Immobilienportfolio-Management im Sinne der vorliegenden Arbeit ermöglichen sollen.

---

<sup>26</sup> Vgl. Schäfers 1996, S. 24-25; Anhand des Beispiels vom Telekommunikationsanbieter Swisscom lässt sich verdeutlichen, wie sich eine ursprüngliche Betriebsnotwendigkeit von Immobilien über die Zeit verändern kann: Der Technologiewandel, infolgedessen die bestehenden Kupferleitungen laufend durch Glaserfaserkabel ersetzt werden, wird gem. heutiger Einschätzung unter Berücksichtigung der Netzstrategie ab 2018 – spätestens jedoch ab 2020 – dazu führen, dass rund 200 der 900 Betriebs- und Telefonzentralen nicht mehr betriebsnotwendig sein werden; vgl. Engel, Interview vom 06.08.2014

<sup>27</sup> Vgl. Feusi 2004, S. 71; Schäfers 1996, S. 25

<sup>28</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.4.1 Verwertung von betriebsnotwendigen Immobilien

<sup>29</sup> Vgl. Engel, Interview vom 06.08.2014; Ritz, Interview vom 07.08.2014; Virant, Interview vom 12.08.2014

### 2.1.2.2 Weitere Klassifizierungskriterien

In der Fachliteratur finden sich verschiedene, weitere Klassifizierungskriterien oder auch solche, die anderweitig unterteilt werden.<sup>30</sup> Für die hier vorliegende Arbeit bzw. vor dem Hintergrund der strategischen und finanziellen Wertigkeit haben diese aber keine weitere Relevanz. Nachfolgend werden in Tabelle 1 unterschiedliche Kriterien als Teil der Dimensionen „Marktfähigkeit“ und „Betriebsnotwendigkeit im weiteren Sinne“ erläutert, welche dann auch als Grundlage der Ausführungen im Abschnitt 3.2.6 Portfolioanalyse und -optimierung dienen. Diverse, dargelegte Klassifizierungskriterien können ebenfalls im Rahmen von Bewertungsverfahren von Immobilien verwendet werden, sind aber je nach Bewertungsmethode um weitere Faktoren bzw. Kriterien zu ergänzen.

Kriterien		Ausprägung			
Marktfähigkeit	Lage	Mikrolage		Makrolage	
	Drittverwendungsfähigkeit	drittverwertungsfähig	eingeschränkt drittverwertungsfähig		nicht drittverwertungsfähig
	Baulicher Zustand	neuwertig/geringer Investitionsbedarf	mittlerer Investitionsbedarf		hoher Investitionsbedarf
	Nutzungszusammensetzung	einheitliche Nutzung		Mischnutzung	
	Nutzungs-/Immobilienart	Gewerbeimmobilie	Industrieimmobilie	Sonderimmobilie	Wohnimmobilie
Betriebsnotwendigkeit i. w. S.	Strategische Bedeutung	strategisch		nicht strategisch	
	Betriebsnotwendigkeit i.e.S.	betriebsnotwendig		nicht betriebsnotwendig	
	Verfügungsrechte (Bereitstellungsform)	Eigentum	Miete		Leasing

Tabelle 1: Klassifizierung von Unternehmensimmobilien, in Anlehnung an Gier (2006), S. 17, Schäfer (1996), S.22.

- Lage:

Die Lage lässt sich in eine Mikro- und eine Makrolage unterteilen. Als Mikrolage wird dabei die Lage des Objekts im Gebäude oder in der unmittelbaren Umgebung bezeichnet. Die Makrolage umfasst alle Faktoren, welche die Lage innerhalb einer Gemeinde/Stadt oder Region beschreiben. Sie lässt sich weiter nach allgemeinen, geografischen, makroökonomischen und sozioökonomischen Merkmalen unterscheiden.

<sup>30</sup> Vgl. Gier 2006, S. 17-25; Schäfers 1996, S. 20-25

Unter die allgemeinen Lagemerkmale fallen Aspekte der Gemeinde, des Standorts sowie der weiteren Umgebung zur Liegenschaft. Die geografischen Merkmale erfassen Faktoren wie die Zugehörigkeit der Standortgemeinde zu einer Region oder die Distanzen zu den nächstgelegenen Zentren. Makroökonomische Aspekte subsumieren beispielsweise das allgemeine Zinsniveau sowie die Inflation. Sozioökonomische Faktoren erfassen Bevölkerungsangaben oder auch die Steuerbelastung eines Standorts.<sup>31</sup>

- **Drittverwendungsfähigkeit:**

Bei diesem Kriterium wird beurteilt, inwiefern die Immobilie durch Dritte genutzt werden kann. In engem Zusammenhang steht dabei auch die Frage nach der Verwertbarkeit auf dem „klassischen“ Immobilienmarkt. Während bei uneingeschränkt drittverwendungsfähiger Immobilien im Hinblick auf die Verwertung kaum physische Anpassungen notwendig sind und diese somit für eine relativ grosse Anzahl von Nutzern in Frage kommen können, ist die Zielgruppe bei eingeschränkt drittverwendungsfähigen Objekten bereits wesentlich geringer. Bei nicht drittverwendungsfähigen ist in der Regel nur eine Nutzung durch branchengleiche Firmen möglich.<sup>32</sup>

- **Baulicher Zustand:**

Der bauliche Zustand einer Immobilie gibt eine Indikation in Bezug auf den zukünftigen Investitionsbedarf für Unterhalts- und Sanierungsarbeiten.<sup>33</sup>

- **Nutzungszusammensetzung:**

Unterscheidung nach einer einheitlichen Nutzung oder einer Mischnutzung: oftmals sind in einer Immobilie mehrere Nutzungsarten vorzufinden. Beispielsweise fungiert das Erdgeschoss als Detailhandelsfläche, währenddessen die oberen Stockwerke als Büroräumlichkeiten oder Wohnungen konzipiert sind.<sup>34</sup>

- **Nutzungs- bzw. Immobilienart:**

Eine mögliche Systematisierung der Nutzungsarten ist eine Unterscheidung nach Gewerbe-, Industrie-, Sonder- und Wohnimmobilien:<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Loderer et al. 2010, S. 626

<sup>32</sup> Vgl. Gier 2006, S. 20; Schäfers 1996, S. 24

<sup>33</sup> Der zukünftige Investitionsbedarf für Unterhalts- und Sanierungsarbeiten dient Swisscom bei immobilien-spezifischen Entscheidungen als eines der Entscheidungskriterien; vgl. Engel, Interview vom 06.08.2014

<sup>34</sup> Vgl. Gier 2006, S. 19

<sup>35</sup> Vgl. Walzel 2005, S. 119-120



- Gewerbeimmobilien: Unter diesem Begriff werden Flächen zusammengefasst, welche erwerbswirtschaftlichen Zwecken<sup>36</sup> dienen. Hierzu zählen Büro- und Handelsimmobilien, aber auch Gewerbeparks und Logistikimmobilien.<sup>37</sup>
- Industrieimmobilien umfassen vor allem Objekte für Fertigungszwecke, wie u.a. Produktionsgebäude, Werkstätten, Lagerhallen und Industrieparks. Da Fertigungszwecken dienende Hallen vielfach relativ grosse Räume mit wenigen Innenausbauten sind, weisen diese eine hohe Flexibilität auf und infolge ihrer hinreichenden Drittverwendungsfähigkeit können diese auch den Gewerbeimmobilien zugewiesen werden.<sup>38</sup>
- Unter Sonderimmobilien werden sog. Spezialimmobilien subsumiert, die einer sehr spezifischen, nicht industriellen Nutzung dienen. Dazu zählen u.a. Hotelimmobilien, Gastronomiebetriebe sowie auch Infrastruktur-, Verkehrs-, Kultur- und Sozialimmobilien. Aufgrund ihrer geringen Drittverwendungsfähigkeit sind deren nutzungsspezifischen Anforderungen bereits bei der Konzeption und Planung zu berücksichtigen. Umnutzungen sind üblicherweise mit hohen sunk costs<sup>39</sup> verbunden. Während Sonderimmobilien oft das Potential für höhere Erträge haben, sind sie gleichzeitig auch risikobehafteter als klassische Wohn- oder Geschäftshäuser.<sup>40</sup>
- Wohnimmobilien bezeichnen Liegenschaften, bei welchen die reine Wohnfunktion im Vordergrund steht. Eine Nutzung durch den Eigentümer selbst oder durch einen Mieter ist für die Kategorisierung nicht von Bedeutung. Eine weitere Untergliederung erfolgt traditionellerweise basierend auf der Anzahl der Wohneinheiten, in der Regel nach den Segmenten Ein-, Zwei- und Mehrfamilienhäuser. Ab 20 Wohneinheiten spricht man üblicherweise von Wohnanlagen. Aufgrund der individuellen wirtschaftlichen und juristischen Spezifika gelten dabei Eigentumswohnungen als eigene Gruppe.<sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> Definition „erwerbswirtschaftliches Prinzip“: „Dieses Prinzip bezeichnet das Streben nach wirtschaftlichem Erfolg, nach Gewinnmaximierung. In Relation gesetzt zu den dafür erforderlichen Einsatzgrössen, beispielsweise dem Kapitaleinsatz, kann man die Rentabilität der eingesetzten Faktoren bestimmen. Auch das Streben nach höchstmöglicher Rentabilität gehört zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip.“ Geyer/Ahrendt 2009, S.11-12

<sup>37</sup> Vgl. Walzel 2005, S. 120-136

<sup>38</sup> Vgl. Walzel 2005, S. 120-137

<sup>39</sup> „Unter sunk costs werden Kosten zusammengefasst, die nach der Kostenverursachung keine Entscheidungsrelevanz mehr besitzen. Dies sind Kosten, die entweder bereits angefallen oder zumindest vordisponiert sind, sodass deren Höhe weder in der Gegenwart noch in der Zukunft beeinflusst werden kann. Sie sind nach der Entscheidung nicht mehr rückgängig zu machen und fallen unwiderruflich an.“ Pfnür 2011, S. 228

<sup>40</sup> Vgl. Walzel 2005, S. 120-137

<sup>41</sup> Vgl. Walzel 2005, S. 120

- **Strategische Bedeutung:**

Unternehmensimmobilien werden als strategisch bezeichnet, wenn sie infolge ihrer einzigartigen Objekteigenschaften bezüglich Lage, Gestaltung oder Funktion den Unternehmenserfolg signifikant beeinflussen können.<sup>42</sup> Flächen von strategischer Bedeutung ergeben sich beispielsweise beim Detailhandel durch die stark frequentierte Lage einer Immobilie,<sup>43</sup> bei Knotenpunkten eines Telekommunikationsanbieters<sup>44</sup> oder auch bei Banken und anderweitigen Finanzinstitutionen, wo repräsentative Kundenräumlichkeiten an bester Lage gehalten werden, um u.a. gezielt ein Image zu vermitteln, die eigene Marke und Wettbewerbsstärke eines Unternehmens zum Ausdruck zu bringen.<sup>45</sup> Haben Immobilien keinen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg und sind zudem leicht substituierbar, kommt ihnen in der Regel auch keine strategische Bedeutung zu.<sup>46</sup>

- **Verfügungsrechte:**

Im Rahmen der Immobilienbereitstellung lassen sich Unternehmensimmobilien auch nach Verfügungsrechten unterscheiden. Infolge der weitreichenden Konsequenzen der Bereitstellungsstrategie werden die Halteformen Eigentum, Miete und Leasing vertieft unter 3.2.2.1 thematisiert.

## **2.2 Strategische und finanzielle Wertigkeit**

### 2.2.1 Definition

Einleitend zur Thematik des folgenden Kapitels muss konstatiert werden, dass im Zuge der Recherche zur vorliegenden Arbeit weder eine explizite Definition der Terminologie „strategische bzw. finanzielle Wertigkeit“ in der Literatur noch ein einheitliches Verständnis in der Praxis identifiziert werden konnte. Um sich der Terminologie der strategischen und finanziellen Wertigkeit von Unternehmensimmobilien anzunähern, werden zunächst die Unterschiede der Begriffe Nutzen, Wert und Preis betrachtet, um darauf aufbauend eine Definition der Begrifflichkeit vorzunehmen.

---

<sup>42</sup> Vgl. Gier 2006, S. 20-22

<sup>43</sup> Vgl. Ritz, Interview vom 07.08.2014

<sup>44</sup> Vgl. Engel, Interview vom 06.08.2014

<sup>45</sup> Vgl. Singer/Bossink/Vande Putte 2007, S. 25-38

<sup>46</sup> Vgl. Gier 2006, S. 21

- Nutzen:

Güter, die einen Nutzen stiften, haben einen Wert. Die Nutzenstiftung bedarf dabei nicht geldwert zu sein, auch ein immaterieller Nutzen begründet einen Wert.<sup>47</sup>

- Wert:

Der Wert ist das Ergebnis einer individuellen Einschätzung des erwarteten Nutzens. Da sich der Wert eines Gutes aus individuellen Präferenzen ergibt, werden unterschiedliche Marktteilnehmer dem gleichen Gut in der Regel auch einen anderen Wert beimessen.<sup>48</sup>

- Preis:

Der Preis entspricht dem Ergebnis eines Prozesses, wo die Wertvorstellungen eines Anbieters mit den Wertvorstellungen eines Käufers zunächst abgeglichen werden und sofern eine Einigung erzielt werden kann, es zu einem Geschäftsabschluss zum besagten Preis kommt.<sup>49</sup>

„Die Unterscheidung von Wert und Preis bei Immobilien ist allgemein anerkannt. Der Wert einer Immobilie stellt dabei eine Prognose des bei einer Transaktion auf dem Markt erzielbaren Preises dar. Ein solcher Wert, der zumeist auf dem Ergebnis einer Bewertung basiert, wurde unter objektiven Gesichtspunkten hergeleitet und ist somit für jedermann nachvollziehbar. Der Preis einer Immobilie hingegen ist der tatsächlich erzielte Erlös bei Kauf/Verkauf des Objekts. Er liegt zwischen den Wertvorstellungen von Käufer und Verkäufer, wird durch aktuelle Rahmenbedingungen und den Markt bestimmt und kann aufgrund besonderer Umstände vom geschätzten Wert abweichen.“<sup>50</sup>

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit werden somit unter strategischer und finanzieller Wertigkeit von Unternehmensimmobilien sämtliche Ausprägungen und Aspekte aus Nutzen, Wert und Preis subsumiert. Je nach Fragestellung oder Geschäftsvorfall stehen andere Überlegungen im Vordergrund. Strategische Komponenten sind in der Regel sehr stark unternehmensspezifisch getrieben, sodass sich entsprechende Faktoren lediglich in Nutzen und Wert ausdrücken lassen, dies aber nicht zwingend einen unmittelbaren Einfluss auf den (Markt-)Preis einer Immobilie hat.

Nachfolgend werden die Treiber strategischer und finanzieller Wertigkeit von Unternehmensimmobilien näher beleuchtet, um ein Verständnis zu entwickeln, welche De-

---

<sup>47</sup> Vgl. Fierz 2011, S. 46

<sup>48</sup> Vgl. Fierz 2011, S. 42-44

<sup>49</sup> Vgl. Fierz 2011, S. 42-44

<sup>50</sup> RICS, Chapter Switzerland 2012, S. 29

terminanten später bei der Erarbeitung des konzeptionellen Bezugsrahmens zu berücksichtigen sind.

### 2.2.2 Einflussfaktoren strategischer und finanzieller Wertigkeit

Die Einflussfaktoren strategischer und finanzieller Wertigkeit ergeben sich aus den Rahmenbedingungen einer Unternehmung und lassen sich in ökonomischer/finanzieller, ökologischer, rechtlicher, technologischer, politischer oder strategischer/ wettbewerbspezifischer Hinsicht unterscheiden, vgl. Tabelle 2.

Einflussfaktoren		
	Kategorien	Beispiele
finanziell	ökonomisch/finanziell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refinanzierungsmöglichkeit</li> <li>• Makroökonomische Entwicklungen/Rahmenbedingungen</li> </ul>
	rechtlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• offene Rechtsfälle (immobilienspezifisch)</li> <li>• Lex Koller</li> </ul>
	ökologisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altlasten</li> <li>• Green Labels</li> </ul>
strategisch	technologisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologische Innovationen</li> </ul>
	politisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentliches Interesse</li> </ul>
	strategisch/wettbewerbsspezifisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standort</li> <li>• Image</li> <li>• Verfügungsrechte</li> </ul>

Tabelle 2: Einflussfaktoren strategischer und finanzieller Wertigkeit.

Die Refinanzierungsmöglichkeiten eines Unternehmens können dabei als Beispiel für einen unternehmensspezifischen Werttreiber genannt werden. Als Einflussfaktor, der beispielsweise die technologischen Rahmenbedingungen einer ganzen Branche beschreibt, lässt sich der Technologiewandel von Kupferleitungen hin zu Glasfaserkabel in der Telekommunikationsbranche nennen.<sup>51</sup>

Da sich die Nutzenstiftung und der damit verbundene Wert aus individuellen oder eben unternehmensspezifischen Präferenzen ergeben, gilt es die Mehrheit der Werttreiber firmenspezifisch zu definieren, auch wenn sich gewisse Faktoren für eine Branche allgemeingültig formulieren lassen.

<sup>51</sup> Vgl. hierzu auch Engel, Interview vom 06.08.2014

### 3 Strategische und taktische Aspekte des betrieblichen Immobilienmanagements

Im vorliegenden Kapitel wird zuerst der Zusammenhang der Unternehmens- und der Immobilienstrategie thematisiert. Anschliessend werden die grundlegenden Immobilienstrategien – Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung – und damit eng verbundene Fragestellungen in den Grundzügen vorgestellt.

#### 3.1 Immobilienstrategie als Teil der Unternehmensstrategie

„If firms want corporate real estate resources to add value to the firm, they must align corporate real estate strategies and decisions with core business strategies.“<sup>52</sup> Da Immobilienentscheidungen für die Erreichung von kurz-, mittel- sowie langfristigen Unternehmenszielen von wesentlicher Bedeutung sind, bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtung der Zusammenhänge zwischen der Unternehmens- und der Immobilienstrategie, aber auch zwischen der Immobilienstrategie und den damit verbundenen, operativen Entscheidungen.<sup>53</sup> Aufgrund der in der Regel sehr substanziellen Kapitalbindung, möglichen Wertschwankungen, verhältnismässig hohen Kosten sowie der Dauerhaftigkeit von immobilienpezifischen Entscheidungen erfordern Immobilien eine strategische, langfristige Planung, die auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist.<sup>54</sup>

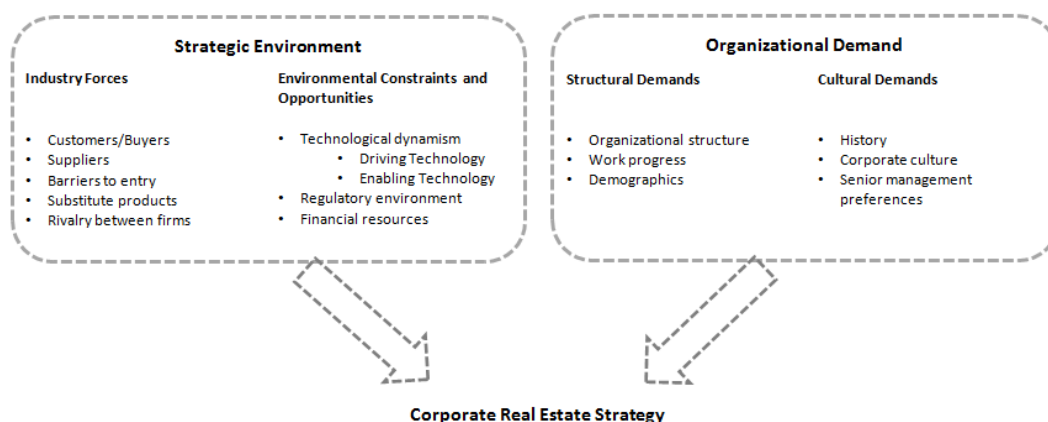


Abbildung 1: Diagnostic framework for Corporate Real Estate Decision Making, O'Mara (1999), S. 191.

<sup>52</sup> Gibler/Lindholm 2012, S. 25

<sup>53</sup> Vgl. Nourse/Roulac 1993, S. 475-476; Pollert/Glickman 2001, S. 34; Zeckhauser/Silverman 1983, S. 112

<sup>54</sup> Vgl. Gier 2006, S. 26; Giger 2005, S. 77; Pfnür 2011, S. 205; Ritz/Matti 2008, S. 745; Schulte/Schäfers 2004, S. 45-46; Seldin 1989, S. 78

O'Mara stellt in ihrem Buch „Strategy and Place“ den Zusammenhang so dar, dass die Immobilienstrategie als Resultat aus den strategischen Rahmenbedingungen sowie den organisatorischen Anforderungen einer Unternehmung hervorgeht, vgl. Abbildung 1.

Sollte somit die Immobilienstrategie ungenügend auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sein, besteht ein erhebliches Risiko, dass am heutigen oder zukünftigen Flächenbedarf der Unternehmung vorbei beschafft oder verwertet wird.<sup>55</sup> Entsteht beispielsweise infolge einer Neuausrichtung oder einer Erweiterung der Geschäftstätigkeit ein zusätzlicher oder anderweitiger Flächenbedarf, so gilt es diesen durch die geeignete Bereitstellungsform<sup>56</sup> zu decken. Das Realisieren von Synergien wird in solchen Fällen oft erschwert, weil Flächen fehlen oder bei nicht mehr benötigten Liegenschaften hohe Investitionen notwendig sind, um diese an die neuen Bedürfnisse anzupassen.<sup>57</sup> Das Fehlen einer klaren Immobilienstrategie kann somit zu immobilienpezifischen Entscheidungen führen, welche die übergeordneten Unternehmensziele massiv beeinträchtigen.<sup>58</sup>

In der Folge haben Unternehmensimmobilien sowie deren aktives Management auch einen erheblichen Einfluss auf den Shareholder Value.<sup>59</sup> Unter der Prämisse des Shareholder Value-Ansatzes ist bei zahlreichen Unternehmen eine Entwicklung in Richtung Konzentration auf Kernkompetenzen im Gang.<sup>60</sup> Das Halten und Bewirtschaften von Betriebsimmobilien gilt oftmals als Sekundärleistung ausserhalb der Kernkompetenzen.<sup>61</sup> Infolgedessen rücken Unternehmensimmobilien bei der Frage nach Devestitionsmöglichkeiten regelmässig in den Fokus.<sup>62</sup> Bei nicht betriebsnotwendigen Objekten ist dies zunächst naheliegend, aber auch bei betrieblich genutzten Liegenschaften können beispielsweise sale-and-lease-back Transaktionen<sup>63</sup> interessant sein.<sup>64</sup> Das so frei gewordene Kapital kann ins Kerngeschäft reinvestiert werden, ohne dabei auf die Nutzung der Immobilie verzichten zu müssen.<sup>65</sup> Um den Shareholder Value zu optimieren,

---

<sup>55</sup> Vgl. Giger 2005, S. 77

<sup>56</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.2.1 Bereitstellungsformen

<sup>57</sup> Vgl. Giger 2005, S. 77

<sup>58</sup> Vgl. Nourse/Roulac 1993, S. 488

<sup>59</sup> Vgl. Gier 2006, S. 26; Giger 2005, S. 77; Pollert/Glickman 2001, S. 33-37; Roulac 2001, S. 141; Rudolf 2003, S. 75; Schulte/Schäfers 2004, S. 45-46

<sup>60</sup> Vgl. Studer/Mindt 2002, S. 81

<sup>61</sup> Vgl. Studer/Mindt 2002, S. 81

<sup>62</sup> Vgl. Huwiler/Gantenbein 2011, S. 85; Rudolf 2003, S. 75

<sup>63</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.4.1 Verwertung von betriebsnotwendigen Immobilien

<sup>64</sup> Vgl. Feusi 2004, S. 71; Huwiler/Gantenbein 2011, S. 85; Miles/Pringle/Webb 1989, S. 62-63; Rudolf 2003, S. 75; Schäfers/Gier 2005, S. 876-877

<sup>65</sup> Vgl. Feusi 2004, S. 71; Huwiler/Gantenbein 2011, S. 85; Miles/Pringle/Webb 1989, S. 62-63; Rudolf 2003, S. 75; Schäfers/Gier 2005, S. 876-877

stehen Unternehmen folglich im Zusammenhang mit ihren Betriebsimmobilien mehrere Möglichkeiten offen, welche nachfolgend unter strategischen und finanziellen Gesichtspunkten noch detaillierter dargelegt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass immobilienpezifische Entscheidungen für Unternehmen von grosser Tragweite sind und somit die Abstimmung der Immobilien auf die Unternehmensstrategie von entscheidender Bedeutung ist.

### 3.2 Immobilienstrategien

Die Strategieentwicklung im Immobilienmanagement dient wie bereits vorgängig ausgeführt, der Erschliessung und Sicherung von Optimierungspotentialen. Bewusst getroffene und abgeleitete Massnahmen aus der Immobilienstrategie können eine Hebelwirkung entwickeln und die Unternehmung nachhaltig bei der Kostenreduktion sowie der Wertoptimierung unterstützen.<sup>66</sup>

Im Rahmen der Literaturrecherche ist aufgefallen, dass sich das Verständnis in Bezug auf Immobilienstrategien in der angelsächsischen und der deutschen Sprache unterscheiden, weshalb zunächst kurz die unterschiedlichen Interpretationen dargelegt werden:

- **Angelsächsische Interpretationen:**

Nourse/Roulac erwähnen in ihrem Framework acht alternative Immobilienstrategien, u.a. Kostenreduktion der Belegungskosten, Flexibilität, Förderung von Human Resources Zielsetzungen, Förderung von Marketingbotschaften, Förderung des Verkaufsprozesses, Vereinfachung der Produktion sowie der Dienstleistungserbringung, Vereinfachung der Führung und des Wissensaustauschs, Erhalten der Wertschöpfung aus Immobilienaktivitäten.<sup>67</sup>

Bei Gibler/Lindholm werden Wertsteigerung auf den Unternehmensimmobilien, Förderung von Marketing, Verkauf und Markenpositionierung, Förderung und Unterstützung von Innovation und Kreativität durch die Mitarbeitenden, Unterstützung der Nachhaltigkeit, Verbesserung des Wohlbefindens und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden,

---

<sup>66</sup> Vgl. ICME 2012, S. 6

<sup>67</sup> Originale Bezeichnungen: „1. Occupancy to Cost Minimization, 2. Flexibility, 3. Promote Human Resources Objectives, 4. Promote Marketing Message, 5. Promote Sales and Selling Process, 6. Facilitate Production, Operations, Service Delivery, 7. Facilitate Managerial Process and Knowledge Work, 8. Capture the Real Estate Value Creation of the Business“ Nourse/Roulac 1993, S. 480

Erhöhung der Effizienz und der Produktivität, Erhöhung der Flexibilität, Reduktion der Immobilienkosten als Immobilienstrategien bezeichnet.<sup>68</sup>

Eine Beurteilung der vorgenannten „Strategien“ zeigt, dass sich diese oder ähnliche Faktoren auch in der deutschsprachigen Literatur finden lassen, allerdings entsprechen diese im deutschen Sprachgebrauch eher Zielsetzungen als Strategien. Da die „Strategien“ der englischsprachigen Fachliteratur grösstenteils deckungsgleich mit den Zielsetzungen in der deutschsprachigen Fachliteratur ausfallen, ist die Aussagekraft der berücksichtigten Fachartikel in beiden Sprachen nicht minder gering, sondern bedarf für einen Vergleich oder eine Weiterentwicklung lediglich einer gewissen Adaption.

- Deutschsprachige Interpretation:

In Anlehnung an eine lebenszyklusorientierte Betrachtung von Betriebsimmobilien unterscheidet Schäfers drei Phasen bzw. Grundstrategien: Immobilienbereitstellung, Immobilienbewirtschaftung und Immobilienverwertung.<sup>69</sup> Diese Auslegung findet sich auch in diversen deutschsprachigen Artikeln und Büchern wieder, wie sie dem Literaturverzeichnis entnommen werden können.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird unter dem Begriff der Immobilienstrategie auf die deutschsprachige Interpretation referenziert.

In diesem Kapitel werden die Grundzüge der Immobilienbereitstellung, Immobilienbewirtschaftung und Immobilienverwertung vorgestellt. Dabei wird auch eine der zentralen Fragestellungen des strategischen Corporate Real Estate Managements<sup>70</sup> beleuchtet: Eigentum, Miete oder Leasing?<sup>71</sup> Anschliessend werden Aspekte der Bilanzierung und Bewertung, eine mögliche Vorgehensweise zur Portfolioanalyse und –optimierung sowie zwei zentrale Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung der Immobilienstrategie thematisiert.

---

<sup>68</sup> Originale Bezeichnungen: „Increasing the value of organisation’s real estate assets, Promoting marketing, sales and organizational brand, encouraging and supporting employee innovation and creativity, Supporting environmental sustainability, Enhancing employee wellbeing and satisfaction, Increasing employee efficiency and productivity, Enabling flexibility, Reducing real estate related costs” Gibler/Lindholm 2012, S. 36

<sup>69</sup> Vgl. Schäfers 1996, S. 148; Schäfers 2004b, S. 226; Schäfers/Gier 2005, S. 862

<sup>70</sup> Für eine Begriffsdefinition von „Corporate Real Estate Management“ vgl. die Ausführungen im Abschnitt 3.2.7.1 Bedeutung eines Corporate Real Estate Managements

<sup>71</sup> Vgl. Gier 2006, S. 61; O’Mara 1999, S. 238; PricewaterhouseCoopers 2008, S. 7



### 3.2.1 Zielsetzungen der Immobilienstrategie

Die Definition von immobiliespezifischen Zielen zur Unterstützung von übergeordneten Zielsetzungen des Unternehmens stellt eine elementare Voraussetzung dar, um die Aktivitäten im Immobilienbereich von Non-Property Companies steuern zu können.<sup>72</sup>

Während zum einen nach strategischen aber auch nach finanziellen Zielsetzungen unterschieden werden kann, drängt sich gleichzeitig auch eine Unterteilung der Zielsetzungen nach Bereitstellungs- sowie Verwertungsstrategie<sup>73</sup> auf, wie dies nachfolgend in Tabelle 3 dargestellt ist:

	Zielsetzungen	
	Strategisch	Finanziell
<b>Bereitstellungsstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung der Flexibilität</li> <li>• Sicherung der Flächenverfügbarkeit</li> <li>• Sicherung der Kontrolle über strategische bedeutende Immobilien</li> <li>• Minimierung immobilienbezogener Risiken</li> <li>• Erhöhung des Mitarbeiterwohlbefindens /der Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Erhöhung der Produktivität/ Effizienz</li> <li>• Vermittlung von Image / Brand bzw. Unterstützung zur Markenpositionierung</li> <li>• Förderung von Innovation und Kreativität</li> <li>• Nachhaltigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung der Flächenversorgung</li> <li>• Optimierung der Immobilienbereitstellungskosten</li> <li>• Optimierung der Kapitalbindung in Immobilien</li> <li>• Wertsteigerung der Assets</li> </ul>
<b>Verwertungsstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freisetzung von Kapital für das Kerngeschäft</li> <li>• Verringerung des Immobilien-Exposure</li> <li>• Konzentration auf Kerngeschäftsprozesse</li> <li>• Schaffung operativer Flexibilität</li> <li>• Beibehaltung der Kontrolle über strategisch bedeutende Immobilien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung des Verkaufserlöses</li> <li>• Verbesserung einschlägiger Finanzkennzahlen</li> </ul>

Tabelle 3: Zielsetzungen der Immobilienstrategie, in Anlehnung an Gibler/Lindholm (2012), S. 36; Gier (2006), S. 81-96; Lindholm/Gibler/Leväinen 2006, S. 466; Nourse/Roulac (1993), S. 480; Schäfers (2004a), S. 534-537.

<sup>72</sup> Vgl. Schäfers 1996, S. 144; Schäfers 2004b, S. 228; Schäfers/Gier 2005, S. 860-861

<sup>73</sup> Hier wird lediglich nach Bereitstellungs- und Verwertungsstrategie und nicht zusätzlich auch noch nach Bewirtschaftungsstrategie unterschieden, da wie in Abschnitt 3.2.3 Bewirtschaftungsstrategie beschrieben, der primäre Fokus auf einer Kostenoptimierung sowie der Werterhaltung des Immobilienbestands liegt.

Die strategischen und finanziellen Zielsetzungen können teilweise in einem Widerspruch zueinander stehen, weshalb die Abstimmung auf die übergeordneten Unternehmensziele und -strategien von zentraler Bedeutung sind.<sup>74</sup> Ein Grossteil der Strategien zielt dabei auf eine Steigerung des Shareholder Value ab.<sup>75</sup>

Einer jüngeren Studie aus dem United Kingdom<sup>76</sup> zur Folge, sind die vorgenannten Zielsetzungen nach wie vor diejenigen, an welchen sich Unternehmen in Bezug auf ihre Betriebsimmobilien ausrichten. Die am häufigsten genannten Zielsetzungen sind dabei Kostenreduktion, Flächenreduktion, Performance Management, Verbesserung bzw. Konstanz bei der Servicequalität, Verbesserung des Kundenservice bzw. der Kundenzufriedenheit, Innovation und/oder Verbesserung der Ansätze, Umweltmanagement sowie Corporate Social Responsibility.<sup>77</sup> Auffällig dabei ist, dass die Zielsetzungen Kostenreduktion mit 31.3% sowie Flächenreduktion mit 20.8% positiver Nennungen relativ deutlich auf den beiden ersten Positionen liegen. Dieses Ergebnis geht auch aus einer etwas älteren Studie in der Schweiz hervor, wonach Unternehmen bei der Betrachtung ihrer Betriebsimmobilien vorwiegend auf Kostenkriterien fokussiert sind.<sup>78</sup>

Aus einer anderen Studie, spezifisch zur Thematik Betriebsimmobilien und Nachhaltigkeit in der Schweiz aus dem Jahr 2011, wird zudem deutlich, dass auch hierzulande Unternehmen v.a. bei der Wahl von Büroflächen vermehrt auf nachhaltige Aspekte achten. Dies kommt gemäss der Studie auch bei der Zahlungsbereitschaft zum Ausdruck, wobei aber die Zahlungsbereitschaft bei Transaktionen höher als bei Mietentscheidungen ausfällt.<sup>79</sup>

Der zuvor genannte Fokus auf Kosten bzw. generell eher auf finanzielle Zielsetzungen lässt sich vermutlich damit erklären, als dass den Unternehmen die Messung von monetären Grössen leichter fällt als die Quantifizierung von strategischen Aspekten.<sup>80</sup>

Inwiefern eine alleinige Unterscheidung nach strategischen und finanziellen Zielsetzungen den Anforderungen hinsichtlich Aussagekraft einer Unternehmung genügt, ist situativ bzw. firmenspezifisch nochmals zu beurteilen. Dem Interview mit dem Immobilienverantwortlichen von Swisscom konnte entnommen werden, dass infolge des öffentlich-rechtlichen Grundversorgungsauftrags bzw. auch aufgrund der Tatsache, dass Swisscom

---

<sup>74</sup> Vgl. Ritz/Matti 2008, S. 747, Schäfers 2004a, S. 534-537; Schäfers/Gier 2005, S. 877

<sup>75</sup> Vgl. Gibler/Lindholm 2012, S. 36; Gier 2006, S. 81; Lindholm/Gibler/Leväinen 2006, S. 465-466

<sup>76</sup> Vgl. IPD 2013, S. 1-29

<sup>77</sup> Vgl. IPD 2013, S. 27

<sup>78</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers 2008, 1-20; Ritz/Matti 2008, S. 745-749

<sup>79</sup> Vgl. CBRE / CCRS 2012, S. 7; Meins 2012, S. 63

<sup>80</sup> Vgl. Ritz, Interview vom 07.08.2014; Virant, Interview vom 12.08.2014

lediglich teilprivatisiert ist, auch politische Überlegungen bzw. Zielsetzungen zu berücksichtigen sind.<sup>81</sup>

Ob solche Ziele der Kategorie der strategischen Zielsetzungen zugeordnet werden oder ob generell eine weitere Kategorie<sup>82</sup> hinzugefügt wird, ist durch das entsprechende Unternehmen bei der Festsetzung der Ziele zu entscheiden.

### 3.2.2 Bereitstellungsstrategie

Immobilien können in verschiedenen Formen für die Unternehmung bereit gestellt werden. Die Art und Weise der Bereitstellung hat dabei weitreichende strategische und finanzielle Implikationen<sup>83</sup>, weshalb in diesem Abschnitt auch die Risiken unterschiedlicher Bereitstellungsformen betrachtet werden. Abschliessend werden unterschiedliche Eigentums- und Finanzierungsvarianten unter verschiedenen Gesichtspunkten thematisiert.

#### 3.2.2.1 Bereitstellungsformen

Die grundlegenden Strategien der Bereitstellung lassen sich in Projektentwicklung bzw. Kauf, Miete und Leasing unterteilen.<sup>84</sup> Um die Vorteilhaftigkeit der verschiedenen Bereitstellungsformen beurteilen zu können, bedarf es vorgängig kurz deren Charakterisierung. Des Weiteren sind auch die Kriterien zu untersuchen, welche den Entscheidungsprozess für die eine oder andere Variante bestimmen.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Engel, Interview vom 06.08.2014

<sup>82</sup> Schäfers wählt in seiner Darstellung nicht eine Unterscheidung nach strategischen und finanziellen Zielen, sondern unterteilt in leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche und soziale Ziele. Die in Tabelle 2 formulierten Zielsetzungen sind deutlich operativer bzw. konkreter, liessen sich aber auch in der Zielkonzeption von Schäfers einordnen; vgl. Vgl. Schäfers 1996, S. 144; Schäfers 2004b, S. 228; Schäfers/Gier 2005, S. 860-861

<sup>83</sup> Vgl. Gier 2006, S. 61; O'Mara 1999, S. 238; PricewaterhouseCoopers 2008, S. 7

<sup>84</sup> Vgl. Pfnür 2011, S. 204-208; Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 171-175; Rudolf 2003, S. 75; Schäfers/Gier 2005, S. 864-871

<sup>85</sup> Vgl. Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 171

- Projektentwicklung:

Bei der Projektentwicklung direkt durch die Unternehmung realisiert diese mittels Einsatz von eigenen finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen das Bauprojekt für die Erschliessung eines neuen, zusätzlichen Flächenbedarfs. In der Regel verbleiben so umgesetzte Bauvorhaben im Eigentum des Unternehmens zur Eigennutzung.<sup>86</sup>

Die Vorteile einer Projektentwicklung durch Unternehmung sind vielseitig. Einer der zentralen Punkte ist dabei, dass sich dem Unternehmen die Möglichkeit bietet, die Ausrichtung des Projektvorhabens an den firmenspezifischen Bedürfnissen und Anforderungen auszurichten. Eng damit verbunden ist auch das Verhindern von potentiellen Interessenskonflikten mit dem Eigentümer bzw. dem Bauherren hinsichtlich zu tätiger Bauinvestitionen. Des Weiteren kann sich eine Unternehmung weitgehend den zyklischen Angebots- und Nachfrageschwankungen auf dem Immobilienmarkt entziehen. Die Projektentwicklung führt oftmals zu tieferen Gesamtkosten. Dies lässt sich mit der Nutzung von günstigeren Finanzierungskosten - insbesondere bei Grossunternehmen – aber auch durch den Wegfall von Handelsspannen erklären, die ein externer Projektentwickler durch die einkalkulierten Margen in Rechnung gestellt hätte. Zudem besteht die Möglichkeit, dass falls die Betriebsnotwendigkeit zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr gegeben sein sollte, durch eine Veräusserung der Immobilie oder durch Nutzungsüberlassung gegenüber Dritten zusätzliche Erträge realisiert werden können.<sup>87</sup>

Im Gegensatz dazu sind auch einige grundlegende Nachteile von Projektentwicklungen auszuführen. Als am schwerwiegendsten werden dabei der im Vergleich zu anderen Bereitstellungsformen sehr hohe Kapitalbedarf und die Kapitalbindung beurteilt. Die Auswirkungen schlagen sich direkt in der Bilanz sowie in der Erfolgsrechnung nieder. Da Unternehmensimmobilien nicht beliebig teilbare Produktionsfaktoren darstellen, verursachen sie Fixkosten. In der Folge bewirken Fluktuationen in der Nutzungsintensität überproportional steigende Stückkosten. Das durch die Projektentwicklung

---

<sup>86</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 865; Mit der Projektentwicklung des Businessparks „Ittigen“ hat Swisscom jüngst ein anderes Modell umgesetzt: Nachdem Swisscom die Projektentwickler-Rolle selbst ausgefüllt hatte und so sicherstellen konnte, dass der neue Flächenbedarf durch einen Ausbau gedeckt wird, der optimal auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmt ist, wurde anschliessend ein Investor identifiziert, der das ganze Objekt Swisscom abkaufen und dieses anschliessend bzw. gleichzeitig vollständig an Swisscom vermieten wird. Dies entspricht somit nach Abschluss der Projektentwicklung einer klassischen sale-and-rent-back Transaktion; vgl. Engel, Interview vom 06.08.2014; vgl. auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.2.3 Verschiedene Eigentums- und Finanzierungsvarianten

<sup>87</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 865-866

geschaffene Eigentum lässt somit den operating leverage<sup>88</sup> des Unternehmens ansteigen. Ein weiterer Nachteil zeigt sich darin, dass die Risiken durch die zu tätigen Bauinvestitionen weitgehend von der Unternehmung selbst getragen werden müssen. Ein weiterer Nachteil ergibt sich auch aus dem Umstand, dass bei einer Projektentwicklung direkt durch das Unternehmen tendenziell mit dem Aufbau von zusätzlichen Personalressourcen zu rechnen ist, was zum einen mit hohen Kosten, zum anderen aber auch mit der Herausforderung verbunden ist, die aufgebauten bzw. vorhandenen Ressourcen dauerhaft oder zumindest gleichmässig auszulasten. Gerade bei schwankenden Bauaktivitäten gestaltet sich dies äusserst schwierig. Auch nicht zu unterschätzen ist das Kriterium der langfristigen Bindung im Zusammenhang mit einer Projektentwicklung. In der Regel ist ein kurzfristiger Auf- oder auch Abbau der Nutzungsbereitschaft in Bezug auf eine Immobilie nicht möglich. Je nach Spezialisierungsgrad einer Liegenschaft, ist die Drittverwendungsfähigkeit<sup>89</sup> unter Umständen deutlich eingeschränkt. Falls eine Verwertung in Betracht gezogen wird, kommen Immobilien mit stark nutzungsspezifischem Charakter lediglich branchengleiche Firmen als Interessenten in Frage.<sup>90</sup>

- Kauf:

Im Gegensatz zur Projektentwicklung erwirbt ein Unternehmen beim Kauf das wirtschaftliche und rechtliche Eigentum einer bereits fertig gestellten Immobilie.<sup>91</sup> Die durch Kauf erworbenen, alleinigen Verfügungsrechte ermöglichen es einer Unternehmung, zeitlich unbefristet Anpassungen am Objekt vornehmen zu können, die sich gegebenenfalls aus sich ändernden, nutzungsspezifischen Bedürfnissen ergeben.<sup>92</sup> Einschränkend sind hier allerdings öffentlich-rechtliche Bestimmungen und Vorschriften zu berücksichtigen, wie beispielsweise Vorgaben aus dem Bauplanungs- und Bauordnungsrecht.<sup>93</sup> Ein wesentlicher Vorteil gegenüber der Projektentwicklung besteht darin,

---

<sup>88</sup> Definition „operating leverage“: „Der operating Leverage ist eine Funktion der Kostenstruktur, ausgedrückt als das Verhältnis von fixen und variablen Betriebskosten: Fixkosten sind beschäftigungsunabhängige Kosten, die unabhängig von der Kapazitätsauslastung anfallen [...]. Variable Kosten sind dagegen beschäftigungsabhängig und damit eine Funktion der Leistungsmenge bzw. der Kapazitätsauslastung [...]. Der Operating Leverage beantwortet dabei die Frage nach den Auswirkungen, die eine menschenbedingte Umsatzänderung (bzw. Präziser eine Absatz- bzw. Produktionsmengenänderung bei gegebenen Preisen) auf die Umsatzrentabilität (oder EBITDA-Marge) hat.“ Schierenbeck/Wöhle 2012, S. 89

<sup>89</sup> Vgl. auch die Ausführungen unter 2.1.2.2, wo die Drittverwendungsfähigkeit als Klassifizierungskriterium beschrieben wird.

<sup>90</sup> Vgl. Gier 2006, S. 20; Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 171; Schäfers 1996, S. 24; Schäfers/Gier 2005, S. 866

<sup>91</sup> Vgl. Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 172; Schäfers/Gier 2005, S. 866-867

<sup>92</sup> Vgl. Gier 2006, S. 61; Schäfers/Gier 2005, S. 867

<sup>93</sup> Vgl. Gier 2006, S. 61

dass durch einen Immobilienkauf die Verfügbarkeit neuer Flächen rascher realisiert werden kann.<sup>94</sup>

Als Nachteil gegenüber der Projektentwicklung ist einzustufen, dass die Einflussmöglichkeiten auf die Konzeption, die Gestaltung und den Ausbau wesentlich geringer sind.<sup>95</sup> Folglich muss sich das Unternehmen hinsichtlich nutzungsspezifischer Betriebs-einrichtungen am fertig gestellten Objekt orientieren. Je nach gewählter Finanzierungsform und den damit eng verbundenen Refinanzierungsmöglichkeiten<sup>96</sup> verhält es sich in Bezug auf die finanziellen Aspekte des Kaufs ähnlich wie bei der Projektentwicklung. Der in der Regel sehr hohe Kapitalbedarf sowie die langfristige Kapitalbindung sind aus finanzieller Sicht eher als nachteilig zu beurteilen.<sup>97</sup> Im Gegenzug fallen aber auch die finanziellen und rechtlichen Risiken deutlich kleiner aus als bei der Projektentwicklung.<sup>98</sup> Beim operating leverage sind die Nachteile ebenfalls vergleichbar. Aufgrund der Nutzungsbereitschaft auf unbestimmte Zeit sowie der hohen Investitionen ist eine kurzfristige Anpassung bei sich ändernden Bedürfnissen oder Rahmenbedingungen nur begrenzt möglich.<sup>99</sup>

Da sich die jeweiligen finanziellen Implikationen aus rechtlicher sowie steuerrechtlicher Hinsicht bei der Projektentwicklung und beim Kauf nur geringfügig unterscheiden, wird im Folgenden auf eine weitere Differenzierung verzichtet und in beiden Fällen nur noch von Eigentum gesprochen.<sup>100</sup>

Entsprechend der formulierten Prämisse im Rahmen der Einleitung, wonach sich die vorliegende Arbeit auf Non-Property Companies beschränkt, welche sich auf ihr Kern-geschäft fokussieren, stellen Investitionen in Immobilien keinen Selbstzweck dar, sondern dienen dem Zweck der Eigennutzung.<sup>101</sup> Somit werden Immobilien im Eigentum von Non-Property Companies als eigengenutzte Immobilien<sup>102</sup> bezeichnet. Dem gegen-über stehen Renditeimmobilien<sup>103</sup>, welche zu Kapitalanlagezwecken gehalten werden. Diese spielen für Non-Property Companies allerdings eine geringe Rolle.<sup>104</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 867

<sup>95</sup> Vgl. Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 172; Schäfers/Gier 2005, S. 867

<sup>96</sup> Vgl. auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.2.3 Verschiedene Eigentums- und Finanzierungsvarianten

<sup>97</sup> Vgl. Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 172; Schäfers/Gier 2005, S. 867

<sup>98</sup> Vgl. Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 172; Schäfers/Gier 2005, S. 867

<sup>99</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 867

<sup>100</sup> Vgl. Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 172

<sup>101</sup> Vgl. Gier 2006, S. 61-62 sowie auch die Ausführungen im Abschnitt 1.3 Abgrenzung des Themas

<sup>102</sup> Englisch: owner-occupied properties; vgl. Gier 2006, S. 62

<sup>103</sup> Englisch: investment properties; vgl. Gier 2006, S. 62

<sup>104</sup> Vgl. Gier 2006, S. 61-62

- **Miete:**

Bei der Miete oder auch Anmietung genannt, ist zu keinem Zeitpunkt vorgesehen, die Immobilie zu erwerben. Durch einen abgeschlossenen Mietvertrag wird ausschliesslich ein zeitlich begrenztes Nutzungsrecht für eine definierte Fläche bzw. ein Objekt gegen Zahlung einer monetären Gegenleistung begründet.<sup>105</sup>

Ein Vorteil der Anmietung liegt darin begründet, dass bei einer Unternehmung als Mieterin keinerlei Risiken anfallen, die im Zusammenhang mit der Errichtung oder dem Eigentum des Objekts stehen.<sup>106</sup> Weiter wird der Umstand, dass ein zusätzlicher Flächenbedarf sehr kurzfristig mittels Anmietung gedeckt werden kann, als vorteilhaft wahrgenommen.<sup>107</sup> Auch die durch einen Mietvertrag begründete Bindungsdauer ist in der Regel wesentlich kürzer bzw. sind die vereinbarten Kündigungsfristen ausreichend kurz, sodass ein Unternehmen auf sich verändernde Rahmenbedingungen, beispielsweise in Bezug auf technologische Neuerungen oder wettbewerbsbezogene Herausforderungen, genügend rasch reagieren kann.<sup>108</sup> Des Weiteren fallen der kurzfristige Kapitalbedarf und die Kapitalbindung wesentlich tiefer aus als bei den übrigen Bereitstellungsalternativen, da die Aufwendungen für die Nutzung der Flächen nicht auf einmal, sondern als Mietzins über die Zeit zu begleichen sind.<sup>109</sup>

Infolge der geringen Kapital- und Kostenbindung wird die Anmietung – beispielsweise im Einzel- und Detailhandel – verschiedentlich auch als Instrument zur Besetzung von Parallelstandorten gewählt, um so die Standorte gegen Mitbewerber abzuschirmen.<sup>110</sup>

Nachteilig wirkt sich dagegen aus, dass die Einflussmöglichkeiten des Mieters als Flächennutzer auf die Ausgestaltung des Objekts entsprechend seiner strategischen Anforderungen sehr eingeschränkt sind, selbst wenn das Bauprojekt noch im Gang ist und spezifische Nutzungsbedürfnisse noch eingebracht werden könnten.<sup>111</sup> Ausserdem besteht auch während der Dauer der Anmietung ein erhebliches Konfliktpotential zwischen Eigentümer und Nutzer als Folge von unterschiedlichen Interessen.<sup>112</sup>

In der Regel liegt es im Interesse von Unternehmen als Mieter von Geschäftsräumlichkeiten langfristige Verträge abzuschliessen, da sie zum einen getätigte Investitionen zur

---

<sup>105</sup> Vgl. Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 175; Schäfers/Gier 2005, S. 869

<sup>106</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 869

<sup>107</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 869

<sup>108</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 869

<sup>109</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 869

<sup>110</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 869

<sup>111</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 870

<sup>112</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 870

Deckung spezifischer Flächenbedürfnisse über einen längeren Zeitraum amortisieren wollen und sie zum anderen eine langfristige Standortsicherung anstreben. Auch die Vermieter sind an langfristigen Verträgen interessiert, da dies unter der Voraussetzung einer entsprechenden Bonität des Mieters den Ertragswert der Immobilie nachhaltig sichert. Grundsätzlich möchten aber Vermieter auch nicht auf die Möglichkeit verzichten, den Mietzins in Abhängigkeit der Marktentwicklungen von Zeit zu Zeit anpassen zu können. Diese gemeinsamen teilweise aber auch gegenläufigen Interessen pflegen die Parteien von Geschäftsmietverträgen mit sogenannten Optionsrechten zu vereinbaren. Während bei echten Optionen dem Mieter das Recht eingeräumt wird, durch einseitige Willenserklärung definitiv die Verlängerung des Vertrags zu bereits definierten Konditionen in Bezug auf Mietzins sowie Mietvertragsdauer zu erwirken, erhält der Vermieter bei sogenannten unechten Optionen nach Ausübung des Optionsrechts durch den Mieter die Möglichkeit, den Mietzins den aktuellen Marktverhältnissen anzupassen. Je nach Ausgestaltung des Optionsrechts wird verschiedentlich auch vorgesehen, dass sich die Parteien noch zur Mietvertragsdauer einigen müssen.<sup>113</sup>

- Leasing:

Der Begriff Leasing bzw. im Besonderen Immobilienleasing definiert eine Form der mittel- und langfristigen Vermietung und Verpachtung von Grundstücken, Gebäuden und sonstigen Betriebsanlagen, die an einen festen Standort gebunden sind.<sup>114</sup> Der Leasinggeber (Vermieter) verpflichtet sich dabei im Rahmen eines Leasingvertrages, dem Leasingnehmer (Mieter) das Leasingobjekt für eine vereinbarte Grundmietzeit gegen periodische Zahlung eines Entgelts (Leasingraten) zur Nutzung zu überlassen.<sup>115</sup> Der dabei zugrunde liegende Vertrag wird als Finanzierungs-Leasingvertrag deklariert und ist im Gegensatz zu einem Operate-Leasing während der Grundmietzeit unkündbar.<sup>116</sup> Die bereits bei Vertragsabschluss vereinbarten Optionsrechte bieten dem Leasingnehmer das Recht, nach Ablauf der Mietzeit eine Verlängerung der Mietzeit zu verlangen (Mietverlängerungsoption) oder das Leasingobjekt zu den vereinbarten Konditionen zu erwerben.<sup>117</sup>

Ein Leasinggeber errichtet oder erwirbt eine Immobilie oder Betriebsanlage den Wünschen und Anforderungen des Leasingnehmers entsprechend.<sup>118</sup> Der Leasingnehmer

---

<sup>113</sup> Vgl. Rohrer 2005, S. 383

<sup>114</sup> Vgl. Iblher et al. 2005, S. 599; Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 172

<sup>115</sup> Vgl. Iblher et al. 2005, S. 599

<sup>116</sup> Vgl. Iblher et al. 2005, S. 599; Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 172

<sup>117</sup> Vgl. Iblher et al. 2005, S. 599; Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 172

<sup>118</sup> Vgl. Iblher et al. 2005, S. 599; Ropeter-Ahlers/Vaassen 2004, S. 172



entschädigt den Leasinggeber für die zeitweilige Nutzungsüberlassung in Form von Leasingraten inklusive objektbezogener Mietnebenkosten, die der Tilgung und Verzinsung des Investitionskapitals sowie einer Verwaltungs-, Risiko- und Gewinnmarge des Leasinggebers entsprechen.<sup>119</sup>

Dabei kann auch zwischen verschiedenen, kombinierten Formen des Immobilienleasings unterschieden werden:<sup>120</sup>

- Neubau-Leasing: Das in der Regel schlüsselfertige Leasingobjekt wird zum Fixpreis durch die Leasinggesellschaft (-geber) errichtet und in der Folge an den Leasingnehmer vermietet.<sup>121</sup>
- Buy-and-lease: Eine Bestandsimmobilie von Dritten wird durch den Leasinggeber erworben und mittels Leasingvertrag dem Leasingnehmer zur Nutzung überlassen.<sup>122</sup>
- Sale-and-lease-back: Der spätere Leasingnehmer verkauft ein bereits bestehendes Objekt aus seinem Bestand an den Leasinggeber und mietet es anschliessend zurück.<sup>123</sup> Solche Finanzierungstransaktionen werden auch als OpCo/PropCo-Strukturen bezeichnet.<sup>124</sup>
- Sale-and-rent-back: analog zur sale-and-lease-back Transaktion ausser, dass das Objekt nicht mittels Leasing- sondern Mietvertrag angemietet wird.
- Geschlossene Immobilienfonds: Private und institutionelle Anleger beteiligen sich zur Finanzierung des Leasingobjekts an der Leasinggesellschaft.<sup>125</sup>

Aus Sicht einer Unternehmung als Leasingnehmer lassen sich wiederum verschiedene Vorteile erkennen.

Die wichtigsten Gründe für ein Immobilienleasing liegen in den Finanz- und Kostenaspekten.<sup>126</sup> Die Vorteile dabei ergeben sich aus den gleichmässigen über die gesamte Nutzungsdauer verteilten Aufwendungen des Leasings anstelle der in der Regel kürze-

---

<sup>119</sup> Vgl. Ropeter-Ahlers/Vaasen 2004, S. 172

<sup>120</sup> Vgl. Iblher et al. 2005, S. 599-600

<sup>121</sup> Vgl. Iblher et al. 2005, S. 599

<sup>122</sup> Vgl. Iblher et al. 2005, S. 599

<sup>123</sup> Vgl. Iblher et al. 2005, S. 599-600

<sup>124</sup> Bei OpCo/PropCo-Strukturen werden Eigentum und Betrieb einer Liegenschaft voneinander getrennt. „Die Betreibergesellschaft (operating company – OpCo) mietet die Immobilie von der Objektgesellschaft (property company – PropCo). Eine konzerninterne Ausgliederung wird dabei als interne OpCo/PropCo-Struktur bezeichnet und ein Verkauf an einen Dritten mit gleichzeitiger Rückmiete als externe OpCo/PropCo-Struktur. Häufig wird für eine externe OpCo/PropCo-Struktur auch der Begriff „Sale and Lease-back“ verwendet.“ PricewaterhouseCoopers 2008, S. 16; vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.4.1 Verwertung von betriebsnotwendigen Immobilien

<sup>125</sup> Vgl. Iblher et al. 2005, S. 600

<sup>126</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 868

ren Tilgungszeiten, den schwankenden Zinsbelastungen sowie dem meist degressiv gestalteten Kapitaldienst.<sup>127</sup> Die dadurch erzielbaren Liquiditätseinsparungen lassen sich gewinnbringend in das Kerngeschäft investieren.<sup>128</sup> Des Weiteren können sich Immobilien-Leasinggesellschaften als Grosskreditnehmer mit ausgezeichneter Bonität oftmals günstiger refinanzieren, sodass ein Leasingnehmer durch einen niedrigeren Zinsanteil in den Leasingraten zusätzlich davon profitieren kann.<sup>129</sup>

Mittels Immobilienleasing kann sich eine Unternehmung als Leasingnehmer zudem eine ihren nutzungsspezifischen Anforderungen entsprechende Fläche bereit stellen lassen. Begrenzende Faktoren hierbei sind lediglich allfällige Sicherheitsüberlegungen der Leasinggesellschaft hinsichtlich Objektstandorts, -reversibilität und dessen Wertentwicklung.<sup>130</sup> Durch den Abschluss eines Leasingvertrags ist sichergestellt, dass die Offenlegung und Transparenz der objektspezifischen Kosten erfolgt. Dies führt in der Regel zu einem effizienteren Umgang mit den Immobilienressourcen.<sup>131</sup> Wird der Leasingvertrag so ausgestaltet, dass nach Vertragsablauf der Leasingnehmer eine Kaufoption besitzt, kann sich dieser nicht nur den Standort sichern, sondern möglicherweise auch noch von zwischenzeitlich eingetretenen Wertsteigerungen profitieren.<sup>132</sup> Hier sind allerdings auch die jeweiligen Bestimmungen der Bilanzierung und Bewertung zu berücksichtigen, da je nach Qualifikation des Leasingvertrags und der Frage welche Vertragspartei die wirtschaftlichen Chancen und Risiken trägt, eine unterschiedliche Handhabung und Offenlegung zu erfolgen hat.<sup>133</sup>

Nachteilig wirken sich beim Immobilienleasing im Unterschied zur Anmietung aus der grundsätzlich unkündbare Vertrag aus, der in der Regel eine Grundmietdauer zwischen 40% bis 90% der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer festschreibt.<sup>134</sup> Während dieser Dauer kann der Leasingnehmer im Gegensatz zum Eigentum die Immobilie nicht beliebig veräussern.<sup>135</sup> Dies kann in Zeiten rascher Markt- und Technologieentwicklungen zu

---

<sup>127</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 868; degressiv gestalteter Kapitaldienst: unter Kapitaldienst werden Zins- und Tilgungszahlungen von Verbindlichkeiten subsumiert; die degressive Ausgestaltung ergibt sich durch die Tatsache, dass in der Regel die Zins- und Tilgungszahlungen in Prozent zur Höhe der Verbindlichkeit festgesetzt werden; durch die laufende Tilgung reduziert sich die Höhe der Verbindlichkeit und somit auch die Berechnungsbasis laufend.

<sup>128</sup> Vgl. Feusi 2004, S. 71; Huwiler/Gantenbein 2011, S. 85; Miles/Pringle/Webb 1989, S. 62-63; Rudolf 2003, S. 75; Schäfers 2004a, S. 531-533; Schäfers/Gier 2005, S. 868

<sup>129</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 868

<sup>130</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 867-868

<sup>131</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 868

<sup>132</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 868

<sup>133</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt 3.2.5 Bilanzierung und Bewertung

<sup>134</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 868

<sup>135</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 868

Mobilitätsbarrieren führen, welche die Flexibilität von Unternehmen deutlich einschränkt.<sup>136</sup> Bei einer gegebenenfalls nachlassenden Nutzungsintensität ergeben sich beim Leasing ähnlich wie beim Eigentum negative Effekte auf den operating leverage.<sup>137</sup> Inwiefern ein Immobilienleasing für einen Leasingnehmer in Bezug auf dessen Bilanzstruktur vorteilhaft ist, hängt von den durch ihn angewendeten Rechnungslegungsvorschriften ab.<sup>138</sup>

### 3.2.2.2 Bereitstellungsrisiken

„Die Risiken der Immobilienbereitstellung bestehen im Wesentlichen in einem Ungleichgewicht zwischen Immobilienbedarf und umgesetzter bzw. zukünftig möglicher Immobilienbereitstellung.“<sup>139</sup> Folglich sind bei immobilispezifischen Entscheidungen auch die damit verbundenen Risiken zu berücksichtigen.

Die Risiken lassen sich unterteilen in ein Verfügbarkeits-, Fehlinvestitions- und in Verwertungsrisiko. Zudem birgt auch jede Form der Immobilienbereitstellung weitere spezifische Risiken: das Wertänderungsrisiko, Mietänderungsrisiko sowie das Eigentümerisiko.<sup>140</sup>

- Verfügbarkeitsrisiko:

Die Bereitstellung von Unternehmensimmobilien bedarf einer gewissen Vorlaufzeit. Verfügbarkeitsrisiken entstehen als Folge eines mangelnden Angebots an Flächen, welche den Anforderungen und Bedürfnissen eines Unternehmens gerecht werden. Dabei kann es sich um Expansionsflächen in einer Wachstumsphase des Unternehmens aber auch um strategisch relevante Immobilien handeln. Verfügbarkeitsbeschränkungen können die erfolgreiche Umsetzung strategischer Ziele somit stark beeinflussen. Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang auch das Risiko fehlender Optionen für Vertragsverlängerungen, dies v.a. in Fällen, wo dies nicht anderweitig substituierbare Flächen mit hoher strategischer Relevanz betrifft.<sup>141</sup>

- Fehlinvestitionsrisiko:

Fehlinvestitionsrisiken können bei jeder Art der Immobilienbereitstellung auftreten und ergeben sich durch den Wegfall eines Flächenbedarfs oder durch sich verändernde Flä-

---

<sup>136</sup> Vgl. Nourse 1992, S. 29; Schäfers /Gier 2005, S. 868-869

<sup>137</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 869

<sup>138</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 869; vgl. hierzu auch die Ausführungen unter 3.2.2.3 Verschiedene Eigentums- und Finanzierungsvarianten sowie unter 3.2.5 Bilanzierung und Bewertung

<sup>139</sup> Gier 2006, S. 76

<sup>140</sup> Vgl. Gier 2006, S. 76-81

<sup>141</sup> Vgl. Gier 2006, S. 76-77

chenbedürfnisse. Die Auswirkungen und die Höhe einer Fehlinvestition können durch eine Verwertung begrenzt werden. Folglich ist das Fehlinvestitionsrisiko stark von den Verwertungsrisiken einer Immobilie abhängig. Dabei gilt es zu beachten, dass durch eine Substitution des Immobilieneigentums durch eine Anmietung mittels Miet- oder Leasingvertrag das Fehlinvestitionsrisiko in der Regel infolge von langfristigen Vertragsverhältnissen nur begrenzt minimiert werden kann.<sup>142</sup> Einer Bereitstellungsstrategie durch eine Anmietung mit flexiblen Optionen für Vertragsverlängerungen oder auch frühzeitigen Flächenrückgaben kommt deshalb eine grosse Bedeutung zu.<sup>143</sup>

- Verwertungsrisiko:<sup>144</sup>

Ist eine zeitnahe Veräusserung nach Ablauf der Nutzungsdauer oder beim Wegfall eines Flächenbedarfs nicht oder nur mit finanziellen Einbussen möglich, entsteht dem Unternehmen ein Schaden. Verwertungsrisiken beschreiben folglich den potentiellen Schaden, der aus begrenzten Verwertungsmöglichkeiten resultieren kann. Das Verwertungsrisiko wird somit stark durch die Marktfähigkeit sowie die Fungibilität<sup>145</sup> einer Immobilie geprägt.<sup>146</sup>

- Wertänderungsrisiko:

Hiervon sind die im Eigentum gehaltenen Immobilien betroffen. Externe Faktoren wie Standortqualität, wirtschaftliche Rahmenbedingungen, verschärfte Umweltschutzvorgaben sowie Bedarfsveränderungen determinieren das Wertänderungsrisiko einer Immobilie. Dieses kann unter Umständen entsprechend erfolgswirksam zu verbuchende Wertberichtigungen nach sich ziehen.<sup>147</sup> Wert- bzw. Preisveränderungen können somit in Abhängigkeit des Verhältnisses zwischen bilanzierten Buchwerten und Marktwerten<sup>148</sup> auch erheblichen Einfluss auf die Monetarisierungsstrategien<sup>149</sup> eines Unternehmens haben.<sup>150</sup>

- Mietänderungsrisiko:

Die Mietänderungsrisiken ergeben sich aus den Marktentwicklungen. Bei indexierten Mietverträgen ist eine Unternehmung als Mieter den volkswirtschaftlichen Faktoren

<sup>142</sup> Vgl. Gier 2006, S. 77-78

<sup>143</sup> Vgl. Gier 2006, S. 78; Giger 2005, S. 77

<sup>144</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.4 Verwertungsstrategie

<sup>145</sup> Definition Fungibilität: „[...] bezeichnet die Eigenschaft von Gütern, Devisen und Wertpapieren, bspw. nach Mass, Zahl oder Gewicht bestimmbar und ohne Weiteres auswechselbar oder austauschbar zu sein.“ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fungibilitaet.html> [abgerufen am 13.08.2014]

<sup>146</sup> Vgl. Gier 2006, S. 78-79

<sup>147</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.5 Bilanzierung und Bewertung

<sup>148</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.5 Bilanzierung und Bewertung

<sup>149</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.4 Verwertungsstrategie

<sup>150</sup> Vgl. Gier 2006, S. 80

ausgesetzt. Weitere Risiken bestehen beim Auslaufen von Mietverträgen, welche nur mit unechten Optionen<sup>151</sup> gesichert sind und die neuen Konditionen neu zu verhandeln sind.<sup>152</sup>

▪ Eigentümerrisiken:

Eigentümerrisiken beschreiben die Gefahr der Beschädigung oder des Untergangs einer Immobilie, welche aber zu einem grossen Teil durch Versicherungen reduziert werden können.<sup>153</sup>

### 3.2.2.3 Verschiedene Eigentums- und Finanzierungsvarianten

Nachfolgend werden in Tabelle 4 die Vor- und Nachteile, der zuvor vorgestellten Bereitstellungformen unter verschiedenen Gesichtspunkten nochmals unterschieden, wobei beim Eigentum noch zwischen einer reinen Selbstfinanzierung und einer Hypothekendarfinanzierung der Unternehmensimmobilie differenziert wird.

	Selbstfinanzierung	Klassische Finanzierung (Hypothen)	Leasing	Miete
Bedarf Eigenkapital	↑	→	↓	↓
"Rentabilität" / Eigenkapitalrendite	↓	→	↗	↑
Investitionsspielraum	↓	↓	↗	↑
Finanzielle Sicherheit	↑	↗	↓	↓
Steuerliche Spielräume	↗	↗	→	→
Kosten (bezogen auf Gebrauchsdauer)	↓	→	↑	↑
Stabilität der Raumkosten	↓	↓	→	↗
Verfügbarkeit Immobilien	→	→	↓	↑
Nutzungsflexibilität	→	→	↓	↓
Verbreitung; Beliebtheit	→	↗	→	↗

Pfeilrichtungen	↑ ↗	Höher	Farben	■ Positive Wirkung
	→	Gleich		■ Neutrale Wirkung
	↓ ↘	Geringer		■ Negative Wirkung

Tabelle 4: Betriebsimmobilien: Vor- und Nachteile von verschiedenen Eigentums- und Finanzierungsvarianten, Wüest & Partner (2010), S. 9.

<sup>151</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen unter „Miete“ im Abschnitt 3.2.2.1 Bereitstellungformen

<sup>152</sup> Vgl. Gier 2006, S. 81

<sup>153</sup> Vgl. Gier 2006, S. 81

Auf die Frage, welches denn nun die optimale Variante ist – Eigentum, Miete oder Leasing von Unternehmensimmobilien – ist keine pauschal gültige Antwort möglich.<sup>154</sup>

Die Vor- und Nachteile lassen sich zwar schematisch darstellen, bedürfen aber jeweils einer fallspezifischen Einzelbetrachtung der konkreten wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens oder anderweitiger Kriterien wie bspw. der Beurteilung der steuerlichen Situation des Standorts.<sup>155</sup>

Faktoren wie Sicherheit und Flexibilität sprechen insbesondere in Branchen mit geringen Renditeerwartungen für Eigenbesitz. Des Weiteren wird in den meisten Fällen, wo es spezifische oder regelmässige bauliche Eingriffe braucht oder wo generell die Flexibilität hoch gewichtet wird, die Variante Eigentum favorisiert. Bei sehr hohen Renditeerwartungen im Kerngeschäft, dürfte ein entsprechender Kapitalmitteleinsatz im originären Betätigungsfeld der Unternehmung vorteilhafter ausfallen, als wenn die Mittel in Immobilien gebunden werden. Folglich können alternative Finanzierungs- oder Bereitstellungsformen vor allem in Branchen mit hohen Renditeerwartungen sehr attraktiv sein.<sup>156</sup>

Beim Faktor Kosten hingegen kann es beim Eigentum infolge von Investitionen für den Unterhalt oder für periodische Umbauten zu deutlichen Schwankungen im Verlauf kommen, wohingegen die Mietvariante gerade aus Kostensicht als wesentlich stabiler betrachtet werden kann.<sup>157</sup>

Je nach wirtschaftlicher Situation ist dabei die eine oder andere Variante vorteilhafter. Die Refinanzierungsmöglichkeiten einer Unternehmung können zusätzlich für oder gegen eine der beiden Varianten sprechen. In diesem Zusammenhang sind auch unter Berücksichtigung des anzuwendenden Rechnungslegungsstandards<sup>158</sup> und den darin gewährten Abschreibungsmöglichkeiten beim Eigentum und die sich allenfalls daraus ergebende Steueroptimierung zu beachten.<sup>159</sup>

Beim Leasing sind die Mietaufwendungen langfristig relativ stabil. Da in der Regel aber auch die eigentümerseitigen Betriebskosten und die Aufwendungen für den Gebäudeunterhalt durch den Leasingnehmer zu tragen sind, ist Leasing nicht per se eine optimale

---

<sup>154</sup> Vgl. Etter/Caldwell 1995, S. 3-5; Giger 2005, S. 77; Wüest & Partner 2010, S. 8

<sup>155</sup> Vgl. Wüest & Partner 2010, S. 8

<sup>156</sup> Vgl. Wüest & Partner 2010, S. 8

<sup>157</sup> Vgl. Nessen 1987, S. 92; Wüest & Partner 2010, S. 8

<sup>158</sup> Vgl. auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.5 Bilanzierung und Bewertung

<sup>159</sup> Vgl. Nessen 1987, S. 92; Wüest & Partner 2010, S. 8

Alternative zum Eigentum oder zur Miete.<sup>160</sup> Geschickt abgeschlossene Mietverträge mit zeitlich strukturierten Optionen zur Flächenaufgabe bzw. –rücknahme gewinnen an Bedeutung, da sie die Flexibilität im Vergleich zu langfristigen Leasingverträgen oder auch zum Eigentum deutlich erhöhen.<sup>161</sup>

Folglich wählen immer mehr Unternehmen eine duale Strategie mit Immobilien im Eigentum und mit Mietobjekten (Miete und Leasing).<sup>162</sup>

### 3.2.3 Bewirtschaftungsstrategie

Im Kontext der strategischen und finanziellen Wertigkeit von Unternehmensimmobilien kommt der Bewirtschaftungs- im Vergleich zur Bereitstellungs- und Verwertungsstrategie eine wesentlich geringe Bedeutung zu.

Dennoch gilt es im Rahmen der immobilienstrategischen Entscheidungsfindung die Frage nach der optimalen Leistungstiefe zu beantworten, d.h. das bestmögliche Verhältnis zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug<sup>163</sup> von Bewirtschaftungsleistungen zu definieren.<sup>164</sup> So lassen sich die grundlegenden Alternativen Autonomie-, Kooperations- und Beauftragungsstrategie unterscheiden.<sup>165</sup> Während bei der Autonomiestrategie eine vollständige Eigenfertigung erfolgt, wird in der Regel bei der Kooperationsstrategie auch von Outsourcing, bei der Beauftragungsstrategie von Outtasking gesprochen.<sup>166</sup>

Bei Beauftragungsstrategien wird eine fallweise, objektbezogene Fremdvergabe einzelner Facility Management<sup>167</sup>-Leistungen an externe Dienstleister verfolgt. In Einzelfällen bestehen kurzfristige Verträge, in der Regel werden aber die Dienstleistungen kosteneffizient am Markt eingekauft.<sup>168</sup>

Einer Kooperationsstrategie liegt eine strategisch motivierte, kontinuierliche Fremdvergabe von Facility Management-Leistungen an einen externen Marktteilnehmer zu-

---

<sup>160</sup> Vgl. Wüest & Partner 2010, S. 8

<sup>161</sup> Vgl. Gier 2006, S. 78; Giger 2005, S. 77; Schäfers/Gier 2005, S. 877

<sup>162</sup> Vgl. Giger 2005, S. 77

<sup>163</sup> Entscheidungen über den Eigenfertigungsgrad werden in Theorie und Praxis oftmals auch als Make-or-Buy Entscheidungen bezeichnet; vgl. Schäfers 1996, S. 167

<sup>164</sup> Vgl. Schäfers 1996, S. 167; Schäfers/Gier 2005, S. 871-872

<sup>165</sup> Vgl. Schäfers 1996, S. 168-172; Schäfers/Gier 2005, S. 872-873

<sup>166</sup> Vgl. Schäfers 1996, S. 168-172; Schäfers/Gier 2005, S. 872-873

<sup>167</sup> „Facility Management (FM) ist eine Managementdisziplin, die durch ergebnisorientierte Handhabung von Facilities und Services im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility Prozesse eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmens-Kernprozesse und Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirkt. Hierzu dient die permanente Analyse und Optimierung der kostenrelevanten Vorgänge rund um bauliche und technische Anlagen, Einrichtungen und im Unternehmen erbrachte (Dienst-)Leistungen, die nicht zum Kerngeschäft gehören.“ GEFMA-Richtlinie 100-1, Entwurf vom 07/2004, S. 3

<sup>168</sup> Vgl. Schäfers 1996, S. 168-172; Schäfers/Gier 2005, S. 872-873

grunde.<sup>169</sup> Die Externalisierung kann sich dabei von Einzelleistungen, über Leistungspakete bis hin zur beinahe vollständigen Auslagerung der Gebäudebewirtschaftung erstrecken.<sup>170</sup> Infolge der bewussten, langfristigen Ausrichtung liegen einer Kooperationsstrategie auch langfristige Verträge zugrunde. Teilweise werden zur Umsetzung sogar Gemeinschaftsunternehmen gegründet oder strategische Allianzen eingegangen.<sup>171</sup>

Allen Strategiealternativen gemein sind jedoch die Zielsetzungen: Kostenoptimierung in der Bewirtschaftung sowie Werterhaltung der Immobilie durch eine qualitativ einwandfreie und professionelle Instandhaltung.

### 3.2.4 Verwertungsstrategie

Der Verwertung oder Monetarisierung von Unternehmensimmobilien kommt wie bereits ausgeführt, infolge des zunehmenden Wettbewerbs an den Produkt- und Kapitalmärkten eine immer grössere Bedeutung zu. Rasche Veränderungen durch Umstrukturierungen, Produktions- und Standortverlagerungen, Fusionen und Akquisitionen führen oftmals dazu, dass die Unternehmensimmobilien im Portfolio nicht optimal genutzt werden.<sup>172</sup> Dabei gehen die Monetarisierungsüberlegungen über die nicht betriebsnotwendigen Immobilien hinaus, sodass auch betriebsnotwendige Immobilien in den Fokus rücken. Dies trifft vor allem dann zu, wenn die Betriebsnotwendigkeit des Objekts nicht zwingend auch die Notwendigkeit des Eigentums verlangt und beispielsweise die hohe Kapitalbindung den Shareholder Value mindert oder das gebundene Kapital optimierend in die Kerngeschäftstätigkeit investiert kann.<sup>173</sup> Die Hauptmotive für eine Verwertung von Immobilien liegen aber neben Liquiditätsüberlegungen für Investitionen ins Kerngeschäft auch in einer Bilanzverkürzung sowie dem Schuldenabbau.<sup>174</sup> Somit gilt es die Bereitstellungsstrategie der Unternehmung regelmässig hinsichtlich Rentabilität, Liquidität und Risiko zu beurteilen und zu prüfen, inwiefern durch Anpassungen unter

---

<sup>169</sup> Vgl. Apgar 2009, S. 104; Schäfers 1996, S. 168-172; Schäfers/Gier 2005, S. 872-873; durch Auslagerungen von Bewirtschaftungsleistungen an einen externen FM-Anbieter lassen sich oftmals bedeutende Kosteneinsparungen erzielen; vgl. Feusi 2004, S. 71

<sup>170</sup> Vgl. Apgar 2009, S. 104; Schäfers 1996, S. 168-172; Schäfers/Gier 2005, S. 872-873

<sup>171</sup> Vgl. Schäfers 1996, S. 168-172; Schäfers/Gier 2005, S. 872-873

<sup>172</sup> In Europa liegen rund zwei Drittel der Immobilien im Eigentum, während die Eigentumsquote in den USA nur noch bei rund einem Viertel ist; vgl. Schäfers 2004a, S. 531; Für die Schweiz hat PricewaterhouseCoopers in ihrer 2008 durchgeführten Studie festgestellt, dass knapp die Hälfte der befragten Unternehmen mehr als 75% der betrieblich genutzten Immobilien im Eigentum hält, wohingegen nur rund ein Drittel der Befragten 25% oder weniger der Unternehmensimmobilien selbst besitzen; vgl. PricewaterhouseCoopers 2008, S. 19; Die CREM-Studie von ICME aus dem Jahr 2012 spricht von einer Immobilien-Eigentumsquote in der Schweiz von 70%; vgl. ICME 2012, S. 4

<sup>173</sup> Vgl. Feusi 2004, S. 71; Huwiler/Gantenbein 2011, S. 85; Miles/Pringle/Webb 1989, S. 62-63; Rudolf 2003, S. 75; Schäfers 2004a, S. 531-533; Schäfers/Gier 2005, S. 876-877

<sup>174</sup> Vgl. Feusi 2004, S. 71; Ritz/Matti 2008, S. 748



Einbezug von Verwertungen einzelne Finanzkennzahlen oder gar der Unternehmenswert als Ganzes optimiert werden können.<sup>175</sup> Verwertungsabsichten bzw. eine Monetarisierungsstrategie sind zwingend auf die strategischen und finanzwirtschaftlichen Unternehmensziele abzustimmen.<sup>176</sup>

Für die Erarbeitung optimaler Verwertungsstrategien bedarf es einer klaren Strukturierung des Immobilienportfolios. Ein möglicher Ansatz ist dabei, das Portfolio nach den Kriterien der Betriebsnotwendigkeit sowie der Marktfähigkeit zu unterteilen.<sup>177</sup>

#### 3.2.4.1 Verwertung von betriebsnotwendigen Immobilien

Die Verwertung von betriebsnotwendigen Immobilien geht mit einer Entscheidung über die Immobilienbereitstellung einher, da der Veräusserung in der Regel eine gleichzeitige Rückmietung folgt.<sup>178</sup> Im Vordergrund von solchen OpCo/PropCo-Strukturen<sup>179</sup> stehen strategische und finanzwirtschaftliche Interessen der Unternehmung, wobei die finanziellen Zielsetzungen in der Regel überwiegen.<sup>180</sup> Die Entscheidung für eine OpCo/PropCo-Transaktion und gegen andere Finanzierungsalternativen – wie beispielsweise eine Kreditaufnahme oder eine Hypothekarfinanzierung – dient wie bereits ausgeführt in erster Linie der Kapitalbeschaffung. Es gilt u.a. aber auch das Immobilien-Exposure einer Non-Property Company durch die Veräusserung von im Eigentum gehaltenen Immobilien zu verringern, bestimmte Finanzkennzahlen wie beispielsweise die Gesamtkapital- oder die Eigenkapitalrentabilität zu verbessern, die Transparenz der Immobilienkosten zu erhöhen sowie eine grössere Standortflexibilität zu schaffen ohne dabei auf die Sicherung von für den originären Unternehmenszweck strategisch wichtigen und dauerhaft betriebsnotwendigen Immobilien zu verzichten.<sup>181</sup>

<sup>175</sup> Vgl. Feusi 2004, S. 71; Ritz/Matti 2008, S. 745-749

<sup>176</sup> Vgl. Ritz/Matti 2008, S. 747; Schäfers 2004a, S. 534-537; Schäfers/Gier 2005, S. 877

<sup>177</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 876-877; siehe hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 2.1.2.2 Weitere Klassifizierungskriterien sowie Abschnitt 3.2.6 Portfolioanalyse und -optimierung

<sup>178</sup> Vgl. Ritz/Matti 2008, S. 747-748; Schäfers 2004a, S. 531-533; Schäfers/Gier 2005, S. 877

<sup>179</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen unter Leasing im Abschnitt 3.2.2.1 Bereitstellungsformen sowie im Speziellen für die Definition von OpCo/PropCo-Strukturen den Kommentar in der Fussnote 124

<sup>180</sup> Vgl. Ritz/Matti 2008, S. 747-748; Schäfers/Gier 2005, S. 877

<sup>181</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers 2008, S. 16; Ritz/Matti 2008, S. 747-748; Schäfers/Gier 2005, S. 877; Studer/Mindt 2002, S. 81-88; Wie der Verkauf der Liegenschaft „Uetlihof“ durch die Credit Suisse 2012 gezeigt hat, kann eine Veräusserung mit gleichzeitiger Rückmiete einer betriebsnotwendigen Immobilie auch andere Beweggründe haben, als die Mittelbeschaffung für Investitionen ins Kerngeschäft. Gemäss Geschäftsbericht 2012 der Credit Suisse Group AG konnten im zweiten Halbjahr 2012 Immobilienverkäufe abgeschlossen werden (inkl. der sale-and-lease-back Transaktion des Uetlihofs), welche einen positiven Effekt in Höhe von CHF 0.7 Milliarden auf das harte Kernkapital (CET1) hatten. Somit diente diese Mittelbeschaffung wohl primär der Erhöhung der Eigenmittelquote infolge der verschärften Eigenmittelvorschriften gem. Basel II und III; vgl. Credit Suisse Group AG, Geschäftsbericht 2012, S. 122 i.V.m. S. 346, Online verfügbar unter: <https://www.credit-suisse.com/media/cc/docs/publications/annualreporting/2012/csg-ar-2012-de.pdf> [abgerufen am 29.06.2014]; vgl. Ritz, Interview vom 07.08.2014

Je nach Gewichtung der verschiedenen Zielsetzungen – wie in Tabelle 3 (vgl. Seite 17) dargestellt – sowie in Abhängigkeit der zu veräussernden Immobilien, bestehen unterschiedliche Optionen. Die meist verbreitete Form der Monetarisierung von Betriebsimmobilien sind sale-and-lease-back oder sale-and-rent-back Transaktionen.<sup>182</sup>

Des Weiteren können auch noch die Ausgliederung des Immobilienbereichs in eine eigenständige Tochtergesellschaft bei gleichzeitigem Börsengang, die Verbriefung von Immobiliencashflows durch die Ausgabe von Asset Backed Securities<sup>183</sup>, Asset Defeasance Products<sup>184</sup> oder sofern gewisse qualitative Anforderungen erfüllt sind, die Veräusserung der Unternehmensimmobilien an einen eigens dafür gegründeten offenen Immobilienfonds in Betracht gezogen werden.<sup>185</sup> Da eine detaillierte Betrachtung der aufgezählten Handlungsoptionen über die Aufgabenstellung der vorliegenden Aufgabenstellung hinaus gehen, werden diese nicht weiter vertieft.

Sale-and-lease-back Transaktionen bei selbstgenutzten Liegenschaften können wie dargelegt, finanziell durchaus interessant sein, sofern durch die damit realisierten Kapitalzuflüsse höhere Nettoerträge generiert werden können. Dies kann beispielsweise durch Investitionstätigkeiten ins Kerngeschäft erreicht werden, wo dadurch weitere Marktanteile gewonnen werden können.<sup>186</sup>

#### 3.2.4.2 Verwertung von nicht betriebsnotwendigen Immobilien

Bei der Verwertung von nicht betriebsnotwendigen Immobilien wird zwischen passiven und aktiven Monetarisierungsstrategien unterschieden.<sup>187</sup>

---

<sup>182</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 877; für Definitionen von sale-and-lease-back sowie sale-and-rent-back vgl. die Ausführungen unter Leasing im Abschnitt 3.2.2.1 Bereitstellungsformen; Das wohl bekannteste Beispiel einer solchen Transaktion in der Schweiz ist der sog. „Bricks-Deal“ von Swisscom 2001. Die Motivation für zwei Immobilien-Paketverkäufe mit einem kumulierten Verkaufspreis von CHF 2.59 Milliarden und einem Gewinn von CHF 568 Millionen lag klar in der Mittelbeschaffung für den Erwerb der für das Kerngeschäft notwendigen UMTS-Lizenzen, die durch das Bundesamt für Kommunikation (BAKOM) vergeben wurden. Die hohen Preise, welche für die Lizenzen in Deutschland durch die Telekommunikationsunternehmen zu bezahlen waren, führten dazu, dass Swisscom zum Zeitpunkt der angekündigten Versteigerungen in der Schweiz über ausreichend liquide Mittel verfügen wollte. Um dies sicherzustellen, wurde zum einen ein Aktienpaket der damaligen Swisscom Mobile AG an Vodafone verkauft und zum anderen der „Bricks-Deal“ abgewickelt; vgl. Swisscom, Konsolidierte Jahresrechnung 2002, S. 32, Online verfügbar unter: [http://www.swisscom.ch/gb02/gb02\\_d/pdf/konsjahresrechnung.pdf](http://www.swisscom.ch/gb02/gb02_d/pdf/konsjahresrechnung.pdf) [abgerufen 31.07.2014]; Engel, Interview vom 06.08.2014

<sup>183</sup> „Das die Immobilien nutzende Unternehmen verkauft die Miet- und ggf. Verkaufsforderungen dabei an eine eigens hierfür gegründete Zweckgesellschaft („SPV = Special Purpose Vehicle“), die sich durch die Ausgabe von Asset Backed Securities refinanziert.“ Schäfers/Gier 2005, S. 877

<sup>184</sup> „Asset Defeasance Products (ADP; auch Synthetic Leasing) sind eine Sonderform des Immobilienleasings, die sich dadurch auszeichnet, dass das Immobilieneigentum steuerlich dem Leasingnehmer, handelsrechtlich jedoch dem Leasinggeber zugerechnet wird.“ Schäfers/Gier 2005, S. 877

<sup>185</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 877

<sup>186</sup> Vgl. Huwiler/Gantenbein 2011, S. 85

<sup>187</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 880-881

Passive Verwertungsstrategien haben eine unmittelbare Monetarisierung einzelner nicht betriebsnotwendiger Liegenschaften ohne Inhalts- und Strukturveränderungen zum Ziel. Die zwei grundlegenden Optionen, die sich unter Berücksichtigung der Marktfähigkeit bieten, bestehen dabei in der Vermietung und dem Verkauf.<sup>188</sup> Während beim Verkauf die Mittelbeschaffung sowie die Reduktion der Fixkosten im Vordergrund stehen, dominiert bei der Vermietung die Überlegung, dass der Verkauf eines nach Möglichkeit voll vermieteten Objekts zu einem späteren Zeitpunkt vorteilhafter ist.<sup>189</sup> Des Weiteren bietet sich im Falle einer Vermietungsstrategie die Option für eine spätere Wieder- bzw. Umnutzung, sollte sich ein zusätzlicher Flächenbedarf abzeichnen.<sup>190</sup>

Die Herausforderungen bei passiven Verwertungsstrategien ergeben sich als Folge der objektspezifischen Eigenschaften, wonach diese oftmals nicht den Anforderungen bzw. Bedürfnissen bezüglich eines optimalen Material-, Produktions- und Kommunikationsflusses genügen und somit die Marktfähigkeit nur begrenzt gegeben ist.<sup>191</sup>

Aktive Verwertungsstrategien von nicht betriebsnotwendigen Immobilien zielen hingegen auf eine Monetarisierung nach Inhalts- und Strukturveränderungen ab, wodurch eine Erschließung der Wertsteigerungspotentiale und somit eine Erhöhung des Verkaufspreises durch Steigerung der Vermarktungsfähigkeit erreicht werden soll.<sup>192</sup> Wenn die immobilienpezifischen Charakteristika unter anderem hinsichtlich Gebäude- und Flächenstruktur, Bausubstanz oder auch Wirtschaftlichkeit nicht den Marktbedürfnissen entsprechen, können ein Re-Development oder auch ein Abriss mit anschließendem Neubau strategischen Alternativen darstellen.<sup>193</sup>

Die zahlreichen Risiken, welche mit Re-Development Projekten verbunden sind, führen dazu, dass Non-Property Companies in der Regel solche Vorhaben nicht eigenständig durchführen. Vielmehr versuchen entsprechende Unternehmen Kooperationen mit einem professionellen Projektentwickler anzustreben, der eine Nutzungskonzeption sowie eine Machbarkeitsstudie für ein bestimmtes Objekt erstellt, bevor das Projekt als Ganzes inklusive eines bewilligten Bauvorhabens an einen Investor veräußert wird. Durch solche Kooperationen kann sich eine Unternehmung unter Berücksichtigung der eige-

---

<sup>188</sup> Dabei wird die Vermietung auch als „Leasing as is“ und der Verkauf als „Selling as is“ bezeichnet; vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 880

<sup>189</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 880

<sup>190</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 880

<sup>191</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 880

<sup>192</sup> Vgl. Schäfers/Gier 2005, S. 881

<sup>193</sup> Vgl. Gier 2006, S. 253-254; Schäfers/Gier 2005, S. 881

nen Stärken und Schwächen strategische Optimierungspotentiale beim Entwickeln der Bestandsimmobilien erschliessen und gleichzeitig die Risiken reduzieren.<sup>194</sup>

### 3.2.5 Bilanzierung und Bewertung

Die zuvor betrachteten Aspekte im Zusammenhang mit Unternehmensimmobilien haben auch einen erheblichen Einfluss auf die anzuwendenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bzw. sind die Vorgaben der verschiedenen Rechnungslegungsvorschriften auch bei der Erarbeitung der Immobilienstrategie zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Berichterstattung ist nicht nur die Zuordnung von Immobilien als Teil des Anlage- oder Umlaufvermögens zu unterscheiden, sondern es gilt vielmehr auch eine Klassifizierung des Immobilienportfolios unter Berücksichtigung der verschiedenen Bereitstellungsformen vorzunehmen, da diese wiederum unterschiedliche Bewertungs- und Offenlegungsvorschriften nach sich ziehen.<sup>195</sup>

#### 3.2.5.1 Bilanzierung von Unternehmensimmobilien

Per 01. Januar 2013 trat, mit Übergangsbestimmungen für die erstmalige Anwendung<sup>196</sup>, in der Schweiz das neue Rechnungslegungsrecht in Kraft, welches die Bestimmungen zur kaufmännischen Buchführung und Rechnungslegung als Teil des Schweizerischen Obligationenrechts (OR)<sup>197</sup> in den Artikel 957-963b neu regelt. Die früheren Bestimmungen zur kaufmännischen Buchführung sowie die im Aktienrecht enthaltenen Vorschriften<sup>198</sup>, die u.a. auch Vorgaben für die Bewertung von immobilienbezogenen Sachverhalten festschrieben, wurden dadurch ersetzt.<sup>199</sup>

Für den handelsrechtlichen Abschluss kotierter sowie nicht kotierter Unternehmen ergeben sich somit die Bewertungsvorgaben von Immobilienaktivitäten aus den neuen, vorgenannten Bestimmungen des OR, im Speziellen aus Art. 960-960e OR. Da sich die Aspekte der vorliegenden Arbeit auf Non-Property Companies beschränken, die sich auf das originäre Kerngeschäft fokussieren, sind die Bestimmungen der Art. 960 OR (Bewertungsgrundsätze), Art. 960a OR (Bewertungsgrundsätze von Aktiven im Allgemeinen) i.V.m. Art. 960d OR (Bewertungsgrundsätze des Anlagevermögens) von zent-

<sup>194</sup> Vgl. Gier 2006, S. 253-256; Schäfers/Gier 2005, S. 881-882

<sup>195</sup> Vgl. Völker/Enzenhofer 2004, S. 311-313

<sup>196</sup> Die neuen Bestimmungen sind ab dem Geschäftsjahr 2015, bei der Konzernrechnung ab dem Geschäftsjahr 2016 erstmals anzuwenden; vgl. PricewaterhouseCoopers 2012, S. 2

<sup>197</sup> Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht (OR)) vom 30. März 1911, Stand vom 01. Januar 2014, (SR 220)

<sup>198</sup> Nicht ausser Kraft gesetzt wurden die Art. 663c sowie Art. 670 OR; vgl. Treuhand-Kammer 2014, S. 25

<sup>199</sup> Vgl. Treuhand-Kammer 2014, S. 25

raler Bedeutung. Eine Folgebewertung zu beobachtbaren Marktpreisen von Immobilien gem. Art. 960b OR wird dabei eher eine Ausnahme darstellen.<sup>200</sup>

Die Bildung von stillen Reserven ist auch weiterhin handelsrechtlich zulässig. In Anlehnung an Art. 960e OR dürfen zur „Sicherung des dauernden Gedeihens des Unternehmens“<sup>201</sup> sowie zu Wiederbeschaffungszwecken zusätzliche Abschreibungen und Wertberichtigungen auf den Aktiven vorgenommen werden. Eine Auflösung von nicht mehr begründeten Abschreibungen, Wertberichtigungen und Rückstellungen ist nicht vorgeschrieben.<sup>202</sup> Werden allerdings im Rahmen einer Verwertungsstrategie Immobilien aus dem Anlagevermögen veräussert, sind die realisierten Buchgewinne infolge höherer Abschreibungen und Wertberichtigungen in der Vergangenheit in der Erfolgsrechnung zu erfassen. Die dadurch erfolgte Auflösung von stillen Reserven<sup>203</sup> ist offenkundig pflichtig und kann entsprechende Steuerfolgen nach sich ziehen.<sup>204</sup> Die steuerliche Optimierung von Immobilientransaktionen ist deshalb ein bedeutender Werttreiber und eine frühzeitige Planung der möglichen Steuerfolgen stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.<sup>205</sup>

Da börsenkotierte Unternehmen von Gesetzes wegen (Art. 962 Abs. 1 OR) neben dem handelsrechtlichen Abschluss einen zusätzlichen Abschluss nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung erstellen müssen<sup>206</sup>, sind für diese Unternehmen weitere Bestimmungen im Zusammenhang mit der Bilanzierung und Bewertung von Immobilien zu berücksichtigen.

---

<sup>200</sup> Falls ausnahmsweise für Immobilien ein beobachtbarer Preis auf einem aktiven Markt verfügbar ist, darf unter gewissen Voraussetzungen [...] die Folgebewertung zum Marktpreis erfolgen, selbst wenn dieser über dem Anschaffungswert liegt. Ein solcher aktiver Markt kann bei Immobilien nur in ganz seltenen Fällen bestehen, in denen die Kriterien Homogenität und Liquidität in einem hohen Mass erfüllt sind. Hingegen erfüllt eine unabhängige Immobilienschätzung das Kriterium des beobachtbaren Marktpreises im Sinne von Art. 960b Abs. 1 OR nicht.

<sup>201</sup> Art. 960e Abs. 4 OR

<sup>202</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers 2012, S. 12

<sup>203</sup> Stille Reserven sind in diesem Kontext von Zwangsreserven zu unterscheiden. Definition Zwangsreserven: „Zwangsreserven sind als Differenz zwischen den tatsächlichen Werten (Verkehrswerten) und den gesetzlichen Höchstwerten (Bewertungsobergrenzen nach Rechnungslegungsrecht) definiert. Solche Zwangsreserven entstehen z. B. durch die Wertzunahme von Grundstücken.“ Treuhand-Kammer 2014, S. 245

<sup>204</sup> Vgl. Treuhand-Kammer 2014, S. 185

<sup>205</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers 2008, S. 7; In der 2008 durch PricewaterhouseCoopers durchgeführten Studie kam heraus, dass nur bei rund einem Viertel der befragten Unternehmen der Buchwert auch ungefähr dem Marktwert der Immobilien entspricht. Etwas mehr als die Hälfte gaben an, dass der Buchwert deutlich unter dem Marktwert liegt und somit stille Reserven in beträchtlichem Umfang bestehen. Des Weiteren hat die Studie auch gezeigt, dass die steuerliche Optimierung von Immobilientransaktionen nur begrenzt vorgenommen wird; vgl. PricewaterhouseCoopers S. 7-12; Ritz/Matti 2008, S. 745-749

<sup>206</sup> „Die Pflicht zur Erstellung eines Abschlusses nach einem anerkannten Standard entfällt, wenn eine Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard erstellt wird.“ Art. 962 Abs. 3 OR

Gestützt auf das Kotierungsreglement in Verbindung mit den Richtlinien betreffend Rechnungslegung der SIX Swiss Exchange wird allen kotierten Publikumsgesellschaften je nach Kotierungssegment ein Wahlrecht zwischen den anzuwendenden Rechnungslegungsstandards Swiss GAAP FER<sup>207</sup>, IFRS<sup>208</sup> oder US GAAP<sup>209</sup> gewährt.<sup>210</sup>

Allen vorgenannten Standards liegt der Grundsatz zugrunde, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (True and Fair View<sup>211</sup>) vermittelt wird.<sup>212</sup> Somit sind stille Reserven wie im handelsrechtlichen Abschluss, unter den anerkannten Standards zur Rechnungslegung grundsätzlich nicht möglich.

Da lediglich 10 der 248 primär-kotierten Unternehmen an der SIX Swiss Exchange US GAAP als Rechnungslegungsnorm anwenden und diese somit für die Unternehmen in der Schweiz eine geringere Bedeutung haben, werden deren Bestimmungen in den weiteren Ausführungen nicht mehr berücksichtigt.<sup>213</sup>

Tabelle 5 gibt eine schematische Übersicht der relevanten Standards, der gesetzlichen Bestimmungen und den anzuwendenden Bewertungsgrundsätzen.

---

<sup>207</sup> Swiss GAAP FER: Swiss Generally Accepted Accounting Principles Fachempfehlungen zur Rechnungslegung; „Die Swiss GAAP FER fokussieren sich auf die Rechnungslegung kleiner und mittelgroßer Organisationen und Unternehmensgruppen mit nationaler Ausstrahlung.“ Swiss GAAP FER 2012, S. 10

<sup>208</sup> „Die Gesamtheit der vom IASB (International Accounting Standards Board) herausgegebenen Standards und Interpretationen wird als IFRS (International Financial Reporting Standards) bezeichnet.“ Richtlinie betreffend Rechnungslegung (RLR), SIX Exchange Regulation 09/12, Stand vom 20.06.2012, S. 2

<sup>209</sup> US GAAP: United States Generally Accepted Accounting Standards; An der New Yorker Stock Exchange (zweit-)kotierte Unternehmen müssen US GAAP als Rechnungslegungsstandard anwenden; vgl. Völker/Enzenhofer 2004, S. 310

<sup>210</sup> Vgl. Art. 49 bis 51 des Kotierungsreglement (KR) SIX Exchange Regulation 02/14 vom 04.04.2013 i.V.m. Art. 6 RLR; vgl. auch „Anerkannte Standards zur Rechnungslegung“ Treuhand-Kammer 2014, S. 82-83

<sup>211</sup> Definition True and Fair View-Prinzip: „True and Fair View ist eine Generalnorm, die sicherstellen soll, dass jegliche Information im finanziellen Abschluss über die Lage der Unternehmung den Tatsachen oder vernünftigen Schätzungen entspricht [...] den Bedürfnissen der externen Risikokapitalgeber [...] gerecht wird und dadurch Transparenz und Vertrauen schafft.“ Cotting/Boemle 2000, S. 790

<sup>212</sup> Vgl. Cotting/Boemle 2000, S. 788-794; Swiss GAAP FER 2012, S. 10

<sup>213</sup> Vgl. SIX Swiss Exchange: Download CSV-Liste aller kotierten Gesellschaften an der SIX, Online verfügbar unter: [http://www.six-swiss-exchange.com/shares/companies/issuer\\_list\\_de.html](http://www.six-swiss-exchange.com/shares/companies/issuer_list_de.html) [abgerufen am 29.06.2014]

		OR bzw. Aktienrecht	Swiss GAAP FER	IFRS
Bereitstellung	<b>Eigengenutzte Liegenschaft</b>	OR 960d "Historisch" Stille Reserven möglich	Swiss GAAP FER 18 "Hist." od. aktuell abzgl. Abschreibung	IAS 16 At cost od. IFRS 13
	<b>Leasing</b>	OR 959c Offenlegung im Anhang	Swiss GAAP FER 13 Abschreibung und Verzinsung	IAS 17 Abschreibung und Verzinsung
	<b>Miete</b>	<b>Aufwand in Erfolgsrechnung</b>	<b>Aufwand in Erfolgsrechnung</b>	<b>Aufwand in Erfolgsrechnung</b>
Verwertung	<b>Geplanter Verkauf</b>	k.A.	k.A.	IFRS 5 Veräusserung
	<b>Sales &amp; lease back</b>	OR 959c Offenlegung im Anhang	Swiss GAAP FER 13	IAS 17
	<b>Wertbeeinträchtigungen (Impairment)</b>	OR 960	Swiss GAAP FER 20	IFRS 13

"Historischer" Wert: Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten abzüglich Abschreibungen und Wertberichtigungen

Tabelle 5: Rechnungslegung für Betriebsimmobilien, in Anlehnung an Expertengruppe Immobilienbewertung und –rechnungslegung (2012), S. 938-942; Meyer/Dünhaupt (2009), S. 194-201; PricewaterhouseCoopers (2012), S. 1-14; RICS, Chapter Switzerland (2012), S. 6-12; Swiss GAAP FER (2012), S. 61-62 sowie 93-111; Treuhand-Kammer (2014), S. 25 sowie S. 195-199; Wüest & Partner (2010), S. 7.

Im Zusammenhang mit der Bilanzierung von Leasingverträgen ergibt sich in Abhängigkeit der Ausgestaltung des Leasingvertrags noch eine Besonderheit, da je nach Klassifizierung – es wird zwischen Finance Lease<sup>214</sup> und Operating Lease<sup>215</sup> unterschieden – eine anderweitige Offenlegung erfolgt. Häufig bereitet die exakte Identifikation von Leasingverhältnissen in der Praxis Probleme.<sup>216</sup> Auch die Vorgaben des OR sowie der übrigen vorgestellten Rechnungslegungsstandards sehen hier nicht eine einheitliche Handhabung vor. Die Fragestellungen und Kriterien sind bei den gesetzlichen Vorgaben sowie der Standards vergleichbar, bedürfen aber jeweils im Einzelfall einer Beurteilung

<sup>214</sup> Definition Finance Lease (auch Finanzierungs-Leasing oder Capital Lease): „Längerfristige Vermietung von Investitionsgütern; Vertragsdauer mit fester Laufzeit von üblicherweise drei oder mehr Jahren; der Leasingnehmer hat nur beschränkte Möglichkeiten, den Vertrag vorzeitig zu kündigen; die Summe der Leasingzahlungen erreicht ungefähr den vollen Wert des Leasingobjekts einschliesslich der Verzinsung des Kapitals; Grundidee: die Investition soll sich aus laufenden Erlösen selber finanzieren („pay as you earn“).“ Treuhand-Kammer 2014, S. 195; vgl. auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.2.1 Bereitstellungsformen und 3.2.2.3 Verschiedene Eigentums- und Finanzierungsvarianten

<sup>215</sup> Definition Operating Lease (auch Operatives Leasing): „Relativ kurzfristige Überlassung von Gegenständen (meistens Güter des Massenbedarfs mit kleinerem Investitionsvolumen wie Kopiermaschinen etc.); oft ist der Hersteller zugleich Leasinggeber; die Überlassung ist häufig mit Dienstleistungen verbunden (beispielsweise Servicevertrag); unkündbare Grundmietzeit von beispielsweise sechs Monaten, danach monatliche Kündigungsfrist; das Investitionsrisiko trägt vor allem der Leasinggeber, was sich einerseits in entsprechend höheren Leasingraten niederschlägt; andererseits hat der Leasingnehmer die Möglichkeit, das geleaste Objekt gegen neuere Typen auszutauschen.“ Treuhand-Kammer 2014, S. 195; vgl. auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.2.1 Bereitstellungsformen und 3.2.2.3 Verschiedene Eigentums- und Finanzierungsvarianten

<sup>216</sup> Vgl. Meyer/Dünhaupt 2009, S. 200

gem. den entsprechenden Bestimmungen zum Leasing bzw. sale-and-lease-back gem. der obenstehenden Tabelle 4.

Grundsätzlich gilt nach Swiss GAAP FER sowie auch nach IFRS, dass das Leasinggut bei derjenigen Vertragspartei zu bilanzieren ist, welche die wesentlichen Chancen und Risiken trägt und somit das wirtschaftliche Eigentum hat. In diesem Fall wird von einem Finance Lease gesprochen. Beim Operating Leasing ist der Leasingnehmer dagegen weder wirtschaftlicher noch rechtlicher Eigentümer.<sup>217</sup>

Aufgrund eines besseren Bilanzbildes wird von Unternehmen, die als Leasingnehmer agieren, ein Operating Leasing bevorzugt, da dieses als spezifische Form eines Mietgeschäfts lediglich in der Erfolgsrechnung zu erfassen ist.<sup>218</sup>

Um die Manipulationsspielräume einzuengen, werden deshalb bspw. unter Swiss GAAP FER vier Kriterien aufgestellt, bei deren Vorliegen das Leasinggeschäft als Finanzierungsleasing zu deklarieren ist. Gilt eines der Kriterien als erfüllt, bedarf es beim Leasingnehmer einer Bilanzierung der Immobilie auf der Aktivseite sowie der Leasingverbindlichkeiten in den Passiven bei Vertragsabschluss sowie einer entsprechenden Bewertung in den Folgeperioden.<sup>219</sup> Wird keines der Unterscheidungsmerkmale erfüllt, ist das Leasinggeschäft als operatives Leasing einzustufen. In der Folge werden lediglich die Leasingraten in der Erfolgsrechnung als „Mietaufwand“ erfasst. Die Zielsetzung von Swiss GAAP FER ist dabei, dass die Unternehmen ihre wirtschaftliche Lage den tatsächlichen Verhältnissen entsprechend ausweisen.<sup>220</sup>

### 3.2.5.2 Bewertung von Unternehmensimmobilien

Analog zu den Entwicklungen bei der Rechnungslegung gewinnen internationale Standards – neben nationalen gesetzlichen und standesrechtlichen Bestimmungen – auch bei der Immobilienbewertung infolge der fortschreitenden Internationalisierung der Kapitalmärkte zunehmend an Bedeutung. Als Folge daraus ist auch hier eine Vereinheitlichung der Standard festzustellen.<sup>221</sup>

---

<sup>217</sup> Vgl. Huwiler/Gantenbein 2011, S. 85; Meyer/Dünhaupt 2009, S. 200

<sup>218</sup> Vgl. Meyer/Dünhaupt 2009, S. 200

<sup>219</sup> Vgl. Meyer/Dünhaupt 2009, S. 200-201

<sup>220</sup> Vgl. Meyer/Dünhaupt 2009, S. 201

<sup>221</sup> Vgl. RICS, Chapter Switzerland 2012, S. 21



Der Bewertung von Immobilien, Gebäuden und Boden können unterschiedliche Bewertungsmethoden zu Grunde gelegt werden. In der Praxis wird jedoch vorzugsweise auf folgende 3 Basismethoden zurückgegriffen:

- Vergleichswertmethode (Sales Comparison Approach)
- Ertragswertmethode (Income Capitalisation Approach)
- Sachwertmethode (Cost Approach)

Je nach Basismethode können noch weitere Untermethoden unterschieden werden.<sup>222</sup> Für die Bewertung von Büro- und Geschäftshäusern, Gewerbe- und Industrieliegenschaften eignet sich in der Regel die Discounted Cash Flow-Methode (DCF), welche den Ertragswertmethoden zugerechnet wird, am besten. Situativ kann auch – im Speziellen für Gewerbe- und Industrieliegenschaften – die Verwendung der Sach- bzw. Substanzwertmethode angebracht sein. Diese ist v.a. bei allen Objektarten anwendbar, die keinen Ertrag abwerfen oder bei denen Erträge lediglich eine untergeordnete Rolle spielen.<sup>223</sup>

### 3.2.6 Portfolioanalyse und -optimierung

Basierend auf den Klassifizierungskriterien im Abschnitt 2.1.2, welche in den Dimensionen Marktfähigkeit<sup>224</sup> und Betriebsnotwendigkeit im weiteren Sinne<sup>225</sup> subsumiert wurden und unter Berücksichtigung der Zielsetzungen der Bereitstellungs- und Verwertungsstrategien im Abschnitt 3.2.1 lassen sich nun durch einen Abgleich des Flächenbedarfs mit dem Bestand an Unternehmensimmobilien Handlungsstrategien für das ganze Immobilienportfolio erarbeiten. Ein mögliches Vorgehen zeigt dabei die nachfolgende Abbildung 2:

---

<sup>222</sup> Vgl. RICS, Chapter Switzerland 2012, S. 36

<sup>223</sup> Vgl. RICS, Chapter Switzerland 2012, S. 38-39; Weiterführende Informationen zu den verschiedenen Bewertungsmethoden und –modellen finden sich bspw. in Fierz 2011, S. 109-510; Loder et al. 2010, S. 593-637, RICS, Chapter Switzerland 2012, S. 35-40

<sup>224</sup> Klassifizierungskriterien, welche der Dimension „Marktfähigkeit“ zugeordnet wurden: Lage, Drittverwendungsfähigkeit, Baulicher Zustand, Nutzungszusammensetzung, Nutzungs-/Immobilienart; vgl. Abschnitt 2.1.2

<sup>225</sup> Klassifizierungskriterien, welche der Dimension „Betriebsnotwendigkeit im weiteren Sinne“ zugeordnet wurden: Nutzungs-/Immobilienart, Strategische Bedeutung, Betriebsnotwendigkeit im engeren Sinne; vgl. Abschnitt 2.1.2

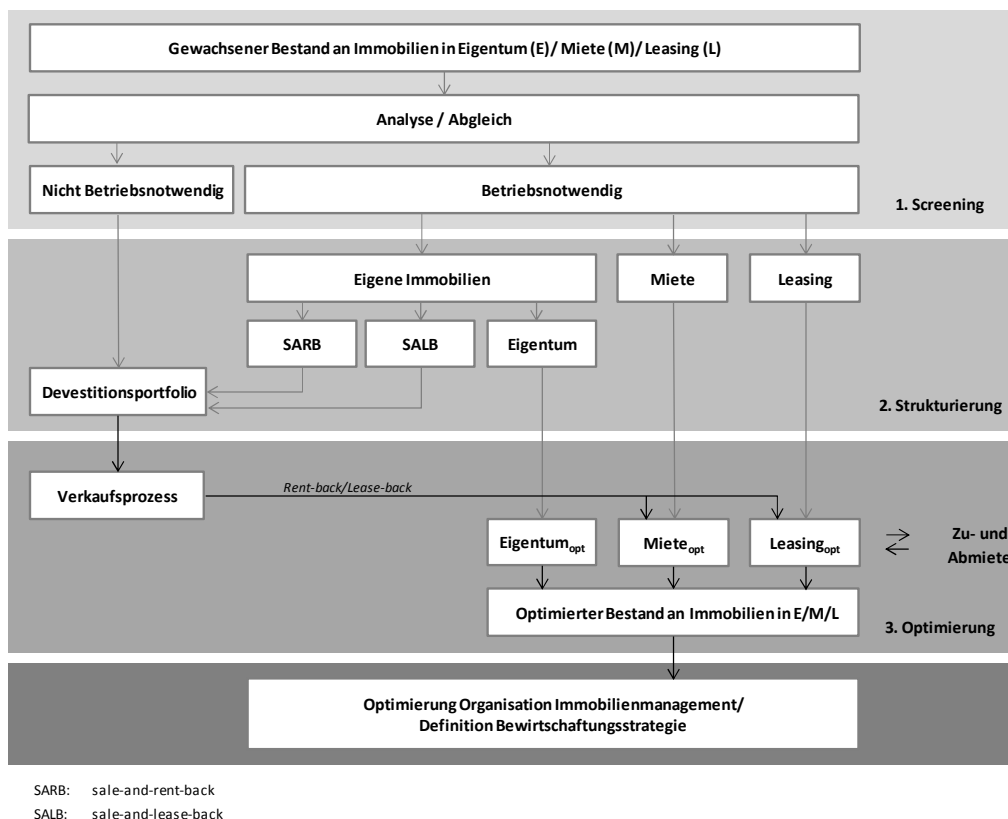


Abbildung 2: Typisches Vorgehen bei der Optimierung von betrieblichen Immobilienbeständen, in Anlehnung an Wüest & Partner (2010), S. 9.

Im Rahmen des Prozessschritts „Screening“ werden sinnvollerweise die vorgenannten qualitativen und quantitativen Kriterien und Zielsetzungen mit einer unternehmensspezifischen Gewichtung versehen. Gestützt auf highest-and-best-use<sup>226</sup>-Studien der Einzelobjekte im Sinne einer ganzheitlichen und wertorientierten Bestandsaufnahme lassen sich diese in der nachfolgenden Portfolio-Matrix positionieren. Als Ergebnis des Prozessschritts 2 „Strukturierung“ liegt nun eine Visualisierung des Portfolios vor, woraus sich die Handlungsstrategien zur Optimierung der strategischen und finanziellen Wertigkeit der einzelnen Unternehmensimmobilien oder aggregierter Segmente ableiten lassen, vgl. hierzu Abbildung 3.<sup>227</sup> Nach erfolgreicher Umsetzung der erarbeiteten Handlungsstrategien ergibt sich dann der optimierte Bestand an Immobilien im Eigentum, zur Miete und im Leasing.

<sup>226</sup> Vgl. hierzu die Bestimmungen von IFRS 13; vgl. Expertengruppe Immobilienbewertung und -rechnungslegung (2012), S. 938-942; RICS, Chapter Switzerland 2012, S. 12

<sup>227</sup> Je nach Portfoliogröße kann es zur Ermittlung der Optimierungspotentiale sinnvoll sein, zuerst eine Pilot-Studie mittels repräsentativer Objekte vorzunehmen.

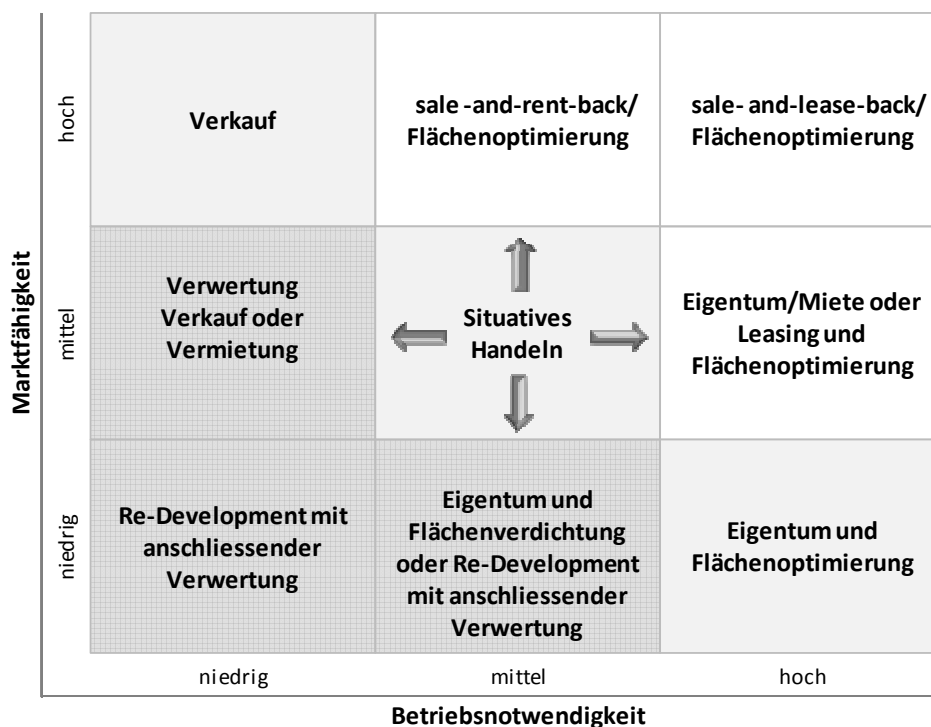


Abbildung 3: Portfolioanalyse und daraus abgeleitete Handlungsstrategien, in Anlehnung an Gier (2006), S. 174; Schäfers/Gier (2005), S. 876; Wellner (2002), S. 207-215.

In einem nächsten Schritt gilt es, die so identifizierten Optimierungspotentiale umzusetzen und die optimierten Immobilienbestände in Eigentum, Miete und Leasing mit adäquaten Strategien an der Unternehmensstrategie auszurichten sowie im Falle von Eigentum unter Berücksichtigung der Refinanzierungsmöglichkeiten der Unternehmung die Finanzierung der Immobilie zu optimieren.<sup>228</sup>

### 3.2.7 Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung der Immobilienstrategie

Um die identifizierten Potentiale zur Steigerung der Rentabilität, der Wettbewerbsfähigkeit und des Werts der gesamten Unternehmung zu erschliessen, benötigt es einen grundlegenden Wandel im Verständnis des Managements von Unternehmensimmobilien. Das klassische funktionserhaltende und technische Verwalten ist durch ein systematisches Immobilienmanagement abzulösen.<sup>229</sup> Im Folgenden werden deshalb die Bedeutung eines betrieblichen Immobilienmanagements sowie die Notwendigkeit eines immobilienpezifischen Daten- und Informationsmanagements näher erläutert.

<sup>228</sup> Vgl. Wüest & Partner 2010, S. 8

<sup>229</sup> Vgl. Feusi 2004, S. 71; Schulte/Schäfers 2004, S. 33-34

### 3.2.7.1 Bedeutung eines Corporate Real Estate Managements

Unter dem Begriff Corporate Real Estate Management (CREM) wird das aktive, ergebnisorientierte, strategische sowie operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Unternehmensimmobilien, im Speziellen von Non-Property Companies, verstanden.<sup>230</sup> Die Aufgaben und Fragestellungen des CREM ergeben sich dabei aus den zuvor behandelten Aspekten rund um die Immobilienstrategie.

Der Grossteil der Schweizer Unternehmen verfügt lediglich über einzelne Liegenschaften, sodass es keiner aufwendigen Organisationsstrukturen bedarf. Dennoch ist es sinnvoll in Abhängigkeit der Grösse des Unternehmens sowie des Immobilienportfolios geeignete organisatorische und prozessuale Strukturen zu implementieren. Während sich für kleine Unternehmen aus Effizienz- und Know-how- Überlegungen eine Lösung mit externen Spezialisten aufdrängt, können grössere Firmen mit einem grösseren Immobilienbestand die Zuständigkeiten und Kompetenzen einzelnen Mitarbeitenden oder einem kleinen Team zuweisen.<sup>231</sup> Ungeachtet der Unternehmensgrösse und der Ausgestaltung der CREM-Zuständigkeiten obliegt es aber der Unternehmensleitung die strategische Grundausrichtung in Bezug auf den Umgang mit den unternehmenseigenen Immobilien festzulegen, indem Grundsatzentscheidungen hinsichtlich Standortwahl, Bereitstellung- und Verwertungsstrategie definiert und unternehmensspezifische Voraussetzungen für die Steuerung und Überwachung des Immobilienportfolios geschaffen werden.<sup>232</sup>

Zentrale Herausforderungen beim internen Aufbau einer CREM-Organisation bilden u.a. das Finden von qualifiziertem Personal, welches die Fähigkeiten haben muss, für die interdisziplinären Fragestellungen ganzheitliche Lösungsansätze zu entwickeln und andererseits die kontinuierliche Abstimmung der Immobilien- auf die Unternehmensstrategie.<sup>233</sup> Schwierigkeiten bereitet zudem auch oftmals das Aufzeigen des geschaffenen Mehrwerts durch ein professionelles CREM-Team, was gem. einer Studie aus 2007 v.a. auf das Fehlen von angemessenen Messkriterien zurück zu führen ist. Das Fehlen von solchen Leistungsparametern erschwert es zum einen den CREM-Mitarbeitenden die Wirkung ihrer Handlungen zu beurteilen, aber zum anderen auch diese in geeigneter

---

<sup>230</sup> Vgl. Feusi 2004, S. 71; Schulte/Schäfers 2004, S. 46

<sup>231</sup> Vgl. Wüest & Partner 2010, S. 10-11; Mögliche Lösungsansätze unter Berücksichtigung der Unternehmensgrösse vgl. Wüest & Partner 2010, S. 11

<sup>232</sup> Vgl. Schulte/Schäfers 2004, S. 49

<sup>233</sup> Vgl. Giger 2005, S. 77; Feusi 2004, S. 71

Form mit den Nutzern und dem oberen Management zu teilen.<sup>234</sup> Dabei gilt es beim Erarbeiten von Kennzahlen im Besonderen zu beachten, dass „[...] CRE metrics should not report real estate performance; but rather, they should report CRE team performance in using real estate to contribute to organizational objectives.“<sup>235</sup>

### 3.2.7.2 Notwendigkeit eines Daten- und Informationsmanagements

Um die Chancen und Risiken von Unternehmensimmobilien im Rahmen systematischer Analysen, der Planung, Steuerung und Kontrolle frühzeitig erkennen zu können, bedarf es v.a. bei grösseren Portfolios eines Immobilieninformationssystems, welches eine Gesamtsicht auf alle relevanten Daten des Immobilienbestands ermöglicht. Neben allgemeinen Auswertungsmöglichkeiten stellt das Informationssystem idealerweise auch Funktionalitäten zur Berechnung von immobilienbezogenen und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zur Verfügung, die eine proaktive Steuerung und Kontrolle des Portfolios erleichtern.<sup>236</sup> Apgar meint hierzu: „Leaders need real estate intelligence: accurate data, synthesized into relevant information, interpreted in the context of corporate and competitive realities. This kind of intelligence allows them to understand trade-offs and to connect real estate decisions to corporate strategy.“<sup>237</sup>

Da aber voll integrierte Systemlösungen sowohl bei der Anschaffung als auch im Unterhalt oftmals sehr kostenintensiv sind, gilt es hier unter Kosten-/Nutzen-Relationen eine adäquate, unternehmensspezifische Lösung zu definieren.<sup>238</sup> Aufgrund der oftmals grossen Datenmengen empfiehlt sich bei der Umsetzung der Einsatz einer Datenbank.<sup>239</sup>

Besonderes Augenmerk ist dabei auch auf die kontinuierliche Datenpflege zu richten bzw. die qualitative Prüfung der Datenquellen oder von manuell erfassten Daten. Die Aussagekraft und Aktualität des IT-Systems sowie der verdichteten Informationen hängt wesentlich von der Qualität der importierten und eingegebenen Daten ab.<sup>240</sup>

---

<sup>234</sup> Vgl. Appel-Meulenbroek/Feijts 2007, S. 234; Lindholm/Nenonen 2006, S. 118

<sup>235</sup> Jordan/McCarty/Velo 2009, S. 112

<sup>236</sup> Giger 2005, S. 77; Vollrath 2004, S. 105-119; Pfnür 2011, S. 421-427

<sup>237</sup> Apgar 2009, S. 103

<sup>238</sup> Vgl. Vollrath 2004, S. 135

<sup>239</sup> Vgl. Vollrath 2004, S. 120

<sup>240</sup> Vgl. Vollrath 2004, S. 120

## 4 Konzeptionelle Ansätze für das betriebliche Immobilienmanagement

Die in Kapitel 3 behandelten Themen haben die Mehrdimensionalität und Komplexität von immobilienpezifischen Unternehmensentscheidungen unter strategischen und taktischen Gesichtspunkten aufgezeigt.

Im vorliegenden Kapitel wird zunächst eine Übersicht von in Forschung und Literatur existierender Bezugsrahmen zur Optimierung von Unternehmensimmobilien vermittelt. Anschliessend folgt eine kritische Würdigung, indem beurteilt wird, inwiefern die vielschichtigen Aspekte des betrieblichen Immobilienmanagements durch die konzeptionellen Ansätze erfasst und abgebildet werden können, sodass sich daraus Strategien und Handlungsoptionen ableiten lassen.

### 4.1 Übersicht existierender Bezugsrahmen in Forschung und Literatur

Obwohl die nachfolgende Tabelle 6 keine abschliessende Übersicht existierender Bezugsrahmen in Forschung und Literatur darstellt, lässt sich unter Berücksichtigung der Erscheinungsjahre erkennen, dass die Beachtung eines professionellen Immobilienmanagements seit rund zwanzig Jahren stetig zunimmt.

Um dem Bedürfnis nach einem conceptual framework zur Identifikation der für ein Unternehmen richtigen Immobilienstrategie nachzukommen, haben die Autoren auf verschiedene theoretische Modelle der modernen Betriebswirtschaftslehre zurück gegriffen und mögliche Lösungsansätze aufgezeigt:

Jahr	Autor(en)	Titel der Publikation	Grundidee / Kernaussage
1993	Nourse, H. O./ Roulac, S. E. <sup>241</sup>	Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy	Eine immobilienpezifische Entscheidung kann nur dann wirkungsvoll sein und einen Mehrwert für die Unternehmung schaffen, wenn sie die Erreichung übergeordneter Unternehmensziele unterstützt. Um dies sicherstellen zu können, bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtung der Zusammenhänge zwischen der Unternehmensstrategie, der Immobilienstrategie und den damit verbundenen, operativen Entscheidungen. Nourse/Roulac definieren in einem ersten Schritt acht alternative Immobilienstrategien <sup>242</sup> , welche sie anschliessend in einer Matrix neun strategischen

<sup>241</sup> Vgl. Nourse/Roulac 1993, S. 475-494

<sup>242</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2 Immobilienstrategien unter angelsächsische Interpretationen

			<p>Triebkräften der Unternehmensstrategie gegenüber stellen.</p> <p>Nourse/Roulac haben mit ihrem conceptual framework erstmals einen ganzheitlichen Bezugsrahmen entwickelt, der den Zusammenhang von Unternehmensstrategie, Immobilienstrategie und operativen Immobilienentscheidungen verdeutlicht.</p>
1995	Apgar, M. IV <sup>243</sup>	Managing Real Estate to Build Value	<p>Eine Kostenreduktion erfolgt durch die Optimierung der drei „L’s“: Konsolidierung der „locations“, Vereinfachung der „layouts“ und (Nach-) Verhandlungen der „leases“.</p> <p>Analyse des Immobilienbestands mittels Nutzwertanalyse nach den Kriterien „Amount“, „Price“, „Grade“, „Area“ und „Risk“, indem eine unternehmensspezifische Gewichtung der Kriterien sowie eine Beurteilung von 0, 1 oder 2 erfolgt. Anschl. wird das Ergebnis verknüpft mit den Faktoren „Functions“ (im Sinne von Verwendungszweck), „Time“ und „Space“. Aus den Erkenntnissen lassen sich dann Handlungsstrategien auf die drei „L’s“ ableiten.</p>
1996	Schäfers, W. <sup>244</sup>	Strategisches Management von Unternehmensimmobilien: Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	<p>Entwicklung eines Immobilienstrategie-Würfels, welcher die verschiedenen Immobilien-Grundstrategien der Bereitstellung, der Bewirtschaftung und der Verwertung den Dimensionen Risiko und Wettbewerb gegenüberstellt.<sup>245</sup></p> <p>Diese Publikation kann als Ursprung konzeptioneller Ansätze für das betriebliche Immobilienmanagement in der deutschen Fachliteratur bezeichnet werden.</p>
1996	Roulac, S. E. <sup>246</sup>	The Strategic Real Estate Framework: Processes, Linkages, Decisions	<p>Diese Arbeit baut auf den Aussagen von Nourse/Roulac von 1993 auf, wobei hier der Fokus auf den verschiedenen Marktteilnehmern und der Korrelation ihrer Handlungen liegt. Die Marktteilnehmer werden nach Eigentümer, Entwickler, Investoren, Nutzer, Service Provider sowie Öffentlichkeit kategorisiert.</p> <p>Durch das Verstehen der Korrelation und der generellen Verbindungen zwischen den einzelnen Marktakteuren sollen wirksamere immobilien-spezifische Entscheidungen getroffen</p>

<sup>243</sup> Vgl. Apgar 1995, S. 162-179

<sup>244</sup> Vgl. Schäfers 1996, S. 1-421

<sup>245</sup> Vgl. auch die Ausführungen im Kapitel 3 Strategische und taktische Aspekte des betrieblichen Immobilien-managements wo verschiedene Aspekte der Dissertation von Schäfers verarbeitet wurden.

<sup>246</sup> Vgl. Roulac 1996, S. 323-346

			werden können.
1997	Von Jürgensonn, I. <sup>247</sup>	Strategische Optionen für das Corporate Real Estate Management: Beiträge zum Shareholder Value-Management	<p>Identifikation von Massnahmen zur Steigerung des Shareholder Value, welche in die drei Konzepte Facility-, Asset- und Portfolio-Management unterteilt werden.</p> <p>Die Kernaussage ist, dass durch ein professionelles Immobilienmanagement Wertsteigerungspotentiale zu Gunsten des Shareholder Value identifiziert und frei gesetzt werden können.</p>
1999	O'Mara, M. A. <sup>248</sup>	Strategy and Place: Managing corporate real estate and facilities for competitive advantages	<p>Es werden drei Grundstrategien zur Steigerung der unternehmensspezifischen Konkurrenzfähigkeit durch den Immobilienbestand unterschieden: „Incremental Strategy“, „Value-based Strategy“ und „Standardisation Strategy“.</p> <p>Zentrale Fragestellung bei allen drei Strategien ist neben der Steigerung der Konkurrenzfähigkeit, die Auswirkung bzw. das durch Immobilien vermittelte Corporate Image eines Unternehmens. Während bei der „Incremental Strategy“ oftmals eine bunte Auswahl an Gebäuden im Portfolio einer Unternehmung gehalten werden, ohne dass damit eine bestimmte Botschaft bzw. Image vermittelt wird, ist dies bei einer „Value-based Strategy“ genau umgekehrt. Hier sollen explizit und gezielt durch die Bauweise, die verwendeten Materialien, die Architektur als Ganzes sowie den Standort der Immobilie Unternehmenswerte vermittelt werden. Bei der „Standardisation Strategy“ stehen Kriterien wie Kosteneffizienz, einheitliche Standards, Skaleneffekte im Vordergrund. Die „Incremental Strategy“ ist meistens geprägt durch eine kurz- bis mittelfristige Haltedauer, wo zuerst weitere Faktoren bekannt sein müssen, bevor eine „Value-Based Strategy“, eine „Standardisation Strategy“ oder eine Kombination der beiden Strategien verfolgt werden kann.</p>
2001	Roulac, S. E. <sup>249</sup>	Corporate Strategy is Integral to Corporate Business Strategy	Aufbauend auf den acht alternativen Immobilienstrategien gem. Nourse/Roulac von 1993 werden diese mit den sieben Dimensionen „create and retain customers“, „attract and retain outstanding people“, „contribute to

<sup>247</sup> Vgl. Von Jürgensonn 1997, S. 1-299

<sup>248</sup> Vgl. O'Mara 1999, S. 1-347

<sup>249</sup> Vgl. Roulac 2001, S. 129-152



			<p>effective business processes“, „promote enterprises values and culture“, „stimulate innovation and learning“, „impact core competency“ und „enhance shareholder wealth“ verknüpft.</p> <p>Kernaussage ist, dass eine übergeordnete Immobilienstrategie korrekt umgesetzt, die Konkurrenzfähigkeit einer Unternehmung im Bereich der vorgenannten sieben Dimensionen enorm positiv zu beeinflussen vermag.</p>
2003	Kaufmann, C. A. <sup>250</sup>	Entwicklung und Umsetzung von Strategien für das Management betrieblich genutzter Immobilien	<p>Entwicklung eines Strategiemodells, welches durch einen Würfel mit den Achsen Eigentum, Nutzung, Dienstleistungen visualisiert wird, sodass jede der gewählten bzw. entwickelten Strategien im dreidimensionalen Raum des Würfels abgebildet werden kann.</p> <p>Die Strategieumsetzung orientiert sich an der Grundidee der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton.<sup>251</sup> Dabei werden in Anlehnung an die spezifischen Bedürfnisse des betrieblichen Immobilienmanagements die vier Perspektiven teilweise umbenannt und mit Finanzen, Benutzer, Prozesse und Potentiale bezeichnet.</p>
2006	Gier, S. <sup>252</sup>	Bereitstellung und Desinvestition von Unternehmensimmobilien: Strategiefindung auf Basis eines mehrstufigen Corporate Real Estate Management-Konzeptes	Vier Komponenten des Corporate Real Estate Portfoliomanagements bilden die Grundlage des entwickelten Strategie-Ansatzes: die Ableitung der Immobilienstrategie aus der Unternehmensstrategie, die Bestands- und Bedarfsanalyse sowie die Optimierungsanalyse, die sich durch den Abgleich der Bestands- und Bedarfsanalyse ergibt. Anschliessend werden auf Basis verschiedener Instrumente der Bestands-, Bedarfs- und Optimierungsanalyse an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Verfügungsrechte bzw. Bereitstellungsstrategien abgeleitet.
2006	Lindholm, A.-L./ Gibler, K. M./ Leväinen, K. I. <sup>253</sup>	Modeling the Value-Adding Attributes of Real Estate to the Wealth Maximization of the Firm	Die acht alternativen Immobilienstrategien nach Nourse/Roulac von 1993 werden mit weiteren nutzenstiftenden Faktoren kombiniert. Die Umsetzung der identifizierten Strategien erfolgt mittels einer Balance Scorecard gem. Kaplan/Norton und soll aufzeigen, wie direkt aber auch indirekt Mehrwert für das Kerngeschäft erzielt wird

<sup>250</sup> Vgl. Kaufmann 2003, S. 1-123

<sup>251</sup> Vgl. Kaplan/Norton 1996, S. 75-85

<sup>252</sup> Vgl. Gier 2006, S. 1-389

<sup>253</sup> Vgl. Lindholm/Gibler/Leväinen 2006, S. 445-475

			und der Unternehmenswert gesteigert werden kann.
2006	Scheffer, J. J. L./ Singer, B. P./ Van Meerwijk, M. C. C. <sup>254</sup>	Enhancing the contribution of corporate real estate to corporate strategy	Weiterentwicklung des von Nourse/Roulac 1993 entworfenen Modells durch das Hinzufügen von Messkriterien zur Überprüfung des durch immobilienpezifische Entscheidungen geschaffenen Mehrwerts innerhalb einer Unternehmung.
2007	Singer, B. P./ Bossink, B. A. G./ Vande Putte, H. J. M. <sup>255</sup>	Corporate real estate and competitive strategy	Kombination der drei Grundstrategien nach O'Mara von 1999 mit den drei Wettbewerbs-Normstrategien nach Porter: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokus. <sup>256</sup>
2008	Heywood, C./ Kenley, R. <sup>257</sup>	The sustainable competitive advantage model for corporate real estate	Zweistufiges Modell, wonach sich die erste Stufe aus der Konkurrenzfähigkeit und den damit verbundenen Faktoren Kosten, Innovation und Differenzierung zusammensetzt und die zweite Stufe sich aus funktionalen Strategien des CREM ergibt.
2008	Heywood, C./ Kenley, R. <sup>258</sup>	Evaluating the sustainable competitive advantage model for corporate real estate	Empirische Evaluation des zuvor entwickelten Modells. Durch das Zusammenführen von funktionalen CREM-Strategien mit der übergeordneten Unternehmensstrategie, welche durch die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens dargestellt wird, soll das Modell aufzeigen, welche Handlungsoptionen des CREM nutzenmaximierend sind.
2008	Lindholm, A.-L. <sup>259</sup>	A constructive study on creating core business relevant CREM strategy and performance measures	Weiterentwicklung des Modells aus 2006 von Lindholm/Gibler/Leväinen und empirische Überprüfung. Die Umsetzung mittels Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton wird nicht mehr erwähnt.  Dafür werden die Immobilienstrategien an einer Maximierung des Shareholder Values ausgerichtet. Die Maximierung soll erzielt werden, indem durch die verschiedenen Immobilienstrategien das Umsatz- und Rentabilitätswachstum positiv beeinflusst wird.
2009	Apgar, M. IV <sup>260</sup>	What Every Leader Should Know About Real Estate	Weiterentwicklung des Modells von 1995: Amount, Price, Grade, Area, Risk. Explizit berücksichtigt wird neu auch der Aspekt Nachhaltigkeit.

<sup>254</sup> Vgl. Scheffer/Singer/Van Meerwijk 2006, S. 188-197

<sup>255</sup> Vgl. Singer/Bossink/Vande Putte 2007, S. 25-38

<sup>256</sup> Vgl. Singer/Bossink/Vande Putte 2007, S. 27-29

<sup>257</sup> Vgl. Heywood/Kenley 2008a, S. 85-109

<sup>258</sup> Vgl. Heywood/Kenley 2008b, S. 160-182

<sup>259</sup> Vgl. Lindholm 2008, S. 343-358

<sup>260</sup> Vgl. Apgar 2009, S. 100-107

2012	Gibler, K. M./Lindholm, A.-L. <sup>261</sup>	A test of corporate real estate strategies and operating decisions in support of core business strategies	Weiterentwicklung des Modells aus 2008 von Lindholm, dessen Gedankengut auf die ursprüngliche Konzeption von Nourse/Roulac von 1993 zurück geht. Den Immobilienstrategien wird auch eine Strategie bzw. Zielsetzung hinsichtlich Nachhaltigkeit hinzugefügt. Die Ausrichtung auf die Maximierung des Shareholder Values durch eine positive Beeinflussung des Umsatz- und Rentabilitätswachstums wird beibehalten. Die empirische Untersuchung zur Messung des geschaffenen Mehrwerts durch eine Abstimmung der Unternehmens- mit der Immobilienstrategie sowie entsprechenden immobilien-spezifischen Entscheidungen gelangt zum Schluss, dass Immobilienentscheidungen einen positiven Wertbeitrag zum Wohlergehen der Firma leisten können.
------	--	---	--

Tabelle 6: Übersicht existierender Bezugsrahmen für das betriebliche Immobilienmanagement.

#### 4.2 Kritische Würdigung existierender Bezugsrahmen

Eine detaillierte Betrachtung existierender Bezugsrahmen für das betriebliche Immobilienmanagement verdeutlicht, die damalige Weitsicht von Nourse/Roulac bei der Erarbeitung ihres konzeptionellen Ansatzes 1993. Viele der im Nachgang entwickelten Konzepte bauen auf diesem Bezugsrahmen auf oder berufen sich zumindest in Teilen auf diese Konzeption. Somit kann dieser Bezugsrahmen als geistiger Ursprung konzeptioneller Ansätze zum betrieblichen Immobilienmanagement bezeichnet werden. Die aufgezeigten Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie, Immobilienstrategie und operativen, immobilien-spezifischen Entscheidungen haben auch heute noch unverändert Gültigkeit. Schwierigkeiten ergeben sich teilweise, wie bereits im Rahmen des Abschnitts Immobilienstrategien<sup>262</sup> ausgeführt, in Bezug auf unterschiedliche Definitionen und Anwendung von Begrifflichkeiten zwischen der englisch- und der deutschsprachigen Fachliteratur – im Speziellen hinsichtlich Strategien und Zielsetzungen aber auch zwischen Zielsetzungen und Einflussfaktoren. Die Aussagekraft wird im Ganzen dadurch nur unwesentlich gemindert, allerdings sollte ein Unternehmen bei der aktiven Anwendung des Bezugsrahmens eine klare Unterscheidung bzw. Kategorisierung vor-

<sup>261</sup> Vgl. Gibler/Lindholm 2012, S. 25-48

<sup>262</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2 Immobilienstrategien

nehmen, indem bspw. zwischen Input- und Outputfaktoren oder nach Ursache-Wirkungs-Relationen differenziert wird.

Des Weiteren lassen sich durch die Anwendung des Bezugsrahmens nach Nourse/Roulac keine klare Handlungsstrategien hinsichtlich der Immobilienbereitstellungsformen Eigentum, Miete oder Leasing ableiten. Dies lässt sich damit begründen, dass zwischen den Immobilienstrategien – adaptiert ins Deutsche bei den Zielsetzungen – und den operativen, immobilisenspezifischen Entscheidungen eine zweidimensionale Zielkonzeption gewählt wird, welche die Komplexität und Mehrdimensionalität von solchen Fragestellungen nicht abzubilden vermag.

O'Mara deckt durch den konzeptionellen Ansatz zur Quantifizierung der Konkurrenzfähigkeit durch Immobilienstrategien lediglich einen spezifischen Faktor der strategischen Wertigkeit von Unternehmensimmobilien ab, weshalb dieser Ansatz für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zu kurz greift und nicht weiter verfolgt wird. Dies gilt ebenfalls für die wissenschaftlichen Arbeiten, welche auf den Grundideen von O'Mara aufbauen – so bspw. die Arbeit von Singer/Bossink/Vande Putte.

Gibler/Lindholm waren ebenfalls an verschiedenen Publikationen konzeptioneller Bezugsrahmen beteiligt, zuletzt gemeinsam 2012. Ihre letzte Publikation baut auf denjenigen der Vorjahre auf, lässt sich aber in den Grundzügen auf den Bezugsrahmen von Nourse/Roulac zurückführen. Gegenüber Nourse/Roulac bzw. früherer Ansätze von ihnen, haben sie zusätzlich eine Immobilienstrategie bzw. Zielsetzung ergänzt, welche die aktuellen Entwicklungen zur Nachhaltigkeit bei Immobilien berücksichtigt. Durch die klare Ausrichtung am Shareholder Value wird eine einfachere Messung des durch eine Abstimmung der Unternehmens- mit der Immobilienstrategie sowie entsprechenden immobilisenspezifischen Entscheidungen geschaffenen Mehrwerts ermöglicht. Allerdings lassen sich auch bei dieser Arbeit keine klaren Handlungsstrategien ableiten, welche aus der Unternehmens- über die Immobilienstrategie entwickelt werden. Zudem schlägt die Studie vor, dass zusätzliche Immobilienstrategien zum Modell hinzugefügt werden, die technologische, ökonomische und wettbewerbsspezifische Faktoren berücksichtigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die bis heute existierenden Bezugsrahmen zum einen die Komplexität und Mehrdimensionalität von Immobilienentscheidungen nur begrenzt abbilden können und zum anderen in der Regel kein Entscheidungsraaster darstellen, auf welchem Handlungsstrategien abgeleitet werden können.

## 5 Konzeptioneller Bezugsrahmen für immobilienstrategische Entscheidungen

Um die Komplexität und Mehrdimensionalität von immobilienstrategischen Entscheidungen zu erfassen sowie konkrete Handlungsoptionen in der Praxis formulieren zu können, bedarf es eines ganzheitlichen, konzeptionellen Bezugsrahmens, welcher sämtliche Ebenen – strategisch, taktisch und operativ – berücksichtigt sowie die in der Fachliteratur bereits ausgearbeiteten Teilaspekte den verschiedenen Ebenen des Gesamtkonzeptes zuordnet. Abbildung 4 stellt die ganzheitliche Konzeption dar. Dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip folgend, wird eine Maximierung des Shareholder Value angestrebt. Dies wird erreicht durch eine positive Beeinflussung des Umsatzwachstums sowie einer Rentabilitätssteigerung infolge von immobilienstrategischen Entscheidungen.

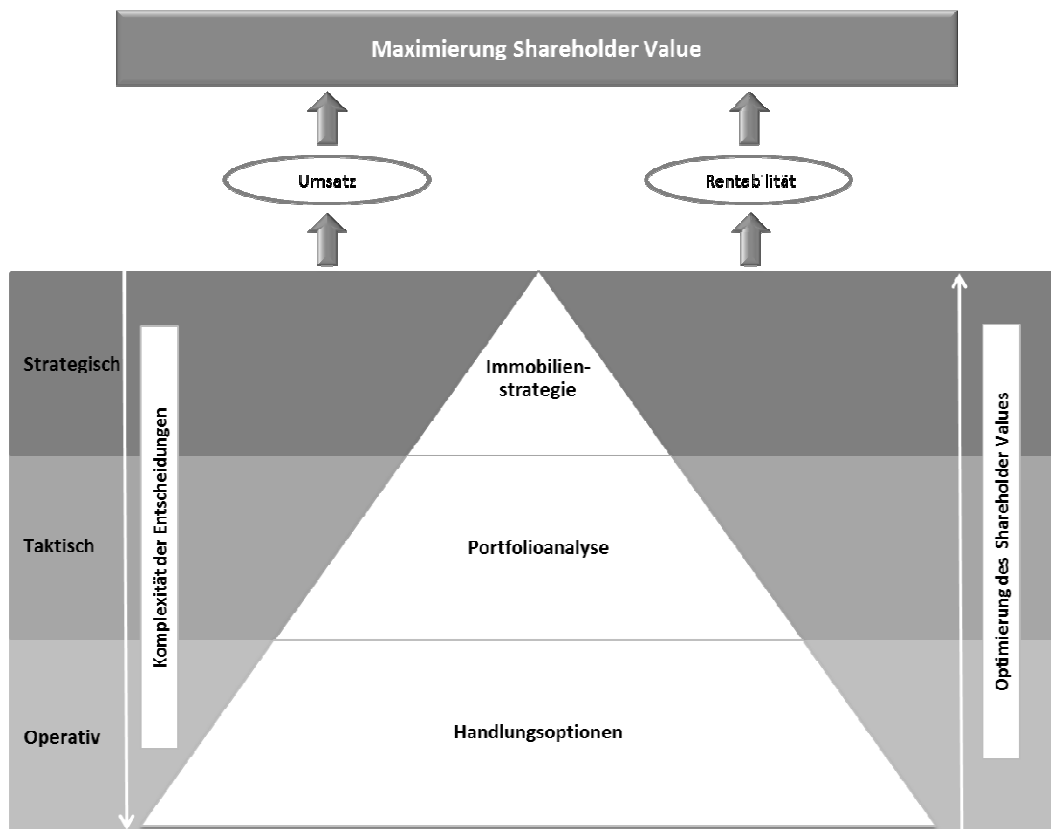


Abbildung 4: Konzeptioneller Bezugsrahmen für immobilienstrategische Entscheidungen.

Der mehrstufige Ansatz setzt sich auf strategischer Ebene mit der Definition der Immobilienstrategie auseinander, während auf taktischer Ebene basierend auf verschiedenen Inputdimensionen eine Portfolioanalyse des gewachsenen Bestands an Unternehmen-

simmobilien durchgeführt wird, um daraus für die operative Ebene Handlungsoptionen abzuleiten.

- **Strategische Ebene – Erarbeitung der Immobilienstrategie:**

Wie im Abschnitt 3.1 ausführlich dargelegt, ist eine immobilienpezifische Entscheidung nur dann wirkungsvoll und kann einen Mehrwert für die Unternehmung schaffen, wenn sie die Erreichung übergeordneter Unternehmensziele unterstützt. Folglich ist die Immobilienstrategie aus der Unternehmensstrategie abzuleiten. Bei der Erarbeitung der Immobilienstrategie gilt es somit, den Rahmenbedingungen des Unternehmens Rechnung zu tragen, indem die exogenen und endogenen Einflussfaktoren sowie die übergeordneten Zielsetzungen auf immobilienpezifische Aspekte herunter gebrochen werden.

Eine weitere, wesentliche Determinante der Immobilienstrategie ist der Immobilienbestand und dabei im Speziellen die Beurteilung der Betriebsnotwendigkeit im weiteren Sinne.

Die beiden Determinanten – Unternehmensstrategie und Immobilienbestand – reichen aber noch nicht, um die Immobilienstrategie abschliessend zu definieren. Als zusätzlich wichtiger Faktor gilt es, die Geschäftstätigkeit einer Unternehmung zu berücksichtigen, da sich daraus gegebenenfalls spezifische Flächenanforderungen ergeben. Bei einem produzierenden Industriebetrieb ergeben sich anderweitige Flächenbedürfnisse, als dies bei einem Dienstleistungsunternehmen zu erwarten ist.

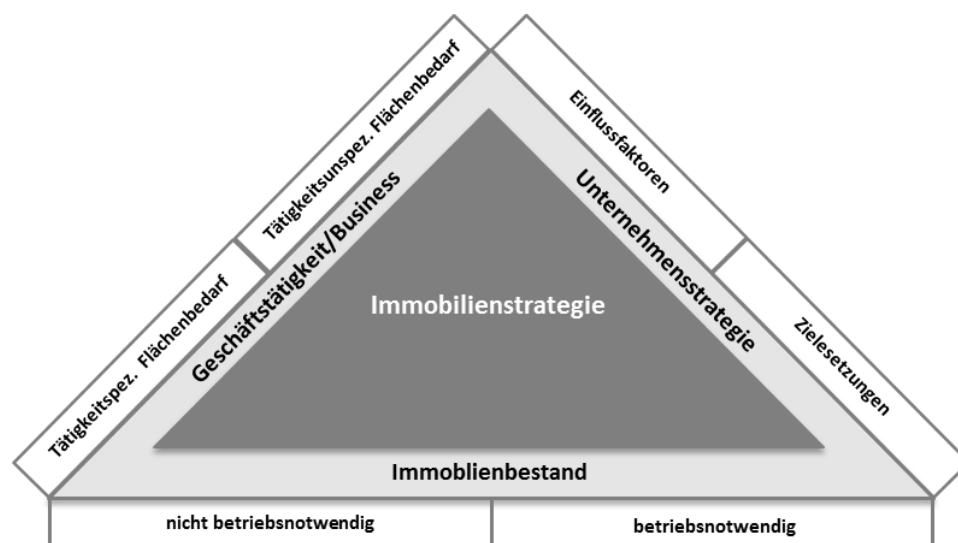


Abbildung 5: Strategische Ebene – Erarbeitung der Immobilienstrategie.

▪ Taktische Ebene – Portfolioanalyse:

Im Bereich der taktischen Ebene gilt es aufbauend auf der Definition der Immobilienstrategie unter Berücksichtigung der verschiedenen Inputdimensionen – Zielsetzungen, Einflussfaktoren, Flächenbedarf und Immobilienbestand – eine Portfolioanalyse, wie sie im Abschnitt 3.2.6 beschrieben wird, durchzuführen.

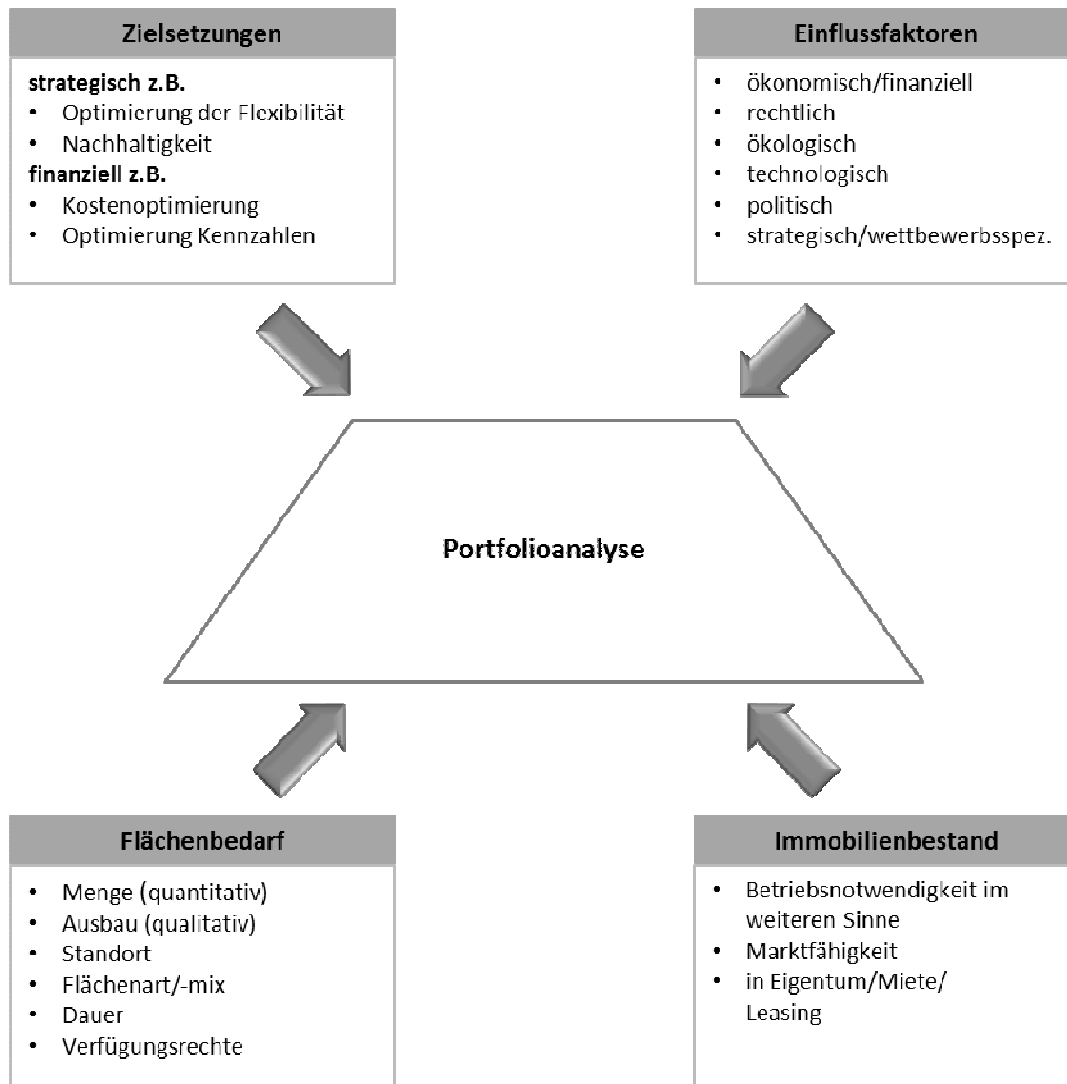


Abbildung 6: Taktische Ebene – Portfolioanalyse.

Das Resultat der Portfolioanalyse ist eine Visualisierung des Immobilienbestands in einer zweidimensionalen Zielkonzeption mit den Achsen Marktfähigkeit und Betriebsnotwendigkeit im weiteren Sinne.

- Operative Ebene – Erarbeitung von Handlungsstrategien zur Portfolio-Optimierung: Die so identifizierten Optimierungspotentiale müssen nun auf operativer Ebene umgesetzt werden. Das angestrebte Ziel ist ein optimierter Immobilienbestand in Eigentum, Miete und Leasing, welcher mit adäquaten Strategien an der Unternehmensstrategie ausgerichtet wird. Bei den im Eigentum gehaltenen Immobilien gilt es in einem nächsten Schritt unter Berücksichtigung der Refinanzierungsmöglichkeiten der Unternehmung eine optimierte Finanzierung anzustreben.

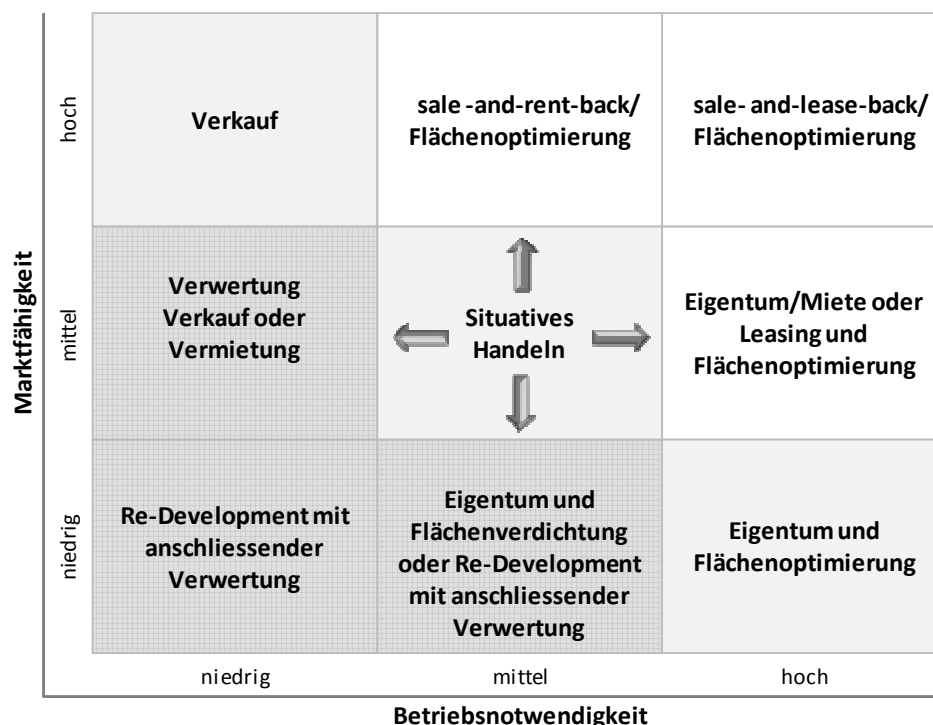


Abbildung 7: Operative Ebene – Erarbeitung von Handlungsstrategien zur Portfolio-Optimierung, in Anlehnung an Gier (2006), S. 174; Schäfers/Gier (2005), S. 876; Wellner (2002), S. 207-215.

Um der Komplexität und Mehrdimensionalität immobilienstrategischer Entscheidungen gerecht werden zu können, bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtung sämtlicher Ebenen – strategisch, taktisch, operativ. Der in der vorliegenden Arbeit hergeleitete, konzeptionelle Bezugsrahmen zeigt hierzu einen möglichen Lösungsansatz und kann Non-Property Unternehmen als Entscheidungsraster dienen, um die strategische und finanzielle Wertigkeit ihres Immobilienportfolios zu eruieren und in der Folge immobilienstrategische Entscheidung zur Steigerung des Shareholder Value zu treffen.



## 6 Schlussbetrachtung

### 6.1 Fazit

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass in der Literatur keine expliziten Beiträge zur strategischen und finanziellen Wertigkeit von Unternehmensimmobilien gefunden werden konnten. Im Zuge der qualitativen Interviews mit Experten hat sich zudem herausgestellt, dass die Terminologie auch in der Praxis keine explizite Definition erfährt. Implizit wird zumindest die finanzielle Wertigkeit im Zuge der Bewertung von Immobilien untersucht und bestimmt. Aufgrund der fehlenden Definition der Terminologie strategischer und finanzieller Wertigkeit von Unternehmensimmobilien musste eine Annäherung an die Begrifflichkeit über Nutzen, Wert und Preis vorgenommen werden. Darauf basierend konnte eine Definition für die vorliegende Arbeit abgeleitet werden. Im Anschluss wurden die Einflussfaktoren auf die strategische und finanzielle Wertigkeit untersucht und entsprechende Kategorien gebildet. Des Weiteren ist festzuhalten, dass sich gewisse Definitionen bzw. Interpretationen bestimmter Terminologien in der angelsächsischen und der deutschen Sprache unterscheiden, teilweise aber auch überlappen. Dies betrifft v.a. die Begrifflichkeiten der Zielsetzungen und Einflussfaktoren immobilienstrategischer Entscheidung.

Als Grundlage für den ganzheitlichen Ansatz wurden die Determinanten des konzeptionellen Bezugsrahmens identifiziert, deren Bedeutung beurteilt und in ein Verhältnis zueinander gesetzt. Eine Gewichtung konnte den einzelnen Einflussfaktoren und Kriterien nicht zugewiesen werden, ebenso wenig liess sich eine Gewichtung nach Branchen unterscheiden. Vielmehr hat sich herausgestellt, dass die massgeblichen Schlüsselfaktoren unternehmensspezifisch zu definieren und gegebenenfalls auch zu gewichten sind, da die individuellen Rahmenbedingungen einer Unternehmung sowie ihre Geschäftstätigkeit einen stärkeren Einfluss auf immobilienstrategische Entscheidungen haben als allgemeingültige Branchenspezifika.

Der ganzheitliche, konzeptionelle Bezugsrahmen wurde basierend auf Fachliteratur sowie auf geführten Experteninterviews erarbeitet. Die Ganzheitlichkeit ergibt sich dabei aus der Berücksichtigung von immobilienpezifischen Fragestellungen aus strategischen, taktischen und operativen Gesichtspunkten.

## **6.2 Diskussion**

Abgesehen von den fehlenden Definitionen existiert in der Fachliteratur eine Vielzahl von Ansätzen zu immobilienstrategischen Entscheidungen. Ausgangspunkt bildet dabei der Artikel von Nourse/Roulac (1993), welcher als wesentlicher Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion den Zusammenhang der Unternehmens- und Immobilienstrategie, teilweise beeinflussende Faktoren sowie daraus resultierende, operative Aspekte thematisiert. Darauf aufbauend haben etliche Autoren weitere Fragestellungen betrachtet und entsprechende Lösungsansätze immobilienstrategischer Entscheidungen erarbeitet. Die Beiträge beleuchten dabei oftmals nur einzelne Aspekte der strategischen, taktischen sowie der operativen Ebene. Allen Ansätzen ist dabei gemein, dass sie lediglich spezifische Teilbereiche immobilienstrategischer Entscheidungen thematisieren, nicht aber eine ganzheitliche Betrachtung über alle drei Ebenen – strategisch, taktisch, operativ – vornehmen.

Eine fundierte, empirische Überprüfung der Anwendbarkeit des konzeptionellen Bezugsrahmens in der Praxis konnte in der vorliegenden Arbeit nicht durchgeführt werden.

## **6.3 Ausblick**

Die vorgenommene Annäherung an die Terminologie strategischer und finanzieller Wertigkeit und die daraus abgeleitete Definition sollte in weiteren Arbeiten überprüft und allenfalls konkretisiert werden. Des Weiteren müsste die Anwendbarkeit des Bezugsrahmens in der Praxis geprüft werden. Eine Gewichtung der Einflussfaktoren strategischer und finanzieller Wertigkeit sowie weiteren Werttreibern fürs Framework könnte in der Praxis zusätzlich helfen. Abschliessend wäre ein detailliertes Vorgehenskonzept zur operativen Nutzung aus dem Framework abzuleiten.

## Literaturverzeichnis

- Apgar, M. IV (1995): Managing Real Estate to Build Value, in: Harvard Business Review 73(1995)6, S. 162-179
- Apgar, M. IV (2009): What Every Leader Should Know About Real Estate, in: Harvard Business Review 87(2009)11, S. 100-107
- Appel-Meulenbroek, R./Feijts, B. (2007): CRE effects on organizational performance: measurement tools for management, in: Journal of Corporate Real Estate 9(2007)4, S. 218-238
- Bone-Winkel, S./Isenhöfer, B./Hofmann, P. (2005): Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie: Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Auflage, München 2005, S. 231-299
- CB Richard Ellis (CBRE)/Center for Corporate Responsibility and Sustainability at the University of Zurich (CCRS) (Hrsg.) (2012): Corporate Real Estate and Sustainability Survey: Betriebsimmobilien und Nachhaltigkeit in der Schweiz, Online verfügbar unter: <http://www.ccrs.uzh.ch/publikationen/anderes/cress2011de.pdf> [abgerufen am 30.06.2014]
- Cotting, R./Boemle, M. (2000): True and fair View-Konzept versus Fair Presentation: Analyse auf der Grundlage von IAS, US GAAP und VE RRG, in: Der Schweizer Treuhänder (2000)8, S. 788-794
- Etter, W. E./Caldwell, F. F. (1995): Buy or lease? Commercial Property Decisions, in: Tierra Grande 3(1995)20, S. 3-5
- Expertengruppe Immobilienbewertung und –rechnungslegung (2012): IFRS 13 Fair Value Measurement: Auswirkungen auf die Bewertung die Bilanzierung von Liegenschaften, in: Der Schweizer Treuhänder (2012)12, S. 938-942

- Feusi, M. (2004): Das Immobilien-Management im Wandel: Die Betriebsliegenschaft – Teil der Unternehmensstrategie, in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 97, 27. April 2004, S. 71
- Fierz, K. (2011): Immobilienökonomie und Bewertung von Liegenschaften: Unter besonderer Berücksichtigung des Schweizer Immobilienmarktes, 6. Auflage, Zürich 2011
- Geyer, H./Ahrendt, B. (2009): Crashkurs BWL, 5. Auflage, Freiburg im Breisgau 2009
- Gibler, K. M./Lindholm, A.-L. (2012): A test of corporate real estate strategies and operating decisions in support of core business strategies, in: Journal of Property Research 29(2012)1, S. 25-48
- Gier, S. (2006): Bereitstellung und Desinvestition von Unternehmensimmobilien: Strategiefindung auf Basis eines mehrstufigen Corporate Real Estate Management-Konzeptes, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 35, Köln 2006 (zugleich Dissertation European Business School Oestrich-Winkel)
- Giger, R. (2005): Anhaltende Herausforderungen im Corporate Real Estate Management: Das Optimierungspotential wird noch nicht ausgeschöpft, in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 267, 15. November 2005, S.77
- Heywood, C./Kenley, R. (2008a): The sustainable competitive advantage model for corporate real estate, in: Journal of Corporate Real Estate 10(2008)2, S.85-109
- Heywood, C./Kenley, R. (2008b): Evaluating the sustainable competitive advantage model for corporate real estate, in: Journal of Corporate Real Estate 10(2008)3, S.160-182
- Huwiler, S./Gantenbein, P. (2011): Wann sich der Verkauf betrieblicher Immobilien lohnt: Eine betriebswirtschaftliche Analyse von Sale-and-lease-back Transaktionen, in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 256, 02. November 2011, S. 85
- Iblher, F./Pitschke, C./Rottke, N./Schreiber, N./Breidenbach, M./Lucius, D. (2005): Immobilienfinanzierung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie: Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Auflage, München 2005, S. 529-625

- ICME (Hrsg.) (2012): Schweizerische CREM-Studie – Wo stehen die Unternehmen bezüglich ihrem Corporate Real Estate Management, Online verfügbar unter: [http://www.icme.com/mosaic/\\_M\\_userfiles/files/Publications/RealEstate/ICME\\_CREM\\_Marktstudie\\_Schweiz\\_2012.pdf](http://www.icme.com/mosaic/_M_userfiles/files/Publications/RealEstate/ICME_CREM_Marktstudie_Schweiz_2012.pdf) [abgerufen 25.03.2014]
- IPD (Hrsg.) (2013): IPD Occupiers GEMCode & Blue Chip Index, Online verfügbar unter: [http://www.ipd.com/performance-and-risk-analysis/real-estate-occupy-ng/about\\_occupiers/IPD%20Occupiers%20GEMCode%20171013%20FMP%20presentation.pdf](http://www.ipd.com/performance-and-risk-analysis/real-estate-occupy-ng/about_occupiers/IPD%20Occupiers%20GEMCode%20171013%20FMP%20presentation.pdf) [abgerufen 21.07.2014]
- Jordan, M./McCarty, T./Velo, B. (2009): Performance measurement in corporate real estate, in: *Journal of Corporate Real Estate* 11(2009)2, S. 106-114
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: *Harvard Business Review* 74(1996)1, S. 75-85
- Kaufmann, C. A. (2003): Entwicklung und Umsetzung von Strategien für das Management betrieblich genutzter Immobilien, Zürich 2003 (zugleich Dissertation Eidgenössische Technische Hochschule Zürich)
- Lindholm, A.-L./Gibler, K. M./Leväinen, K. I. (2006): Modeling the Value-Adding Attributes of Real Estate to the Wealth Maximization of the Firm, in: *Journal of Real Estate Research* 28(2006)4, S. 445-475
- Lindholm, A.-L./Nenonen, S. (2006): A conceptual framework of CREM performance measurement tools, in: *Journal of Corporate Real Estate* 8(2006)3, S. 108-119
- Lindholm, A.-L. (2008): A constructive study on creating core business relevant CREM strategy and performance measures, in: *Facilities* 26(2008)7/8, S. 343-358
- Loderer, C./Jörg, P./Pichler, K./Roth, L./Wälchli, U./Zgraggen, U. (2010): *Handbuch der Bewertung: Band 1: Projekte*, 5. Auflage, Zürich 2010
- Meins, E. (2012): Präferenz für grüne Büros: Unternehmen achten bei der Wahl von Büroflächen vermehrt auf nachhaltige Aspekte, in: *Neue Zürcher Zeitung* Nr. 46, 24. Februar 2012, S. 63

- Meyer, C./Dünhaupt, L. (2009): Leasinggeschäfte nach Swiss GAAP FER: eine konzeptionelle Analyse, in: Der Schweizer Treuhänder (2009)4, S. 194-201
- Miles, M./Pringle, J./Webb, B. (1989): Modeling Real Estate Decision, in: Journal of Real Estate Research 4(1989)3, S. 47-66
- Neidich, D./Steinberg, T. M. (1984): Corporate real estate: source of new equity?, in: Harvard Business Review 62(1984)4, S. 76-83
- Nessen, R. L. (1987): The real real estate question: what money costs, in: Harvard Business Review 65(1987)3, S. 92-98
- Nourse, H.O (1992): Real Estate Flexibility Must Complement Business Strategy, in: Real Estate Review 21(1992)4, S. 25-29
- Nourse, H. O./Roulac, S. E. (1993): Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy, in: Journal of Real Estate Research 8(1993)4, S. 475-494
- O'Mara, M. A. (1999): Strategy and Place: Managing corporate real estate and facilities for competitive advantages, New York 1999
- Pfnür, A. (2011): Modernes Immobilienmanagement: Immobilieninvestment, Immobilienennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb, 3. Auflage, Berlin Heidelberg 2011
- Pollert, W. R./Glickman, E. J. (2001): Optimizing Shareowner Value From Corporate Real Estate Assets, in: Strategic Finance, April (2001), S. 33-37
- PricewaterhouseCoopers (Hrsg.) (2008): Kennen Sie den Wert Ihrer Immobilie?, Online verfügbar unter: [http://www.academy-execution.ch/images/stories/pdf/Kennen%20Sie%20den%20Wert%20Ihrer%20Immobilien%20\(PricewaterhouseCoopers\).pdf](http://www.academy-execution.ch/images/stories/pdf/Kennen%20Sie%20den%20Wert%20Ihrer%20Immobilien%20(PricewaterhouseCoopers).pdf) [abgerufen am 05.02.2014]
- PricewaterhouseCoopers (Hrsg.) (2012): Das neue Rechnungslegungsrecht: Die wichtigsten Neuerungen und die überarbeiteten Gesetzestexte im Überblick, Online verfügbar unter: [http://www.pwc.ch/de/dyn\\_output.html?content.void=37515&collection.pageid=8295](http://www.pwc.ch/de/dyn_output.html?content.void=37515&collection.pageid=8295) [abgerufen am 29.07.2014]

- Ritz, K./Matti, D. (2008): Betriebsimmobilien – mehr als ein Kostenblock: Verkanntes Wertpotential, in: Der Schweizer Treuhänder (2008)10, S. 745-749
- Rohrer, B. (2005): Geschäftsmietverträge: Trends in der Rechtsprechung, in: Der Schweizer Treuhänder (2005)5, S. 383-386
- Ropeter-Ahlers, S.-E./Vaassen, N. (2004): Wirtschaftlichkeitsanalyse im Rahmen der Immobilienbereitstellung, in: Schulte, K./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage, Köln 2004, S. 169-192
- Roulac, S. E. (1996): The Strategic Real Estate Framework: Processes, Linkages, Decisions, in: Journal of Real Estate Research 12(1996)3, S. 323-346
- Roulac, S. E. (2001): Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy, in: Journal of Real Estate Research 22(2001)1/2, S. 129-152
- The Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), Chapter Switzerland (Hrsg.) 2012: Swiss Valuation Standards (SVS): Best Practice of Real Estate Valuation in Switzerland, 2. Auflage, Zürich 2012
- Rudolf, C. (2003): Unternehmen kalkulieren scharf: Sparsamkeit bei der Bereitstellung von Geschäftsflächen, in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 98, 29. April 2003, S. 75
- Schäfers, W. (1996): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien: Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 3, Köln 1997 (zugleich Dissertation European Business School Oestrich-Winkel)
- Schäfers, W. (2004a): Monetarisierung von Corporate Real Estate, in: Schulte, K./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage, Köln 2004, S. 529-551
- Schäfers, W. (2004b): Strategische Ausrichtung im Immobilien-Management, in: Schulte, K./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage, Köln 2004, S. 221-248

- Schäfers, W./Gier, S. (2005): Corporate Real Estate Management, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie: Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Auflage, München 2005, 841-893
- Scheffer, J. J. L./Singer, B. P./Van Meerwijk, M. C. C. (2006): Enhancing the contribution of corporate real estate to corporate strategy, in: Journal of Corporate Real Estate 8(2006)4, S. 188-197
- Schierenbeck, H./Wöhle, C. B. (2012): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 18. Auflage, München 2012
- Schulte, K.-W./Schäfers, W. (2004): Modernes Immobilien-Management bei Corporates und Publics, in: Schulte, K./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage, Köln 2004, S. 29-53
- Seldin, M. (1989): Corporate Strategy for Disposition of Excess Real Estate, in: Business Horizons, September-October (1989), S. 77-79
- Singer, B. P./Bossink, B. A. G./Vande Putte, H. J. M. (2007): Corporate real estate and competitive strategy, in: Journal of Corporate Real Estate 9(2007)1, S. 25-38
- Studer, T./Mindt, B. (2002): Die Auslagerung von Immobilien: Ursachen und Auswirkungen, in: Der Schweizer Treuhänder (2002)1-2, S. 81-88
- Swiss GAAP FER, Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Hrsg.) (2012): Fachempfehlungen zur Rechnungslegung 2012/13, Zürich 2012
- Treuhand-Kammer, Schweizerische Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerexperten (Hrsg.) (2014): Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung: Band „Buchführung und Rechnungslegung“, Zürich 2014
- Völker, E./Enzenhofer, G. (2005): Bilanzielle Aspekte im Corporate Real Estate Management, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie: Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Auflage, München 2005, S. 309-326
- Vollrath, J. (2004): Informationsmanagement als Voraussetzung für ein erfolgreiches Immobilien-Management, in: Schulte, K./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage, Köln 2004, S. 103-136



- Von Jürgensohn, I. (1997): Strategische Optionen für das Corporate Real Estate Management: Beiträge zum Shareholder Value-Management, Frankfurt am Main 1998 (zugleich Dissertation Wirtschaftsuniversität Wien)
- Walzel, B. (2005): Unterscheidung nach Immobilienarten, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie: Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Auflage, München 2005, S. 117-140
- Wellner, K. (2002): Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems: Zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios, in: Pelzl, W. (Hrsg.): Immobilienmanagement, Band 3, Norderstedt 2003, (zugleich Dissertation Universität Leipzig)
- Wüest & Partner (Hrsg.) (2010): Corporate Real Estate: Betriebsimmobilien im Fokus, Online verfügbar unter: <http://www.wuestundpartner.com/beratung/strategie/cre.html> [abgerufen am 05.02.2014]
- Zeckhauser, S./Silverman, R. (1983): Rediscover your company's real estate, in Harvard Business Review 61(1983)1, S. 111-117

### **Internet- und übrige Quellen**

Bedeutung UMTS (Universal Mobile Telecommunications System), Online verfügbar unter: vgl. <http://www.swisscom.ch/de/privatkunden/mobile/mobilnetz.html> [abgerufen am 12.08.2014]

Credit Suisse Group AG, Geschäftsbericht 2012, Online verfügbar unter: <https://www.credit-suisse.com/media/cc/docs/publications/annualreporting/2012/csg-ar-2012-de.pdf> [abgerufen am 29.06.2014];

Definition CAPEX, Online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/capex.html> [abgerufen am 12.08.2014]

Definition Fungibilität, Online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fungibilitaet.html> [abgerufen am 13.08.2014]

Definition OPEX, Online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/opex.html> [abgerufen am 12.08.2014]

SIX Swiss Exchange: Download CSV-Liste aller kotierten Gesellschaften an der SIX, Online verfügbar unter: [http://www.six-swiss-exchange.com/shares/companies/issuer\\_list\\_de.html](http://www.six-swiss-exchange.com/shares/companies/issuer_list_de.html) [abgerufen am 29.06.2014]

Swisscom, Konsolidierte Jahresrechnung 2002 (Ausweis „Bricks-Deal“), Online verfügbar unter: [http://www.swisscom.ch/gb02/gb02\\_d/pdf/konsjahresrechnung.pdf](http://www.swisscom.ch/gb02/gb02_d/pdf/konsjahresrechnung.pdf) [abgerufen 31.07.2014]

Swisscom Immobilien, Kernkompetenzen, Online verfügbar unter: <http://www.swisscom.ch/de/swisscom-immobilien-ag/kernkompetenzen.html> [abgerufen 31.07.2014]

Swisscom, Referenz Espace, Online verfügbar unter: <http://www.swisscom.ch/de/swisscom-immobilien-ag/portraet.html> [abgerufen 31.07.2014]

## **Anhang**

### **Durchgeführte Interviews**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden Gespräche mit folgenden Personen durchgeführt:

Engel, Jöri	Head Corporate Real Estate Management Swisscom AG / CEO Swisscom Immobilien AG 06.08.2014, Bern, Dauer: 65 Minuten
Ritz, Kurt	Partner, Head Advisory Deals, PricewaterhouseCoopers AG 07.08.2014, Zürich, Dauer: 70 Minuten
Virant, Marko	Associate Partner Real Estate, ICME 12.08.2014, Zürich, Dauer: 85 Minuten

Da Nestlé aufgrund der globalen Tätigkeit sowie des breiten Portfolio-Mix an Immobilien – von Büro-/Verwaltungsgebäuden über Produktionsstandorte bis hin zu Retailflächen – ein sehr interessantes Untersuchungsobjekt gewesen wäre, hatte ich am 22. Juli 2014 auch eine persönliche Interviewanfrage an einen der Global Facilities Management Solution Manager der Firma gerichtet. Leider erhielt ich am 08. August 2014 eine Absage, da der potentielle Interviewpartner gemäss eigener Einschätzung nicht über ausreichende Kenntnisse zum Thema „Strategische und finanzielle Wertigkeit von Unternehmensimmobilien“ verfügt.

### **Interviewfragen**

Im Vorfeld der Expertengespräche wurde dem jeweiligen Gesprächspartner ein Fragebogen zugestellt. Dieser diente allerdings lediglich als Leitfaden und wurde nicht strikt eingehalten. Teilweise ergaben sich aus dem Gesprächsverlauf neue oder auch Folgefragen. Diese sind nachfolgend nicht aufgeführt.

## Leitfaden für das Interview mit dem Vertreter von Swisscom

### Immobilienstrategie

1. Inwiefern ist die Immobilienstrategie auf die Unternehmensstrategie abgestimmt? Wie sieht der Prozess für die Abstimmung aus? Gibt es hier ein unterstützendes Tool / verwendete Entscheidungshilfen?
2. Welches sind die Einflussfaktoren für die Definition der Immobilienstrategie?
3. Inwiefern werden Zielsetzungen von der Unternehmensstrategie auf die Immobilienstrategie herunter gebrochen und anschliessend gemessen? Sind dies primär finanzielle Zielsetzungen oder gibt es auch anderweitige Vorgaben?
4. Gibt es Messgrössen, die den durch das CREM geschaffenen Mehrwert überprüfen? Gegenüber wem werden allfällige erzielte Mehrwerte kommuniziert?
5. Inwiefern unterscheidet sich die Immobilienstrategie nach Gebäudeart/-typus?
6. Businesspark Ittigen-Ey10 / Businesspark P51: Bereitstellungsform (Miete vs. Leasing)? Zusammenarbeitsmodell mit dem Eigentümer beim Bau / der Projektentwicklung?
7. Welches waren die Beweggründe für den Rückkauf des Objekts Zürich Herdern, das im Rahmen des Projekts Bricks 2001 veräussert wurde?
8. Immobilienstrategie zur Architekturvision der Access Betriebsstandorte: welches sind die Grundlagen / die Determinanten zur Strategiebestimmung? Inwiefern lassen sich die Determinanten in strategische, finanzielle oder auch anderweitige Kriterien unterteilen? (Sofern hier überhaupt eine extern kommunizierbare Antwort zum heutigen Zeitpunkt möglich ist)

### Verwertungsstrategien /-transaktionen

9. Transaktionen 2001 – Paketverkäufe „Projekt Bricks“: Welches waren die Überlegungen sowie Zielsetzungen der Immobilienpaketverkäufe 2001? Diente diese Transaktion primär der Kapitalbeschaffung oder gab es auch weitere Gründe (im Jahresabschluss 2002 wurde ein Gewinn von CHF 568 Mio (Geschäftsbericht 2002, S. 32) ausgewiesen)?
10. Projekt „Espace I und II“: Wie wurden die entsprechenden Abmietobjekte identifiziert? Gemäss der im Internet publizierte Projektreferenz waren nur angemietete Objekte im Fokus. Gab es im Rahmen des Projekts auch Immobilienveräusserung? Wenn nein, warum wurde ausschliesslich auf Anmietobjekte fokussiert?
11. Devestitionsportfolio: Vorgehen zur Identifikation entsprechender Objekte? Welche Kriterien spielen dabei eine Rolle?
12. Inwiefern werden auch Verwertungen von betriebsnotwendigen Liegenschaften durchgeführt, welche anschl. wieder zurück gemietet werden (in Form von Leasing oder Miete (sale-and-lease-back oder sale-and-rent-back)? Welche Voraussetzungen müssen vorliegen, dass solche Transaktionen in Betracht gezogen werden? Welche Zielsetzungen werden bzw. würden damit verfolgt werden?

\*\*\*\*\*

## Anhang zu Interview-Leitfaden

### Auszug Geschäftsbericht Swisscom: Konsolidierte Jahresrechnung 2002

(Ausweis „Bricks-Deal“):



konsjahresrechnung  
SC 2002.pdf

[http://www.swisscom.ch/gb02/gb02\\_d/pdf/konsjahresrechnung.pdf](http://www.swisscom.ch/gb02/gb02_d/pdf/konsjahresrechnung.pdf)

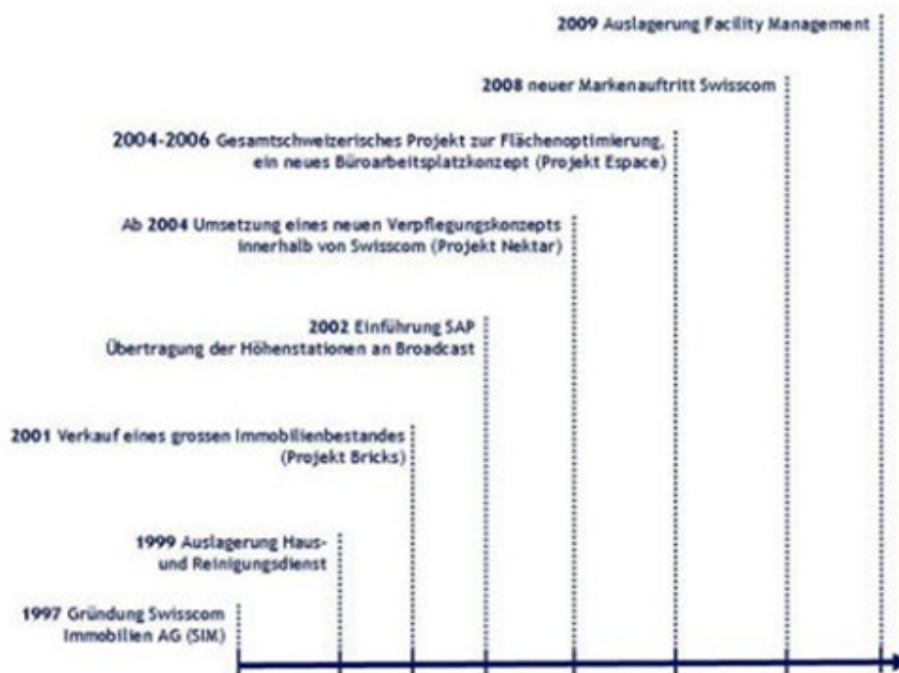
[abgerufen 31.07.2014]

## Kernkompetenzen

### Corporate Real Estate & Portfolio Management

Mit der Festlegung von Immobilien-Strategie und Standards sorgt Swisscom Immobilien für Qualität und Wettbewerbsfähigkeit. Dank Nutzungsoptimierung und Portfolio-Unterhalt verfügen wir über zweckmässige und kostengerechte Liegenschaften.

## Geschichte Swisscom Immobilien AG



<http://www.swisscom.ch/de/swisscom-immobilien-ag/portraet/geschichte.html>

[abgerufen 31.07.2014]

## Referenz Espace



Referenz Espace.pdf

<http://www.swisscom.ch/de/swisscom-immobilien-ag/portraet.html>

[abgerufen 31.07.2014]

### Zusammenfassung des Interviews mit dem Vertreter von Swisscom

(basierend auf handschriftlichen Notizen sowie weiteren, im Nachgang erhaltenen Informationen)

Hinweis: Swisscom hat 2009 das Integrale Facility Management an meinen derzeitigen Arbeitgeber ausgelagert. Über die letzten Jahre konnte ich mir so in verschiedenen Funktionen und Schlüsselrollen bei der Betreuung von Swisscom bereits Detailkenntnisse aneignen, welche es mir ermöglichten, zu bestimmten Immobilientransaktionen der jüngeren Vergangenheit gezielte Fragen zu stellen.

### Immobilienstrategie

„Die Immobilienstrategie ist in der Direktive Immobilien von Swisscom geregelt. Diese stellt eine von zehn übergeordneten Direktiven innerhalb des Konzerns dar, woraus sich bereits erkennen lässt, welche Bedeutung den immobilienpezifischen Themen beigemessen wird. Die letztmalige Aktualisierung per 01. Januar 2013 ergab sich infolge grösserer, organisatorischer Anpassungen zu diesem Zeitpunkt hin. Unterstützende Tools oder konkrete Entscheidungshilfen gibt es nicht, aber die in der Direktive festgehaltenen Bestimmungen folgen dem Grundsatz „space follows business“. Daraus ergibt sich, dass grundsätzlich nur Betriebsgebäuden eine strategische Bedeutung beigemessen wird, wo in der Regel auch eher Eigentumsverhältnisse angestrebt bzw. keine Devestitionsüberlegungen angestellt werden, währenddessen bei Büroflächen Swisscom eher als Mieter fungiert. In der Folge werden auch zwei wesentliche Prozesse unterschieden: zum einen derjenige für die Bereitstellung der Büroflächen und zum anderen jener für die Betriebsstandorte.“

„Beim Prozess zu den Büroflächen wird unter Berücksichtigung der Laufzeiten der bestehenden Mietverträge [Anmerkung des Verfassers: im Rahmen des „Bricks-Deals“ 2001 wurden zahlreiche Büroflächen wieder zurück gemietet; klassische sale-and-rent-back Transaktionen (vgl. auch die Ausführungen zum „Bricks-Deal“)] und des

anstehenden Investitionsbedarfs für Unterhalt und Reparaturen eine Abstimmung mit den operativen Geschäftseinheiten zum Flächenbedarf vorgenommen, woraus eine Standortstrategie (bspw. für Zürich oder Basel) abgeleitet und daraus wiederum verschiedene Objektstrategien bzw. Szenarien erarbeitet werden. Diesen Objektstrategien bzw. Szenarien werden Wirtschaftlichkeitsrechnungen über die nächsten zehn Jahre zugrunde gelegt. Je nach Standort werden aber auch noch lagespezifische Kriterien berücksichtigt, bspw. die Erreichbarkeit des Standorts für Kunden und Mitarbeitende.“

„Bei den Betriebsstandorten gibt es ein institutionalisiertes, monatliches Abstimmungsmeeting zwischen Mitarbeitenden aus dem Bereich Immobilien zusammen mit denjenigen des Betriebs, wo basierend auf dem Flächenbedarf für die Technikausbauten immobilienpezifische Entscheidungen getroffen werden. Dabei wird v.a. berücksichtigt, inwiefern eine Immobilie bereits aus gebäudetechnischer Sicht ausgebaut ist (bspw. hinsichtlich Heizung, Lüftung, Klima, Notstromerschliessung) bzw. mit welchem weiteren Investitionsbedarf für den Ausbau, für den Unterhalt und Reparaturen oder auch Ersatz von Anlagen zu rechnen ist. Des Weiteren ergeben sich durch die heutige Technik der Glasfaserkabel gegenüber den früheren Kupferleitungen zusätzliche Optionen im Netzausbau. Dieser Technologiewandel ermöglicht es heute, im Radius von rund 10-15 Kilometer relativ flexibel einen lokalen Knotenpunkt im Netz festzulegen oder auch zu verschieben. Dadurch können unter dem Gesichtspunkt der Wertigkeit bzw. des voraussichtlich erzielbaren Verwertungserlöses Standort-/Immobilienentscheide so getroffen werden, dass eine Liegenschaft in der Landwirtschaftszone, welche nur eine geringe Marktfähigkeit besitzt, gehalten und ausgebaut wird, während ein Objekt an zentraler Lage veräussert werden kann. Als Folge dieser Entwicklungen geht Swisscom heute bei der Architekturvision der Access Betriebsstandorte davon aus, dass ab 2018 – spätestens jedoch ab 2020 – rund 200 der heutigen 900 Betriebs- und Telefonzentralen nicht mehr betriebsnotwendig sein werden.“

„Die Einflussfaktoren lassen sich somit in die Kategorien technisch, wirtschaftlich / finanziell, strategisch – aber aufgrund des politischen Auftrags zur Grundversorgung – auch in politisch unterteilen. Lagespezifische Überlegungen bei Bürostandorten sind meistens strategisch motiviert und zielen auf eine gute Erschliessung für Kunden und Mitarbeitende ab.“

„Neben dem Grundauftrag zur Bereitstellung geeigneter und kostenoptimierter Flächen für das Kerngeschäft sind die Zielsetzungen für die CREM-Organisation primär finanziell geprägt, wonach jährlich rund ein EBITDA<sup>263</sup> von CHF 160 Millionen als Wertbeitrag ans Kerngeschäft zu erfolgen hat.“

„Definierte Messgrößen zur Überprüfung des durch CREM geschaffenen Mehrwerts gibt es in den Dimensionen Kosten, Auslastung, Verfügbarkeit, Eigentum, Kunden/Nutzer und Energie. Verschiedene dieser Kennzahlen werden in monetäre Werte umgelegt. Die Kommunikation erfolgt mindestens quartalsweise gegenüber dem Verwaltungsrat der Swisscom Immobilien AG, deren Verwaltungsratspräsident zugleich auch der CFO des Swisscom Konzerns ist. Die Nutzerzufriedenheit wird ebenfalls regelmässig erhoben und entsprechend auch gegenüber den Nutzern kommuniziert.“

„Wie bereits ausgeführt, wird zwischen Office-Gebäuden und Betriebsstandorten unterschieden. Entscheidungen zur Standortwahl oder des Innenausbaus von Swisscom-Shops erfolgen aus dem Kerngeschäft. CREM bietet hier lediglich verschiedene, unterstützende Dienstleistungen an und ist somit in der Regel nicht massgeblich an immobilienpezifischen Entscheidungen zu den Shops beteiligt.“

„Der Businesspark [Anmerkung des Verfassers: grosses Bürogebäude] „P51“ in Zürich wurde von einer Investmentgesellschaft im Rohbau mittels eines langfristigen Mietvertrags mit zusätzlichen Optionsrechten zur Verlängerung gemietet. Der Mieterausbau erfolgte dann durch Swisscom. Beim Businesspark „Ittigen“ hat Swisscom die Projektentwicklung mit eigenen Ressourcen erbracht und so Flächen ihren Bedürfnissen entsprechend konzipiert, einen Investor gesucht und sich dann mit einer sale-and-rent-back Transaktion die Verfügungsrechte für die nächsten Jahre gesichert.“

„Der Rückkauf des Objekts „Zürich-Herdern“ hat sich infolge der umfangreichen, getätigten Investitionen in den Ausbau von für das Kerngeschäft notwendigen Anlagen und Installationen der vergangenen Jahre aufgedrängt. Die Liegenschaft ist heute für das Kerngeschäft von extrem hoher, strategischer Bedeutung, somit galt es hier auch die Abhängigkeit vom Dritteigentümer zu reduzieren.“

---

<sup>263</sup> EBITDA: Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization; vgl. Loderer et al. 2010, S. 649



### **Verwertungsstrategien/-transaktionen**

„Die Motivation für die Immobilien-Paketverkäufe im Rahmen des sogenannten „Bricks-Deals“ 2001 lag klar in der Mittelbeschaffung für den Erwerb der für das Kerngeschäft notwendigen UMTS<sup>264</sup>-Lizenzen, die durch das BAKOM<sup>265</sup> vergeben wurden. Die hohen Preise, welche für die Lizenzen in Deutschland durch die Telekommunikationsunternehmen zu bezahlen waren, führten dazu, dass Swisscom zum Zeitpunkt der angekündigten Versteigerungen in der Schweiz über ausreichend liquide Mittel verfügen wollte. Um dies sicherzustellen, wurde zum einen ein Aktienpaket der damaligen Swisscom Mobile AG an Vodafone verkauft und zum anderen der „Bricks-Deal“ abgewickelt.“

„Bei strategisch bedeutsamen Objekten wurden zudem echte, bei strategisch unbedeutenden Objekten unechte Optionsrechte vertraglich vereinbart. Eine sekundäre Zielsetzung dieser Immobilientransaktionen lag auch darin, das Immobilien-Exposure zu reduzieren.“

„Die Abmietobjekte des Projekts Espace ergaben sich primär aus dem „Bricks-Deal“. Die damals veräusserten Objekte wurden teilweise und je nach Bedeutung für Swisscom mit verschiedenen Laufzeiten wieder zurück gemietet. Ein Grossteil der Objekte wurde mit einer Laufzeit von 6 bzw. 12 Jahren gemietet. Folglich konnte unter Berücksichtigung des jeweiligen, aktuellen Flächenbedarfs mit den Projekten Espace 2007/2008 und mit dem Projekt Espace 2 2013/2014 ein grösserer Flächenabbau vollzogen werden. So konnten nicht mehr dem Standard entsprechende oder mittlerweile obsolet gewordene Flächen abgestossen und gleichzeitig bei tieferen Immobilienkosten die Kommunikation und die internen Prozesse verbessert sowie die Zusammenarbeit vereinfacht werden. Durch die beiden Projekte Espace konnte die Anzahl der Büroarbeitsplätze deutlich unter eins pro Mitarbeitenden gesenkt werden. Weitere Aspekte des Projekts gehen aus dessen Facts Sheets hervor.“

„Bei der Festlegung des Devestitionsportfolios wird v.a. beurteilt, welche Objekte nicht mehr betriebsnotwendig sind. Weitere Kriterien finden fall- bzw. objektspezifische Anwendung. Grundsätzlich verfolgt Swisscom in Anlehnung an die Direktive Immobilien ein sogenannte „opportunistische“ Devestitionsstrategie, was bedeutet, dass lediglich Immobilien verkauft werden, wenn sich damit ein entsprechender Veräusserungsgewinn erzielen lässt.“

---

<sup>264</sup> UMTS: Universal Mobile Telecommunications System; vgl. <http://www.swisscom.ch/de/privatkunden/mobile/mobilnetz.html> [abgerufen am 12.08.2014]

<sup>265</sup> BAKOM: Bundesamt für Kommunikation

## Espace

### Space follows Business

Mit Espace hat Swisscom eine offene Firmenkultur für die Mitarbeitenden sicht- und anwendbar gemacht. Mit dem Abbau von Büroflächen, dem damit verbundenen Umzug von 12'000 Arbeitnehmenden und der Standardisierung und Modernisierung der Arbeitsplatzumgebung wurde die Marke Swisscom in den Bürogebäuden neu etabliert.

Innert 24 Monaten nach dem Entscheid der Geschäftsleitung erfolgte die Umsetzung eines Mammutprojektes. 12'000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wechselten ihren Arbeitsplatz, 14 Call-Center wurden verlegt und 100'000 m<sup>2</sup> Leerfläche abgebaut. Ein Grossteil der Mitarbeitenden profitiert von einem völlig neuen Arbeitsplatzkonzept, das den Bedürfnissen modernster Arbeitsweisen entspricht. In Zukunft muss kein Arbeitsplatz mehr gezügelt werden, die Mitarbeitenden finden «ihren» Arbeitsplatz überall bei Swisscom.

#### Ausgangslage

- Abnehmende Platzbedürfnisse durch eine rückläufige Anzahl der Arbeitnehmenden
- Die Chance, aufgrund auslaufender Verträge auf einen Stichtag aus mehreren Mietverhältnissen zeitgleich auszusteigen
- Neue Bedürfnisse an modernes Arbeiten, definiert durch Kriterien wie Kommunikation, Flexibilität, Ergonomie, Mobilität, Teamarbeit und Raumatmosphäre

#### Ziele

- Qualitätsverbesserung bei den Arbeitsplätzen
- Strategischer Beitrag zur Förderung der Führungs- und Leistungskultur
- Identifikation der Mitarbeitenden mit einer offenen Firmenkultur
- Reduktion von Infrastruktur- und Reisekosten
- Haltungänderung von «my desk» zu «our office»

#### Lösungen

- Abbau von überflüssigen Büroflächen
- Konzentration der Belegschaft auf weniger Managementgebäude
- Modernisierung und Vereinheitlichung der Arbeitsplätze
- Schaffung einer neuen Arbeitsplatzumgebung mit speziell errichteten Zonen für Arbeit, Konferenz, pause und Regeneration

#### Nutzen

- Optimale Ausnutzung der bestehenden Büroarbeitsflächen
- Vereinfachte Kommunikationswege und Teamarbeit
- Standardisierte Arbeitsplatzumgebung
- Quantensprung bezüglich Ergonomie
- Reduktion der Mietzinse und Logistikkosten
- Maximale Flexibilität bei zukünftigen Rochaden / Umzügen
- Höhere Mitarbeiterzufriedenheit

#### Facts & Figures

- Ab Abmiete von 51 Gebäuden (von 179 auf 128)
- Reduktion der Bürofläche um 131'000 m<sup>2</sup>
- Konzentration von 80 % der Belegschaft in 19 Metro Gebäuden
- Projekt-Gesamtausgaben CHF 160 Mio.
- Jährliche Gesamteinsparungen CHF 70 Mio.

<http://www.swisscom.ch/de/swisscom-immobilien-ag/portraet.html>

[abgerufen 31.07.2014]

## **Leitfaden für die Interviews mit den Vertretern von**

**a) PricewaterhouseCoopers**

**b) ICME**

### **Immobilienstrategie**

1. Inwiefern haben die Resultate
  - a. der PricewaterhouseCoopers-Studie aus 2008 „Kennen Sie den Wert Ihrer Immobilien?“
  - b. der ICME-Studie aus 2012 „Schweizerische CREM-Studie – Wo stehen die Unternehmen bezüglich ihrem Corporate Real Estate Management?“ auch heute noch Gültigkeit oder inwiefern setzen sich die Firmen heute bewusster mit ihrem Immobilienportfolio auseinander? Beispiele?
2. Inwiefern haben Firmen Prozesse implementiert, sodass die Immobilienstrategie auf die Unternehmensstrategie abgestimmt wird? Mit welcher Periodizität nehmen Firmen eine Abstimmung vor? Sind Unterschiede infolge der Branche, der Geschäftstätigkeit oder der Grösse des Immobilienbestands erkennbar?
3. Wie werden solche Prozesse für die Abstimmung gestaltet? Werden unterstützende Tools / Entscheidungshilfen eingesetzt? Wie sind diese aufgebaut? Was bereitet den Firmen dabei Mühe? Wie könnten allenfalls ergänzende Unterstützungshilfen aussehen bzw. wie müssten diese aufgebaut werden? Vgl. auch Fragen 12-14.
4. Welches sind die Einflussfaktoren, die Firmen bei der Definition der Immobilienstrategie berücksichtigen? Wie bewusst unterscheiden Firmen nach strategischen, finanziellen und ggf. weiteren Kategorien?
5. Welches sind aus deiner / Ihrer Sicht die Einflussfaktoren strategischer und finanzieller Wertigkeit?
6. Inwiefern werden Zielsetzungen von der Unternehmensstrategie auf die Immobilienstrategie herunter gebrochen und anschliessend auch gemessen? Sind dies primär finanzielle Zielsetzungen oder gibt es auch anderweitige Vorgaben?
7. Inwiefern sind Branchenunterschiede identifizierbar? Oder ist eher die Geschäftstätigkeit relevanter als die Branchenzugehörigkeit?
8. Wie bewusst unterscheiden Firmen die Immobilienstrategie nach Gebäudekategorie/-typus?
9. Wie erfolgreich sind Firmen bei der Messung des geschaffenen Mehrwerts durch das CREM?

### **Verwertungsstrategien /-transaktionen**

10. Devestitionsportfolio: Vorgehen zur Identifikation entsprechender Objekte? Welche Kriterien spielen dabei eine Rolle? Inwiefern werden auch andere Kriterien als die Betriebsnotwendigkeit berücksichtigt?
11. Inwiefern werden von Firmen auch Verwertungen von betriebsnotwendigen Liegenschaften durchgeführt, welche anschl. wieder zurück gemietet werden? Welche Voraussetzungen müssen vorliegen, dass solche Transaktionen von Firmen in Betracht gezogen werden?

### Existierende conceptual frameworks

12. Wie praxistauglich sind aus deiner Sicht conceptual frameworks, wie bspw. dasjenige von Nourse/Roulac (1993) oder dasjenige von Gibler/Lindholm (2012)?
13. Sind die vorgenannten oder auch andere conceptual frameworks bei den Firmen bekannt und werden diese bei der Erarbeitung von Immobilienstrategien oder Immobilienentscheidungen auch berücksichtigt / angewendet? Ggf. welche anderen conceptual frameworks finden Anwendung?
14. Welche Probleme / Schwierigkeiten haben Firmen bei der Umsetzung mit solchen conceptual frameworks? Wie müssten diese aufgebaut sein, dass sie Anwendung finden bzw. den Firmen auch einen Mehrwert stiften können?

\*\*\*\*\*

### Anhang zu Interview-Leitfaden

#### Conceptual framework nach Nourse/Roulac (1993)



JRER - Linking real estate decisions to cc

(gem. Literaturverzeichnis der vorliegenden Arbeit)

#### Conceptual framework nach Gibler/Lindholm (2012)



JPR - A test of corporate real estate

(gem. Literaturverzeichnis der vorliegenden Arbeit)

### Zusammenfassung des Interviews mit dem Vertreter von PricewaterhouseCoopers

(basierend auf handschriftlichen Notizen)

#### Immobilienstrategie

„Die Resultate der damaligen Studie dürften auch heute noch zu einem grossen Teil ihre Gültigkeit haben. Zahlreiche Firmen setzen sich heute zwar bereits bewusster mit ihrem Immobilienbestand auseinander, insgesamt sind die Entwicklungen und angewendeten Methoden aber wenig ausgereift, unterstützende Tools oder Entscheidungshilfen werden in den seltensten Fällen eingesetzt, in Summe wird hier relativ einfaches Handwerk verrichtet.“

„Dies lässt sich aber meiner Meinung nach auch damit erklären, dass sich immobilien-spezifische Fragestellungen, wie wir sie heute kennen bzw. mit denen wir uns heute auseinander setzen, erst seit 1998 aufdrängen, nachdem durch Anpassungen der Lex

Koller, die Öffnung des Marktes für ausländische Investoren bei Gewerbeliegenschaften erfolgt war. In diesem Zusammenhang bleibt sicherlich auch spannend zu beobachten, wie sich die öffentliche Diskussion zu den beiden unlängst durch den Ständerat abgelehnten Motionen der Nationalrätin Jacqueline Badran zur Verschärfung der Lex Koller entwickeln wird.“

„Je nach Geschäftstätigkeit oder Branche berücksichtigen Firmen bei der Erarbeitung der Immobilienstrategie andere Einflussfaktoren. Für einen Detailhändler dürfte die Standortsicherung aus strategischen Gesichtspunkten das wichtigste Kriterium darstellen. Finanzielle Faktoren dürften eine sekundäre Rolle spielen. Als Beispiel kann hier das Einkaufszentrum „Volkiland“ bei Volketswil betrachtet werden. Der Konkurrenzkampf um diese Immobilie ist nur begrenzt auf ihre immobilienpezifischen Eigenschaften zurück zu führen, sondern ergibt sich vielmehr aufgrund der starken Kundenfrequenz, der Anzahl der Parkplätze, der verkehrstechnischen Erschliessung usw. Ein vergleichbares Einkaufszentrum zu erstellen, dürfte für einen der grossen Detailhändler aus finanzieller Sicht nicht eine allzu grosse Schwierigkeit darstellen. Aber bis ein solches Bauvorhaben durch alle behördlichen Instanzen ist und eine Einigung mit dem Verkehrs-Club Schweiz (VCS) erzielt werden konnte, können Jahre vergehen.“

„Anders verhält es sich bspw. bei ABB: da die Produktion im Rahmen gewisser geographischer Räume flexibel gestaltbar war, hatte ABB infolge der voraussichtlichen, städtebaulichen Entwicklung in Zürich-Nord / Oerlikon alle Flächen bis auf den Hauptsitz nach Baden verschoben und die Flächen in Oerlikon gewinnbringend veräussert. Ein ähnliches Beispiel zeigt sich auch bei der Firma Rheinmetall Air Defence, deren Produktion nicht standortgebunden ist und ein Wegzug aus Oerlikon aus städtebaulicher Sicht neue Möglichkeiten bringen wird und die Veräusserung des über 5 Hektaren grossen Areal sich auch finanziell auszahlen wird.“

„Bei der Credit Suisse oder generell bei Banken und Finanzdienstleister, die primär über Büro- und Rechencenterflächen verfügen sind, es wiederum andere Überlegungen. Der Verkauf des Uetlihofs durch die Credit Suisse an den norwegischen Staatsfonds [Anmerkung des Verfassers: offizielle Bezeichnung des Fonds: Norwegian Government Pension Fund Global<sup>266</sup>] erfolgte zur Kapitalbeschaffung infolge der verschärften Eigenmittelvorschriften für Banken.“

---

<sup>266</sup> Vgl. Credit Suisse Group AG, Geschäftsbericht 2012, S. 346, Online verfügbar unter: <https://www.credit-suisse.com/media/cc/docs/publications/annualreporting/2012/csg-ar-2012-de.pdf> [abgerufen am 29.06.2014]

„Bei der Erarbeitung der Immobilienstrategie kann zwar teilweise eine Unterscheidung nach Gebäude- bzw. Flächenkategorien beobachtet werden, diese ergeben sich aber in den meisten Fällen aus der Betrachtung nach der Betriebsnotwendigkeit und weniger aus einer spezifischen Kategorisierung der Flächen- bzw. Gebäudeart.“

„Eine erfolgreiche Messung des durch CREM geschaffenen Mehrwerts gelingt den meisten Firmen lediglich in Bezug auf finanzielle Kennzahlen. Strategische Aspekte wie Image oder Standortsicherung sind schwieriger zu messen.“

### **Verwertungsstrategien /-transaktionen**

„Neuerdings kann eine Entwicklung beobachtet werden, wonach GU-Firmen und Projektentwickler den Unternehmen indirekt den Entscheid von immobilien-spezifischen Verwertungen abnehmen, indem sie durch Neubauprojekte Flächen errichten, die den Bedürfnissen der Firmen besser entsprechen und sie somit zu einem Umzug bewegen können. So zum Beispiel zu beobachten in Wallisellen, wo Allreal als GU für die Allianz Versicherung ein neues Bürogebäude erbaut hat.“

„Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, dass Unternehmen betriebsnotwendige Liegenschaften verwerten und gleichzeitig wieder zurück mieten, lassen sich auf einen Faktor reduzieren: Kapitalbedarf. Allerdings setzen sich Unternehmen erfahrungsgemäss immer zum falschen Zeitpunkt mit möglichen sale-and-lease-back Transaktionen von Immobilien auseinander. In der Regel geschieht dies zu spät bzw. zu einem Zeitpunkt, wo Firmen schon ums Überleben kämpfen müssen. Dies stellt insofern ein Problem dar, als dass den allfälligen Investoren in einer solchen Situation keinerlei Sicherheiten gegeben werden können. Ist die Bonität des Mieters zum Zeitpunkt der Transaktion ungewiss oder limitiert, hat dies einen unmittelbaren, negativen Einfluss auf den Verkaufspreis der Immobilie. Folglich sollten sich Unternehmen mit möglichen sale-and-lease-back Transaktionen auseinandersetzen, solange es ihnen gut geht und sie auch noch über verschiedene Handlungsoptionen verfügen.“

### **Existierende conceptual frameworks**

Themenkreis wurde nicht besprochen.

## Zusammenfassung des Interviews mit dem Vertreter von ICME

(basierend auf handschriftlichen Notizen)

### Immobilienstrategie

„Allgemein kann in mittleren und v.a. grösseren Unternehmen im deutschsprachigen Raum Europas nach wie vor festgestellt werden, dass unternehmenseigene Immobilien oder generell auch immobilienpezifische Fragen die „5. Geige spielen“. Es lassen sich extreme Unterschiede beim Umgang mit CAPEX<sup>267</sup> bzw. mit OPEX<sup>268</sup> identifizieren. Diese Unterschiede sind dabei nicht branchenspezifisch. Nach wie vor besteht ein riesiges Potential bei der Optimierung der Immobilienbestände von Non-Property Companies. In zahlreichen Unternehmen ist der Bereichsleiter / Werksleiter der finale Entscheidungsträger. Diese fokussieren sich auf das Kerngeschäft und tendieren dazu, unliebsame, immobilienpezifische Fragestellungen nur zögerlich anzugehen. Je nach Ausgestaltung der Weisungsbefugnisse der CREM-Abteilung sind somit Konfliktpotentiale vorprogrammiert. Es können vier Stufen identifiziert werden: 1. keine Weisungsbefugnisse durch CREM, 2. CREM spricht Empfehlungen aus, 3. CREM hat gewisse Weisungsbefugnisse, 4. CREM hat den harten Durchgriff. Ein Beispiel einer Unternehmung, wo CREM mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet wurde, ist Siemens. Siemens kann in Bezug auf CREM auch in vielerlei Hinsicht als Benchmark angesehen werden.“

„Insgesamt wird CREM eine grosse Wertschätzung entgegen gebracht, wenn es gelingt, eine Balance zwischen Asset- und Kostenoptimierung sowie der Positionierung der Immobilie als Unterstützung des Kerngeschäfts zu erreichen. Hier gibt es aber verschiedene, gegenläufige Tendenzen, welche zu einem klar erkennbaren Spannungsfeld führen.“

„Bei den Prozessen zur Erarbeitung der Immobilienstrategie lässt sich festhalten, dass je weiter die Immobilienprozesse von den klassischen Prozessen von Finanzen, Controlling oder auch von den Einkaufsprozessen weg sind, die Qualität üblicherweise rasant

---

<sup>267</sup> Definition CAPEX: Abkürzung für englisch „capital expenditures; mit den CAPEX oder auch CapEx werden Investitionsausgaben für längerfristige Anlagegüter bezeichnet, wie bspw. Maschinen, Gebäude, aber auch die Erstausrüstung, Ersatzteile, Rechnersysteme etc. Der CAPEX ist ein wichtiger Kennwert der Bilanz. Mit den CAPEX-Kosten erhöhen sich die bilanzierten Aktiva, die langfristig abgeschrieben werden.“ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/capex.html> [abgerufen am 12.08.2014]

<sup>268</sup> Definition OPEX: Abkürzung für englisch „operational expenditures. Im Gegensatz zu den Investitionsausgaben unter denen man längerfristige Anlagegüter fasst, beziehen sich die Betriebsausgaben auf die laufenden Ausgaben für einen funktionierenden operativen Geschäftsbetrieb. Unter die OPEX subsummiert man deshalb die Kosten für Rohstoffe, Betriebsstoffe, Personal, Leasing, Energie etc. Sie werden in voller Höhe bilanziert.“ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/opex.html> [abgerufen am 12.08.2014]

abnimmt. Die finanziellen Aspekte können in der Regel einfacher gemessen und somit auch berücksichtigt werden. Folglich gelingt es den Unternehmen sehr gut OPEX-Aufwendungen zu reduzieren, da diese oftmals als reiner Beschaffungsprozess angesehen werden. Bei der Abbildung von strategischen Aspekten tun sich Unternehmen deutlich schwerer.“

„In Branchen mit einem geringeren Portfolio-Mix – beispielsweise in der Banken- und Versicherungsbranche, wo die Unternehmen in der Regel über Büro- und Rechencenterflächen verfügen – sind die Prozesse einfacher und überschaubarer, was wiederum auch dazu führt, dass solche Branchen erfahrungsgemäss in der Entwicklung weiter fortgeschritten sind. Dennoch tun Branchen oder auch Unternehmen, die sich im Umbruch und/oder unter starkem Druck befinden, in der Regel deutlich mehr in Bezug auf die Optimierung ihres Immobilienbestands. Unterstützende Tools oder systematische Prozesse zur Erarbeitung der Immobilienstrategie fehlen ungeachtet der Branche oder auch der Komplexität des Immobilienportfolios weitestgehend. Am besten gelingt den Unternehmen die Abstimmung der Unternehmensstrategie auf die Immobilienstrategie bei der Standortfrage, indem analysiert wird, wo die Firma Kunden und Mitarbeitende findet.“

„Bei den Einflussfaktoren strategischer und finanzieller Wertigkeit ist sicherlich ein zentraler Faktor die Flexibilität bei der Immobilienbereitstellung. Dabei liegt wohl eine der grössten Herausforderungen in der Antizipation der zukünftigen Flächenbedürfnisse. Die Schwierigkeit ergibt sich aus der Tatsache, dass der Wandel, dem sich die Geschäftsstrategie unterworfen sieht, einem Rennpferd gleicht, währenddessen die Immobilienstrategie und die damit verbundenen, operativen Entscheidungen gefühlsmässig eher das Tempo einer Schildkröte aufweisen. Die beiden Strategien zu harmonisieren, ist somit die grosse Kunst. Als weitere Einflussfaktoren können auch Aspekte wie Image / Markenwirkung genannt werden. Dabei ist die Wirkung von Werbung über Raum und Architektur nicht zu unterschätzen. Ein Beispiel dafür ist das Gebäude auf dem Novartis-Campus des Stararchitekten Frank O. Gehry. Als anderes Beispiel kann auch Swissquote, der Online Anbieter eines Trading Portals, herangezogen werden. Obwohl das Geschäftsmodell ursprünglich keinerlei physische Räumlichkeiten vorgesehen hatte, mussten sie offenbar realisieren, dass ein Anbieten ihrer Dienstleistungen ausschliesslich im virtuellen Raum nur ungenügend funktioniert. Im Gegensatz zu früher gibt es nun moderne Lounges, wo die Services im direkten Kundenkontakt angeboten werden. Die Schwierigkeit für CREM liegt hier in der Nicht-Quantifizierbarkeit von



Architektur in diesem Zusammenhang. Wie wird die Identitätsvermittlung oder auch die Werbewirkung durch Immobilien messbar gemacht?“

„Ein Faktor, der noch nicht besprochen wurde, aber die Wertigkeit von Unternehmensimmobilien stark zu beeinflussen vermag, ist sicherlich auch die Marktgängigkeit bzw. Fungibilität einer Immobilie. Aus Investorensicht interessiert mich das Verhältnis der Nutzfläche bzw. vermietbaren Fläche zur Bruttogeschossfläche. Beim neuen Lufthansa Hauptsitz wurden solche langfristigen Überlegungen offenbar nicht angestellt. Die Immobilie wurde auf den einen, festen Zweck und die expliziten Bedürfnisse von Lufthansa zugeschnitten. Die Raumeinteilung ist allerdings begrenzt flexibel, weshalb hier auch die Werthaltigkeit der Immobilie limitiert ausfallen wird. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass je flexibler eine Immobilie nutzbar ist, desto werthaltiger ist sie – auch oder gerade eben auf lange Sicht.“

„Sicherlich ist es so, dass die Gesamtgeschäftstätigkeit verschiedentlich einen grösseren Einfluss hat, als die Branche, der ein Unternehmen zugerechnet wird. Allerdings gibt es durchaus auch Fälle, wo dies nicht zutrifft. Als Beispiel kann die Situation früher bei Avireal [Anmerkung des Verfassers: früherer FM-Anbieter u.a. am Flughafen Kloten] genannt werden: aufgrund unseres Standorts auf dem Flughafengelände Kloten hatten wir aus Sicherheitsüberlegungen heraus Auflagen zu erfüllen, die weit über diejenigen hinaus gingen, die unsere eigentliche Geschäftstätigkeit – Facility Management Leistungen – erfordert hätten. In diesem Fall war die Branche somit von grösserer Bedeutung als unsere reine Geschäftstätigkeit.“

„Eine Unterscheidung nach Gebäudetypen wird bei den Unternehmen in der Regel vorgenommen, allerdings nur sehr rudimentär. Meistens beschränkt sich die Unterscheidung auf „Büro“ + „Rest“. Bei den Büroflächen stellen verschiedene Firmen auch Überlegungen zur Marktfähigkeit der Immobilien an. Wie das Beispiel vom Hauptsitz von Lufthansa zeigt, ist diese Denkweise aber noch nicht breitflächig verankert.“

„Bei der Frage nach der Messung des durch CREM geschaffenen Mehrwerts, stellt sich mir zuerst die Frage, ob CREM denn wirklich einen Mehrwert zu schaffen vermag. Dies tut es. Die Messung erfolgt meistens aber fast ausschliesslich in finanzieller Hinsicht, indem wie bereits ausgeführt, beurteilt wird, in welcher Höhe Einsparungen erzielt werden konnten. Hier ist allerdings auch Vorsicht geboten. Wenn einfach frühere Kosten mit heutigen Kosten verglichen werden, greift das in vielen Fällen zu kurz. Die Kostenveränderungen stehen nicht zwingend in einem direkten Zusammenhang mit immobilien-spezifischen Entscheidungen, sondern können auch von anderen Faktoren positiv

wie negativ beeinflusst worden sein. Veränderungen im Mitarbeiterbestand ziehen meistens auch – zumindest mittel- bis langfristig – Veränderungen beim Flächenbedarf nach sich und haben somit oftmals auch einen direkten Einfluss auf den Verlauf der Immobilienkosten. Folglich sind aussagekräftige und akkurate Daten von zentraler Bedeutung. Die Erfahrung lehrt aber, dass die Qualität von Daten, welche nicht Teil des Finanzstroms einer Unternehmung sind, oftmals ungenügend ist. Dies hängt meistens damit zusammen, dass bei solchen Daten der Managementfokus geringer ist, was unmittelbar auch zu einer schlechteren Datenqualität führt. Um aber ein aussagekräftiges Benchmarking durchführen zu können, benötigt es gute und verlässliche Daten.“

### **Verwertungsstrategien /-transaktionen**

Bei sale-and-lease-back Transaktionen oder generell bei Verwertungsstrategien geht es primär um eine Mittelfreisetzung, eine Bilanzentlastung – je nach Kategorisierung des Leasings – und/oder um die Flexibilisierung des Flächenportfolios. Der Beurteilung nach der Betriebsnotwendigkeit kommt hierbei unverändert eine grosse Bedeutung zu. Verschiedentlich haben betriebsnotwendige Flächen schon fast etwas von einer „heiligen Kuh“. Auch durch CREM wird verschiedentlich die Emotionalität, die immobilien-spezifischen Fragestellungen bei den Nutzern hervorrufen können, unterschätzt. Folglich müssen Unternehmen auch darauf bedacht sein, Entscheidungsprozesse zu implementieren, welche es verunmöglichen, dass mit dem Argument der Betriebsnotwendigkeit Missbrauch betrieben wird und so eine Optimierung bezüglich der Bestandsimmobilien unnötig verzögert oder gar vereitelt wird.“

### **Existierende conceptual frameworks**

“ Die beiden erwähnten Frameworks von Nourse/Roulac sowie Gibley/Lindholm können insofern als praxistauglich eingestuft werden, als dass sie mit Sicherheit dazu beitragen, dass die richtigen qualitativen Fragestellungen systematisch betrachtet werden. Sie fördern die qualitative Diskussion und können dabei als „geistiges Klettergerüst“ dienen. Die zahlreichen Einflussfaktoren und in Teilen unter Umständen auch deren Wirkungsweise können zumindest qualitativ abgebildet werden. Eine Quantifizierung von Faktoren ist aber erfahrungsgemäss relativ schwierig, da individuelle Faktoren und Gewichtungen unter Berücksichtigung der herrschenden Rahmenbedingungen einer Unternehmung zu berücksichtigen sind. Wie bereits ausgeführt, fehlen in den meisten Firmen unterstützende Tools oder entsprechende Prozesse. Mir wäre keine Unternehmung bekannt, welche auf eines der beiden oder auch ein anderes Framework bei der Erarbeitung der Immobilienstrategie zurück greift. Die Immobilien-Prozesse orientieren

sich oftmals – wie bereits ausgeführt – stark an den Finanz-, Controlling und Beschaffungsprozessen. CREM sollte aber mehr tun als nur die Kosten zu optimieren. Eine der zentralen Aufgaben liegt in der Bereitstellung geeigneter Flächen, mit welchen die Geschäftsprozesse optimal unterstützt werden. CREM bewegt sich somit in einem Spannungsdreieck von Eigentümer, Nutzer und Dienstleister.“

„Ich erachte den Aufwand für das Anpassen eines conceptual frameworks an die unternehmensspezifischen Bedürfnisse als überschaubar. Wichtig erscheint mir allerdings, dass die Erwartungen zu Beginn nicht zu hoch angesetzt werden – getreu dem Grundsatz – weniger ist mehr. Es ist wichtig, einmal anzufangen und dann die Systematik kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dabei sind allerdings wie bereits ausgeführt die Daten sowie deren Qualität von zentraler Bedeutung. Idealerweise gibt es bei den Zahlen zu Beginn eine gewisse Kontinuität, sodass die Grundlagen der unternehmensspezifischen Lösung nicht ständig einem kompletten „Redesign“ unterworfen werden müssen.“

„Im Sinne eines Ausblicks bin ich nach wie vor überzeugt, wie bereits im Rahmen der CREM-Studie publiziert, dass die bewusste Auseinandersetzung mit CREM-Themen innerhalb der Unternehmen zunehmen wird und sich dadurch auch eine laufende Professionalisierung ergeben wird.“

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Strategische und finanzielle Wertigkeit von Unternehmensimmobilien“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht 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.

Wilen bei Wollerau, den 18. August 2014

Philipp Rusch