

# Eine Frage der Strategie

**Assetmanagement – Ob Investments in Liegenschaften rentieren, hängt von vielen Faktoren ab, nicht zuletzt aber von einer professionellen Immobilienstrategie. Dies gilt auch für Industrieimmobilien.**

Von Peter Gallmann, Teil 2 der Serie, Bilder: Sven Petersen/Fotolia, PD

Zur Produktivitätssteigerung fokussieren sich viele europäische Unternehmen derzeit auf ihr Kerngeschäft. Ein Nebeneffekt dabei: Das Thema Corporate Real Estate, also das Management der unternehmenseigenen Immobilien, gewinnt mehr und mehr an Bedeutung. So beobachtete der internationale Immobiliendienstleister JLL in den vergangenen zwei Jahren einen «deutlichen Schwenk zum Outsourcen des Immobiliengeschäfts».

In der Schweiz ist der Trend erst in Ansätzen festzustellen. Dabei ist eine Immobilienstrategie für Unternehmen mit eigenen Immobilien wichtig – insbesondere dann, wenn der Immobilienbesitz ein grösseres Areal oder mehrere Standorte umfasst. Gerade Schweizer Industrieunternehmen sind überwiegend Eigentümer ihrer oftmals grösseren bis sehr grossen Immobilienbestände; wobei Büro- und

Logistikflächen hinzugemietet werden, um mittelfristige Raumbedürfnisse abzudecken.

## Standortwechsel kann positive Auswirkung haben

Die Basis einer Immobilienstrategie für die Industrie ist natürlich die Strategie für das Kerngeschäft und darauf aufbauend ist das Flächenmanagement massgeblich für die Planung und Disposition von Raum. Wird die Unternehmensstrategie falsch interpretiert, so kann bereits dieser Grundlagenirrtum die Basis für wenig nachhaltige Bauten legen und weitreichende Folgen haben. Tatsächlich haben die Bauten zunächst zum Zweck, die Raumbedürfnisse der Industrie effizient, kostengünstig und passend abzudecken. Allerdings ist es nicht ratsam, Bauten nur für den jeweiligen Bedarf zu entwickeln, ohne

dabei die angedachte, die nachfolgende und eine mögliche Drittnutzung zu definieren. Diese Grundregel einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Immobilienstrategie nicht zu beachten, ist gefährlich und teuer – aber in der Praxis oft der Fall. Kommt hinzu, dass die Standortfrage oft nicht gestellt wird. Ein An- oder Ergänzungsbau an bestehende Bauten macht nicht immer Sinn: Oftmals ist es besser, einen neuen Standort zu planen und die Nutzung oder Umnutzung der bestehenden Immobilien für andere Zwecke zu prüfen. Ein Standortwechsel kann für ein Unternehmen unter Umständen strategisch und ertragsmässig positive Auswirkungen haben.

## Kenntnis der effektiven Potenziale und Kosten

Grossunternehmen, die den Schritt eines konsequenten Flächenmanagements getan haben, können aufzeigen, welche Ressourcen frei geworden sind und welchen wichtigen Beitrag ein konsequentes Flächenmanagement zudem zur Verbesserung der Produktionsabläufe geleistet hat. Doch setzt ein professionelles Flächenmanagement in einem Unternehmen Veränderungen in Gang, die unter Umständen auf erhebliche Widerstände stossen. Dennoch ist dieser Schritt eine unabdingbare Voraussetzung, um Kostenwahrheit zu erlangen und damit die korrekte Kalkulation der Herstellungskosten zu ermöglichen. Die Kenntnis der effektiven Potenziale und Kosten löst strategisch wichtige Ent-

### Was KMUs beachten sollten

Bei den klein- und mittelständischen Unternehmen stellen sich hinsichtlich der Betriebsimmobilien in der Regel die üblichen Fragen für eine Objektstrategie. Beim Neubau wäre somit zu beachten, ob die Gebäude genügend multifunktional oder ob sie «massgeschneidert» für den aktuell benötigten Nutzwert erstellt werden. Bei Ergänzung von bestehenden Bauten wiederum, ob die Investition nachhaltig im Sinne einer Immobilieninvestition ist und ob die Multifunktionalität verbessert oder erweitert wird, was die Marktchancen für Einzelobjekte für einen Plan B überschaubarer macht. Es sollte sich auch dort die Frage stellen, ob es Alternativen zum bestehenden Objekt/Standort gibt. Die Frage der strategischen Ausrichtung der Immobilie stellt sich sonst spätestens bei einem Verkauf des Unternehmens oder wenn die Immobilie als Rest eines gescheiterten Unternehmens übrig bleibt. (PG)



Industrieimmobilien: Der Trend zum Outsourcen des Immobiliengeschäfts nimmt zu.



#### Der Autor

Peter Gallmann arbeitete 40 Jahre in führenden Positionen bei Immobilieninvestoren und Immobiliendienstleistungsunternehmen in der Schweiz. Er verfügt über eine sehr breite, praxisgestützte Erfahrung in der Entwicklung, Vermarktung und Bewirtschaftung von Immobilien. Heute arbeitet er als selbstständiger Immobilienexperte im Einzelunternehmen *immexpert* ([www.immexpert.ch](http://www.immexpert.ch)) und stellt sein Wissen als strategischer Partner in den Dienst von grossen Immobilienbesitzern. Daneben ist Gallmann Stiftungsrat in der zu sanierenden Hochgebirgsklinik Davos, Partner im Expertennetzwerk *Seestatt-Experts* sowie Vizepräsident der FM-Kammer des SVIT.

scheide aus und kann vermeiden helfen, dass Immobilien, wenn Unternehmensteile aus anderen Gründen nicht mehr rentabel werden, unter Zeitdruck zu schlechten Konditionen «entsorgt» werden müssen.

Ob der Eigentümer in Kenntnis der tatsächlichen Kosten von Immobiliennutzung und -betrieb Unternehmensteilen unter Umständen bewusst und vorübergehend bessere Konditionen einräumt, ist dabei nicht entscheidend,

hat aber einen Einfluss auf die Bewertung. Die Immobilienbewertung, sofern überhaupt vorhanden, basiert normalerweise auf einem Fortführungswert. Der Liquidationswert solcher «Spezialimmobilien» liegt meist erheblich unter diesen Werten, sodass im Sanierungsfall ein zusätzliches, schmerzliches Loch in die Bilanz gerissen wird.

#### «Bewahren» ist der falsche Ansatz

Bei den genannten Herausforderungen die richtigen Entscheidungen zu treffen, setzt voraus, dass eine möglichst neutrale Sicht der Anforderungen und Möglichkeiten des Unternehmens vor Partikularinteressen gestellt wird. Die Wirtschaft ist äusserst dynamisch; alles ist im Fluss. Bewahren ist nicht nur hier der falsche Ansatz. Der Blick über den Tellerrand erfordert die passenden Instrumente – und eine Immobilienstrategie gehört mit Sicherheit dazu.

In der Industrie müssen Immobilienentscheide sehr oft schnell getroffen werden, weil die neuen Flächen für Entwicklung oder Produktion meist sehr zeitnah benötigt werden und gerade dann oftmals nicht zur Verfügung stehen. Die Investition in Immobilien kann nur dann umfassend beurteilt werden, wenn alternative Szenarien aufgrund einer gesicherten Gesamtsicht – eben einer Immobilienstrategie – sichtbar und bewertbar sind. Der ROI für eine Neuinvestition hilft schon, die Tragweite aller Kosten, inklusive Immobilie, zu beurteilen. Wird der oft

grosse Betrag für Neu- oder Umbauten nachhaltiger, multifunktionaler und richtig gelegen investiert, dürfte der ROI sicher besser ausfallen. Immobilien haben einen um ein Mehrfaches längeren Lebenszyklus als Produkte, aber eben auch den Nachteil, «immobil» zu sein. Gerade deshalb muss der Blickwinkel auch ein anderer sein. Eine deutlich höhere Transparenz entsteht schon durch die Ausgliederung der Immobilien in eine eigene Gesellschaft mit entsprechenden Zielen – was allerdings nicht gleichbedeutend ist mit einer Immobilienstrategie und diese nicht ersetzt. Die Faktoren, die eine Immobilienstrategie beeinflussen, wurden im Teil 1 der Serie\* dargestellt.

#### Potenziale heben

Multifunktionalität resp. Flexibilität der Immobilie ist ein zentrales Thema. Zweckbauten werden in der Regel für den Nutzungszweck gebaut, respektive auf dessen Raumbedürfnisse und Abläufe zugeschnitten, auf die alle Beteiligten – Bauherr, Planer, Unternehmer – fokussiert sind. Da die Objekte nach der Baufreigabe meist schon übermorgen benötigt werden, um beispielsweise rechtzeitig mit der Produktion beginnen zu können, bleibt in der Regel keine Zeit für eine gesamtstrategische Immobiliensicht. Ein auf den ersten Blick verständliches, aber doch schwerwiegendes Versäumnis, in dessen Folge grosse, sehr grosse Werte mittel- bis langfristig verloren gehen dürften, die sich letztlich auch auf die Konkurrenzfähigkeit des Produktionsstandortes Schweiz auswirken. Oder positiv formuliert: Hier lässt sich ein zusätzliches Potenzial heben.

Fazit: Das Erstellen einer Immobilienstrategie wird viele Diskussionen auslösen. Sie wird auch Auswirkungen auf feste Strukturen haben. Doch müssen diese Diskussionen früher oder später sowieso geführt werden. Sie zu einem frühen Zeitpunkt zu führen, ist wahrscheinlich der sinnvollere Weg: Denn er ermöglicht den Unternehmen, auf allfällige neue Entwicklungen noch proaktiv einzuwirken.

\*IMMOBILIEN Business, Ausgabe März, S. 44 ff.