

Herausforderungen im Corporate Real Estate Management

Eine Standortbestimmung aus der Sicht der Praxis

Von Heinz Klausner

Die Forderung nach einer aktiven Nutzung des in Immobilien gebundenen Wertschöpfungspotenzials zwingt Immobilienverantwortliche von grossen Konzernen regelmässig zu einer kritischen Standortbestimmung. Dabei wird die Tätigkeit vor allem nach strategischen, aber auch operationellen Kriterien geprüft. Eine von der Strategie des Kerngeschäfts abgeleitete Immobilienstrategie ist unabdingbar. Der Autor des nachfolgenden Beitrags erörtert die Herausforderungen im Corporate Real Estate Management am Beispiel der Liegenschaften-Betrieb AG (LiB-AG), einer Gesellschaft des Migros-Genossenschaft-Bundes.

1. Ausgangslage

1.1. Systematische Überprüfung gefordert

Die Veränderungen in unserem Geschäftsumfeld, in vorliegendem Fall dem Detailhandel und der Immobilienwirtschaft, häufen sich. Die Zyklen werden kürzer, die Anforderungen der Stakeholder, der Raumplanung, hinsichtlich der Mobilität sowie des Umwelt- und Gesundheitsschutzes werden verschärft. Wenn wir diese Entwicklungen mit wachem Geist in unsere Strategie und Planung einbeziehen, unsere Kunden ins Zentrum stellen und unsere Werte durch ein proaktives Standortmanagement sichern, sind wir erfolgreich.

Vor dem Hintergrund dieser wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen ist die systematische Überprüfung der Positionierung (Branding), der Organisationseinheiten, der Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche hinsichtlich Betriebsliegenschaften angezeigt mit dem klaren Ziel, konzernintern spezifische Organisationseinheiten, beziehungsweise Kompetenzzentren zu betreiben. Es sind Strukturen und Prozesse gefordert die geeignet sind, strategische Interessen zu wahren und operativ effiziente Prozesse und Problemlösungen durchzusetzen.

Vielfach haben sich die gegenwärtigen Strukturen mehr oder weniger zufällig herausgebildet. Nicht selten wurden diese massgeblich durch den unmittelbaren Handlungsbedarf geprägt, der infolge misslicher Erfahrungen bei einzelnen Aktivitäten und Projekten entstand. Entsprechend wenig Raum blieb in solchen Fällen für strategische Überlegungen. Und selbst wenn diese angestellt wurden, orientierten sie sich fast ausnahmslos an einer Kerngeschäftspolitik, die Immobilien eher als Vehikel zur Bildung stiller Reserven denn als Instrument zur Wertschöpfung für das Gesamtunternehmen verstand. Kosten zu sparen oder Konkurrenten den Markteintritt zu erschweren, sind weitere Motive für das Halten von Immobilien. Dass dies nicht ewig Gültigkeit hat, war vorauszusehen.

Die Neuorientierung, die sich in dieser Hinsicht in den letzten Jahren durchzusetzen begann, blieb deshalb nicht ohne nachhaltige Folgen für das Corporate Real Estate Management (CREM). Einige Kollegen, die den Paradigmenwechsel nicht antizipieren konnten, wurden kalt erwischt und durch meist jüngere und oft branchenfremde Manager ersetzt.

Gleich zu Beginn ist festzuhalten, dass sich das CREM auf die Nachhaltigkeit des Portfolios, beziehungsweise der einzelnen Liegenschaften ausrichten muss. Betriebsliegenschaften werden zweckgebunden entwickelt und/oder erworben und unterliegen demzufolge dem Lebenszyklus der Nutzungsbestimmung. Damit ist aber auch gesagt, dass zukünftige Umnutzungen oder Exit-Szenarien schon in der Bereitstellungsplanung berücksichtigt werden müssen – auch wenn dies schwer fällt. Life Cycle Management (LCM) ist Pflicht und Kür zugleich. Da im CREM die Rollenträger Investor, Bauherr, Betreiber und Nutzer ein und demselben übergeordneten, langfristigen Zwecke zudienen, ist das Modell offensichtlich das Richtige. Rechnerisch wird dies im Discounted-Cash-Flow-Modell (DCF) abgebildet.

Im Gegensatz dazu, ist vielfach von Planern das Klageglied von Profit maximierenden Real Estate Asset Managern (REAM) zu hören, die Liegenschaften nicht selber nutzen und deshalb den Betriebskosten (Energie- und Mietnebenkosten) in ihren Entscheiden eine geringe Bedeutung beimessen. Natürlich neigt man bei kürzeren Haltedauern dazu, die entferntere Zukunft auszublenden, natürlich sind in illiquiden Märkten mit einem Nachfrageüberhang

selbst weniger nachhaltige Liegenschaften ein knappes Gut und folglich handelbar. Zumal Kapital im Überfluss vorhanden ist. Und trotzdem: Auch die REAM wissen sehr genau, dass Liegenschaften keine Commodities sind und nachhaltige Gebäude für attraktive Portfolios einen Mehrwert darstellen. Institutionelle Anleger erwerben heutzutage keine Liegenschaften ohne Due Diligence und ohne Nachhaltigkeits-Check. Gebäudelabels wie Minergie und dergleichen gewinnen an Bedeutung. Die Interessen des CREM und des REAM driften also nicht völlig auseinander.

2. Fallbeispiel LiB-AG

2.1. Der logische Weg zur Immobilienaktiengesellschaft

Es begann vor über hundert Jahren mit der Gründung der Schweizer Liegenschaften-Genossenschaft für Immobilien der Magazine zum Globus. 1944 wurde die Genossenschaft in die LiB-AG umgewandelt. Sie diente ausschliesslich dem Halten der Liegenschaften.

2003 wurde die Firma sodann im Rahmen eines Financial Engineerings zum Leben erweckt und funktionierte in der Folge als selbständig wirkende Corporate-Real-Estate-Gesellschaft der Globus-Gruppe gemäss Aktienrechtlichen Grundsätzen (eigenes Personal, Rechnungswesen, Controlling, statutarische Abschlüsse usw.) nach den Rahmenbedingungen des Migros-Genossenschafts-Bundes (MGB). 2007 wurde die LiB-AG schliesslich, gemäss Fusionsgesetz, mit Übernahme des immobilienbezogenen Personals sowie den Detailhandelsliegenschaften in den MGB integriert.

Natürlich kann man ein Portfolio von Betriebsliegenschaften auch nach den Prinzipien eines Kompetenz- oder Profit-Centers gut führen. Optimale Effizienz und Wirkung entfalten sich aber erst in einer eigenständigen Firma. Die hier postulierten Wertschöpfungsorientierung und das Ressourcenmanagement lassen sich in Matrix-Organisationen nicht wirklich umsetzen. Unternehmerische Mitarbeitende suchen Herausforderungen und Anreize, die als Kerngeschäft besser realisiert werden können als in Support-Centern. Namentlich sind die psychologischen und emotionalen Triebfedern nicht zu unterschätzen, desgleichen die Statusaspekte. Erfolgreiche definieren sich eben über die berufliche Position und das Image, das eine Branche, eine Firma oder eben ein Support-Center im Umfeld geniesst.

Oft sprechen aber fiskalische Gründe gegen eine Verselbständigung der Immobilienaktivitäten. Im vorliegenden Falle präsentierte sich die Ausgangslage genau gegenteilig. Dank der neuen Konstellation konnten wir als Gruppe legal Steuern optimieren, indem Verlustvorträge kompensiert werden konnten.

3. Strategiefindung

3.1. Strategieprozess im Corporate Real Estate Management

Im Wissen darum, dass verschiedene strategische Denkschulen existieren, ist nachfolgend als Beispiel ein Vorgehenskonzept in Anlehnung an das St. Galler Management Modell, ein effizienter Pfad zur Strategiefindung, abgebildet.

Vorweg sind noch einige Gedanken zur Erarbeitung der Strategie anzubringen: Die Erarbeitung und Realisierung der Geschäftsstrategie ist Sache der Geschäftsleitung CREM im Rahmen der Vorgaben des Verwaltungsrates. CREM-spezifisch ist, dass der Grossteil der Mieter und Leistungsbezüger interne Stellen und Schwesterunternehmen sind. In Einkaufszentren kommt allerdings eine Vielzahl von internationalen und nationalen Brands dazu. Es ist regelmässig der Fall, dass die Gruppen-Unternehmen eine mehr oder weniger ausgeprägte Vorzugsbehandlung wollen, während die Drittmietler ihrerseits ihre Marktstellung ins Feld führen.

Um die Strategie zum fliegen zu bringen, ist es unerlässlich die wichtigen Geschäftsführer der internen Kunden in geeigneter Weise in den Strategieprozess einzubinden. Genaue Kenntnisse über deren Topanforderungen und die Fremdbilder sind in Workshops und Befragungen frühzeitig in Erfahrung zu bringen. Ohne Einigkeit im Grundsätzlichen, wird es schwierig werden die operativen Schnittstellen effizient und wirkungsvoll zu meistern.

Umfeldanalyse	Überblick verschaffen über die Markt- und Immobilientrends ums Kerngeschäft, Vergleich mit dem eigenen Portfolio und den eigenen Grundsätzen und Aktivitäten, Fremdbild eingrenzen und Hauptanforderungen aus Sicht der Anspruchsgruppen formulieren
SWOT-Analyse	Massgebliche Trends bezüglich Kerngeschäft und Immobilien zu Chancen und Risiken in Bezug bringen, Stärken und Schwächen betreffend Positionierung, Kompetenzen und Stellung diskutieren. Erste Brainstormings betreffend einer möglichen Vision
Immobilienstrategie	Die Mission aus Beantwortung der Kernfragen erarbeiten, Mission Statements pro Geschäftseinheit definieren (AM, PFM, FM), Vision mittels verschiedener Szenarien schärfen und definieren
Synthese	Abgleichen der Prinzipien des Asset, Portfolio und Facility Managements mit der Unternehmens-Strategie (Stimmigkeit der Bausteine, der Wertesysteme, etc.), Formulierung der Werte, Darstellung der Resultate in einer Matrix, der Strategie-Konfiguration
Umsetzung	Formulierung der strategischen Ziele, ausscheiden der strategischen Initiativen und Massnahmenpläne, Umsetzung in Businesspläne, Budgets, Controlling und Riskmanagement

Strategieprozess (eigene Darstellung LiB-AG)

Welches sind nun die Kernfragen, die zur adequaten Immobilienstrategie führen? Jede Branche und jede Unternehmung muss sich der Herausforderung stellen und sich ihre spezifischen Fragen zurechtlegen. Die nachstehende Auflistung ist weder vollständig noch universell gültig (FM-Kernfragen sinngemäss stellen).

3.2. Kernfragen um das Asset Management (AM)

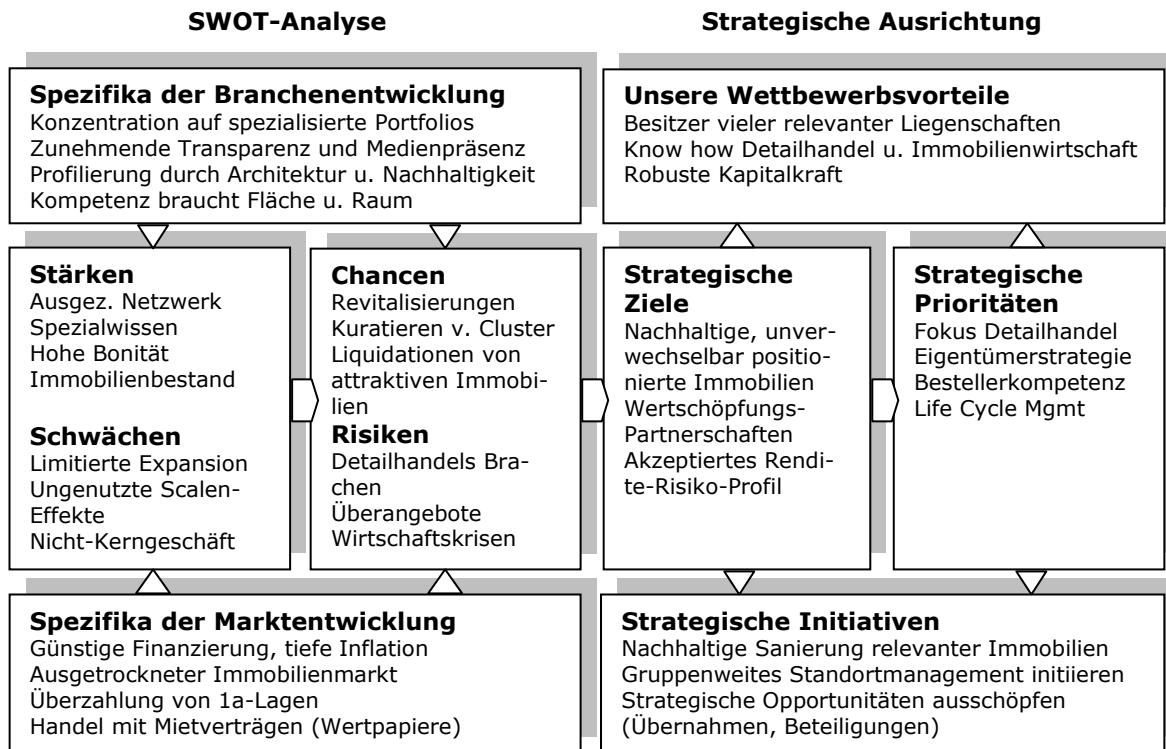
- Wer formuliert eine ausgewogene Anlagen-Policy (Performance/Risiken) und alloziert die beschränkten Mittel nachhaltig: Kerngeschäft vs. Immobilien (direkt/indirekt) vs. Finanzanlagen?
- Wer definiert eine aus dem Kerngeschäft abgeleitete stringente Immobilienstrategie, wer verfügt über die nötigen unternehmerischen Kompetenzen in der Umsetzung, der Organisationsgestaltung, der Kommunikation usw.?
- Wer sorgt dafür, dass in Zeiten starker Expansion des Kerngeschäfts, die Bereitstellung von Liegenschaften nicht ausser Kontrolle gerät?
- Wer sorgt dafür, dass betreffend Immobilien-Bereitstellungsentscheiden die richtigen Fragen gestellt und die Opportunitätskosten adequat erwogen werden?
- Wer definiert die (gewichteten) Bereitstellungskriterien (z.B. Klimaschutzziele) und prüft die (grundsätzlichen) Bereitstellungsvarianten?
- Verfügt die Unternehmung überhaupt über die notwendige Grösse, um sich selbst um das CREM kümmern zu können (Economies of Scale)?

3.3. Kernfragen zum Portfolio und Standort Management (PFM)

- Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen und welche Spielregeln sind zu beachten?
- Welches sind die Branchenspezifika (Chancen/Risiken)?
- Welches sind die Merkmale des strategischen Portfolio Management im CREM (Investoren- vs. Eigenmieter-Sicht, Fair Value vs. Sachwertbetrachtung, „Make or Buy“, Prävention vs. Ereignisbezug)?
- Welche Rollen spielen die Immobilien (Cashcow, Identitätskern, Wachstumsträger usw.)?
- Welche Positionierungen/Objektnutzungsstrategien bieten sich an? Wie kann man sich am Markt differenzieren und Einzigartigkeit bzw. Wettbewerbsvorteile schaffen (Verhältnisse Vermieter/Mieter usw.)?
- Welches sind die Erfolgskriterien und die Messgrössen, die Chancen und die relevanten Risiken, Interessenkonflikte usw.?

3.4. Strategiekonfiguration

Die Arbeiten münden in eine konzise und stringente Konfiguration der Strategie. Im jährlichen Überarbeitungszyklus der integrierten Finanzplanung bildet die Strategie alsdann einen wichtigen Ausgangspunkt. Die LiB-AG verwendet dafür das nachfolgende Schema. Es zeigt im linken Teil die SWOT-Analyse und im rechten Teil die formulierte Strategie. Die Herausforderung besteht darin, die ausformulierte Strategiekonfiguration auf die relevanten Trends und das definierte Positionierungs-Statement auszurichten. Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken können sich nämlich sehr rasch ins Gegenteil wandeln.

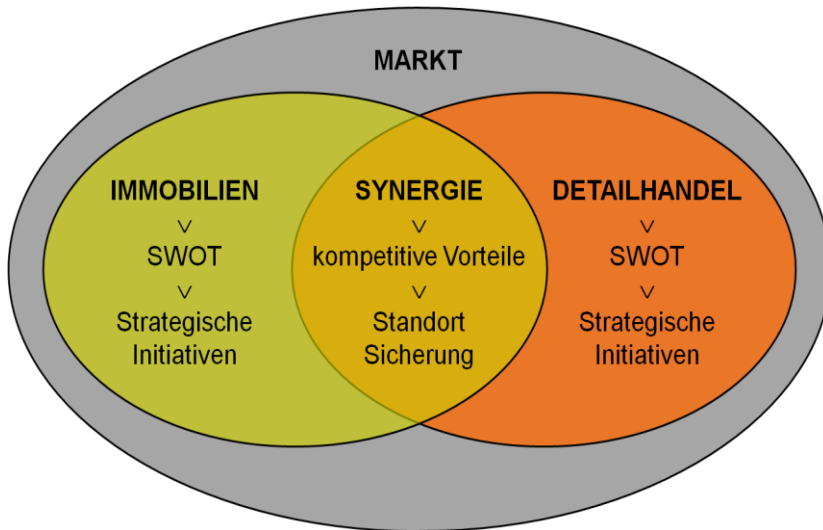


Strategiekonfiguration (eigene Darstellung MGB/LiB-AG)

4. Portfolio-Management: Räume für den Detailhandel

4.1. Werte für Eigentümer und Partner

Das CREM ist die Kunst, die Positionierung der Liegenschaften und die Wertschöpfung des Immobilienvermögens nachhaltig zu gewährleisten. Ziele sind, unverwechselbar positionierte und strukturierte Liegenschaften sowie leistungsfähige und erfolgreiche Mieter auf den Flächen. Erfahrungen, Marktkenntnisse und ein einzigartiger Datenschatz, die in jahrzehntelanger Zusammenarbeit mit dem Detailhandel gewachsen sind, sind im Falle der LiB-AG die Grundlage der anspruchsvollen Arbeit. Unser Immobilienschatz glänzt vor allem, wenn die Detailhändler das Potenzial eines Standorts durch Erfolge sichtbar machen. Das Erfolgsrezept ist deshalb die Partnerschaft – die Wertschöpfungspartnerschaft.



Wertschöpfungspartnerschaft (eigene Darstellung LiB-AG)

Eine klare Haltung bezüglich der festgelegten Rollen, Mieten und Preise schafft Vertrauen: Massstab ist dabei einzig der Markt. Intransparenz und Quersubventionen müssen vermieden werden, Eigenmieten sind grundsätzlich den Marktmieten gleich zu setzen.

Das CREM ist aber auch die Kunst, Immobilienrisiken zur rechten Zeit zu erkennen und allenfalls zu transferieren (Stichwort: gegenläufige Lebenszyklen von Immobilien und Kerngeschäft).

4.2. Organisationsgestaltung und Prozesse

Die optimale Organisation für das CREM gestaltet sich je nach Branche und Umfeld völlig unterschiedlich. Immobilienabteilungen die lange Zeit als blosse Support-Center betrieben wurden, sind heute in dieser Form mehr und mehr in Frage gestellt. Noch eher selten ist die volle Ausgliederung des CREM in ein rechtlich selbständiges Immobilienunternehmen innerhalb von Nicht-Immobilien Konzernen. Häufig ist dagegen eine Positionierung als Kompetenz- und Profitcenter, das im Sinne des Portfolio Managements die Projekte und Aufgaben in eigener Regie bearbeitet und/oder an Dritte vergibt. Immer aber auf Rechnung der jeweiligen Geschäftseinheiten/Unternehmen. Welche Organisationsform letztlich gewählt wird, hängt von vielen Faktoren ab. Von grundsätzlicher Bedeutung sind vor allem vier:

- die Gesetzmässigkeiten der Branche, in der ein Konzern/Unternehmen tätig ist
- die strategische Bedeutung eines bestimmten Standorts für das Kerngeschäft
- der Stellenwert, den Verwaltungsrat und Geschäftsleitung den Liegenschaften im Rahmen der Ressourcenplanung beimessen
- Performance-, Führungs- und Controlling-Grundsätze

Abgeleitet aus der Strategie sind im Weiteren von Bedeutung:

- Das Soll-Rendite/Risikoprofil (Wertigkeit, Rentabilität, Liquidität, Sicherheit)
- die bevorzugten Bereitstellungsvarianten („Buy & Hold“, Development, Commodity usw.)
- die Werttreiber (Markt, Immobilie, Finanzierung, Beschaffungszeitpunkt)
- „Make or Buy“ Entscheide, Zentralisierungs- und/oder Dezentralisierungskonzepte usw.

4.3. Integrales Standortmanagement - Bedeutung für den Detailhandel

Das Standortmanagement ist zweifelsfrei ein Kernprozess im Detailhandel – der richtige Standort zur richtigen Zeit ist Voraussetzung für den Erfolg. Dies heisst aber nicht, unbedingt alle Räumlichkeiten besitzen zu müssen. Kompetitive Vorteile aus Immobilienbesitz zur Standortsicherung zugunsten des Kerngeschäfts Detailhandel

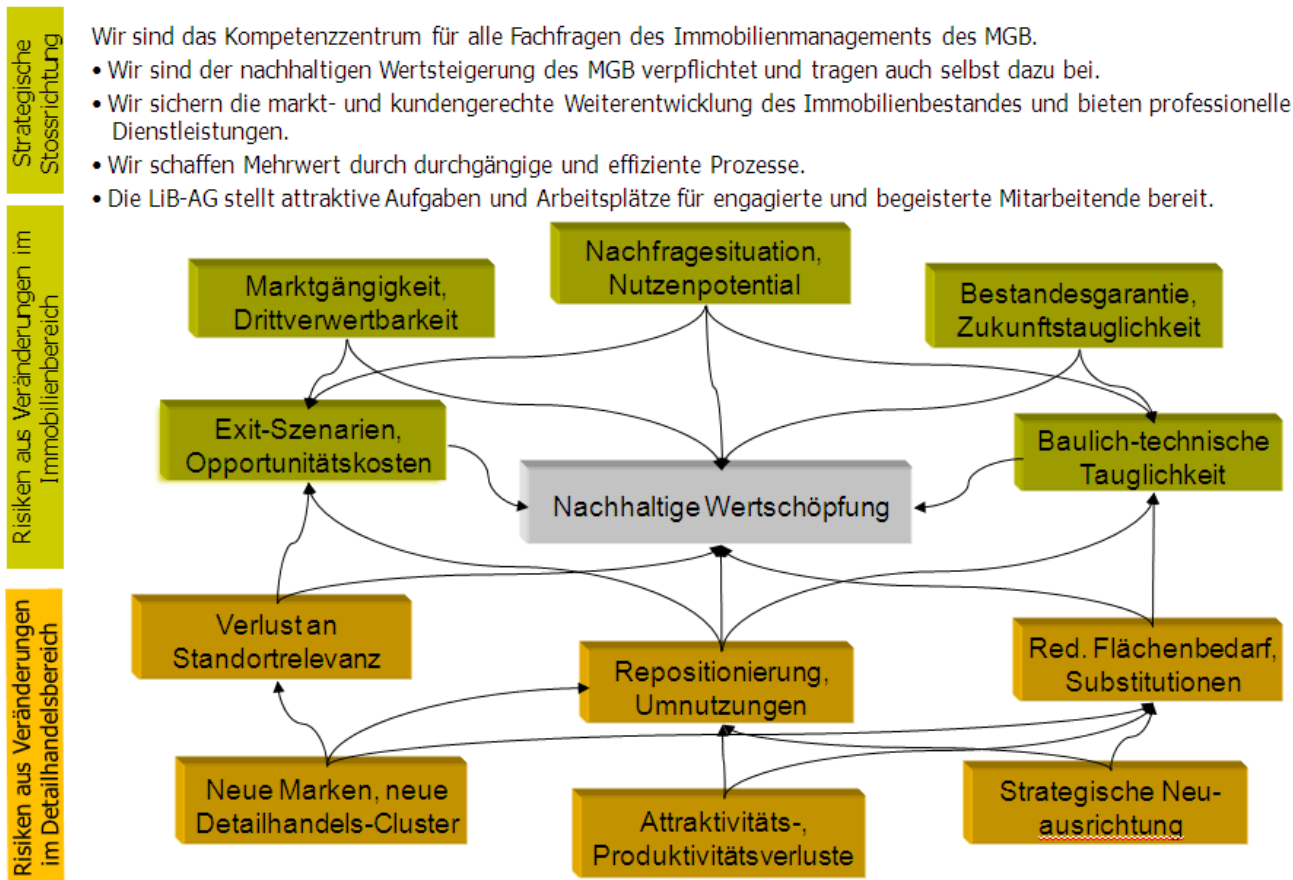
müssen selektiv genutzt werden. Nur die strategisch relevanten Liegenschaften sind, wenn immer möglich, im Eigentum zu halten. Dies nicht zuletzt auch mit dem Seitenblick auf eine ausgewogene Bilanz – die Sachanlagen können rasch einmal 50% der Bilanzsumme ausmachen. Dies ist nicht ohne Weiteres im Interesse aller Stakeholder. Das Portfolio soll zudem klar und insgesamt marktfähig ausgerichtet werden. In unserem Falle konzentrieren wir uns auf Räume für den Detailhandel.

Da die meisten Portfolios opportunistisch entstanden sind, ist in der konsequenten Bereinigung dieser Portfolios eine der grössten Herausforderungen zu sehen. Dies geht selten ohne Emotionen von statten; Überzeugungsarbeit leisten und Gemeinplätze bekämpfen bringt das Vorhaben vorwärts.

4.4. Risikomanagement im CREM

Im Tagesgeschäft werden wir regelmässig mit Chancen und Risiken konfrontiert, denen wir mit allen möglichen Theorien, Techniken und Methoden begegnen. Ausgerichtet auf die Chancen setzen wir beispielsweise auf die Trendforschung, das Innovationsmanagement und das Wissensmanagement. Den Risiken zugewandt betreiben wir Eventualplanungen, Sicherheitsmanagement und Qualitätsmanagement. Im Sinne des „Courant Normal“ betreiben wir Steuerung der Ressourcen, Projektmanagement und Projekt begleitendes FM. All dies geschieht im Rahmen von bestimmten Szenarien, definierten Wertvorstellungen und Spielregeln und dient letztlich der umfassenden Sicherheit.

Bewusstes allseitiges Wahrnehmen und Steuern von Chancen und Risiken muss über alle Stufen hinweg, interdisziplinär in allen ordentlichen Geschäftsprozessen und in den temporären Projekten erfolgen.



Beispiel: Steuerung strategischer Risiken des CREM (eigene Darstellung LiB-AG)

4.5. Professionelle Betreuung

Damit das CREM seine Rolle richtig spielen kann, ist es in der Umsetzung der vielfältigen Aufgaben auf breitgefächerte Unterstützung angewiesen. Stellen wir die richtigen Fragen, wird klar, dass die professionelle Betreuung von Immobilienportfolios neue Zusammenarbeitsmodelle zwischen Anlegern, Bauherren, Planern, Unternehmern und Nutzern hervorbringen muss. Das gilt vorab im Hinblick auf Positionierungsfragen, die Nachhaltigkeit und die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Die nachstehende Liste übergeordneter Themen gibt einen Eindruck der Systemkomplexität:

- Stringente Immobilienstrategie
- Bewusste Positionierung und Markenbildung von Liegenschaften
- Ergebnisorientiertes Management im Stamm- und Projektgeschäft
- Gezielte Sensibilisierung von Mitarbeitenden und Lieferanten auf die Erfolgsfaktoren
- Entwicklung chancen- und zweckorientierter Nutzungs- und Ertragsstrategien
- Professionelle Abwicklung von Projekten und Aufträgen mit laufender Wertanalyse
- Professionelle Betriebsführung

Die Abkehr von der vorherrschenden Kostenträgersicht hin zur Wertschöpfungsorientierung ist notwendig, der Vorrang des effektiven Ressourcenmanagements vor der Optimierung der Ressourcen sollte anerkannt sein. Diese Aussage ist so zu verstehen, dass das Ausschöpfen von Potenzialen auf der Ertragsseite ein stärkerer Treiber der Wertschöpfung ist. Dies bedingt aber einen ausgeprägten gestalterischen und kreativen Handlungswillen gepaart mit Markt- und Kundenorientierung – entsprechende Führungskräfte, sind aber nicht ohne weiteres zu finden.

Damit ist aber nicht gesagt, dass analysestarke Mitarbeitende, welche die Betriebsaufwände unter Kontrolle halten unwichtig sind. Für die Sicht nach innen gilt jedoch ein anderes Anforderungsprofil. Kostenbewusstes Handeln auf allen Stufen ist jedenfalls eine absolute Pflicht.

Den Verantwortlichen des CREM muss klar sein: ohne eigentliche Immobilienstrategie und robustes Geschäftsmodell resultiert kein (messbarer) Erfolg und keine Attraktivität für überdurchschnittliche Führungskräfte.

4.6. Controlling-Konzept

In Abhängigkeit der Vorgaben des Konzerns und der Bedürfnisse des CREM legt das Controlling-Konzept fest, in welcher Periodizität erfasst und in welcher Art und Weise die Ergebnisse rapportiert werden müssen. Das Controlling ist nach operativen und strategischen Gesichtspunkten zu gestalten. Die nachstehende Übersicht zeigt die Unterschiede beispielhaft auf.

Controlling-Konzept	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Fokus	Kurzfristiger Erfolg	Nachhaltiger Erfolg
Instrumente	Budgets, Abschlüsse (Erfolgsrechnung, Betriebsaufwand, Kennzahlen, Free CF), Vorschau), IA-Rapporte, Liquidität, IKS	SWOT, Integrierter Finanzplan (Planjahre 1-3, RONOA, Freier Cashflow, Investitionen), Finanzbedarf, Risk Management
Zeithorizont	Vergangenheit (Ex post)	Zukunft (Ex ante)
Informationsarten	Strukturiert, vorwiegend quantitativ	Strukturiert, vorwiegend qualitativ
Informationsquellen	Vorwiegend intern (BSC), Kundenbefragungen, Projekt-Statusberichte	Vorwiegend extern (SWOT), Immo-Monitoring, Research, Statistiken
Kontrollrhythmen	Ereignisbezogen, Zweimonatlich, jährlich	Ereignisbezogen, Jährlich, dreijährlich,
Analyse	Faktenbasiert, analytisch/präzise, interpretiert	Faktenbasiert, analytisch/intuitiv, plausibel erklärt
Resultate	Mängel behoben, zurück auf Kurs	Werthaltigkeit und solide Bilanz

5. Projektentwicklung nach „Design to Result“ (D2R)

5.1. Ausgangslage

Solange im Zusammenhang mit Bauprojekten über die grundsätzlichen Zielsetzungen diskutiert wird, sind die beteiligten Partner zumeist ein Herz und eine Seele. Gilt es dann, qualitative Anforderungen oder Begriffe wie „kostengünstig“ und „termingerecht“ zu konkretisieren, scheiden sich die Geister schon eher. Und droht ein Projekt gar – aus welchen Gründen auch immer – in Schräglage zu geraten, steigen die Risiken harter Kontroversen und von Fehlschlägen schlagartig. Damit Projekte „aus einem Guss“ realisiert werden können, müssen komplexe Zusammenhänge beachtet und auf einen Nenner gebracht werden. Das setzt vernetztes Denken voraus und bedingt ergebnisorientiertes Handeln. Und zwar unter konsequentem Einbezug des Bauherrn, der in allen Phasen eine zentrale Rolle spielt, die er keinesfalls an Dritte delegieren kann.

Die Planer tun gut daran, sich mit dem Profil der Bauherrschaft frühzeitig auseinander zu setzen. Die Freigabe einer Bauinvestition ist ein Tatsachenentscheid, der sich nicht mehr rückgängig machen lässt. Das zwingt bei der Vorbereitung zu grösster Sorgfalt und Umsicht. Wer sich in dieser Phase nicht genug Zeit nimmt und nicht beharrlich nach den richtigen Antworten auf eine Vielzahl komplexer Fragen sucht, die oft mit Bauen noch gar nichts zu tun haben, verkennt seine Verantwortung.

5.2. Wichtige Vorfragen zur Klärung

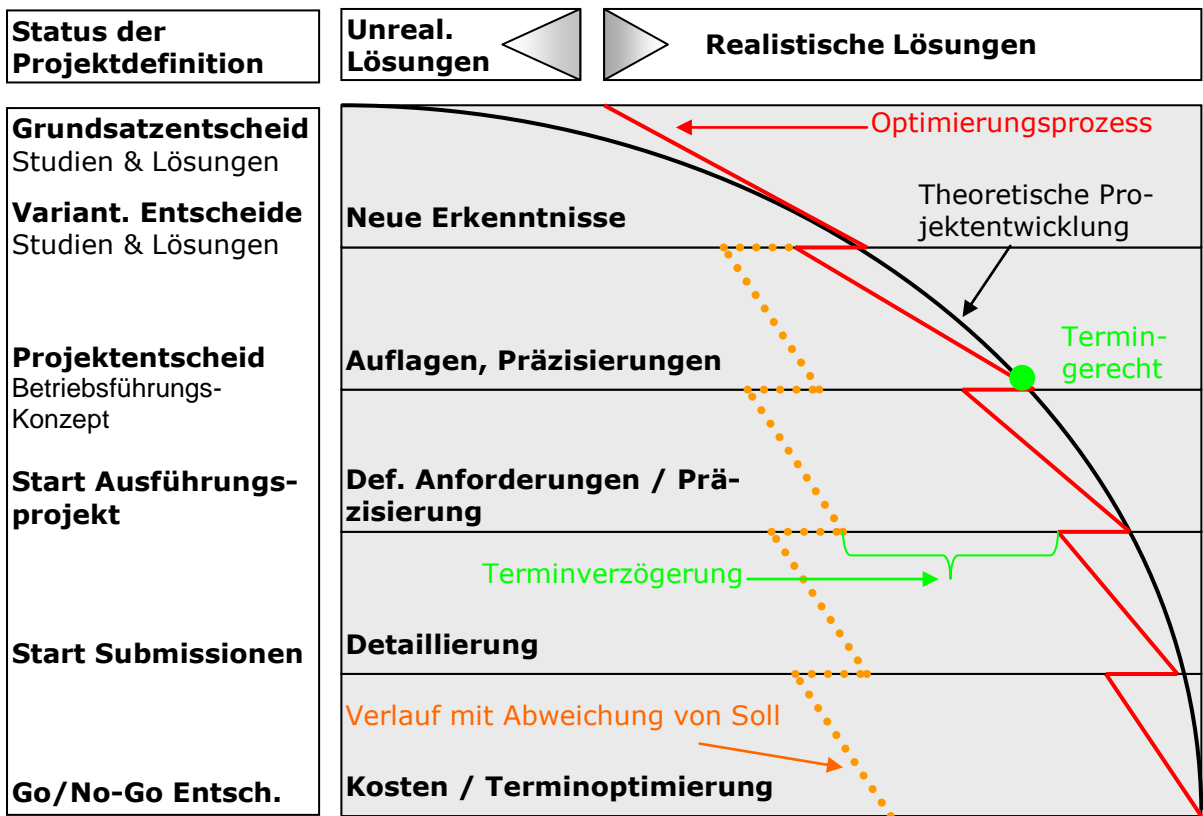
So stellt sich für das CREM, wenn immer es also um selbst genutzte Liegenschaften geht, primär die Frage, ob zusätzlicher Raumbedarf nicht mit organisatorischen Massnahmen kompensiert werden kann. Die dafür erforderlichen Abklärungen dienen genauso zur Definition des Projekts wie die weitere Auseinandersetzung mit den Anliegen von Betreiber und Nutzer der Beschaffung, etc. Diese lohnen sich allein schon deshalb, weil Reorganisationen in der Regel weniger kosten als jeder Neubau.

Gefordert ist der potenzielle Bauherr zudem mit der Frage nach den Erwartungen und Zielsetzungen der Anleger (Investoren) – selbst dann, wenn es sich um unternehmensinterne Stellen handelt. Sie müssen und wollen genauso wie Betreiber und Nutzer auf ihre Rechnung kommen. Das ist ohne frühzeitige Mitwirkung aller Parteien und insbesondere ohne volles Engagement aller Teilprojektverantwortlichen nicht möglich. Zum Teil sind nämlich entgegengesetzte Anforderungen und darüber hinaus eine ganze Reihe vielfach kurzfristig variabler Einflussgrössen zu berücksichtigen. Je nach Zielgruppe, Positionierung und Aufgabenstellung erweist sich der Beizug externer Spezialisten bereits zu Beginn als ratsam. So vorab im Hinblick auf die Klärung von ökologischen, konzeptionellen und gestalterischen Aspekten, die sukzessive oder parallel dazu auf bautechnische, organisatorische und finanzielle Fragen auszuweiten sind.

Schöpferische Unruhe, die zu Beginn ausdrücklich erwünscht ist, dient der Optimierung des „Produkts“. Je offener um die beste Lösung gerungen wird, je kreativer die Atmosphäre ist, mit der dieser Prozess durchlebt wird, desto besser sind die Chancen für ein nachhaltiges Produkt. In der Umsetzung der Ideen wird dann allerdings umso mehr Pragmatismus verlangt – manchmal bis zum "Verrat" einstiger Visionen. Um immobilienpezifische Aspekte schlüssig zu beurteilen, müssen alle jene Elemente geklärt sein, die das Umfeld eines Projekts beeinflussen. Diese schliessen kulturelle und soziale Aspekte mit ein.

5.3. SIA LM 112

Ein gutes Modell zur Entwicklung von Immobilienprojekten ist das Leistungsmodell, das der SIA lanciert hat. Dieses, dank der Mitwirkung unter anderem von Interessengemeinschaft privater professioneller Bauherren (IPB) und der Koordination der Bau- und Liegenschaftenorgane des Bundes (KBOB) breit abgestützte Regelwerk schafft die Voraussetzungen für ein wirkungsvolles D2R, das diesen Namen auch wirklich verdient. Es erlaubt eine für alle Partner verständliche und zugleich verbindliche Gliederung der Arbeitsabläufe in einzelne, gut überblickbare Phasen.



Projektentwicklung nach „Design to Result“ (eigene Darstellung LiB-AG)

Weil die Bestellungen bei diesem Modell ergebnisorientiert erfolgen, resultiert weit grössere Transparenz, von der Auftraggeber und Auftragnehmer ebenso wie Investoren und Nutzer profitieren.

Vernetzt denken und ergebnisorientiert handeln: Das ist für das Vorgehen auf der Basis von D2R charakteristisch, und zwar in allen Phasen der Entwicklung und Umsetzung des Projekts. Im Grunde genommen ist die SIA LM 112 die bauspezifische Variante der altbewährten Technik des „Management by Objectives“ (MbO) und des „Simultaneous Engineering“. Wird nach den Regeln des D2R gearbeitet, bekommt man die grossen Risiken mit angemessenem Aufwand in Griff und erhält letztlich das Produkt aus einem Guss.

Da es sich um einen iterativen Prozess handelt, sind frühzeitige, plausible Lösungsansätze statt richtige, aber ins Leere stossende Studien und vorprogrammierte Sachzwänge mangels Entscheidungsalternativen gefragt.

Eine der Grundideen der SIA LM 112 liegt nicht nur in der entscheidungsorientierten Etappierung der Arbeit und des Einsatzes eines Generalplanerteams, sondern im Wettbewerb der Ideen, der von von Beginn weg anzustreben ist. Ob als Einzelfirma oder als Planergemeinschaft verpflichtet: Der in Bezug auf das Projekt selber und auf die organisatorische Bewältigung der damit verbundenen Aufgaben initiierte Prozess zur Ideenfindung ist ein zentrales Anliegen des Leistungsmodells.

Das LM 112 fördert kompetitives Verhalten und fordert damit alle Beteiligten. Wer als Planergemeinschaft die überzeugendste Antwort (Angebot) auf die Ausschreibung (Projektdefinition) liefert, wird mit der phasenweisen Projektentwicklung beauftragt. Damit eröffnen sich kreativen Planern gute Chancen. Um mit dem Leistungsmodell Erfolg zu haben, ist ein ausserordentliches Mass an persönlichem Einsatz unabdingbar. Ebenso ist Transparenz von der Vergebung bis zum Projektende gefordert. Auf die Dauer werden sich potenzielle Auftragnehmer nur dann voll engagieren, wenn die Entscheidungsprozesse nachvollziehbar sind und ihr Aufwand bei der Erarbeitung von Lösungen angemessen abgegolten wird. Das vom SIA erarbeitete Regelwerk umreisst die dafür erforderlichen Spielregeln mit der nötigen Klarheit.

Ein Eckstein der D2R-Philosophie ist also die hinreichend klare Projektdefinition. Die Bereitschaft, die Arbeiten jeweils auch dann weiter voranzutreiben, wenn noch nicht alle Unterlagen vollständig sind, wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Je nach Situation ist es zweckmässig, unter Umständen sogar zwingend Arbeitsabläufe parallel zu führen. Gleichwohl versteht es sich von selbst, dass über die nächsten Schritte erst entschieden wird, wenn die phasenspezifischen Ergebnisse überblickbar sind.

Der Grundsatzentscheid beispielsweise lässt sich erst verantworten, wenn die Ausgangslage umfassend analysiert ist und die daraus abgeleiteten Strategien evaluiert sind. Anschliessend folgen die Variantenentscheide, für die jedoch die formalen, die funktionalen, die qualitativen und die quantitativen Anforderungen geklärt sein müssen. Auf deren Grundlage kann die Bearbeitung des Vorprojekts in Angriff genommen werden. Der Projektentscheid führt schliesslich zu einem rechtskräftig bewilligten Bauvorhaben, das die in der Projektdefinition festgelegten Parameter berücksichtigt. Und weil sich das Ganze erst jetzt abschliessend beurteilen lässt, soll auch erst jetzt über „Go“ oder „No-Go“ entschieden werden.

Dieser Prozess umfasst nicht nur die Projektentwicklung im Hinblick auf die Evaluation der Anlagekosten, sondern zudem die Auseinandersetzung mit Fragen der Nutzung mit dem Ziel, die Folgekosten zu ermitteln. Beide Kenngrössen, die letztlich über Erfolg oder Misserfolg eines Projekts entscheiden, sind in einem möglichst frühen Stadium festzulegen. Für die Projektentwicklung resultieren unter Umständen wichtige Leitplanken aus der Formulierung von Werthaltungen (z.B. „Genial – Einfach“).

5.4. Schlüsselrolle der Kommunikation

Aufgrund der Komplexität, durch die sich die Immobilienentwicklung auszeichnet, kommt der Kommunikation und der Vermittlung des relevanten Wissens und Datenmaterials in jeder Hinsicht und in allen Phasen eine eigentliche Schlüsselrolle zu. Das ist bei der Vielzahl der Interdependenzen, die vorab in wirtschaftlicher, technischer, rechtlicher und finanzieller, nicht minder indessen auch in politischer und gesellschaftlicher Hinsicht bestehen, nicht weiter verwunderlich. Der Kommunikationsbedarf erklärt sich zudem durch die Intensität der Zusammenarbeit, die Fachleute verschiedenster Berufe und damit Menschen mit sehr unterschiedlichem Hintergrund bei der Planung und der Realisierung eines Projekts für kürzere oder längere Zeit zusammenführt.

Je offener in der Startphase eines Projekts Visionen diskutiert und Ideen ausgetauscht werden, desto breiter lässt sich die Arbeit konzeptionell abstützen. Später rückt dann die mehr prozessbezogene Information und Wissensvermittlung in den Vordergrund, wobei diese für die interdisziplinäre Optimierung beispielsweise der Haustechnik nicht weniger wichtig ist als im Hinblick auf die Arbeitsorganisation.

Ob und wie kommuniziert wird, hängt entscheidend vom Charakter der beteiligten Persönlichkeiten ab. Damit versteht es sich von selbst, dass sich die Kommunikation nur bedingt organisieren lässt. Einerseits ist zwar klar, dass unabhängig von der Grösse der Projekte geeignete Plattformen zu schaffen sind, um den regelmässigen Austausch von Informationen und Wissen sicherzustellen. Andererseits ist seitens der Projektleitung besondere Umsicht gefordert, damit die Kommunikation über die rein fachliche Information hinaus gepflegt wird. Wenn das gelingt, wirkt sich das in verschiedener Hinsicht, so vor allem aber auf die Motivation, positiv aus.

5.5. Fazit: Starkes Engagement der Bauherrschaft gefordert

Wer sich in der Funktion als Bauherr unter Berufung auf die Garantien eines GU oder TU aus der Verantwortung zu stehlen versucht, ist auf dem Holzweg. Viele Bauherrenfunktionen lassen sich in der Regel nicht ungestraft an den Auftragnehmer delegieren, so etwa

- die Definition des Projekts bzw. erwarteten Produkts,
- die Formulierung des Zeithorizonts, für den das Projekt ausgelegt werden soll,
- Entscheidungen, falls unvorhergesehene Einflüsse eintreten,
- die Prüfung von Alternativen zu baulichen Lösungen,
- Einbezug so genannt weicher Faktoren und die Klärung von Fragen der Akzeptanz und Kommunikation
- das übergeordnete Controlling in gestalterischer, funktionaler, technischer und betrieblicher Sicht.

6. Branding und Positionierung

6.1. Corporate Architecture

„Gute Bauten brauchen gute Bauherren“ (Zitat Benedikt Loderer). Die Schöpfer stimmiger Bauwerke sind weitgehend auf die Baugesinnung der Auftraggeber angewiesen. Und ein gutes Bauwerk lässt sein Bestes nicht bloss den Blicken (oft nur auf dem Plan ersichtlich) sondern dem Raumsinn zu Gute kommen. Baukunst findet bekanntlich und im Unterschied zur angewandten Kunst nicht im Museum statt, sondern im öffentlichen Raum. Baukunst muss zudem vorweg einem bestimmten Zweck dienen und normative Bedingungen der Baureglements erfüllen – darin liegt natürlich die Gefahr, dass Baukunst zu uniformen, normengerechten Bauwerken verkommt. Das Bauwerk soll aber auch nicht nur reines Status-Symbol sein! Die Baukunst darf sich nicht darauf beschränken, eine Sache nur schön zu machen, sie muss danach streben, das Richtige richtig zu tun. Dies setzt zusätzlichen Gestaltungswillen voraus. Prestigehaltung, die nicht an der Sache, sondern an der Wirkung interessiert ist – also an Macht und Einfluss – sollte nicht vorkommen! Das Abbild der Aufgabe und nicht der Selbstzweck der Erscheinung ist wichtig.

Das Gesagte sollte uns Ansporn sein, uns stark zu machen für nachhaltig Sinn stiftende Bauwerke, die das Wohlbefinden ihrer Bewohner, Benutzer und Betrachter fördern – und selbstverständlich auch rentieren.

Inzwischen setzen viele institutionelle Bauherrschaften auf Corporate Architecture. Mit zu den ersten gehörte sicher die Swiss Re mit Bauten wie „The Gherkin“ in London. Zitat Anne Keller Dubach (Swiss Re): „Qualitativ hoch stehende Architektur zur Positionierung des Brands ist von erstrangiger Bedeutung und eines der nachhaltigsten Investments zur Vermittlung von Unternehmenswerten und -identität“.

Banken und Versicherungen stehen diesbezüglich längst nicht mehr alleine da. Die führende Tiroler Supermarktkette MPPreis hat die meisten ihrer 150 Läden von international bekannten Architekten gestalten lassen. Einkaufen soll „sexy“ sein und zum Verweilen und zu Zusatzkäufen einladen.

Dass gute Bauten die Kriterien der Nachhaltigkeit (Green Building) erfüllen ist ganz selbstverständlich.

Welche Bedeutung dabei den Labels zukommt, wurde kürzlich in der IPB im Rahmen einer Mitgliederbefragung untersucht. Die meisten Mitglieder sind demnach der Meinung, dass die Labels wichtiger werden, bezweifeln aber dass nachhaltig konzipierte Liegenschaften ohne Zertifizierung weniger Wert haben. Noch ist unklar, welche Labels sich langfristig durchsetzen werden.

Fest steht, alles was nach aussen wirkt, sich zu einer Wahrnehmung – einer Marke – verdichten muss. Nach aussen wirken insbesondere der Standort, die Bauten, die Beschriftung (Logos), aber auch die Mieträumlichkeiten und die darin angebotene Handelswaren und die Dienstleistungen, die Mitarbeitenden, die Kommunikation und allfällige Kunst am Bau.

Beispiel einer Neupositionierung: Vom Lagerhaus Globus zur Interiofiliale in Spreitenbach



6.2. Kunst und Bau

Für die Kunst am Bau gilt ähnliches wie für die Architektur. Eigentlich müsste ich sagen, Kunst *und* Bau. Kunst soll nicht etwas aufgepfropft sein – es muss einen wahrnehmbaren Beitrag zur Markenbildung leisten, darf nicht Ersatz für verloren gegangene Kultur sein. In diesem Sinne engagieren wir gezielt Künstler für konzeptionelle Werke in und um unsere Räumlichkeiten.

Auch die Künstler selber müssen sich positionieren. So gibt es einige, die speziell für künstlerische Interventionen im Zusammenhang mit Bauwerken auf sich aufmerksam machen. Nic Hess (1968, von Zürich) nimmt z.B. eine spezielle Position ein. Er ist präzise an der Schnittstelle zwischen künstlerischer und kommerzieller Kommunikation lokalisiert. Er arbeitet mit Logos, Ikonen, welche omnipräsent sind und eine globale Formsprache kreieren und alles durchdringen: Ideologien, Kulturen, Gesellschaften usw.. Logos standen zu Beginn für Marken, später für Life Style Metaphern. Nic Hess gestaltet mit den Logos und Ikonen ganze Landschaften und nimmt dabei Bezug zu den Umgebungsräumen und den Bestellern. Seine Interventionen sind fest verbunden mit dem Ort und eignen sich demzufolge zur Verdichtung der angestrebten Marke.



Intervention von Nic Hess in den Räumen der LiB-AG

Keinesfalls darf vergessen werden, dass allenfalls auch für Kunst am Bau ein Baubewilligungsverfahren eingeleitet werden muss. Insbesondere sind feuerpolizeiliche Auflagen zu erfüllen.

Themenschwerpunkte des CREM, abgeleitet von der Strategie eines Detailhandelskonzerns

(eigene Darstellung LiB-AG)

Unternehmung LiB-AG	Asset Management	Portfolio Management	Facility Management
Kernfragen zu ...	Kernfragen zu ...	Kernfragen zu ...	Kernfragen zu ...
Finanzierung und Beteiligung	Zielsetzung für das Asset Management	Objekt-/Nutzenstrategie (Positionierung)	“Make or Buy”, zentral vs. dezentral
Strategische Relevanz von Liegenschaften	Soll-Portfolio LiB-AG (Fokus)	„Best use Practice“, Wertschöpfungspartnerschaften	Gebündelte Beschaffung in der Gruppe
Organisatorische Einbindung im Konzern	Kapitalmarktfähigkeit des Portfolios	Projektentwicklung PL-BH (Eigentümergebiet), Schnittstellen Mieterbau	Umfang der Dienstleistungen (Verrechnungspreise= Vollkosten)
Verantwortlichkeit Standort-sicherung	Erfolgskontrolle / Messgrößen	Vertragsmanagement (Eigenmiete = Marktmiete)	Transparenz, Kostentransparenz, Controlling
	Hauptaufgaben	Exitstrategie/ Opportunitätskosten	
Fokus auf ...	Retail – Immobilien	Wert-/Nachhaltigkeit	Bestellerkompetenz

PS: Dieses Exposé wurde für das Swiss Real Estate Journal/N° 2, Februar 2011 erstellt.

Zürich, den 1.1.2011 HK