

# immobilia

## STEPHAN KLOESS

ÜBER CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT – SEITE 4



**IMMOBILIENPOLITIK.** Mieterverband lanciert Initiative 11

**IMMOBILIENWIRTSCHAFT.** Rentabilität richtig beurteilen 22

**VERBAND.** SVIT Plenum: Swissness auf dem Dolder 60

**22. August 2015**

16.00 – 21.00 Uhr | Das grosse Mitgliederfest  
Jetzt online anmelden:  
[www.svit-festival.ch](http://www.svit-festival.ch)



# «ICH BIN EIN FAN VON TRANSPARENZ»

Nur wer Flächenmasse, -kosten und die Anforderungen der Nutzer im Unternehmen kennt, kann dem Corporate Real Estate Management CREM adäquate Ziele setzen, sagt Immobilienberater Stephan Kloess im Gespräch mit Immobilia.

IVO CATHOMEN\* ●

– Verfolgt man die Diskussion über Corporate Real Estate Management CREM, entsteht der Eindruck, im Immobilienbestand der Unternehmen schlummere ein grosser Schatz. Wie gross ist das Potenzial nach Ihrer Einschätzung?

– Das Potenzial ist von Sektor zu Sektor sehr unterschiedlich. Es gibt Branchen, die das Management ihrer Immobilien als strategische Leistung verstehen, andere dagegen als Leistung einer Bauabteilung, die dem Kerngeschäft nach Bedarf Produktionsgebäude oder Büroflächen zur Verfügung stellt, die also ein operatives Verständnis von CREM pflegen. Immobilien machen ungefähr 5 bis 25% der Bilanzsumme und ca. 5 bis 15% der Gesamtkosten von Unternehmen aus, Finanzinstitute ausgenommen. Betrachtet man die Nutzung der Flächen, kann es je nach Branche Einsparungspotenziale von bis zu 25% der Flächen geben.

– Was gibt den Ausschlag über das strategische oder operative Verständnis?

– Überall dort, wo die Anforderung an die Transparenz hoch ist, sind Unternehmen entsprechend sensibilisiert. Die Linie zieht sich nicht entlang von Landes- oder Branchengrenzen. Wo man ein Publikum hat – namentlich ein Börsenpublikum –, ist Transparenz gefordert und traditionell höher.

**Trockag**  
*Wänn's ums Trockne salt!*

- **Wasserschadensanierungen**
- **Bauaustrocknungen**
- **Isolationstrocknungen**
- **Mikrowellen-Trocknung**
- **24 Std. Notservice**

[www.trockag.ch](http://www.trockag.ch)

Dietikon 043 322 40 00  
Boniswil 062 777 04 04  
Chur 081 353 11 66  
Horw 041 340 70 70  
Muttenz 061 461 16 00

Partner  

• **BIOGRAPHIE**

**DR. STEPHAN KLOESS**

(\*1966) ist seit 2003 mit KRE KloessRealEstate für institutionelle Investoren und Corporates als Consultant tätig. Vorher war er in zwei Beratungsunternehmen in führender Position. Stephan Kloess ist Mitgründer und Dozent des CUREM der Universität Zürich sowie Dozent am Institut für Finanzdienstleistungen in Zug. Weiter nimmt er verschiedene Organtätigkeiten in Verwaltungsräten und Anlageausschüssen wahr. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Berlin und promovierte über Immobilienkapitalanlagen an der Universität St. Gallen zum Dr. oec. HSG. ●



**– Hat es auch mit Kosten- und Preisdruck in der Branche zu tun?**

– Ja, auch. Kostendruck impliziert jedoch, über ein Potenzial für Preissenkungen zu verfügen. Dazu muss das Unternehmen erst einmal wissen, was die dafür notwendigen Flächen kosten. Erst auf dieser Grundlage kann nach Potenzialen bei den eigenen und angemieteten Immobilien gesucht werden. Es geht um strategische Fragen wie «Brauche ich die Fläche? Habe ich zu viel? Was kostet sie mich? Brauche ich sie morgen noch?»

**– Kann man die erhöhte Aufmerksamkeit an einem Jahr oder Ereignis festmachen?**

– Das Potenzial wird in Europa seit Mitte der 1990er-Jahre erschlossen. Eines der ersten Unternehmen in Deutschland war die Deutsche Telekom, die ihren Bestand in die DeTelImmobilien einbrachte und diesen teilweise an Markt brachte. Mit der Auslagerung ging die Trennung in betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Immobilien einher. Weitere Unternehmen waren die Deutsche Bahn und in der Schweiz die Swisscom, welche die Chance nutzten, betriebsnotwendige und nicht be-

triebsnotwendige Immobilien zu trennen. Die Swisscom u. a. mit der Gründung der Swisscom Immobilien AG 1998 und dem Verkauf eines grossen Immobilienbestandes im Jahr 2001. Siemens unternahm diesen Schritt 2008. Diese Liste liesse sich beliebig fortsetzen.

**» CREM muss immer eine Supportfunktion für das Kerngeschäft sein.»**

**– Damit haben Immobilien relativ späte Aufmerksamkeit als Produktionsfaktor erlangt ...**

– Die Bedeutung von Immobilien für das Unternehmen wurde nach meiner Auffassung lange Zeit unterschätzt. Der Fokus lag auf Patenten sowie dem Humankapital und den Investitionsgütern, die man zwecks Produktion in ein Gebäude «steckte», das man ehedem schon besass oder neu erstellte. Immobilien waren der letzte Produktions- und

Kostenfaktor, den man umzulegen begann. Diese «Emanzipation» spielte sich evolutionär ab. Viele Unternehmen nahmen bereits davor eine Umlage von Kosten vor und bilanzierten die Sachanlagen unterschiedlich je nach Nutzung und Verwendung. Kosten wurden nur in einem groben Rahmen erfasst und umgelegt, weil entweder die exakten Flächenmasse nicht bekannt waren oder weil man einer detaillierten Umlage aller Flächen auf jede Geschäftseinheit wenig Bedeutung beimass.

**– Gibt es Argumente für dieses vereinfachende Umlageverfahren?**

– Das kommt ganz darauf an, wie man zur Transparenz steht. Wenn man seine Flächenmasse und -kosten kennt, ergeben sich daraus interessante unternehmerische Fragen, die das Unternehmen dann auch beantworten muss. Beispielsweise, ob man die Bürofläche effizienter selber zur Verfügung stellt oder kostengünstiger anmietet. Damit verlässt man die operative Sichtweise.

**– Sind Unternehmen auch bereit, die Konsequenzen dieser Transparenz zu tragen oder ist die Kostenkalkulation oft auch «l'art pour l'art»?**



– Ich muss vorausschicken, dass ich ein grosser Transparenz-Fan bin. Insofern würde ich die Transparenz immer schaffen wollen, unabhängig von den Entscheidungen, die ich daraus ableite. Wenn ich zum Entschluss komme, dass ich meinem operativen Betrieb keine Marktkosten verrechnen kann, dann entscheide ich bewusst über einen Preisabschlag. Dann weiss ich aber auch, mit welchem Betrag ich diesen betreffenden operativen Bereich subventioniere und kenne die Opportunitätskosten. Die Frage ist aber insofern berechtigt, als es für zahlreiche Betriebsimmobilien keinen Markt und kaum Optionen für eine Fremdnutzung gibt. Für sie braucht man keinen Marktwert festzulegen – und einen Ertragswert schon gar nicht. Das einzige, was dann zählt, sind Kosten, ein Substanz- bzw. der Landwert.

**– Bewegt sich CREM immer von der Kostensicht hin zu einer Ertragssicht?**

– Nein, das sehe ich nicht so, obwohl dieser Eindruck oft erweckt wird. Ich spreche lieber von verschiedenen Sichtweisen und Einsatzmöglichkeiten des CREM als von Entwicklungsstufen. Entscheidend ist doch, ob das Geschäftsmodell und das

Kerngeschäft mit den Leistungen des CREM adäquat unterstützt werden. Es kann also gute Gründe geben, eine reine Kostensicht einzunehmen. Hier ist beispielsweise entscheidend, wem ich die Investitionskosten

**„ Es kann zu Interessenskonflikten mit dem Kerngeschäft kommen, wenn dem CREM falsche Ziele gesetzt werden. „**

zuordne, der Immobilie oder der operativen Einheit. Wichtige Hinweise über die Ausrichtung des CREM gibt übrigens auch das Organigramm, das zeigt, wo die Immobilienabteilung angesiedelt ist – bei der Linie, als Stab der Geschäftsleitung oder als Bereich des CFO.

**– Sie erwähnen Abschläge auf den Marktpreisen für die interne Verrechnung. Was bestimmt die Höhe dieser Abschläge?**

– Ich mache ein Beispiel. Wenn ein Mode-

geschäft an der Bahnhofstrasse Verkaufsflächen besitzt oder mietet, so kann es dem operativen Betrieb kaum Marktpreise weiterverrechnen. Vielmehr wird das Unternehmen mit der Werbewirkung des Standortes argumentieren und einen Anteil X der Flächenkosten als Branding-Kosten einkalkulieren oder dem eigenen Online-Shop belasten. Die Höhe des Anteils ist ein strategischer Entscheid und muss durch die Geschäftsleitung bestimmt werden.

**– Umgekehrt kann es wie in einem aktuellen Beispiel auch dazu führen, dass ein Modehaus den Standort an der Bahnhofstrasse verlassen muss, weil die Schwesterfirma die Verkaufsflächen mit mehr Ertrag fremdvermieten will.**

– Das kann eine Konsequenz sein.

**– Im Sinn des Kerngeschäfts aber eine unerfreuliche ...**

– Immerhin eine wichtige unternehmerische Erkenntnis aus der transparenten und unvoreingenommenen Analyse der Kosten

**» Man kann dem CREM keine Ziele setzen, wenn man die Bedeutung und Konsequenzen für die Beteiligten nicht kennt.«**



und Opportunitäten. Abstrahiert bedeutet es, dass es sich um einen Immobilienbereich mit ungenutztem Ertragspotenzial einerseits und einen subventionierten Modebereich andererseits handelt.

**– Also ein Kerngeschäft, das Geld vernichtet.**

– Aus der Immobilienoptik wäre es so. Die Frage ist, ob das Kleidergeschäft seinen Umsatz an einem andern Ort erzielen könnte oder ob man das Kerngeschäft sogar ganz aufgeben muss. Würden Immobilie und Modesparte – nicht so wie in dem von Ihnen erwähnten Beispiel – zum gleichen Unternehmen gehören, eröffneten sich aus der Kosten- und Ertragstransparenz vielfältige Optionen.

**– Das heisst aber auch, dass es im Unternehmen klare Regeln für die Interessensabwägung braucht.**

– CREM umfasst die Flächen für produzierende und nicht produzierende Einheiten, wobei erstere meist spezifische Anlagen und Immobilien umfassen, die man nicht beliebig verkaufen oder vermieten kann. Demgegenüber ist man mit den nicht produzierenden Einheiten, also namentlich

mit der ganzen Administration nicht an einen Standort gebunden. Darf nun die Administration an eine günstigere Lage ziehen? Wenn es für die Administration allein um Kosten geht, müsste man dies zulassen. Wenn aber strategische Aspekte eine Rolle spielen – zum Beispiel das Zusammenwirken und die Synergien von Administration und Produktion – dann fällt die Entscheidung anders aus. Also: Es braucht die richtigen Zielvorgaben und die Definition der Handlungsspielräume. Sonst kommt es zu Interessenskonflikten zwischen dem Immobilienbereich und dem Kerngeschäft.

**– Wer hat diese Ziele und Leitplanken zu setzen?**

– Die müssen strategisch und damit von der Geschäftsleitung vorgegeben werden. Man sollte sich gut überlegen, welche Anreize man im CREM setzt. Sonst kann es sein, dass die Ziele gar nicht erfüllt werden können, weil die Leitplanken zu eng sind, oder dass das Ergebnis für das Kerngeschäft zu einem unerwünschten Resultat führt. Das ist der Punkt, an dem CREM eine strategische Komponente bekommt. CREM darf nicht aus Selbstzweck betrie-

ben werden. Sonst fängt das CREM an, das Kerngeschäft zu steuern.

**– Einen reinen Markt wird es im CREM also nie geben.**

– Ich bin der Überzeugung, dass eine Marktlösung im CREM in der überragenden Zahl der Fälle das Kerngeschäft nicht unterstützt. Die divergierenden Kräfte im Unternehmen wären zu gross, weil jeder für sich selbst optimiert.

**– Gibt es Beispiele, bei denen die Anreize falsch gesetzt wurden?**

– Mit kommt ein Fall in den Sinn, wo die Leitplanken für die Zielvorgaben zu eng waren. So sollte die Immobilienabteilung als Profit Center die nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften möglichst profitabel vermieten, erhielt aber eine lange Liste, an wen sie nicht vermieten darf. Das war zum Scheitern verurteilt.

**– Sind Unternehmen nach Ihrer Ansicht hinsichtlich der Zielvorgaben und Leitplanken eher zu konservativ?**

– Nein, einen solchen pauschalen Schluss kann ich aus meiner Praxiserfahrung nicht ziehen. Ich sehe eher die Gefahr, dass aufgrund mangelnder Transparenz die In-



centives falsch gesetzt werden. Sind Flächenmasse und -kosten bekannt, ist die Ausgangslage für alle klar. Vielen Unternehmen wird erst dann bewusst, wie gross eigentlich der nicht betriebsnotwendige Bestand ist.

„Die Verkürzung der Produktionslebenszyklen ist eine der grössten Herausforderungen für das CREM.“

**...und kommen dann zum Entscheid wie der Industriekonzern Conzetta, diese nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften über die Börse zu verkaufen.**

–Zum Beispiel. Das bietet sich aber nur für Objekte an, die ein Investor auch anderweitig nutzen könnte.

**–Muss es immer einen Markt geben?**

–Es muss einen Markt geben, aber unter Umständen nicht für eine gleiche Nutzung.

**–Sie haben mehrfach die Standortfrage angesprochen. Sind Unternehmen bereit, sich diesem Thema zu stellen?**

–Sie sollten es. Es kann Gründe geben, an einem Standort festzuhalten, auch wenn der operative Betrieb niemals in

der Lage wäre, marktgerechte Flächenkosten zu bezahlen. Dies geschieht im CREM aber im Wissen um die Opportunitätskosten. Um wieder das Beispiel der Retailflächen heranzuziehen. Brauche ich Repräsentativität, dann ist der Abschlag auf der Marktmiete grösser. Wenn ich keine Repräsentativität brauche, kann ich bezüglich des Standortes flexibel agieren.

**– Wann ist eine Liegenschaft strategisch und wann nicht?**

–Die Frage kann man nicht generell beantworten. Das müssen die Verantwortlichen des Kerngeschäfts abschätzen. Insgesamt lässt sich aber festhalten, dass sich der Horizont mit dem Lebenszyklus der Produkte verkürzt hat. Lange Lebenszyklen der Immobilien, kurze Zyklen der Produkte, für das CREM ist das eine zentrale Herausforderung. Zudem müssen Unternehmen agil sein, schnell in der Entwicklung, schnell in der Expansion. Flächen müssen dafür rasch in der erforderlichen Qualität zur Verfügung gestellt, um anschliessend unter Umständen wieder anderen Nutzungen zugeführt werden.

**–Mit welcher Konsequenz für das CREM?**

–Indem sich das Unternehmen beispielsweise Flexibilität durch Miete statt Kauf schafft oder die Nutzungsflexibilität der Flächen sicherstellt.



**\*IVO CATHOMEN**

Dr. oec. HSG, ist leitender Redaktor der Zeitschrift Immobilien.