



Doctoral Thesis

## Entwicklung und Umsetzung von Strategien für das Management betrieblich genutzter Immobilien

**Author(s):**

Kaufmann, Christian Andreas

**Publication Date:**

2003

**Permanent Link:**

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-004502820> →

**Rights / License:**

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#) →

This page was generated automatically upon download from the [ETH Zurich Research Collection](#). For more information please consult the [Terms of use](#).

# **Entwicklung und Umsetzung von Strategien für das Management betrieblich genutzter Immobilien**

ABHANDLUNG  
zur Erlangung des Titels

DOKTOR DER TECHNISCHEN WISSENSCHAFTEN  
der  
EIDGENÖSSISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE ZÜRICH

vorgelegt von

Christian Andreas Kaufmann  
dipl. Bau-Ing. ETH  
geboren am 11. Januar 1970  
von Davos GR

Angenommen auf Antrag von

Prof. Dr. H.R. Schalcher, Referent  
Prof. Dr. K. Lennerts, Korreferent

## Zusammenfassung

Das Eigentum an den betrieblich genutzten Immobilien war für viele Unternehmen über lange Zeit eine Selbstverständlichkeit. Die Betriebsliegenschaften galten neben ihrer Eigenschaft als Produktionsfaktor gleichzeitig auch als ideale Kapitalanlage, deren stetige Wertsteigerung vorausgesetzt und nicht weiter überprüft wurde, auch weil die dazu erforderlichen Informationen nicht verfügbar waren. Der zunehmende Kostendruck, dem sich die Unternehmen heute ausgesetzt sehen, hat die Haltung gegenüber der Ressource Immobilie grundlegend verändert.

Die zahlreichen Eigenschaften des Produktionsfaktors Immobilie stehen in krassem Gegensatz zu den heutigen Anforderungen der Unternehmen. Insbesondere die hohe Kapital- und Kostenintensität von Immobilien sowie ihre Standortgebundenheit wirken den betrieblichen Anforderungen nach Flexibilität entgegen. Die Unternehmen müssen sich heute rasch an veränderte Situationen anpassen können. Sie sind daher gezwungen, ihre personellen und finanziellen Mittel auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. Auch die Wertentwicklung von Immobilien wird seit der Immobilienkrise der 90er Jahre kritischer hinterfragt, mit dem Resultat, dass das Eigentum an Immobilien für viele Unternehmen zunehmend an Attraktivität verliert.

Da der Produktionsfaktor Immobilie jedoch für die meisten Unternehmen unentbehrlich ist, sind die Voraussetzungen für dessen zeitgerechte Bereitstellung und wirtschaftliche Nutzung zu schaffen, so dass die Forderungen aus dem Kerngeschäft optimal erfüllt werden können.

Genauso wie das Personalmanagement oder die Budgetierung der finanziellen Mittel gehört auch das Management der Betriebsliegenschaften zu den Führungsprozessen eines Unternehmens. Die Bereitstellung dieser Ressourcen ist Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung. Die Ressource Immobilie ist somit in den Prozess der strategischen Unternehmensplanung zu integrieren. Die Formulierung und Umsetzung von Immobilienstrategien bedarf geeigneter konzeptioneller Grundlagen sowie leistungsfähiger technischer Hilfsmittel.

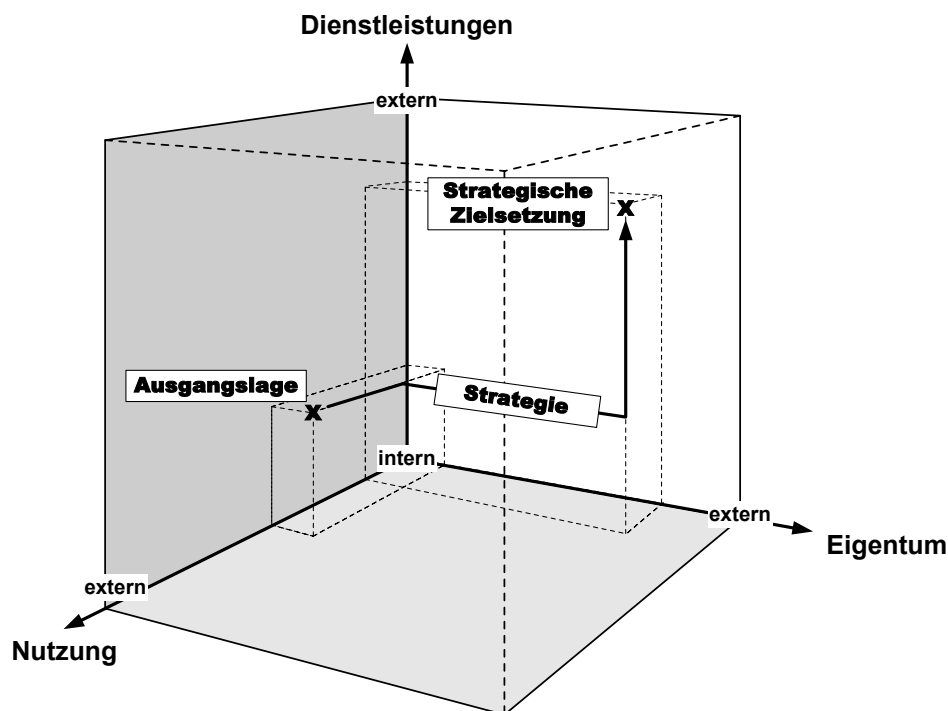
Mit Bezug auf das St. Galler Managementkonzept, welches die normative, die strategische und die operative Managementebene unterscheidet, ist die Immobilienstrategie auf der strategischen Ebene zu positionieren. Die Faktoren, welche die Formulierung einer Immobilienstrategie beeinflussen, stammen aus allen drei Managementebenen sowie aus dem Umfeld des Unternehmens. Besonders erwähnenswert ist dabei der Einfluss aus der operativen Ebene. Es handelt sich dabei um das Feedback aus der Strategieumsetzung. Dieses Feedback dient einerseits der laufenden Überprüfung der Immobilienstrategie und andererseits der Überwachung der strategiebestimmenden Faktoren aus der operativen Ebene. Diese Faktoren haben eine besondere Bedeutung im Rahmen der Frühwarnung, so dass auf veränderte Benutzeransprüche und Marktsituationen rechtzeitig reagiert werden kann.

Im Rahmen seiner Immobilienstrategie muss ein Unternehmen die Rollen definieren, die es in Bezug auf die Ressource Immobilie künftig selbst wahrnehmen will und welche Rollen durch externe Partner zu übernehmen sind. Im Immobilienmanagement werden die folgenden drei Hauptrollen unterschieden:

- **Eigentümer:** Er investiert Kapital in Immobilien und erwartet daraus einen finanziellen Nutzen. Dieser Nutzen fällt in Form laufender Erträge (Mietzinseinnahmen) und evtl. von Wertsteigerungen an.
- **Benutzer:** Er nutzt Immobilien im Rahmen seiner betrieblichen Leistungserstellung. Der Nutzen wird generiert durch die Eigenschaft der Immobilien als Produktionsfaktor.
- **Dienstleister:** Er erbringt die Dienstleistungen im Rahmen der Immobilienbewirtschaftung sowie bedarfsweise verschiedene benutzerspezifische Leistungen, wie zum Beispiel Post-, Sicherheits- oder Fahrdienste.

Gleichzeitig mit der Rollenverteilung definiert ein Unternehmen auch seine strategischen Ziele bezüglich des Managements der Betriebsliegenschaften. Daneben stellt die Festlegung, auf welche Weise diese Zielsetzungen erreicht werden sollen, einen weiteren wesentlichen Bestandteil der Immobilienstrategie dar. Die Immobilienstrategie stützt sich deshalb auf die Analyse verschiedener unternehmensinterner und -externer Einflussfaktoren. Genau so wie bei der Formulierung einer Unternehmensstrategie oder der Strategie eines Geschäftsbereichs, handelt es sich dabei um einen unternehmerischen Entscheid.

Das Ergebnis kann in Form des nachfolgend abgebildeten dreidimensionalen Modells dargestellt werden. Jeder der drei Rollen kann eine Achse im Modell mit den Ausprägungen "intern" resp. "extern" zugeordnet werden.



Zur Strategieumsetzung sind Massnahmen erforderlich, welche die gewünschten Veränderungen entlang des durch die Strategie definierten "Weges" bewirken. Zur Überprüfung der Auswirkungen dieser Massnahmen ist ein zweckmässiges Steuer- bzw. Controllingssystem notwendig, welches ein rechtzeitiges Eingreifen bei unerwünschten Entwicklungen ermöglicht. Die Überwachung erfolgt mittels eines Kennzahlensystems, welches auf der konzeptionellen Grundlage der Balanced Scorecard erarbeitet wurde. Es wird in Abhängigkeit von der Strategie entwickelt und lässt sich bis auf die operative Ebene herunterbrechen. Somit können mögliche Fehlentwicklungen unmittelbar erkannt und rechtzeitig korrigiert werden.

Die resultierende Balanced-Scorecard weist die folgenden Perspektiven auf:

- **Finanzen:** Die Finanzperspektive zeigt die finanziellen Auswirkungen von Massnahmen im Management der Betriebsliegenschaften. Sie enthält vorwiegend vergangenheitsorientierte Kennzahlen.
- **Benutzer:** Die Benutzerperspektive widerspiegelt die Sicht des Unternehmens als Immobilienbenutzer. Entsprechend stehen die nutzungsspezifischen Aspekte von Betriebsliegenschaften im Mittelpunkt.
- **Prozesse:** Die Prozessperspektive enthält Kennzahlen zu den Bewirtschaftungsprozessen. Die Prozessperspektive ist sowohl mit der Benutzer- als auch mit der Finanzperspektive verknüpft und enthält Frühwarnindikatoren bezüglich dieser Perspektiven.
- **Potenziale:** Die Potenzialperspektive dient dem Aufbau und der Überwachung derjenigen Potenziale, welche für die Realisierung der strategischen Ziele erforderlich sind.

Die Strategie wird in Form von Zielsetzungen und Messgrössen innerhalb dieser vier Perspektiven abgebildet, indem die Zielsetzungen über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft werden.

Bezogen auf das Management von Betriebsliegenschaften wurden verschiedene Elemente hinsichtlich ihrer Auswirkungen bezüglich definierter Eigentümer- und Benutzerziele analysiert. Die so ermittelten Elemente wurden im Hinblick auf die Verwendung in einer Balanced Scorecard als Handlungsfaktoren und Indikatoren zusammengestellt und mit möglichen Messgrössen hinterlegt.

An Hand eines fiktiven Beispiels wurden wesentliche Aspekte der Herleitung einer Balanced Scorecard aus der Strategie für betrieblich genutzte Immobilien aufgezeigt.

Eine empirische Untersuchung bei verschiedenen schweizerischen Immobiliengesellschaften und -fonds hat gezeigt, dass das Konzept der Balanced Scorecard mehrheitlich bekannt ist, aber nur von einigen der befragten Unternehmen, meist in Kombination mit weiteren Instrumenten, auch angewendet wird.

## Summary

For a long time, it was a matter of course for most companies to keep corporate real estate in their own ownership. Real estate was not only regarded as a corporate resource but also as an ideal investment with continuous increase in value. In addition the necessary information about costs, earnings and value of real estate was usually not available. However, under the growing economic pressure, many companies have fundamentally changed their point of view concerning corporate real estate.

Many attributes of corporate real estate are completely different from the needs of today's companies. Particularly the capital intensity, the huge costs for operating and maintenance and the immobility of real estate counteract to the necessary flexibility of the companies. Today, companies have to assimilate very fast to changing circumstances and they have to concentrate their personal and financial strength to the core business. In addition the development of real estate value is considered more critically today than it was before the real estate crisis in the nineties. Therefore, for many companies the property of real estate is not as attractive today as it was a few years ago. Nevertheless, real estate is essential for the majority of the firms. They have to optimize to provide real estate facilities on time and to guarantee their economic use according to the needs of their core business.

Like human resource management and financial management, corporate real estate management is also part of the important management processes of a company. To provide the company with resources is an important element of the strategic planning process. Thus, real estate resources have to become an inherent part of the strategic planning process. Therefore, appropriate basics and powerful technical systems are needed to support the process of developing real estate strategies.

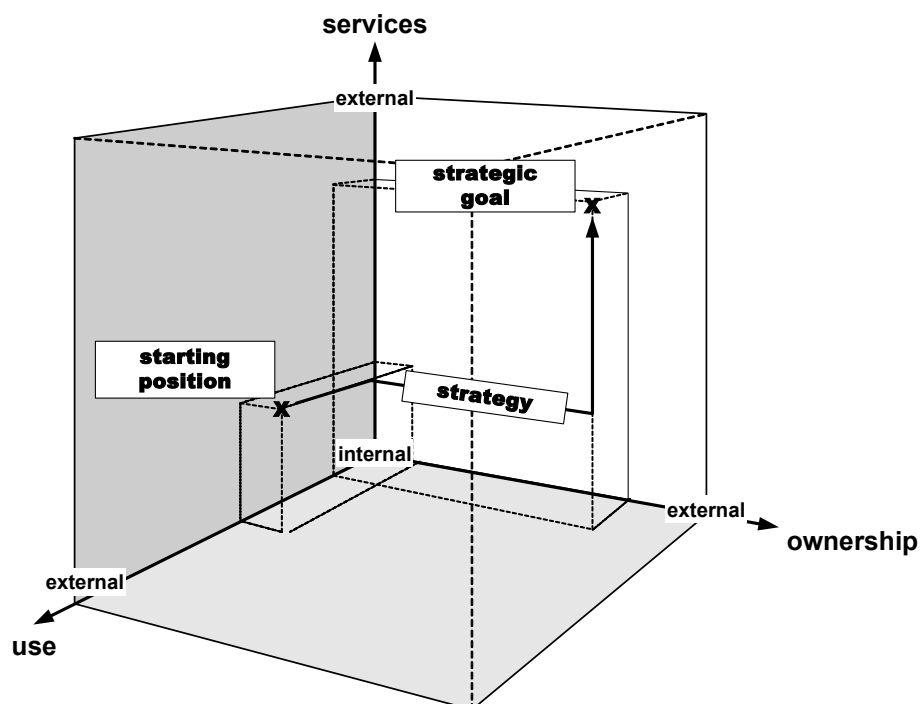
Referring to the "St.Gallen Management Model", where the normative, the strategic and the operational management level are distinguished, the real estate strategy is to be placed on the strategic level. The elements having effect on the real estate strategy are not only located internally at the three levels of management, but also in the environment of a firm. Particularly worth to mention are the influences from the operative level. They represent the feedback of realization strategy. It is not only very important to verify the strategy continuously, but also to control the strategic relevant elements at the operative level. These elements are important for recognizing needs for change inside and outside of a firm for being able to react on time.

The most important step in defining a real estate strategy is to decide which roles the company wants to do itself and which are to be sourced out. Therefore, the following three main parts are to be differentiated:

- the owner He invests money in real estate and expects a financial benefit of his investment. This benefit can be of continuous earnings (house-rents) and of increase in value.
- the user He uses real estate facilities as a resource for his core business. Therefore, the benefit for the user is the use of buildings for the purpose of his business.
- the service contractor The service contractor provides services by managing real estate and by supporting the users, for example with mail, security or transport services.

When defining the roles in real estate management, a firm also has to define the strategic goals concerning corporate real estate management. Another important step in defining a real estate strategy is to declare how to reach these goals. Therefore, many internal and external factors of a company have to be seriously analyzed. Defining a corporate real estate strategy is an important management decision, as important as defining the corporate strategy or a strategy of a business unit.

The result can be shown in the following 3D-Model. Every role (owner, user, service contractor) corresponds to a dimension with the properties "internal" and "external".



When translating the strategy into action, measures have to be taken to follow "the path" in the model which has been defined by the strategy. In order to control the resulting effects, an appropriate management and controlling system is required to be able to react on time in case things seem to go wrong. Such controlling is effected by a ratio system which has been developed on the base of balanced scorecards. It depends on the strategy and the defined measures can be broken down to the operative level, so that each employee is able to see

his contribution to the strategy. Therefore, wrong developments can be stopped and corrected on time.

For Corporate Real Estate Management the developed balanced scorecard has the following perspectives:

- Financials            This perspective shows the financial consequences of managing corporate real estate. The measures usually report on what happened last period, without indicating how managers can improve performance in the next.
- User                    The perspective of the user represents the view of the firm as a user of real estate. Therefore, the user-specific aspects of real estate management are important for this perspective.
- Processes             This perspective measures the service processes. It is related to the financial and to the user perspective. The measures of the process perspective are early warning indicators for these perspectives.
- Potentials             This perspective is for developing and supervising the capabilities and know-how, required to reach the strategic goals of real estate management.

A strategy has to be mapped to the balanced scorecard by defining goals and measures for each of the four perspectives above. Thus, cause-and-effect-relations between the ratio and the strategic goals have to be developed.

As to corporate real estate management, different elements and their consequences to the goals of users and owners have been analyzed. Then, measures have been developed to use these elements in the perspectives of a balanced scorecard.

By using a virtual example, the important aspects in developing a balanced scorecard for corporate real estate management have been presented.

To find out more about the practical use of balanced scorecards at swiss real estate companies, a survey was carried out. The result was that most of the companies in the survey know the method of balanced scorecards, but only some of them actually use it, mostly in combination with other management instruments.