

**Francis Chapuis, Urs Stoll**

# **Strategische Führung von Betriebsimmobilien**

**am Beispiel des Immobilien-Portfolios  
des Paul Scherrer Instituts (PSI)**

**FHS St.Gallen**

Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

# Strategische Führung von Betriebsimmobilien

Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>15</b>
1.1	Struktur der Masterarbeit.....	15
1.2	Ausgangslage.....	16
1.3	Zielsetzung.....	17
1.4	Motivation.....	17
1.5	Dank.....	18
<b>2</b>	<b>MANAGEMENT SUMMARY.....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>BEGRIFFSDEFINITIONEN UND HERLEITUNGEN.....</b>	<b>21</b>
3.1	Strategie.....	21
3.2	Führung.....	22
3.3	Strategische Führung.....	23
3.4	Definition von Betriebsimmobilien.....	23
3.5	Wesentliche Unterschiede Rendite- und Betriebsimmobilien.....	23
3.6	Business-Plan für Immobilien.....	25
3.7	Internet-Recherche.....	25
3.8	Fachliteratur.....	25
3.9	Portfolios von Betriebsimmobilien.....	26
3.9.1	<i>Generelles.....</i>	<i>26</i>
3.9.2	<i>Bund (Schweizerische Eidgenossenschaft).....</i>	<i>26</i>
3.9.3	<i>Kantone und Gemeinden.....</i>	<i>27</i>
3.9.4	<i>IPB - Interessengemeinschaft privater professioneller Bauherren.....</i>	<i>27</i>
3.9.5	<i>Wandel in der Industrie - Betriebs- oder Renditeimmobilien?.....</i>	<i>27</i>
3.9.6	<i>Übersicht aus eigenen Recherchen.....</i>	<i>29</i>
3.9.7	<i>Fazit für den deutschsprachlichen Bereich.....</i>	<i>30</i>
3.11	Fazit für den methodischen Ansatz.....	30

## Strategische Führung von Betriebsimmobilien

### Inhaltsverzeichnis

<b>4</b>	<b>THEORETISCHER ANSATZ ZUR STRATEGISCHEN FÜHRUNG</b>	<b>31</b>
4.1	Modellansatz Unternehmung und Betriebsimmobilien.....	31
4.2	Unternehmung und Betriebsimmobilien in Wechselwirkung.....	32
4.2.1	<i>Einfluss der Unternehmung auf die Betriebsimmobilien</i> .....	32
4.2.2	<i>Einfluss des Unternehmenslebenszyklus auf die Betriebsimmobilien</i> .....	35
4.2.3	<i>Ungleiche äussere Einflüsse auf Betriebs- und Renditeimmobilien</i> .....	39
4.2.4	<i>Einfluss der Betriebsimmobilien auf die Unternehmung</i> .....	41
4.2.5	<i>Einfluss des Immobilienlebenszyklus auf die Unternehmung</i> .....	43
4.2.6	<i>Komplexität von Strategien für Betriebsimmobilien</i> .....	44
4.3	Strategische Bedarfsplanung.....	54
4.3.1	<i>Bindeglied zwischen Kerngeschäft und Betriebsimmobilien</i> .....	54
4.3.2	<i>Kritische Faktoren Zeit und Geld</i> .....	58
4.4	<b>Thesenartige Zusammenfassung</b> .....	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>MODELLE ZUR STRATEGISCHEN FÜHRUNG</b> .....	<b>63</b>
5.1	Modellverständnis.....	63
5.1.1	<i>Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Nutzer</i> .....	63
5.1.2	<i>Gesamtprozessmodell Immobilienmanagement</i> .....	64
5.2	Vorgehensmodell.....	65
5.2.1	<i>Generelles</i> .....	65
5.2.2	<i>Bestandsermittlung</i> .....	67
5.2.3	<i>Bedarfsermittlung</i> .....	68
5.2.4	<i>Bilanzierung</i> .....	70
5.2.5	<i>Räumliche Gesamtkonzepte</i> .....	71
5.3	Strategiefindung.....	72
5.3.1	<i>Strategietreiber in der Unternehmung und den Immobilien</i> .....	72
5.3.2	<i>Normstrategien auf Stufe Portfolio und Objekt</i> .....	74
5.3.3	<i>Handlungsmaximen innerhalb des Portfolios</i> .....	75
5.3.4	<i>Normstrategien in Abhängigkeit der Unternehmung und Immobilien</i> .....	90
5.3.5	<i>Objekt- und Nutzungsstrategien im Eigenbestand</i> .....	93
5.3.6	<i>Nutzungsstrategien im Fremdbestand</i> .....	96
5.4	Strategische Beeinflussung des Nutzerverhaltens (top down).....	97
5.4.1	<i>Steuerung von Angebot und Nachfrage: interner Flächenmarkt</i> .....	97
5.4.2	<i>Marktverhalten</i> .....	97
5.4.3	<i>Marktvoraussetzungen</i> .....	98
5.4.4	<i>Markterträge und -gewinne</i> .....	99
5.4.5	<i>Marktansätze</i> .....	100

## Strategische Führung von Betriebsimmobilien

Inhaltsverzeichnis

5.4.6	<i>Nutzungsichte auf Stufe Fläche pro Mitarbeiter</i> .....	101
5.4.7	<i>Nutzungsichte auf Stufe Arbeitsplatz-Auslegung</i> .....	102
5.4.8	<i>Marktsteuerung</i> .....	104
5.5	Einfluss der Betriebsimmobilien auf die Unternehmung (bottom up) . . .	118
5.5.1	<i>Rollenmodell</i> .....	118
5.5.2	<i>Benutzersicht</i> .....	119
5.5.3	<i>Eigentümersicht</i> .....	126
5.5.4	<i>Bewirtschaftersicht</i> .....	132
5.6	Controlling.....	135
5.6.1	<i>Begriffsdefinition</i> .....	135
5.6.2	<i>Praktische Ausprägung des Controllings</i> .....	136
5.6.3	<i>Management Informationssystem (MIS)</i> .....	137
5.7	Innovation.....	141
5.8	Thesenartige Zusammenfassung.....	142
<b>6</b>	<b>INSTRUMENTE ZUR STRATEGISCHEN FÜHRUNG</b> .....	<b>144</b>
6.1	Generelles.....	144
6.1.1	<i>Absicht und Zielsetzung</i> .....	144
6.1.2	<i>Strukturierung der Instrumente</i> .....	144
6.1.3	<i>Extrapolation</i> .....	145
6.1.4	<i>Grunddaten</i> .....	146
6.1.5	<i>Visualisierung</i> .....	147
6.1.6	<i>Anwendung</i> .....	148
6.2	Instrumentenübersicht.....	149
6.3	Ausgewählte Beispiele von Benutzer-Instrumenten.....	154
6.3.1	<i>Benutzeranalysen</i> .....	154
6.3.2	<i>Operative Belegungsplanung</i> .....	154
6.3.3	<i>Ausgewählte Beispiele zeitabhängiger Indikatoren</i> .....	155
6.4	Ausgewählte Beispiele von Eigentümer-Instrumenten.....	157
6.4.1	<i>Eigentümeranalysen</i> .....	157
6.4.2	<i>Räumlichen Gesamtkonzepte</i> .....	157
6.4.3	<i>Ausgewählte Beispiele zeitabhängiger Indikatoren</i> .....	158
6.5	Bewirtschafter-Instrumente.....	162
6.6	Organisatorisches.....	162
6.6.1	<i>Mitarbeiterqualifikation</i> .....	162
6.6.2	<i>Computerunterstützung, IT-Tools</i> .....	163

## Strategische Führung von Betriebsimmobilien

### Inhaltsverzeichnis

<b>7</b>	<b>ERFAHRUNGEN ANDERER EIGENTÜMER.....</b>	<b>164</b>
7.1	Gewähltes Vorgehen.....	164
7.2	Interviews.....	164
7.2.1	<i>Unique (Flughafen Zürich AG)</i> .....	164
7.2.2	<i>Avireal - ehemals SR Group</i> .....	165
7.2.3	<i>Sulzer Immobilien</i> .....	166
7.2.4	<i>Möbel Pfister (Arco Immobilien)</i> .....	166
7.2.5	<i>Jelmoli Immobilien</i> .....	167
7.2.6	<i>ArmaSuisse (VBS)</i> .....	167
7.3	Fazit.....	168
7.4	Thesen.....	168
<b>8</b>	<b>ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN AN DAS PSL .....</b>	<b>169</b>
8.1	Generelles.....	169
8.2	Erkenntnisse und Empfehlungen.....	169
8.2.1	<i>ETH-Bereich</i> .....	169
8.2.2	<i>Institut</i> .....	170
8.2.3	<i>Immobilienmanagement</i> .....	172
8.2.4	<i>Organisation</i> .....	173
8.2.5	<i>Mitarbeiter</i> .....	175
8.2.6	<i>Datenbestände</i> .....	176
8.2.7	<i>Informatik-Tools</i> .....	177
8.2.8	<i>Qualitätsmanagement</i> .....	178
8.3	Vorgehensvorschlag.....	179
8.3.1	<i>Generelles</i> .....	179
8.3.2	<i>Reorganisationsprojekt „Immobilienmanagement“</i> .....	179
8.3.3	<i>Reorganisationsprojekt „Immobilien-IT“</i> .....	180
8.3.4	<i>Grobphasenplan</i> .....	181
<b>9</b>	<b>VERZEICHNISSE.....</b>	<b>182</b>
9.1	Literaturverzeichnis.....	182
9.2	Abkürzungsverzeichnis.....	185
9.3	Abbildungsverzeichnis.....	187

164

..164

\_164

•164

•165

\_166

•••166

\_167

\_167

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

168

10

ANHANG.....190

10.1 Fakten zum Paul Scherrer Institut (PSI).....190

10.1.1 Das PSI in Kürze.....190

10.1.2 Das PSI-Leitbild.....191

10.1.3 Einbindung in die Bundesverwaltung und den ETH-Bereich.....192

10.1.4 Geschichtliche Entwicklung des Instituts.....192

10.1.5 Budgetmittel,-Verteilung.....193

10.1.6 Kennzahlen.....193

10.1.7 Repräsentative Auswahl von Grossforschungsanlagen.....194

10.1.8 Übersichts-Organigramm PSI.....196

10.1.9 Detail-Organigramm PSI Fachbereich Logistik.....197

10.2 Fakten zum Portfolio PSI.....198

10.2.1 Arealübersichtsfoto.....198

10.2.2 Arealplan PSI.....199

10.2.3 Masterplan Arealentwicklung.....200

10.2.4 Beispiel zur Visualisierung der Organisationsverteilung.....202

10.2.5 Grossforschungsanlagen auf dem Gesamtareal PSI.....203

10.2.6 Portfolio-Segmentierung.....204

10.2.7 Zeitlicher Verlauf der Immobilien-Investitionen der vier

Forschungsanstalten.....206

10.2.8 Altersstruktur Immobilienpark EMPA.....207

10.2.9 Extrapolation langfristiger Finanzbedarf für Instandhaltung und -Setzung

EMPA.....208

10.2.10 Gebäudesubstanz und Instandsetzungsbedarf.....209

10.2.11 Arealinfrastruktur.....211

10.2.12 Bauliche Investitionen PSI.....213

10.2.13 Beispiel Objektblatt: strategische Planung.....214

10.3 Zusatzdokumente zur vorliegenden Masterarbeit.....215

10.3.1 Zusammenfassung „100 Worte“.....215

10.3.2 Zusammenfassung „A4-Blatt“.....215

10.3.3 Foliensatz der Schlusspräsentation.....218

GEN AN DAS PSI.....169

16Q

169

16g

U0

172

173

U5

U6

177

17Q

17g

17g

180

181

181

181

181

181

182

..182

..182

..185

..185

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187

..187