

Berner Fachhochschule

Architektur, Holz und Bau

MAS Arbeit

Weiterentwicklung einer Methode zur Analyse und Strategieentwicklung eines Immobilienportfolios anhand des Immobilienportfolios der Swisscom (Schweiz) AG

eingereicht für den Studiengang

MAS Real Estate Management 2021

vorgelegt von

Dominique Julen

Referent

Jöri Engel

Co-Referent

Peter Wicki

Studienleitung

Prof. Dr. Boris Szélpal

Datum der Einreichung

28. Oktober 2021

Management Summary

Die Swisscom (Schweiz) AG verfügt über ein Portfolio von über tausend Liegenschaften in der ganzen Schweiz. Das Corporate Real Estate Management der Swisscom begleitet den kompletten Lebenszyklus der Immobilien sowohl strategisch als auch operativ und unterstützt somit das Kerngeschäft des Unternehmens. Im Zuge dieser Masterarbeit wird ein Immobilienportfolio von 1'456 Liegenschaften analysiert. Die Liegenschaften verfügen über eine heterogene Struktur und sind landesweit verteilt. Es handelt sich bei ihnen sowohl um eigene, angemietete als auch vermietete Objekte mit betriebsrelevanter als auch nicht betriebsrelevanter Nutzung. Das Ziel der Masterarbeit ist es eine Methode zu entwickeln, welche möglichst automatisch eine Empfehlung für die Objekt-, Instandhaltungs- und Bewirtschaftungsstrategie für jede Liegenschaft vorgibt. Hierfür ist es notwendig die Daten der 1'456 Liegenschaften zu analysieren, um daraus die geeigneten Rückschlüsse zu ziehen, damit Strategierecommendationen erarbeitet werden können. Das eigens hierfür entwickelte Excel Tool nennt sich Anstra (Analyse und Strategie). Der Prozess soll weitestgehend automatisch verlaufen, um die Nutzer des Tools im operativen Geschäft entlasten zu können. Gerade für einen Portfolio Manager ist es unmöglich, sich bei einem umfangreichen Portfolio mit jeder Liegenschaft im Detail zu befassen. Es braucht daher einen einheitlichen Analyse- und Vorgehensprozess, um Zusammenhänge auf Gesamtportfolioebene, zwischen Teilportfolios oder für individuelle Liegenschaften zu erkennen, um danach übergeordnete Strategien für die verschiedenen Ebenen auszuarbeiten. Der Fokus des Tools basiert dabei auf den betriebsrelevanten Flächen.

Damit das Tool von der Liegenschaft bis zur übergeordneten Strategie ganzheitlich funktioniert, ist es essenziell, dass alle Veränderungen betreffend jeder Liegenschaft kontinuierlich eingepflegt werden. Das Tool wurde primär für Mitarbeiter der strategischen und taktischen Ebene konzipiert. Trotz des Umfangs und der Komplexität des Tools, ist es benutzerfreundlich strukturiert, so dass jeder Anwender mit wenigen Klicks sowohl die Strategien für jede Liegenschaft, als auch die Eigenschaften des Gesamtportfolios, der Teilportfolios und der einzelnen Liegenschaft einfach erkennen kann. Das Excel Tool (Anstra) wird mit einem Lockbuch ergänzt, in welchem Notizen auf strategischer, taktischer und operativer Ebene zu jeder Liegenschaft erfasst werden sollen.

Das Ziel der Masterarbeit ist nicht eine Auflistung der konkreten Strategieempfehlungen für alle Liegenschaften des Swisscom Portfolios aufzuzeigen. Vielmehr gilt es eine Methode zu entwickeln, welche ebenfalls auf Portfolios anderer Unternehmen adaptierbar ist. Andererseits kann auch innerhalb des bestehenden Portfolios mit einer weiteren Version des Tools eine Analyse mit einem anderen Fokus, zum Beispiel auf die nicht betriebsrelevanten Liegenschaften, erstellt werden.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	1
1 Einleitung	4
1.1 Ausgangslage	4
1.2 Fragestellung und Zielsetzung	4
1.3 Problemstellung und Abgrenzung	6
1.4 Wissensstand	6
1.5 Methodisches Vorgehen bei der Entwicklung des Anstra Tools	7
2 Analyse	8
2.1 Grundlagen/Umfang der Daten	8
2.2 Visualisierung des Gesamtportfolios	9
2.3 Gewichtung Faktoren und Visualisierung des Gesamtportfolios	12
2.4 Analyse gesamtes Portfolio	14
2.5 Segmentierung in vier Teilportfolios	17
3 Einschränkung des Portfolios auf 80 Liegenschaften	23
3.1 Analyse auf Objektebene	23
4 Decision Making Tool – Objektstrategie	27
4.1 Einleitung	27
4.2 Methodisches Vorgehen Entwicklung Decision Making Tool	27
4.3 Daten Decision Making Tool	29
4.4 Aufbau Decision Making Tool – Allgemeiner Teil	30
4.5 Decision Making Tool – Gesamtüberblick Szenarien	39
4.6 Teilportfolio A – Verkauf	41
4.7 Teilportfolio B – Halten	42
4.8 Teilportfolio C – Optimieren	43
4.9 Teilportfolio D – Halten & Investieren	43
4.10 Überprüfung Decision Making Tool	44
5 Strategie Tool	52
5.1 Objektstrategie	52
5.2 Instandhaltungsstrategie	55
5.3 Bewirtschaftungsstrategie	59
5.4 Überprüfung Strategie Tool	60
6 Dashboards	66
6.1 Dashboard Portfolio	67
6.2 Dashboard Liegenschaft	70

7	Lockbuch	73
	7.1 Sinn und Zweck	73
	7.2 Anwendung	74
8	Fazit	76
9	Eidesstattliche Erklärung	77
10	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	78
11	Abkürzungs- und Formelverzeichnis	80
12	Quellenverzeichnis	80
13	Anhang	83
	13.1 Anhang 1: Apollo 2.1: Übersicht Portfolio	83
	13.2 Anhang 2: Apollo 2.1: Übersicht Teilportfolio	84
	13.3 Anhang 3: Apollo 2.1: Objekt-Scoring - Factsheet	85
	13.4 Anhang 4: Apollo 2.1: Filter Betriebsnotwendigkeit - Anzahl Glasfaser	86
	13.5 Anhang 5: Apollo 2.1: Filter Betriebsnotwendigkeit - MHS Standorte	86
	13.6 Anhang 6: Apollo 2.1: Filter Betriebsnotwendigkeit -Drittanbieter	87
	13.7 Anhang 7: Apollo 2.1: Filter Betriebsnotwendigkeit - Leistung & Leistungsreserve	88
	13.8 Anhang 8: Apollo 2.1: Filter Betriebsnotwendigkeit - Vorlaufzeit	89
	13.9 Anhang 9: Apollo 2.1: Filter Betriebsnotwendigkeit - Leerstand	89
	13.10 Anhang 10: Apollo 2.1: Filter Betriebsnotwendigkeit - Anzahl Mitarbeiter	90
	13.11 Anhang 11: Apollo 2.1: Filter Betriebsnotwendigkeit - Flächeneffizienz	90
	13.12 Anhang 12: Apollo 2.1: Filter Betriebsnotwendigkeit - Baujahre / Zustand	91
	13.13 Anhang 13: Apollo 2.1: Filter Betriebsnotwendigkeit -Drittanbieter	91
	13.14 Anhang 14: Apollo 2.1: Metal Code	92
	13.15 Anhang 15: Apollo 2.1: Lagerating	92
	13.16 Anhang 16: Apollo 2.1: Line by Line	93
	13.17 Anhang 17: Apollo 2.1: Objekt-Scoring Transfer Buchstaben Code zu Lieg. ID	96
	13.18 Anhang 18: Apollo 2.1: Bewertungsparameter	97
	13.19 Anhang 19: Apollo 2.1: Liegenschaftsebene	99
	13.20 Anhang 20: Apollo 2.1: Apollo 2.1: Eingabemaske für Factsheet	104
	13.21 Anhang 21: Apollo 2.1: Erläuterungen zur Eingabemaske	105
	13.22 Anhang 22: Anstra: Datensatz Masterarbeit 80 Liegenschaften, Version V3	109
	13.23 Anhang 23: Anstra: Portfolio Übersicht	125
	13.24 Anhang 24: Anstra: DMT Tool	130
	13.25 Anhang 25: Gesamtportfolio als Blasendiagramm Version 2 & 3	137

8 Fazit

Basis der Masterarbeit ist ein Immobilien Portfolio der Swisscom (Schweiz) AG von 1'456 Liegenschaften. Das Ziel der Arbeit war eine Weiterentwicklung einer Methode zur Analyse und Strategieentwicklung anhand dieses Portfolios. Die Methode wurde mit Hilfe des selbst entwickelten Excel Tools Anstra erarbeitet. Die Daten dieses umfangreichen und heterogenen Portfolios zu analysieren, anhand der Erkenntnisse übergeordnete Strategien zu definieren, um das Portfolio weiterentwickeln zu können, stellte dabei eine enorme Herausforderung dar. Bei den profunden Analysen konnten verschiedene Eigenschaften des Portfolios festgestellt werden. Das Unternehmen besitzt rund 42% und mietet 58% der Flächen des Portfolios. Da es sich um ein Corporate Portfolio handelt, entsprechen rund 83% der Liegenschaften betriebsrelevanten Flächen. Eine Minderheit wird untervermietet oder steht leer. Ausserdem handelt es sich hauptsächlich um eher kleine Objekte. Das Portfolio wurde in vier Teilportfolios mit den übergeordneten Strategien «Verkauf», «Halten», «Optimieren» und «Halten & Investieren» gegliedert.

Das Anstra Tool besteht wiederum aus verschiedenen Untertools: Das Decision Making Tool beurteilt automatisiert aufgrund von sieben Entscheidungen die Objektstrategie jeder Liegenschaft, indem jeweils eine von sieben optionalen Strategieempfehlung zugewiesen wird. Dieser Prozess verläuft automatisiert. Pro Durchlauf kann jedoch jeweils nur eine Liegenschaft analysiert werden. Die Risikoanalyse zeigt dem Anwender aufgrund der Fläche und der Restlaufzeit des Mietvertrages bei welchen Objekten im Portfolio der grösste Handlungsbedarf besteht. Die Bestimmung der Instandhaltungs- und Bewirtschaftungsstrategie stellte sich als sehr komplex heraus, worauf entschieden wurde, die beiden Strategien manuell entscheiden zu lassen. Dem Anwender stehen umfangreiche Daten zu jeder Liegenschaft zur Verfügung, um sowohl die Instandhaltungsstrategie als auch Sanierungsstufe zu wählen. Die Bewirtschaftungsstrategie beurteilt vor allem den Leerstand der Immobilie. Eine automatisierte Empfehlung ist für die beiden Strategien aufgrund des komplexen Hintergrundwissens nicht sinnvoll.

Das Dashboard des gesamten Portfolios stellt dem Nutzer einen Überblick betreffend der Flächenverteilung, dem Mietpotential, der Verteilung der Objekte auf die Teilportfolios und der geographischen Verteilung der Objekte zur Verfügung. Dies erlaubt die Schwerpunkte des Portfolios zu erkennen, strategische Rückschlüsse zu ziehen und die ganzheitliche Weiterentwicklung zu planen. Auf dem nächsten Dashboardabschnitt können die vier Teilportfolios anhand von zahlreichen Flächenangaben miteinander verglichen werden. Falls man mittels der Gesamtübersicht auf der ersten Seite entschieden hat, die Strategie eines Teilportfolios zu verändern, kann man auf der zweiten Seite spezifischer erkennen, in welchem Bereich man

Veränderungen anstreben muss. Die Daten auf den beiden Seiten des Liegenschaftsdashboards vermitteln einen Überblick über die Immobilie selbst sowie deren Positionierung im Teilportfolio. Es gestattet auch hier strategische Rückschlüsse zur Weiterentwicklung zu ziehen. Am Schluss ist ebenfalls für die Liegenschaft eine Zusammenfassung betreffend der Zuteilung zum Teilportfolio und den drei strategischen Entscheidungen vorhanden.

Das Lockbuch soll das bestehende Tool ergänzen. Mitarbeiter der strategischen, taktischen und operativen Ebene können wertvolle Informationen pro Objekt erfassen. Dies kann den operativen Alltag erleichtern, sowie wesentliche Inputs für Entscheidungen liefern.

Ein so umfangreiches Immobilienportfolio ist ständig in Bewegung. So ist es wichtig, dass alle Veränderungen von Liegenschaften stets eingetragen werden. Aufgrund neuer Datenlagen können falls sinnvoll Strategien, Grenzwerte oder der ganzheitliche Fokus neu definiert werden. Das Tool liefert dafür die nötige Flexibilität. Der aktuelle Fokus liegt klar auf betriebsrelevanten Flächen. Es kann parallel jedoch genauso eine Version mit dem Fokus der Entwicklung der nicht betriebsrelevanten Flächen erstellt werden. Auch eine Adaption auf das Immobilienportfolio eines anderen Unternehmens wäre mit Anpassungen denkbar. Mit genügend Ressourcen wäre es sogar vorstellbar, aus dem Excel Tool Anstra eine richtige Software zu entwickeln. Angereichert mit spezifischen Marktdaten der Schweiz, könnten so auch andere Unternehmen dank der Software stetig ihre Portfolios weiterentwickeln.

9 Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit weder an der BFH noch an einer anderen Hochschule eingereicht haben, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne andere als die angegebene fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe, dass sämtliche Textstellen, Abbildungen und Graphiken, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, als solche gekennzeichnet und mit dem genauen Hinweis auf ihre Herkunft versehen und im Literaturverzeichnis aufgeführt sind und dass mir die Richtlinie über den Umgang mit Plagiaten an der Berner Fachhochschule bekannt sind.



Belp, 28. Oktober 2021

Unterschrift Dominique Julien