

Masterthesis Real Estate Management

Corporate Real Estate Management – Handlungsempfehlung
für die Umsetzung bei der BLS

Masterarbeit



Abb. 1, BLS Bahnhof (vorne) mit Betriebszentrale (hinten) in Spiez, Quelle: Bildarchiv BLS Liegenschaften

eingereicht im Rahmen des Studiengangs
MAS REM BFH

an der Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau

vorgelegt von Livio Bader

Referent: Dr. Boris Szépal, Prof. für Architektur und Ökonomie
Master of Arts in Architekturvermittlung, Dipl. Architekt FH SIA MREM

Ko-Referent: Jöri Engel, Head of Corporate Real Estate Management bei
Swisscom AG / CEO der Swisscom Immobilien AG, MAS REM UZH (CUREM)

Datum des Einreichens: 2. Februar 2018

Inhalt

1	Zusammenfassung	4
2	Ausgangslage	6
	2.1 Ausgangslage der BLS	6
	2.2 Problemstellung	7
	2.3 Fragestellung für die BLS	8
	2.4 Zielsetzung	8
	2.5 Abgrenzung	9
3	BLS – (IST) Situation	11
	3.1 Eigentumsstruktur BLS AG, BLS Netz AG, BLS Immobilien AG	11
	3.1.1 BLS AG	11
	3.1.2 BLS Netz AG	12
	3.1.3 BLS Immobilien AG	13
	3.2 Organisation Infrastruktur	13
	3.3 Organisationsstruktur	13
	3.4 KGM, TGM, IGM bei der BLS	14
	3.5 Interne Flächenverrechnung	15
	3.6 Flächenbedarf	15
	3.7 Gebäudebestand	15
	3.8 Finanzierung von Immobilieninvestitionen und Unterhalt	17
	3.9 Fazit	18
4	Methodisches Vorgehen	20
	4.1 Literaturstudium	20
	4.2 Qualitative Befragung / Interview	20
	4.2.1 Ziel Experteninterviews	20
	4.2.2 Aufbau des Interviewbogens	21
	4.2.3 Ergebnis der Analyse	22
	4.2.4 Interpretation der Analyse	22
	4.3 Handlungsempfehlung	22
5	Theorie – Corporate Real Estate Management	23
	5.1 Definition Corporate Real Estate Management	23
	5.2 Nutzen	25
	5.2.1 Ausprägungen eines Corporate Real Estate Managements	26
	5.2.2 Problemfelder und Folgen	26
	5.2.3 Entwicklungsstufen	27
	5.2.4 Gestaltung der Organisationsformen	28

5.3 Aufgaben	29
6 Praxis – Experteninterviews zu CREM bei der SOB, ZB, RhB und MGB	34
6.1 Auswertung der Interviews	34
6.2 Schweizerische Südostbahn AG	37
6.3 Zentralbahn	39
6.4 Rhätische Bahn	40
6.5 Matterhorn Gotthardbahn	42
6.6 BLS	46
6.7 Essenz der Experteninterviews	48
7 Handlungsempfehlung Corporate Real Estate Management bei der BLS (SOLL)	52
7.1 Organisationsstruktur	52
7.2 Massnahmen / Prozesse	56
7.3 Nutzen und Potential	60
7.4 Umsetzung	60
8 Fazit, Diskussion und Ausblick	62
8.1 Fazit	62
8.2 Diskussion und kritische Reflektion	62
8.3 Ausblick	63
9 Verzeichnisse und Anhang	64
9.1 Literaturverzeichnis	64
9.2 Tabellenverzeichnis	65
9.3 Abbildungsverzeichnis	65
9.4 Abkürzungsverzeichnis	66
9.5 Experteninterviews transkribiert	67
9.6 Anhang 1 / Abklärung Hochbauleistungen bei der MGB	115
9.7 Anhang 2 / Abklärung interne Flächenverrechnung bei der BLS	116
9.8 Anhang 3 / Abklärung Rechnungslegung BLS und Konzerngesellschaften	117
9.9 Anhang 4 / Abklärung FTE Bereich Infrastruktur Liegenschaften	118
9.10 Anhang 5 / Auswertung Nähe zur CREM Theorie	119
9.11 Anhang 6 / Aufprägung der einzelnen CREM Disziplinen	120
9.12 Eidesstattliche Erklärung	121
9.13 Danksagung	122

1 Zusammenfassung

Corporate Real Estate Management bedeutet «betriebliches Immobilienmanagement». Dabei werden betriebliche und nicht betriebliche Immobilien unterschiedlich geführt und gesteuert.

Die vorliegende Masterthesis formuliert eine Handlungsempfehlung für die Umsetzung eines Corporate Real Estate Managements (CREM) für die Bern Lötschberg Simplon Bahn (BLS). Um die Handlungsempfehlung zu formulieren, wird aus verschiedener Literatur und eigener Denkleistung ein klassisches Corporate Real Estate Management für die BLS skizziert. Um zu prüfen, ob es möglich ist, zusätzlich zum theoretischen CREM-Modell einen «best all/mixed all» Ansatz umzusetzen, werden Immobilienexperten von weiteren Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) in der Schweiz befragt. Aus den gesammelten Erkenntnissen wird die Handlungsempfehlung für die BLS formuliert.

Obschon das Immobilienmanagement bei der BLS verschiedene Disziplinen eines Corporate Real Estate Managements abdeckt, ist es dem Bereich bis anhin nur bedingt gelungen, CREM Strukturen umzusetzen. Das vorhandene Immobilien-Know-how ist breit gefächert. Die Abteilung Liegenschaften (das Immobilienmanagement der BLS) ist fachlich in der Lage sämtliche immobilienseitigen Aufgaben eines CREM zu übernehmen. Einige Disziplinen bedürfen jedoch noch weiterer Entwicklungsschritte. Verbesserungswürdig ist die Sichtbarkeit des Bereichs Immobilienmanagement und dessen Reputation im Konzern. Auch eine verbesserte Zuweisung von Mitteln und Zielen ist nötig, um die Aufgaben eines Corporate Real Estate Managements vollumfänglich zu erfüllen.

Vorgängig müssen aber einige Grundlagen abschliessend umgesetzt werden, um darauf die CREM Strukturen aufzubauen. Beispielsweise muss der Bereich Bewirtschaftung die Stammdatenverfügbarkeit erhöhen. Das Portfoliomanagement und der Bereich Unterhalt müssen eine funktionierende Unterhalts- und Investitionsplanung umsetzen. Die Immobilienentwicklung muss mit eigener Ergebnisverantwortung erste Projekte erfolgreich umsetzen. Ein Kennzahlensystem und eine Anlagenstrategie für den ganzen Immobilienbestand muss abschliessend erarbeitet werden.

Dem Immobilienmanagement mangelt es innerhalb der BLS an der nötigen Akzeptanz um die angestrebten Aufgaben wahrnehmen zu können. Gleichzeitig werden Entscheide zu Unterhalts- und Investitionsfragen durch Eingriffe des Finanzbereichs erschwert. Die Erträge aus den Vermietungen beispielsweise versickern im Konzern, ohne dass das Immobilienmanagement aus den laufenden Erträgen die nötigen Mittel für den Objektunterhalt beziehen kann.

Die Arbeit geht mit Hilfe von Experteninterviews zudem der Frage nach, ob Eisenbahnverkehrsunternehmen grundsätzlich auf die Karte Corporate Real Estate Management setzen oder nicht. Hierbei weisen zwei von fünf der befragten Unternehmen ein funktionierendes CREM auf. Es lässt sich jedoch nicht wie angestrebt ein «best all/mixed all» Ansatz definieren, welcher besser funktioniert als die klassische Theorie.

Auf Basis der Theorie wird eine Handlungsempfehlung für die BLS für die Umsetzung eines Corporate Real Estate Managements formuliert. Als zentrale Fragestellung für die Handlungsempfehlung erweist sich die zukünftige Organisation respektive die Ansiedlung der neuen Corporate Real Estate Einheit innerhalb der BLS. Hierzu werden drei Szenarien einander gegenübergestellt und deren Vor- und Nachteile abgewogen. Die weiteren Massnahmen umfassen die Ausreifung der ungenügend oder nicht vorhandenen Themen wie Stammdaten, Kennzahlen, Ergebnisverantwortung für Erträge aber auch Unterhalts- und Investitionsplanung. Zuletzt verlangen die umgesetzten Massnahmen eine entsprechende Kommunikation gegenüber den internen und externen Anspruchsgruppen. Weiter muss die Geschäftsleitung die Umsetzung mittragen, damit die neue Einheit für die BLS den angestrebten Nutzen aus Maximierung der Erträge und Optimierung der Immobilienkosten erreichen kann.

Ein wünschenswertes Corporate Real Estate Management für die BLS unterstützt die Bereiche des Kerngeschäfts mit einer optimalen Verfügbarkeit benötigter Flächen und schafft durch Entwicklung und Bewirtschaftung zusätzliche Erträge für die BLS.

8 Fazit, Diskussion und Ausblick

8.1 Fazit

Die BLS nutzt einzelne Elemente eines professionellen Immobilienmanagements. Die Gründung der BLS Immobilien AG ist ein Grundstein, um neue Werte und nachhaltige durch Immobilien generierte Erträge zu schaffen. Das gesamte Immobilienwissen wird jedoch nicht unter einem Dach gebündelt. Daraus resultieren Doppelspurigkeiten und ein im Rahmen dieser Arbeit nicht klärbarer Effizienzverlust. Das Immobilienmanagement der BLS kann sich aktuell nicht in genügendem Umfang einbringen – weder bei Geldgebern noch bei den internen Nutzern der BLS Immobilien. Die ungenügende Definition der Ziele und die fehlende Ergebnisverantwortung verhindern ein optimales Ausschöpfen der Potentiale.

8.2 Diskussion und kritische Reflektion

Die Geschäftsleitung der BLS muss sich die Frage stellen, ob sie das Potential der über Jahre personell entwickelten Abteilung Immobilien nicht optimaler ausnützen will. Es steht ausser Frage, dass zum aktuellen Zeitpunkt das Immobilienmanagement der BLS nicht gleichwertige Ergebnisse wie die Bereiche des Kerngeschäfts abliefern kann. Eine Optimierung von Kosten und Erträgen kann die Ziele der BLS gleichwohl unterstützend beeinflussen. Die Eigentümerstruktur hindert die Matterhorn Gotthardbahn mit einer Holdingstruktur nicht daran, einen Corporate Real Estate Ansatz umzusetzen. Daraus leitet sich ab, dass die Besitzverhältnisse der BLS kein Hinderungsgrund für die Umsetzung eines Corporate Real Estate Management Ansatzes darstellen.

Die Handlungsempfehlung zuhanden der BLS konnte auf Basis eines theoretisch klassischen Corporate Real Estate Ansatzes umgesetzt werden. Ein «best all/mixed all» kann nicht formuliert werden, da die Experteninterviews keine verwertbaren Ergebnisse zur Fragestellung nach dem gesuchten Ansatz geliefert haben.

Als weiterführende Frage, welche sich im Rahmen dieser Masterthesis nicht beantworten lässt, bleibt offen ob ein anderes Modell eines CREM Ansatzes, als der in der Thesis beschriebene, noch treffender für die Umsetzung bei der BLS geeignet wäre.

Aufgrund des eng abgesteckten Zeitplans hat sich der Autor das theoretische Wissen erst während der Erstellung des Fragebogens für die Experteninterviews erarbeitet. Rückblickend beurteilt der Autor dieses Vorgehen als ungeeignet. Passender hätte die vertiefte Auseinandersetzung mit der Theorie vorab stattgefunden.

8.3 Ausblick

Während der Erarbeitung der vorliegenden Handlungsempfehlung im Rahmen dieser Masterthesis hat die Geschäftsleitung der BLS entschieden, im Rahmen der Neuordnung der Strategie ein Geschäftsfeld Immobilien zu definieren und dieses zu umschreiben. Als Strategieverantwortlicher wurde der Verfasser dieser Masterthesis gewählt. Der Hauptfokus der BLS liegt künftig auf vier ertragsorientierten Geschäftsfeldern (Personenmobilität, Güterverkehr, Infrastruktur und Immobilien). Wenn es gelingt, die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat der BLS vom Nutzen einer funktionierenden Corporate Real Estate Organisation zu überzeugen, kann das jetzige Immobilienmanagement der BLS als Vertreter des neuen Geschäftsfeldes Immobilien positioniert werden. Dann ist es nicht auszuschliessen, dass sich die BLS im Bereich Immobilien in den nächsten Jahren einen entscheidenden Schritt weiter entwickeln kann und sich CREM Strukturen, wie in dieser Arbeit umschrieben, umsetzen lassen.