

## BETRIEBSFLÄCHEN

# Corporate Real Estate Management ist heute gefragt

Viele KMU sind auch Eigentümer der Immobilien, in denen sie ihr Kerngeschäft betreiben. In einigen Fällen gehören weitere Anlageliegenschaften zu ihrem Besitz, die nicht zwingend für den eigentlichen Betriebszweck notwendig sind. Für diese Betriebe sind sie Zeichen der Eigenständigkeit und der Flexibilität. Vor allem in inhabergeführten Firmen gehören eigene Immobilien zur Unternehmensstrategie, sie zählen aber nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens. Trotz der grossen Bedeutung in der Bilanz betreiben die wenigsten Firmen ihr CREM – Corporate Real Estate Management – auch systematisch und professionell.

AUTOR: STEFAN SCHREIBER

**S**ind die eigenen Betriebsflächen auch wirtschaftlich genutzt? Ist das gebundene Kapital gut investiert und werden die Flächen optimal genutzt? Gibt es allenfalls Alternativen, die Vorteile gegenüber der herkömmlichen Lösung bieten? Das sind Fragen, die sich der strategisch und wirtschaftlich denkende KMU-Inhaber stellen muss. Betriebsimmobilien sind Wertobjekte und strategische Ressourcen. Sie binden Kapital, in der Regel 20 bis 50 Prozent der Bilanzsumme. In der heutigen Zeit der wirtschaftlichen Konkurrenz und der schnellen technischen Entwicklung wird es immer wichtiger, dass die nötigen Mittel für das eigentliche Kerngeschäft zur Verfügung stehen. Zudem ist der Immobilienbesitz in der Bilanz einer Firma eher eine Last und ist beispielsweise bei Nachfolgeregelungen problematisch.

Zur Beantwortung dieser Fragen müssen sowohl die finanziellen wie die technischen Seiten betrachtet werden. Dazu ist primär das Interesse der Inhaberschaft an einer alternativen Lösung notwendig, denn die Entscheidungsfindung ist in der Regel mit einem grösseren Aufwand verbunden.

### Alternative Lösungen

Als Alternative zu den eigenen Betriebsimmobilien stehen folgende Möglichkeiten zur Verfügung:

1. Verkauf der Betriebsimmobilie an eine Immobilieninvestitionsgesellschaft und Rückmiete der benötigten Flächen (Sale-and-rent-back) mit einem mittel- bis langfristigen Mietvertrag.
2. Als Alternative können die Betriebsimmobilien auch in eine eigene Immobilienfirma ausgelagert werden. Der Vorteil

dieser Lösung liegt in der besseren Kontrolle der Immobilie, im speziellen von Reserveflächen, diese können zur Überbrückung fremdvermietet werden.

3. Umzug in eine Mietliegenschaft und Verkauf des eigenen Anwesens. Dieser Weg drängt sich auf, wenn beispielsweise die vorhandenen Flächen zu gross oder zu klein sind und sowieso betriebliche

und technische Anpassungen unumgänglich sind. Der Umzug kann dann sowohl vom betrieblichen Aufwand wie von der finanziellen Belastung her die wirtschaftlichere Lösung sein, als eine Umbau oder eine Erweiterung unter Betrieb und Fabrikation. Ein weiterer Grund kann die Lage sein, die nicht mehr den heutigen Anforderungen entspricht (Dorfzentrum, Zufahrt, Wohngebiete, Logistik). Durch eine Umzonung ist sogar eine gesteigerte Wertschöpfung aus dem Immobilienverkauf möglich.

### Raupflichtenheft erstellen

Um die richtige Vorgehensweise festlegen zu können, ist es nötig, die eigenen Anforderungen an die Flächen in Form eines Raupflichtenhefts zu definieren und die Betriebsplanung zu optimieren. Vielfach stellt man fest, dass in den eigenen vier Wänden mit der Flächenbelegung grosszügig umgegangen wird, was für die Betriebsabläufe nicht unbedingt positiv ist. Zu den erforderlichen Flächen müssen auch die technischen Anforderungen, wie Nutzlast, Heizung, Lüftung, Klima, elektrische Anschlusswerte etc. definiert werden. Die Festlegung von Reserveflächen ist ein weiterer wichtiger Punkt. Das Raupflichtenheft dient der technischen Prüfung von Alternativen für die Betriebsimmobilie.

### Vor- und Nachteile einer Auslagerung

Die Auslagerung, respektive der Verkauf der eigenen Immobilie bringt neben dem finanziellen auch technische Vorteile:

### ZUM AUTOR



Stefan Schreiber war viele Jahre Geschäftsführer der Bauengineering.com AG und ist heute Geschäftsführer der Swissbuilding Concept AG in St. Gallen.

[www.bauengineering.com](http://www.bauengineering.com)

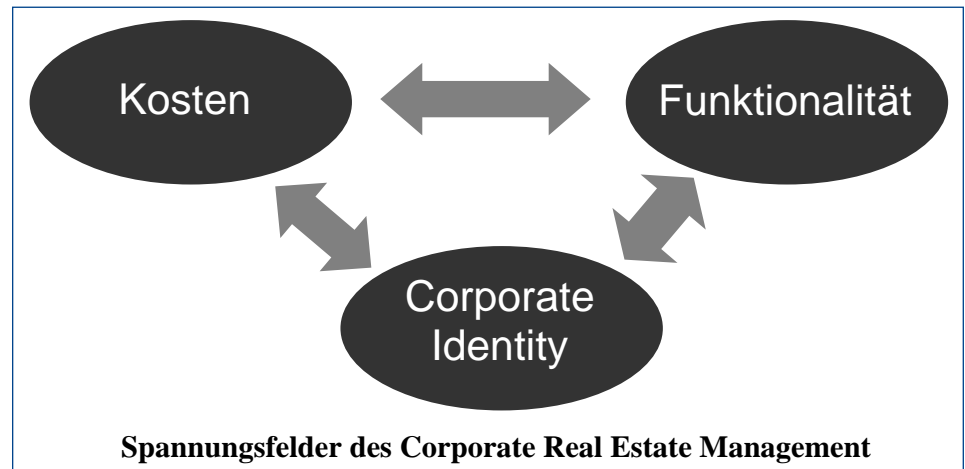
- Straffung des Flächenbedarfs, ungenutzte, überflüssige und ineffizient genutzte Flächen werden eliminiert.
- Überarbeitung und Optimierung der Betriebsabläufe
- Klare Strategie bezüglich Immobilien und deren Entwicklung
- Definition der räumlichen und zeitlichen Ausbaupläne
- Klare Festlegung der baulichen und betrieblichen Kosten

Daneben verliert der Betrieb natürlich seine Autorität und seinen Entscheidungsspielraum bezüglich der Immobilie. Reservflächen lassen sich nur schwer sichern, respektive sie müssen allenfalls mitgemietet werden und belasten so die Betriebskosten. Zudem kann nicht jeder Betrieb seine Immobilien auslagern, dies betrifft vor allem Spezialbetriebe mit speziellen Anforderungen an die Gebäudeform und -technik.

#### Spannungsfeld der strategischen Entscheidungsfindung

Die Auslagerung der Betriebsimmobilie ist für eine Firma immer eine schwerwiegende strategische Entscheidung mit finanzieller Tragweite. Es gilt im Spannungsfeld des CREM die richtige Balance zu finden.

Für die richtige Lösungsfindung ist der Beizung von externen Spezialisten zur Unterstützung der internen Planungsgruppe unumgänglich und empfehlenswert. Der Entscheid lässt sich nach Auslösung nicht einfach rückgängig machen und hat einen nachhaltigen Einfluss auf die zukünftige Betriebsentwicklung. ♦



## Auch für Unternehmens-Berater ein interessantes Produkt mit direkter Umsatz-Beteiligung

# Liquidität für immer

..... ist zuverlässig  
durch eine Finanzierung  
des Umsatzes erreichbar!



## AVV-FACTORING®

ein Finanzierungs-Produkt von

**ALLGEMEINE VERMÖGENSVERWALTUNGS AG**  
**FACTORING - UNTERNEHMEN**

gegründet 1975

LI-9490 Vaduz, Heiligkreuz 44, Postfach 17  
factoring@avv.li      www.avv.li

+423/265 10 00      +423/265 10 10  
www.kmu-factoring.com