

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft

FH Zentralschweiz

KMU Büromieter Monitor 2020

Kleinunternehmen im Immobiliendschungel

Autoren:

Rosalie Basten, Lucio Crignola, Daniel Hediger, Christian Kraft,
Tobia Rapelli, Luca Santoro, Thérèse Sottas

www.hslu.ch/immobilien

KMU Büromieter Monitor 2020

Kleinunternehmen im Immobilienschungel

Editorial	3
1. Branchen- und Nachfragestrukturen: Kleinunternehmen im Fokus	5
1.1. Was benötigen Kleinunternehmen?	6
1.2. Wie relevant sind die Bedürfnisse von Kleinunternehmen für Eigentümer?	8
1.3. Implikationen für Mieter und Vermieter	11
2. Kleinunternehmen im Immobilienschungel	15
2.1. Kleinunternehmen auf der Suche nach passenden Angeboten	15
2.2. Unschärfe der Nutzungskategorisierung	15
2.3. Der Begriff «Atelier» als Lösungsansatz	17
2.4. Neue mögliche Herangehensweise	18
3. Bestehende Räume transformieren und nutzen: Architektonische Lösungen für bedrohte Bürohäuser in Zürich	21
3.1. Die Krise der Bürobauten aus den 1970er bis 1990er Jahre	21
3.2. Neue Ansätze zur Weiternutzung des vorhandenen Raums	23
3.3. Modellhafte Opportunitäten an der Thurgauerstrasse Zürich	23
3.4. Von der Bürobrache zum lebendigen Quartier	25
4. Räume vermieten in anspruchsvollen Zeiten: Von der Single-Tenant- zur Multi-Tenant-Vermietung in Basel	27
4.1. Geschäftsflächen im Wandel der Zeit: Eine kurze Geschichte der Flächennutzung	27
4.2. Marktbedürfnisse am Beispiel von Basel	29
4.3. Allgemeine Implikationen für die Vermietung von Multi-Tenant-Flächen	30
4.4. Von der Single- zur Multi-Tenant Immobilie aus Sicht der Mieter	31
4.5. Von der Single- zur Multi-Tenant Immobilie aus Sicht der Eigentümer	32
5. Optionen für Eigentümer: Betreiben oder nicht betreiben?	35
5.1. Ist die nachlassende Büronachfrage nur ein konjunktureller Effekt oder ein nachhaltiger Trend?	35
5.2. Abschied von Single Tenant Liegenschaften	35
5.3. Handlungsfelder für Eigentümer	36
5.4. Geschäftshäuser als Marken	37
5.5. Optionen für die Umsetzung von Shared Office Angeboten	38
5.6. Zusammenfassung und Ausblick	40
6. Fazit	43
Autoren	46

Editorial

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

24'000 Kleinunternehmen arbeiten landesweit in Büro- oder Hybridräumen mit geschätzten 150 bis 750 m² Fläche. Um diese zu finden, kämpfen sie sich mit knappen Ressourcen durch einen unübersichtlichen Inserate-Dschungel. Den Preis, oft das härteste Entscheidungskriterium, erfahren sie meist nur «auf Anfrage». Vertragslaufzeiten, Nebenkosten oder technischer Zustand müssen mühsam recherchiert werden. Vermieter haben es jedoch auch nicht leicht: Viele Kleinunternehmen sind preissensitiv, benötigen vertragliche Flexibilität und haben aufgrund ihrer Vielfalt heterogene Ansprüche an kleine Räume. Das macht die Vermietung in klassischen Modellen wirtschaftlich kaum tragbar.

Dieser Wunsch nach flexiblen Räumen, Verträgen, Mieten und Ausbaulösungen ist seit 2020 kein Nischenthema mehr von Start-Ups und KMU. Flexible Arbeitsorte und -zeiten, digitale Kollaboration mit Partnern, Kunden und Freelancern weltweit sowie kurzfristigere Ressourcen- und Finanzplanung werden die Büronachfrage insgesamt strukturell verändern. Das volle konjunkturelle Ausmass der COVID-19-Pandemie ist noch nicht absehbar. Es bleibt die Hoffnung auf einen milden Verlauf mit geringem Stellenabbau.

Die Frage, wie wirtschaftlich tragbare Angebote für Kleinunternehmen entstehen, gewinnt damit an Relevanz für die gesamte Geschäftsflächenvermietung. Um diese Frage zu beantworten, startet diese Studie mit der Beschreibung qualitativer Bedürfnisse von Kleinunternehmen und deren Bedeutung für den Schweizer Geschäftsflächenmarkt. Wir identifizieren drei Erfolgsfaktoren für zufriedene Mieter: Eine gute Kommunikation, aussagekräftige Rauminformationen und standardisierte Ausbau- und Vertragsmodelle.

Thérèse Sottas analysiert tausende von Kleinflächeninseraten und kommt zum Schluss, dass die Nutzungsmöglichkeiten einer leerstehenden Geschäftsfläche meist unklar sind. Die Positionierung der Flächen innerhalb fixer Nutzungskategorien, die sich nicht mit dem Nutzungsverständnis der Unternehmen decken, führt zu Frust bei der Flächensuche. Die Funktionalitäten und Ausstattungsmerkmale eines Raumes müssten im Vordergrund stehen, nicht eine antiquierte Kategorisierung.

Was für Potenziale bietet der Altbestand? Tobia Rapelli und Lucio Crignola identifizieren alleine in der Region Zürich 250 grosse demodierte Bürogebäude, die zwischen den 1970er und 1990er Jahren erstellt wurden. Die Autoren plädieren für einen verantwortungsvollen Umgang mit diesen Ressourcen und demonstrieren kostengünstige Revitalisierungsmassnahmen an einem Beispiel in Zürich Nord.

Luca Santoro zeigt auf, wie sich die Flächennutzung historisch verändert hat. Er nutzt seine langjährige Erfahrung im Raum Basel, um zu skizzieren, wo die Probleme der Multi-Tenant-Vermietung liegen und wie man diese mit einfachen Mitteln steuern kann.

Daniel Hediger schliesst diese Studie mit zentralen Überlegungen und Lösungen für die richtige Betriebsform ab. Er veranschaulicht das Potenzial von Multi-Tenant-Häusern und wie sie als Marke für die grosse Zielgruppe der KMU positioniert werden können. Damit die Einzelflächen als Flex Office in direkter Vermietung wirtschaftlich tragbar sind, wird ein hohes Mass an Digitalisierung und Standardisierung von der Vermarktung über den Ausbau bis zum Betrieb vorausgesetzt.

Wir danken Ihnen für Ihr Interesse an diesem Thema, allen befragten Unternehmensvertretern für ihre wertvollen Beiträge und den geschätzten Sponsoren und Projektpartnern für ihr Engagement in dieser Sache.



Christian Kraft, Hochschule Luzern

1. Branchen- und Nachfragestrukturen: Kleinunternehmen im Fokus

Von Christian Kraft und Rosalie Basten,
Hochschule Luzern

Die erste Ausgabe des Büromieter-Monitors für das Segment der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) befasste sich 2018 insbesondere mit der Marktsituation, den Nutzerbedürfnissen sowie den Marketing- und Vermietungsprozessen für kleinere Büroflächen.

Besonders deutlich wurde dabei erstens, dass vor allem Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden in der aktuellen Angebotsstruktur nur schwer Flächen finden. Sie sind zu gross, um vom wachsenden Coworking-Angebot profitieren zu können. Sie sind zu klein, um als verhandlungsstarke Single-Tenants oder Ankermieter zu agieren. Und sie verfügen selten über spezialisierte Ressourcen für Flächensuche und -management.

Zweitens stellte sich in der Angebotsanalyse heraus, dass die Positionierung von Raumangeboten innerhalb starrer Immobiliensegmente die Bedürfnisse der Unternehmen oft zu wenig abdecken. Die Tertiarisierung allgemein und die vertikale Integration im Be-

sonderen lösen eine Hybridisierung von Raumnutzungen aus, denen sowohl die starre Zonierung von Wohn- und Arbeitszonen als auch die Segmentierung durch Immobilieneigentümer und Dienstleistern immer weniger Rechnung trägt.

Die vorliegende Studie fokussiert deshalb auf kleine Unternehmen mit 10–49 Mitarbeitenden. Etwa 50'000 Kleinunternehmen mit fast einer Million Mitarbeitenden prägten 2018 die Schweizer Wirtschaft. Rund zwei Drittel davon waren im Tertiärsektor tätig. Der Schwerpunkt der vorliegenden Studie liegt auf Unternehmen, die unter anderem Büro- oder Hybridflächen nachfragen.

Informationsdefizite führen zu Ungleichgewichten zwischen Angebot und Nachfrage

Auf Seite von Vermietern und Eigentümern ist es schwierig, bedarfsgerechte Flächen für kleine Unternehmen zur Verfügung zu stellen und diese Flächen effizient und rentabel zu bewirtschaften. Anders als bei grossen Dienstleistungsunternehmen fehlen klare Zielgruppenprofile mit entsprechenden Raumansprüchen. Alleine die Frage, welchen Wirtschaftszweigen Kleinunternehmen mit Büronachfrage entstammen, ist nicht ganz eindeutig.

Obwohl fast 70 % der in Kleinunternehmen Beschäftigten im tertiären Sektor tätig sind, benötigen nicht alle von Ihnen Büroarbeitsplätze. Einige KMU-Mitarbeitende des sekundären Sektors benötigen hingegen Büros. Der Sekundärsektor – auch zweite Sektor oder Industriesektor genannt – umfasst die verarbeitende Industrie und das verarbeitende Gewerbe. Demnach alle Bereiche, die sich mit der Verarbeitung von Rohstoffen und der Weiterverarbeitung von Halbfabrikaten beschäftigen, sowie die Energie- und Wasserversorgung und das Baugewerbe.

Viele Entwicklungen, wie die Digitalisierung und Globalisierung sowie sich auflösende Branchengrenzen, stellen die Marktakteure der verarbeitenden Industrie vor neuartige Aufgaben. Für zentrale Unternehmensdienste, Forschung und Entwicklung, Einkauf und Vertrieb sowie die Steuerung der ausgelagerten oder automatisierten Produktion benötigen auch Unternehmen des sekundären Sektors immer häufiger geeignete Mietangebote für Büros.

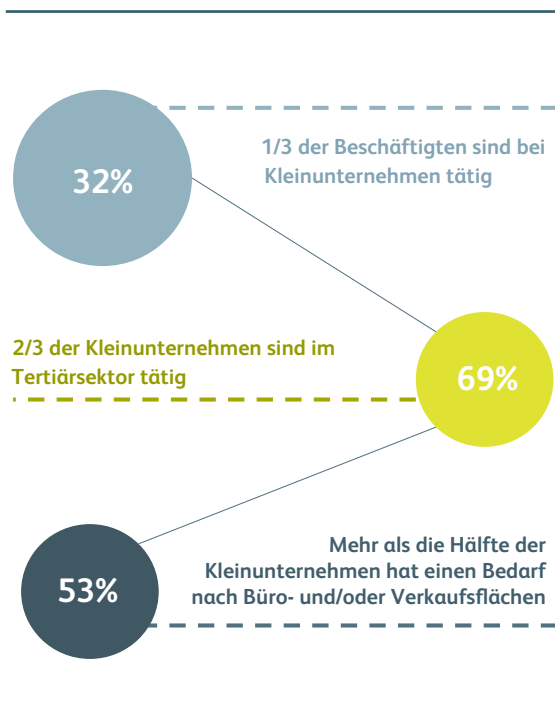


Abbildung 1

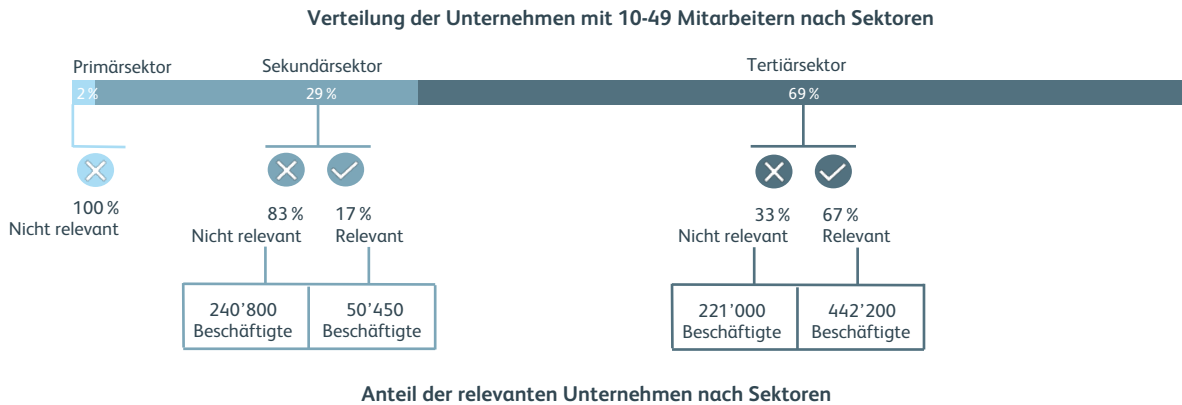


Abbildung 2: Anteil der für diese Studie relevanten Unternehmen nach Sektoren (Quelle: Bundesamt für Statistik, HSLU)

1.1. Was benötigen Kleinunternehmen?

Entgegen der gängigen Frage vieler Umfragen und Studien, wie viele Büros wo benötigt werden, fokussiert diese Studie auf qualitative Aspekte. Zentral ist daher die Frage, wie Kleinunternehmen arbeiten und wofür sie ihre Büros nutzen. Diese Fragen wurden in qualitativen Interviews mit unterschiedlichen Unternehmen eruiert. Die Ergebnisse aus strukturierten Interviews der vergangenen 18 Monate und einer laufenden Erhebung mit insgesamt rund 60 befragten Unternehmen lassen sich wie folgt zusammenfassen.¹

Mensch im Zentrum, nicht Arbeitsplatz

Für Kleinunternehmen stehen die Mitarbeitenden und deren Interaktion im Vordergrund, weniger der direkte Arbeitsplatz. Dabei ist die Identifikation mit dem Unternehmen wichtig. Eine Individualisierung der Räume spielt eine wichtige Rolle. Einige Kleinunternehmen beziehen ihre Mitarbeitenden in die Raumgestaltung mit ein und bieten Ihnen Individualisierungsmöglichkeiten ihrer Arbeitsplätze. Die Küche ist der wichtigste Ort des Austausches.

Für die kompetitive Rekrutierung von Talenten ist nach Ansicht vieler Unternehmen wichtig, dass sich Mitarbeiter am Arbeitsort wohlfühlen. Bei der unmittelbaren Nutzung der Arbeitsplätze ist Flexibilität wichtig mit möglichst wenigen tragenden Elementen. In diesem Zusammenhang wurde in einem Interview auch das Opens-Space-Konzept kritisch hinterfragt: Die starke Online- und Telefoninteraktion mit Kunden oder Mitarbeitenden führe zeitweise zu hoher Lärmbelastung und Störung aller Mitarbeitenden. In solchen Momenten sei ein Anteil an kleinere Gruppenbüros wieder wertvoll. Bei kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden, von denen meist nicht alle am gleichen Ort sind, ist ein «Activity Based Working» häufig natürlicher Alltag.

Starke Produktorientierung wird auf Raum übertragen

Bei vielen Kleinunternehmen entsteht eine Corporate Identity organisch über ihre entwickelten Produkte. Das Büro sollte diese Produktorientierung widerspiegeln und vor allem gegenüber Kunden eine gewisse Authentizität ausstrahlen. Gleichzeitig wünschen sich

¹ Die Erkenntnisse aus qualitativen Interviews und einer Umfrage bei Unternehmen sind im Folgenden zusammengefasst. Wir danken insbesondere Fabian Reichmuth, Jonas Haas und Martin Lüthi für ihre Arbeiten zum Nachfrageverhalten von Büro-Nutzern. Fabian Reichmuth interviewte in seiner Bachelorarbeit «Raum- und Flächenbedürfnisse von Klein- und Mittelunternehmen» neun Unternehmen der ICT-Branche. Jonas Haas befragte in seiner Bachelorarbeit grössere Unternehmen zum Thema «Rentabilität durch Flexibilität? Beurteilung flexibler Bürovermietungen aus Eigentümersicht». Martin Lüthi befragte in seiner Masterarbeit Unternehmen zu den «Auswirkungen von Megatrends auf die Büroimmobilien-Nachfrage in der Schweiz». Im Fokus standen hierbei die Motive für Umzüge und Standortwechsel.

vor allem junge und dynamische Unternehmen ausgebauten Räumen, was zu einem Trade-Off zwischen fertigem Ausbau und verbleibenden Gestaltungsmöglichkeiten führt. Insgesamt wünschen sich Unternehmen transparente Basisangebote ohne zusätzlich eingepreiste Services oder versteckte Kosten. Es gibt keine erhöhten Ansprüche an die Infrastruktur. Wichtig sind:

- Für den Austausch nutzbare Küche
- Sanitäre Anlagen
- Gute Klimatisierung
- Gute natürliche Belichtung
- Sehr gute Internetverbindung
- Offene und flexible Raumaufteilung

Die Rolle der Lage wird sehr unterschiedlich interpretiert. Möglichst kurze Wege der Mitarbeitenden und ein möglichst nahgelegener Pool gut ausgebildeter Mitarbeiter sind wichtige Kriterien. Allerdings ist den meisten Unternehmen auch bewusst, dass sie über die Lage ihre mietzinsbedingten Fixkosten am stärksten beeinflussen können. Das Bild ist diesbezüglich somit heterogen, was sich auch in der räumlich breiten Verteilung von KMU widerspiegelt.

Coworking ist nicht für alle eine Alternative

Die Identifikation mit Kultur und Produkten, Authentizität, Individualisierungsmöglichkeiten Adressbildung sind gleichzeitig auch jene Ansprüche, die bei Unternehmen gegen die Nutzung von Coworking Angeboten sprechen. Coworking wird als Ort für punktuellen Austausch wahrgenommen und als temporäre Lösung im Fall von Engpässen oder für die Nähe zu Kunden und Standorten, an denen keine permanente Niederlassung geplant ist.

Starke Kundenorientierung steigert Erwartungshaltung gegenüber Immobiliendienstleistern

Einige Kleinunternehmen nehmen grosse Unterschiede zwischen der Kundenorientierung ihrer Ansprechpartner auf Vermieterseite und ihrer eigenen Haltung wahr. Vor allem Interviews mit Kleinunternehmen im IT-Sektor offenbaren einige Verbesserungspotenziale. Wichtige Punkte sind dabei die Kommunikation, Informationslage und Terminfindung. Die Kommunikation über Telefon und Email wird als ineffizient wahrgenommen. Terminfindungs- und Ticketsysteme werden vermisst. Vereinzelt werden lange Reaktionszeiten beklagt.

Intransparenz und «Preis auf Anfrage»:

Raumsuche frustrierend und ineffizient

Die Raumsuche ist für viele Kleinunternehmen eine ernstzunehmende Hürde. Hier besteht möglicherweise das grösste Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage. Bei Kleinunternehmen treffen dabei sehr knappe Ressourcen und fehlendes Immobilien-Know-how auf teilweise völlig ungenügend aufbereitete Inserate und limitierte Suchplattformen. Für die schnelle Flächensuche wünschen sich Kleinunternehmen folgende Informationen in Mietangeboten:

- Objektgrösse in Quadratmeter
- Preis pro Quadratmeter
- Mietbedingungen (Vertragslaufzeit und Kündigungsfristen)
- Nebenkosten
- Lageplan und Grundriss
- Elektroinstallationspläne
- Informationen zur Infrastruktur (Küche, sanitäre Anlagen und Parkplätze)

Der Preis ist mitunter das wichtigste Entscheidungskriterium für Kleinunternehmen. Diese Information wird den Suchenden jedoch oft vorenthalten. Der «Preis auf Anfrage» birgt somit sehr viel Frustpotenzial. Der Versuch von Vermietern, über diese Methode mit Mietinteressenten in Kontakt zu treten, verursacht hohe Such- und Kommunikationskosten auf Seite der potenziellen Mieter und ist aus Sicht der Kundengewinnung gar kontraproduktiv.

Unsicherheit vs. Wachstum

Grundsätzlich wird bei Vertragslaufzeiten der Wunsch nach Flexibilität geäussert. Dies ist jedoch weniger eine Frage der Grösse, als eine Frage der Etablierung und Stabilität der Unternehmen. Flexible, kurze Laufzeiten werden vor allem von sehr jungen Unternehmen gewünscht. Hier wurden Laufzeiten von einem Jahr und kürzer gewünscht. Das potenzielle Wachstum junger Unternehmen bietet jedoch auch grosse Chancen, wenn sich aus einem kleinen Büro über mehrere Jahre ein stabiles KMU entwickelt, mit Bereitschaft zu längeren Laufzeiten und Nachfrage nach grösseren Räumen. Für grössere Eigentümer ist in solchen Fällen ein enges CRM zentral, um das wachsende Unternehmen langfristig im Portfolio halten zu können.

Digitalisierung: Viele Mieter sind ihren Vermietern weit voraus

Kleinunternehmen sind häufig aufgrund eines hohen wirtschaftlichen Druckes gezwungen, laufend zu optimieren. Aufgrund ihrer Grösse können sie neue Prozesse, Tools und Methoden schnell umsetzen oder ausprobieren. Die Interviews in der IT-Branche fanden zum Beispiel bereits vor dem Lockdown 2020 statt. Die Unternehmen gaben an, dass die digitale Kollaboration bei ihnen bereits seit Langem Realität ist. Teils, weil Mitarbeitende das erwarten, teils weil Absatzmärkte und Partnerfirmen global verstreut sind.

Entwicklung eigener Suchstrategien

Sie entwickeln ihre eigenen Strategien, um zum Beispiel durch den Inserate-Dschungel zu navigieren. Ein Unternehmen suchte ausschliesslich nach stationären Detailhandelsflächen, da diese an Lagen mit hohen Passantenfrequenzen oftmals leer stehen und günstig sind, jedoch alle Anforderungen an Grösse und Infrastruktur erfüllen. Andere Unternehmen organisieren sich in Bürogemeinschaften oder beziehen Flächen als Untermieter von Firmen, die wiederum mit Überkapazitäten abbauen möchten. Wieder andere machen aus der Unsicherheit eine Tugend und nutzen leere Flächen temporär oder organisieren sich für Zwischennutzungen.

Einflüsse durch Covid-19

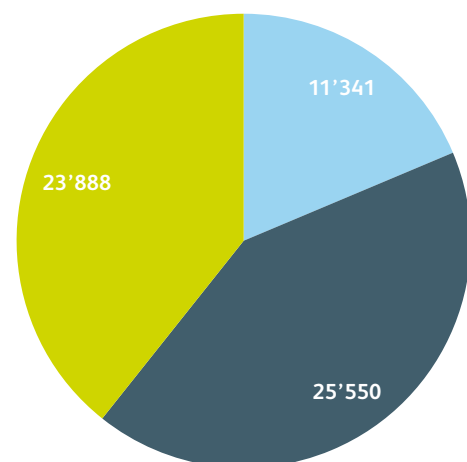
Durch den hohen Grad an digitalisierter Kooperation, wirtschaftlichem Druck und Agilität, dürfte es bei Kleinunternehmen kaum zu einem Abbau von Büroflächen kommen. Sie sind im Strukturwandel der Büronutzung bereits weiter vorangeschritten als trägere Grossunternehmen, bei denen das Potenzial durch Flächenabbau nun voll zutage tritt. Inwiefern Kleinunternehmen jedoch konjunkturell so stark getroffen wurden, dass sie ihre Büroflächen langfristig aufgeben müssen, ist stark branchen- und einzelfallabhängig.

1.2. Wie relevant sind die Bedürfnisse von Kleinunternehmen für Eigentümer?

Die Schweizer Kleinunternehmen beschäftigten 2018 rund 969'000 Mitarbeitende, wovon 291'100 (30%) im Sekundärsektor tätig waren. Auch wenn dieser Anteil in den letzten neun Jahren um 8% gesunken ist, macht dies immer noch fast ein Drittel der Mitarbeitenden von Kleinunternehmen aus.

Wir schätzen, dass insgesamt rund 24'000 Schweizer Kleinunternehmen mit durchschnittlich je 19 Mitarbeitenden grösstenteils Büroflächen benötigen. Bei effizienter Nutzung mit 15 m² pro Mitarbeitenden entspricht dies einem Flächenbedarf von 6.7 Mio. m², was rund 20% der gesamten Büroflächennachfrage bei effizienter Nutzung entspricht. Der durchschnittliche Flächenbedarf jedes der 24'000 Unternehmen liegt bei 285 m². Die Beschäftigung dieser Unternehmen ist von 2011 bis 2018 um 12% gewachsen.

Abbildung 4 zeigt die Nachfragestärke durch Kleinunternehmen nach Branchen. Aufgrund des zunehmenden Online- und Multi-Channel-Retail, für den vermehrt Büros benötigt werden, ist der Detailhandel in diese Überlegung involviert. Die Büronachfrage dürfte sich jedoch nicht über die gesamte Beschäftigung erstrecken. Architekten, verschiedene Aspekte des Gesundheitswesens und weniger spezifizierte wirtschaftliche Dienstleistungen sind mit 43'000 bis fast 50'000 Mitarbeitenden in Kleinunternehmen sehr starke Kleinflächennachfrager.



- Mittel- und Grossunternehmen
- Kleinunternehmen Produktion, Logistik, Verkauf
- Kleinunternehmen mit Büro- oder Hybridflächenbedarf

Abbildung 3: Die Rolle der Kleinunternehmen (Beschäftigte) innerhalb aller Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitenden (Quelle: Bundesamt für Statistik, HSLU)

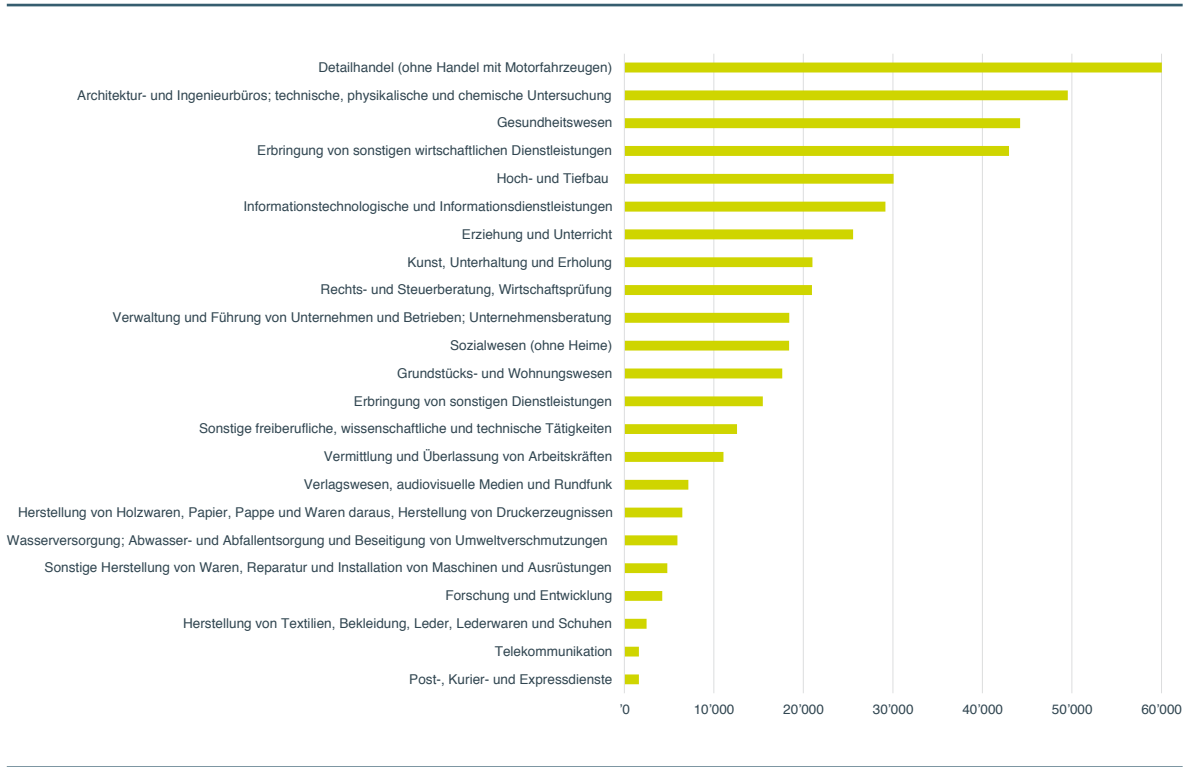


Abbildung 4: Anzahl Beschäftigte (2018) in Kleinunternehmen nach Branche (Quelle: Bundesamt für Statistik, HSLU)

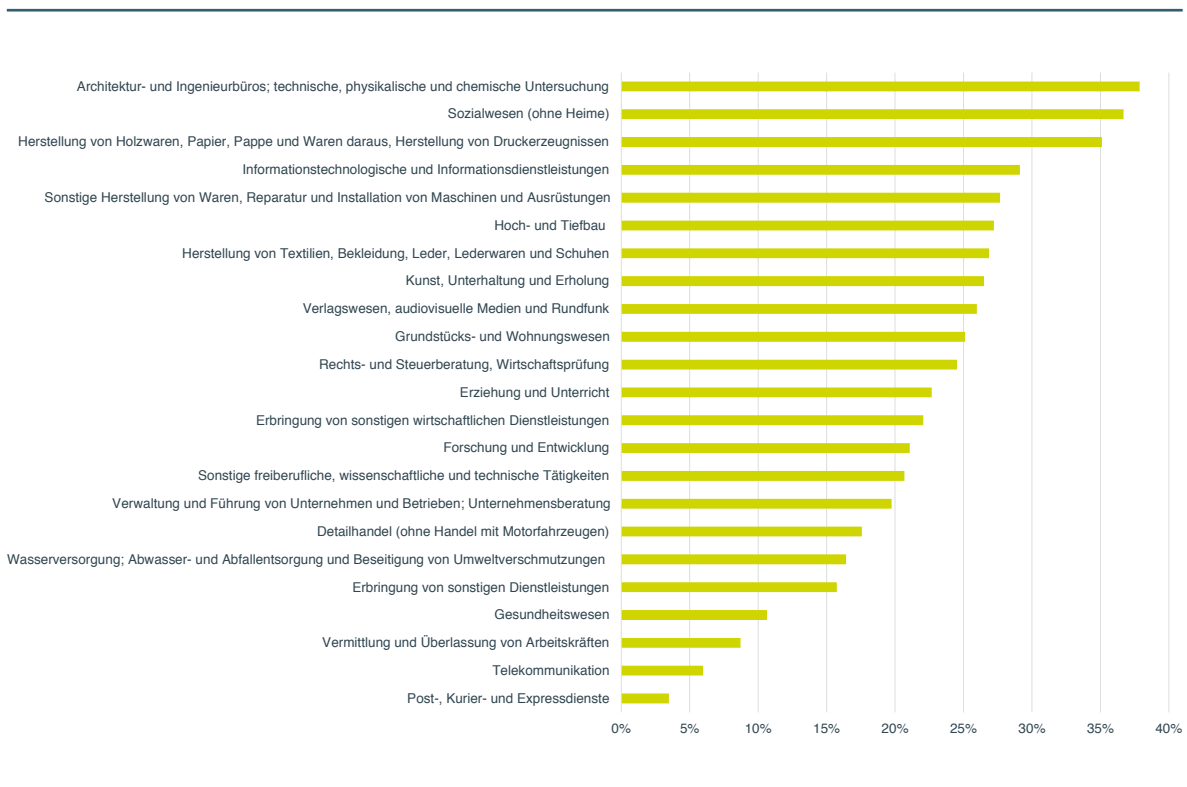


Abbildung 5: Anteil der Beschäftigten in Kleinunternehmen am Branchentotal (2018) (Quelle: Bundesamt für Statistik, HSLU)

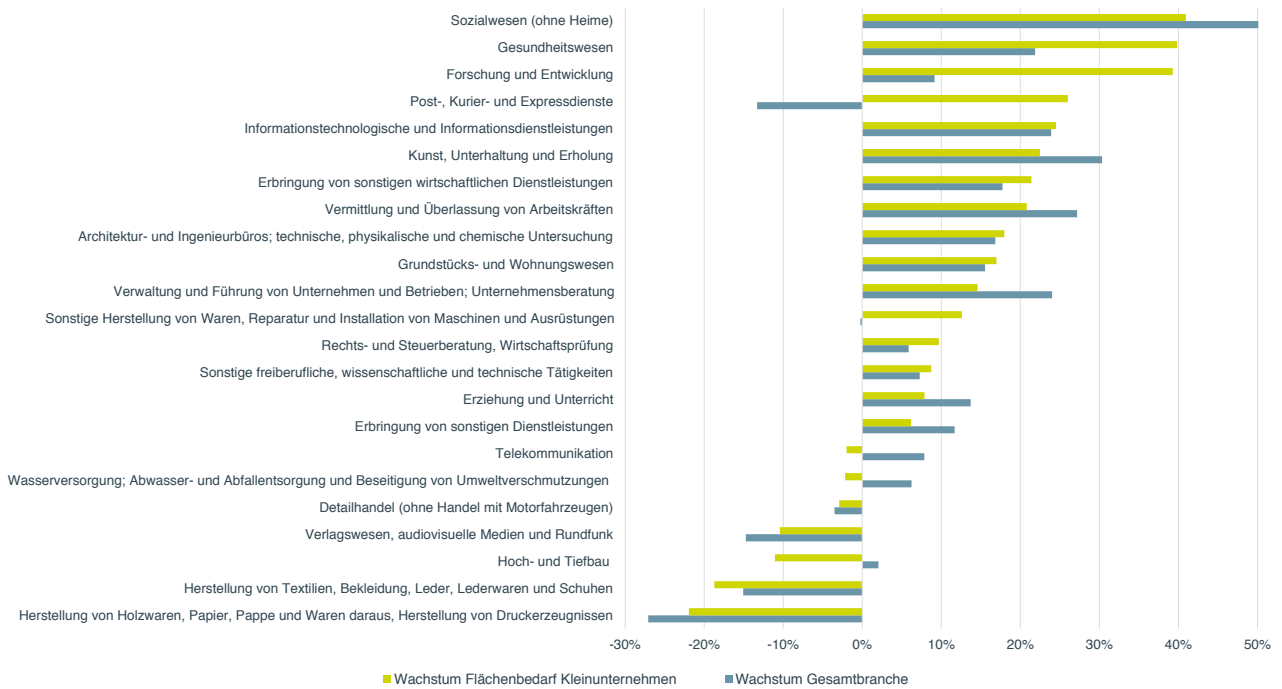


Abbildung 6: Wachstum der Flächennachfrage nach Branchen (2018), total und Kleinflächen (Quelle: Bundesamt für Statistik, HSLU)

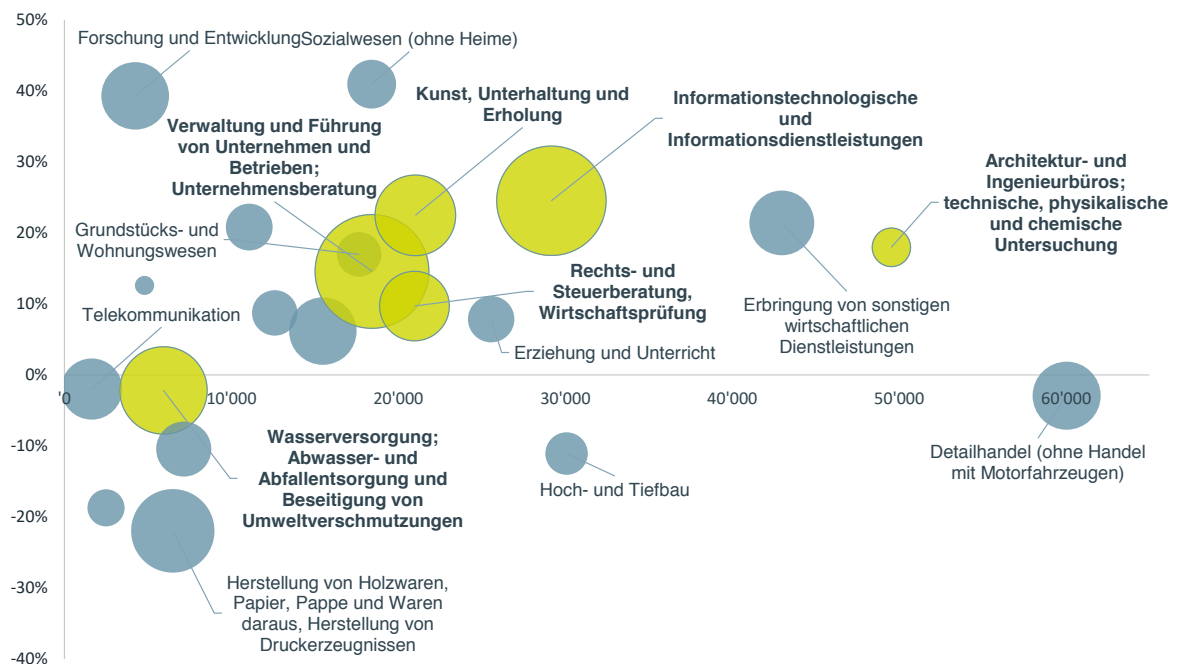


Abbildung 7: Kleinflächennachfrage nach Wachstum der Beschäftigung in Kleinunternehmen, absoluter Beschäftigung und mittlerem Eigenfinanzierungsgrad der Unternehmen (Kreisgrösse) (Quelle: Bundesamt für Statistik, HSLU)

Abbildung 5 verdeutlicht die relative Bedeutung der Kleinflächennachfrage in Relation zur gesamten Branche. Bei zehn der dargestellten Branchen entfällt mehr als ein Viertel der Büronachfrage auf kleine Flächen zwischen 150 und 750 m². Architektur- und Ingenieurbüros sind zu 38 % von kleinen Flächenangeboten abhängig, die IT-Branche zu 29 %. Gegenüber 2011 ist die Nachfrage nach Kleinflächen in diesen und sieben weiteren Branchen stark überdurchschnittlich gewachsen, zum Teil mit deutlich über 20 %. Vor allem im Gesundheitswesen hat eine Atomisierung der Unternehmensgrößen stattgefunden, wodurch der Bedarf nach kleinen Flächen im Bereich 150 bis 750 m² um 40 % zugenommen hat (Abbildung 6).

Aus den Interviews hat sich ergeben, dass viele, vor allem noch junge Kleinunternehmen, mit vielfältigen Planungsunsicherheiten zu kämpfen haben. Wie stabil sind Kleinflächenmieter unterschiedlicher Branchen somit wirtschaftlich? Abbildung 7 setzt das absolute Nachfragepotenzial der Branchen ins Verhältnis zu Widerstandsfähigkeit während Krisenzeiten. Als Indikator für die Widerstandskraft wird der Eigenfinanzierungsgrad herangezogen. Je höher dieser Wert ausfällt, desto geringer ist die Abhängigkeit der Unternehmen von Fremdfinanzierungen.

Vier Branchen stechen in dieser Betrachtung heraus. Erstens ist die Branche für IT- und Informationsdienstleistungen beschäftigungsmässig stark unter den Kleinunternehmen vertreten, wächst dynamisch und ist mit fast 60 % eigenfinanziert. Ganz ähnlich gestaltet sich die Situation im Bereich Unternehmensführung und Unternehmensberatung, im breiten Feld der Kreativ- und Unterhaltungsbranchen sowie bei der Rechts- und Steuerberatung. Architekten und Ingenieurbüros sind zwar sehr nachfragestark, sind aber auch zyklisch anfällig und unterliegen starken Schwankungen in Abhängigkeit der konjunkturellen Lage.

In anderen Branchenaggregaten, auch im sekundären Sektor, verbergen sich kleinere Teilbereiche mit grossem Potenzial. So hat zum Beispiel die Wasserversorgung von 2011 bis 2018 ihre Beschäftigung in Kleinunternehmen um 36 % hochgefahren. Als Beispiel für die zunehmende Bedeutung von Kleinunternehmen kann die Firma Swisspower hervorgehoben werden. Die Swisspower AG mietet Büroflächen nur wenige Gehminuten vom Hauptbahnhof entfernt in bester Lage in Bern. Ungeachtet der geringen Zahl von ca. 60 Mitarbeitern und der Verortung im sekundären Sektor, ist das Wachstumspotential gross.

Beispielportfolio bestätigt Erkenntnisse

In einem Wincasa-Beispielportfolio entfällt mehr als ein Drittel der Mietverträge auf Kleinunternehmen. Im Mittel mieten diese Unternehmen Räume mit einer Fläche von 280 m². Die Verträge mit KMU verteilen sich auf 48 Branchen, von denen mehr als die Hälfte keine klassischen Büronachfrager sind. Das bedeutet, dass die benötigten Räumlichkeiten nicht nur kleinräumig sind, sondern auch eine hohe Nutzungsflexibilität aufweisen müssen. Im Beispielportfolio werden hauptsächlich Büroflächen und Verkaufsräume von KMU angemietet. Die vorhandenen Raumstrukturen können jedoch in der Praxis zu Problemen führen. Rund 27.5 % der Verkaufsflächen im Erdgeschoss werden von KMU ohne Verkaufsabsicht angemietet. Die durchschnittliche Mietdauer beträgt 8.2 Jahre. Eine kurzfristige und bedarfsgerechte Anpassung der Flächen zu Gunsten der Mieter ist dadurch in vielen Fällen kaum möglich.

1.3. Implikationen für Mieter und Vermieter

Flächensuche, Vermietung und Anmietung sind die kritischen Punkte für Mieter und Vermieter von Kleinflächen. Während Mieter vor allem fehlende Informationen, den umständlichen Suchprozess und die fehlende Kundenorientierung bemängeln, ergeben sich bei Vermietern und Dienstleistern Probleme durch einen hohen Aufwand bei fehlenden Sicherheiten und begrenzter Zahlungsbereitschaft. Viele KMU organisieren sich selber, in dem sie in Zusammenschlüssen, als Untermieter grösserer Unternehmen oder als Zwischennutzer agieren.

Standardisierte Angebotsprozesse sowie klar positionierte Produkte erscheinen als Marktlücke, die sich nur schwer gewinnbringend füllen lässt. Dabei dürfte die Digitalisierung in diesem Marktsegment erheblich Chancen bieten, weil sich fast alle formulierten Probleme auf erstens schlechte Kommunikation, zweitens mangelhafte Daten- und Informationsgrundlage und drittens fehlende Standardisierung konzentrieren.

Kommunikation

Terminabsprachen, Durchführung von Besichtigungen und Erreichbarkeit von Eigentümervertretern sind kritische Themen. Online-Reservierungen für Termine und strukturierte Ticket-Systeme für Anliegen und Probleme, könnten helfen. Besonders Bewirtschafter, die im Wohnungsmarkt bereits mit diesen Systemen ar-

beiten, könnten ihre Erfahrungen in die Bewirtschaftung von kommerziellen Kleinflächen einbringen. Seitens Vermieter ist die persönliche Betreuung von vielen Kleinunternehmen durch eine oder wenige Personen sehr viel anspruchsvoller als von einzelnen Grossunternehmen. Die Kundenorientierung, die eine wichtige Rolle spielt, ist ohne digital gestütztes Client-Relationship-Management kaum möglich.

Daten- und Informationsgrundlage

Neben Informationen zu Mieterprofilen besteht eines der grössten Probleme in fehlenden, unstrukturierten oder digital nicht zugänglichen Raum- und Zustandsinformationen. Dies betrifft vor allem Flächen im Altbestand. In Inseraten fehlen Informationen häufig, weil diese zunächst erhoben werden müssten, was sich bei kleinen Räumen häufig nicht lohnt. Möchte man mehr erfahren, kann es zur telefonischen Odyssee kommen, wenn die Informationen nicht als harte Fakten abgelegt sind, sondern nur als implizites Wissen der Eigentümer existieren. Das digitale Asset- und Portfoliomanagement ist hier gefragt, um auch für Kleinflächen die nötige Datengrundlage zu verbessern, mit der Inserate besser und schneller gefüttert werden können.

Standardisierung

Für Neubauten, Sanierungen und Ausbauten werden stärker standardisierte Ansätze benötigt. Im Neubau gibt es bereits vielfältige Ansätze zur Konzeption langfristig kostengünstiger kleinteiliger Nutzungsflexibilität mit standardisierten Ausbaup Optionen. Die grössere Herausforderung liegt jedoch im Altbestand: Wie lassen sich z.B. Gebäude aus den 1980er Jahren kostengünstig als KMU-Häuser modulartig revitalisieren, ohne dass gleich hohe Mieten wie in den qualitativ hochwertigen Neubauten abgerufen werden müssen? Neben der Frage kostengünstiger standardisierter Ausbauten gibt es auch in den Bereichen Vertragswesen und Betrieb grosse Potenziale

Die folgenden Fachbeiträge nehmen diese Punkte auf und entwickeln detailliertere Lösungsansätze.

2. Kleinunternehmen im Immobilien-Dschungel

Von Thérèse Sottas, ImmoCompass AG

Kleinunternehmen² sind die Blätter der Wirtschaft. Für sie hat das richtige Büro am richtigen Ort einen wesentlichen Einfluss auf das Image, auf die Mitarbeiterzufriedenheit und auf die Produktivität. Ein Kleinunternehmen gehört zu einer heterogenen Zielgruppe mit einem vielfältigen Raumbedarf: Produktion, Labor, Schulung, Werkstatt, Gewerbe, Verkauf, Büro, Aussenräume etc. Allerdings können sie nicht wie Mikrounternehmen Lösungen in Betreiberangeboten finden. Und sie können auch nicht wie Grossunternehmen Verhandlungsmacht als «Single Tenant» nutzen. Sie werden damit selten von Vermietern gesucht und umworben und müssen die Suche auf Immobilienplattformen mit eingeschränkten Ressourcen selber aufnehmen.

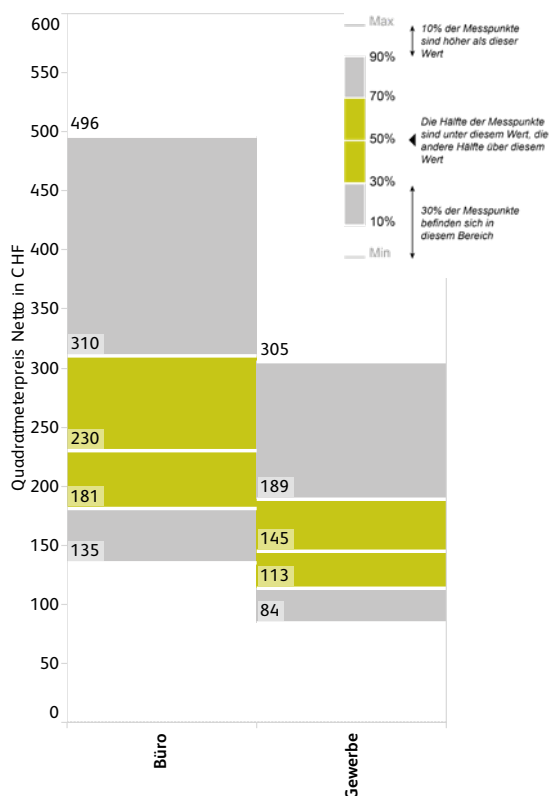


Abbildung 8: Quadratmeterpreis für Büro- und Gewerbefläche für Kleinunternehmen schweizweit (Quelle: ImmoDataCockpit, ImmoCompass AG)

2.1. Kleinunternehmen auf der Suche nach passenden Angeboten

Kleinunternehmen benötigen preislich tragbare Büro- und Gewerbeflächen. Das ist das primäre Suchkriterium. Schweizweit beträgt der Quadratmeterpreis einer *Gewerbefläche*³ im Median CHF 145.– pro Jahr. Die *Büroflächen* sind deutlich teurer und kosten im Median CHF 230.– pro m² und Jahr. Wie in Abbildung 8 ersichtlich, ist die Bandbreite der *Büroflächen* im Gegensatz zur *Gewerbefläche* gross. Dies weist auf eine grosse Heterogenität des kommerziellen Flächenmarktes hin. Der Grund dafür liegt einerseits an den unterschiedlichen Objekttypen und andererseits am geographischen Faktor.

Geographisch unterschiedliche Märkte

Es gibt klare regionale Preisunterschiede. Büroflächen in Zürich, Région lémanique und Lugano befinden sich im oberem Preissegment (Abbildung 9 auf der folgenden Seite). Regionen mit teuren Büroflächen sind meistens auch teuer für Gewerbeflächen und umgekehrt, – das gilt allerdings nicht für alle Regionen. Ein Beispiel hierfür ist die MS Region Sarganserland. Die Bürofläche ist mit CHF 158.– pro m² und Jahr relativ günstig. Hingegen, der Median der Gewerbeflächen in Sargans übersteigt mit CHF 130.– pro m² und Jahr den Median der meisten MS Regionen (Abbildung 9). Das ist mit der Tatsache zu erklären, dass die Region von Sargans sehr stark gewerbeorientiert und wenig büroorientiert ist. Die Frage, die sich nun stellt, ist, ob diese Zahlen wirklich repräsentativ sind. Die Vermutung liegt nahe, dass unterschiedliche Verständnisse der Begriffe Büro und Gewerbe Verzerrungen auslösen.

2.2. Unschärfe der Nutzungskategorisierung

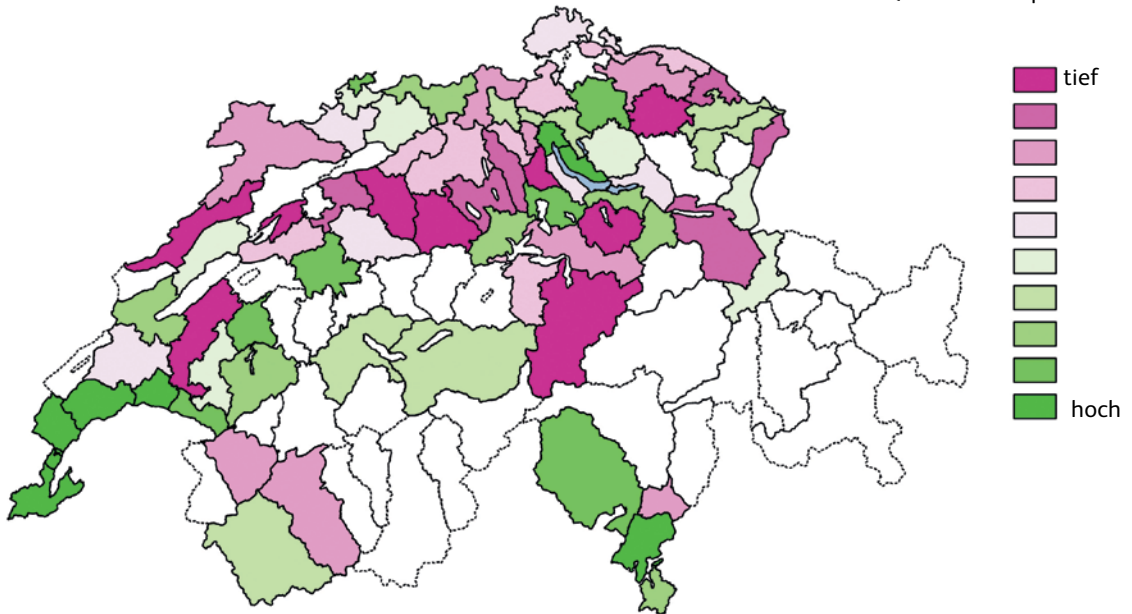
Der schweizerische Wohnmarkt ist sehr strukturiert und sehr gut zu kategorisieren. Mittels Anzahl Zimmer und/oder Flächengrösse ist klar ausgedrückt, was den Nutzer erwartet. Ist das bei den Büro- und Gewerbeflächenmärkten auch der Fall?

² Kleinunternehmen zählen 10 bis 50 Mitarbeiter und benötigen 150 bis 750 m².

³ Alle in dieser Studie kursiv gesetzten Begriffe beziehen sich auf die offiziellen Nutzungskategorien, wie sie auf den Immobilienplattformen eingegeben sind.

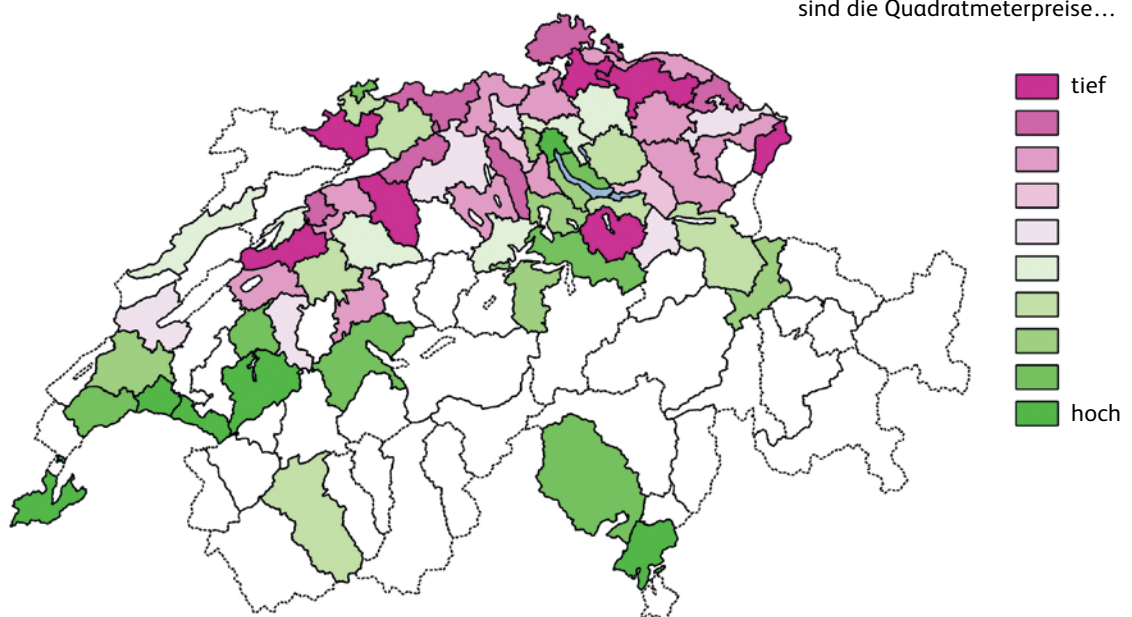
Büroflächen

Preis pro m² und Jahr
In den MS Regionen mit
mindestens 10 Messpunkten
sind die Quadratmeterpreise...



Gewerbeflächen

Preis pro m² und Jahr
In den MS Regionen mit
mindestens 10 Messpunkten
sind die Quadratmeterpreise...



Jeder hat seine eigene Definition

Kommerzielle Flächen werden nach den typischen Nutzungskategorien auf dem Markt inseriert: Büro, Gewerbe, Lager, Praxis, Werkstatt, Atelier, Industrieobjekt, Labor, etc. Bei einer genauen systematischen Analyse der online angebotenen Geschäftsflächen zeigt sich sehr schnell, dass die Definition der möglichen Flächennutzung nicht einheitlich ist. Es liegt keine feste und klare Beschreibung bzw. Definition vor, was sich in der Analyse widerspiegelt. Eine Praxis wird oft als Bürofläche inseriert. Eine Bürofläche entspricht manchmal einer potentiellen Praxis. Und eine Ladenfläche wird nicht selten als Bürofläche angeboten.

Büroflächen: eine Nutzungskategorie mit unklaren Merkmalen

Über 13'500 Büroflächeninserate der letzten 4 Jahre wurden aus der Perspektive eines Kleinunternehmers genauer betrachtet. Die Titel und die Beschreibungen dieser Flächen wurden im Hinblick auf die möglichen vorgeschlagenen Nutzungen ausgewertet.

Bei dieser Auswertung fällt auf, dass bei rund einem Viertel der Inserate eine eindeutige Büronutzung erkennbar ist (Abbildung 10). Beim Rest der Inserate wurden hingegen mindestens zwei weitere mögliche Nutzungen erwähnt. D.h., neben dem Begriff «Büro» wurden ebenso Nutzungen wie «Gewerbe», «Laden», «Lager» oder «Gastronomie» beschrieben. Abbildung 11 stellt die Häufigkeit der Wortnutzung für all diese Büroinserate in Form der entsprechenden Schriftgrösse dar.

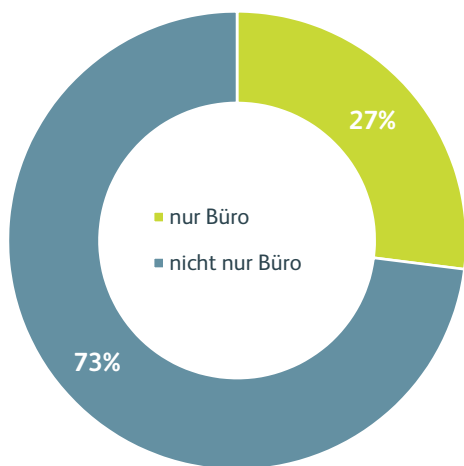


Abbildung 10: Anteil der Büroinserate, die nur eine Büronutzung bzw. die mindestens eine weitere Nutzung als Büro in ihrer Beschreibung erwähnen (Quelle: ImmoCompass AG)

Weiterhin sei darauf hingewiesen, dass oft sogar die Titel der Inserate mehrdeutig sind.

Gewerbeflächen: eine völlig überholte Nutzungskategorie

Neben Büroflächen wurden zudem 5'500 Inserate für Gewerbeflächen für Kleinunternehmen der letzten vier Jahre analysiert. Hier fällt auf, dass die Nutzungsbeschreibungen sehr unklar sind. Andere mögliche Nutzungen wie «Büro», «Lager» oder «Laden» kommen genauso häufig vor wie eine Nutzung des Gewerbes selbst. Deutlich wird es in der grafischen Darstellung der Abbildung 13 auf Seite 18. Weiterhin wurde ersichtlich, dass nicht selten Büroflächen als *Gewerbeflächen* bzw. Gewerbeflächen als *Büroflächen* angegeben wurden. Das erschwert die erfolgreiche Suche eines interessierten Kleinunternehmers.

2.3. Der Begriff «Atelier» als Lösungsansatz

Wie in der Studie «KMU Büromieter Monitor 2018» erwähnt, wird versucht, mit der Nutzungskategorie *Atelier* flexible Räume zu beschreiben und zu vermarkten. Somit soll das Problem der Vielzahl an möglichen Raumnutzungen im Kleinflächensegment gelöst werden.

Atelier als ländliches Phänomen

Für Kleinunternehmen hat sich ergeben, dass die Ausprägung der offiziellen Kategorie *Atelier* je nach Region unterschiedlich ist. Werden die Geschäftsflächen von 150 m² bis zu 750 m² betrachtet, so ist ersichtlich, dass 2019 in verschiedenen Regionen mehr als 10% der kommerziellen Flächen unter der Nutzungskategorie *Atelier* vermarktet wurden. Speziell in ländlichen Regionen wird dies bevorzugt, wie z. B. in den MS-Regionen Glarner Unterland, Weinland, Kandertal etc.



Abbildung 11: Die Häufigkeit der Wortnutzung für all diese Büroinserate wird in Form der entsprechenden Schriftgrösse dargestellt (Quelle: ImmoCompass AG)

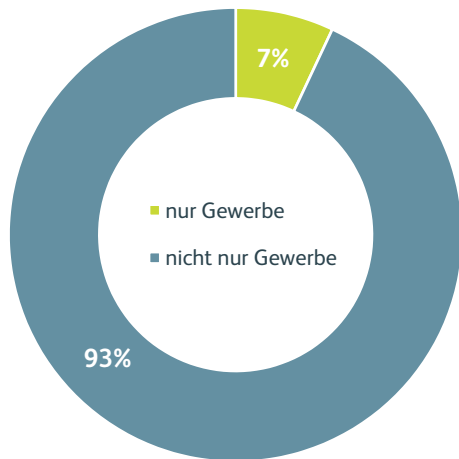


Abbildung 12: Anteil der Büroinserate, die nur eine Büronutzung bzw. die mindestens eine weitere Nutzung als Büro in ihrer Beschreibung erwähnen (Quelle: ImmoCompass AG)

Studio Mehrzweck
GastronomieIndustrie
Praxis Gewerbe Büro
Musik&Sport Labor Schul- & Kursraum
Atelier Laden
Lager

Abbildung 13: Die Häufigkeit der Wortnutzung für all diese Gewerbeinserate wird in Form der entsprechenden Schriftgröße dargestellt (Quelle: ImmoCompass AG)

Atelierflächen ungenau zugeordnet

Zusätzlich zu den offiziellen *Ateliers* kann der Begriff «Atelier» auch unter vielen anderen Nutzungstypen gefunden werden. Wird allgemein nach dem Begriff «Atelier» bei den Geschäftsflächen bis zu 750 m² gesucht, stellt sich heraus, dass derartige Flächen sogar häufiger unter *Büroflächen* inseriert werden, als unter der offiziellen *Atelier*-Kategorie (Abbildung 14). Atelierrflächen werden weiterhin als *Gewerbe*, *Laden*, *Lager*, *Industrieobjekt* oder sogar *Praxis* auf dem Markt beworben.

Das stellt die Genauigkeit der Zuordnung solcher flexiblen Räume natürlich in Frage. Die Idee, die Nutzung in *Ateliers* offen zu lassen, könnte zwar für Kleinunter-

nehmen bei der Suche nach der geeigneten Fläche hilfreich sein. Dies ist allerdings nicht der Fall, da derartige Flächen nicht genau genug bzw. sogar falsch zugeordnet werden.

2.4. Neue mögliche Herangehensweise

Die Nutzungsmöglichkeiten einer leerstehenden Geschäftsfläche sind meistens unklar. Eine vollausgebaute Fläche kann sich womöglich sowohl für eine Büronutzung als auch für eine Praxis, als Verkaufsfläche oder sogar für stilles *Gewerbe* eignen. Wird eine vielfältig nutzbare Fläche unter einer bestimmten Kategorie wie Büro oder Gewerbe vermarktet, dann geht viel Information verloren bzw. man erreicht nicht unbedingt das ganze mögliche Zielpublikum.

Kleinunternehmen stehen bei der Suche also im Dschungel. Die heutige Insertionswelt im Internet ist wenig hilfreich. Die Erkenntnisse aus der grossflächigen Analyse der Angebote decken sich mit Aussagen einzelner Kleinunternehmen, die bei der Raumsuche strukturierte Informationen vermissen.

Wir schlagen vor, von der heutigen Kategorisierung *Büro*, *Gewerbe* etc. wegzukommen und die Funktionalitäten und Ausstattungsmerkmale stärker in den Vordergrund zu rücken, wie z. B.:

- Genaue Adresse
- Raumprogramm wie Lager, Verkauf, Toilette, Küche, ...
- Jeweilige Flächen in m²
- Preis pro Monat netto und brutto
- Nebenkosten
- Bilder Innen und Aussen
- Höhe der Räume
- Bodenbelastung
- Klima, Heizung, Abluft und Zuluft, Wasser
- Zugänglichkeit & Logistik
- Wände- und Fenstereigenschaft
- (Waren-)Lift
- Etagen
- Passantenlage
- Autofrequenz
- Kundenparkplätze
- Ausbau Boden, Decken, Wände
- Lärmemission, die erlaubt ist
- etc.

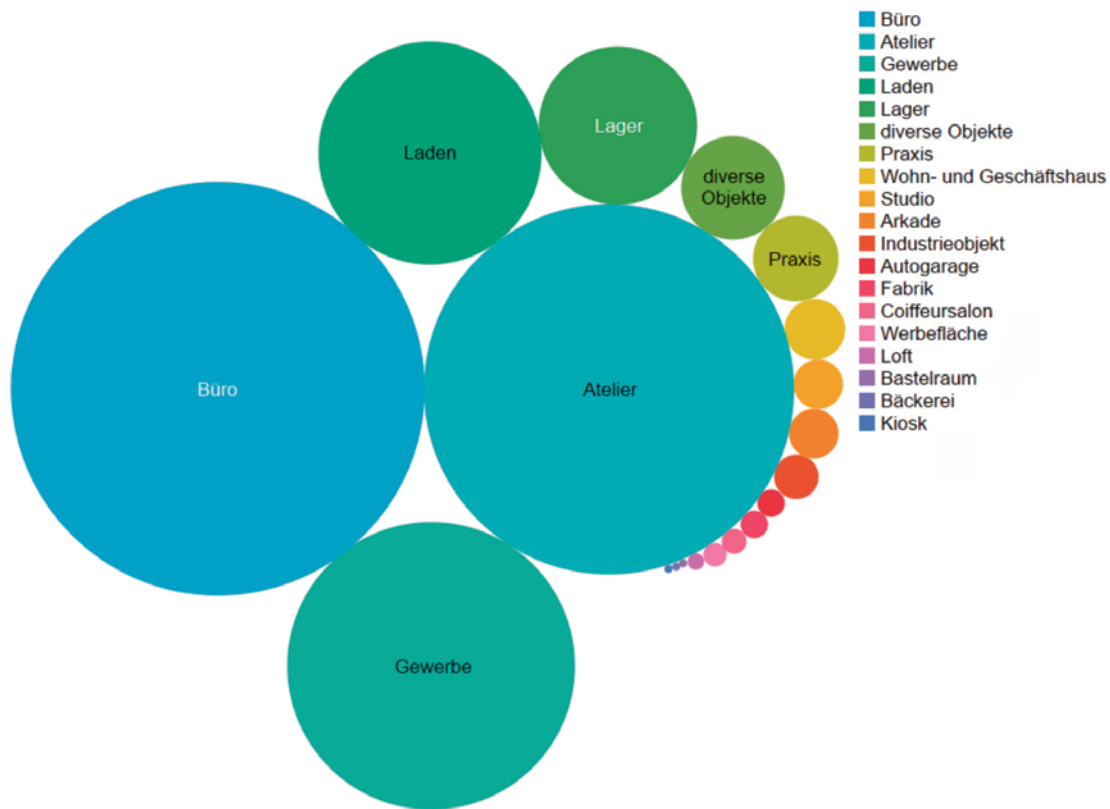


Abbildung 14: Wie oft wurde der Begriff «Atelier» unter jeder Nutzungskategorie gefunden? Je grösser die Fläche, desto öfter wurde dieser Begriff in der entsprechenden Nutzungskategorie gefunden. (ImmoCompass AG)

Auf der Basis dieser Informationen kann sich der Interessent schnell ein genaueres Bild verschaffen und mit seinen Bedürfnissen vergleichen. Wir empfehlen also einen genauen Beschrieb der Funktionalitäten und Ausstattungsmerkmale, um die Mehrdeutigkeit der heute üblichen Nutzungskategorien *Büro*, *Gewerbe*, *Atelier*, *Industrie*, *Lager* etc. zu reduzieren. Kleinunternehmen hätten so die Möglichkeit, die gewünschte Geschäftsfläche effizienter und zielgerichteter zu finden. Für die Vermieter läge der Vorteil in einem zielgerichteten Prozess mit besserem Markterfolg.

Diese Veränderungen lassen sich zudem innerhalb bestehender Systeme und Vermarktungsplattformen umsetzen. Es handelt sich lediglich um eine zielgerichtete Strukturierung und Ergänzung von Informationen. Im derzeitigen Inseratedschungel ist der Suchaufwand für Kleinunternehmen hoch. Eine klarere und transparente Positionierung von Kleinflächen reduziert diesen

Suchaufwand, verteuert jedoch gleichzeitig den Vermarktungsaufwand. Damit rückt die Frage nach einer wirtschaftlichen Vermarktung und Bewirtschaftung von Kleinflächen auch in diesem Punkt erneut in Vordergrund.

Die zentrale Frage ist: Sind Informationen über die Kleinflächen vorhanden und brauchbar, oder müssen sie bei jeder Neuvermietung aufwendig gesucht, erhoben und aufbereitet werden? Je mehr Kleinflächen angeboten werden und je häufiger diese mit kürzeren Vertragslaufzeiten wiedervermietet werden müssen, desto eher lohnt sich der Initialaufwand in die Datenstrukturierung und in die Entwicklung standardisierter Angebote, die auch als solche in Inseraten klar positioniert werden können.

3. Transformation anstatt Ersatzneubau: Architektonische Lösungen für bedrohte Bürohäuser

Von Tobia Rapelli und Lucio Crignola, CRRA Studio

In der Schweiz stehen viele Bürogebäude leer und werden, insbesondere in der Region Zürich, nach einer kurzen Lebensdauer abgerissen und ersetzt. Wir erläutern die Situation dieser «Sorgenkinder» unseres Gebäudebestandes, zeigen die Gründe ihrer Schwierigkeiten auf und schlagen eine Methode vor, um diese Bauten in einem anderen Licht zu sehen und ihr Potential für die kommenden Jahre auch für kleine Unternehmen wieder zu aktivieren.

Dieser Beitrag basiert auf der Masterarbeit, welche wir 2018/2019 am Architekturdepartement der ETH Zürich verfasst haben und der daran anschliessenden Forschung in unserem Architekturbüro CRRA Studio.

3.1. Die Krise der Bürobauten aus den 1970er bis 1990er Jahre

Hinter dem vermehrten Leerstand und Abbruch von spät- und postmodernen Bürobauten steht ein Zusammenspiel externer Faktoren, die sich grob in vier Punkte fassen lassen. Erstens fand in den letzten Jahren eine Verschiebung der gefragten Bürostandorte statt. Ein Grossteil der Büroflächen in Zürich liegt in Clustern ausserhalb des Stadtzentrums, während sich die Nachfrage heute auf zentralere Gebiete mit städtischen Qualitäten und besserer Erreichbarkeit mit dem ÖV konzentriert.

Zweitens haben sich die Arbeitsweisen in den vergangenen Jahren stark verändert und zu neuen räumlichen Ansprüchen geführt. Home-Office, Desk-Sharing und Co-Working bedeuten nicht nur geringeren Flä-

chenbedarf in konventionellen Bürogebäuden, sondern auch neue Bedürfnisse hinsichtlich räumlicher Organisation und technologischer Einrichtung.

Drittens sind die baurechtlichen Vorschriften ein Hindernis für die Entwicklung des Bestandes. Oftmals verhindert die Zonenordnung die Anpassung der Nutzung an die Nachfrage. Bauliche Vorschriften machen Veränderungen und Sanierungen zusätzlich teuer und unattraktiv im Vergleich zum Neubau und bevorteilen somit den Ersatz gegenüber der Entwicklung des Bestandes.

Viertens spielen verschiedene Mechanismen des Immobilienmarktes eine wichtige Rolle. Die grosse Menge an vorhandenem Kapital bei institutionellen Anlegern und das niedrige Zinsniveau führen zu hohem Investitionsdruck auf dem Immobilienmarkt. Deshalb werden immer öfter Bauten ersetzt, die eigentlich noch viele Jahre nutzbar wären, aufgrund der gängigen Bewertungsmethoden aber schon abgeschrieben sind.

Der Katalog: 250 Bürogebäude in der Region Zürich

Ein umfassender Katalog erlaubt es, ein empirisches Bild der Sachlage zu erlangen. Er versammelt Informationen zu mehr als 250 grossen Bürobauten in der Region Zürich, welche zwischen den 1970er und den 1990er Jahren gebaut wurden. In dieser Zeit entstanden in der Binz, in Zürich West, in Altstetten und im Limmattal, vor allem aber im Glatttal grosse durchwegs von Bürobauten geprägte Gebiete. Im Katalog ist die Verteilung gut ablesbar und er zeigt auf, welche einzelnen Gebäude und welche Cluster mit der heutigen Nachfrage nicht mehr übereinstimmen. Lagen, welche sich nicht in der Nähe eines wichtigen Knotenpunktes des Öffentlichen Verkehrs befinden sind weniger nachgefragt und haben immer höhere Leerstände.

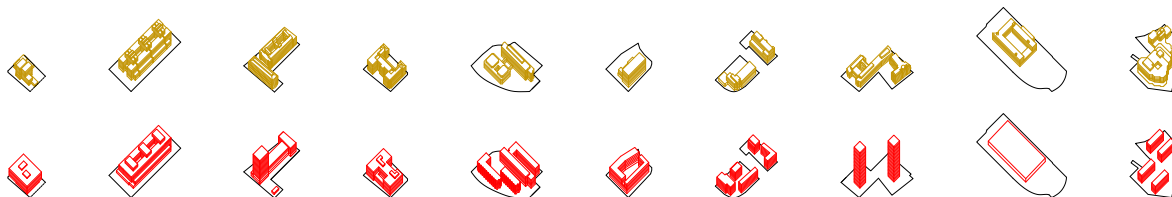


Abbildung 15: Beispiele von stattgefundenen, kommenden und prognostizierten Abbrüchen in Zürich (Quelle: CRRA, 2019)

Die Sammlung zeigt auch, wie die Bauten seit ihrer Errichtung transformiert wurden. Von der untersuchten Gruppe wurden schon 6 abgerissen, 12 sind von imminentem Abbruch bedroht, 40 wurden leicht, 20 tiefgreifend saniert und 6 bereits umgenutzt. Die grosse Mehrheit, etwa 170 Bauten, steht allerdings noch unverändert da und bedarf in den nächsten Jahren baulicher Eingriffe. Wenn die anfangs beschriebenen Tendenzen weiterlaufen wird dies bedeuten, dass ein substantieller Teil dieses Gebäudebestands ersetzt wird. Gleichzeitig bietet die Transformation von 170 Bürogebäuden eine enorme Chance. Sie würde es ermöglichen, ein umfassendes Repertoire zum Umgang mit diesem Bestand zu entwickeln, und frühzeitige Abbrüche grundsätzlich in Frage zu stellen.

Architektonische Kernprobleme von Bürobauten der 1970er bis 1990er Jahren

Um neue Umbaukonzepte zu finden, mit welchen die bestehenden Bürobauten erhalten bleiben können, müssen neben den externen Faktoren auch ihre architektonischen Charakteristiken verstanden werden. Die

systematische Analyse der Bauten im Katalog zeigt auf, welche Schwierigkeiten oft anzutreffend sind und eine Transformation erschweren.

1. Fassade: ungenügende Dämmung, Öffnungen und Sonnenschutz.
2. Raumhöhe und Raumtiefe: schlechte natürliche Belichtung und Belüftung.
3. Haustechnik: veraltete und komplexe Systeme.
4. Einheiten: Single-Tenant-Gebäude oder zu grosse Einheiten.
5. Sanitär-Infrastruktur: nur punktuell vorhanden, in grossen Abständen.
6. Erschliessung: in grossen Abständen, keine Qualitäten als soziale Räume.
7. Spezielle Innenräume: ungenutzte Atrien, Eingänge und Gallerien.
8. Technikräume: veraltete Technik nimmt viel Platz ein.
9. Umgebung: vom Innenraum getrennte, ungestaltete, asphaltierte Aussenräume.
10. Dächer: nicht zugänglich oder nutzbar

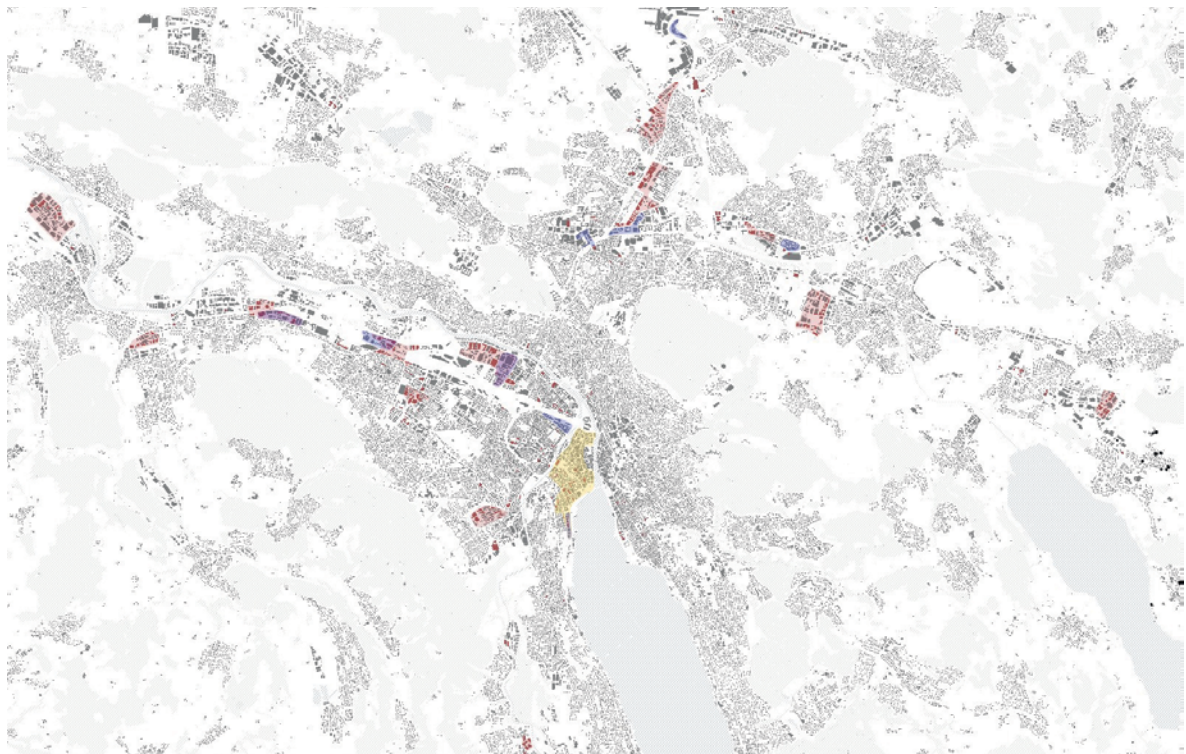


Abbildung 16: Räumliche Entwicklung der Büroquartiere und Bauten. Nachfrage heute in Blau, Büroclusters in Rot, City in Gelb (Quelle: CRR, 2019)

3.2. Neue Ansätze zur Weiternutzung des vorhandenen Raums

Heute werden diese Hindernisse, wenn nicht durch Ersatzneubau, meistens mit allumfassenden Totalsanierungen gelöst, welche neue Gebäude mit altem Skelett schaffen. Doch es wäre auch möglich, diese Gebäude mit präzisen Massnahmen umzunutzen, verfügen sie doch bereits über gute bauliche und räumliche Qualitäten.

Mit beschränkten Eingriffen, flexiblem Nutzungskonzept und begrenzter Nutzungsdauer kann das Meiste aus den vorhandenen Vorzügen gewonnen werden. Die Situation der bestehenden Bürobauten hat sich in den letzten Jahrzehnten drastisch verändert und die Zukunft des Bautyps ist ungewiss. Deshalb sollten die Umbaukonzepte einen kürzeren Zeithorizont in Betracht ziehen, um in regelmässigen Abständen wiederum aktualisiert und der Nachfrage angepasst werden zu können.

Nutzungskonzepte für solche Bestandesbauten sollten Räumen vorsehen, welche an ihren Standorten eher nachgefragt werden und mit den spezifischen Eigenschaften der jeweiligen Gebäude einfach umsetzbar sind. Die Qualitäten des Bestandes sollten ausgenutzt werden, um spezielle Räume zu schaffen, welche in Neubauten nicht denkbar wären. So können auch mit kleinen Investitionen die jungen Gebäude wieder attraktiv gemacht und ressourcenintensive Ersatzneubauten verhindert werden.

3.3. Modellhafte Opportunitäten an der Thurgauerstrasse Zürich

Um Lösungen für die zehn Probleme zu finden und beispielhaft das Potential der bestehenden Bürobauten aufzuzeigen haben wir ein konkretes Projekt für die Transformation und Reaktivierung eines knapp 30 Jahre alten Bürogebäude beim Glattpark erarbeitet. Das Ziel war, möglichst viele und unterschiedliche nutzungsneutrale Einheiten in dem ehemaligen Single-Tenant-Bürobau zu schaffen, die eher der Nachfrage am Standort entsprechen und durch ihre Diversität weniger abhängig sind von Konjunktur und Trends. Diese Transformation wird mit minimaler Eingriffstiefe erreicht, welche die guten baulichen und räumlichen Qualitäten des jungen Bestandes ausnutzt. Jeder Eingriff kann bei anderen Bauten repliziert werden, sollte aber auf deren jeweilige Eigenheiten eingehen.



Abbildung 17: Neue Erschliessung im Projekt an der Thurgauerstrasse (Quelle: CRR, 2019)

1. Die Fassade des 1992 fertiggestellten Gebäude ist in noch sehr gutem Zustand. 10 Zentimeter Wärmedämmung, solide Granitverkleidung, hochwertige Fenster mit Doppelverglasung und Lärmschutz, spiegelnder Verglasung und funktionierenden Stoff- und Lamellenstoren. Sie wird nur punktuell verändert, wo zusätzliche Öffnungen zur Belichtung und Belüftung nötig sind.
2. Das Gebäudevolumen, die Bautiefe und die Raumhöhe präsentieren keine Hindernisse für die Entwicklung von guten Grundrissen. Mit der Entfernung der abgehängten Deckenelemente wird die gesamte Rohbauhöhe von 3.1 m freigelegt. Nur hinter den Liftkernen wird strukturell eingegriffen und ein neuer Lichtschacht in die Betondecken geschnitten, um lokal die natürliche Belichtung zu verbessern.
3. Die Gasheizung funktioniert und wird erhalten. Das veraltete und energetisch ineffiziente Kühlungssystem wird abgebaut. Es wird ein natürliches Lüftungskonzept entwickelt, in welchem zwischen der Aussenfassade mit bestehenden offenbaren Fenstern und Innenhöfen mit neuer durchlässiger Verglasung natürliche Luftströme

entstehen. In der verbesserten energetischen Bilanz wird beachtet, dass durch einen minimalen Eingriff kaum Graue Energie vernichtet bzw. aufgewendet wird.

4. Das 12'000 m² umfassende, für einen einzelnen Mieter konzipierte Gebäude wird in kleinere, diverse Einheiten unterteilt. Die bestehende Struktur erlaubt es, insgesamt 77 unabhängige Mieteinheiten zu kreieren, während der Grossteil der Innenwände bestehen bleibt und nur wenige hin-

zugefügt werden. Die Teilung passt sich an die räumlichen Gegebenheiten des Bestandes an: jede Einheit hat einen anderen Grundriss, in Größen von 30 bis 450 m².

5. Die neuen Einheiten werden mit mindestens einem Bad und einer kleinen Küche ausgestattet. Dabei werden nur 12 Steigzonen realisiert, meistens über obsolet vertikale Lüftungsschächte. So sind die Einheiten voneinander unabhängig und verschiedene Nutzungen inklusive Wohnen möglich.



Abbildung 18: Nutzungsneutrale Einheiten im Projekt an der Thurgauerstrasse. Die gleiche Einheit links als Wohnung, rechts als Büro (Quelle: CRR, 2019)

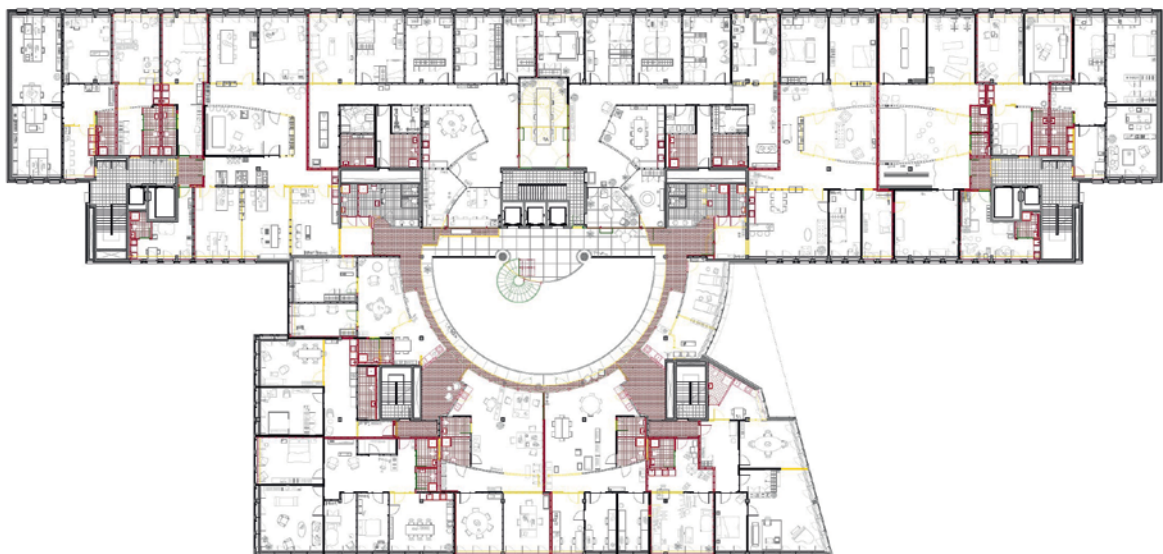


Abbildung 19: 1.OG des Projekts an der Thurgauerstrasse. Schwarz ist Bestand, Gelb Abbruch, Rot Neubau, Grün Wiederverwendung (Quelle: CRR, 2019)

6. Die Erschliessung wird der kleinteiligen Organisation angepasst und um das Atrium angeordnet, welches so zum wichtigsten kommunalen Raum des Baus wird. Dafür sind keine neuen Erschliessungskerne nötig. Die existierende, anderswo im Gebäude überflüssige Stahl-Wendeltreppe wird als zentrales Element im Atrium neu aufgebaut. Die zuvor nicht zugänglichen Galerien im Atrium werden aktiviert und die Fluchttreppen werden zu einem weiteren Bestandteil der neuen Erschliessung.
7. Nicht vermietbare Innenräume wie Eingangshallen, Atrium und Galerien werden als kommunale Orte gestaltet, welche die privaten Einheiten ergänzen.
8. Aus den Technikräumen im Dachgeschoss werden die veralteten Anlagen entfernt und in zusätzliche Mietflächen umgewandelt. Dafür werden neue Öffnungen im Dach geschaffen.
9. Die zwar begrünten, aber nicht nutzbaren Aussenräume werden aktiviert und zugänglich gemacht. Durch das Hinzufügen von Bepflanzung, Verbindungen zum Innenraum und Möbeln entstehen private und kommunale Aufenthaltsorte für die Mieter des Hauses oder sogar öffentliche Räume für die Nutzer im Quartier.
10. Flachdächer auf mehreren Ebenen des Gebäudes werden wie die Umgebung im Erdgeschoss behandelt, mit verschiedenen Elementen wie Bepflanzung, neuen Bodenbelägen, Pergolen und Wintergärten ergänzt, um Aussenräume zu schaffen, welche das Angebot im Gebäude ergänzen.

3.4. Von der Bürobranche zum lebendigen Quartier

Das Projekt an der Thurgauerstrasse soll modellhaft die Möglichkeiten aufzeigen, welche sich in den gut 170 ähnlichen Gebäuden in Zürich bieten. Gerade da diese Bauten sich oft in Clustern befinden ist es wichtig, den Vorschlag nicht nur als isolierte Lösung für einzelne problematische Bauten zu sehen, sondern als Chance, die monofunktionalen Büroquartiere unter anderen Vorzeichen weiterzuentwickeln.

Die Angebotsfläche in Bürobauten in der Region Zürich beträgt heute etwa 420'000 m² (CBRE Marketview Snapshot, Zürich Büro, Q2 2020). Es ist davon auszugehen, dass der Leerstand aufgrund der Coronapandemie nochmals zunehmen wird, da diese nicht nur zu einer Abschwächung der Konjunktur führt, sondern auch die Transformation zu digitalen Arbeitsräumen einen deutlichen Schritt voranbringen wird.

Wie der Wechsel von der Industrie- zur Dienstleistungs-Gesellschaft könnte dieser Wandel nun wiederum einen gesamten Gebäudetyp grösstenteils überflüssig machen. Die leeren Bürogebäude und -quartiere stehen nun als gebaute Räume mit unbestimmtem Entwicklungspotential, als «Bürobrachen», zur Verfügung. Die Diversifizierung der Nutzung, die Neuinterpretation der Aussenräume, und die Öffnung der Gebäude zum Quartier sind Werkzeuge, um städtische Qualitäten an diese oftmals peripheren Orte zu bringen und ihnen eine zeitgenössische Identität zu geben.



Abbildung 20: Leeres Bürogeschoss an der Thurgauerstrasse (Quelle: CRRA, 2019)

4. Von der Single- zur Multi-Tenant-Vermietung in anspruchsvollen Zeiten

Von Luca Santoro, immoveris ag

Die Anforderungen an Geschäftsflächen befinden sich in stetem Wandel. Zahlreiche Faktoren beeinflussen diese kontinuierliche Entwicklung. Der technologische Fortschritt, die Digitalisierung sowie soziale Bedürfnisse und neue Führungsstile zählen dazu. Diese Entwicklungen sind deshalb relevant, weil sie über die Zeit bestimmen, wie und wo Unternehmen Flächen benötigen und nutzen. Die Komplexität ist heute hoch: Unternehmen sind oftmals dezentral organisiert, treiben jedoch vielfach die vertikale und/oder horizontale Integration ihrer Wertschöpfung voran. Die Mitarbeitenden sind zunehmend örtlich flexibel und nochmals unabhängiger von den dezentralen Unternehmensstandorten. Die Geschichte zeigt, dass dies nicht nur durch technologische und digitale Entwicklung ermöglicht wird, sondern dass ein langer Entwicklungsprozess von Führungsstilen und Kooperationsformen zur heutigen Autonomie von Mitarbeitenden geführt hat.

4.1. Geschäftsflächen im Wandel der Zeit: Eine kurze Geschichte der Flächennutzung

Vor dem Industriezeitalter war der eigene Hof die Gewerbefläche. Das Familienoberhaupt führte den Hof und als Arbeitskraft dienten die eigenen Kinder oder Knechte. Die Entlohnung war primär auf Kost und Logie beschränkt. Der Führungsstil war patriarchalisch. Für den Einsatz im Hof war einzig die körperliche Eignung relevant.

Mit Beginn des Industriezeitalters um ca. 1780 wurden die ersten fabrikähnlichen Gebäude errichtet. Der Eigentümer führte das Unternehmen. Der Führungsstil war autoritär. Ab diesem Zeitpunkt gewannen die Anforderungen an Geschäftsflächen deutlich an Bedeutung. Für die Steigerung der Produktionsleistung spielten nicht nur die eigene Arbeitskraft eine Rolle, sondern primär Produktionsprozesse und Fertigungsmaschinen. In den Fabriken wurden die nötigen Räume für Forschung und Entwicklung, als auch für Administration und Verwaltung sichergestellt. Die gesamte Unternehmensleistung war an einem Standort vereint, inklusive aller unternehmerischen Funktionen.

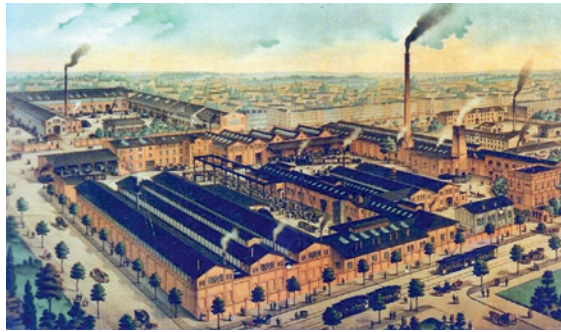


Abbildung 21: Hallesche Maschinenfabrik und Eisengießerei A.G. (1903). (Quelle: Werner Freitag, Katrin Minner, Andreas Ranft (Hg.): Geschichte der Stadt Halle, Band 2: Halle im 19. und 20. Jahrhundert. Mitteldeutscher Verlag, Halle 2006)

Ab 1970 fand eine weitere industrielle Revolution statt. Mit dem Einzug der Elektronik konnten Produktionsprozesse automatisiert und effizienter gestaltet werden. Der Fokus aus der ersten industriellen Revolution «Steigerung der Produktionskapazität» ging in der zweiten industriellen Revolution in Richtung «Steigerung der Produktionseffizienz». Der Personalbedarf reduzierte sich und der Bedarf an spezifisch ausgestatteten Geschäfts- und Produktionsräumen stieg rapide an. Führungsstile entwickelten sich in Richtung situativ und betreuend. Die Unternehmen waren weiterhin zentralistisch organisiert.

Mit Beginn des aktuellen digitalen Zeitalters fand ein komplett neuer Führungsstil Einzug: Die Selbstführung. Der Arbeitsplatz ist – sofern dieser nicht an einem genau definierten Ort sein muss – örtlich flexibel. Digitale Kommunikations- und Interaktionsmedien erlauben das Arbeiten orts- und zeitunabhängig zu gestalten. Mit dem Zeitalter der Industrie 4.0 wurde auch in Fabriken der wichtigste Grundstein für die Einführung von dezentralen Unternehmensstrukturen gelegt. Heutzutage kann die Warenproduktion in China stattfinden und die Forschung und Entwicklung in Zürich – zum Beispiel in der Nähe der Universität, als Quelle für hochspezialisiertes Personal, platziert werden. Der Eingriff aus der Forschung und Entwicklung in Produktionsprozesse geschieht in absoluter Echtzeit, ohne jegliche Verzögerung.

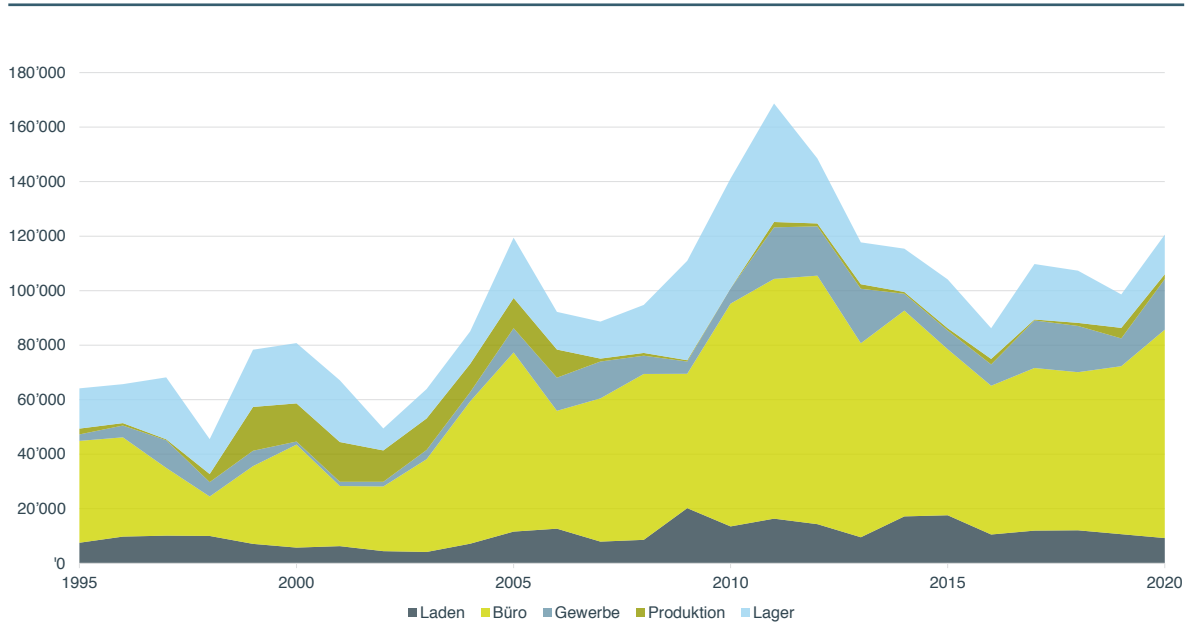


Abbildung 22: Leerstehende Industrie- und Geschäftsflächen nach Fläche in m² und Nutzungsart beider Basel seit 1995 (Quelle: Statistisches Amt Basel, Geschäftsleerstand 2020, HSLU)

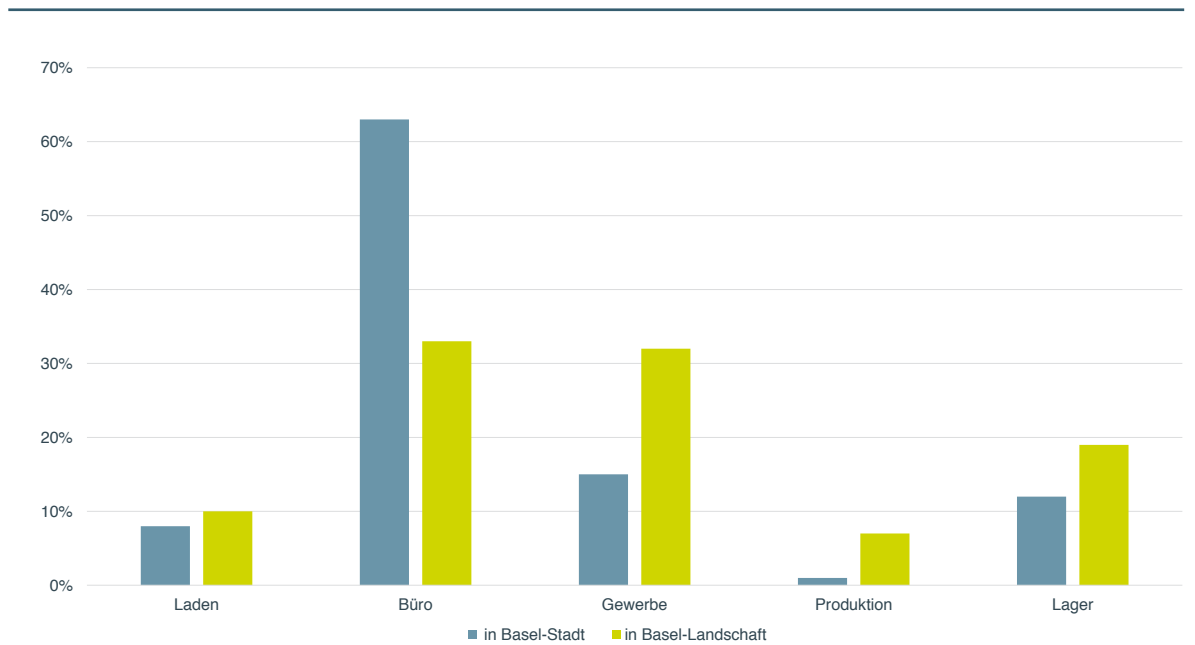


Abbildung 23: Anteil Leerstandsfläche nach Nutzung 2020 (Quelle: Statistisches Amt Basel, Ergebnisbericht Leerstandserhebung 2020, HSLU)

Durch die weltweite Covid19-Krise wurde dieser Dezentralisierungs- und Digitalisierungsprozess noch massgebend beschleunigt. Dezentrale Arbeitsformen wurden innerhalb kürzester Zeit von der Kür zur Pflicht. So steht zum Beispiel der moderne und grosszügige Novartis Campus in Basel kurz vor der kompletten Fertigstellung. Das Unternehmen führte kürzlich das Home-Office Modell als festen Bestandteil Ihrer Arbeitskultur ein. Offen bleibt, ob dieser Entscheidung auch ohne die Covid19-Krise so gefällt worden wäre.

Die Selbstführung – Fluch oder Segen

Der neue Führungsstil – die Selbstführung – stellt Unternehmen und Arbeitnehmer vor neuartige, grosse und anspruchsvolle Herausforderungen. Der neue Führungsstil strebt die Optimierung der Arbeitsleistung nicht mehr primär via Prozesse, Automation und starre Vorgaben, sondern über das Wohlbefinden der einzelnen Mitarbeitenden. Jeder Mitarbeitende sollte unter idealen Arbeitsbedingungen, orts- und zeitunabhängig arbeiten können. So haben diverse Unternehmen in den letzten Jahren ihre Geschäftsflächen begrünt, Oasen gebaut, Spielkonsolen installiert, Home-Office und Desk-Sharing eingeführt. Theoretisch ist das der perfekte Nährboden für Produktivität und Kreativität. Die Anforderungen an Geschäftsflächen haben sich dementsprechend verändert. Neben disziplinarischen Themen gehört die Selbstführung zu den anspruchsvollsten Führungsstilen überhaupt. Das Management ist wegen diesem Führungsstil gezwungen, u.a. Projekt-, Arbeits- und Mitarbeiterziele genau und messbar zu definieren. Die Arbeitsleistung wird nicht mehr in Stunden, sondern in Ziele definiert und gemessen: Das sogenannte Management by Objectives (MbO). Die Frage, welche Teamaktivitäten nun in virtuellen Räumen stattfinden, und welche in den eigentlichen Geschäftsräumen, sorgt für zusätzliche Herausforderungen.

4.2. Marktbedürfnisse am Beispiel von Basel

Die Leerstände der kommerziellen Flächen beider Basel sind zu Beginn der 2000er angestiegen, bewegen sich seitdem jedoch auf konstanten Niveau mit leichten Schwankungen. Aufgrund der vielen Transformationsflächen und der Aktivitäten des lokalen Life-Science-Clusters muss diese Entwicklung genau beobachtet werden. Das aktuelle Geschäftsflächenangebot konzentriert sich primär auf drei Stadtteile. Nach Fertigstellung diverser Neubauten per 2022 wird es zu einer

weiteren Verlagerung kommen. Dies bedeutet, dass weitere «Flächen-Hotspots» in peripheren Lagen entstehen werden.

Die Lage bleibt eines der wichtigsten Entscheidungskriterien für die Wahl einer Geschäftsfläche. Folglich werden zukünftig Bestandes-Immobilien an Top Lagen eine interessante Nachfrage und somit ein spannendes Ertragspotential ausweisen. Aus Eigentümersicht wird die Lageentwicklung und das dadurch entstehende neue Marktpotential zu den wichtigsten Kriterien bei der Festlegung der Objektstrategie zählen. Diese Aufgabenstellung ist jedoch höchst anspruchsvoll. Allein im Kanton Basel-Stadt befinden sich über 10 Grossareale in der Entwicklung. In manchen Areas wird die Repositionierung bzw. Umnutzung in Wohnquartiere gefördert, in anderen wird die Positionierung in genau definierten Clustern angestrebt. So sieht zum Beispiel der neue Bebauungsplan von Juli 2020 für den Messeplatz vor, dass im Umfeld grösstenteils neue Wohnungen entstehen sollen.



Abbildung 24: Messeplatz, Visualisierung Herzog & De Meuron. (Quelle: Visualisierung Herzog & de Meuron)

Die Nachfrage ist grundsätzlich intakt. Basel-Stadt gilt in vielen Bereichen als Geburtsstätte von innovationsstarken Start-Ups und Spin-Offs. Basel-Stadt liegt damit hinsichtlich der Innovationsfähigkeit deutlich oberhalb des Schweizer Durchschnitts. Die hohe Innovationsfähigkeit spiegelt sich zum einen in der Zahl «Patente pro Kopf» und zum anderen im «BAK Hochschulqualitätsindex» wider. Wichtig für die Innovationskraft einer Region ist zudem die Verfügbarkeit an hochqualifiziertem Personal, d.h. die sogenannte Tertiärquote. Auch in Basel sind 78 % aller Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten Kleinunternehmen. Insgesamt sind dies auf Stadtgebiet alleine 1'260 Firmen

mit einem durchschnittlichen Flächenbedarf von gut 280 m². Diese Fragmentierung steht in einem starken Kontrast zu den 91 Grossunternehmen mit einem durchschnittlichen Büro-, Logistik- und Produktionsflächenbedarf von 26'000 Quadratmetern.

Der Bedarf an ausgebauten Flächen zwischen 100 bis 300 m² und flexiblen Vertragslaufzeiten ist offenkundig. Doch diese kleinteilige Einzelvermietung und das Erreichen eines attraktiven Mietermixes mit Community-Charakter sind herausfordernd. Das Mieter-Bedürfnis sich austauschen und vernetzen zu können ist insbesondere für kleine Unternehmen zentral.

4.3. Allgemeine Implikationen für die Vermietung von Multi-Tenant-Flächen

Um Nachfrage und Mieterbedürfnisse abdecken zu können, muss unter anderem mit dem Bestand gearbeitet werden. Bei der Repositionierung und Revitalisierung von Bestandes-Immobilien kommen je nach Lage und Objekteigenschaften unter anderem folgende Transformationsoptionen zum Tragen:

Single-Tenant zur Multi-Tenant Immobilie

Die Vermietung einer grossen Büro- oder Gewerbeliegenschaft an einen einzelne Mieter ist oftmals schwierig und birgt für den Vermieter zusätzliche Risiken. Die Erarbeitung und Umsetzung eines Multi-Tenant-Kon-

zeptes versprechen in der Regel ein höheres Potential. Der Erfolg der Umsetzung ist jedoch abhängig von der Lage, dem Zustand und der Umnutzungsmöglichkeiten der Immobilie.

Umnutzung zu Wohneinheiten

Eine weitere Option stellt die Umnutzung der Gewerbeimmobilie zu Wohnen dar. So wurde zum Beispiel 2019 das ehemalige Verwaltungsgebäude der Ciba an der Klybeckstrasse 190 in Basel erfolgreich zu einer Wohnimmobilie umgenutzt.

Co-Working und Desk-Sharing

Für Teilflächen oder grössere Open-Space-Flächen eignen sich je nach Lage und ÖV-/MIV-Erschliessung der Immobilie die Einführung von Co-Working- und Desk-Sharing-Angebote. Durch die regelmässig wechselnden Co-Working-Nutzer entstehen zusätzliche Mehrwerte für diverse Dienstleistungsanbieter im Hause.

Welche Trends werden sich fortsetzen?

Die weltweite Covid19-Krise hat über Nacht die Weiterentwicklung diverser Trends entscheidend beeinflusst. Welche Trends sich zukünftig bewähren werden und in welchen Bereichen man schnell wieder in alten Mustern agieren wird, ist unklar. Auch eine Rückkehr zu klassischen Bürostrukturen mit Einzelarbeitsplätzen – ganz im Zeichen von Social Distancing – kann nicht ausgeschlossen werden. Der Bedarf an Flexibilität wächst dadurch weiter.



Abbildung 25: Projekt Foto Elyps, Klybeckstrasse 190, Basel (Quelle: Immoveris ag)

4.4. Von der Single- zur Multi-Tenant Immobilie aus Sicht der Mieter

Ein zentrales Entscheidungskriterium für die Wahl einer Geschäftsfläche ist die Mikrolage. Oftmals befinden sich Bestandes-Immobilien an vorteilhaften innerstädtischen Lagen. Somit haben Bestandes-Immobilien an gut erschlossenen Mikrolagen nach wie vor ein interessantes Wiedervermietungspotential. Die Umsetzung eines Multi-Tenant-Konzeptes bei diesen Immobilien ist besonders erfolgsversprechend.

Dabei ist die Umsetzung eines Multi-Tenant-Konzeptes in der Regel ein kostenintensives Unterfangen für den Eigentümer. Die Überwälzung von Um- und Ausbaukosten auf die Miete schmälert die Mietzinsvorteile gegenüber Bestandesimmobilien. Folglich fällt der Mietzinsunterschied zwischen einer Bestandesimmobilie und eines Neubaus an guter Lage gering aus.

Eine entscheidende Rolle spielt der Zustand der angebotenen Flächen. Werden die Flächen im Grundausbau angeboten, sollten die aus der Haustechnik resultierenden möglichen Einschränkungen (zum Beispiel Luftmenge und Kühlleistung, etc.) geprüft werden. Eine veraltete Haustechnik kann durchaus Einschränkung bei der Ausarbeitung des Mieterausbaues bedeuten.

Grundrisse und Flächenflexibilität

Unabhängig davon, ob die Flächen im Grund-, Teil- oder Vollausbau angeboten werden, können aus dem Flächen-Grundriss Einschränkungen resultieren. Stützen und Fensterraster geben die Implementierung von Trennwänden für Sitzungszimmer und Büros vor. Die Erschliessungskerne definieren die Lage der sanitären Anlagen und Teeküchen. Die Raumtiefe und mit ihr das Ausmass an Tageslicht beeinflussen die Lage von dauerhaft belegten Arbeitsplätzen. Grundrisse von Neubauten berücksichtigen weitgehend diese Thematiken und sind oftmals so gestaltet, dass eine maximale Flächenflexibilität gewährleistet ist.

Haustechnik und Schnittstellen

Bestandesimmobilien jüngerer Bauzeit, die keine Modernisierung der Haustechnik bedingen, können im erweiterten Grundausbau angeboten werden. Zum erweiterten Grundausbau zählen in der Regel die Deckenkonstruktion sowie die Feinverteilung der Heizung, Lüftung und Kühlung. Die Raumeinteilung in Sitzungszimmer und Büros ist nicht enthalten. Für die Mieter hat die bereits bestehende Feinverteilung nicht nur

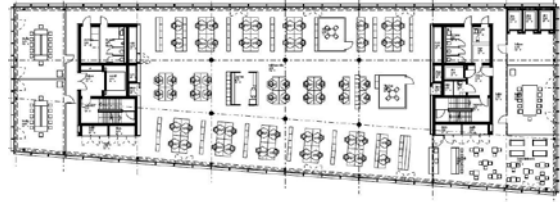


Abbildung 26: Beispiel Grundriss, Unterteilung äusserst anspruchsvoll (Quelle: Immooveris ag)

Vorteile. Obwohl sich die Mietfläche im Open-Space Zustand präsentiert wird die Lage zum Beispiel der Sitzungszimmer massgebend beeinflusst. Die zusätzlich nötige Luftmenge und Kühlleistung, die für den Betrieb eines Sitzungszimmers zwingend sind, wurden bereits in der Feinverteilung berücksichtigt. Eine Anpassung, respektive Umplatzierung der Lüftungs- und Kühlleitungen ist oftmals mit hohen Kosten verbunden. Diese müssen grösstenteils vom Mieter im Rahmen des Mieterausbaues getragen werden.

Ein weiteres Kostenrisiko stellt die übliche Rückbauverpflichtung dar. Der Eigentümer kann bei Mietende den Rückbau und somit die Erstellung des ursprünglichen Zustands verlangen. Dies würde ebenfalls die Versetzung der Kühl- und Lüftungsleitungen bedeuten. Ist aus Mietersicht eine Umplatzierung zwingend nötig, sind dementsprechende Vorkehrungen, z.B. eigentümergeitiger Teilverzicht auf die Rückbauverpflichtung, vor Mietvertragsunterzeichnung zu vereinbaren.

Ein zentrales Dokument ist das Schnittstellenpapier. Dieses Dokument regelt Eigentum, Verantwortung, Unterhalt- und Erneuerungspflichten für Grundausbau und Mieterausbau. Für viele Single-Tenant Immobilien wurde dieses Dokument nicht im nötigen Detaillierungsgrad erstellt. Folglich besteht die Wahrscheinlichkeit, dass Mietangebote ohne das Vorhandensein dieses Dokuments platziert werden. Das Schnittstellenpapier ist für die Kostenkalkulation des Mieterausbaues unabdingbar. Ohne klare und eindeutige Regelungen navigiert der Mieter in Punkto Kosten und Rückstellungen vor Unterhalt und Erneuerungen im Dunklen.

Nebenkosten und Nebenkostenmodelle

Das Nebenkostenmodell regelt die Kostenverteilung, z.B. der Heizkosten, zwischen Mieter und Eigentümer. Mietet ein Mieter sämtliche Flächen (Single-Tenant),

sind das Nebenkostenmodell sowie die Verbrauchsmessungen der einzelnen Medien relativ einfach zu handhaben. Werden die Flächen in einzelne Mieteinheiten unterteilt, sind eine Vielzahl zusätzlicher Messpunkte zu definieren. Eine durchaus komplexere Aufgabe stellt die Festlegung des Kostenverteilungsschlüssels für die allgemeinen Flächen dar. Je nach Objekt kann der Nebenkostenanteil für die allgemeinen Flächen eine entscheidende Rolle spielen. Der oftmals verwendete Verteilungsschlüssel richtet sich auf die Dimension der Mietfläche. Die Verteilung der Kosten nach Verursacherprinzip wird dadurch nicht immer gebührend berücksichtigt. Die «gerechte» Kostenverteilung ist jedoch eine reine Interpretationssache.

4.5. Von der Single- zur Multi-Tenant Immobilie aus Sicht der Eigentümer

Mit der Umsetzung eines Multi-Tenant-Konzeptes startet der Eigentümer ein komplexes Projekt. Das Projekt ist eine Gradwanderung zwischen Optimierung der Vermietbarkeit des Objektes und der Kosten-/Nutzeffizienz.

Grundrisse und Flächenflexibilität

Die Unterteilung der Mietflächen in marktgerechte Flächen stellt je nach Objekt eine grosse Herausforderung dar. Ziel ist stets die vermietbare Fläche nicht zu reduzieren. Die Unterteilung der Flächen in mehreren Mieteinheiten ist oftmals nur mit der Schaffung von Korridoren möglich. Durch das Bilden von Korridoren und Gängen reduziert sich die vermietbare Fläche und somit könnte es zu möglichen Ertragseinbussen kommen. Die Skalierung von zum Beispiel Toilettenanlagen etc. stellt ebenfalls ein weiteres zentrales Thema dar.

Rentabilität und Investitionsbedarf

Für die Unterteilung der Flächen in einzelne Mieteinheiten sind in der Regel diverse kostenintensive Anpassungen und Erweiterungen der Haustechnik nötig. Die Transformation einer Single-Tenant-Immobilie zu einem Multi-Tenant-Haus ist äusserst kosten- und zeitintensiv. Die anfallenden Transformationskosten lassen sich teilweise nur über die Nettomiete einpreisen. Folglich stellt sich die Frage, ob die Lage, die zukünftige Lageentwicklung und die Objekttypologie die Investitionskosten rechtfertigen. Wo die Lageentwicklung un-

gewiss ist, wählen Eigentümer i.d.R. den Weg mittels Incentives (zum Beispiel Baukostenzuschuss, mietzinsfreie Zeiten, etc.), um die Vermietbarkeit der Flächen zu forcieren. Die Reduktion der Nettomietzinse findet in der Regel nur in Ausnahmesituationen Anwendung, da diese entscheidend zu einer Abwertung der Immobilie führen würde.

Erfolgsfaktoren

Letztlich muss es Eigentümern und beauftragten Unternehmen gelingen, Multi-Tenant-Häuser und ihre Umgebungen so zu gestalten, dass sie mehr als ein Unternehmen und eine Branche anziehen. Am Anfang steht dabei oftmals die simple Frage, welche Branchen zur Identität des Ortes und des Hauses passen. Die Beantwortung bedingt eine vertiefte Kenntnis von Kernaktivitäten kleiner Unternehmen unterschiedlichster Branchen, deren gesamtwirtschaftlichen Aussichten, lokale Verankerung und Mengengerüste.

In diesem Prozess ist Kreativität gefragt, der Blick über den Tellerrand, aber auch analytisches Geschick. Es war nie leichter, sich über Handelsregistereinträge, georeferenzierter Unternehmensstatistiken und gezielte oder automatisierte Desktop-Recherche ein Bild lokaler wirtschaftlicher Aktivitäten zu machen. Zusammen mit lokaler Vernetzung, Unterstützung öffentlicher Institutionen und Verbänden kann so schnell ein klares Bild der Zielgruppen entstehen.

Sobald das «Thema» der Liegenschaft grob eingegrenzt ist, hilft es letztlich nur, mit vielen und möglichst unterschiedlichen Zielunternehmen strukturiert zu sprechen. Dies ist besonders zentral, wenn die Flächen im Teil- oder Vollausbau angeboten werden. Ohne ein klares Ziel vor Augen steigt das Risiko, am Markt vorbei zu investieren. Dann muss man Kosten von Ausbauten auf Mieter überwälzen, die diese gar nicht wertschätzen oder gar auf eigene Kosten zurückbauen.

Sobald die ersten Mietinteressenten in Sicht sind, müssen auch deren Netzwerke aktiviert werden. Partnerfirmen, Kunden, Zulieferer oder Dienstleister: Der Mehrwert des KMU-Hauses beginnt schliesslich dort, wo aus Netzwerkeffekten und Kooperationen neue Produkte, Geschäftsmodelle oder Kundenbeziehungen der neuen Mieter entstehen.

5. Optionen für Eigentümer: Betreiben oder nicht betreiben?

Von Daniel Hediger, immodea

Die Nachfrage nach voll ausgestatteten und kurzzeitig anmietbaren Büros und Coworking-Angeboten steigt. Mit Blick auf die abnehmende Nachfrage nach konventionellen Büroflächen stehen Eigentümer vor der Wahl, flexible und ausgestattete Büros selbst anzubieten oder konventionelle Mietflächen an Betreiber zu vermieten. In beiden Fällen investieren Eigentümer in den Innenausbau und die Ausstattung des Angebots. In diesem Beitrag zeigen wir auf, dass Eigentümer höhere Nettoerträge mit spezifischen Flex Office Angeboten erzielen können als mit Betreiberlösungen. Eigentümer tun in jedem Fall gut daran, ihre Geschäftshäuser heute mit einem Flex Office Angebot zu ergänzen, um Mieter zu halten und neue Mieter zu gewinnen.

5.1. Ist die nachlassende Büronachfrage nur ein konjunktureller Effekt oder ein nachhaltiger Trend?

Die Nachfrage nach Büroflächen nimmt ab. Auch wenn die Leerstände in den CBD's der fünf Schweizer Grosstädte im 2. Quartal 2020 weiter gesunken sind (CBRE, September 2020), ist die Nachfrage (JLL, August 2020) bei Flächen unter 2'000 m² eingebrochen. Gedämpft durch das bereits im 1. Quartal gedämpfte Wirtschaftswachstum und nun beschleunigt durch die COVID-19 Pandemie, hat die Büronachfrage nachgelassen und bleibt schwach.

Tiefgreifende Veränderung der Büronachfrage

Die Veränderung der Büronachfrage greift aber tiefer. Durch digitalisierte Prozesse, neue Onlineservices und mehr Robotik entstehen neue Angebote, die kaum zusätzliche Büroarbeitsplätze schaffen. Der Pandemie-schock beschleunigt die Einführung von digitalen Arbeitsmitteln, neuen Geschäftsmodellen und progressiven Arbeitsmodellen, um ortsunabhängig und an verteilten Standorten arbeiten zu können. Und die bestehende Büroarbeit im zweiten und dritten Sektor verändert sich stark. Zunehmen werden interaktive, kollaborative Tätigkeiten mit Kunden, Kollegen und Partnern in virtuellen und realen Workshops, Meetings, Sessions, Sprints und anderen Formaten durchgeführt.

Grosse Unternehmen werden mit zeitlicher Verzögerung optimieren

Für die konzentrierte Schreib- und Denkarbeit finden sich bereits heute alternative Arbeitsorte: das (attraktive) Home Office, die Ferienwohnung, das Hotelzimmer, der Lesesaal der Bibliothek oder spezifische Fokusräume. Die Effekte werden, mit einer zeitlichen Verzögerung von 12 bis 36 Monaten (Mietvertragsbindung), auf dem Immobilienmarkt spürbar sein. Unternehmen aller Grössen beabsichtigen die Anpassung der bestehenden Büroflächen an die neue Realität. Gemäss einer Umfrage von JLL im September 2020 wollen 46 % aller Unternehmen ihren Mitarbeitern in Zukunft weniger Büroflächen pro Kopf zur Verfügung stellen. Insbesondere Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern wollen am stärksten von allen optimieren. Pro Mitarbeiter wird ein Wert von 8–12 m² Bürofläche angestrebt.

Nebst der Flächenreduktion steigen auch die qualitativen Ansprüche. Die neuen Arbeitsräume sollen die Kooperation mit Kollegen, Partnern und Kunden fördern. In der Summe stehen die Mieter vor der Herausforderung, kleinere Flächen in höherer Qualität (Lage, Architektur, Innenausbau) und zu tieferen (Gesamt-) Kosten anzumieten. Eigentümer stehen vor der Herausforderung, mit welchen Mietangeboten sie in Zukunft ihre Mieterträge erzielen wollen und können. Werden weiterhin nur konventionelle Büroflächen angeboten oder bieten sie vollständig ausgestattete Büro- und Arbeitsräume an? Wie nutzen sie die freiwerdenden Bestandesbauten sinnvoll um? Kurz, die Angebotsgestaltung wird damit anspruchsvoller.

5.2. Abschied von Single Tenant Liegenschaften

Viele Eigentümer haben sich in den letzten Jahren bereits mit den veränderten Mietbedürfnissen auseinandergesetzt und mögliche Strategien für ihre Objekte und Portfolios geprüft. Neben den grundsätzlichen Überlegungen (Revitalisierung, Abbruch und Neubau, Umnutzung zu Wohnzwecken, Studentenwohnungen etc.) ist die Umsetzung eines Multi Tenant Konzepts für Sanierung und Neubau eine gute Strategie. Wie auch in den anderen Beiträgen in dieser Publikation aufgezeigt, liegen die Vorteile auf der Hand:

- Breites Raumprogramm, um unterschiedlichste Mietersegmente (KMU bis Grossunternehmen) und Mieterbedürfnisse (Geschäftssitz des KMU und Abteilung eines Grosskonzerns) abdecken zu können.
- Ansprache eines grösseren Mietermarkts; die rund 2'000 Grossunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern stehen den rund 600'000 KMU im Tertiären Sektor als potenzielle Mieter gegenüber.
- Geringeres Mietzinsausfallrisiko durch viele Mietverträge statt dem Mietausfallrisiko eines Alleinmieters.
- Stabile Mieterträge durch unterschiedlich lange Mietvertragslaufzeiten. Auch bei Vertragsende eines Mieters sind die anderen Mieterträge gesichert.
- Das flexiblere Raumangebot ermöglicht es, einfach auf neue Flächenbedürfnisse eines Mieters zu reagieren. Hauptmieter sind in vielen Mehrmieterobjekten mit einem Flächenanteil von mehr als 40 % der Fläche der wichtigste Mieter. Diese Mieter, welche Mietflächen von 1'000–2'000 m² anmieten, werden aus den eingangs erwähnten Gründen ihre Flächen neugestalten und oft auch reduzieren. Eigentümer, die darauf mit flexiblen Flächenrücknahmen oder Meetingräumen nur nach effektiver Nutzung reagieren, sind im Vorteil. Insbesondere bei Neuansmietungen werden Teilkündigungsmöglichkeiten in den kommenden Jahren vermehrt nachgefragt werden.

Die aktuelle Entwicklung stellt die Strategien der folgenden Geschäftshautypen auf den Prüfstein:

- Single Tenant Liegenschaft mit auslaufendem Mietvertrag in den nächsten 12–36 Monaten
- Geschäftshaus an B- und C-Lage
- demodiertes Geschäftshaus
- Neubauprojekt mit Fertigstellung in den nächsten 12–36 Monaten

Um für diese Objekte die skizzierten Vorteile erarbeiten zu können, stellen sich einige Herausforderungen.

5.3. Handlungsfelder für Eigentümer

Um diese Herausforderungen auch in einem nachhaltigen Sinn zu lösen – also Lösungen zu entwickeln, die architektonisch und wirtschaftlich auch über einen längeren Zeitraum bestehen – empfehlen wir, Geschäftshäuser als Multi Tenant Objekt zu entwickeln oder zu revitalisieren. Dazu stehen Eigentümern folgende Handlungsfelder zur Verfügung.

- 1) Breites Raumprogramm anbieten
- 2) Vielfältige Mietvertragsmodelle ermöglichen
- 3) Mieterausbau in Konzeption und Investitionsplanung integrieren
- 4) Geschäftshäuser als Marken positionieren
- 5) Shared Offices Teil des Gesamtangebots anbieten
- 6) Direktvermietung und Betreibermodell nach Angebot wählen

Raumprogramm als Sortiment planen

Eine Analogie aus dem Detailhandel hilft, die Gesamtheit der Mietflächen und Mietobjekte aus der Perspektive des Mieters zu betrachten. Das Raumprogramm bildet das Sortiment im Angebot der Immobilie. Das Sortiment ist in seiner Breite und Tiefe zu definieren. Die Breite des Raumprogramms wird durch die Anzahl an unterschiedlichen Raumgrössen bestimmt, die Sortimentstiefe durch die Ausstattungs- und Variantenvielfalt an ähnlichen Räumen der gleichen Grösse.

Je breiter und tiefer ein Sortiment, sprich Raumprogramm, umso grösser die potenziell in Frage kommende Anzahl Nutzer. Neben dem durch die Architektur – ob geplant oder gebaut – gesetzten Rahmen gewinnt die Entwicklung des Raumprogramms durch die veränderten Nutzerbedürfnisse an Gewicht. Dabei stehen folgende Aspekte im Zentrum: Verfügt die Immobilie über eine effiziente vertikale und horizontale Erschliessung der Geschosse für Personen, Warenströme und Medien? Welche Flächengrössen, welcher Ausbaustandard und welche Zusatzleistungen passen?

Büroausbauten als strategische Investitionen rechnen statt Mieterausbaubeiträge opportunistisch verschenken

Dass sich Eigentümer an den Investitionen des Mieters beteiligen, ist Usanz. Mieter von grossen Flächen profitieren gerade bei Neuabschlüssen von substanziellen Ausbaubeiträgen. Diese Investitionen sind jedoch mieterspezifisch und weisen bei (vorzeitigem) Auszug

des Mieters meist eine geringe Drittverwendbarkeit auf. Weiter verhindern diese Ausbaubeiträge schon aus wirtschaftlichen Überlegungen die Anpassung der Mietflächen während der Mietdauer. Die Rücknahmen (Teilkündigungen) von Teilflächen aus Mietverträgen ist für Eigentümer darum kaum erstrebenswert, da die Flächen nur mit weiteren Investitionen für Drittmietler fit gemacht werden können. Mit der Zunahme von kurzen Mietvertragslaufzeiten und Betreiberlösungen sind dringend passende Lösungen gesucht.

Standardisierung von Büroausbauten notwendig

Als Lösungsansatz bietet sich zum einen die Standardisierung der Büroausbauten und zum anderen der Bau von Zusatz- und Nebenräumen ausserhalb der Kernmietflächen des Mieters an. So sind Meeting- und Servicezonen nahe der vertikalen Erschliessung und im Erdgeschoss anzuordnen. Die standardisierten Mieterausbauten sind so zu planen, dass fest eingebaute Räume auf den Geschossen (Toilettenanlagen, horizontale Erschliessung etc.) auch für Drittmietler tauglich sind. Wird dieser Ansatz weitergedacht, sind alle Büroausbauten soweit wie möglich mieterneutral zu gestalten und mobile Raumeinheiten in den Innenausbau mit einzuplanen.

Alternativ können viele Raumeinheiten (Zellenbüros, Besprechungs- und Begegnungsräume etc.) mittels mobilen Raummodulen realisiert werden, welche im Eigentum des Vermieters bleiben, sich jedoch inner- und ausserhalb der Mieträume befinden. All diese Massnahmen haben das Ziel, die mieterspezifischen Einmalinvestitionen (à fonds perdu/sunk costs) zu reduzieren, den Lebenszyklus der Innenausbauten aus wirtschaftlichen und auch ökologischen Aspekten zu verlängern und damit die Rentabilität über den gesamten Lebenszyklus der Immobilie zu erhöhen.

Passende Vertragsmodelle nach Vertragslaufzeit und Leistung anbieten

Neben dem konventionellen Mietvertrag für die langjährige Vermietung sind neue, einfachere Vertragsmodelle anzubieten, die besser auf die unternehmerische Realität der Mieter zugeschnitten sind. Neue Vertragsmodelle helfen nicht nur, die drängendsten Bedürfnisse der Mieter nach kurzen Laufzeiten und einfacherer Kündigung zu erfüllen. Sie bieten Eigentümern auch die Chance, die höheren Investitionen in den Ausbau, die höheren Betriebskosten und auch Serviceleistungen abzurechnen und Zusatzerträge zu erzielen.

In der Vermietung von Geschäftshäusern decken die folgenden Vertragsmodelle die Mieterbedürfnisse ab:

- Der **konventionelle Gewerbemietvertrag** für langlaufende und grosse Mietverträge.
- Ein **Kleinflächen-Mietvertrag** mit Pauschalmiete und kurzen, festen Laufzeiten für ausgebaute Mietobjekte.
- Der **Flex Office Dienstleistungsvertrag** für die Nutzung von vollaustatteten Einzel- und Teambüros in Selbstbedienung. Dieses Vertragsmodell kommt bei allen immoderaten Flex Office-Angeboten zum Zug.
- Der **Betreibervertrag mit einer Grund- und Leistungsmiete** für Coworking und andere Shared Office-Betreiber. Die Grundmiete liegt dabei unter der Marktmiete und die Leistungsmiete liegt darüber.

Als Ausblick: Auch bei konventionellen Mietverträgen erwarten wir die Zunahme von leistungsabhängigen Mieten. Wie bereits in Hotel- und Retail-Mietverträgen etabliert, können sich die Grund- und die Leistungsmiete nach Umsatz oder anderen Leistungswerten des Mieters richten. Auch die Höhe der Grundmiete kann sich nach der Höhe der branchenüblichen Wertschöpfung richten. So bezahlt der Lebensmittelhändler, um beim Beispiel der Retail-Mieter zu bleiben, eine tiefere Grundmiete als der Mobiltelefonhändler. So kann auch der Branchenmix – in Vielfalt oder Konzentration – durch eine flexible Vertrags- und Konditionenpolitik aktiv gestaltet werden.

5.4. Geschäftshäuser als Marken

Die grösste Herausforderung in der Geschäftshausvermarktung sind die langen Vermarktungszyklen bis zur Vollvermietung. Mit der Vermietung von kleineren Flächen und mit kürzeren Vertragslaufzeiten steigt auch der Aufwand. Das ist bei Objekten ausserhalb der grossen Stadtzentren und bei demodierten Geschäftshäusern schon seit einiger Zeit zu beobachten. So stehen in einigen Objekten zeitgleich sowohl Flächen aus der Erstvermietung wie auch vorvermietete Büroflächen im Angebot. Daher braucht es ein Umdenken von der kurzfristig orientierten Projektvermarktung hin zu einer langfristig orientierten Vermarktungsstrategie.

In der aktuellen Immobilienvermarktung werden Liegenschaftsmarken primär aus dem Standort heraus entwickelt. Der Standort und dessen Geschichte determinieren die Eigendarstellung und die Kommunikation zu den (zukünftigen) Nutzern. In diesem Sinne sind fast alle grösseren und kleineren Arealentwicklungen der letzten Jahre als Marken positioniert worden, wie z.B. Sihlcity, das Hürlimann Areal, der Glattpark und unzählige mehr. Klar ist: Markenimmobilien sind per Definition an ihren Standort gebunden. Eine stärkere Gewichtung der zukünftigen Nutzung und das Bestreben, die Zielgruppen zu inspirieren, helfen, die eigene Marke aus der Masse hervorzuheben.

Einen möglichen Weg in die Zukunft von Geschäftshäusern zeigen die erfolgreich expandierenden Hotelbrands. Hotelmarken wie moxy, Motelone, 25Hours oder CitizenM investieren in eine klare Markenprofilierung, um in den Köpfen der Zielgruppe möglichst gut und lange in Erinnerung zu bleiben. Sie tun dies mit unverwechselbarer, gezielter Kommunikation und genau auf ihre Zielgruppe zugeschnittenen Angeboten.

Wird dieser Ansatz für Geschäftshäuser auf die Umsetzung übertragen, wird schnell klar, dass dazu neue

Kompetenzen auf Seiten der Eigentümer, Bewirtschaftung und Facility Management erforderlich sind und bestehende Leistungs- und Pflichtenhefte nicht mehr genügen. Weiter sind neue Zusammenarbeits- und Honorarmodelle zwischen den Partnern erforderlich. Ein Weg ist, dass Eigentümer gesamte Geschäftshäuser an Betreiber, ähnlich den Hotels, vermieten und so das gesamte Leistungspaket bei einem Anbieter aus einer Hand einkaufen. Alternativ können Eigentümer eigene Betreibermarken aufbauen oder eine nach Zielgruppe und Angebot differenzierte Strategie realisieren.

5.5. Optionen für die Umsetzung von Shared Office Angeboten

Mit der Positionierung als Multi Tenant Liegenschaft können Eigentümer mit einem Shared Office Angebot die Nachfrage von kleinen Flächen und der befristeten Anmietung besonders gut abdecken. Eigentümer stehen vor der Wahl, ein Shared Office Angebot selbst anzubieten oder diese Leistungen einzukaufen. An einem Ende des Spektrums der Wahlmöglichkeiten steht das Outsourcing und am entgegengesetzten Ende die vertikale, also vollständige Integration. Zwischen die-

Alle Bedürfnisse unter einem Dach abgedeckt

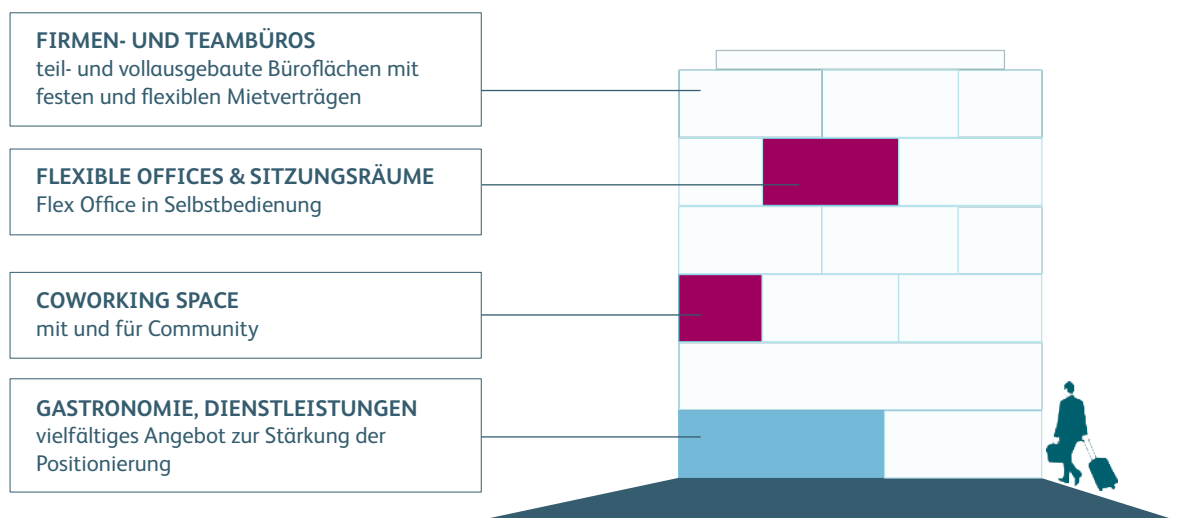


Abbildung 27: Alle Bedürfnisse unter einem Dach (Quelle: immodea)

sen beiden Eckpunkten finden sich viele Zwischenformen, wie die Kooperation mit Betreibern, die oben aufgeführten Mietvertragsmodelle und Dienstleistungsverträge mit Betreibern und Mietern. Wenn Eigentümer diese Wahlmöglichkeiten als Chancen erkennen, können sie mit ausgewählten Shared Office Angeboten höhere Erträge erzielen als mit der konventionellen Büovermietung.

Outsourcing

Diese Strategie eignet sich für beste Liegenschaften an besten Lagen, bei der auch langfristig mit einer hohen Mietnachfrage zu rechnen ist. So können für diese Liegenschaften auch Shared Office Betreiber als Mieter gefunden werden. Diese schöpfen den Mehrertrag aus der kurzfristigen und ausgebauten Vermietung ab. Der Investor gewinnt als Gegenleistung einen Partner, welcher das Leerstands- und Marktrisiko trägt. Für Objekte an schlechteren Lagen oder mit geringerer Qualität bekunden Eigentümer jedoch Schwierigkeiten, Betreiber zu finden, welche die Leerstands- und Marktrisiken (alleine) tragen wollen und können.

Investieren Eigentümer gemeinsam mit dem Betreiber, stellen sie jedoch fest, dass sie für ihr zusätzliches

Risiko eine tiefe Prämie erhalten und kaum Einfluss auf die Vermarktung des Angebots haben. Auch hier lohnt sich ein Blick auf den Hotelimmobilienmarkt. Der Eigentümer benötigt für diese Strategie ein tiefes Verständnis des Betreibermarkts, um die Angebote der Betreiber und auch die Entwicklung des Mieter-/Nachfragemarkts beurteilen zu können. Die Vermietungen der PSP an IWG am Bleicherweg (Spaces) und am Bahnhofplatz (No.18) Zürich sowie der Credit Suisse im Baslerpark an Officelab sind bekannte Beispiele dieser Strategie.

Vertikale Integration

Mit einer vertikalen Integration wird der Eigentümer zum Betreiber. Der Eigentümer betreibt direkt oder durch Beteiligungsgesellschaften ein eigenes Shared Office Angebot, in den meisten Fällen sind dies Coworking Spaces, Flex Offices oder klassische Business Centers. Der Eigentümer baut dazu ein neues Geschäftsfeld auf. Als bekannte Beispiele sind Design Offices, eine Mehrheitsbeteiligung des deutschen Immobilieninvestors Art-Invest, und Storey von British Land zu nennen. In der Schweiz können das Konzept Spoom der Credit Suisse und die flexoffices der Swiss Prime Site als Schritte in diese Richtung beobachtet werden.

3 Schlüsselfaktoren für den Erfolg



Abbildung 28: Shared Office Business Model (Quelle: immodea, 2020; basierend auf Business Modell Canvas; Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers)

Differenzierte Strategie, um Ertragspotenzial abschöpfen zu können

Die Produktion an Neubauten, die jährlich zur Wiedervermietung am Markt angebotenen Flächen und insbesondere die Bedürfnisse der KMU-Mieter sind vielfältiger als die beiden Strategievarianten. Diese Ausgangslage erfordert ein differenzierteres Vorgehen bei der Wahl des Shared Office Angebots, um die gewünschten Ziele erreichen zu können. Alle Shared Office Geschäftsmodelle werden durch vier Schlüsselfaktoren getrieben: die Flächeneffizienz des Layouts, ein vielfältiges Raumangebot, eine hohe Auslastung und tiefe Betriebskosten.

Shared Office Business Modell

Die Auslastung wird bestimmt von der Fähigkeit, neue und bestehenden Nutzer zu gewinnen und zu halten. Die drei anderen Schlüsselfaktoren sind auf der Investitions- bzw. Kostenseite des Geschäftsmodells angeordnet und direkt durch das Geschäftsmodell der Immobilie bestimmt. Eigentümer sind daher bestens positioniert, um eigene Shared Offices Angebote direkt an Nutzer zu vermieten. Die Eigentümer, welche bereits entsprechende Angebote lancierten, haben die folgenden Erfahrungen gesammelt.

Flex Offices in Selbstbedienung direkt anbieten, um Ertragspotenzial abzuschöpfen

Ein Flex Office Angebot umfasst voll ausgestattete, bezugsbereite Einzel- und Teambüros, gemeinsam genutzte Sitzungszimmer und Servicezonen. Mit dem richtigen Betriebskonzept kann ein Flex Office in Selbstbedienung und ohne Betreiber direkt durch den Eigentümer vermietet werden. Dies ist jedoch wirtschaftlich nur attraktiv mit einer vollständig digitalen Betriebsorganisation.

Von der ersten Kontaktaufnahme über die virtuelle und physische Besichtigung bis zum Vertragsabschluss erfolgt alles online. Auch die gesamte Nutzung der Räume (Zutritt, Abrechnung) erfolgt vollständig mittels App auf dem Mobiltelefon. Dieses Modell bietet dem Eigentümer ein höheres Ertragspotenzial als bei der Vermietung an einen Betreiber. Das Betreiben eines Büros für einen Mieter (managed office, office-as-a-service) ist eine gute Möglichkeit, erste Schritte hin zu einem Flex Office Angebot zu unternehmen. Jedoch entwickeln sich auch hier die Angebote zu vollautomatisierten Lösungen, um die Betriebskosten tief zu halten.

Coworking Spaces an Betreiber mit Community vermieten

Coworking Spaces sind im Gegensatz zu Flex Offices nur dann erfolgreich, wenn der Betreiber fähig ist, eine Community für seinen Space aufzubauen und zu pflegen. Dieses Community Management ist anspruchsvoll und erfordert ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse der verschiedenen Marktakteure und Members in der Region und/oder Branche. Gerade für grosse Areale, anspruchsvolle Standorte und Areale in Umnutzung kann ein Coworking Space einen grossen Beitrag zur Steigerung der Akzeptanz in der Bevölkerung und zur Attraktivitätssteigerung beitragen. Betreiber mit einer starken regionalen Vernetzung und/oder einem klaren Branchenschwerpunkt sind dafür attraktive Partner. Gelingt es Eigentümern und Betreibern, die jeweils eigenen Stärken auszuspielen, gewinnt der Eigentümer einen attraktiven Mieter und viel Vermarktungspower für sein Areal oder Geschäftshaus. Gleichzeitig stärkt dies auch die Vermarktung von Flex Office, Veranstaltungsräumen, konventionellen Büros und anderen Gewerbenutzungen.

5.6. Zusammenfassung und Ausblick

Dass sich die Nachfrage nach Büroflächen in den nächsten 18–24 Monaten abschwächen wird, ist für die meisten Marktakteure offensichtlich. Weniger klar ist, wie sich die Qualität der Nachfrage verändert, also das Was und Wie der Nachfrage. Was muss das neue Büro leisten können und wie ist das Angebot gestaltet? Klar ist, neue Büroangebote müssen ein besseres Preis-/Leistungs-Verhältnis aufweisen und durch die aufgezeigten Veränderungen in der Nachfrage auch einfach anzumieten und zu nutzen sein. Büronutzer und im besonderen KMUs wollen ein fertiges Produkt und nicht ein «Ausbauproblem» anmieten.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung und befeuert durch die COVID-19 Pandemie ziehen neue Arbeitsmethoden und Arbeitszeitmodelle in vielen Unternehmen ein. Auch KMUs, die bisher zurückhaltend waren, sind zur Umsetzung gezwungen worden. Neue Methoden und Räume, die diese Arbeitsweisen unterstützen, wandeln sich von einem nice-to-have zu einem must-have. Nur in Kooperation und Vernetzung mit Partnern, Mitbewerben und Kunden schaffen Unternehmen Angebote, welche Kunden einen Mehrwert bringen.

Insbesondere kleinere Unternehmen können und wollen die dazu erforderlichen Investitionen in ihr Büro nicht tätigen. Ob mit oder ohne Pandemie-Einschränkungen wird für die grosse Mehrheit der Unternehmen das Büro der Ort für Face-to-Face-Arbeit sein. Der konventionelle Büroanteil wird sich dabei, je nach Digitalisierungsgrad, Innovationskraft und Kultur, reduzieren. Die restlichen Räume werden auf weniger Fläche Platz für das persönliche Zusammentreffen bieten. Denn ohne Begegnungen von Angesicht zu Angesicht sinken Vertrauen und Kreativität zwischen Teammitgliedern messbar⁴.

Auch wenn der Wert des Zusammenseins schwer messbar ist, vermissen jedoch viele im Home-Office Arbeitende den Austausch, die Kollegialität und die Firmenkultur. So wird das Büro, besonders bei KMU's, nicht durch das Home Office verdrängt, sondern im passenden Shared Office Angebot konzentriert.

Mit den Einschränkungen der Pandemie lernen wir umzugehen. Zum einen haben viele Unternehmen bereits entsprechende Massnahmen zum Schutz der Arbeitnehmer eingeführt. Zum anderen sind erste Lösungen für konventionelle und geteilte Büros realisiert worden. Nicht alle diese Lösungen überzeugen und manche werden wieder verschwinden. Jedoch sind gerade in

Shared Offices viele innovative Lösungen entwickelt worden, die den Weg für alle Arbeitsräume zeigen können. Dazu zählen zum Beispiel die Reservation von persönlichen Arbeitsplätzen, das persönliche Reinigungsset für den Arbeitsplatz, die regelmässige Desinfektion von Arbeitsflächen und anderen hochfrequentierten Kontaktflächen mit UVC-Licht und dergleichen mehr. Für Neubauten und Revitalisierungen bietet sich das Realisieren von dualen Bürolayouts an, also Layouts, die mit geringstem Aufwand auf andere Situationen umstellen können.

Um ein besseres Preis-/Leistungs-Verhältnis erreichen zu können kommen Eigentümer nicht umhin, die Angebotsmieten in den Bestandesliegenschaften zu senken und zeitgleich auch in den Innenausbau zu investieren. Mit der Standardisierung von Büroausbauten und der Verschiebung der Investitionen von Mieterausbauten hin zur Aufwertung von Sozialräumen und anderen geteilt genutzten Räumen bestehen Lösungsansätze. Shared Offices – in allen Varianten – bündeln diese Investitionen zu einem marktfähigen Angebot und decken für Mieter dringende Bedürfnisse ab. Shared Offices sind für Mieter und Eigentümer ein Gewinn und heute ist der ideale Zeitpunkt, um die Transformation voranzutreiben.

⁴ Int. J. Organisational Design and Engineering, Vol. 2, No. 4, 2012, Measuring social capital in creative teams through sociometric sensors.

6. Fazit und Ausblick: Lernen von den Kleinen

Von Christian Kraft, Hochschule Luzern

Die erste Ausgabe des Büromietermonitors für das Segment der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) befasste sich 2018 erstmalig mit der Marktsituation, den Nutzerbedürfnissen sowie den Marketing- und Vermietungsprozessen für kleinere Büroflächen. Besonders deutlich wurde dabei, dass vor allem Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden in der aktuellen Angebotsstruktur nur schwer Flächen finden. Sie sind zu gross, um vom wachsenden Coworking-Angebot profitieren zu können. Sie sind zu klein, um als verhandlungsstarke Single-Tenants oder Ankermieter zu agieren. Und sie verfügen selten über spezialisierte Ressourcen für Flächensuche und -management.

Kleinunternehmen als Vorbilder für Flexibilität und Agilität

Der KMU Büromietermonitor 2020 legt den Fokus spezifisch auf die Angebotsgestaltung für und die Nachfrage von Kleinunternehmen. Im Jahr der COVID19-Pandemie stellen wir fest: Viele Kleinunternehmen sind Vorreiter in den Bereichen der flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitsorte, der digitalen Kollaboration sowie der agilen Finanz- und Ressourcenplanung.

Mit auslaufenden Mietverträgen werden sich zukünftig auch grosse Unternehmen verstärkt mit der Frage beschäftigen müssen, wie sie ihre Geschäftsflächen mit flexiblen Arbeitsplatzmodellen und allenfalls unsicherer Finanzplanung nutzen und finanzieren möchten. Die flexible Nachfrage nach bezahlbaren Büroflächen ist kein reines KMU-Thema mehr.

Flächen- und Angebotssegmentierung nicht mehr zeitgemäss

Die Angebotsanalyse zeigt, dass die Positionierung von Raumangeboten innerhalb starrer Immobiliensegmente die Bedürfnisse der Unternehmen oft zu wenig abdecken. Die Tertiarisierung allgemein und die vertikale Integration im Besonderen lösen eine Hybridisierung von Raumnutzungen aus, denen sowohl die starren Vorgaben von Arbeits-, Industrie und Gewerbebezonen als auch die Segmentierung durch Immobilieneigentümer und Dienstleistern immer weniger Rechnung trägt.

Eine Analyse der Flächenprofile von Zürcher KMU im Bereich Gewerbe und Industrie kommt zu vergleichbaren Schlussfolgerungen: Der Anteil der Produktionsstufe an der Wertschöpfung sinkt. Die alte Praxisregel, wonach 55 % der Geschossflächen in Industrie- und Gewerbebezonen der Produktion vorbehalten werden müssen, wurde als nicht mehr zeitgemäss beurteilt und 2018 auf ein Drittel der Geschossflächen reduziert.⁵

Handlungsfeld I: Steigerung Informationsgehalt durch digitales Assetmanagement

In sechs übergeordneten Feldern verorten wir grossen Handlungsbedarf. Erstens sind aussagekräftige Informationen zum Nutzwert bestehender Arbeitsräume häufig Mangelware, unstrukturiert oder digital nicht zugänglich. In Inseraten fehlen Informationen häufig, weil diese zunächst erhoben werden müssten, was sich bei kleinen Räumen oft nicht lohnt. Das digitale Asset- und Portfoliomanagement ist hier gefragt, um auch für Kleinflächen die nötige Datengrundlage zu verbessern, aus der Inserate besser und schneller gefüttert werden können.

Handlungsfeld II: Qualitäts- und Effizienzsteigerung der Mieter-Vermieter-Kommunikation

Zweitens werden Potenziale durch schlechte oder ineffiziente Mieter-Vermieter-Kommunikation verschenkt. Terminabsprachen, Durchführung von Besichtigungen und Erreichbarkeit von Eigentümervertretern sind kritische Themen. Online-Reservierungen für Termine und strukturierte Ticketsysteme für Anliegen und Probleme, könnten helfen. Besonders Bewirtschafter, die im Wohnungsmarkt bereits mit diesen Systemen arbeiten, könnten ihre Erfahrungen in die Bewirtschaftung von kommerziellen Kleinflächen einbringen. Seitens Vermieter ist die persönliche Betreuung von vielen Kleinunternehmen durch eine oder wenige Personen sehr viel anspruchsvoller als von einzelnen Grossunternehmen. Die Kundenorientierung, die eine wichtige Rolle spielt, ist ohne digital gestütztes Client-Relationship-Management kaum möglich.

Handlungsfeld III: Standardisierung und Einführung digitaler Prozesse

Die kleinflächige Direktvermietung von Büros durch die Eigentümer ist wirtschaftlich sehr anspruchsvoll,

⁵ Infrac (2017) im Auftrag des Hochbaudepartementes der Stadt Zürich: Nutzungen in den Industrie- und Gewerbebezonen der Stadt Zürich. Zeitgemässe Definition. (https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/stadtentwicklung/gesellschaft-und-raum/entwicklung-arbeitsstadt/nutzungen_industrie_gewerbebezonen.html)

aber als Flex Offices möglich. Büroausbauten müssen hierfür standardisiert werden. Viele Raumeinheiten können zum Beispiel mittels mobilen Raummodulen realisiert werden, welche im Eigentum des Vermieters bleiben.

Die Kombination mit weiteren Massnahmen kann die mieterspezifischen Einmalinvestitionen reduzieren, den Lebenszyklus der Innenausbauten aus wirtschaftlichen und auch ökologischen Aspekten verlängern und damit die Rentabilität über den gesamten Lebenszyklus der Immobilie erhöhen. Die digitale Betriebsorganisation ist eine weitere Voraussetzung für wirtschaftliche Angebote: Von der ersten Kontaktaufnahme über die virtuelle und physische Besichtigung bis zum Vertragsabschluss muss zum Beispiel sehr viel Online erfolgen. Auch die gesamte Nutzung der Räume (Zutritt, Abrechnung) erfolgt vollständig mittels App auf dem Mobiletelefon.

Handlungsfeld IV: Nutzung von Bestand und bestehenden Ressourcen

In der Region Zürich entstanden zwischen den 1970er und 1990er Jahren 250 grosse Bürobauten, deren Zukunft in vielen Fällen ungewiss ist und von denen sich einige zu den Sorgenkindern ihrer Eigentümer entwickelten. Aufgrund von relativ schlechten Lagen, Veränderungen der Arbeitswelt, baurechtlichen Vorschriften und gängigen Bewertungs- und Investitionsmechanismen dürfte einigen dieser Häuser, sofern noch nicht geschehen, der Rückbau drohen. Doch es wäre auch möglich, viele dieser Gebäude mit präzisen Massnahmen umzunutzen, verfügen sie doch bereits über gute bauliche und räumliche Qualitäten.

Ein konkretes Projekt für ein 30 Jahre altes Bürogebäude in Zürich Nord veranschaulicht, wie Nutzungskonzepte und Räume entstehen, die an ihren Standorten eher nachgefragt werden und mit den spezifischen Eigenschaften der jeweiligen Gebäude einfach umsetzbar sind. Die Qualitäten des Bestandes sollten ausgenutzt werden, um spezielle Räume zu schaffen, welche in Neubauten nicht denkbar wären. So können auch mit kleinen Investitionen die jungen Gebäude wieder attraktiv gemacht und ressourcenintensive Ersatzneubauten verhindert werden. Eine intensive architektonische Auseinandersetzung mit dem Bestand könnte somit in vielen Fällen neue Opportunitäten für KMU-Flächen bieten.

Handlungsfeld V: Umfeldqualitäten schaffen

Da viele der identifizierten Bauten sich oft in Clustern befinden ist es wichtig, den Vorschlag nicht nur als isolierte Lösung für einzelne problematische Bauten zu sehen, sondern als Chance, die monofunktionalen Büroquartiere unter anderen Vorzeichen weiterzuentwickeln. Die Diversifizierung der Nutzung, die Neuinterpretation der Aussenräume, und die Öffnung der Gebäude zum Quartier sind Werkzeuge, um städtische Qualitäten an diese oftmals peripheren Orte zu bringen und ihnen eine zeitgenössische Identität zu geben.

Handlungsfeld VI: Marken und Identitäten schaffen

Eine grosse Herausforderung in der Vermarktung der neuen Angebote sind die langen Vermarktungszyklen bis zur Vollvermietung. Mit der Vermietung von kleineren Flächen und mit kürzeren Vertragslaufzeiten steigt auch der Aufwand. Daher braucht es ein Umdenken von der kurzfristig orientierten Projektvermarktung hin zu einer langfristig orientierten Vermarktungsstrategie.

Einen möglichen Weg in die Zukunft von Geschäftshäusern zeigen die erfolgreich expandierenden Hotelbrands. Hotelmarken wie moxy, Motelone, 25Hours oder CitizenM investieren in eine klare Markenprofilierung, um in den Köpfen der Zielgruppe möglichst gut und lange in Erinnerung zu bleiben. Sie tun dies mit unverwechselbarer, gezielter Kommunikation und genau auf ihre Zielgruppe zugeschnittenen Angeboten. Ein Weg ist, dass Eigentümer gesamte Geschäftshäuser an Betreiber, ähnlich den Hotels, vermieten und so das gesamte Leistungspaket bei einem Anbieter aus einer Hand einkaufen. Alternativ können Eigentümer eigene Betreibermarken aufbauen oder eine nach Zielgruppe und Angebot differenzierte Strategie realisieren.

Das KMU-Haus bietet sich somit als Gesamtprodukt an. Die Qualitäten entstehen durch die Vielfalt und die Summe der einzelnen Teile. Entwickelt sich das Gebäude zu einem beliebten Branchencluster, kann es durch den Netzwerkeffekt vieler kleiner Mieter schnell zum Selbstläufer werden. Bis dahin ist es jedoch kein einfacher Weg.

Autoren

Rosalie Basten

Rosalie Basten ist neben ihrem Masterstudium in Real Estate als Masterassistentin am Institut für Finanzdienstleistungen der Hochschule Luzern tätig. Zudem betreut sie das Immobilienportfolio eines Zürcher Architekturbüros. Am IFZ unterstützt sie das Kompetenzzentrum Immobilien bei Forschungsprojekten für Immobilienunternehmen und betreut den MAS Immobilienmanagement. Darüber hinaus ist sie verantwortlich für den Immobilienblog der Hochschule Luzern. Ihren B. A. in Real Estate absolvierte sie an der EBZ Business School in Bochum, wo sie auch einen Abschluss zur Wohnungs- und Immobilienwirtin (EBZ) erhielt. Während und nach dem Studium sammelte sie in verschiedenen Unternehmen Erfahrungen in den Bereichen Immobilien Asset- und Investment Management, Immobilienvermarktung und Investmentfonds.

Lucio Crignola

Lucio Crignola ist Mitgründer des Architekturbüros CRR Studio in Zürich. Er absolvierte ein Bachelor- und Masterstudium in Architektur an der ETH Zürich. Er schloss das Studium ab mit der Masterarbeit «Real Estate Opportunities», in der er zusammen mit Tobia Rapelli verschiedene Aspekte betreffend Leerstand und frühzeitigen Abbrüchen von Bürogebäuden erforschte und für einen alternativen Umgang mit bestehenden Bürobauten plädierte. Neben der Weiterentwicklung dieser Thematik arbeitet CRR Studio an Bauprojekten in verschiedenen Masstäben im Tessin, Genf und Basel, wobei die intelligente Nutzung von Bestandespotential und ein zeitgenössischer Umgang mit Ressourcen stets zentrale Themen sind. Lucio Crignola ist Entwurfsassistent im zweiten Jahreskurs beim Studio Tom Emerson an der ETH Zürich und hat vor der Gründung von CRR Studio bei Architekturbüros in der Schweiz und in Chile an diversen Bau-, Entwurfs- und Wettbewerbsprojekten gearbeitet.

Daniel Hediger

Daniel Hediger ist Geschäftsführer der immodea. immodea ist ein spezialisiertes Beratungsunternehmen für Coworking Lösungen und Vermarktungstreuhand. Seit 2017 konzentriert sich immodea ganz auf die Entwicklung von Coworking und Flex Office Angeboten. Daniel Hediger ist seit mehr als 20 Jahren in den Bereichen Marketing und Verkauf tätig, davon über 15 Jahre im Immobilienmarketing. Er betreute mehr als 150 herausfordernde Immobilien- und Marketingprojekte. Von 2007 bis zur Gründung der immodea im Dezember 2013 arbeitete Daniel Hediger als Projektleiter und Leiter Vermarktung (Head Property Marketing) im Real Estate Asset Management der Credit Suisse AG. Daniel Hediger studierte Betriebswirtschaft und absolvierte an der HSLU einen MAS in Brand und Marketingmanagement.

Christian Kraft

Dr. Christian Kraft ist Dozent, Projektleiter und Co-Leiter des MSc in Real Estate am Institut für Finanzdienstleistungen der Hochschule Luzern. Mit seinen Kernthemen (Objekt-, Standort-, Marktanalysen; Prozesslösungen; Entwicklungs- und direkte Anlagestrategien) arbeitet er in der der Aus- und Weiterbildung sowie in Forschungs- und Entwicklungsprojekten. In Beratungsmandaten erarbeitet er Lösungen für Unternehmen der Bau- und Immobilienbranche mit Fokus auf Märkte und datengestützte Entscheidungsfindung. Von 2015 bis 2018 leitete Christian Kraft das Real Estate Consulting bei Implenia mit den zwei Schwerpunkten Immobilienentwicklung im Bestand und Landakquisition. Von 2008 bis 2014 zeichnete er bei der Credit Suisse für Markt-, Potenzial- und Baubranchenanalysen verantwortlich und leitete das Schweizer Immobilienresearch. Zuvor arbeitete Christian Kraft in der Methodenentwicklung der europäischen Preisstatistik (Destatis/Eurostat), promovierte im Bereich politische Ökonomie/Welthandel und studierte Public Politics and Management an den Universitäten Konstanz und Limerick.

Tobia Rapelli

Tobia Rapelli ist Mitgründer des Architekturbüros CRRA Studio in Zürich. Er absolvierte ein Bachelor- und Masterstudium in Architektur an der ETH Zürich. Er schloss das Studium ab mit der Masterarbeit «Real Estate Opportunities», in der er zusammen mit Lucio Crignola verschiedene Aspekte betreffend Leerstand und frühzeitigen Abbrüchen von Bürogebäuden erforschte und für einen alternativen Umgang mit bestehenden Bürobauten plädierte. Neben der Weiterentwicklung dieser Thematik arbeitet CRRA Studio an Bauprojekten in verschiedenen Masstäben im Tessin, Genf und Basel, wobei die intelligente Nutzung von Bestandespotential und ein zeitgenössischer Umgang mit Ressourcen stets zentrale Themen sind. Tobia Rapelli ist Entwurfsassistent im zweiten Jahreskurs am Lehrstuhl von Prof. Annette Spiro an der ETH Zürich und hat vor der Gründung von CRRA Studio an verschiedenen Projekten bei Meili Peter Architekten in Zürich gearbeitet.

Luca Santoro

Luca Santoro ist Head Region North, Letting Advisory bei immoveris ag. Er verantwortet in seiner Funktion die Dienstleistungen der Vermietung von Büro-, Retail- und Wohnungsobjekten sowie den Verkauf von selbstgenutzten Immobilien am Standort Basel. Zuvor hatte er die Position als Leiter Vermietung und Vermarktung inne. In dieser Funktion war er nicht zuletzt für die Flächen-Vermietung eines der grössten Shopping-Center der Schweiz verantwortlich. Luca verfügt über 15 Jahre Erfahrung in den Bereichen Portfolio-, Asset- und Vermietungsmanagement im In- und Ausland. Luca Santoro ist diplomierter Betriebsökonom und besitzt einen Master of Advanced Studies von der Universität Basel.

Thérèse Sottas

Thérèse Sottas fokussierte sich in ihrem Geographiestudium auf räumlichen, soziodemographischen und wirtschaftlichen Themen. Weiterhin sammelte sie Knowhow in Wissensvermittlung und Informationswissenschaft. Seit 2013 konzentriert sie sich in der Firma ImmoCompass AG als Senior Consultant, Datenanalystin und Projektleiterin. Sie trägt firmenextern Verantwortungen für Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Um Immobilienentwickler, Investoren und öffentliche Hand zu beraten, führt sie Markt-, Potential-, Branchen- und Standortanalysen durch. Sie leitet den Swiss Real Estate Research Congress in Kooperation mit Universitäten und Hochschulen. Sie pflegt damit die Nähe zwischen Industrie/Praxis und Forschung/Entwicklung aus den Bereichen Investment, Immobilien, Raumökonomie und Raumentwicklung. Weiterhin unterstützt sie firmenintern direkt die Developers mit ihrem fachlichen Knowhow. Sie überzeugt mit interdisziplinärem bzw. analytischem Denken, branchenübergreifendem Interesse, Kommunikation in vier verschiedenen Sprachen, Neugier, Präzision sowie Effizienz.

Verlag:
Verlag IFZ – Hochschule Luzern
Suurstoffi 1
CH-6343 Rotkreuz
www.hslu.ch/ifz

Druck:
gammaprint ag, Luzern

Sponsoren

immoveris®

 wincasa

immocompass

Projektpartner

CRRRA Studio

immocompass

immo
dea

immoveris®

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Campus Zug-Rotkreuz

Suurstoffi 1

6343 Rotkreuz

ifz@hslu.ch

www.hslu.ch/immobilien

www.hslu.ch/ifz


KMU
S W I S S


Schweizerischer KMU Verband

 wincasa