



**Universität
Zürich** UZH

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Strategieanpassung bei Schweizer Immobiliengesellschaften?

Eine Analyse von Büroleerständen in Agglomerationen und
Handlungsempfehlungen, wie diese gesenkt werden können

Verfasserin: Greber
Julia
Oberer Erlenweg 4, 8832 Wollerau
juliagreber@gmail.com
+41 79 503 54 48

Eingereicht bei: Claudio Rudolf, FRICS
Head Real Estate Management, Implenia AG

Abgabedatum: 05.09.2022

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Executive Summary	VII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Forschungsfragen	2
1.4 Abgrenzung der Arbeit	3
1.5 Vorgehen und Struktur der Arbeit	4
2. Theoretische Grundlagen	5
2.1 Der Büromarkt	5
2.1.1 Wirtschaftsumfeld	5
2.1.2 Büroflächenangebot	7
2.1.3 Büroflächennachfrage	9
2.1.4 Büromietzinse	11
2.1.5 Entwicklungspipeline	13
2.2 Der Büromietvertrag	14
2.2.1 Mietzins	14
2.2.2 Ausbaustandard	16
2.2.3 Vertragslaufzeit, Option und Kündigung	19
2.2.4 Mietbeginn vs. Mietzahlungsbeginn	20
2.2.5 Sicherheitsleistung	20
3. Methodologie	21
4. Auswertung der Experteninterviews	22
4.1 Situationsanalyse	23
4.2 Anforderungen der Mieter/-innen und Strategien zur Leerstandsreduktion	27

4.3	Trends und Prognosen	34
5.	Handlungsempfehlungen	37
5.1	Liegenschaft / Objekt.....	37
5.2	Markt / Wirtschaft.....	40
5.3	Kundinnen und Kunden / Mieter/-innen	41
5.4	Immobilien Eigentümer/-innen.....	44
6.	Schlussbetrachtung	48
6.1	Zusammenfassung	48
6.2	Diskussion.....	52
6.3	Ausblick	53
	Literaturverzeichnis	55
	Anhang	59

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AP	Arbeitsplatz
Art.	Artikel
BFS	Bundesamt für Statistik (Schweiz)
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CBD	Central Business District
CHF	Schweizer Franken
DCF	Discounted Cash Flow
ET	Eigentümer/-innen
etc.	et cetera
HLKKS	Heizung, Lüftung, Kälte, Klima und Sanitär
HO	Homeoffice
Mio.	Millionen
m ²	Quadratmeter
MA	Mitarbeiter/-innen
MZ	Mietzins
OR	Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) vom 30.03.1911, SR 220
ÖV	Öffentlicher Verkehr
p. a.	per annum
S.	Seite
s.	siehe
v. a.	vor allem
z. B.	zum Beispiel
&	und
%	Prozent

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Büroteilmärkte der Region Zürich (JLL, 2022, S. 12)	4
Abbildung 2: Total ausgeschriebene Büroflächen in m ² per Q2 2021 (Hasenmaile & Hansen, 2021, S. 7).....	8
Abbildung 3: Höchste angebotene Flächen Region Zürich (Daten: JLL, 2022, S. 26)....	9
Abbildung 4: Beschäftigungswachstum nach Branchen per Q3 2021 (Hasenmaile & Hansen, 2021, S. 5).....	10
Abbildung 5: Beschäftigtenstruktur Region Zürich (Daten: JLL, 2022, S. 25)	11
Abbildung 6: Entwicklung der Büromieten (Wüest & Partner AG, 2022, S. 45).....	12
Abbildung 7: Angebotsmieten Teilmärkte Zürich	13
Abbildung 8: Die relevantesten Büromietvertragsbestandteile	14
Abbildung 9: Rahmenmodell der behandelten Kategorien	23
Abbildung 10: Übersicht der durchschnittlichen Ergebnisse in Bezug auf Mietvertragsbestandteile.....	27
Abbildung 11: Übersicht der Ergebnisse bezüglich Servicedienstleistungen und weiteren Faktoren	31
Abbildung 12: Perspektivenwechsel der Handlungsempfehlungen	37
Abbildung 13: Prioritätenrangfolge der Dienstleistungen und Angebote	38
Abbildung 14: Funktionales Organigramm samt interner Kompetenzerweiterung	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Wirtschaftskennzahlen (Daten: Wüest & Partner, 2022, S. 20)	7
Tabelle 2: Merkmale der Ausbaustandards	17
Tabelle 3: Gegenüberstellung der Durchschnittswerte der Mietvertragsbestandteile	28
Tabelle 4: Gegenüberstellung der Durchschnittswerte der Servicedienstleistungen.....	33
Tabelle 5: Chancen & Risiken von Büroleerständen in Zürcher Agglomerationen.....	34
Tabelle 6: Übersicht Ausbauempfehlungen inkl. Kostenschätzungen	43

Executive Summary

Obschon eine zunehmende Dynamik bei Büroliegenschaften seit Anfang 2022 – nach der Covid-19-Pandemie – wahrnehmbar ist, sieht sich dieser spezifische Flächenmarkt aufgrund der jüngsten Marktentwicklungen mit einem Wandel konfrontiert. Dieser äussert sich in den zunehmenden Leerständen in Agglomerationen, wodurch der Druck auf Eigentümerseite steigt. Leerstehende Büroflächen können als Konsequenz von zwei Ursprüngen interpretiert werden. Das Marktungleichgewicht resultiert einerseits aus dem dominierenden Mietermarkt und andererseits aus den veränderten Bedürfnissen und Anforderungen seitens der Nachfrager/-innen. Die zentrale Fragestellung lautet daher, ob Strategieberichtigstellungen bei Schweizer Immobiliengesellschaften aufgrund der zunehmenden Büroleerstände in Zürcher Agglomerationen notwendig sind und wie konkrete Massnahmen ausgestaltet werden müssen, um den Marktanforderungen gerecht zu werden. Um die Ausgangslage zu eruieren sowie die aus der Untersuchung hervorgehenden Handlungsempfehlungen zu formulieren, wird zunächst anhand theoretischer Grundlagen der Büroflächenmarkt beleuchtet. Die darauffolgende empirische Studie umfasst qualitative Experteninterviews mit Mietervertreter/-innen und Immobilieneigentümer/-innen. Aufgrund der Befunde bietet die vorliegende Studie Hinweise darauf, dass eine Strategieberichtigstellung nicht auf Immobiliengesellschaftsebene, sondern auf Vermarktungs-, Portfolio- und Asset-Management-Ebene stattfinden muss. Ein strategisches Umdenken wird in dreierlei Hinsicht gefordert. Bezüglich der Mietvertragsbestandteile müssen Immobilien-eigentümer/-innen dem Flexibilitätsanspruch hinsichtlich Laufzeiten kooperativer gegenüberstehen. Ein weiterer Anspruch liegt in einem zunehmenden Engagement betreffend Investitionen und Ausbaustandard. Zwangsläufige Folgen davon sind Vorleistungen in Form eines Vollausbaus bei kleineren Flächen. Bei grösseren Flächen wird ein erweiterter Grundausbau angeraten. Eine weitere Empfehlung liegt in flexibel anmietbaren Räumlichkeiten, einer modernen Infrastruktur sowie einem angenehmen Raumklima. Die dritte Empfehlung geht über die Mietvertragsbestandteile und Dienstleistungsangebote hinaus und betrifft die unternehmensinterne Organisationsstruktur. Die zunehmend geforderte Service- und Dienstleistungsorientierung stellt das Asset- und Portfolio-Management vor neue Aufgabenbereiche, weshalb eine funktionale Umstrukturierung gefordert wird. Durch Schaffung einer internen Kompetenzerweiterung kann diesem Anspruch Rechnung getragen werden. Wie die Entwicklung der Büroflächen verläuft, wenn wirtschaftliche Themen sich verschärfen sowie die Einsicht und Bereitschaft einer internen strategischen Umstrukturierung auf Unternehmensebene bleiben Gegenstand von weiteren Forschungsvorhaben.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Der Schweizer Büromarkt unterliegt einem Wandel. Während Büroflächen an innerstädtischen Lagen zunehmend an Attraktivität gewinnen und sich Leerstände auf einem minimalen Niveau bewegen, sieht sich der Büromarkt an ausserstädtischen Lagen mit divergierenden Herausforderungen konfrontiert. Die Thematik der Leerstände und damit einhergehend die des zunehmenden Drucks seitens Immobilieneigentümer/-innen dominieren den Schweizer Büromarkt. Mit rund 2.43 Millionen m² leerstehenden Büroflächen an ausserstädtischen Lagen per Ende 2021 sind diese auf einem Höchststand (CSL, 2022, S. 10). Im Gegensatz dazu beläuft sich die Leerstandsquote der fünf grössten Schweizer Stadtzentren auf einen deutlich tieferen Wert von durchschnittlich 3.1 % (CBRE, 2022, S. 4). Das Gefälle wird nicht nur in der Leerstandsquote ersichtlich, sondern auch in den Mietzinsen (s. Kapitel 2.1.4).

Zudem zeigt sich seit Ausbruch der Corona-Pandemie ein Wandel, welcher sich einerseits im Digitalisierungs- und Dezentralisierungsprozess sowie andererseits in neuen Kriterien und Anforderungen an Büroflächen äussert. Durch den technologischen Fortschritt sind dezentrale Arbeitsmodelle entstanden, bei welchen die Verrichtung der Arbeit nicht mehr an einen bestimmten Ort gebunden ist (Rosalie, Crignola, Hediger, Kraft, Rapelli, Santoro & Sottas, 2020, S. 27). Die örtliche Ungebundenheit hat sowohl für Angestellte wie auch für Unternehmen positive Aspekte zur Folge, beispielsweise eine höhere Flexibilität der Arbeitsalltagsgestaltung bzw. Kosteneinsparungen aufgrund abnehmender Platzbedürfnisse. Gleichzeitig stellt sie den Büroflächenmarkt vor neue Herausforderungen. So führt eine hybride Arbeitsform vermehrt dazu, dass Firmen ihren Flächenbedarf senken. Flächenreduktionen können sich je nach Unternehmensgrösse und Branche erheblich unterscheiden. Während Grosskonzerne eine Halbierung avisiert, rechnen Klein- und Mittelbetriebe mit einer Drittelung ihrer Flächen (CSL, 2021, S. 13).

Demgegenüber kommen dem Büro neue Aufgaben und Funktionen zu, welche weit über die klassische Arbeitstätigkeit hinausgehen. Das Büro soll einen Ort für Treffen, Wissensaustausch und Innovation darstellen und somit einen wertschöpfenden Beitrag zur Unternehmenskultur leisten. Der ‚War for Talents‘ bzw. der Kampf um Talente bedeutet einen zunehmenden Wettbewerb der Firmen um die besten Mitarbeiter im Fachkräftemangel (Scheidtweiler, 2021). Um in diesem ‚War for Talents‘ zu bestehen und das Büro für Mitarbeiter/-innen trotz Homeoffice-Möglichkeit möglichst attraktiv zu gestalten, spielen gut erreichbare Standorte eine zentrale Rolle. Nebst dem Arbeitsplatz und seiner

Umgebung gewinnen zentrale Lagen an Bedeutung, was sich an einer hohen Nachfrage und tiefen Leerstandsquoten zeigt (CSL, 2022, S. 10).

Die Ungewissheit darüber, wie sich neue Arbeitsmodelle langfristig auf den Büroflächenmarkt auswirken werden, wie sich die Nachfrage nach dezentralen Lagen verhält und was dies für Leerstände in Agglomerationen bedeutet, bereitet zahlreichen Investor/-innen und Eigentümer/-innen Sorge. Diese Unsicherheit führt zu einer zurückhaltenden Allokation in Büroimmobilien in ausserstädtischen Lagen (IMMO Magazin, 2022, S. 84). Aufgrund dieser Aspekte ist insbesondere aktuell eine Auseinandersetzung mit dem momentanen Mietermarkt und einer allenfalls erforderlichen Strategieveränderung empfehlenswert.

1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit hat den Anspruch, den Schweizer Büromarkt sowie im Speziellen den in Zürcher Agglomerationen zu analysieren und ein Potenzial aus Investorensicht einzuschätzen. Das Endziel der vorliegenden Arbeit besteht in der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen, welche die zunehmende Problematik der Leerstände aufgreifen und eine Lösung für Eigentümer/-innen von Büroliegenschaften in Zürcher Agglomerationen darstellen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll daher folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Sind Strategieveränderungen bei Schweizer Immobiliengesellschaften aufgrund der zunehmenden Büroleerstände in Zürcher Agglomerationen notwendig und wie müssen konkrete Massnahmen ausgestaltet werden, um den Marktanforderungen gerecht zu werden?

1.3 Forschungsfragen

Angesichts der in Kapitel 1.2 definierten Zielsetzung soll überprüft werden, ob Strategieveränderungen bei Schweizer Immobiliengesellschaften aufgrund der zunehmenden Büroleerstände in Zürcher Agglomerationen notwendig sind und wie konkrete Massnahmen ausgestaltet werden müssen, um den Marktanforderungen gerecht zu werden. Davon ausgehend können die folgenden drei Teilfragen abgeleitet werden, welchen es gilt nachzugehen und eine Antwort darauf zu erhalten:

- Wie hat sich die Büromarktsituation in Zürcher Agglomerationen aufgrund der Covid-19-Pandemie und jüngster Wirtschaftsverhältnisse entwickelt? Wie kann die

Nachfrageseite eingestuft werden und was bedeutet dies für Immobilieneigentümer/-innen?

- Welchen Anforderungen müssen Immobilieneigentümer/-innen sowohl hinsichtlich der Mietvertragsbestandteile als auch der Angebotsstruktur in Zürcher Agglomerationen gerecht werden, um ein attraktives Produkt anzubieten und damit Büroleerstände zu senken?
- Wie wird das Potenzial für den Büromarkt in Zürcher Agglomerationen eingeschätzt und wo liegen Chancen und Herausforderungen für Eigentümer/-innen?

1.4 Abgrenzung der Arbeit

Die groben Eingrenzungen der Arbeit sind nach drei Aspekten zu differenzieren. Als Erstes ist der Gegenstand der Untersuchung der Büroflächenmarkt. Zweitens bezieht sich die Analyse in geographischer Hinsicht auf den Schweizer Büromarkt sowie die Region Zürich im Speziellen. Die Handlungsempfehlungen werden somit für diesen spezifischen Teilmarkt ausgearbeitet. Obschon die Trends im Raum Zürich mit einer grossen Wahrscheinlichkeit ebenso für andere Schweizer Grossstädte gelten, sind die eruierten Empfehlungen nur teilweise auf die Schweiz übertragbar. Drittens bilden Immobilieneigentümer/-innen die Zielgruppe und somit den Bezugsrahmen.

Die Problematik des Überangebots an Büroflächen betrifft insbesondere Agglomerationsgemeinden. Aufgrund der starken Heterogenität der Büromärkte in der Schweiz befassen sich die Analysen der vorliegenden Arbeit ausschliesslich mit der Region Zürich. Nicht zuletzt bestehen besonders im erwähnten Markt Untersuchungs- und Handlungsbedarf, da dieser im schweizweiten Vergleich das grösste Flächenangebot aufweist (Hasenmaile, Lohse & Kapper, 2020, S. 15). Dabei kann der Zürcher Büromarkt in verschiedene Teilmärkte unterteilt werden. Durch die hohe Leerstandsquote liegen Zürich Nord und insbesondere Oerlikon, Opfikon/Glattbrugg sowie Wallisellen, welche in Abbildung 1 rot umkreist sind, im Zentrum der Betrachtung und werden in der vorliegenden Studie mit dem Begriff ‚Zürcher Agglomeration‘ gleichgesetzt. Per Definition würde das Limmattal mit den Gemeinden Dietikon, Schlieren und Urdorf ebenfalls zur Zürcher Agglomeration zählen. Da ihre Leerstandsquote jedoch verhältnismässig klein erscheint, wird dieser Teilmarkt nicht in die Analysen miteinbezogen. Nachfolgende Grafik stellt die Region Zürich samt seinen Kreisen, Teilmärkten und Leerständen dar.

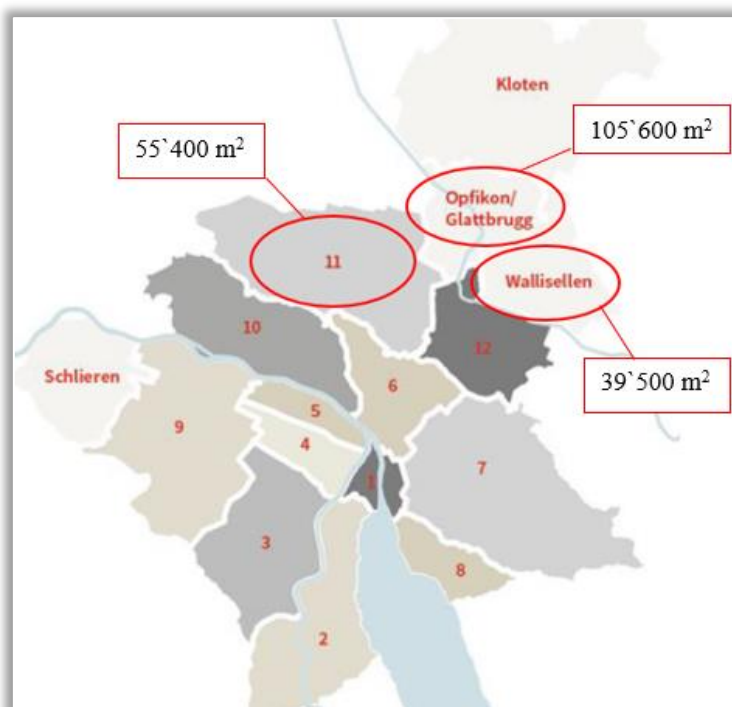


Abbildung 1: Büroteilmärkte der Region Zürich (JLL, 2022, S. 12)

Durch die steigenden Büroleerstände in Zürcher Agglomerationen und die veränderten Bedürfnisse und Anforderungen auf Mieterseite kann ein kontinuierlicher Wandel von einem Vermieter- zu einem Mietermarkt beobachtet werden. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, ist ein Handeln seitens der Eigentümer/-innen gefordert. Die Untersuchungsergebnisse und Handlungsempfehlungen sind an Eigentümer/-innen von Büroliegenschaften gerichtet und werden explizit für Akteur/-innen im Markt Zürich ausgearbeitet.

Architektonische und bautechnische Aspekte werden in dieser Studie nicht miteinbezogen. Eine weitere Einschränkung liegt in den ökologischen Themenbereichen. Diese werden nur kurz erwähnt – eine vertiefte Auseinandersetzung und Ausführung entfallen jedoch.

1.5 Vorgehen und Struktur der Arbeit

Die Hauptaufgabe der vorliegenden Studie besteht in der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Investor/-innen für einen spezifischen Teilmarkt. Zur Erreichung des definierten Ziels müssen Marktbedingungsinformationen beschafft, Entwicklungen analysiert sowie eine dem Zweck nutzbare Interpretation muss getätigt werden. Die genannten Aufgaben können infolgedessen dem Wissenschaftsgebiet der Marktforschung zugeordnet werden (Koch, Gebhardt & Riedmüller, 2016, S. 1-2).

Die Struktur der Arbeit gliedert sich in einen theoretischen sowie praktischen Teil. Ausgangspunkt jeder Forschungstätigkeit stellen theoretische Vorüberlegungen und Analysen zum Untersuchungsgegenstand dar (Mayer, 2013, S. 25). Das zweite Kapitel, welches an das einführende Kapitel anschliesst, widmet sich der Erarbeitung dieser Grundlagen. Anhand wissenschaftlicher Fachliteratur und Sekundärforschung wird die Büromarktsituation untersucht. Nach einleitenden Statements zu aktuellen Wirtschaftsthemen, die den Immobilienmarkt beeinflussen, ist die Betrachtung des Büroflächenangebots sowie der Büroflächennachfrage für ein Grundverständnis des zu untersuchenden Forschungsgegenstandes unabdingbar. Des Weiteren sollen das Mietzinsniveau aufgezeigt und eine Entwicklungspipeline soll analysiert werden. Erläuterungen zu Mietvertragsbestandteilen, welche bei der Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden, ergänzen die theoretischen Grundlagen.

Der empirische Teil ist in den Kapiteln 3 und 4 enthalten. Zunächst wird in Kapitel 3 das Untersuchungsdesign erläutert, woraufhin sich Kapitel 4 den Erkenntnissen der Experteninterviews bzw. den Kernaussagen der qualitativen Befragungen widmet. Für den gewählten methodischen Ansatz werden sowohl Interviews mit Mietervertreter/-innen als auch mit Immobilieneigentümer/-innen durchgeführt. Die Fragebögen sind in drei Teile gegliedert und sind in Anhang A und Anhang B aufgeführt.

Das Resultat der Studie mündet in praxisorientierten Implikationen, welche in Kapitel 5 Anwendung finden. Kapitel 6 bildet eine finale Schlussbetrachtung. Im Rahmen dieses Kapitels werden die zentralen Erkenntnisse nochmals zusammengefasst und diskutiert. Der Ausblick weist auf zukünftige Forschungstätigkeiten hin und rundet die Arbeit ab.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Der Büromarkt

Der Schweizer Büromarkt wird massgeblich von den jüngsten Wirtschaftsgeschehnissen beeinflusst. Zwecks besseren Verständnisses der auszuarbeitenden Empfehlungen werden im vorliegenden Kapitel die Büromarktsituation wiedergegeben. Neben einer allgemeinen Situationsanalyse des Schweizer Markts steht die Region Zürich mit seinen nördlich gelegenen Agglomerationen im Fokus der Betrachtung.

2.1.1 Wirtschaftsumfeld

Der Schweizer Immobilienmarkt hat seit der Jahrtausendwende souverän zahlreiche Krisen bewältigt. Selbst das Platzen der Dotcom-Blase oder die in den Jahren 2007/2008 stattgefundene Finanzkrise erschütterte die Branche kaum, sondern hatte diverse Booms

zur Folge. Zu glauben, dass Immobilien per se krisenresistent seien, wäre jedoch falsch. Denn jede kritische Situation verfügt über eigene Charakteristiken und spezifische Folgen.

Die Corona-Pandemie und ihre Folgen sind noch nicht überwunden. Während der Wohnmarkt eher profitieren konnte, hat der Geschäftsflächenmarkt mit dessen Folgen zu kämpfen und wird mit neuen Thematiken konfrontiert. Der Ukraine-Krieg stellt die Branche ebenfalls vor gravierende Herausforderungen. Lieferengpässe für Produkte und Zulieferteile beeinträchtigen die Schweizer Wirtschaftsaktivität und den Baumarkt in erheblicher Weise. Weiter stellen die derzeit hohen Teuerungsraten sowie die Geldpolitik eine neue Ausgangslage für den Immobilienmarkt dar. Steigende Rohstoff- und Energiepreise haben zur Folge, dass die Konsumenten- und Produktionspreise zunehmen und dadurch Konsum- und Investitionsausgaben reduziert werden. Mit einem Wachstum von 2.2 % (Stand Februar 2022) gegenüber dem Vorjahr befindet sich die Inflation auf einem Höchstwert. Obschon gesamtschweizerisch und im Vergleich mit den Nachbarländern ein moderater Anstieg bei der Teuerung verzeichnet wird, erhöht sich dieser wesentlich stärker als die Renditen der Bundesobligationen. Folgen davon spiegeln sich in negativen realen Zinsen wider. Für den Immobilienmarkt ist diese Entwicklung insofern kritisch, als Immobilien der Vorteil des Inflationsschutzes zugesprochen wird (Wüest & Partner, 2022, S. 16).

In Bezug auf die Bevölkerung wird für das Jahr 2022 ein schweizweites Wachstum von 0.9 % prognostiziert. Dieses Wachstum wird primär durch ausländische Staatsangehörige geprägt. Bezüglich Arbeitsstellen konnte im 4. Quartal 2021 eine Zunahme von rund 1.9 % bzw. 97'400 Stellen erhoben werden. Die Arbeitslosenquote sank von 2.6 % im Januar 2022 auf 2.1 % im Mai 2022. Gegenüber dem Vorjahresmonat verringerte sie sich um rund 45'000 Personen (-31.4 %). Generell kann festgehalten werden, dass Betriebe aus dem Gesundheits- und Sozialwesen sowie staatliche Bildungsinstitute und öffentliche Verwaltungen zu den Gewinner/-innen zählen und am meisten vom Stellenwachstum profitieren konnten (BFS, 2022, S. 5; Wüest & Partner, 2022, S. 18-19).

Der dynamisch wachsende Schweizer Arbeitsmarkt trägt dadurch zu einer stabilen Entwicklung des Geschäftsflächenmarktes bei. Bei einem starken Wirtschaftswachstum ist bis zum Jahr 2030 mit einer Gesamtbeschäftigungszunahme von 1 % bzw. knapp 400'000 Vollzeitstellen im zweiten und dritten Sektor zu rechnen (Wüest & Partner, 2021, S. 70). Allein die Beschäftigtenzahl im dritten Sektor ist innert 12 Monaten um 2.2 % angestiegen. Trotz hoher Leerstände spielen Agglomerationsgebieten im Schweizer

Arbeitsmarkt eine bedeutsame Rolle. So zeigen die Statistiken der Beschäftigtenstruktur auf, dass von total 5.2 Millionen Beschäftigten im Schweizer Arbeitsmarkt rund 4.1 Millionen und somit 79 % in Agglomerationen zu finden sind. Bezüglich der Wirtschaftsstruktur ist festzustellen, dass über drei Viertel aller Unternehmen im Tertiär- bzw. Dienstleistungssektor tätig sind. In den Agglomerationen beträgt dieser Anteil rund 80 %. Auch der Fakt, dass sich 72.6 % der Arbeitsstätten in Agglomerationen befinden, akzentuiert deren Relevanz. In der Agglomeration Zürich werden 111`304 Arbeitsstätte beherbergt. Dies entspricht einem Sechstel der gesamten Arbeitsstätten in der Schweiz (Bundesamt für Statistik BFS, 2020, S. 11; Bundesamt für Statistik BFS, 2021). Tabelle 1 fasst die bedeutendsten Kennzahlen zusammen und stellt sie in Form einer Vergangenheits- und Zukunftsbetrachtung dar.

	Rückblick seit 2012	Situation 2022	Prognose bis 2027
Bevölkerung	+1%	+0.9% Substanzielles Wachstum der Anzahl Haushalte	+0.8%
Beschäftigung	+1.2%	+1.3% Anhaltendes Beschäftigungswachstum	+0.8%
Reales BIP	+1.5%	+1.5 bis +2.5% Derzeit sehr hohe Unsicherheit	+1.5%
Inflation/LIK	0.0%	+1.0 bis +2.0% Steigende Inflation	+1.0%

Tabelle 1: Übersicht Wirtschaftskennzahlen (Daten: Wüest & Partner, 2022, S. 20)

Zusammenfassend kann aufgrund der Grundlagenforschung konstatiert werden, dass sich die Schweizer Wirtschaft trotz eines turbulenten Umfelds in einer stabilen Lage befindet und eine positive Wirtschaftsentwicklung prognostiziert wird. Dennoch wird in den vorangehenden Kapiteln aufgezeigt, dass die aktuelle Situation durch eine hohe Prognoseunsicherheit gekennzeichnet ist und es leichtsinnig wäre, sich auf eine andauernde Krisenimmunität und Widerstandsfähigkeit der Immobilien zu verlassen. Insbesondere die stagnierenden bzw. steigenden Zins- und Diskontsätze haben zur Folge, dass die Immobilienwerte sinken. Daher muss sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene gehandelt und über einen nachhaltigen Cashflow der Immobilienwert gehalten werden (s. Kapitel 2.2.1).

2.1.2 Büroflächenangebot

Die Covid-19-Pandemie hat den Immobilienmarkt, insbesondere den Büroflächenmarkt, als Trendbeschleuniger geprägt. Bereits nach kurzer Zeit konnten Auswirkungen und Konsequenzen bei Büroflächenplanungen aufgrund der vom Bund erlassenen Restriktionen und Homeoffice-Vorgaben beobachtet werden. Während einige Unternehmen ihre

Entscheide vertagten, nahmen andere die Vorgaben zum Anlass, ihre Flächen zu verkleinern, um damit Kosten zu sparen. Dennoch konnte schweizweit seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie eine solide Seitwärtsbewegung des Büroangebots beobachtet werden. So ist das Flächenangebot innert Jahresfrist trotz zunehmender Marktdynamik per Ende 2021 nur leicht angestiegen und wies mit einer Verfügbarkeit von 4.1 Millionen m² im 4. Quartal 2021 rund 4.5 % mehr Büroflächen gegenüber dem Vorjahresquartal aus (Wüest & Partner, 2022, S. 50). Jedoch bestehen weiterhin regionale Unterschiede. Während Agglomerationsgemeinden rund um die Zentrumsstädte den grössten Zuwachs im Jahr 2021 verbuchten, war die Entwicklung in Grossstädten deutlich stabiler. Im Gegensatz zu den fünf grössten Schweizer Städten, welche eine durchschnittliche Angebotsquote von 3.1 % aufwiesen, lag dieser Wert bei den Vororten bzw. Agglomerationen mit 8.00 % auf einem deutlich höheren Niveau. Die Angebotsquote von Büroflächen in Agglomerationen ist innerhalb von sechs Monaten im Jahr 2021 um 23 % angestiegen. Eine solche Zunahme wurde letztmals im Jahr 2014 registriert. Total waren rund 2.42 Mio. m² Büroflächen in Schweizer Agglomerationen per Ende 2021 verfügbar (CBRE, 2022, S. 4; CSL, 2022, S. 10; Mulugeta, 2021, S. 13). Abbildung 2 veranschaulicht den Leerstandanstieg der Teilmärkte und illustriert das starke Wachstum in den äusseren Büromärkten.

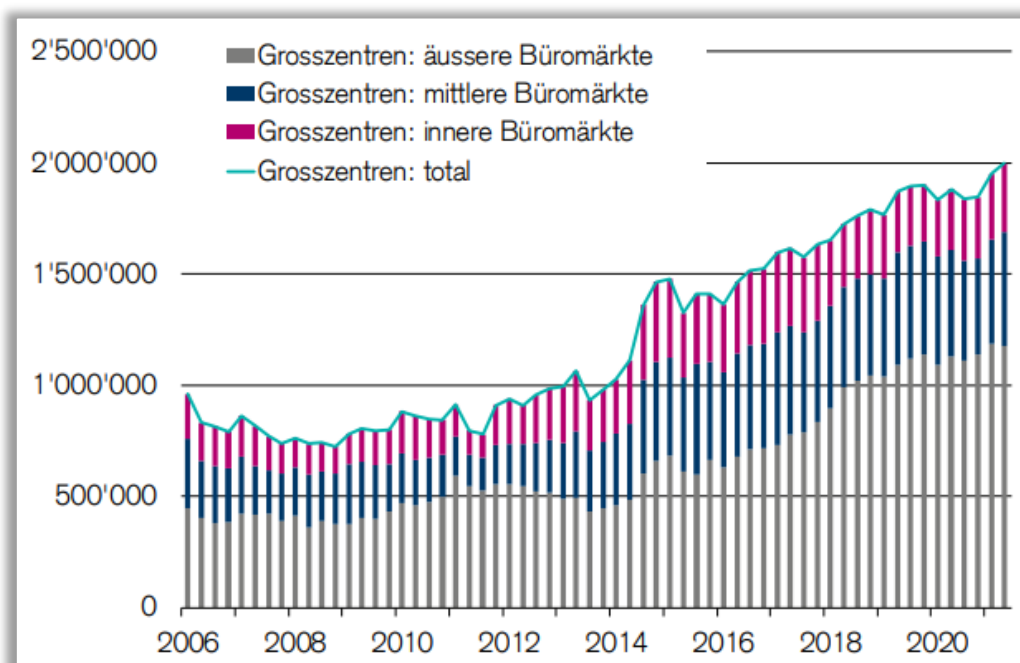


Abbildung 2: Total ausgeschriebene Büroflächen in m² per Q2 2021 (Hasenmaile & Hansen, 2021, S. 7)

Der Büromarkt Zürich präsentierte sich 2021 als Mietermarkt. Die Angebotsziffer als Mass für die Marktliquidität wird als Verhältnis zwischen den angebotenen Flächen und dem Flächenbestand im Büroflächenmarkt definiert (Wüest & Partner, 2022, S. 184). Das Angebot an verfügbaren Flächen bzw. die Angebotsziffer in der Region Zürich betrug per

Ende 2021 rund 413'900 m². Dies entspricht einer Erhöhung von rund 19 % bzw. 65'800 m² gegenüber dem Vorjahr. In Anbetracht der zahlreichen Neubauten war diese Entwicklung zu erwarten. Den grössten effektiven Flächenzuwachs in der Region Zürich weist Wallisellen auf: Dort hat das Angebot um rund 25'200 m² zugenommen. Ein ebenfalls beträchtliches Flächenangebot weisen die Teilmärkte Oerlikon und Opfikon/Glattbrugg mit aktuell ca. 161'000 m² auf. Dieses ist hauptsächlich auf verfügbare Flächen bei Neubauten sowie mehrere beträchtliche Bestandsliegenschaften wie den Franklinturm mit rund 14'800 m² inserierter Bürofläche, den Leonardo mit knapp 12'500 m² oder den Maintower mit einem Angebot von rund 4'500 m² zurückzuführen (CSL, 2022, S. 15; JLL, 2022, S. 24). Von den total 413'900 m² leerstehenden Büroflächen entfallen 48 % auf drei Teilgebiete in der Region Zürich. Abbildung 3 stellt die angebotenen Flächen dieser drei Teilmärkte – Oerlikon, Wallisellen sowie Opfikon/Glattbrugg – dar und setzt sie mit der Gesamtregion Zürich ins Verhältnis.

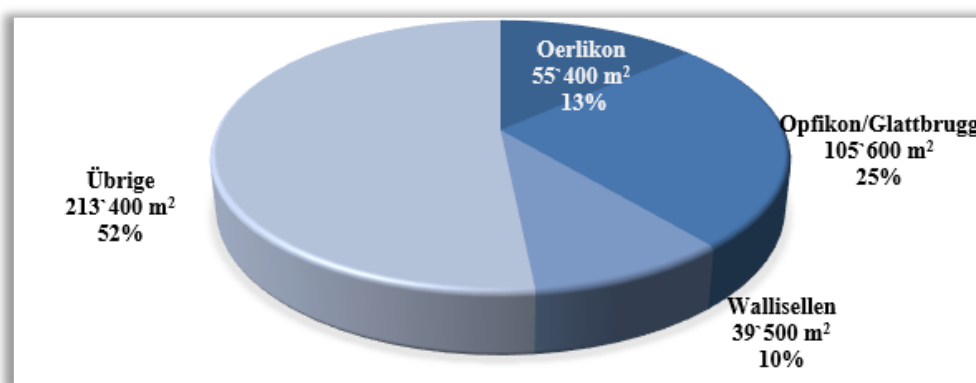


Abbildung 3: Höchste angebotene Flächen Region Zürich (Daten: JLL, 2022, S. 26)

2.1.3 Büroflächennachfrage

Allgemein kann festgehalten werden, dass der Schweizer Arbeitsmarkt im vergangenen Jahr von einer dynamischen Entwicklung geprägt war, was durch einen Beschäftigungswachstum von 1.9 % deutlich wird. Insbesondere der dritte Sektor zählt zu den Gewinner/-innen. Auch aus der Anzahl offener Arbeitsstellen, welche Ende 2021 gegenüber dem Vorjahr um 39% höher war, könnte gefolgert werden, dass diese Entwicklung zu einer erhöhten Nachfrage nach Flächen für das kommende Jahr beiträgt (Wüest & Partner, 2022, S. 50). Über die Branchen hinweg verteilt sich das Beschäftigungswachstum der letzten zwölf Monate jedoch ungleich. Abbildung 4 illustriert, dass besonders Branchen mit einem hohen Büroarbeiteranteil von der Covid-19-Pandemie wenig betroffen waren und die meisten Stellen im Bereich der Unternehmensdienstleistungen geschaffen wurden. Demgegenüber mussten der Gross- und Detailhandel die stärksten Rückgänge verzeichnen.

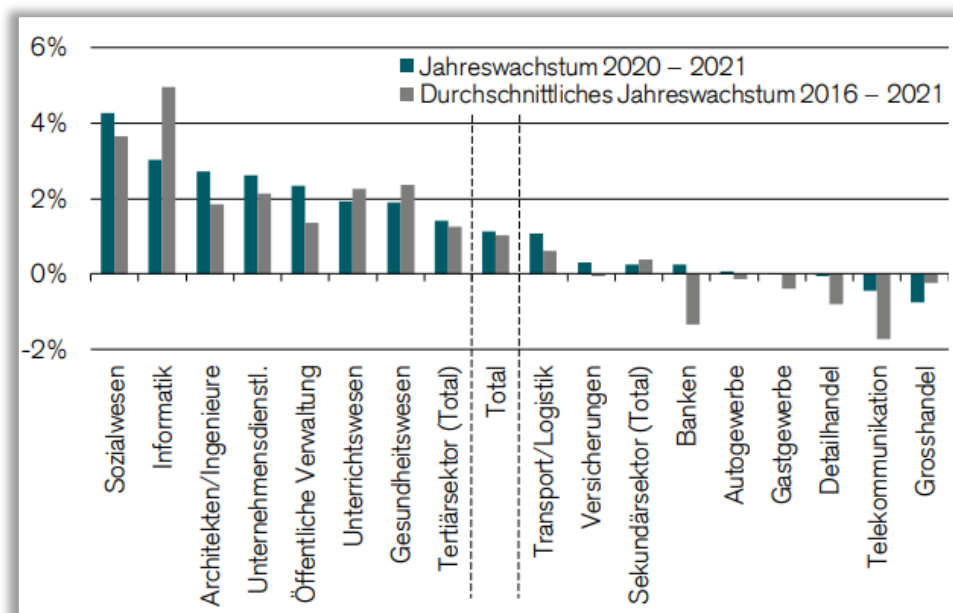


Abbildung 4: Beschäftigungswachstum nach Branchen per Q3 2021 (Hasenmaile & Hansen, 2021, S. 5)

Trotz positiver Beschäftigungstrends entwickelte sich die Nachfrage nach Büroflächen im letzten Jahr eher mässig und zahlreiche Mieter/-innen liessen sich mit der Anmietung von neuen Flächen Zeit oder haben sich gar für Flächenreduktionen entschieden – dies hauptsächlich infolge Unsicherheiten bezüglich ihres künftigen Flächenbedarfs (Erfahrungswert CBRE). Dennoch konnten in der Schweiz im Vergleich zu ausländischen Märkten zahlreiche Mietvertragsverlängerungen und Neuabschlüsse verzeichnet werden. Dies deutet darauf hin, dass strukturelle Veränderungen hinsichtlich Flächenreduktionen oder Kündigungen nur vereinzelt erkennbar und stark von der Branche abhängig sind (Hasenmaile & Hansen, 2021, S. 4).

Insgesamt wird sich aufgrund vermehrt hybrider Arbeitsweisen künftig ein Minderbedarf an Büroflächen von rund 15 % bemerkbar machen. Dennoch werden für das Jahr 2022 eine höhere Nachfrage und Aufholjagd bezüglich Vertragsabschlüsse prognostiziert. Unternehmen, bei welchen die Umzugspläne aufgrund der Covid-19-Pandemie aufgeschoben wurden, werden nun zum Handeln gezwungen. Bei Vertragsverhandlungen behalten Mieter/-innen jedoch weiterhin die Oberhand, wodurch Eigentümer/-innen zur Gewährleistung von Anreizen bzw. Incentives bei Mietvertragsverhandlungen gefordert werden. Basierend auf einem starken Wirtschaftswachstum kann trotz vermehrt hybrider Arbeitsweisen bis zum Jahr 2030 mit einem jährlichen Anstieg des Büroflächenbedarfs von rund 830'000 m² gerechnet werden. Bei Betrachtung der jährlichen Neubaupläne über die letzten zehn Jahre, welche durchschnittlich 720'000 m² p. a. betragen, könnten somit im

Falle eines starken Wirtschaftswachstums, selbst eine leicht stärkere Neubautätigkeit absorbiert werden (Hasenmaile & Hansen, 2021, S. 5-6; Wüest & Partner, 2021, S. 70-71).

Die erhöhte Nachfrage gilt allerdings nicht für jede Lage. Zentrumslagen profitieren von einer anhaltenden Nachfrage. Insbesondere an CBD-Lagen erweisen sich Büroflächen nach wie vor als rares Gut. Demgegenüber kämpfen Büroliegenschaften in Agglomerationen mit einem starken Überangebot und steigenden Leerständen. Dieses Bild zeigt sich auch in der Region Zürich, wo Suchaufträge zwar wieder angestiegen sind, sich Standortverlagerungen jedoch hauptsächlich auf Innenstadtlagen konzentrieren. Während Büroflächen in Zentrumslagen innert maximal sechs Monaten vermietet werden können, kann die Absorptionszeit bei Zürcher Agglomerationen mehrere Jahre betragen (Erfahrungswerte CBRE).

In Bezug auf Flächennachfrager/-innen wird nachfolgend die Beschäftigtenstruktur für die Region Zürich abgebildet. Die Bereiche der Architektur, Rechts- und Unternehmensberatungen (19 %), des Ausbildungswesens (15 %), der Informationstechnologie (14 %) sowie der Finanzen und Versicherungen (18 %) bilden mit 66 % die einflussreichsten Sparten. Dabei werden nicht nur Kleinflächen, sondern vermehrt auch grössere Flächen mit 1000 m² bis 2000 m² gesucht.

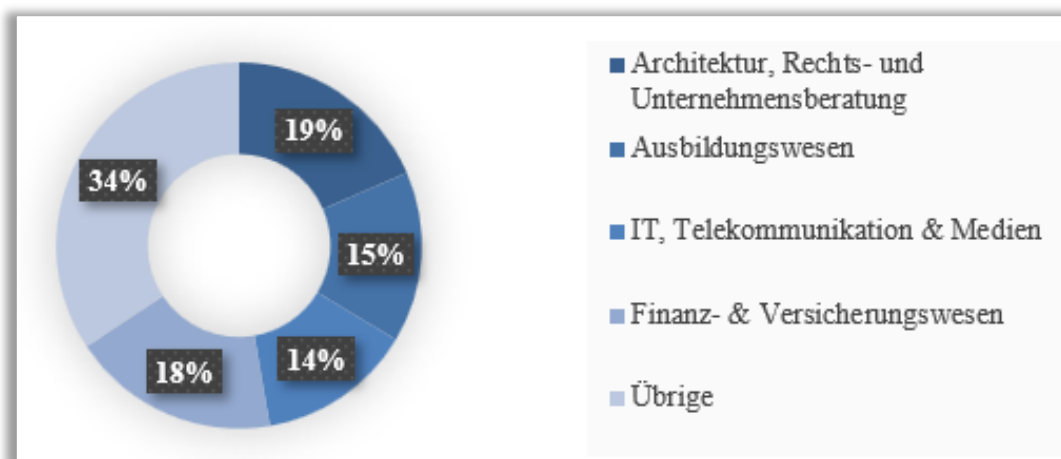


Abbildung 5: Beschäftigtenstruktur Region Zürich (Daten: JLL, 2022, S. 25)

2.1.4 Büromietzinse

Die mittleren Mieten der inserierten Büroflächen waren Ende des letzten Jahres geringer als im Vorjahr. Konkret haben sie in der Schweiz im Durchschnitt um 2.6 %, im Stadtkern Zürich um 1.6 % und in der Region Zürich zwischen 3.4 % und 4.6 % abgenommen. Abbildung 6 stellt die Entwicklung der Geschäftsflächenmietzinse in der Schweiz seit 2012 dar.

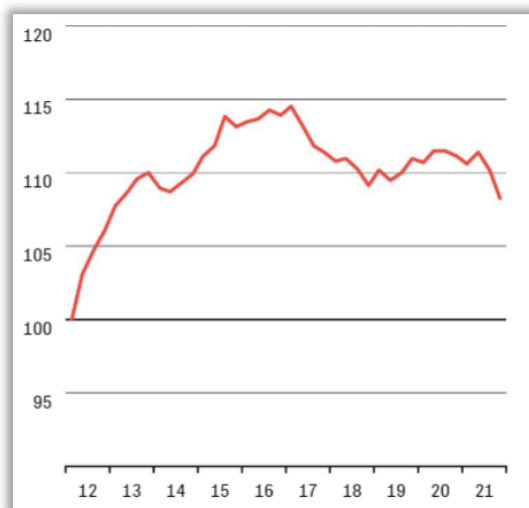


Abbildung 6: Entwicklung der Büromieten (Wüest & Partner AG, 2022, S. 45)

Aufgrund der gestiegenen Kapazitäten und Angebote werden für das kommende Jahr sinkende Mietzinse erwartet. Mit durchschnittlich 0.9 % dürfte dieser Rückgang jedoch deutlich geringer gegenüber dem Vorjahr ausfallen (Wüest & Partner, 2022, S. 44). Regionale Unterschiede bezüglich Mietzinsprognosen müssen auch im Markt Zürich beachtet werden. Während in der Stadt Zürich ein Preisrückgang von lediglich 0.1 % für das Jahr 2022 prognostiziert wird, wird für die Region Zürich eine Senkung von 0.7 % vorhergesagt (Wüest & Partner, 2022, S. 51).

Grösser als die preislichen Unterschiede im Jahresverlauf und besonders auffällig in der Region Zürich sind hingegen das Gefälle und die Bandbreite der Angebotsmieten, welche per Ende 2021 zwischen den Teilmärkten ermittelt wurden. Während sich Spitzenmieten im Zürcher Kreis 1 auf CHF 870.-/m² p. a. belaufen, liegen die Mietzinse sowohl im Kreis 12 als auch in Schlieren bei tiefen CHF 290.-/m² p. a. Auch innerhalb eines Teilmarktes sind Mietzinsstreuungen von bis zu CHF 150.-/m² p. a. feststellbar. Der Medianpreis pro Quadratmeter in der Region Zürich hat sich jedoch kaum verändert und liegt mit rund CHF 350.-/m² p. a. auf vergleichbarem Niveau gegenüber den Vorjahren (Statistik Stadt Zürich, 2019, S. 2). Abbildung 7 stellt die Angebotsmieten der unterschiedlichen Teilmärkte in der Region Zürich dar. Bei Betrachtung der drei Teilmärkte mit den höchsten Leerstandsziffern (rot umrandet) kann festgehalten werden, dass die mittleren Mietzinse per Ende 2021 zwischen CHF 200.-/m² p. a. und CHF 260.-/m² p. a. lagen.

	Angebotsmieten (CHF pro m ² und Jahr)			
	Quantil	0.25	0.5	0.75 Spitzenmiete
Nach Teilmarkt				
Kreis 1		470	540	600 870
Kreis 2		350	440	500 750
Kreis 3		230	270	310 430
Kreis 4		290	360	420 540
Kreis 5		280	320	370 750
Kreis 6		280	320	350 550
Kreis 7		300	340	430 520
Kreis 8		340	410	460 750
Kreis 9		190	240	260 380
Kreis 10		220	280	330 350
Kreis 11		220	260	310 420
Kreis 12		150	190	250 290
Stadt Zürich		250	340	450 870
Opfikon/Glattbrugg		190	230	260 350
Wallisellen		150	200	280 370
Schlieren		150	190	230 290
Kloten		170	210	240 600
Region Zürich		220	290	400 870

Abbildung 7: Angebotsmieten Teilmärkte Zürich (JLL, 2022, S. 26)

2.1.5 Entwicklungspipeline

Eine Zurückhaltung hinsichtlich Bürobautätigkeiten lassen auch Investor/-innen erkennen. Während die durchschnittliche Büroentwicklung über die letzten fünf Jahre bei ca. 50'000 m² pro Jahr lag, fällt sie bis zum Jahr 2026 mit rund 20'000 m² p. a. vergleichsweise gering aus. So lag die Summe der Baubewilligungen für Büroprojekte mit rund 1'600 Millionen bzw. 18 % unter dem langjährigen Mittel. Dies ist nicht zuletzt auf steigende Baukosten, Lieferengpässe und höhere Finanzierungszinsen zurückzuführen. Gleichzeitig konnte im letzten Halbjahr eine deutliche Zunahme der Umbaugesuche verzeichnet werden (Hansen, Hasenmaile, Rieder & Walert, 2022, S. 15; Wüest & Partner, 2022, S. 50).

Mittelfristig wird nicht nur schweizweit, sondern auch in der Region Zürich eine Verringerung der Büroentwicklungen prognostiziert. In der Innenstadt wird der Neubestand hauptsächlich aus Renovationen und Sanierungen gespeist. In Agglomerationsgemeinden stehen zwar Grossentwicklungen an, diese werden jedoch erst über einen längeren Zeithorizont und bei entsprechender Nachfrage entwickelt. Insbesondere um den Balsberg und rund um die Flughafenregion sind die Möglichkeiten und Optionen vielseitiger, weshalb Neu- oder Umbauprojekte hauptsächlich in diesen Gemeinden umgesetzt werden (Erfahrungswerte CBRE).

2.2 Der Büromietvertrag

Der Mietvertrag ist die rechtliche Grundlage für das Mietverhältnis und wird in Art. 253ff. des schweizerischen Obligationenrechts geregelt. Im Gegensatz zu Wohnmietverträgen lässt die Gestaltung der Büromietverträge mehr Spielraum, wodurch Eigentümer/-innen und Mieter/-innen mehr Optionen zustehen. Mietvertragsverhandlungen zwischen Anbieter/-innen und Nachfrager/-innen umfassen unterschiedliche Bestandteile, welche oftmals vorab in Form einer Mietofferte resümiert werden. Die Vertragskonditionen bestehen somit aus einzelnen Komponenten, welche am Schluss das Gesamtpaket bilden. Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile erläutert.

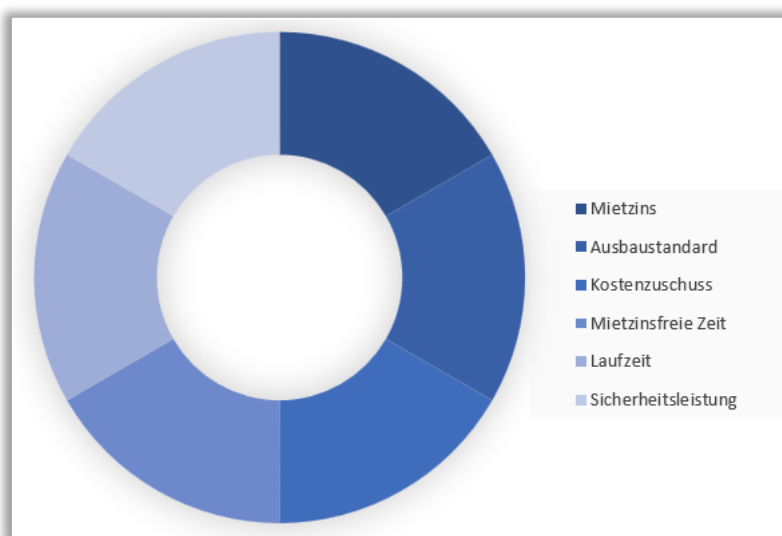


Abbildung 8: Die relevantesten Büromietvertragsbestandteile

2.2.1 Mietzins

Im Unterschied zum Wohnungsmarkt können Eigentümer/-innen von kommerziellen Liegenschaften die Höhe der Mietzinse grundsätzlich frei bestimmen. Artikel 269 bis 270e OR schützen Mieter/-innen lediglich vor missbräuchlichen Mietzinsen und Forderungen. Per Definition sind Mietzinse missbräuchlich, wenn aus der Mietsache ein übersetzter Ertrag erzielt wird, welcher die maximal zulässige Nettorendite übersteigt.

Die Lagequalität beeinflusst massgeblich die Höhe des Mietzinses. Während die Makrolage Auskunft über makroökonomische und soziodemografische Kennzahlen liefert, beschreibt die Mikrolage die unmittelbare Umgebung eines Objekts. Dazu gehören beispielsweise die verkehrstechnische Feinerschliessung, die Nähe zu Dienstleistungsanbietern, Verpflegungs- und Freizeitmöglichkeiten sowie das Vorhandensein und die Konzentration von weiteren Unternehmen oder Beschäftigten – auch bekannt als Cluster-Effekt (Eckrich, 2016, S. 2) Ferner können nebst den harten Standortfaktoren weiche Faktoren wie das Image die Mikrolage aufwerten (Bruhn, 2009, S. 131). Die Büroqualität

setzt sich jedoch nicht allein aus einem Mix von Erfolgsfaktoren aus der Makro- und Mikrolage zusammen. Vielmehr sind Objektqualitäten erforderlich, die mit der Standortqualität übereinstimmen. Ein optimaler Ausbaustandard sowie ein effizientes Layout tragen dazu bei, die Gesamtqualität einer Büroliegenschaft zu erhöhen (Erfahrungswerte CBRE).

Die Höhe des Mietzinsniveaus wiederum beeinflusst den Marktwert einer Liegenschaft. Dieser wird bei allen internationalen Standards einheitlich publiziert und in der deutschen Übersetzung als der geschätzte Betrag definiert, zu welchem eine Immobilie zum Bewertungsstichtag zwischen einem verkaufsbereiten Verkäufer und einem kaufbereiten Erwerber nach angemessenem Vermarktungszeitraum in einer Transaktion im gewöhnlichen Geschäftsverkehr verkauft werden könnte (Schwartz, 2006, S. 11).

Im Rahmen der Immobilienwertermittlung gibt es drei unterschiedliche Methoden, welche je nach Art der Immobilie angewendet werden können: die Ertrags-, Sach- und Vergleichswertmethode (Conca & Lehmann, 2005, S. 17). Einen objektiv korrekten Wert zu ermitteln, stellt dabei bei allen die grösste Herausforderung dar und ist von der Nutzungsart sowie der Rechtsordnung abhängig (Hellerforth, 2021, S. 165). Büroliegenschaften werden nach der Ertragswertmethode bewertet, wobei eine Differenzierung zwischen der Barwert- und Discounted-Cashflow- bzw. DCF-Methode vorzunehmen ist. Bei der Barwertmethode werden zur Ermittlung des Kapitalwertes konstante zukunftsgerichtete, jedoch zeitlich begrenzte Geldströme diskontiert und mit dem Rentenbarwertfaktor multipliziert. Demgegenüber unterscheidet sich die DCF-Methode darin, dass sich Geldströme nicht konstant und über eine längere Zeitdauer verhalten (Conca & Lehmann, 2005, S. 29; Raiffeisen, 2022). Da sich die für den Cashflow relevanten Aufwendungen und Erträge bei Büro- und Geschäftsliegenschaften nicht konstant verhalten und Mietverträge üblicherweise über einen Zeithorizont zwischen fünf bis zehn Jahren abgeschlossen werden, wird eine dynamische Ertragsberechnung in Form einer DCF-Methode angewendet. Hierbei werden die zu erwartenden Aufwendungen und Erträge über den Prognosehorizont von fünf bis zehn Jahren berechnet und der Free Cashflow bzw. der daraus resultierende jährliche Nettoertrag wird auf den Bewertungsstichtag diskontiert. Am Ende des Zeithorizonts kann der Restwert der Liegenschaft ermittelt werden: Dieser errechnet sich aus dem auf den Bewertungsstichtag diskontierten Barwert einer ewigen Rente. Der Barwert der Liegenschaft ergibt sich schlussendlich aus der Summe sämtlicher diskontierter Nettoerträge. Aufgrund der hohen Transparenz sowie einer detaillierten Planung bezüglich Investitionen wird bei der Immobilienbewertung immer mehr mit der DCF-Methode

gearbeitet (Conca & Lehmann, 2005, S. 30). Der Nachteil liegt hingegen in der Prognose der Free Cashflows, mit welchen Unsicherheiten sowie die Gefahr der Scheingenauigkeit einhergehen (Macht & Schneider, 2022, S. 73).

Leerstehende Büroflächen in Agglomerationen werden nicht nur mit inkonstanten Aufwänden und Erträgen konfrontiert. So hat aufgrund äusserer wirtschaftlicher Faktoren auch oftmals eine Anpassung des Mietzinses an ein orts- und marktübliches Niveau zu erfolgen. Daraus resultiert, dass Mietzinssenkungen eine gravierende Wirkung auf den Wert ausüben.

Hinsichtlich der Mietzinsgestaltung lassen sich bei Büroflächen zwei Methoden in der Praxis wiederfinden. Während die Indexmiete als häufigste Form in der Schweiz über statistisch erhobene Wertziffern definiert wird, zeichnet sich die Staffelmiete durch eine stufenweise Adaption der Nettomiete über einen gewissen Zeitrahmen aus. Die Umsatzmiete als dritte Methode wird hauptsächlich bei Verkaufsflächen genutzt und findet keine Verwendung bei Büroliegenschaften (Schneider, 2021).

Eine weitere Unterscheidung existiert in Bezug auf vertragliche Grundlagen. Während die Nominalmiete die im Vertrag ausgewiesene Anfangsmiete angibt, werden bei der Effektivmiete zusätzliche Arrangements wie mietfreie Zeiten oder Staffelmietvereinbarungen berücksichtigt. Nebenkosten, welche mit dem Gebrauch der Mietfläche zusammenhängen, fallen hierunter. Diese bilden ebenfalls einen Bestandteil der Miete und können Mieter/-innen zusätzlich zum Nettomietzins in Rechnung gestellt werden (Ferdinand Spies, 2009, S. 20). Die Höhe der Nebenkosten stellt bei Vertragsverhandlungen üblicherweise keinen Diskussionspunkt dar, da Vermieter/-innen verpflichtet sind, Mieter/-innen die einzelnen Positionen transparent zu präsentieren.

2.2.2 Ausbaustandard

Der Büroausbaustandard kann in Abhängigkeit vom Baufortschritt verschiedene Ausprägungen annehmen. In der Vermarktung werden drei Standards unterschieden – der Rohbau, Edelrohbau sowie Vollausbau (Erfahrungswerte CBRE).

Beim Rohbau sind Mieter/-innen im Rahmen des Mieterausbaus selbst für die Erstellung zuständig. Das genannte Ausbaumodell umfasst lediglich die Tragkonstruktion, die Hülle und eine Groberschliessung der Gebäudetechnik bis zur Mietfläche. Letzteres bedeutet, dass die Heizungs-, Lüftungs-, Klima-, Kälte- sowie sanitäre Anlagen – kurz HLKKS – in der Grundinstallation erstellt, jedoch noch nicht in der Mietfläche inkludiert sind. Dieses Ausbaumodell ermöglicht Mieter/-innen maximale Freiheit und Flexibilität

hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Ansprüche an die Raumplanung (Schoch, 2012, S. 32). Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch auch, dass Mieter/-innen sowohl mehr Zeit als auch Kosten für den Ausbau aufwenden müssen. Mit zunehmendem Ausbaustandard sinken demzufolge die Investitionskosten für Mieter/-innen.

Der Edelrohbau, auch bekannt unter dem Ausdruck ‚erweiterter Grundausbau‘ erfüllt diese Anforderungen. Bei diesem Modell werden nicht nur die HLKKS, sondern auch Doppelböden und Deckenbekleidungen für potenzielle Mieter/-innen ausgebaut. Eine Feinerschließung wird ebenfalls gewährleistet (Schoch, 2012, S. 32).

Ziel des Vollausbaus besteht in einer raschen Inbetriebnahme der Mieter/-innen und damit kurzfristiger Leerstandbehebung für Vermieter/-innen. Ein solcher Fall liegt vor, wenn die Ansprüche der Mieter/-innen mit den Gegebenheiten des Büroausbaus übereinstimmen. Als erweiterte Form kann das Konzept ‚Plug & Work‘ betrachtet werden, bei welchem vollwertige Arbeitsplätze inklusive Büroausstattungen vermietet werden (Schoch, 2012, S. 33). Letztendlich geht es bei der baulichen Betrachtungsebene darum, das jeweilige Nutzungspotenzial zu erfassen und durch den geeignetsten Ausbaustandard umzusetzen. Die nachfolgende Tabelle 2 fasst die Merkmale der unterschiedlichen Ausbauprodukte zusammen.

	Rohbau	Edelrohbau/ erweiterter Grundausbau	Vollausbau
Erschließung /Gebäudetechnik / HLKKS	Bis Mietfläche	Feinerschließung	Feinerschließung
Doppelböden	-	ausgebaut	ausgebaut
Deckenbekleidungen	-	ausgebaut	ausgebaut
Sanitäreinrichtungen	-	ausgebaut	ausgebaut
Betriebseinrichtungen & Ausstattungen	-	-	Teilweise vorhanden
Fazit	Kein Ausbau	Allgemeinfläche ausgebaut; Mietflächen teilweise ausgebaut	Allgemein- und Mietflächen komplett ausgebaut

Tabelle 2: Merkmale der Ausbaustandards

Büroflächen können demzufolge in unterschiedlichen Ausbaustandards an Mieter/-innen übergeben werden, wobei die häufigste Form, die des Rohbaus darstellt. Diese Tatsache kann dadurch erklärt werden, dass Büromieter/-innen oftmals interne Vorschriften in Bezug auf Flächenausbau und Corporate Identity befolgen müssen, weshalb nicht ausgebauten Flächen eine höhere Flexibilität aufweisen. Zudem wird bei Büromietverträgen typischerweise eine Rückbaupflicht der von Mieter/-innen umgesetzten Ausbauten vereinbart. Vermieter/-innen können somit nach Beendigung des Mietverhältnisses die

Büroflächen im vordefinierten Zustand (zumeist Rohbau) zurückfordern und an eine neue Partei vermieten. Entsprechend wird in der Regel im Mietvertrag der Rohbau als Übergabezustand festgehalten. Die Rückbaukosten sind dann vollumfänglich von Mieter/-innen zu tragen.

Da ein Mieterausbau kostenintensiv ist und gerade kleinere bis mittlere Unternehmen diese Geldsummen für ihre Geschäftstätigkeiten benötigen, ist es umso wertvoller und heutzutage gewöhnlich, dass sich Eigentümer/-innen an den anfallenden Ausbaukosten beteiligen. Vor allem in Zeiten hoher Büroleerstände stellen Baukostenzuschüsse ein bedeutsames Instrument dar, um einen Mieter oder eine Mieterin für die eigene Liegenschaft zu gewinnen. Grundsätzlich können zwei verschiedene Arten von Kostenbeteiligungen unterschieden werden: Entweder können sie à-fonds-perdu, d. h. mit Verzicht auf Rückzahlungspflicht, zugesprochen oder auf den jährlichen Nettomietzins überwältzt werden. Eine Kombination daraus ist ebenfalls gängig in der Praxis.

Über die letzten Jahre haben sich nicht nur die Anforderungen an den Ausbaustandard von Büroflächen, sondern auch die Bedürfnisse und Vorstellungen hinsichtlich unterschiedlicher Büroflächentypen und Layoutvarianten geändert. Der erforderliche Grundriss hängt stark von der jeweiligen Branche und vom Arbeitsmodell ab. Im Folgenden wird auf drei Grundrisstypen eingegangen, welche im klassischen Bürobetrieb am häufigsten vorkommen. Namentlich handelt es sich hierbei um das Einzel- bzw. Zellenbüro, das Multi-Space-Office sowie das Grossraumbüro.

Das bedeutendste Merkmal des Zellenbüros ist die Aneinanderreihung einzelner isolierter Zellen, welche sowohl visuell als auch akustisch voneinander getrennt sind. Ferner ermöglicht diese physische Abtrennung eine Abtretung an einzelne, unabhängige Mietparteien (Oswald, 2013, S. 37).

Das Multi-Space-Office als zweiter Grundrisstyp zeichnet sich durch die Gliederung in unterschiedliche Zonen aus. Dadurch werden Büros getrennt und es können beispielsweise Zonen für ruhige Denkarbeit wie auch Zonen zum Treffen und Austausch geschaffen werden. Das Open-Space-Büro wird als Weiterentwicklung von Multi-Space-Konzepten betrachtet und unterscheidet sich durch eine fixe Arbeitsplatzaufhebung der Mitarbeiter/-innen vom Multi-Space-Office. Es resultiert eine physische Verschmelzung der unterschiedlichen Abteilungen und Bereiche innerhalb einer Firma. Durch das einfache, schnelle und kostengünstige Entfernen der Innenwände ist eine Anpassung des Büros an

die Anforderungen der Organisation jederzeit möglich. Dies stellt einen erheblichen Vorteil dar (Ciesla, 2020, S. 4-5).

Das Grossraumbüro als dritter Grundrisstyp zeichnet sich durch eine grosse Grundfläche aus, auf welcher eine variable Anordnung der Arbeitsplätze umgesetzt werden kann. Raumgliederungssysteme ermöglichen maximale Flexibilität an neue Gegebenheiten und Bedürfnisse. Kohlert (2016, S. 125) definiert die Charakteristik des Grossraumbüros im stützenfreien Raum, der rationell durchorganisiert ist und sich bei minimalem Platzbedarf durch eine starke Multifunktionalität auszeichnet. Schwachpunkte liegen u. a. in der Akustik sowie teilweise dunklen Zonen in der Innenfläche (Oswald, 2013, S. 35-46).

Obschon die beiden letztgenannten Konzepte in vielerlei Hinsicht ähnliche Merkmale aufweisen, unterscheiden sie sich in der Handhabung der Privatsphäre des Einzelnen. Während den Mitarbeiter/-innen im Open-Space-Büro Rückzugsmöglichkeiten angeboten werden, bildet dies einen weiteren Kritikpunkt in Bezug auf Grossraumbüros, da den Mitarbeiter/-innen kein Raum für Privatsphäre gewährt wird (Ciesla, 2020, S. 5).

2.2.3 Vertragslaufzeit, Option und Kündigung

Üblicherweise werden Mietverträge für Büroflächen und kommerzielle Nutzungen im Allgemeinen für eine befristete, vordefinierte Laufzeit von fünf Jahren abgeschlossen. Verlängerungsoptionen können nach Ablauf dieser Fristen gezogen werden, wodurch sich das Mietverhältnis um weitere fünf Jahre verlängert (HEV, 2007, S. 3).

Die Lehre und Rechtsprechung unterscheiden zwischen zwei unterschiedlichen Arten von Optionen. Während bei der echten Option das Mietverhältnis zu den vereinbarten Konditionen weitergeführt wird, welche im Vorfeld festgelegt wurden, gibt die unechte Option Mieter/-innen das Recht auf Verhandlung neuer Vertragskonditionen. Finden die Vertragsparteien keinen Konsens, endet das Mietverhältnis am vorgesehenen Datum (Schaub-Hristic, 2014, S. 1-3). Das Ziel und zugleich die Herausforderung bestehen darin, ein Optimum sowohl für Eigentümer/-innen als auch für Mieter/-innen zu finden. Erstere streben Sicherheit in Form langfristiger Cashflows und Laufzeiten an. Die Nutzer/-innen hingegen gewichten die Flexibilität und damit verbunden kürzere Laufzeiten in Form von Break-Options höher. Eine Break-Option stellt für Mieter/-innen ein Sonderkündigungsrecht dar. Dadurch kann der Mietvertrag bereits vor Ablauf der definierten Vertragslaufzeit gekündigt werden, was oftmals mit einer Entschädigungszahlung – einer sogenannten Penalty-Zahlung – an Vermieter/-innen verbunden ist (RICS, 2020, S. 26). Obschon sich die Laufzeiten bei Büromietverträgen im letzten Jahrzehnt stabil entwickelt

haben, zeigt eine Analyse von Wüest und Partner (2022, S. 50), dass sich die durchschnittliche Laufzeit bei neu abgeschlossenen Mietverträgen erkennbar reduziert hat – von 6.6 auf 5.3 Jahre.

Die Kündigung eines befristeten gewerblichen Mietvertrages durch den oder die Eigentümer/-in ist in den Artikeln 257d und Art. 257f des Schweizerischen Obligationenrechts geregelt. Konkret bedeutet dies, dass Vermieter/-innen einen befristeten Geschäftsmietvertrag nur bei Zahlungsverzug der Miete oder durch Verstoss gegen die Pflichten, Sorgfalt und Rücksichtnahme kündigen dürfen. Mieter/-innen hingegen können die Kündigung gemäss Art. 263 OR einleiten, indem sie dem oder der Eigentümer/-in eine/n Nachmieter/-in stellen oder den Mietvertrag auf eine Drittpartei übertragen.

2.2.4 Mietbeginn vs. Mietzahlungsbeginn

Der Mietbeginn und der Mietzahlungsbeginn können unterschiedlich datiert sein, weshalb eine vertragliche Trennung dieser Punkte erforderlich ist. Per Mietbeginn gehen das Objekt und damit auch die Verantwortung, die Rechte und Pflichten an den oder die Mieter/-in über. Mieter/-innen haften ab Übergabe zudem für sämtliche Risiken der Flächen. Per Mietzahlungsbeginn schulden Mieter/-innen den Eigentümer/-innen den vereinbarten Nettomietzins. Da Büroflächen Mieter/-innen für gewöhnlich im Rohbau übergeben werden, gilt es diese vor Inbetriebnahme auszubauen. Da die Flächen während der Ausbauphase nicht oder nur beschränkt gebraucht werden können, liegt ein Entgegenkommen seitens der Eigentümer/-innen darin, auf die Mietzinserhebung zu verzichten. Die Nebenkosten bleiben in dieser Zeit jedoch geschuldet (Lützenkirchen, 2015, S. 118). Die Dauer der mietzinsfreien Zeit ist variabel und hängt u. a. von der Grösse der Fläche, der Vertragsdauer, den bereits bestehenden Ausbauten sowie der Attraktivität der Lage ab.

2.2.5 Sicherheitsleistung

Eigentümer/-innen erleiden bei Zahlungsunfähigkeit der Mieter/-innen immer wieder Verluste. So sind Mieter/-innen zur Sicherstellung sämtlicher vermietetseitiger Ansprüche verpflichtet, eine Sicherheitsleistung zu erbringen. Die Übergabe des Mietobjektes an Mieter/-innen erfolgt somit erst nach Leistung dieser Zahlungspflicht. Das schweizerische Mietrecht regelt in Art. 257e OR die Höhe und Art des Mietdepots. Für Geschäftsmieten kann grundsätzlich jede beliebige Form von Geld oder Wertpapier wie eine Bankgarantie, ein Mietdepot oder eine Versicherung vereinbart werden. Wenn möglich, sollte bei Geschäftsmieten aus Eigentümersicht eine Bankgarantie vereinbart werden, da im Falle eines Konkurses teilweise lange auf die Auszahlung des Bardepositums gewartet werden muss. In der Regel beträgt die Sicherheitsleistung eine halbe Jahresnettomiete.

Vermieter/-innen sind jedoch im Unterschied zu Wohnliegenschaften nicht an eine im Gesetz vorgesehene Einschränkung gebunden (Hulliger, 2022).

3. Methodologie

Nachfolgendes Kapitel widmet sich der Beschreibung sowie des Ziels der empirischen Untersuchung. Das Untersuchungsspektrum der vorliegenden Studie umfasst Büroleerstände in Zürcher Agglomerationen. Die Forschungsfragen (s. Kapitel 1.3) leiten sich aus den theoretischen Grundlagen ab und knüpfen an diese an. Um diese beantworten zu können, wurden Expertenbefragungen mittels der halbstandardisierten qualitativen Interviewmethode erhoben. Die Befragungen mit den Mietervertreter/-innen verfolgen unter anderem das Ziel, ihre Meinungen zum Büroflächenmarkt in Zürcher Agglomerationen zu ermitteln. Da bei Grossunternehmen eine Standortverlegung mehrere Jahre im Voraus geplant wird, liegt der Mehrwert der Interviews mit den Mietervertreter/-innen nebst der gegenwärtigen Einschätzung der Nachfragerseite darin, eine Zukunftseinschätzung zu erlangen.

Durch die Interviews mit den Immobilieneigentümer/-innen wird unter anderem das Ziel angestrebt, ein aktuelles Stimmungsbild unter den unterschiedlichen Eigentümer/-innen und Investor/-innen zu erschaffen. Dabei liegt der Fokus in der Ermittlung, ob und in welcher Form strategische und operative Anpassungen notwendig sind, worauf die am Ende resultierenden Handlungsempfehlungen beruhen. Übereinstimmungen sowie mögliche Spannungsfelder und Diskrepanzen zwischen den Experten und Expertinnen tragen ebenfalls zu den Erkenntnissen bei. Die beiden Interviewleitfäden dienen der Gesprächsführung und ermöglichen eine stets auf das Forschungsinteresse gerichtete Steuerung. Obschon bei den Mietvertragsbestandteilen sowie den Services eine Vorauswahl zur Verfügung gestellt wird, wurden die Fragen während der Interviewdurchführung möglichst offen gestellt. Diese Methode ermöglicht es, freie Antworten von den Expertinnen und Experten zu erhalten und ihren persönlichen Fokus zu eruieren.

Gemäss Meuser und Nagel (2005) zeichnen sich Expertinnen und Experten durch die Verantwortung für ein bestimmtes Problem sowie den Zugang zu Informationen und Entscheidungsprozessen aus (S. 73). Die Auswahl der Mietervertreter/-innen fiel auf Personen, welche über ein allgemeines Fachwissen zum Schweizer Büromarkt sowie über ein Spezialwissen zur Büronachfrage in Zürcher Agglomerationen verfügen. Die Unternehmen, für welche die drei Mietervertreter/-innen tätig sind, gehören seit Jahrzehnten zu den renommiertesten Brokerfirmen, welche sowohl nationale wie auch internationale

Kundinnen und Kunden bei der Bürostandortsuche unterstützen und beraten. Ihren Aussagen und Einschätzungen kommt daher eine besondere Bedeutung zu.

Bei den auserwählten Immobilieneigentümer/-innen wurde darauf geachtet, dass diese dem Anspruch gerecht werden, qualifizierte Aussagen zu den zu untersuchenden Themenbereichen tätigen zu können. Eine Marktanalyse von leerstehenden Büroflächen im vordefinierten Umfeld ergab eine Auswahl an unterschiedlichen Eigentümer/-innen, auf welche die Wahl der Interviewpartner/-innen fiel. Bei den selektierten Firmen wurden jeweils Personen befragt, welche die genannten Leerstände im Portfolio betreuen und damit über Detailkenntnisse verfügen. In den meisten Fällen handelte es sich dabei um Asset- oder Portfolio-Manager/-innen. Das Sampling der interviewten Expertinnen und Experten, die Art sowie der Zeitpunkt der Durchführung werden in Anhang E präsentiert.

Zur Vereinfachung der Verarbeitung und nach vorgängigem Einverständnis wurden alle Interviews aufgenommen. Das auditive Datenmaterial wurde in die schriftliche Form überführt, indem es transkribiert wurde. Da fast alle Interviews auf Schweizerdeutsch stattgefunden haben, wurde zugunsten besserer Lesbarkeit eine ausformulierte und eingedeutschte Zusammenfassung protokolliert, bei welcher auf eine inhaltlich korrekte Wiedergabe geachtet wurde. Inhaltslose Aussagen sowie Füllwörter wurden nicht transkribiert.

Die Auswertung erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse. Das Grundkonzept besteht in einer systematischen Ermittlung der Aussagen, welche in einem Kategoriensystem bearbeitet werden (Mayring, 2016, S. 114). Nach Reduzierung irrelevanten Datenmaterials in der Einzelfallanalyse wurden die relevantesten Ausführungen und Erkenntnisse in übergeordnete Themenkategorien zusammengefasst, welche auf dem Aufbau des Interviewleitfadens basieren. Mittels Inhaltsanalyse wird eine strukturierte Informationsbasis geschaffen und auf Übereinstimmungen, Diskrepanzen sowie auf sonstige Ausprägungen der Expertenaussagen hingewiesen. In einem nächsten Schritt wurden diese herausgearbeitet, interpretiert und in Empfehlungen überführt, welche das finale Ziel darstellen.

4. Auswertung der Experteninterviews

Im Folgenden werden die Ergebnisse sowohl der Expertinnen und Experten auf Mietervertreterseite als auch auf Eigentümerseite nach den übergeordneten Hauptkategorien (vgl. Anhang C) vorgestellt. Die Interviewpartner/-innen werden in Anhang E und deren mündlich wiedergegebenen Aussagen zu den jeweiligen Kategorien in Anhang D

aufgeführt, wobei an dieser Stelle erneut darauf hingewiesen wird, dass sämtliche Aussagen aufgrund der mündlichen Durchführung und Übersetzung in Schriftsprache nicht wortwörtlich zu verstehen sind. Auf Wunsch der befragten Expertinnen und Experten erfolgt die Auswertung zudem in anonymisierter Form, wodurch keine Rückschlüsse durch die getätigten Zitate und Aussagen auf die Interviewpartner/-innen gezogen werden können. Abbildung 9 veranschaulicht die im Nachfolgenden behandelten Punkte und stellt mit den entsprechenden Kapitelnummern die Verbindung zu den theoretischen Grundlagen her.

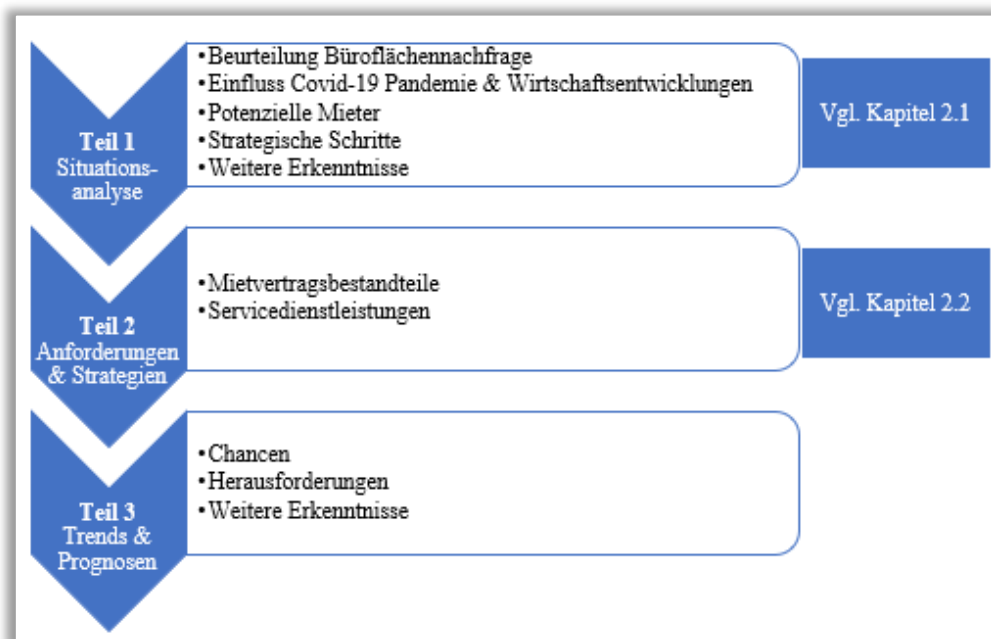


Abbildung 9: Rahmenmodell der behandelten Kategorien

4.1 Situationsanalyse

Beurteilung Büroflächennachfrage: Veränderungen und Tendenzen

Alle 14 Expertinnen und Experten gaben bekannt, dass es am Anfang der Pandemie wenig Aktivitäten gab und die Nachfrage nach Büroflächen in Zürcher Agglomerationen stark zurückgegangen ist. 82 % der befragten Eigentümer/-innen verzeichneten während der letzten zwei Jahren jedoch keine steigenden Büroflächenankündigungen oder Konkurse. Dies ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass Büromietverträge in der Regel über eine Laufzeit von 5 Jahren abgeschlossen werden und eine kurzfristige Kündigungsoption somit nicht gegeben ist. Grössere Leerstände über 1000 m² konnten in den letzten zwei Jahren nicht abgebaut werden, bemerkten 3 der 11 Eigentümer/-innen. Eine 100%-ige Übereinstimmung existiert hinsichtlich der Erkenntnis, dass seit Anfang 2022 aufgrund eines Aufholbedarfs eine zunehmende Dynamik herrscht und die Büroflächennachfrage

in Zürcher Agglomerationen nicht abgenommen hat. Darüber hinaus nehmen die Mietervertreter/-innen keine Veränderungen in Bezug auf Quadratmeteransprüche und Platzbedarf wahr. Das neue Arbeiten fordert ihren Aussagen zufolge zwar weniger Arbeitsplätze, jedoch mehr Gemeinschaftsräume, ‚collaboration space‘ und ‚quiet areas‘. Das Büro der Zukunft ist somit grossflächig, offen und bietet Möglichkeiten für den Austausch unter Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen sowie Begegnungszonen.

Einfluss Covid-19-Pandemie und Wirtschaftsentwicklungen

Aufgrund der Covid-19-Pandemie hat es gemäss den Mietervertreter/-innen bei zahlreichen Suchkundinnen und -kunden keine Veränderung, sondern lediglich einen Aufschub gegeben bzw. wurden Entscheidungen zurückgestellt. Firmen haben während der Pandemie bewusst keine Entscheidungen hinsichtlich Flächenanmietungen getroffen, da die Situation unklar war. Weder war ihnen bewusst, wie sich der Flächenbedarf ändern noch ob das hybride Arbeiten tatsächlich von Dauer sein würde. In den vergangenen zwei Jahren haben Unternehmen jedoch nicht lediglich zugewartet, sondern sich intensiver mit ihren Flächen auseinandergesetzt, strategisch anders ausgerichtet, die Flächensuche professioneller aufgestellt und an neuen Konzepten gearbeitet. Es findet aktuell eine Verschiebung weg von den klassischen, hin zu kreativen und modernen Arbeitsplätzen statt, bemerken 85 % der befragten Expertinnen und Experten. Eine weitere Auswirkung der Covid-19-Pandemie zeigt sich in den gestiegenen Mieteranforderungen. Aufgrund eines aktuellen Überangebots und Mietermarkts wird in Zürcher Agglomerationen mehr Effort von den Eigentümer/-innen erwartet. Die Gesamtheit der Interviewpartner/-innen stellt fest, dass diese Forderungen in Form von Vorleistungen und Flexibilität deutlich werden. Letztere bezieht sich sowohl auf die Laufzeit als auch auf Flächenanmietungen, geben 13 der 14 Expertinnen und Experten bekannt. 50 % der Interviewpartner/-innen fügen hinzu, dass Entscheidungen, Verhandlungen und somit Absorptionszeiten gegenwärtig zwar länger dauern, die Flächen jedoch rascher benötigt werden und ein schnellstmöglicher Einzug gewünscht wird. Die Flexibilität bezüglich Laufzeiten wird in Kapitel 4.2 präzisiert.

Wirtschaftseinflüsse wie Krieg, Inflation oder die geopolitische Situation werden bei der Nachfragerseite gegenwärtig nur begrenzt wahrgenommen. Trotz schwierigen Wirtschaftsumfelds streben Unternehmen Wachstumspläne von bis zu 10 % pro Jahr an, registriert eine Mietervertreterin. Dies bedeutet, dass kurz- bis mittelfristig grössere Flächen benötigt werden. Langfristig werden die Wirtschaftsentwicklungen jedoch auch die Flächennachfrage beeinflussen. Die Auswirkungen der Inflation und Senkung der

Aktienkurse werden sich jedoch nicht in einer Mitarbeiterentlassung, sondern vielmehr in einer Stagnation zeigen, sind zwei der drei Mietvertreter/-innen überzeugt. In Bezug auf die Flächennachfrage werden dann noch intensiver effiziente Layouts betrachtet, damit Firmen weniger Flächen anmieten müssen. Auf Eigentümerseite zeigt sich ein anderes Bild. Steigende Baukosten, Energiepreise sowie Lieferverzögerungen gehören zu den meistgenannten wirtschaftlichen Faktoren, welche sie aktuell wahrnehmen. Während der Bund zahlreiche Massnahmen über die letzten zwei Jahre ergriffen hat, um die Situation im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie zu entschärfen, erkennen über 80 % der befragten Eigentümer/-innen, dass durch diese wirtschaftlichen Auswirkungen höhere Incentives in Form von längeren mietzinsfreien Zeiten oder höheren Ausbaukostenbeteiligungen von den Mieter/-innen gefordert werden.

Potenzielle Mieter/-innen

Gemäss den Mietervertreterexpertinnen und -experten gibt es in Zürcher Agglomerationen einen breiten Mix an potenziellen Mieter/-innen, welcher durch einen ebenso breiten Mix an Flächenangeboten abgedeckt wird. Die Mietvertreter/-innen klären auf, dass sowohl grosse Flächen mit 2000 m² und mehr als auch kleinere Flächen nachgefragt werden. Ihre Kundinnen und Kunden benötigen jedoch insbesondere Flächengrössen, welche in Zentrumslagen nicht zur Verfügung stehen. 60 % der Eigentümer/-innen wenden ein, dass in den Zürcher Agglomerationen hauptsächlich kleinere Flächen bis 800 m² gut absorbiert werden. Dieses Delta stellt für die Zukunft ein Potenzial dar, welches von den Eigentümer/-innen noch nicht erkannt wird. Hinsichtlich Branchen gibt es keine Einschränkungen, jedoch ist allen Mieter/-innen gemein, dass diese preissensibel sind und Kosteneffizienz die grösste Bedeutung hat. Einer der drei Mietervertreterexpertinnen und -experten beobachtet, dass auch Finanzdienstleister Standorte in Zürcher Agglomerationen aufsuchen, da die Lohnansprüche in diesen Regionen tiefer ausfallen als in City-Lagen. Internationale Firmen sind zwar nach wie vor auf das CBD fokussiert, jedoch mangelt es in zentralen Lagen an grossen Flächen, weshalb oftmals eine Ausweichstrategie verfolgt wird. Darüber hinaus ist der Footprint eines Gebäudes zentral. Dieser kann als Schnittfläche des Gebäudevolumens mit der Erdoberfläche bezeichnet werden und spielt insbesondere bei grossen Unternehmen eine zentrale Rolle, wonach Flächen bevorzugt werden, welche sich über möglichst wenig Etagen verteilen. Neben den klassischen Back-offices und Call Centern gehören Showrooms und Versandhandel zu den neuen Nachfragern.

Strategische Schritte

Aus den Befragungen mit den 11 Eigentümer/-innen geht hervor, dass Leerstände zwar aufgrund ausbleibender Cashflows ein Problem darstellen, jedoch kein wesentlicher Druck wahrgenommen wird. Da es immer Leerstände gab, diese über die letzten zwei Jahren nicht angestiegen sind und immer wieder Bewegungen verzeichnet wurden, wissen die Eigentümer/-innen, wie sie damit umzugehen haben. Dennoch wird von rund 80 % der befragten Eigentümer/-innen erkannt, dass verstärkte strategische Schritte durchgeführt werden müssen, um ein Produkt attraktiver zu gestalten. Obschon Umnutzungen zu Wohnungen oder Hotels bei allen Eigentümer/-innen geprüft werden, ergibt die Analyse, dass diese Strategie in rund 80 % der Fälle verworfen wird. Gründe liegen unter anderem in den hohen Kosten, welche sich bei gleichbleibenden Erträgen pro Quadratmeter nicht rentieren, sowie im Glauben an den Standort und die Nutzung als Büro, weshalb auch eine Desinvestition keine Option darstellt. Ferner wird von über 80 % der Eigentümer/-innen angemerkt, dass sie sich zunehmend mit dem Thema Flexibilität auseinandersetzen müssen und es einer verschärften Kontrolle und näherer Zusammenarbeit mit den Makler/-innen und Bewirtschafter/-innen bedarf. Von Eigentümer/-innen wird zudem auch eine aktivere Rolle bei der Vermietung sowie eine stärkere Mitwirkung, Partizipation und mehr Nähe zu Kundinnen und Kunden erwartet. Dieses neue Rollenbild erscheint umso bedeutender, da die Ziele auf Eigentümerseite über diejenigen der Broker/-innen und Bewirtschafter/-innen hinausgehen und vielmehr in einer nachhaltigen und langfristigen Beziehung liegen. Knapp 60 % streben ausserdem bei Flächen bis 800 m² einen Vollausbau oder ein Plug-&-Work-Konzept an.

Allgemein zeigt das Stimmungsbild, dass aktuell eher eine Strategie des Zuwartens verfolgt wird, als dass übermässige Investitionen getätigt, hohe Incentives zugesprochen oder Mietzinse gesenkt werden. Eine Preisführerschaft, bei welcher in die Jahre gekommene Liegenschaften mit gezielten Budgetsanierungen weiterbetrieben werden, wird von rund 40 % in Betracht gezogen. Die Aufgabe besteht darin, den oder die richtige/n Mieter/-in für die richtigen Flächen zu finden, und dies erfordert Geduld.

Weitere Erkenntnisse

Einer der interviewten Eigentümer/-innen vermerkt, dass es in der nahen Zukunft zu veränderten Vertragsmodellen mit den Makler/-innen und Bewirtschafter/-innen kommen wird, weil ihr Ziel darin besteht, Vermarktungskompetenzen und Vermietungs-Knowhow intern aufzubauen. Eine weitere Anmerkung liegt darin, dass Clusterbildungen zu einem

natürlichen Nachfragesegment führen können. So haben zwei Eigentümer/-innen positive Erfahrungen durch Bildung von spezifischen Clustern aufgrund von Andock- und Synergieeffekten gemacht.

4.2 Anforderungen der Mieter/-innen und Strategien zur Leerstandsreduktion

Mietvertragsbestandteile

Die Erhebung nach den Mietvertragsbestandteilen soll Aufschluss darüber geben, ob eine Präferenz sowohl aus Sicht der Mieter/-innen als auch aus Sicht von Eigentümer/-innen ermittelt werden kann. Dabei wird die Relevanz seitens Mietvertreter/-innen auf einer Skala von 1 (sehr geringe Relevanz) bis 5 (sehr hohe Relevanz) abgefragt und der Bereitschaft der Eigentümer/-innen gegenübergestellt, welche ebenfalls mit Angaben zwischen 1 (sehr geringe Bereitschaft) und 5 (sehr hohe Bereitschaft) bewertet wird (s. Abbildung 10). Je tiefer die Gewichtung, umso geringer ist die Bereitschaft seitens der befragten Expertinnen und Experten, Mieter/-innen in diesem spezifischen Punkt entgegenzukommen. Je weiter rechts bzw. je höher die Gewichtung, umso grösser gestalten sich die Möglichkeiten und die Bereitschaft. Da die Interviewpartner/-innen sich teilweise nicht auf eine konkrete Zahl festlegen wollten, erfolgte eine konkrete Zahlenzuordnung sowohl bei den Mietvertragsbestandteilen als auch bei den Dienstleistungsangeboten aufgrund der getätigten Expertenaussagen durch die Autorin.

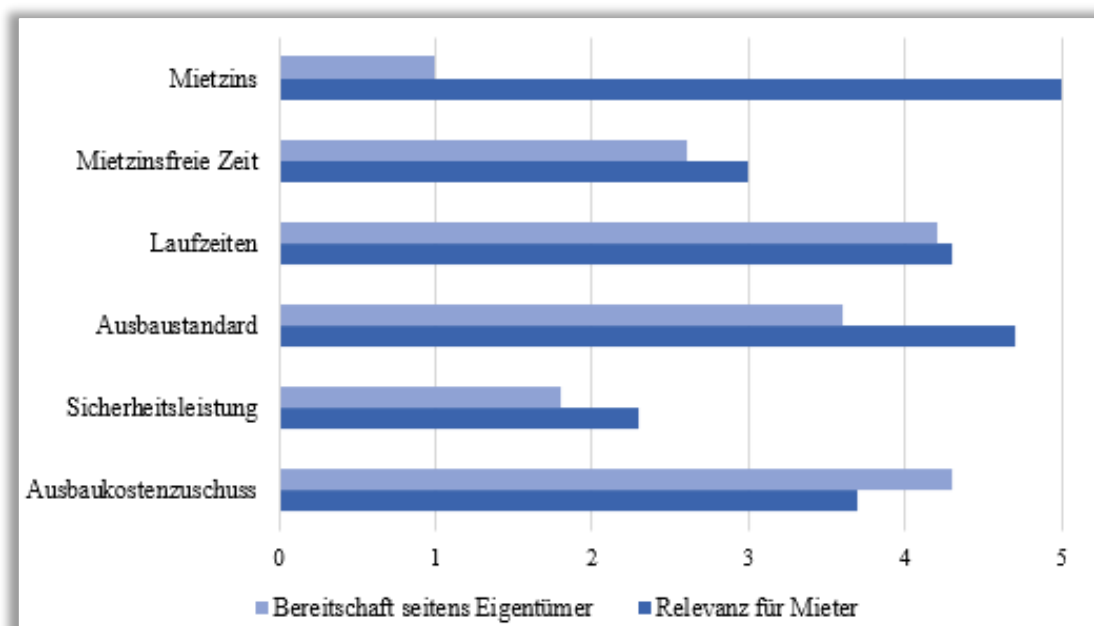


Abbildung 10: Übersicht der durchschnittlichen Ergebnisse in Bezug auf Mietvertragsbestandteile

Auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse ist bei den befragten Expertinnen und Experten ein deutlicher Trend festzustellen. Für die absolute Mehrheit (100 %) ist das

Gesamtpaket der einzelnen Bestandteile entscheidend, wobei der Mietzins von den Mieter/-innen am höchsten gewichtet wird und bei den Eigentümer/-innen die geringste Verhandlungsbereitschaft aufweist. Da sich in Agglomerationen preissensible Büromieter/-innen befinden und sich der Wert der Immobilie unter anderem über die Mieteinnahmen definiert, verwundert dieses Resultat nicht, weshalb dem Mietzins nachfolgend keine Beachtung zukommt.

Tabelle 3 bildet die Durchschnittswerte der Eigentümer- und Mietervertreterseite, die kumulierten Werte dieser sowie die Differenz der durchschnittlichen Einzelwerte ab. Bei Betrachtung der Werte ist erkennbar, dass der Flexibilität der Laufzeiten sowie dem Ausbaustandard die höchsten Gewichtungen zukommen (in gelb). Gleichzeitig zeigt sich in der Gegenüberstellung mit den Eigentümermeinungen beim Ausbaustandard das grösste Delta, weshalb diesem Aspekt bei der Handlungsempfehlung eine besondere Bedeutung beigemessen wird.

Mietvertragsbestandteile	Bereitschaft seitens Eigentümer	Relevanz für Mieter	Kumulierter Wert	Delta
Mietzins	1	5	6	4
Mietzinsfreie Zeit	2.6	3	5.6	0.4
Laufzeiten	4.2	4.3	8.5	0.1
Ausbaustandard	3.6	4.7	8.3	1.1
Sicherheitsleistung	1.8	2.3	4.1	0.5
Ausbaukostenzuschuss	4.3	3.7	8	0.6

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Durchschnittswerte der Mietvertragsbestandteile

Mietzinsfreie Zeiten werden aus Mietersicht als selbstverständlich betrachtet. Die Dauer umfasst mindestens die Zeit, welche für den Ausbau benötigt wird, plus ein bis zwei Monate. Aufgrund längerer Bewilligungszeiten und Lieferverzögerungen muss aus Eigentümersicht mit einer Verdoppelung mietzinsfreier Zeiten im Vergleich zu denen vor zwei Jahren gerechnet werden. Die Auswertung der Gespräche zeigt auf, dass der Durchschnittswert bei einem 5-Jahres-Mietvertrag zwischen 3 und 6 Monaten liegt, jedoch von der Grösse der angemieteten Fläche abhängt.

Wie die Eigentümer/-innen erkennen, sind sowohl kleine als auch grosse Mieter/-innen auf mehr Flexibilität bezüglich Mietdauer und Break-Options angewiesen, weil sie sich nicht mehr für eine zu lange Dauer verpflichten möchten. Während 2 der 11 Eigentümer/-innen diesen veränderten Anforderungen in hohem Masse in Form von unbefristeten Mietverträgen nachkommen, halten 9 Eigentümer/-innen an einer Mindestlaufzeit von 5

Jahren mit einer Break-Option nach Jahr 3 und einer Anzeigefrist von mindestens 12 Monaten im Voraus fest. Die Begründung liegt darin, dass die Erfahrung aller dieser 9 Eigentümer/-innen zeigt, dass die Option in seltenen Fällen gezogen wird und Mieter/-innen die Ausstiegsmöglichkeit nur formal benötigen. Deshalb spiegelt sich die Einführung von Break-Options in Mietverträgen bei den Eigentümer/-innen in einer hohen Bereitschaft wider. Ein weiterer Grund liegt darin, dass unbefristete Mietverträge nur zu 40 % indexiert sind und daher rund zwei Drittel der Anpassungsmöglichkeiten an die Inflation verloren gehen.

Der Ausbaustandard ist für alle Mieter/-innen von hoher Relevanz, zeichnet sich jedoch in unterschiedlicher Form ab. Da es bei Kleinmieter/-innen bis 1000 m² an fachlichem Knowhow, Ressourcen sowie an finanziellen Mitteln mangelt, wird ein unmittelbar bezugsbereiter Vollausbau gegenüber einem erweiterten Grundausbau bevorzugt. Kleinere Mieter/-innen fordern zudem zunehmend das Konzept ‚Plug & Work‘, welches nicht nur einen sofortigen Einzug, sondern aufgrund einer vollständigen Möblierung auch ein sofortiges Arbeiten ermöglicht, fügen die drei Mietvertreter/-innen hinzu. Das grösste Delta ist bei diesem Bestandteil festzustellen. Den Eigentümer/-innen ist die hohe Relevanz ausgebauter Büroflächen zwar bewusst, dennoch investieren sie ungern in Flächen ohne Mietvertragsabschluss. Das Spannungsfeld wird dadurch kompensiert, dass Grossmieter/-innen ihre Büros selbst ausbauen und aus diesem Grund Flächen im erweiterten Grundausbau bevorzugt werden. Diesem Wunsch werden die Eigentümer/-innen gerne gerecht, weil sie dadurch weder ein unnötiges Risiko eingehen noch finanzielle oder bauliche Vorleistungen tätigen müssen.

Je nachdem, wie die Flächen angemietet werden, ist die Höhe des Ausbaurückzuschusses unterschiedlich relevant. Je weiter fortgeschritten der Ausbau ist, umso geringer ist die Bedeutung für die Mieter/-innen sowie die Bereitschaft seitens Eigentümer/-innen, Rückzuschüsse zu gewähren. Bei Flächen, welche Mieter/-innen selbst ausgebaut werden, kommt diesem Bestandteil eine wesentlich höhere Bedeutung zu. Der Benchmark liegt dann zwischen 10 % und 20 % der totalen Ausbaurückkosten. Über 40 % der befragten Eigentümer/-innen zeigen sich kooperativ, indem sie bis zu 50 % der totalen Kosten vorfinanzieren und über die Vertragslaufzeit zu einem definierten Zinssatz auf den Mietzins amortisieren. Allgemein kann festgestellt werden, dass über 80 % der befragten Eigentümer/-innen Incentives in Form von Rückzuschüssen gegenüber mietzinsfreien Zeiten vorziehen. Ein Grund liegt darin, dass Ausbaubeiträge bilanziell aktiviert werden können, während sich mietzinsfreie Zeiten negativ auf die Bewertung auswirken.

Die Sicherheitsleistung bei Büroflächen beträgt in der Regel 6 Nettomonatsmieten und stellt für die Eigentümer/-innen keinen Verhandlungspunkt dar. Ausnahmen werden gemäss zwei Eigentümer/-innen bei Staatsbetrieben bzw. bei der öffentlichen Hand gemacht. In solchen Fällen sind sie mit einem Vier-Monats-Depot einverstanden oder verzichten gänzlich darauf. Die Meinungen aller drei Mietvertreter/-innen decken sich darin, dass sich Grossmieter/-innen mit einem Depot von 6 Nettomonatsmieten abgefunden haben. Für kleine Mieter/-innen hingegen ist die Höhe der Sicherheitsleistung entscheidend, da ihr benötigtes Kapital für Geschäftstätigkeiten gebunden ist. Dies widerspricht den Anforderungen der Eigentümer/-innen, da das Unternehmerrisiko bei Kleinbetrieben oftmals höher ist als bei grossen Firmen.

Es zeigt sich, dass bei der Vermietung von kleineren Flächen seitens Eigentümerschaft allgemein wesentlich mehr Flexibilität erforderlich ist. Wiederum liegt gemäss den Expertinnen und Experten die Absorptionszeit bei ungefähr der Hälfte der Zeit, die notwendig ist, um Grossmieter/-innen zu gewinnen.

Die Auswertung der befragten Eigentümer/-innen ergibt zudem folgende Erkenntnis: Bedeutsam sind stets die Nähe zu Kundinnen und Kunden sowie die Kommunikation, um ihre Anliegen zu verstehen. Das Ziel liegt in einer möglichst langen und nachhaltigen Mietdauer und damit in einem möglichst lang gesicherten Cashflow. Zwei Eigentümer/-innen führen weiter aus, dass ihre Mietverträge und Schnittstellenpapiere lange und komplex sind, wodurch es nicht nur bei Mieter/-innen, sondern auch bei Bewirtschafter/-innen zu einer Überforderung kommt.

Servicedienstleistungen

Generell zeichnet sich durch die Interviews ab, dass Mitarbeiter/-innen im Zentrum der Betrachtung liegen und es aus Unternehmenssicht gilt, ein auf ihre Bedürfnisse angepasstes Büro zur Verfügung zu stellen. Die Expertinnen und Experten geben bekannt, dass es heute nicht mehr lediglich darum geht, gute Mitarbeiter/-innen für das eigene Unternehmen zu gewinnen, sondern diese auch für die Innovation und Unternehmenskultur ins Büro zu holen. Daraus folgt, dass sich Unternehmen heutzutage vielmehr die Frage stellen müssen, was gute Mitarbeiter/-innen von ihrem Arbeitsplatz erwarten, denn finanzielle Benefits allein steigern die Attraktivität eines Arbeitgebers nicht – diesbezüglich sind sich die Mietvertreter/-innen einig. Entsprechend haben sich auch die Anforderungen der Büromieter/-innen an die Immobilieneigentümer/-innen hinsichtlich Servicedienstleistungen und Angebotspaketen in Agglomerationsgebieten geändert. Nach Ansicht aller 14

Expertinnen und Experten erwarten Mieter/-innen heute wesentlich mehr von Bürogebäuden in Bezug auf Ausstattung und das Dienstleistungsangebot als vor der Covid-19-Pandemie. Je umfangreicher das Angebot, desto attraktiver ist das Gebäude für Mitarbeiter/-innen und umso grösser sind Interesse von Unternehmen und ihre Zahlungsbereitschaft. Während gewisse Services heutzutage unabdingbar sind, gestalten sich andere wiederum als vernachlässigbar. Nachfolgend werden die ausgewählten Dienstleistungen und Erfolgsfaktoren auf einer Skala von 1 bis 5 verbildlicht. Hierbei wird aus Mietervertretersicht die Relevanz von 1 (sehr niedrige Relevanz) bis 5 (sehr hohe Relevanz) den Ansichten der Eigentümer/-innen gegenübergestellt. Letztere wurden zu einem möglichen Potenzial befragt, welches sich aus einer Kombination von Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und bisherigen Erfahrungen zusammensetzt. Je höher die Auswertung, umso höher ist ihrer Meinung nach das Erfolgspotenzial bei Umsetzung der entsprechenden Dienstleistungen.

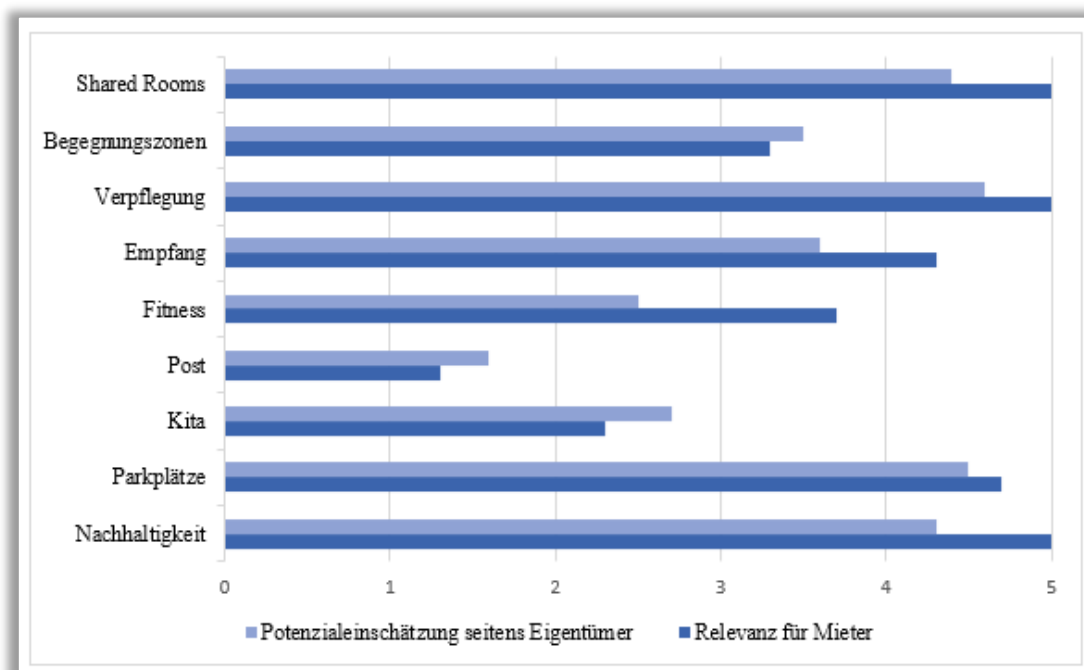


Abbildung 11: Übersicht der Ergebnisse bezüglich Servicedienstleistungen und weiteren Faktoren

Die Auswertung der Anforderungen und Services an Büroflächen in Zürcher Agglomerationen hat ergeben, dass aus Mietervertretersicht im Durchschnitt die höchste Relevanz bei einem Verpflegungsangebot, bei ‚shared meeting & conference rooms‘ sowie beim Thema Nachhaltigkeit liegt. Neben dem Ziel, gute Mitarbeiter/-innen zu gewinnen, kommen aus Unternehmenssicht somit der Möglichkeit, Räume flexibel anzumieten, sowie der ökologischen Verantwortung bzw. Achtung der Klimaneutralität gewichtige Bedeutungen zu. Zwei der drei Mietvertreter/-innen halten fest, dass besonders internationale

Kundinnen und Kunden ausschliesslich Flächen anmieten, welche über ein Nachhaltigkeitszertifikat verfügen. Sie präzisieren, dass es dabei nicht nur um das Label selbst geht, sondern darum, dass nur so viel Energie für die Heizung und Kühlung verbraucht wird wie nötig, um die Umwelt zu schonen. Dieser zunehmend bedeutsame Aspekt befindet sich bei ihren Suchkundinnen und -kunden bereits in der Longlist. Die zweithöchste Relevanz ist aus Mietervertretersicht bei einem Parkplatzangebot zu finden, dicht gefolgt von einem Empfang. Sämtliche weitere Dienstleistungen sind aus ihrer Sicht nicht zwingend notwendig, jedoch wünschenswert.

Diese Ansichten werden auch von den Eigentümer/-innen geteilt, wobei sie das Potenzial eines grosszügigen Parkplatzangebots für eine erfolgreiche Vermietung höher einstufen als dasjenige der Nachhaltigkeit. Aus Eigentümersicht hat die Umfrage zudem ergeben, dass sich in finanzieller Hinsicht sämtliche Services und Dienstleistungen nicht rentieren. Sie helfen jedoch dabei, ein Produkt attraktiver zu gestalten und dadurch Interesse bei potenziellen Mieter/-innen zu wecken. Dabei gilt es stets zwischen Single- und Multi-Tenant-Konzepten zu unterscheiden. Während ein Single Tenant das Gebäude in seiner Gesamtheit mietet, wird es bei einem Multi-Tenant-Konzept von mehreren Mieter/-innen geteilt (Flexas, 2019). Gemäss Eigentümer/-innen haben Grossmieter/-innen ihr eigenes Konzept, während kleinere Unternehmen mehr Services und Dienstleistungen fordern. Flexibel anmietbare Räumlichkeiten sowie Co-Working-Konzepte sind gefragt und erfolgsversprechend, äussern vier Eigentümer/-innen. Darüber hinaus teilen sie die Ansicht, dass man sich als Eigentümer/-in zukünftig weg vom Besitzergedanken, hin zu flexibel zugänglichen Flächen und Servicenutzungen bewegen muss. Diesem Anspruch muss besonders bei einem Multi-Tenant-Gebäude Rechnung getragen werden, wenn auch das Risiko oftmals von den Betreiber/-innen auf die Eigentümer/-innen übertragen wird. Die gleiche Problematik besteht bei den Begegnungszonen und beim Empfang. Über 50 % sind sich einig, dass die Nachfrage nach diesen Angeboten vorhanden ist, die Kostenüberwälzung jedoch nicht von allen Mieter/-innen akzeptiert und gutgeheissen wird. In Bezug auf Verpflegung legen Mieter/-innen einen höheren Wert auf Verweil- und Begegnungsmöglichkeiten als das Nahrungsangebot selbst. Ein Parkplatzangebot kann ebenfalls einen erheblichen Mehrwert in Agglomerationen schaffen. Eine hohe Gewichtung kommt jedoch nicht nur der Anzahl der Parkplätze, sondern vermehrt einem Angebot an Ladestationen sowie Carpooling-Konzepten zu. Carpooling-Konzepte zeichnen sich dadurch aus, dass Parkplätze flexibel und je nach Gebrauch angemietet werden können, wodurch erneut die Priorisierung flexibler Anmietungsmöglichkeiten verdeutlicht wird.

Nachhaltigkeitsthemen und der Bedarf an Informationen zu Umwelt, Sozialem und guter Unternehmensführung, was im Englischen mit ‚ESG‘ abgekürzt wird, kommen eine sprunghaft steigende Bedeutung zu (Everling, 2020, S. 374). Knapp 40 % der befragten Eigentümer/-innen nehmen die zunehmende Relevanz vor allem dadurch wahr, dass Firmen ihren Standort nicht lediglich aufgrund der Lage oder des Mietpreises, sondern vermehrt aufgrund ökologischer Aspekte wechseln, wobei dies hauptsächlich auf internationale Firmen zutrifft. 82 % der befragten Eigentümer/-innen stellen dabei fest, dass es keine konkreten Richtlinien gibt und der Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ breit definiert wird. Während einerseits auf wiederverwendbare Materialien gesetzt wird, liegt der Fokus andererseits auf ‚green leases‘. Diese sogenannten ‚grünen Mietverträge‘ sollen es Vermieter/-innen und Mieter/-innen ermöglichen, Umweltziele durch ihre organisatorischen Praktiken und kooperativen Arbeitsweisen zu verfolgen. Die ‚grünen Klauseln‘ im Mietvertrag zielen darauf ab, Energieeffizienz und andere Nachhaltigkeitsziele in Form einer Mieter-Vermieter-Beziehung anzustreben (Janda, Bright, Patrick, Wilkinson & Dixon, 2016, S. 3). Eine interessante Ansicht offenbart ein Eigentümer damit, dass Labels langfristig an Bedeutung verlieren werden, weil der CO₂-Ausstoss massgebend sein wird. Zertifizierungen und Labels müssen daher neu erfunden werden bzw. es muss eine Einigung über die messbaren und richtigen Indikatoren herrschen. In diesem Punkt liegt die grösste Herausforderung, äussern zwei Eigentümer/-innen. Tabelle 4 fasst die durchschnittlichen Werte der einzelnen Dienstleistungen zusammen. Die höchsten kumulierten Werte liegen bei den gelb hinterlegten Faktoren vor, welchen im Rahmen der Empfehlungen besonders Rechnung getragen werden soll.

Services & Dienstleistungen	Potenzialeinschätzung seitens Eigentümer	Relevanz für Mieter	Kumulierte Beurteilung	Delta
Shared Rooms	4.4	5	9.4	0.6
Begegnungszonen	3.5	3.3	6.8	0.2
Verpflegung	4.6	5	9.6	0.4
Empfang	3.6	4.3	7.9	0.7
Fitness	2.5	3.7	6.2	1.2
Post	1.6	1.3	2.9	0.3
Kita	2.7	2.3	5	0.4
Parkplätze	4.5	4.7	9.2	0.2
Nachhaltigkeit	4.3	5	9.3	0.7

Tabelle 4: Gegenüberstellung der Durchschnittswerte der Servicedienstleistungen

Weitere Nennungen

Merkmale und Ausstattungen, die zwar nicht im Fragebogen zur Auswahl stehen, jedoch gemäss Mietvertreter/-innen ebenso gesucht werden, sind Veloabstellplätze, Duschen sowie eine technisch moderne Infrastruktur, bei welcher Kühldecken primär zu einem angenehmen Raumklima im Büro beitragen. Die Erreichbarkeit mit dem Auto wird umso relevanter, je weiter sich die Liegenschaft in der Agglomeration befindet. Ergänzungen seitens Eigentümer/-innen bestehen in der Ansicht, dass eine gute technische Ausstattung automatisch vorausgesetzt wird und ein erfolgsversprechender Mehrwert im Angebot von Services oder neuen Konzepten besteht. Neun der 11 Eigentümer/-innen sind zudem der Meinung, dass das klassische Sparen und ein tiefer Mietzins allein nicht mehr im Vordergrund stehen, sondern der Schwerpunkt auf der Erreichbarkeit bzw. der Anbindung an Autobahnen und öffentliche Verkehrsmittel liegt. Von einem Eigentümer wird angefügt, dass Sauberkeit- und Sicherheitsaspekte in gleicher Weise mitberücksichtigt werden.

4.3 Trends und Prognosen

Tabelle 5 fasst die von den befragten Expertinnen und Experten meistgenannten Chancen und Risiken zusammen.

+	Nähe Flughafen	-	Alter & Flexibilität der Gebäude
	Grösse der Flächen / Foodprint der Geschosse		Investitionsbedarf
	Mietzinsniveau		Konkurrenz / Neubauten
	«All-in-one-Package»		Nachhaltigkeit
	Mobilität der Zukunft		Rentabilität
	Wirtschaftsstandort Zürich		Mietzinspotenzial
	Clusters		Lage / Erreichbarkeit

Tabelle 5: Chancen & Risiken von Büroleerständen in Zürcher Agglomerationen

Chancen

Alle 14 Expertinnen und Experten sehen für Büroflächen in Zürcher Agglomerationen in einer kurzen bis mittelfristigen Sicht ein Potenzial. Aus Mietvertreter-sicht punkten Büroflächen in Zürcher Agglomerationen zusätzlich zur Nähe zum Flughafen durch die grosszügigen Geschossflächen, welche in City-Lagen kaum vorhanden sind. Das gegebene und beschränkte Mietzinsniveau stellt zwar aus Mietersicht einen Vorteil, aus

Eigentümersicht jedoch einen Nachteil dar. Denn insbesondere bei älteren Gebäuden besteht ein hoher Investitionsbedarf, während eine Überwälzung auf den Mietzins schwer oder gar nicht umsetzbar ist. Das im Vergleich zu Innenstadtlagen tiefere Mietzinsniveau erlaubt den Unternehmungen, welche sich in Zürcher Agglomerationen ansiedeln möchten, eine höhere Flächenanmietung, wodurch Mitarbeiter/-innen mehr Raum zur Verfügung gestellt wird. Dadurch kann sich auch das Unternehmen wiederum von der Konkurrenz abheben, da gemäss Expertinnen und Experten Platz und Raum bei den Mitarbeiter/-innen in hohem Masse geschätzt werden. Darüber hinaus haben zahlreiche Branchen wie der Technologie- oder IT-Bereich keinen Vorteil durch Standorte im CBD. Von Bedeutung ist für die Unternehmen, vom Wirtschaftsstandort Zürich und seiner guten Reputation profitieren zu können.

Das Gesamtpaket, welches von den Eigentümer/-innen auch mit dem Begriff ‚Rundumsorglos-Paket‘ beschrieben wurde, wird von über 60 % der befragten Eigentümer/-innen als Chance wahrgenommen. Der Mehrwert, den Eigentümer/-innen Mieter/-innen damit offerieren können, liegt darin, alles aus einer Hand anzubieten – von der Bauabteilung, über ein Vermarktungs- und Asset-Management-Team, bis hin zur Bewirtschaftung. Das Ziel besteht dabei stets in der Nähe zur Kundin oder zum Kunden. Durch den persönlichen Kontakt kann ein/e Eigentümer/-in verstärkter, mit kürzeren Entscheidungswegen und schnelleren Reaktionszeiten auf die Bedürfnisse und Ansprüche der Mieter/-innen reagieren.

Die Mobilität der Zukunft wird zwar nur von zwei Eigentümer/-innen genannt, sie stellt jedoch einen weiteren Aspekt dar, welchem Rechnung getragen werden soll. Innerstädtische Lagen werden immer grüner und sind meist nur noch mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar. Die Überlastung von Zügen und Trams stellt ein Problem dar und führt dazu, dass Arbeitnehmer/-innen mit dem eigenen Auto anreisen möchten. Daher stellt sich die Anschlussfrage, wie zukünftige Mitarbeiter/-innen zur Arbeit gelangen werden. Ladestationen für Elektrofahrzeuge spielen eine zunehmend zentrale Rolle und stellen einen Wettbewerbsvorteil dar. Eine gezielte Vermarktung, neue Konzepte und Clusterbildungen stellen gemäss den Expertinnen und Experten weitere Erfolgsfaktoren und Chancen für Agglomerationsgebieten dar.

Herausforderungen

Die grössten Herausforderungen sehen die Mietvertreter/-innen in den höheren Ansprüchen der Büromieter/-innen und dem damit verbundenen Investitionsbedarf seitens der

Eigentümer/-innen. Um Büroleerstände nachhaltig und langfristig zu senken, müssen Gebäude den steigenden Marktanforderungen genügen, sind sich alle drei Expertinnen und Experten einig. Konkret bedeutet dies, dass Büroliegenschaften technisch auf dem neuesten Stand sein müssen und dies bei gleichbleibendem Mietzinsniveau. Eine weitere Aufgabe liegt in der Innovativität bzw. darin, sich von der Konkurrenz durch ein innovatives, herausstechendes Produkt abzuheben.

Aus Eigentümersicht besteht die Herausforderung in den zunehmenden Erwartungen bezüglich Vorleistungen und darin, dass in die Jahre gekommene Gebäude mit Neubauten nicht mithalten können. Konkret bedeutet dies, dass teilweise hohe Investitionskosten ohne Erfolgsversprechen getätigt werden und Aufrüstungen auf einen modernen Standard so ausgestaltet werden müssen, dass die Bauten noch rentabel sind. Eine Schwierigkeit liegt auch darin, dass Neubauten zu einem vergleichbaren Mietzins auf dem Markt zu finden sind – ein gewisses Mietzinsniveau ist somit gegeben. Es stellt sich daher die Frage, wie solche Gebäude rentabel gehalten werden, um eine entsprechende Rendite zu erwirtschaften. Das Thema Nachhaltigkeit gestaltet sich insofern als Herausforderung, als diesem Anspruch in nützlicher Frist Rechnung getragen werden muss. So haben Liegenschaften mit fossilen Heizsystemen aufgrund der höheren Nebenkosten Nachteile. Eine sofortige Umsetzung bzw. ein sofortiger Umbau erweist sich jedoch als schwierig. Auch hinsichtlich dieses Punktes stellt sich aus Eigentümersicht die Frage, wie mit einer solchen Betriebskostensteigerung umgegangen werden soll.

Die Erreichbarkeit bzw. Lage kann sowohl als positiver als auch negativer Aspekt gewertet werden. Einerseits gewinnen zentrale Lagen aufgrund der Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln sowie Prestige an Attraktivität. Andererseits gewichten zahlreiche Branchen die Erreichbarkeit mit dem Auto höher. Bei diesem Kriterium gilt es immer eine individuelle Betrachtung vorzunehmen. Fakt ist jedoch, dass der Standort und die damit verbundene Erreichbarkeit für Kundinnen und Kunden entscheidend sind.

Zusammenfassend stimmen alle 14 Expertinnen und Experten dem Szenario B im Fragebogen zu, welchem zufolge die Nachfrage wieder zunehmen wird. Sie sind jedoch der Meinung, dass der Anspruch an die Flächenqualität gestiegen ist und damit Investitionen und Massnahmen seitens Eigentümerschaft notwendig sind, um ein attraktives Produkt anbieten zu können.

5. Handlungsempfehlungen

Nachfolgend werden die Handlungsempfehlungen für Immobilieneigentümer/-innen von Büroleerständen in Zürcher Agglomerationen präsentiert. Dabei gilt es, eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen. Eine vollumfängliche Empfehlung für eine erfolgreiche und nachhaltige Vermietung basiert darauf, unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen. Wie ein solches ganzheitliches Äquilibrium angestrebt werden kann und worauf beim Perspektivenwechsel geachtet werden muss, wird in Abbildung 12 dargestellt und in den anschliessenden Unterkapiteln präzisiert.

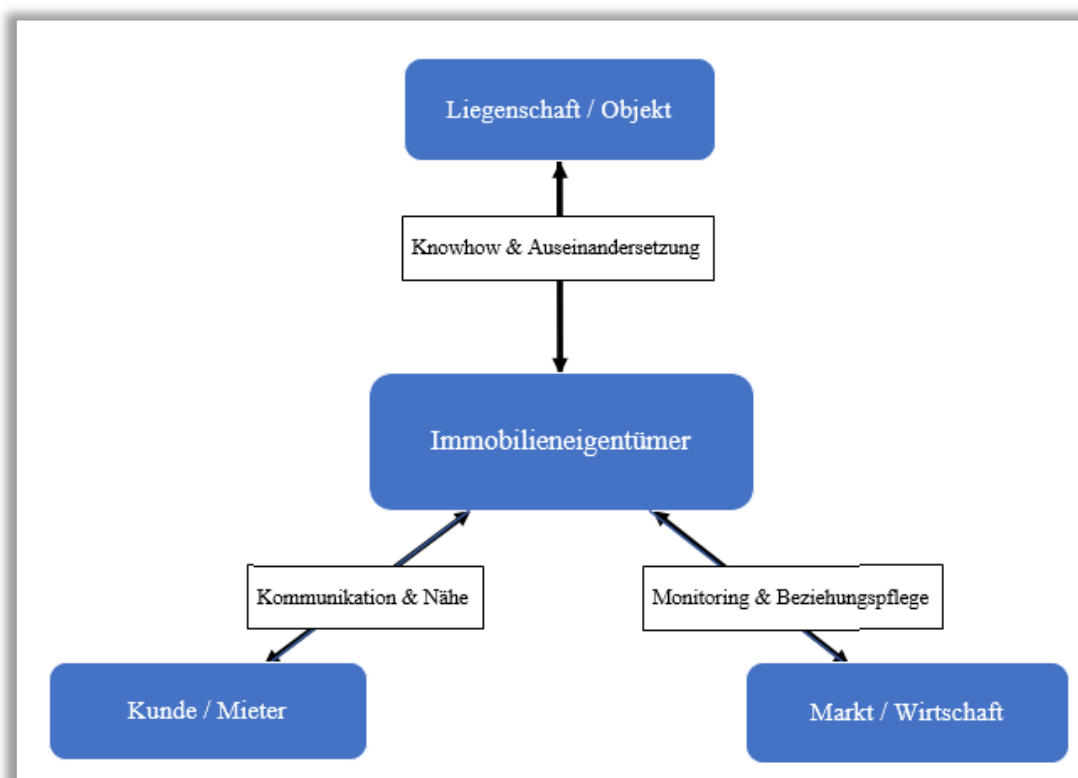


Abbildung 12: Perspektivenwechsel der Handlungsempfehlungen

5.1 Liegenschaft / Objekt

Eine erste Empfehlung ist die Auseinandersetzung mit der Liegenschaft. Eine erfolgreiche und nachhaltige Vermietung hängt wesentlich vom Erkennen von Potenzialen und Grenzen sowie einer frühzeitigen und intensiven Vertiefung sämtlicher für die Liegenschaft relevanter Dokumente ab. Anhand der Gespräche mit den Eigentümer/-innen stellt die Autorin fest, dass es oftmals an einem vertieften Wissen mangelt und daher Handlungsbedarf in diesem Punkt für jede/n Eigentümer/-in essenziell ist. Eine ebenso hohe Relevanz liegt in einer sauberen Aufarbeitung sämtlicher Dokumente wie Grundrissplänen, Flächenangaben, Mietvertragsvorlagen sowie Schnittstellenpapieren. Die Erfahrung der Autorin zeigt, dass diese Dokumente häufig erst bei Vorhandensein eines konkreten

Mieters bzw. einer konkreten Mieterin aufgearbeitet werden, wodurch viel Zeit verloren geht.

Bezüglich Dienstleistungen und Services, welche in einer Liegenschaft zur Verfügung gestellt werden sollten, besteht das Ziel darin, Kundinnen und Kunden ein ‚Rundum-Sorglos-Paket‘ anzubieten. Über den Preis allein kann man sich heutzutage als Eigentümer/-in in Zürcher Agglomerationen nicht mehr differenzieren. Die höheren Erwartungen seitens der Mieter/-innen zeigen sich nicht nur bei den Incentives und in einem Entgegenkommen der Mietvertragsbestandteile, sondern auch in einem Serviceangebot vor Ort. Nachfolgend werden die entsprechenden Empfehlungen abgebildet und erläutert.

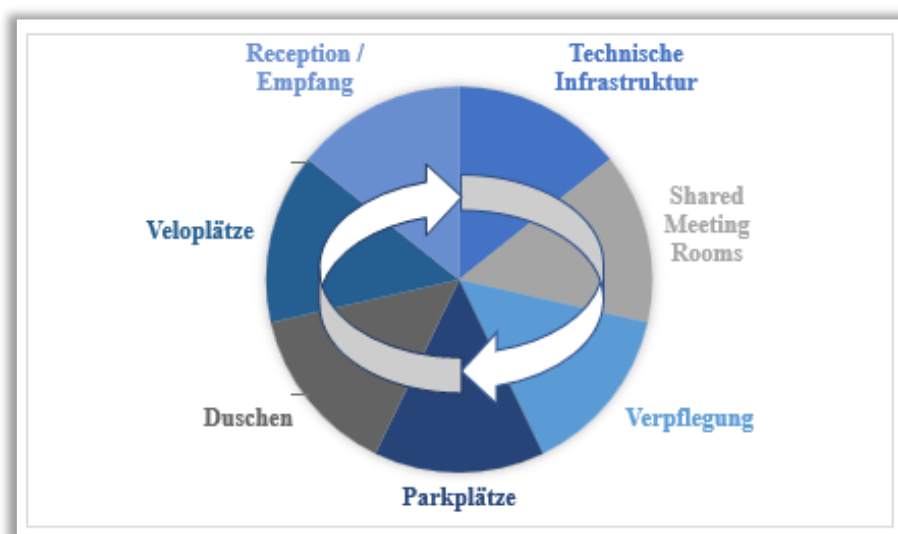


Abbildung 13: Prioritätenrangfolge der Dienstleistungen und Angebote

Die erste Empfehlung betrifft die technische Infrastruktur, auf der damit der Fokus liegt. Mieter/-innen legen am meisten Wert auf ein angenehmes Raumklima, welches durch ein Kühl- oder Lüftungssystem erreicht werden kann. Bei grossflächigen Leerständen wird eine Vorbereitung bzw. ein Ausbau der Leitungen bis hin zur Mietfläche, bei kleineren Flächen eine komplette Installation der Kühldecken bis in die Mietflächen angeraten.

Die zweite Empfehlung liegt im Anbieten von flexibel anmietbaren Meeting Rooms. Idealerweise soll versucht werden, Drittanbieter wie Co-Working-Konzepte als Mieter/-innen zu gewinnen, da diese über ein entsprechendes Knowhow und Erfahrungswerte verfügen. Ansonsten empfehlen sich ein eigenständiger Ausbau sowie eine gesteuerte Buchung und Abwicklung über eine App. Durch die Digitalisierung können nicht nur Personalkosten gespart werden, sondern auch Daten ausgewertet, analysiert und die Abrechnungen direkt über die Nebenkosten verbucht werden. Die Kosten für ein ausgebautes

Besprechungszimmer von ca. 40 m² inklusive Möblierung belaufen sich auf ca. CHF 30'000.- (Sennhauser, 2022).

Die dritte Empfehlung umfasst ein Verpflegungsangebot. Sofern es sich um eine grössere Liegenschaft handelt, soll auch hier versucht werden, mit Partner/-innen eine Kooperation einzugehen. Hierbei lohnt es sich, die Kooperationspartner/-innen anfangs finanziell zu unterstützen, um die Attraktivität der Liegenschaft zu steigern und damit höhere Mieteinnahmen bei den Büromieter/-innen zu erzielen. Bei kleineren Liegenschaften wird mindestens ein Felfel- oder Selecta-Automat nahegelegt. Die Kosten für einen Felfel-Automat liegen zwischen CHF 1500 und CHF 3000 pro Monat. Darin enthalten ist ein Gesamtpaket mit sich wöchentlich änderndem Menü, Recycling, regelmässigem Auffüllen und Startevent (Müller, 2022). Bedeutsam ist zudem, dass den Mitarbeiter/-innen ein Verweilort mit Tischen und Stühlen zur Verfügung gestellt wird. Die Miete für diese gemeinsam genutzte Fläche kann beispielsweise proportional zu den angemieteten Flächen hinzugerechnet werden, wodurch Eigentümer/-innen keine Quadratmeter verlieren. Für einen Aufenthaltsraum bzw. eine Cafeteria von rund 80 m² inkl. Mobiliar muss mit Investitionskosten von ca. CHF 60'000.- gerechnet werden (Sennhauser, 2022).

Nachfolgend aufgeführte Dienstleistungen wie Veloabstellplätze, Duschen sowie Parkplätze werden ebenfalls geschätzt, wobei bei letzteren Elektroladestationen sowie Carpooling zunehmend gefragt werden. Auch hinsichtlich dieses Angebots empfiehlt sich eine digitale Lösung, beispielsweise über eine App. Sämtliche Dienstleistungen, welche im Folgenden erläutert werden, sind ‚nice to have‘. Ein Empfang bzw. eine Rezeption fördert den persönlichen Austausch und soll bestmöglich durch Kooperationspartner/-innen zur Verfügung gestellt oder zumindest in ein potenzielles Layout-Konzept integriert werden. Mieter/-innen schätzen das Gefühl, persönlich von einer Person empfangen zu werden, weshalb diesem Aspekt eine besondere soziale Bedeutung zukommt. Obschon Nachhaltigkeitsthemen zunehmend bedeutsam bei grossen Mieter/-innen werden, gilt es stets abzuwägen, welche Investitionen sich tatsächlich rentieren und worin der konkrete Mehrwert sowohl für Mieter/-innen als auch für Eigentümer/-innen besteht. Denn Mieter/-innen in Agglomerationen sind preissensibel und die Prioritäten und Vorgaben von Klein- bis Mittelunternehmen von internationalen Grossunternehmen unterscheiden sich. Daher ist es sinnvoll, eine Analyse immer gezielt pro Liegenschaft durchzuführen. Labels sind kostenintensiv und werden nicht von allen Kundengruppen nachgefragt. Wenn man als Eigentümer/-in die Liegenschaft zu nachhaltigen Objekten umbaut, um Betriebskosten zu reduzieren, resultiert daraus der Effekt einer höheren Nettomiete, was für

Büromieter/-innen wiederum ein Nullsummenspiel bedeutet, für Eigentümer/-innen jedoch mit erheblichen Kosten verbunden ist. Als Eigentümer/-in empfiehlt sich daher stets, die aktuellen und zukünftigen Mieter/-innen in solche Entscheidungen miteinzubeziehen.

Technologie und Smart Buildings sind die Zukunft. Tools, welche immer bedeutender werden, sollen verschiedene Funktionen erfüllen. Erstens sollen sie online Reservationen bzw. Buchungen der benötigten Sitzungszimmer und Parkplätze ermöglichen. Zweitens soll durch sie eine Analyse der Auslastung bzw. der konkreten Flächenbelegung angestrebt werden. Diese Messdaten erlauben als Folge eine effiziente Heizung und Kühlung. Das Ziel besteht darin, eine Liegenschaft intelligenter und effizienter zu gestalten, indem Mieter/-innen ihren Bedarf offenlegen, voneinander profitieren und ihre Flächennutzung optimieren können. Gerade in Zeiten von Homeoffice werden nicht immer alle Arbeitsplätze zu 100 % belegt. Mieter/-innen sollen über eine App befugt sein, ihre nicht benötigten Flächen aufzuschalten und anderen internen Mieter/-innen, die davon Gebrauch machen möchten, zur Verfügung zu stellen. Dieses Vorgehen stellt keinen Mehraufwand für Eigentümer/-innen dar, da die Mieter/-innen untereinander korrespondieren und die Abwicklung über ein Tool läuft.

5.2 Markt / Wirtschaft

Als Zweites gilt es, den Markt und die Wirtschaftsverhältnisse zu erfassen und entsprechend zu handeln. Wirtschaftsbedingte Herausforderungen bestehen in den Lieferverzögerungen von Baumaterialien, in den gestiegenen Baukosten sowie in den langen Bewilligungszeiten. Daher wird Immobilieneigentümer/-innen bei grösseren Flächen ab 1000 m² empfohlen, sich bereits vor Vermarktungsstart mit unterschiedlichen Konzepten, Layouts und Materialien auseinanderzusetzen, diese auszuarbeiten und bewilligen zu lassen. Dieses Vorgehen ermöglicht den potenziellen Mieter/-innen eine Zeitersparnis von mehreren Wochen und löst das Problem der zeitlichen Dringlichkeit. Um die Problematik der gestiegenen Baukosten auf Eigentümerseite zu lösen, sollten die Ausbaurkosten direkt in den Mietzins über eine Amortisationsdauer von 5 Jahren eingepreist werden. Die steigenden Energiepreise stellen ebenfalls ein Problem dar, welches sich direkt auf die Nebenkosten auswirken wird. Während Investorinnen und Investoren die Nettomietträge betrachten, ist für die Büromieter/-innen die Bruttomiete entscheidend. Das bedeutet, dass die Nettomieten bei steigenden Heiz- und Betriebskosten zwar stabil bleiben, die Bruttomiete in naher Zukunft jedoch erheblich ansteigen wird, wodurch Mieter/-innen ihre Kalkulationen neu berechnen müssen und allenfalls zu einem Standortwechsel gezwungen werden. Dieser Sichtweise soll als Eigentümer/-in Rechnung getragen werden.

Die Empfehlung bezüglich des Mietzinses liegt allerdings nicht in einer Senkung, sondern vielmehr in einer Transparenz. Wenn die Nebenkosten aufgrund steigender Energiepreise höher ausfallen, erzeugt dies bei einer gegebenen Zahlungsbereitschaft Druck auf die Nettomiete. Als Eigentümer/-in muss man sich daher bereits heute Gedanken über ein Modell machen, wie man damit umgehen möchte und proaktiv die Mieter/-innen kontaktieren und informieren. Entweder erfolgt eine 100%-ige Überwälzung der Nebenkosten auf die Mieter/-innen mit dem Risiko, dass diese die Flächen aufgrund Budgetüberschreitung kündigen, oder man sucht einen Weg, um Mieter/-innen weiterhin zu halten, indem man ihnen entgegenkommt und sie unterstützt. Diese Alternativen gilt es pro Mieter/-in abzuwägen.

Zudem muss man als Eigentümer/-in stets bemüht sein, die Positionierung anzuzweifeln und sich zu fragen, ob das Produkt nach wie vor den Marktverhältnissen entspricht und konkurrenzfähig ist. Ein kontinuierliches Marktmonitoring ist daher ebenfalls unumgänglich.

5.3 Kundinnen und Kunden / Mieter/-innen

Der dritte Empfehlungsbereich bezieht sich auf die mietvertraglichen Ansprüche der Mieter/-innen in Zürcher Agglomerationen. Die Auswertung der Mietvertragsbestandteile zeigt, dass der Flexibilität bezüglich der Vertragslaufzeit die höchste Gewichtung zukommt. Dennoch werden unbefristete Verträge nicht empfohlen, da eine Indexierung an die Inflation nicht gegeben wäre. Die Empfehlung liegt daher bei einer Mindestlaufzeit von 5 Jahren mit einer Ausstiegsklausel nach Jahr 3 und einer Anzeigefrist von 12 Monaten. Bei grösseren Flächen ab 1000 m² sollen eine Mietdauer von 10 Jahren mit Break-Options nach Jahr 3 und Jahr 5 sowie eine Anzeigefrist von ebenfalls 12 Monaten angestrebt werden. Firmen benötigen zwar mehr Flexibilität, jedoch zeigt sich, dass sie diese vor allem formell vorweisen müssen und in äusserst wenigen Fällen davon Gebrauch machen. Bedeutsam ist dabei stets, dass die Vertragsausstiegsoption an einen Penalty gebunden wird, bei welchem die gewährte mietfreie Zeit zu 100 % zurückerstattet wird.

An zweiter Stelle steht der Ausbaustandard. Der zeitliche Aufschub bezüglich Flächenanmietung gilt als eine der Covid-19-Auswirkungen, wodurch Firmen zunehmend in Zeitdruck geraten und Flächen schnellstmöglich benötigen. Die Empfehlungen hinsichtlich des Ausbaustandards unterscheiden sich nach Flächengrössen. Während bei Grossflächen ab 1000 m² die Empfehlung in einem erweiterten Grundausbau liegt, wird bei kleineren Flächen ein Vollausbau oder Plug-&-Work-Konzept angeraten. Dies ist aus zwei Gründen der Fall: Einerseits mangelt es Kleinunternehmen oftmals an finanziellen Mitteln und

internem Knowhow, um sich einem Flächenausbau zu widmen bzw. sich mit Flächen im erweiterten Grundausbau auseinanderzusetzen. Andererseits befassen sich kleinere Mieter/-innen im Vergleich zu grossen Firmen wesentlich später mit einem Standortwechsel, wodurch Flächen oftmals kurzfristig benötigt werden und die Wahl auf Flächen fällt, bei welchen sie das kleinste finanzielle, bautechnische, rechtliche und zeitliche Risiko auf sich nehmen müssen – somit auf vollausgebaute und möblierte Büroflächen. Für das Konzept ‚Plug & Work‘, welches eine vollständige Einrichtung und Möblierung beinhaltet, muss für einen Arbeitsplatz mit Investitionskosten von ca. CHF 2500.- gerechnet werden. Darin enthalten sind ein Arbeitstisch, ein Bürostuhl sowie ein Korpus (Sennhauser, 2022). Die Empfehlung hinsichtlich des Vollausbaus liegt in einem allgemeingültigen, zeitlosen und auf unterschiedliche Mieter/-innen adaptierbaren Layout und Design. Die Autorin stellt fest, dass die Mieter/-innen zwar preissensibel sind und keinen Luxus erwarten, allerdings einen mittleren Qualitätsstandard. In Tabelle 6 werden die unterschiedlichen Ausbaustandards zusammengefasst und einander gegenübergestellt. Die Preisauskünfte stammen von den Firmen EDA AG und sem Solutions AG und stellen eine mittlere Ausbaugüte dar (Gantner, 2022; Sennhauser, 2022). Die einzelnen Positionen sind in Anhang F aufgeführt. Konkret auf drei Flächengrößen angewendet, ergeben sich für Immobilieneigentümer/-innen die nachfolgenden Investitionskosten. Die Amortisation über 5 Jahre entspricht dem Aufpreis pro Quadratmeter auf den Nettomietzins. Referenzbilder, welche durch die Firma sem Solutions AG zur Verfügung gestellt wurden und den angegebenen Kosten entsprechen sind in Anhang G zu finden.

Flächengrösse & Ausbaustandard	Kosten einzeln in CHF (ca. Angaben)	Kosten total (in CHF)	Kosten / m² (in CHF)	Amortisation / m² über 5 Jahre
1'000 m² Erweiterter GA	150'000.- (Doppelboden) 2 x 45'000.- (sanitäre Anlagen) 17'000.- (Teeküche) 45'000.- (Rohrzuleitung für Kühldeckenpaneele)	302'000.-	302.-	~ CHF 60.-
500 m² Vollausbau	107'500.- (Doppelboden inkl. Teppichbelag) 45'000.- (sanitäre Anlagen) 17'000.- (Teeküche) 12'000.- (Sitzungszimmer à 40 m ² Gips) (Option Glas: 25'000.-) 6'000.- (Einzelbüro à 20 m ² Gips) 55'000.- (Leuchten) 20'000.- (Empfangstheke) 147'500.- (Kühldeckenpaneele inkl. Rohrzuleitung)	410'000.-	820.-	~ CHF 160.-
500 m² Plug & Work	182'500.- (Doppelboden inkl. Teppichbelag & IT-Verkabelung) 45'000.- (sanitäre Anlagen) 17'000.- (Teeküche) 30'000.- (Sitzungszimmer à 40 m ² Gips inkl. Möblierung) (Option Glas: 43'000.-) 8'500.- (Einzelbüro à 20 m ² inkl. Möblierung) 100'000.- (Open-Space Möblierung für 40 AP exkl. Akustik-Trennwände) 55'000.- (Leuchten) 20'000.- (Empfangstheke) 147'500.- (Kühldeckenpaneele inkl. Rohrzuleitung)	605'500.-	1'211.-	~ CHF 240.-

Tabelle 6: Übersicht Ausbauempfehlungen inkl. Kostenschätzungen

Die Incentives setzen sich aus einer Kombination von mietzinsfreier Zeit und einem Ausbaukostenzuschuss zusammen. Da Mieter/-innen letztlich das Gesamtpaket beurteilen und Ausbaukostenbeteiligungen bilanziell aktiviert sowie als wertvermehrende Investitionen auf Eigentümerseite verbucht werden können, sollen Eigentümer/-innen Mieter/-innen möglichst mit Ausbaubeteiligungen entgegenkommen. Der Benchmark liegt zwischen 10 % und 20 % der totalen Ausbaukosten der Mieter/-innen. Mietzinsfreie Zeiten empfehlen sich als zweite Wahl, da sie einen direkten Einfluss auf die Bewertung der Immobilie haben. Im heutigen Marktumfeld müssen Eigentümer/-innen dennoch mietfreie Zeiten für den Zeitraum gewähren, den sie für den Ausbau benötigen. Nebenkosten werden ab Mietbeginn geschuldet. Eine weitere Empfehlung liegt darin, diese mietfreie Zeit von ca. 3 bis 6 Monaten am Ende der Vertragsdauer anzuhängen und bei einer frühzeitigen Vertragsauflösung (Break-Option) zurückzuerstatten. Anzumerken bleibt: je mehr in den Grundausbau investiert wird, desto kürzer ist die Dauer des Ausbaus und umso geringer ist die mietfreie Zeit.

5.4 Immobilieneigentümer/-innen

Obschon das ursprüngliche Ziel in einer Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen in Bezug auf Mietvertragsbestandteile und Dienstleistungen bestand, kommt die Autorin zum Schluss, dass aufgrund der Studienergebnisse eine weitere äusserst bedeutsame Erkenntnis hinzukommt, welche in einer Kompetenz- und Aufgabenerweiterung des Asset- und Portfolio-Managements liegt. So besteht der bedeutendste Handlungsbedarf im Aufbau einer internen Kompetenzerweiterung. Die Herausforderungen von Büroflächen in Zürcher Agglomerationen bestehen einerseits darin, Leerstände zu reduzieren, andererseits aber auch darin, die bestehenden Mieter/-innen zu halten und eine Vertragsverlängerung anzustreben, um im gegebenen Mietermarkt Leerstände zu vermeiden. Die sowohl von potenziellen als auch von bestehenden Mieter/-innen zunehmenden Erwartungen an die Eigentümer/-innen stellen Asset- und Portfolio-Manager/-innen vor neue, zusätzliche Aufgaben. Die Auseinandersetzung mit den Marktgeschehnissen und die gestiegenen Sozialkompetenzen gehören u. a. zu den zusätzlich geforderten Kompetenzen. Diese sind aufgrund von Zeiterfordernissen in Kombination mit den restlichen Aufgaben lediglich in seltenen Fällen zu bewältigen, ihnen wird jedoch durch eine interne Vermarktungsabteilung und ein internes Key Account Management Rechnung getragen. Mieter/-innen werden heute als stärkere, forderndere und professionellere Verhandlungspartner/-innen angesehen. Aus Eigentümersicht gilt es langfristig daher immer mehr, Mieter/-innen in allen Belangen zu verstehen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen. Die Kundin oder der Kunde steht im Zentrum – die Kommunikation und Nähe zu ihr oder ihm stellen somit

Schlüsselkriterien dar und tragen dazu bei, Chancen zu identifizieren, Gefahren frühzeitig zu erkennen und diese bestmöglich zu umgehen. Auch hinsichtlich Dienstleistungsangeboten liegt die relevanteste Empfehlung in einer intensiven Kommunikation mit Interessent/-innen und bereits bestehenden Mieter/-innen sowie darin, diese in die Entscheidungen miteinzubeziehen. Bevor zu viel investiert wird, soll mittels Umfragen und Gesprächen erforscht werden, welche Services tatsächlich verlangt werden und bei welchen eine effektive Zahlungsbereitschaft besteht. Jede/r Mieter/-in hat unterschiedliche Präferenzen und Bedürfnisse. Das Ziel besteht in der Schaffung eines gezielten und auf die konkreten Mieterwünsche angepassten Angebots. Aus den Untersuchungsergebnissen und vorangehenden Empfehlungen gehen weitere Erkenntnisse hervor, welchen es durch Schaffung einer internen Kompetenzerweiterung gerecht zu werden gilt.

1. Erkenntnis: Bestehender Zeitdruck und zunehmender Flexibilitätsanspruch

Zahlreiche Mieter/-innen stehen aufgrund des durch die Pandemie bedingten Aufholbedarfs in Bezug auf Büroflächen unter Zeitdruck und sind auf rasche Rückmeldungen und Entscheidungen seitens der Eigentümer/-innen angewiesen. Durch die Beauftragung von Drittdienstleistern, welche für die Vermietung angeordnet werden, jedoch eine hohe Anzahl an Mandaten und unterschiedliche Eigentümer/-innen betreuen, kommt es während des Prozesses häufig zu Verzögerungen, wodurch potenzielle Mieter/-innen abspringen können. Durch die Schaffung einer internen Kompetenzerweiterung, welche sich ausschliesslich um bestehende Mieteranliegen kümmert und sich der Reduzierung von Leerständen widmet, werden kürzere Entscheidungswege und damit schnellere Reaktionszeiten ermöglicht. Die Nähe zu Kundinnen und Kunden und das bessere Verständnis ihrer Anliegen ermöglichen eine effiziente Abwicklung. An dieser Stelle soll festgehalten werden, dass sich der Flexibilitätsanspruch nicht einzig auf die Vertragslaufzeit beziehen darf, sondern es vielmehr einer umfassenderen Perspektive bedarf. Die Autorin stellt fest, dass eine Komprimierung und Vereinfachung der Mietverträge und Schnittstellenpapiere ebenso zu einem zeitlichen Vorteil und darüber hinaus zu mehr Vertrauen und Sicherheit beitragen können.

2. Erkenntnis: Kontrolle erhöhen und Abhängigkeiten reduzieren

Durch eine intensivere Begleitung der externen Dienstleister bzw. durch die Option, Vermarktungskompetenzen inhouse aufzubauen, soll es Eigentümer/-innen gelingen, einerseits Kontrolle über den aktuellen Stand, anstehende Themen sowie die nächsten Schritte zu erlangen und dadurch die Gespräche und Prozesse voranzutreiben, die

Vertragsverhandlungen zu beschleunigen und dadurch Abhängigkeiten zu reduzieren. Andererseits befinden wir uns in einer dynamischen Welt. Eine Auseinandersetzung mit den aktuellen Treibern und dem Marktumfeld hilft dabei, das Produkt an die Gegebenheiten anzupassen und entsprechend auf dem Markt zu positionieren. Nach Meinung der Autorin und basierend auf ihren Erfahrungen unterscheiden sich die Vertragsabschlusssziele der involvierten Parteien erheblich. Während das Geschäft für Immobilienmakler/-innen nach der Transaktion bzw. nach Mietvertragsunterzeichnung abgeschlossen ist, beginnt die Geschäftsbeziehung zwischen Mieter/-innen und Eigentümer/-innen erst ab diesem Zeitpunkt. Eine umso grössere Bedeutung kommt einer Kontrolle und einer Begleitung der Makler/-innen durch eine interne Kompetenzerweiterung zu. Das Ziel jedes Mietvertragsabschlusses besteht in einer langfristigen und nachhaltigen Beziehung, welche durch ein internes Key Account Management gepflegt werden soll.

3. Erkenntnis: Aufbau und Pflege eines internen Datenpools

Abhängigkeiten werden ebenso reduziert, indem Kernkompetenzen und sämtliche Daten zu den Liegenschaften, Kundinnen und Kunden sowie Mietverträgen unternehmensintern verfügbar sind. Eine ‚Data Ownership‘ soll demzufolge angestrebt werden. Daten bilden das Knowhow und somit ein wesentlicher Aspekt jeder Unternehmung. Ein grosses Potenzial liegt in einer Automatisierung und einem Systemmonitoring, welches frühzeitig erkennt, welche Mietverträge demnächst auslaufen, sodass gezielt mit diesen Mieter/-innen das Gespräch gesucht und eine Lösung gefunden werden kann. Das Ziel dieser proaktiven Gespräche liegt in einer Vertragsverlängerung. Ein automatisches Monitoring ist heutzutage umso bedeutsamer, da Mietverträge ohne Break-Options kaum mehr abgeschlossen werden.

4. Erkenntnis: Beziehung stärken und Servicedienstleistung erhöhen

Büroflächen in Zürcher Agglomerationen sind umkämpft und gestalten sich als Mietermarkt. Services, Dienstleistungen und ein attraktives Mietvertragspaket tragen dazu bei, sich von der Konkurrenz abzuheben. Wesentlich entscheidender ist jedoch eine nachhaltige und langfristige Beziehung, welche auf Vertrauen und Transparenz basiert. Mieter/-innen erwarten mehr Präsenz und einen direkten persönlichen Kontakt zum bzw. zur Eigentümer/-in. Während Mietverträge früher per Post an die Gegenpartei zur Unterzeichnung verschickt wurden, besteht inzwischen das Bedürfnis nach einem persönlichen Treffen und Kennenlernen. Büromieter/-innen wollen wissen, welche Menschen Teil einer Unternehmung sind und welche Werte diese haben. Weitere Aufgaben der internen

Kompetenzerweiterung bestehen somit in der Beziehungspflege, in der Präsenz vor Ort sowie im Austausch mit potenziellen und bestehenden Mieter/-innen. Denn nur wenn als Eigentümer/-in die Bedürfnisse und Anliegen der Mieter/-innen und Interessent/-innen frühzeitig bemerkt und erkennt, können entsprechende Handlungen vorgenommen werden. Dabei sollen ein regelmässiger Austausch und eine Beziehung mit staatlichen Ämtern ebenso gepflegt werden, da die Netzwerkpflege mit der Behörde essenziell ist, um die Umgebung und das Umfeld attraktiver zu gestalten.

Ein reibungsloses, effizientes Funktionieren ist aus Kunden- und Eigentümersicht essenziell. Effiziente, kundenorientierte Prozesse stehen an oberster Stelle. Wie ein funktionales Organigramm im Bereich Immobilienanlagen durch eine interne Kompetenzerweiterung – welche sich aus einer Vermarktungs- und Key-Account-Abteilung zusammensetzt – ausgestaltet werden könnte, wird in Abbildung 14 dargestellt. Bedeutsam dabei ist, dass diese Abteilung als interdisziplinäre Schnittstelle zwischen sämtlichen Bereichen wirkt und für Mieter/-innen einen einzigen Kontaktpunkt darstellt.

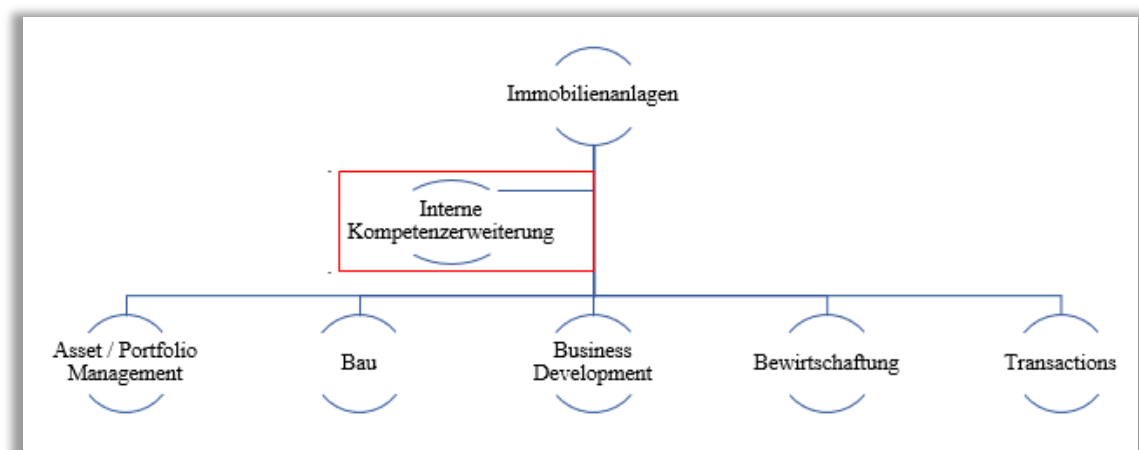


Abbildung 14: Funktionales Organigramm samt interner Kompetenzerweiterung

6. Schlussbetrachtung

6.1 Zusammenfassung

An dieser Stelle wird die Forschungsfrage erneut aufgegriffen, welche wie folgt lautet:

Sind Strategieveränderungen bei Schweizer Immobiliengesellschaften aufgrund der zunehmenden Büroleerstände in Zürcher Agglomerationen notwendig und wie müssen konkrete Massnahmen ausgestaltet werden, um den Marktanforderungen gerecht zu werden?

Insgesamt verhält sich der Büromarkt der Schweiz stabil. Die schnelle Erholung von der Covid-19-Pandemie zusammen mit einer gestärkten Rückkehr der Mitarbeiter/-innen in ihre Büroflächen sowie solide Wirtschaftsentwicklung bilden die Grundlage für eine positive Büromarktentwicklung. Rückläufige Baugesuche und -bewilligungen deuten zusätzlich darauf hin, dass Leerstände in Zürcher Agglomerationen abgebaut werden können. Tatsache ist aber auch, dass Homeoffice gekommen ist, um zu bleiben, ein partiell ortsunabhängiges Arbeiten nicht mehr wegzudenken ist und der Bürostandort eine entscheidende Rolle bei der Anmietung zahlreicher Firmen spielt. Zentrale, innerstädtische Lagen haben gerade während der Pandemie nochmals an Wertschätzung gewonnen. Dies spiegelt sich auch in den gegenläufigen Trends und dem verstärkten Gefälle zwischen den unterschiedlichen Lagen wider.

Die Auswertung des aktuellen Stimmungsbildes ergibt dennoch, dass alle Expertinnen und Experten den Zürcher Agglomerationen positiv gegenüberstehen und die Meinung vertreten, dass Büroflächen in diesen Gegenden kurz-, mittel- und langfristig benötigt werden. Davon ist einerseits aus Kostengründen auf Mieterseite auszugehen, andererseits, weil zahlreiche Mieter/-innen keinen Nutzen oder Mehrwert aus zentral gelegenen Büroflächen schöpfen. Insgesamt zeigt die Situationsanalyse, dass eine stabile Situation, ein Aufholbedarf sowie eine zunehmende Dynamik bei Büroflächen in Zürcher Agglomerationen wahrgenommen werden, weshalb eine Desinvestition oder Umnutzung bei beinahe keinem bzw. keiner der befragten Eigentümer/-innen weiterverfolgt wird. Es herrscht eine gesunde Nachfrage nach sowohl Gross- als auch Kleinflächen. Ein besonders grosses Potenzial weisen Liegenschaften auf, welche über grossflächige Geschosse bzw. einen grossflächigen Footprint verfügen. Die Mietvertreter/-innen stellen fest, dass grosse internationale Firmen auf den Wirtschaftsstandort Zürich vertrauen und sich dort niederlassen möchten. Die geforderten Quadratmeter pro Geschoss sind allerdings nur noch in Agglomerationsgebieten zu finden, wodurch eine Ausweichstrategie in ausserstädtische

Lagen verfolgt wird. Dieses Merkmal stellt einen bedeutsamen Vorteil dar, welcher von den Eigentümer/-innen noch nicht ausreichend wahrgenommen und erkannt wird.

Gleichwohl hat sich der Büromarkt in Zürcher Agglomerationen zu einem Mietermarkt entwickelt. Aufgrund eines aktuellen Überangebots an Büroflächen in Zürcher Agglomerationen stehen Immobilieneigentümer/-innen unter starkem Wettbewerbsdruck. Dies zeigt sich darin, dass Neubauten in einer gleichen Mietzinsspanne wie in die Jahre gekommene Bestandsliegenschaften liegen. Büroflächen an sekundären Lagen werden somit unter Druck geraten, wenn sie keine Neubauten sind. Investitionen und Sanierungen sind folglich unumgänglich und erfordern bei den Eigentümer/-innen ein strategisches Umdenken. Die Herausforderung liegt in der Einsicht der Eigentümer/-innen, dass Investitionen in die Haustechnik und Infrastruktur unumgänglich sind, der Mietpreis jedoch nicht erheblich ansteigen darf. Darüber hinaus ist das Mieterumfeld anspruchsvoller geworden und konfrontiert Eigentümer/-innen mit höheren Erwartungen. Diese geänderten Anforderungen und Bedürfnisse zeigen sich in einer Verschiebung in Richtung kreativer und moderner Arbeitsflächen. Mitarbeiter/-innen sind das bedeutendste Gut, über welches eine Firma verfügt. Aufgrund eines Arbeitskräftemangels und des ‚War for Talents‘ müssen die Aufgaben eines Büros weit über die klassische Arbeitsverrichtung hinausgehen. Das Ziel sollte vielmehr in einem Zusammenkommen sowie einem Ort des Austausches und Förderung der Unternehmenskultur liegen, damit Arbeitnehmer/-innen gerne ins Büro kommen.

Aus der empirischen Untersuchung geht hervor, dass für eine erfolgreiche und nachhaltige Vermietung ein strategisches Umdenken hinsichtlich Mietvertragsbestandteilen und Serviceangeboten erforderlich ist. Dabei müssen Eigentümer/-innen dem geforderten Flexibilitätsanspruch sowie dem Ausbaustandard in höherem Masse gerecht werden. Obschon dies von beinahe allen Interviewpartner/-innen erkannt wird und ihnen die Relevanz bewusst ist, zeigt die Analyse, dass die Strategie von der Mehrheit der befragten Eigentümer/-innen eher in einem Warten auf passende Mieter/-innen liegt. Jahrelang mussten Immobilieneigentümer/-innen von Büroflächen kaum aktiv handeln, um diese zu vermieten. Diese Sichtweise hat sich in den letzten zwei Jahren grundlegend geändert. Das Bedürfnis nach Flexibilität besteht primär in Form einer flexiblen Vertragsdauer, welche durch Einführung von Break-Options bzw. eine frühzeitige Kündigungsklausel ermöglicht wird.

Ebenso wird ein strategisches Umdenken in Bezug auf Ausbaustandards gefordert. Gemäss Mietvertreter/-innen befinden sich Suchkundinnen und -kunden aktuell unter

Zeitdruck, weshalb die Empfehlung bei Flächen bis 1000 m² in einem Vollausbau oder Plug-&-Work-Konzept liegt. Flächen über 1000 m² sollen in einem erweiterten Grundausbau angeboten werden. Eine relevante Empfehlung für die Eigentümer/-innen gibt es in Bezug auf die zu tätigen Vorleistungen. So sollen im erweiterten Grundausbau die sanitären Anlagen, Teeküchen und Doppelböden möglichst ausgebaut werden. Hinsichtlich Kühldecken wird empfohlen, die Leitungen bis zur Mietfläche zu ziehen, damit Mieter/-innen im Ausbau flexibel sind. Als hilfreich und essenziell für eine erfolgreiche Vermarktung gestalten sich unterschiedliche Layoutvarianten, welche durch die Eigentümer/-innen erarbeitet werden und bei welchen eine Preisschätzung sowie eine Baubewilligung vorliegen. Solche Vorleistungen stellen einen Mehrwert gegenüber Konkurrenzprodukten aufgrund der Zeitersparnis auf Mieterseite dar und werden im aktuellen Marktfeld noch kaum umgesetzt.

Neben den Herausforderungen durch gestiegene Mieteransprüche aufgrund eines Mietermarkts existieren für Immobilieneigentümer/-innen weitere Herausforderungen aufgrund aktueller Wirtschaftsgeschehnisse. Die in den Grundlagen erarbeiteten Thematiken bilden dabei nur einen kleinen Teil ab. Eine weit grössere Bedeutung sollte dem Inflations- und somit Teuerungsschock zukommen. Steigende Energiepreise und Baukosten sowie Lieferverzögerungen von Materialien stellen ebenfalls Risiken dar. Sie sind gleichermaßen Auswirkungen wirtschaftlicher Natur und sind nicht nur bei Büroflächen in Agglomerationen, sondern im gesamten Immobilienmarkt zu spüren. Dieser Fakt wird in den Research-Berichten beschönigt bzw. zu wenig berücksichtigt, da eher eine ‚backward‘- bzw. eine vergangenheitsorientierte Sichtweise eingenommen wird. Gerade diese Themen stellen Problematiken dar, welche einen direkten Einfluss auf Unternehmen, Mieter/-innen und die gesamte Wirtschaft haben. Das Problem liegt darin, dass Beratungsunternehmen Grossinvestor/-innen beraten und deren Immobilien zu unveränderten Diskontsätzen bewerten. Würden diese gesenkt werden, würde ein Knall daraus resultieren. Diese Abhängigkeit gilt es durch eine ‚forward looking‘-Mentalität zu durchbrechen. Die höheren Anforderungen aufgrund der aktuellen Wirtschaftssituation führen zu längeren mietzinsfreien Zeiten sowie höheren Ausbaurückstellungen.

Um ein attraktives Produkt anzubieten und Büroleerstände zu senken, müssen Eigentümer/-innen auch hinsichtlich Services und Dienstleistungen in Zürcher Agglomerationen aktiv werden. Bedeutsam bei der Einführung bzw. Umsetzung von Services und Dienstleistungen ist die Einbindung und Integration der Mieterin bzw. des Mieters oder der Interessent/-innen. Jeder Markt und jede/r Mieter/-in haben unterschiedliche Präferenzen,

weshalb nur Angebote geschaffen werden sollen, welche einen konkreten Mehrwert bieten, tatsächlich genutzt werden und bei denen eine Zahlungsbereitschaft besteht.

Neben dem geforderten angenehmen Raumklima, welches durch Kühl- und Lüftungsdecken gewährleistet wird, betrifft die Empfehlung der Autorin die folgenden zwei weiteren Punkte: Digitalisierung und Flexibilität. Bei Letzterem herrscht eine Übereinstimmung aller Expertinnen und Experten dahingehend, dass die Nachfrage nach flexibel nutzbaren Flächen gestiegen ist. Das flexibel anmietbare Angebot soll sich jedoch nicht nur auf Besprechungszimmer konzentrieren. Parkplätze bzw. Carpooling, Duschen, Aufenthalts- und Verpflegungsräume zählen ebenso dazu. Zur Flexibilität kommen somit neue Bestandteile hinzu, welche sich vielmehr in einem ‚sharing‘-Gedanken äussern. Austausch, Menschenkontakt, Begegnungszonen sowie ein lebendiges Büro werden zunehmend bedeutsam. Die Digitalisierung soll mit den entsprechenden Tools zur Umsetzung beitragen. Mittels der gewonnenen Daten kann analysiert werden, welche Angebote wie oft genutzt werden, wodurch Heizung und Lüftung situativ angepasst werden können und wodurch ein ökologischer Beitrag geleistet wird. Darüber hinaus ermöglichen digitale Tools eine effiziente Nutzung der Räumlichkeiten, indem Mieter/-innen ihre Flächen individuell und für bestimmte Zeitperioden ausschreiben und anderen Mieter/-innen zur Verfügung stellen können. Dieser neue Ansatz rundet den ‚sharing‘-Gedanken ab.

Zusammenfassend sind Investitionen für Eigentümer/-innen unumgänglich, um Leerstände zu senken. Jedoch soll intelligent und sinnvoll investiert werden. Auch eine gezielte Budgetsanierung wie eine Teppicherneuerung kann sich als sinnvoll erweisen, wenn sie für Mieter/-innen einen Mehrwert darstellt und eine positive Wirkung hat. Bedeutsam ist, dass man als Eigentümer/-in den Mikromarkt kennt, in einem intensiven Austausch mit den Firmen steht, den Kontakt zur Behörde pflegt und womöglich stets die Meinung der Mieter/-innen miteinbezieht. Mieterumfragen, Gespräche und allgemein die Nähe zum Kunden oder zur Kundin helfen, ihre Bedürfnisse und Anliegen zu verstehen und dank schneller Reaktionszeiten eine Lösung dafür zu bieten. Der Fokus liegt zunehmend in einer starken Kundenbindung und -pflege. Das Ziel besteht nicht allein darin, Büroleerstände zu senken, sondern ebenfalls darin, die aktuellen Mieter/-innen nicht zu verlieren. Daher empfiehlt die Autorin den Aufbau einer internen Kompetenzerweiterung, welche als Schnittstelle zwischen allen internen Abteilungen agiert und sich sämtlichen Marktgeschehnissen, Kundenanliegen, Leerständen und Kontrollen von beauftragten Vermittler/-innen widmet. Dadurch soll nicht nur das Asset- und Portfolio-Management entlastet, sondern ebenso den zusätzlich geforderten Aufgaben durch entsprechende

Kompetenzen und Fähigkeiten Rechnung getragen werden. Zusammenfassend kann die Forschungsfrage daher folgendermassen beantwortet werden:

Strategieanpassungen bei Schweizer Immobiliengesellschaften sind bezüglich Investitionsbedarf, Dienstleistungsorientierung und auf eine unternehmensinterne funktionale Organisationsanpassung, welcher durch den Aufbau einer internen Kompetenzerweiterung Rechnung getragen wird, notwendig.

6.2 Diskussion

Wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, wird von Immobilieneigentümer/-innen zwar keine Strategieanpassung auf Konzernebene, jedoch angesichts der zunehmenden Anforderungen der Büromieter/-innen ein strategisches Umdenken gefordert. Aus dem aktuellen Stimmungsbild der befragten Eigentümer/-innen geht hervor, dass ihre Strategie mehrheitlich in einem Zuwarten liegt. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Covid-19-Panik vorbei ist, sich die Anforderungen auf Mieterseite verändert haben, die Relevanz von Büroflächen zugenommen hat und Eigentümer/-innen diesen gerecht werden müssen, um einen entsprechenden Vermietungserfolg zu erzielen. Zuwarten allein reicht nicht mehr aus. Vielmehr werden heute ein aktives Management auf Objektebene und Investieren verlangt. Es besteht demzufolge ein noch nicht ausgeschöpftes Potenzial, die Leerstandsquote in Zürcher Agglomerationen mit geeigneten Massnahmen zu senken.

Die gestiegenen Mieteranforderungen zeigen sich in Form von Vorleistungen und Flexibilität, wobei sich Letztere sowohl auf die Laufzeit als auch auf die Flächenanmietungen bezieht. Flexible Mietdauern in Form von Break-Options sowie ein internes Angebot an zusätzlich anmietbaren Besprechungszimmern und Aufenthaltsbereichen stellen neue, unabdingbare Anforderungen dar. Der Zeitdruck und Aufholbedarf der Büromieter/-innen zusammen mit einer professionelleren Flächensuche zwingen Immobilieneigentümer/-innen zudem zu Investitionen in den Ausbau, in eine Modernisierung und in Vorleistungen bezüglich Grundinstallationen. Während bei Kleinflächen bis 1000 m² ein Vollausbau empfohlen wird, soll bei Grossflächen ab 1000 m², welchen ein grosses Potenzial aufgrund eines Mangelangebots an innerstädtischen Lagen zukommt, darauf geachtet werden, dass sämtliche Elektroinstallationen sowie Kühl- und Lüftungsleitungen bis zur Mietfläche ausgebaut werden. Durch die Ausarbeitung unterschiedlicher Layoutvarianten und Ausbaustandards können Entscheidungen auf Mieterseite schneller getroffen werden. Indem die Bau- und Materialisierungskosten direkt auf die Mietzinse gerechnet bzw. über die Laufzeit amortisiert und entsprechend den Mieter/-innen präsentiert

werden, kann zusätzlich die Problematik der steigenden Baukosten auf Eigentümerseite behoben werden.

Die aktuell mehrheitlich verfolgte Strategie des Zuwartens widerspricht somit mit dem Fakt, dass mehr Effort erwartet wird. Dieser Effort bezieht sich aber nicht allein auf ein Entgegenkommen bei Mietvertragsbestandteilen und einem Angebot von Dienstleistungen und Services, sondern auf eine gesteigerte Service- und Kundenorientierung sowie eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Markt wie auch mit dem Objekt. Mieter/-innen erwarten eine grössere Präsenz und mehr Involvement von Eigentümer/-innen. Eine weitere Empfehlung betrifft daher den Aufbau einer internen Kompetenzerweiterung, welche näher am Markt positioniert ist und eine aktivere Rolle bei der Vermietung einnimmt. Um das Ziel einer möglichst langen und nachhaltigen Mietdauer und damit eines gesicherten Cashflows zu erreichen, sind neue Kompetenzen erforderlich. Eine Auseinandersetzung mit der internen funktionalen Organisation und einer allfälligen Anpassung wird nicht nur angeraten, sondern vom Markt gefordert, denn ebenso essenziell wie die Leerstandreduktion sind die Beibehaltung und Aufrechterhaltung der Mietverträge mit den aktuellen Mieter/-innen.

6.3 Ausblick

Aufgrund der in der vorliegenden Arbeit präsentierten Handlungsempfehlungen und deren Aussagekraft gilt es für weiterführende Forschungstätigkeiten nachfolgend aufgelistete Aspekte zu beachten.

Gebäudestruktur und technische Umsetzbarkeit

Architektonische, bautechnische und rechtliche Aspekte wurden in dieser Analyse nicht berücksichtigt und sind von den einzelnen Liegenschaften abhängig. Eine zukünftige Forschung könnte an die erarbeiteten Handlungsempfehlungen anknüpfen und auf eine spezifische Liegenschaft in Form eines Prototyps angewendet werden. Da sich die Gebäudestruktur und Flächenaufteilungen in hohem Masse unterscheiden, ist eine allgemeingültige Aussage immer mit Vorsicht zu betrachten und muss im Einzelfall geprüft werden. Bei der Effizienz innerhalb eines Gebäudes stellt sich immer die Frage der technischen Umsetzbarkeit.

Wirtschaftsentwicklung

In welche Richtung sich wirtschaftliche Aspekte wie Zinserhöhungen, Inflation, Lieferverzögerungen oder Materialmangel entwickeln werden, ist ungewiss. Auch deren

weitere Auswirkungen und Folgen sind nur schwer einschätzbar. Wie die Entwicklung der Büroflächen verläuft, wenn wirtschaftliche Themen sich verschärfen und die Nachfrage abnimmt, bleibt Gegenstand von weiteren Forschungsvorhaben. Zudem drängt sich bezüglich des Branchenwachstums die Black-Swan-Thematik auf. Bei dieser stellt sich die Frage, welche Branchen wachsen, welche schrumpfen und welche dies noch gar nicht wissen. Die starke wirtschaftliche Volatilität und die damit verbundenen externen Schocks bedürfen daher einer andauernden Beobachtung, da sie einen direkten Einfluss auf den Büroflächenmarkt und somit auf die Verhandlungsbereitschaft der Immobilien-eigentümer/-innen haben. Aufgrund der Tatsache, dass sich Zyklen heute schneller ändern, sind Prognosen und Vorhersagen kaum möglich, weshalb die Flexibilität bei der Mietvertragsdauer eine zunehmende Bedeutung erlangt. Zu bedenken bleibt weiterhin der Fakt, dass Flexibilität Geld kostet und Risiken mit sich bringt. Eine Anschlussfrage, die sich stellt und welche in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht wurde, ist die nach der Flexibilität bezüglich Flächenabgaben bei einer sich schlecht entwickelnden Wirtschaft und möglichen Vertragsklauseln. Weiterführende Forschungen sollen an diesen Aspekt anknüpfen.

Funktionale Organisation

Eine stärkere Kundenbindung und Serviceorientierung gehören zu den neuen Anforderungen an Eigentümer/-innen, weshalb die Schaffung einer internen Kompetenzerweiterung in Form eines Vermarktungs- und Key-Account-Teams empfohlen wird. Es stellt sich hierbei die Frage, wie schnell eine solche Stelle bzw. Abteilung insbesondere bei grossen institutionellen Eigentümer/-innen umgesetzt und bewilligt wird. Tatsache ist, dass diese Anforderungen bereits heute vorausgesetzt werden und ein schnelles Handeln sowie Umsetzen demzufolge wesentlich ist. Die Effizienz und der Vermietungserfolg von leerstehenden Flächen sind somit nicht einzig eine Frage des Investitionswillens und der finanziellen Mittel, sondern auch der Erkenntnis und Bereitschaft einer strategisch strukturellen Organisationsanpassung. Im Hinblick darauf kann eine weiterführende Forschung in Form eines Pilotprojekts die Bedeutung dieser Abteilung aufzeigen, indem Kennzahlen wie Mieterzufriedenheit, Gründe für Mietvertragskündigungen oder auch für Verlängerungen definiert werden, um die Performance zu messen, Aufgabenbereiche zu optimieren und einen entsprechenden Erfolg sicherzustellen.

Literaturverzeichnis

Bruhn, M. (2009). *Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis*. 9. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bundesamt für Statistik BFS (2020). *Statistik der Schweizer Städte 2020*. 81. Auflage. Neuchâtel: Autor.

Bundesamt für Statistik BFS (2021). *Wirtschaftsstruktur: Unternehmen*. Gefunden unter https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie_dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen.html

Bundesamt für Statistik BFS (2022). *Die Lage auf dem Arbeitsmarkt*. Gefunden unter <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/72420.pdf>

CBRE (2022). *Büromarkttrends Schweiz 2022*. CBRE Research Schweiz.

Conca, D. & Lehmann, D. (2005). *Einführung in die Immobilienbewertung*. Zürich: SVIT SRES.

Hasenmaile, F., Lohse, A. & Kapper, M. M. (2020). *COVID-19 stärkt Nachfrage nach zentralen Lagen*. Zürich: Credit Suisse AG, Investment Solutions & Products.

Hasenmaile, F. & Hansen, K. (2021). *Pandemie hinterlässt erste Spuren am Büromarkt*. Zürich: Credit Suisse AG, Investment Solutions & Products.

Hansen, K., Hasenmaile, F., Rieder, T. & Walert, F. (2022). *Immobilienmarkt vor veränderten Vorzeichen*. Zürich: Credit Suisse AG, Investment Solutions & Sustainability.

CSL (2021). *Immobilienmarkt Bericht 2021*. Zürich: CSL Immobilien AG.

CSL (2022). *Immobilienmarkt Bericht 2022*. Zürich: CSL Immobilien AG.

Eckrich, M. (2016). *Identifikation und Analyse von Softwareclustern: Eine empirische Untersuchung anhand der Wirkungen von Clustereffekten*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Everling, O. (2020). *Social Credit Rating: Reputation und Vertrauen beurteilen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ferdinand Spies, F. (2009). *Ökonometrische Modelle zur Prognose von Büromieten*. Regensburg: Universität Regensburg.

- Flexas (2019). *Single Tenant und Multi-Tenant, was ist der Unterschied?* Gefunden unter <https://www.flexas.com/de/blog/single-tenant-und-multi-tenant-was-ist-der-unterschied#:~:text=Die%20Servicekosten%2C%20bestehend%20aus%20z.B.,ollst%C3%A4ndig%20vom%20Mieter%20getragen%20werden.>
- Gantner, D. (2022, 10. August). E-Mail von Dario Gantner von EDA AG. *Strategieanpassung bei Schweizer Immobiliengesellschaften?*
- HEV (2007). *Allgemeine Bedingungen zum Mietvertrag für Geschäftsräume*. Zürich: HEV Zürich.
- Hellerforth, M. (2012). *BWL für die Immobilienwirtschaft*. Berlin: De Gruyter.
- Hulliger, U. (2022). *Mietdepot: Eine Kurzanalyse zu den Sicherheitsleistungen bei der Geschäftsraummiete*. Gefunden unter <https://www.weka.ch/themen/bau-immobilien/immobilien/mietzins-und-nebenkosten/article/mietdepot-eine-kurzanalyse-zu-den-sicherheitsleistungen-bei-der-geschaeftsraummiete/>
- IMMO Magazin (2022). *Investorenblick auf Assetklassen vor und nach COVID-19*. Zürich: Oerlikon.
- Janda, K. B., Bright, S., Patrick, J., Wilkinson, S. & Dixon, T. J. (2016). *The evolution of green leases: towards inter-organizational environmental governance*, *Building Research & Information*. Gefunden unter <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09613218.2016.1142811?needAccess=true>
- JLL (2022). *Büromarkt Schweiz 2022*. Zürich: Jones Lang LaSalle Inc.
- Koch, J., Gebhardt, P. & Riedmüller, F. (2016). *Marktforschung: Grundlagen und praktische Anwendungen*. 7. Auflage. Berlin: De Gruyter.
- Kohlert, C. (2016). Büro-Flächen-Gestaltung: Trends und Ansätze. In M., Klaffke (Hrsg.). *Arbeitsplatz der Zukunft: Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele* (S. 119-140). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lützenkirchen, K. (2015). *Anwalts-Handbuch Mietrecht*. 5. Auflage. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt.
- Macht, D. & Schneider, D. (2022). *Rechnungslegung und Bewertung von Anlagegefasen*. *MAS in Real Estate Management*. Zürich: Universität Zürich.

- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. 6. Auflage. München: Oldenburg.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zum qualitativen Denken*. 5. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2005). Experteninterviews: vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: A., Bogner, B., Littig & W., Menz (Hrsg.). *Experteninterviews: Theorie, Methode, Anwendungsfelder*. S. 71-93. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mulugeta, Y. (2021). Leerstandsquote erreicht Höchststand. In H., Fessler (Hrsg.). *Swiss Real Estate Magazin* (6. Auflage, S. 12-13). Au: UTK Media GmbH.
- Müller, C. (2022, 15. August). E-Mail von Chantal Müller von Felfel. *Strategieanpassung bei Schweizer Immobiliengesellschaften?*
- Oswald, A. (2013). *Bürobauten: Handbuch und Planungshilfen*. Berlin: DOM publishers.
- Raiffeisen (2022). *Schätzmethode Immobilie – So wird der Immobilienwert ermittelt*. Gefunden unter <https://www.raiffeisen.ch/casa/de/immobilien-verkaufen/immobilienbewertung/immobilienschaetzung.html>
- RICS (2020). *Code for leasing business premises*. London: Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS).
- Rosalie, B., Crignola, L., Hediger, D., Kraft, C., Rapelli, T., Santoro, L. & Sottas, T. (2020). *KMU Büromieter Monitor 2020*. Luzern: Hochschule Luzern.
- Sennhauser, M. (2022, 11. August). Persönliche Auskunft von Markus Sennhauser von sem solutions AG. *Strategieanpassung bei Schweizer Immobiliengesellschaften?*
- Schaub-Hristic, M. (2014). *Die Option auf Verlängerung des Mietverhältnisses*. Gefunden unter <https://schaubhochl.ch/wp-content/uploads/2018/12/Optierungbei-Geschaeftsmietvertraegen.pdf>
- Scheidtweiler, N. (2021). *War for Talents – Employer Branding Wiki*. Gefunden unter <https://www.employer-branding-now.de/employer-branding-wiki-lexikon/war-for-talents>

- Schneider, M. (2021). *Mietrecht 2. Teil, MAS in Real Estate Management*. Zürich: Universität Zürich.
- Schoch, D. (2012). *Produkt- und Preisdifferenzierung über den Ausbaustandard bei Büromietflächen*. Zürich: Center of Urban and Real Estate Management – CUREM.
- Schwartz, O. (2006). *Anwendung der DCF-Methode zur Immobilienbewertung*. Zürich: Center of Urban and Real Estate Management – CUREM.
- Statistik Stadt Zürich (2019). *Immer weniger leere Büroflächen*. Zürich: Statistik Stadt Zürich.
- Wüest & Partner (2021). *Immo-Monitoring: Herbstausgabe*. Zürich: Wüest & Partner AG.
- Wüest & Partner (2022). *Immo-Monitoring: Frühlingausgabe*. Zürich: Wüest & Partner AG.

Anhang

Anhang A Interviewleitfaden Mietervertreter/-innen

Einstieg

- Vorstellung der eigenen Person
- Information über Inhalt der Arbeit, Vorgehen und Ziele
- Information über Ablauf des Interviews und Verweis auf Tonbandaufnahme
- Gegenseitige Verständnisschaffung des Begriffs «Zürcher Agglomerationen»

Teil 1: Situationsanalyse – Entwicklung Büronachfrage in Agglomerationen

1. Wie beurteilen Sie die heutige Büroflächennachfrage in Zürcher Agglomerationen und wie hat sich diese verändert?
2. Was könnten Ihrer Meinung nach Gründe für diese Entwicklung sein? Inwiefern hat die Covid-19 Pandemie diesen Effekt beeinflusst?
3. Welche weiteren Wirtschaftsentwicklungen nehmen Sie auf dem Mietermarkt wahr und wie äussern sich diese?
4. Wer sind potenzielle Mieter in Zürcher Agglomerationen?
5. Welche Tendenz bezüglich Flächengrössen beobachten Sie? Wie unterscheidet sich das Flächenspektrum nach Branche?

Teil 2: Anforderungen Büromieter in Agglomerationen

6. Wie beurteilen Sie die Ansprüche und Anforderungen in Zürcher Agglomerationen hinsichtlich folgender mietvertraglicher Bestandteile auf einer Skala von 1 bis 5. Dabei bedeuten:

1 = geringe Relevanz für Büromieter

3 = mittlere Relevanz für Büromieter

5 = hohe Relevanz für Büromieter

Bezüglich «Vorstellung», welche Massnahmen werden von Ihren Suchkunden in Zürcher Agglomerationen heute gefordert und welche Massnahmen werden wohl zukünftig vermehrt gefordert werden?

	Relevanz	Vorstellung
Mietzins		
Mietzahlungsbeginn bzw. mietzinsfreie Zeit		
Mietvertragslaufzeiten, Verlängerungs- und Kündigungsoptionen		
Ausbaustandard (Vollausbau vs. erweiterter Grundausbau vs. Rohbau)		
Sicherheitsleistung		
Ausbaukostenzuschuss		
Weitere...		

7. Wie sieht eine Priorisierung der folgenden Dienstleistungen für potenzielle Büromieter in Agglomerationen aus und wie hoch werden die einzelnen Faktoren auf einer Skala von 1 bis 5 gewertet? Dabei bedeuten:

1 = geringe Relevanz für Büromieter

3 = mittlere Relevanz für Büromieter

5 = hohe Relevanz für Büromieter

	Relevanz
Shared Meeting Rooms / Workshop Rooms / Conference Center	
Begegnungszonen	
Restaurant / Kantine (Gastronomie in der Nähe)	
Reception / Empfangsservice	
Fitnesscenter	
Postservice	
Kinderkrippe / Kita	
Parkplätze	
ESG / Nachhaltigkeit / Energieverbrauch	
Mietermix / «Nachbarn»	
Layout (Einzelbüro vs. Grossraumbüro vs. Open-Space-Büro)	
Flexible Nutzung der Räume	
Repräsentativität/Architektur der Liegenschaft	
Qualität der Arbeitsplätze (Platz, Lärmsolation, Helligkeit)	
Weitere...	

Teil 3: Trends – ein Blick in die Zukunft

8. Welche Trends sehen Sie in den nächsten 5-10 Jahren und wo sehen Sie die grössten Herausforderungen?
9. Haben Büros in Zürcher Agglomerationen Ihrer Meinung nach eine Zukunft?
10. Welches der folgenden 3 Szenarien sehen Sie in den kommenden 5-10 Jahren in Zürcher Agglomerationen als am wahrscheinlichsten:
- **Szenario A:** Nachfrage nach Büroflächen nimmt kontinuierlich ab; das Büro in Zürcher Agglomerationen wird nicht mehr nachgefragt.
 - **Szenario B:** Nachfrage nimmt langsam wieder zu, jedoch ist der Anspruch an die Büroflächenqualität gestiegen. Investitionen und strategische Massnahmen sind notwendig, um ein attraktives Produkt anbieten zu können.
 - **Szenario C:** in the long run kommt alles gut; abnehmende Büronachfragen und Leerstände in Zürcher Agglomerationen neigen sich dem Ende zu und der Markt erholt sich wieder.

Verabschiedung und Dank

Anhang B Interviewleitfaden Immobilieneigentümer/-innen

Einstieg

- Vorstellung der eigenen Person
- Information über Inhalt der Arbeit, Vorgehen und Ziele
- Information über Ablauf des Interviews und Verweis auf Tonbandaufnahme
- Gegenseitige Verständnisschaffung des Begriffs «Zürcher Agglomerationen»

Teil 1: Situationsanalyse

1. Hinsichtlich Flächennachfrage und Büroleerstände in Zürcher Agglomerationen: welche Veränderungen/Tendenzen nehmen Sie über die letzten 2 Jahre wahr?
2. Was könnten Ihrer Meinung nach Gründe für diese Entwicklung sein? Inwiefern hat die Covid-19 Pandemie diesen Effekt beeinflusst?
3. Welche weiteren Wirtschaftsentwicklungen nehmen Sie als Eigentümer auf dem Büroflächenmarkt wahr und wie äussern sich diese auf Ihre Büroflächen/Leerstände?
4. Stellen Leerstände in Zürcher Agglomerationen für Ihr Unternehmen ein Problem dar? Falls ja: in welchen Hinsichten über das Finanzielle hinaus?
5. Wie sehen ihre strategischen Schritte bezüglich Leerstände in Zürcher Agglomerationen aus?

Teil 2: Strategien zur Leerstandsreduktion

6. Hinsichtlich mietvertraglicher Bestandteile bei Büroflächen in Zürcher Agglomerationen aus Eigentümersicht bzw. aus Sicht Ihres Unternehmens:
 - a) Wie beurteilen Sie die Umsetzbarkeit folgender Massnahmen auf einer Skala von 1 bis 5? Dabei bedeuten:
 - 1 = sehr schwierige Umsetzbarkeit*
 - 3 = mittelmässige Umsetzbarkeit*
 - 5 = sehr einfache Umsetzbarkeit*
 - b) Vergangenheitsperspektive: Welche dieser Massnahmen haben Sie bis anhin schon umgesetzt, in welchem Rahmen und mit welchen Erfahrungen? Auf einer Skala von 1 bis 5, wie klassifizieren Sie die Erfahrungen? Dabei bedeuten:
 - 1 = sehr geringer Erfolg*
 - 3 = mittelmässiger Erfolg*
 - 5 = sehr grosser Erfolg*
 - c) Zukunftsperspektive: Welche dieser Massnahmen (auch jene, die Sie bisher noch nicht angewandt haben) gedenken Sie zukünftig, in welchem Rahmen umzusetzen? Auf einer Skala von 1 bis 5, wie werden Sie diese Massnahmen zukünftig priorisieren? Dabei bedeuten:
 - 1 = sehr geringe Priorität*
 - 3 = mittelmässige Priorität*
 - 5 = sehr hohe Priorität*

	Umsetzbarkeit	Vergangenheitsperspektive	Zukunftsperspektive
Mietzinsanpassungen / Reduktion			
Erhöhung mietzinsfreier Zeit			
Flexibilität Mietver- tragslaufzeiten			
Einführung Break-Options			
Erweiterung Ausbaustan- dard			
Reduzierung Sicherheits- leistung			
Erhöhung Ausbaurkosten- zuschuss			
Weitere...			

7. Hinsichtlich Dienstleistungen bei Büroflächen in Zürcher Agglomerationen aus Eigentümersicht bzw. aus Sicht Ihres Unternehmens:
- Vergangenheitsperspektive: Welche dieser Faktoren haben Sie bis anhin schon umgesetzt, in welchem Rahmen und mit welchen Erfahrungen? Auf einer Skala von 1 bis 5, wie klassifizieren Sie die Erfahrungen und die Wirtschaftlichkeit? Dabei bedeuten:
 - 1 = sehr geringer Erfolg / tiefe Wirtschaftlichkeit*
 - 3 = mittelmässiger Erfolg / mittelmässige Wirtschaftlichkeit*
 - 5 = sehr grosser Erfolg / hohe Wirtschaftlichkeit*
 - Zukunftsperspektive: Welche dieser Massnahmen (auch jene, die Sie bisher noch nicht angewandt haben) gedenken Sie zukünftig umzusetzen? Auf einer Skala von 1 bis 5, wie werden Sie diese Massnahmen und damit Ihre Investitionsbereitschaft priorisieren? Dabei bedeuten:
 - 1 = sehr geringe Priorität / geringe Investitionsbereitschaft*
 - 3 = mittelmässige Priorität / mittlere Investitionsbereitschaft*
 - 5 = sehr hohe Priorität / hohe Investitionsbereitschaft*

	Vergangenheitsperspektive	Zukunftsperspektive
Shared Meeting Rooms / Co-Working / Conference Center /		
Begegnungszonen		
Restaurant / Kantine		
Reception / Empfangsservice		
Fitnesscenter		
Postservice		
Kinderkrippe / Kita		
Parkplätze		
ESG / Nachhaltigkeitlabels / ökologische Zertifizierungen		
Repositionierung von alt auf neu / Erneuerung technischer Infrastruktur, Erscheinungsbild etc.		
Repositionierung auf weitere Nutzungen		
Weitere...		

Teil 3: Trends – ein Blick in die Zukunft

8. Welche Trends sehen Sie in den nächsten 5-10 Jahren und wo sehen Sie die grössten Herausforderungen?
9. Haben Büros in Zürcher Agglomerationen Ihrer Meinung nach eine Zukunft?
10. Zusammenfassend: Welches der folgenden 3 Szenarien sehen Sie in den kommenden 5-10 Jahren in Zürcher Agglomerationen als am wahrscheinlichsten:
 - **Szenario A:** Nachfrage nach Büroflächen nimmt kontinuierlich ab; das Büro in Zürcher Agglomerationen wird nicht mehr nachgefragt.
 - **Szenario B:** Nachfrage nimmt langsam wieder zu, jedoch ist der Anspruch an die Büroflächenqualität gestiegen. Investitionen und strategische Massnahmen sind notwendig, um ein attraktives Produkt anbieten zu können.
 - **Szenario C:** in the long run kommt alles gut; abnehmende Büronachfragen und Leerstände in Zürcher Agglomerationen neigen sich dem Ende zu und der Markt erholt sich wieder ohne besondere Anpassungsmassnahmen.

Verabschiedung und Dank

Anhang C Abgeleitete Hauptkategorien

Forschungsfrage 1: Wie hat sich die Büromarktsituation in Zürcher Agglomerationen aufgrund der Covid-19 Pandemie und jüngster Wirtschaftsverhältnisse entwickelt, wie kann die Nachfrageseite eingestuft werden und was bedeutet dies für Immobilieneigentümer?
Übergeordnete Kategorien
Beurteilung Büroflächennachfrage: Veränderungen & Tendenzen
Einfluss Covid-19 Pandemie
Einfluss Wirtschaftsentwicklungen
Potenzielle Mieter
Strategische Schritte
Weitere Erkenntnisse
Forschungsfrage 2: Welchen Anforderungen müssen Immobilieneigentümer sowohl hinsichtlich Mietvertragsbestandteile als auch hinsichtlich Angebotsstruktur in Zürcher Agglomerationen gerecht werden, um ein attraktives Produkt anzubieten und damit Büroleerstände zu senken?
Übergeordnete Kategorien Mietvertragsbestandteile
Mietzins
mietzinsfreie Zeit
Laufzeiten & Break-Options
Ausbaustandard
Sicherheitsleistung
Ausbaukostenzuschuss
Weitere Nennungen
Übergeordnete Kategorien Servicedienstleistungen
Shared Meeting Rooms / Conference Rooms
Begegnungszonen
Verpflegungsmöglichkeiten
Reception / Empfang
Fitness
Post
Kita
Parkplätze
ESG / Nachhaltigkeitslabels
Weitere Nennungen
Forschungsfrage 3: Wie wird das Potenzial für den Büromarkt in Zürcher Agglomerationen eingeschätzt und wo liegen Chancen und Herausforderungen für Eigentümer?
Übergeordnete Kategorien
Chancen
Herausforderungen
Einschätzung der unterschiedlichen Szenarien & Zukunft
Weitere Nennungen

Anhang D Auswertung der Interviews nach übergeordneten Kategorien

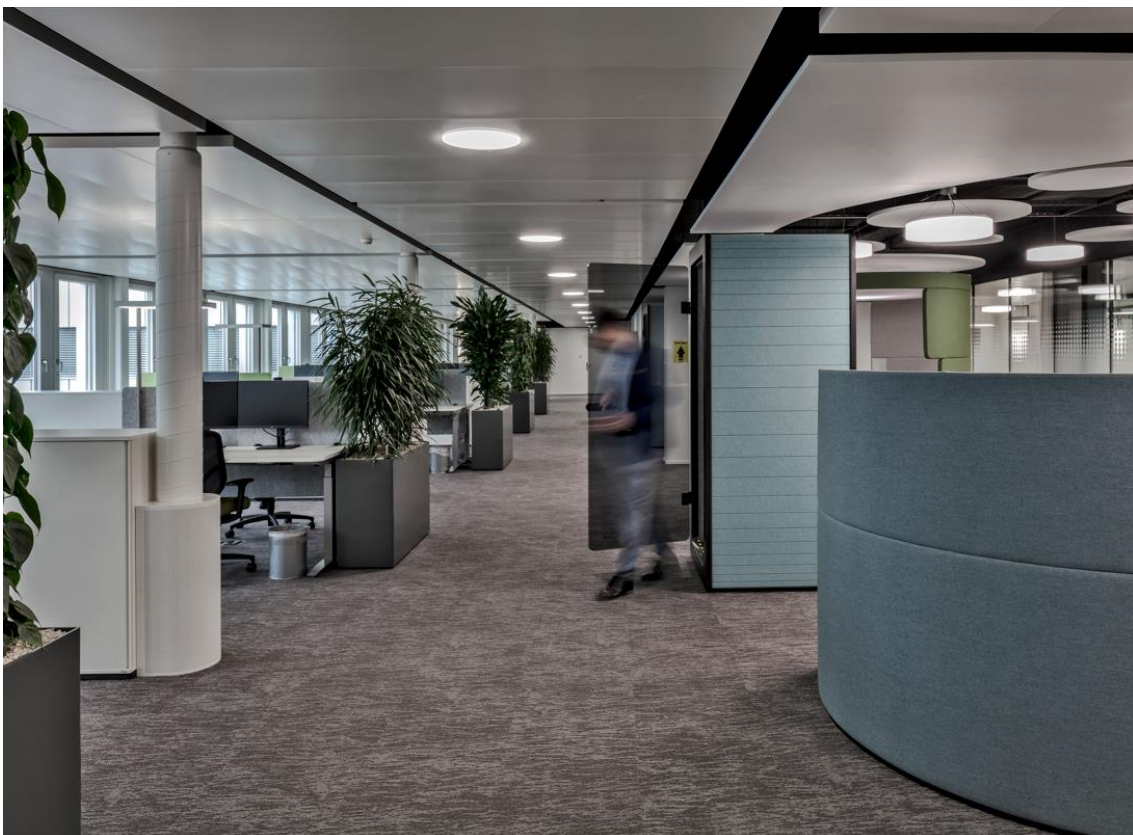
Für die Veröffentlichung wurde die Auswertung entfernt.

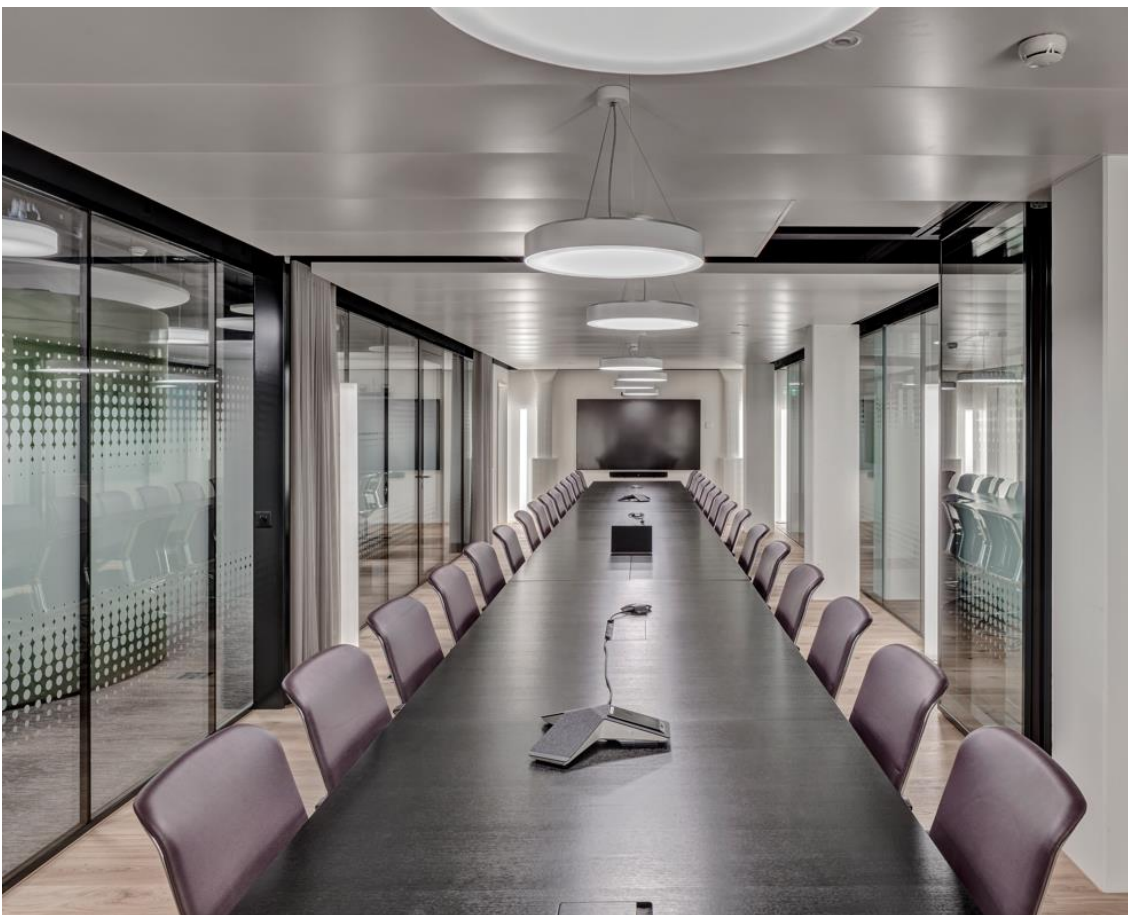
Anhang E Sampling der Interviewpartner

Interviewpartner Mietervertreter				
Name	Unternehmen	Funktion	Datum & Dauer des Interviews	Art der Durchführung
Natalia Ignatova	SPGI	Head Tenant Representation	20.06.2022 ca. 40 Minuten	Teams Call
Anita Bleiker	JLL	Senior Vice President	21.06.2022 ca. 35 Minuten	Teams Call
Stephan Rumler	CBRE Schweiz	Head Tenant Representation	22.06.2022 ca. 30 Minuten	Teams Call
Interviewpartner Immobilieneigentümer				
Name	Unternehmen	Funktion	Datum & Dauer des Interviews	Art der Durchführung
Sandra Pfister	Swiss Life Asset Management AG	Real Estate Asset Manager	27.06.2022 ca. 45 Minuten	Teams Call
Bruno Schuler	Credit Suisse Asset Management Schweiz AG	Asset Management; Fund / Property Marketing	28.06.2022 ca. 30 Minuten	Teams Call
Mario Birrer	UBS Fund Management (Switzerland) AG	Fondsleader Real Estate Asset Manager	29.06.2022 ca. 40 Minuten	Teams Call
Jose Romero	Siemens Schweiz AG	Head of Real Estate Switzerland Head of Real Estate Western Europe & MEA	29.06.2022 ca. 45 Minuten	Teams Call
Christian Baur	Alpine Finanz AG	Leiter Immobilien	05.07.2022 ca. 40 Minuten	Teams Call
Lucas Schlageter	Helvetica Property Group AG	Head Portfolio Management	07.07.2022 ca. 40 Minuten	Teams Call
Rafael Keller	Swiss Prime Site Immobilien AG	Asset Manager Real Estate	06.07.2022 ca. 30 Minuten	Teams Call
Thierry Goetz	Schroder Investment Management (Switzerland) AG	Asset Manager Real Estate	08.07.2022 ca. 30 Minuten	Teams Call
Alain Vaucher	PSP Swiss Property	Leiter Vermarktung & Key Account Management	10.07.2022 ca. 35 Minuten	Physisches Treffen
Philipp Ricklin	Allreal Immobilien	Leiter Portfoliomanagement	11.07.2022 ca. 25 Minuten	Teams Call
Ruedi Eicher	SFP Swiss Finance & Property Group	Head Real Estate Marketing & -Letting	13.07.2022 ca. 35 Minuten	Teams Call

Anhang F Kostenaufstellung Büroausbauten

Position	Beschrieb	Kosten in CHF
Doppelboden	Bürodoppelboden für IT-Verkabelung	150.-/ m ²
IT-Verkabelung		150.-/ m ²
Teppichbelag	Basic Variante inkl. Montage	65.-/ m ²
Sanitäre Anlagen	2xDamen 2xHerren 1x Pissoir Ohne IV	45'000.-
Teeküche	Hochschrankelement Unterbauschrank Geschirrspüler Küchenabdeckung Glasrückwand Armaturen Kühlschrank Mikrowelle Abfallsystem	17'000.-
Rohrzuleitung für Kühldeckenpaneele	Bis zur Mietfläche hin	45.-/ m ²
Kühldeckenpaneele exkl. Rohrzuleitungen	Ausbau in Mietfläche	250.-/ m ²
Leichtbauwand	Für Sitzungszimmer oder Einzelbüro	180.-/ m ²
Möbliering	Stuhl Korpus Tisch Leuchten Empfangstheke	2'500.- / AP (exkl. Akustik-Trennwände) 110.-/ m ² 20'000.-
Sitzungszimmer (ca. 40 m ²)	Ausbau Einrichtung / Möbliering	1'500.-/ m ² 8'000.-

Anhang G Referenzbilder



Anhang H Transkripte

Für die Veröffentlichung wurden die Transkripte entfernt.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Strategieanpassung bei Schweizer Immobiliengesellschaften? Eine Analyse von Büroerständen in Agglomerationen und Handlungsempfehlungen, wie diese gesenkt werden können“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 29.08.2022



Julia Greber