



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Strategische Positionierung von Büroflächen

Erfolgsfaktoren und Empfehlungen aus einer Analyse der
Wertschöpfungskette für eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie

Verfasser:

Manach
Michael A.

Eingereicht bei:

Prof. Dr. Christian Laesser

Abgabedatum:

05. September 2022

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis..... VII

Executive Summary VIII

1. Einleitung 1

2. Marktentwicklungen bei Büroflächen in der Schweiz 2

 2.1 Marktüberblick 2

 2.2 Trends..... 4

 2.3 Kurzfazit..... 5

3. Forschungsdesign 6

 3.1 Forschungsannahmen 6

 3.1.1 Standort: Gute Lage am Stadtrand oder in Agglomerationsgemeinde..... 6

 3.1.2 Nutzung: Vorwiegend Büroflächen 6

 3.1.3 Objektstrategie: CorePlus oder Value Add 7

 3.1.4 Weitere Ausschlusskriterien..... 7

 3.1.5 Zwischenfazit 7

 3.2 Forschungshypothesen 8

 3.2.1 Marktbeobachtung..... 8

 3.2.2 Anlehnungen an Elemente aus Hotellerie und Destinationsmanagement. 9

 3.2.3 Schematische Darstellung 9

 3.2.4 Zwischenfazit 11

 3.3 Vorgehensweise 11

 3.3.1 Bestimmung der Chancen bei Lage, Gebäude und Angebot 11

 3.3.2 Bestimmung von Chancen unter Einbezug der Kunden und Aufbau einer Governance 11

 3.3.3 Fokusthemen Wertschöpfungskette und Governance 11

 3.3.4 Untersuchung von Beispielliegenschaften 11

 3.3.5 Vergleich der Business Cases 12

Abbildungsverzeichnis

3.4	Kurzfasit.....	12
4.	Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft.....	13
4.1	Lage.....	13
4.1.1	Anbindung.....	13
4.1.2	Angebot vor Ort	14
4.1.3	Image des Gebiets und Bodenrente.....	14
4.1.4	Clustering	18
4.1.5	Zwischenfasit	20
4.2	Gebäude.....	20
4.2.1	Architektur, Visibilität und Repräsentativität	20
4.2.2	Flexibilität	21
4.2.3	Standard und Zustand.....	22
4.2.4	Parkierung	23
4.2.5	Aussenflächen	24
4.2.6	Ausbau der Flächen.....	24
4.2.7	Zwischenfasit	25
4.3	Angebot	25
4.3.1	Positionierung	26
4.3.2	Preis und Mieterstruktur.....	26
4.3.3	Vertragsstruktur.....	27
4.3.4	Verwaltung , Facility Management und Services	27
4.3.5	Community.....	28
4.3.6	Zwischenfasit	28
4.4	Kurzfasit.....	28
5.	Einflussfaktoren unter Einbezug der Austauschbeziehung zu Kunden	29
5.1	Co-Kreation.....	29
5.2	Customer Value.....	30
5.3	Kurzfasit.....	30

Abbildungsverzeichnis

6.	Fokusthemen: Wertschöpfungskette und Governance	31
6.1	Wertschöpfungskette	31
6.1.1	Ganzheitliche Betrachtung	31
6.1.2	Analogie zur Hotellerie	32
6.1.3	Spezialisierung – wer bietet welche Leistungen an?.....	32
6.1.4	Kooperationen	34
6.1.5	Center Management bei Einkaufszentren	34
6.1.6	Experience und Community als Differenzierungsmerkmal	34
6.1.7	Ausbau der Flächen und Beratung	35
6.1.8	Zwischenfazit	35
6.2	Governance	36
6.2.1	Liegenschaftsinterne Governance mit Kunden und Endkunden.....	36
6.2.2	Governance in Anlehnung an das Destinationsmanagement	36
6.2.3	Zwischenfazit	38
6.3	Kurzfasit.....	38
7.	Untersuchung von fortschrittlichen Beispielliegenschaften.....	39
7.1	Untersuchte Liegenschaften	39
7.2	Vorgehen	42
7.2.1	Auswertung der Daten der Liegenschaften	42
7.2.2	Auswertung der Marktdaten der Umgebung.....	42
7.3	Resultate	43
7.4	Einordnung der Ergebnisse	44
7.5	Kurzfasit.....	45
8.	Erstellung und Vergleich der Business Cases	46
8.1	Grundannahmen	46
8.2	Basis Szenario	47
8.3	Anwendungsfall	47
8.4	Vergleich der Business Cases	48

Abbildungsverzeichnis

9.	Fazit.....	51
10.	Literaturverzeichnis.....	53
11.	Anhang.....	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grösstenteils leerstehende Bürogebäude.....	3
Abbildung 2: Schätzung Wachstum der Nachfrage nach Büroflächen bei unterschiedlichen Szenarien	4
Abbildung 3: Einflussfaktoren auf eine Büroliegenschaft	10
Abbildung 4: Einflussfaktoren Liegenschaft.....	13
Abbildung 5: Abweichungen der lokalen Immobilienpreise vom langfristigen Preistrend in Boston und Los Angeles	15
Abbildung 6: Thünen'sche Ringe	15
Abbildung 7: Korrelation zwischen Anzahl Stockwerken und Entfernung zum CBD	16
Abbildung 8: Visualisierung des Campus Pictet im Westen Genfs	17
Abbildung 9: Diamond Model für Wettbewerbsvorteile.....	18
Abbildung 10: Flächenkonzept R2-Tower	21
Abbildung 11: Gewerbe-/Bürofläche im Yond in Zürich, das Konzept Uptown Basel und die für Büro- oder Gewerbe nutzbaren Flächen in Manufakt 8048 in Zürich Altstetten	22
Abbildung 12: Visualisierung des Google Hauptsitzes in London mit seinem riesigen Dachgarten inklusive Jogging-Track	24
Abbildung 13: Verteilung der befristeten Vertragslaufzeiten neuer Büromietverträge	24
Abbildung 14: Beispielhafte Abbildung eines Managements eines Areal oder Liegenschaft vor Ort	27
Abbildung 15: Co-Kreatives Ökosystem.....	29
Abbildung 16: Modell Customer Value	30
Abbildung 17: Besonders wichtige Faktoren in Bezug auf die Wertschöpfungskette	31
Abbildung 18: Vereinfachte Darstellung Wertschöpfungskette.....	31
Abbildung 19: Business Modelle in der Hotellerie	33
Abbildung 20: FlexOffice in Bern.....	33
Abbildung 21: Experience-Community Spectrum	35
Abbildung 22: Besonders wichtige Faktoren in Bezug auf Governance.....	36
Abbildung 23: St. Galler Modell für Destinationsmanagement.....	37
Abbildung 24: Darstellung der Werte	44
Abbildung 25: Projektperimeter	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kennzahlen Marktentwicklung Büroflächen in der Schweiz.....3
Tabelle 2: Nutzen- und Kosten für die Ansiedlung in einem Cluster19
Tabelle 3: Handlungsmöglichkeiten zur Optimierung der Lage.....20
Tabelle 4: Handlungsmöglichkeiten zur Optimierung des Gebäudes.....25
Tabelle 5: Handlungsmöglichkeiten beim Angebot.....28
Tabelle 6: Liste der untersuchten Liegenschaften.....42
Tabelle 7: Resultate der Analyse.....44
Tabelle 8: Grundannahmen Business Case47
Tabelle 9: Gegenüberstellung der Business Cases50

Executive Summary

Aufgrund vom Beschäftigtenwachstum und der Zunahme des Anteils der Büroarbeitsplätze an der arbeitenden Bevölkerung ist trotz sinkender Präsenz am Arbeitsplatz aufgrund von Home Office mit einem Nachfragewachstum nach Büroflächen zu rechnen. An den Stadträndern und in den Agglomerationen ist im Unterschied zu den «fertig gebauten» Innenstädten noch Potenzial für Neubauten und Verdichtung, das Angebot wird also da wachsen, wo bereits heute die Leerstände hoch sind.

Der Endkunde, also die Angestellten und täglichen Nutzer der Liegenschaft, ist in den Vordergrund zu rücken. Die Unternehmen wollen ihren Angestellten ein inspirierendes Umfeld bieten, um eine hohe Zufriedenheit und Produktivität zu erreichen. Mit flexiblen Angeboten, Dienstleistungen und Services, Gemeinschaftsräumen und ausgebauten Flächen kann sich eine Liegenschaft von ihren Mitbewerbern differenzieren. Das Management vor Ort kann den Community-Aspekt ausbauen und ist näher am Markt, um analog zu Einkaufszentren einen spannenden Mietermix zu kreieren.

Die Analyse von 20 Liegenschaften hat ein um durchschnittlich 14.9% höheres Ertragspotenzial gezeigt. In einem Business Case mit einem Basis Szenario und einem Anwendungsfall mit oben genannten Angeboten wurde ein höherer Marktwert beziehungsweise eine Steigerung der Bodenrente um 7.7% nachgewiesen.

1. Einleitung

In den letzten 20 Jahren haben sich Quartiere an den Stadträndern und Agglomerationsgemeinden massiv in ihrem Charakter verändert. Es sind zahlreiche Neubauten entstanden, teils auf der grünen Wiese, teils in der Umwandlung von ehemaligen Industrie- und Gewerbearealen. Die Raumplanung hat ebenfalls dazu beigetragen, mit Erhöhung der Frequenzen der S-Bahnlinien oder ganz neuen Infrastrukturprojekten wie der CEVA-Linie in Genf sind die Flächen attraktiver geworden.

Die Leerstände in Büroliegenschaften in diesen Gebieten sind aber Anbeginn sehr hoch und können über 15% betragen. Da manchmal nur Teilflächen ausgeschrieben werden, ist der effektive Leerstand noch höher. Es lohnt sich also, die möglichen Handlungsoptionen vor einer Sanierung oder für ein Neubauprojekt genau zu prüfen.

In dieser Abschlussarbeit soll aufgezeigt werden, welches die wichtigsten Handlungsoptionen sind und ob es sich lohnt, sie umzusetzen.

Neben dieser eher statischen Betrachtung sollen aber auch neue Betriebsmodelle und Trends in der Wertschöpfungskette und der Governance aufgezeigt werden. Die Ansprüche der Unternehmen an die Büroflächen werden immer höher, so dass sich auch eine Spezialisierung und damit Aufteilung der Wertschöpfungskette ergeben könnte.

Ich möchte mich recht herzlich bei Prof. Dr. Christian Laesser für die Betreuung während der Themenfindungsphase und der Realisierung dieser Masterarbeit sowie meiner Familie und Bekannten sowie meinem Arbeitgeber, der Wüest Partner AG, für die Unterstützung und den Beistand durch die gesamte Realisierungsphase bedanken.

Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre dieser Arbeit!

Michael A. Manach

2. Marktentwicklungen bei Büroflächen in der Schweiz

In diesem Kapitel wird kurz zusammengefasst, wie sich der Markt für Büroflächen in den letzten 10 Jahren entwickelt hat und welche aktuellen Trends zu beobachten sind. Dies dient dazu, die Notwendigkeit für neue Geschäftsmodelle in diesem Markt zu beurteilen und um sie einordnen zu können.

2.1 Marktüberblick

In den letzten ca. zehn bis zwanzig Jahren hat sich der Markt für Büroflächen stark entwickelt. Insbesondere an Gebieten rund um S-Bahn-Stationen wurden in den Agglomerationen grosse Neubauten erstellt. Diese bringen grossen Unternehmen den Vorteil, aus kleinteiligeren Strukturen in den Innenstädten zu entweichen und Standorte zusammenzuführen. Ein Beispiel dafür ist die Zürich Versicherung, welche den Hauptsitz für das Schweizer Geschäft in Oerlikon gebündelt hat. Dabei werden einerseits Kosten gesenkt, weil die Mietzinse am Stadtrand tiefer sind und in den Grossraumbüros tendenziell die Fläche effizienter genutzt werden kann (JLL Deutschland, 2018, S. 6). Andererseits wird die Kollaboration durch die zusammengeführten Abteilungen verstärkt und in den Neubauten können neue Arbeitsplatzkonzepte realisiert werden.

In der Schweiz entstanden diese neuen Flächen zunächst vor allem im Grossraum Zürich (Kreis 5 / Altstetten bis Limmattal im Westen und Oerlikon / Wallisellen bis zum Flughafen im Norden), danach in Bern (Wankdorf). In Genf entstanden in Plan-les-Ouates und beim Flughafen ebenfalls neue Arbeitsplatzgebiete sowie mit der Eröffnung der CEVA-Bahnlinie Ende 2019 an deren Bahnhöfen. Auch in Lausanne West sowie in Luzern Nord sind zahlreiche Neubauten mit Büroflächen projektiert.

Die Ausweitung der Flächen fand und findet immer noch in einem umfangreichen Masse statt, so dass die Angebotsquote gestiegen ist. Dies betrifft vor allem ältere Bestandsobjekte, welche nur noch nach entsprechenden baulichen Massnahmen oder über umfangreiche Mietanreize vermietet werden können (CBRE Switzerland, 2022, S. 33). Aber auch in Neubauten sind Leerstände zu verzeichnen.

Marktentwicklungen bei Büroflächen in der Schweiz

Immobilienbestand	2011	2021
Bruttogeschossfläche (in Mio. m ²)	52	58 (Jahr 2019)
Ø Miete (CHF pro m ² und Jahr)	190	240
Spitzenmiete in Genf und Zürich (CHF pro m ² und Jahr)	950 – 1'000	860
Inserierte Flächen (in m ² BGF))	3'210'700	4'103'000
Angebotsziffer	6.2%	7.1%

Tabelle 1: Kennzahlen Marktentwicklung Büroflächen in der Schweiz (Wüest Partner, 2022, S. 22)

Nennenswert ist die Entwicklung der Mietpreise. Diese haben in den Zentren abgenommen. Nach wie vor sind Büroflächen in den Zentren gesucht, es gibt aber auch zunehmend repräsentative Standorte mit attraktiven Flächen ausserhalb der Zentren (z.B. der Prime Tower in Zürich West).

Seit die Home-Office Anweisung während der Covid-19 Pandemie weggefallen und damit verbundene Unsicherheiten die Unternehmen nicht mehr belasten, hat die Nachfrage nach Büroflächen wieder zugenommen. Dies vor allem dadurch, dass der Arbeitsmarkt von einer positiven Dynamik geprägt ist. Schon während der Pandemie war die Zunahme der Beschäftigtenzahl im tertiären Sektor mit ca. 2.2% im Jahr 2021 hoch (Wüest Partner, 2022, S. 44).



Abbildung 1: Grösstenteils leerstehende Bürogebäude Balsberg in Kloten (Balsberg, 2022), R-2 Tower in Wallisellen (Referenz-objekte.ch, 2022), Bird in Vernier (Bird, 2022)

2.2 Trends

Die Credit Suisse prognostiziert ein Wachstum der Nachfrage nach Büroflächen um 23% bis 2060.

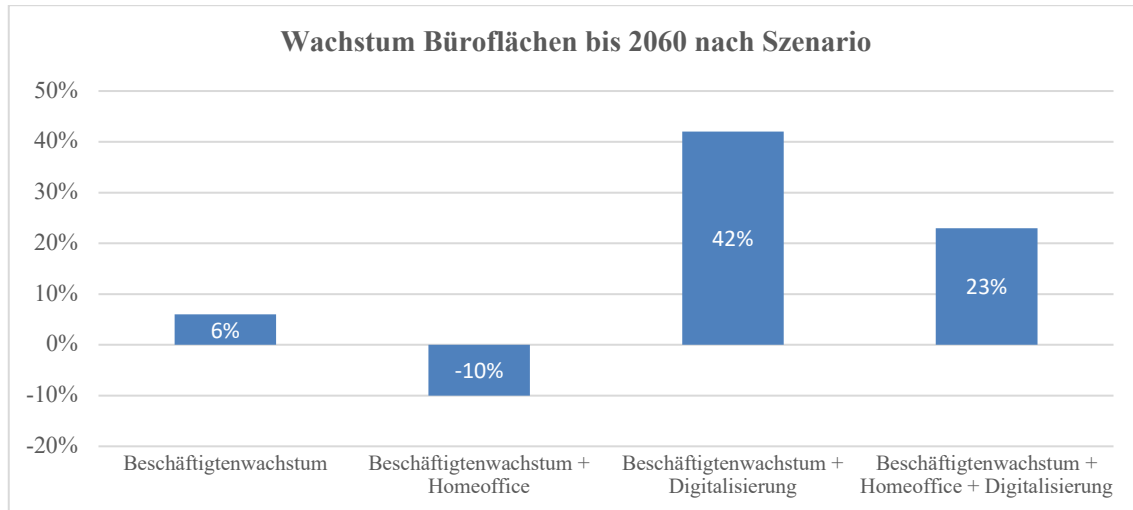


Abbildung 2: Schätzung Wachstum der Nachfrage nach Büroflächen bei unterschiedlichen Szenarien (Credit Suisse, 2021, S. 12)

Dabei wird das totale Beschäftigtenwachstum von 6% berücksichtigt. Aus einer Studie von Niggli und Rutzer (2020) sind mögliche Nachfragerückgänge von 15% eingeflossen. Insbesondere bei Unternehmen mit Desk-Sharing kann die reduzierte Präsenz im Büro für Flächeneinsparungen genutzt werden. Der stärkste Trend ist aber die weiter anhaltende Digitalisierung. Einerseits ist eine Verschiebung der Gewichte unter den verschiedenen Branchen festzustellen (diese wirkt sich eher negativ aus, da klassische Dienstleistungsberufe (z.B. Banken) einen Rückgang erleiden und die Gesundheitsbranche stark wächst). Allerdings wächst in allen Branchen die Anzahl der Bürobeschäftigten. Vom Jahr 2000 bis 2019 ist die Büroquote in der Schweiz insgesamt bereits von 34% auf 45% gestiegen. Und ein weiterer starker Zuwachs wird erwartet, gerade im Gesundheitswesen im Bereich «Digital Health», in der Mobilität (Steuerung des Verkehrs anstelle von handwerklichen Berufen in der Werkstatt) oder auch in der Industrie (Programmierung von Maschinen etc.).

Dies sind die Haupttrends, welche die Gesamtnachfrage nach Büroflächen beeinflussen. Es gibt aber auch innerhalb des Marktes für Büroflächen Verschiebungen. Viele Unternehmen passen ihre Arbeitsplatzkonzepte für mehr kollaboratives Arbeiten und (internationalen) Austausch an, dafür eignen sich aber vor allem moderne und flexibel aufteilbare Liegenschaften. Und wenn sich dabei Flächen einsparen lassen können, werden die finanziellen Einsparungen wieder zugunsten zentralerer und besser gelegenen

Marktentwicklungen bei Büroflächen in der Schweiz

Flächen ausgegeben. Hochwertige Büros werden als Hebel zur Gewinnung hochqualifizierter Mitarbeitenden genutzt, und insbesondere seit der Pandemie auch als Mittel, um die Mitarbeitenden zurück ins Büro zu locken und eine gemeinsame Kultur zu fördern (Schroders, 2022).

2.3 Kurzfazit

In der Schweiz hat die Angebotsquote der Büroflächen zugenommen. Davon betroffen sind insbesondere ältere Gebäude mit einem Investitionsstau, oder eher dezentrale Lagen. Langfristig sind die Trends positiv, bewirken aber vor allem eine höhere Nachfrage nach attraktiven, gut gelegenen Büroflächen.

Bei Angebotsquoten im zweistelligen Prozentbereich in Gebieten am Stadtrand (z.B. Zürich Nord oder in der Region Flughafen Genf) müssen deshalb Konzepte gefunden werden, um attraktiver zu werden und sich von der Konkurrenz zu unterscheiden.

3. Forschungsdesign

Der Marktüberblick hat gezeigt, dass die Lage am Markt für Büroflächen in der Schweiz wieder positiver eingeschätzt als in den vergangenen zwei Jahren. Innenstädte und zentrale Lagen haben nochmals an Wertschätzung gewonnen, leere Flächen sind rar. Davon profitieren nun Agglomerationen, weil nach Flächen suchende Unternehmen dahin ausweichen (müssen). Dennoch werden für diverse Agglomerationen (insbesondere Genf, Lausanne und Basel) weiterhin hohe Angebotsquoten und damit Leerstände prognostiziert (CBRE Switzerland, 2022, S. 4).

Für neue Projekte, aber auch für Sanierungen von in die Jahre gekommenen Bauten ist es darum relevant, mit dem richtigen Konzept zielgruppengerecht auf den Markt zu kommen.

3.1 Forschungsannahmen

In der vorliegenden Abschlussarbeit wird das oben genannte Beispiel von Büros in der Agglomeration aufgegriffen. Welche Mittel helfen und lohnen sich, um leere Büroflächen zu vermieten? Wie kann das «Produkt» auf die Zielgruppe abgestimmt werden und das richtige Angebot gefunden werden?

3.1.1 Standort: Gute Lage am Stadtrand oder in Agglomerationsgemeinde

Als Annahme wird davon ausgegangen, dass der Standort fix ist und es sich um eine Einzelliegenschaft handelt. Der Standort liegt am Stadtrand einer Schweizerischen Grossstadt oder in einer Agglomerationsgemeinde und ist sowohl mit dem Auto als auch mit der Bahn (Bus- oder Tramstation in unmittelbarer Nähe, S-Bahn-Station in Gehdistanz oder wenige Bus-/Tramstationen entfernt) gut erschlossen in einem von Büro- und Gewerbegebäuden dominierten Umfeld.

Damit trifft das Forschungsszenario auf die meisten von hohen Leerständen geprägten Gebiete wie zum Beispiel Zürich Nord, Genf Flughafen / Meyrin oder Lausanne West zu.

3.1.2 Nutzung: Vorwiegend Büroflächen

Bei Neubauten oder einer Sanierung stellt sich am beschriebenen, von einem gesättigten Markt dominierten Standort die Frage nach der Nutzung. Häufig ist dies durch die Bau- und Zonenordnung vorgegeben. So sind in diesen Gebieten Wohnnutzung und Nutzungen mit starkem Verkehrsaufkommen (zum Beispiel Fachmärkte) meistens ausgeschlossen.

Forschungsdesign

Als Annahme wird davon ausgegangen, dass vorwiegend Büroflächen entstehen sollen. Dies ist in vielen Fällen auch realistisch, weil die gemäss Bau- und Zonenordnung erlaubten Alternativen (z.B. Gewerbe- oder Industrieflächen) eine tiefere Zahlungsbereitschaft aufweisen. Aber natürlich müsste in jedem realen Beispiel die Möglichkeit nach alternativen Nutzungen vertieft geprüft werden.

3.1.3 Objektstrategie: CorePlus oder Value Add

Bei älteren Bestandsliegenschaften stellt sich immer die Frage nach der richtigen Sanierungsstrategie. Je nach Zustand und Attraktivität der Flächen sowie einem möglichen Verdichtungspotenzial reicht das Spektrum von Abriss und Neubau über eine umfassende Sanierung mit oder ohne Aufstockung bis hin zu sanften Eingriffen oder einer Low-Cost-Strategie.

Da ein guter Standort vorgegeben ist, wäre in vielen Fällen eine Low-Cost-Strategie nicht angemessen. Der Marktwert würde unter den Landwert sinken, wenn die Wertschöpfung auf der Fläche zu tief ist. Aus diesem Grund beschränkt sich die vorliegende Abschlussarbeit auf die Investmentstile CorePlus oder Value Add (in Anlehnung an Colliers, 2022). Damit sind einerseits Neubauprojekte oder umfassende, qualitative Optimierungen an Bestandsobjekten eingeschlossen. Daraus folgt ein guter Zustand und Standard.

3.1.4 Weitere Ausschlusskriterien

Es werden nur jene Elemente betrachtet, welche vom Eigentümer und von den Nutzern der Liegenschaft beeinflusst werden können. Das wirtschaftliche und regulatorische Umfeld wird als gegeben betrachtet, wobei überregional gültige, langfristige Trends berücksichtigt werden. Auch die Eigentümerstrategie wird als Annahme als sekundär angesehen. Die oben genannten Annahmen werden als gegeben angesehen, nach dem „Best-Owner-Prinzip“ muss der passende Eigentümer für die zur Lage und Liegenschaft optimale Strategie gefunden werden (Loepfe, 2004).

3.1.5 Zwischenfazit

In der folgenden Abschlussarbeit wird auf folgende Büroliegenschaften fokussiert: Einzelliegenschaft am Stadtrand oder in einer Agglomerationsgemeinde einer grossen Schweizer Stadt, gut erschlossene Lage, Nutzung vorwiegend mit Büroflächen, Neubau oder Neupositionierung nach Sanierung und entsprechend guter Zustand und mindestens überdurchschnittlicher Standard.

3.2 Forschungshypothesen

Im Vorfeld dieser Abschlussarbeit wurden die Märkte beobachtet und analysiert, um die relevanten Fragenstellungen und Zusammenhänge abzuleiten.

3.2.1 Marktbeobachtung

Es fällt auf den ersten Blick auf, dass der Standort einer Liegenschaft der wichtigste Einflussfaktor ist. In den Innenstädten beziehungsweise den CBD's (Central Business District) tendieren die Leerstände gegen Null, ausserhalb der Städte sind sie höher. Das gleiche Gebäude mit identischem Angebot wird an zentraler Lage überproportional stärker nachgefragt.

Vergleicht man aber Liegenschaften im gleichen Gebiet, fallen ebenfalls deutliche Unterschiede auf. Das Bürogebäude «Millennium»¹ in Crissier ist nahezu vollvermietet, während in ebenfalls neu erstellten Liegenschaften in der Umgebung weiterhin Flächen zum Erstbezug angeboten werden. Der Preis ist dabei nicht Hauptursache, im «Millennium» liegen die Mietpreise deutlich höher.

Es stellt sich also die Frage, welche Aspekte den Kunden, also den potenziellen Mietern, wichtig sind. In einer Erhebung von NZZ und Colliers wurden Unternehmen befragt. In ihrer Reihenfolge der Bedürfnisse an einen Standort sind die Anbindung an den ÖV am wichtigsten, dann folgen die Erreichbarkeit mit dem Auto und die Verfügbarkeit der Parkplätze, das Verpflegungsangebot, die Visibilität von aussen und das Prestige des Objekts sowie Nachhaltigkeitsthemen (Mulugeta, 2012). In einer weiteren Studie wurden zusätzlich die Anforderungen der Unternehmen an die Flächen abgefragt, wo die Flexibilität innerhalb der Flächen (Aufteilung), die Möglichkeit der Erweiterung oder Reduktion der Flächen, der Ausbaustandard und die Kosten die wichtigsten Rollen spielten (Schnorf, 2013).

Über den wirtschaftlichen Erfolg entscheiden zahlreiche wertbeeinflussende Aspekte. Neben den nachfrageseitigen Anforderungen, welche über das Ertragspotenzial und den Leerstand entscheiden, kommen kostenseitige Einflussfaktoren wie die Betriebs- und Unterhaltskosten sowie die Investitionen zu tragen (Schweizerische Vereinigung kantonaler Grundstückbewertungsexperten, 2019, S. 33).

¹ Bürogebäude für ca. 1'500 Mitarbeitende in Crissier. Dazu gibt es 3 Restaurants, einen Feinkostladen, eine Weinboutique, Friseur, Fitness, Konferenzzentrum mit 13 Sälen und ein Auditorium mit 500 Plätzen sowie eine Diskothek (Millennium S.A., 2022)

3.2.2 Anlehnungen an Elemente aus Hotellerie und Destinationsmanagement

Die oben dargelegten Aspekte stellen die Basis für eine grundlegende Beurteilung dar, es fehlt aber eine integrierte Betrachtung mit den Interaktionen zu den Mietern. So können Mieter oder interessante Angebote für eine Sogwirkung sorgen. Das bereits erwähnte «Millennium»-Gebäude vereint attraktive Mieter und viele Angebote innerhalb der Liegenschaft, um als Leuchtturm aus der Masse hervorzustechen. Der Eigentümer bezeichnet das Konzept als «Four Seasons für Unternehmen», welches den Unternehmen den gleichen, vollen Service bieten will, wie die Hotelkette den Reisenden (Guyonvarc'h, 2021). Zudem sollen die Endkunden, also die Mitarbeitenden der die Flächen mietenden Unternehmen, möglichst viel Zeit im Gebäude verbringen (dank Fitnesscenter, Restaurants, Bars, Anlässen). Damit entsteht eine Community und eine inspirierende Atmosphäre.

Mit einem sehr grossen Projekt wie The Circle am Flughafen Zürich wird, in Kombination zu den bestehenden Standortfaktoren, gezeigt, wie eine neue „Destination“ geschaffen werden kann. Hotels, Konferenzbereiche, Gastrobetriebe, Shops, ein Gesundheitszentrum, Büroflächen für mehr als 6'000 Mitarbeitende und zahlreiche weitere Dienstleistungen zeichnen beispielhaft eine Entwicklung eines Orts auf. Auch eine gebietsübergreifende Strategie kann dafür sorgen, dass sich die Attraktivität der Lage und das Rating erhöht. In mittelgrossen Städten wie Thun², Biel³ und Chur⁴ wurden an leicht dezentralen Lagen Entwicklungsschwerpunkte definiert (z.B. auf ehemaligen Gelände der Armee). Fachhochschulen und die EMPA sorgen als Ankermieter dafür, dass der Standort für Start-ups und Spin-offs attraktiv ist, weil sich die Mitarbeitenden austauschen können und Infrastruktur gemeinsam genutzt werden kann.

3.2.3 Schematische Darstellung

Auf der nächsten Seite wird auf Basis der Beobachtungen und Analysen dargestellt, welche Elemente bei der Beurteilung von Büroliegenschaften als besonders wichtig erachtet werden.

² Das Baufeld B5 von «Campus Thun» wird Teil des «kantonalen Premium-Entwicklungsstandort» sein. Es sollen die drei Nutzungsarten «Technologie», «Dienstleistungen» und «Gewerbe» angesiedelt werden. Die EMPA wird Kernnutzerin und wird dafür sorgen, dass weitere Unternehmen und Start-Ups sich ansiedeln und auch teilweise von der Infrastruktur werden profitieren können (Halter AG, 2022)

³ Das Gebiet westlich des Bahnhofs soll nach der Expo 2002 nun entwickelt werden. Es wurde von Switzerland Innovation Park ein Neubau mit Platz für 500 Personen erstellt (Switzerland Innovation Park Biel/Bienne AG, 2022). Zudem ist ein Neubau der Fachhochschule direkt daneben im Bau

⁴ In Chur West wird ein Innovations-Park «InnoQube Swiss» in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Graubünden realisiert. Der Fokus liegt auf dem Bereich «Health & Performance» und auf den Unterkategorien «Sport», «mentale Gesundheit» und «Lebensraum» (InnoQube Swiss AG, 2022)

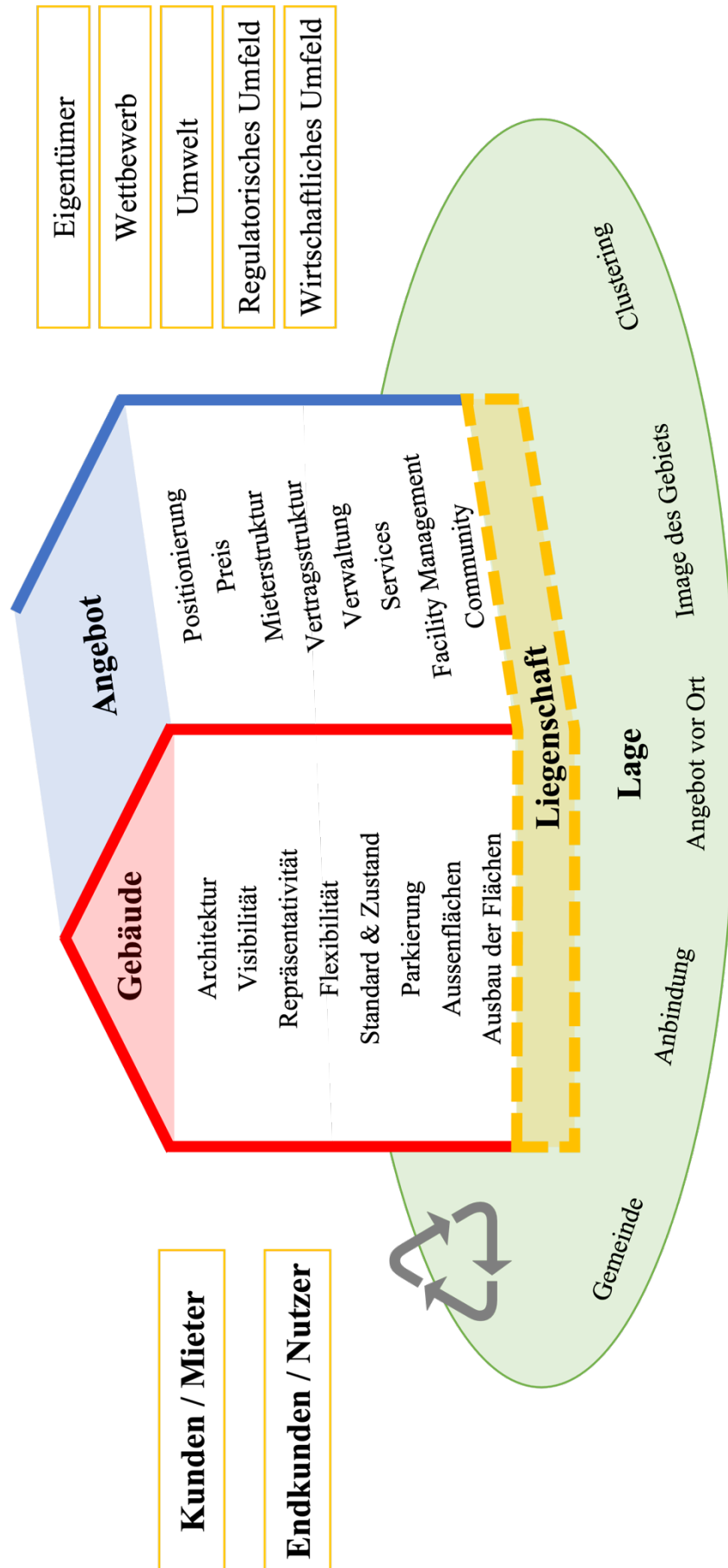


Abbildung 3: Einflussfaktoren auf eine Büroliegenschaft (Eigene Darstellung)

3.2.4 Zwischenfazit

Aufgrund Beobachtungen und ersten Analysen des Markts werden die Faktoren Lage, Gebäude, Angebot und Kunde als entscheidend erachtet. In einer heute üblichen, eher statischen Betrachtung des Umfelds werden die ersten drei Kategorien, welche eine Liegenschaft definieren, mit ihren jeweiligen Aspekten aufeinander abgestimmt. Neuere Projekte wie «Millenium», «The Circle» oder Projekte mit einer spezifischen Ausrichtung (z.B. im Innovationsbereich) zeigen weitere Potenziale auf. Sie ziehen Kunden und Nutzer in die Konzeption mit ein. Diese Interaktionen werden in der Immobilienindustrie bislang noch eher wenig beachtet.

3.3 Vorgehensweise

Nachdem die Einflussfaktoren bestimmt wurden, werden sie mittels folgendem Vorgehen analysiert:

3.3.1 Bestimmung der Chancen bei Lage, Gebäude und Angebot

Bei diesen Elementen können anhand bestehender Best Practices und aus der Theorie Chancen abgeleitet werden, wie die Positionierung einer Liegenschaft unter Berücksichtigung der Trends optimiert werden kann.

3.3.2 Bestimmung von Chancen unter Einbezug der Kunden und Aufbau einer Governance

Die Lage ist der zentrale Einflussfaktor auf den Marktwert einer Liegenschaft. Und selbst wenn der Standort eines Grundstücks fix ist, so kann doch mit diversen Massnahmen die Attraktivität eines Standorts beeinflusst werden. Je besser konkrete Zielgruppen definiert werden, umso zielgerichteter können deren Bedürfnisse abgedeckt werden.

3.3.3 Fokusthemen Wertschöpfungskette und Governance

In der Hotellerie (z.B. Resorts mit all ihren Angeboten) und im Tourismus (Management von Destinationen) ist man dem Immobilienbereich in diesen Themen voraus, weshalb Elemente gesucht werden, welche man auf den Immobiliensektor anwenden kann.

3.3.4 Untersuchung von Beispielliegenschaften

Es werden Liegenschaften gesucht, welche sich in bei oben genannten Einflussfaktoren differenzieren.

Forschungsdesign

Die Liegenschaften werden kategorisiert und anschliessend werden die Mieterträge als relevante Kenngrössen mit den jeweiligen Märkten verglichen.

3.3.5 Vergleich der Business Cases

Anhand der ermittelten Chancen in den Bereichen Lage, Gebäude und Kunde und den Ergebnissen der Untersuchung der Beispielliegenschaften wird ein Business Case für eine rein hypothetische Liegenschaft definiert und mit einer konventionell positionierten Liegenschaft verglichen. Dabei werden auch Kostenbenchmarks herangezogen.

3.4 Kurzfazit

In dieser Abschlussarbeit wird auf Büroliegenschaften an Städtändern oder Agglomerationsgemeinden fokussiert, weil dort die Leerstände hoch sind und entsprechend neue Ansätze gesucht werden müssen. Es wird untersucht, welche Faktoren in den Bereichen Liegenschaft (als Summe von Lage, Gebäude, Angebot) und Kunde eine Rolle spielen und Chancen abgeleitet. Diese werden anhand von Beispielliegenschaften und einem Business Case geprüft.

4. Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

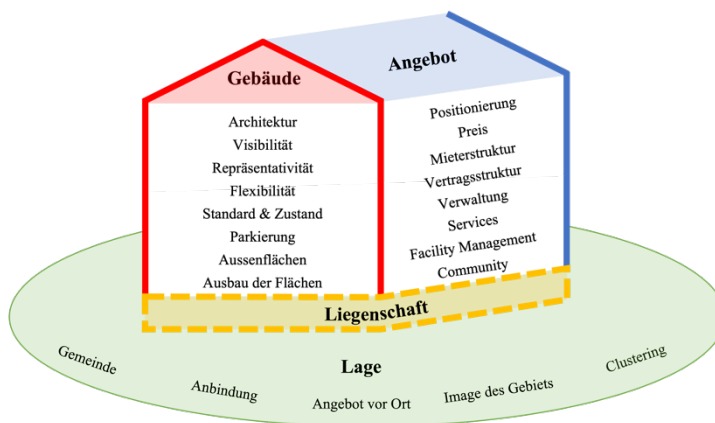


Abbildung 4: Einflussfaktoren Liegenschaft (Eigene Darstellung)

In einem ersten Schritt werden die wichtigsten Faktoren auf Ebene Liegenschaft erläutert. Diese stehen in Abhängigkeit zueinander, weshalb die wichtigsten Interaktionen benannt werden.

In den folgenden Kapiteln werden die Bereiche Lage, Gebäude und Angebot beschrieben und Zusammenhänge dargestellt, welche als Chancen für die Differenzierung und Optimierung einer Liegenschaft in späteren Kapiteln näher erläutert werden.

4.1 Lage

In der vorliegenden Arbeit wird der Standort als vorgegeben betrachtet. Man könnte also meinen, in diesem Bereich gäbe es keinen Handlungsspielraum und der Faktor Lage beeinflusse die anderen Faktoren einseitig. In den folgenden Kapiteln wird jedoch aufgezeigt, dass sich auch in diesem Bereich Chancen ergeben.

4.1.1 Anbindung

Die Anbindung an den öffentlichen Verkehr ist von sehr hoher Wichtigkeit: «Büroflächen, welche diese Eigenschaft (direkte Anbindung ans S-Bahn-Netz) nicht bieten können, werden kaum mehr nachgefragt» (CSL Immobilien AG, 2021, S. 12). Die in den letzten 10 Jahren entstandenen Business-Standorte in der Schweiz stehen in nächster Nähe zu S-Bahnstationen: Zürich West (Prime Tower am Bahnhof Hardbrücke), Zürich Altstetten, Oerlikon, Flughafen Zürich (The Circle), Bern Wankdorf, Renens, Lausanne Malley, Genf Pont-Rouge. Mit der Corona-Pandemie hat der Anteil Home Office an der Arbeitszeit zugenommen. Damit könnte man meinen, dass bei weniger Präsenztagen im Büro eine etwas längere Anreise möglich sei und dieser Aspekt an Bedeutung verliere. Das Gegenteil ist jedoch der Fall (Lund, 2020). Zum einen haben die Arbeitnehmenden zum Teil weiter entfernt gelegene Wohnorte gewählt, wo sie sich eine grössere Wohnung leisten können. Um den Arbeitsweg nicht noch länger zu machen, werden gut erschlossene Standorte gewählt. Zudem versuchen die Unternehmen Anreize

zu setzen, ihre Mitarbeitenden zur Förderung von Kollaboration und Innovation sowie Loyalität zum Unternehmen ins Büro zu holen (Fischer, 2022).

4.1.2 Angebot vor Ort

Ein breites Angebot vor Ort erhöht die Standortattraktivität. Es geht vor allem um Verpflegungsmöglichkeiten, Freizeitangebote (z.B. Fitness) und Kinderbetreuung. Für die Angestellten bedeuten diese Angebote eine bessere Kombination von Freizeit und Arbeit sowie Zeitersparnisse, wenn Notwendiges gleich vor- oder nach der Arbeit erledigt werden kann.

Bei der Wahl des Arbeitgebers spielt der Standort für 19% der Frauen und 16% der Männer eine wichtige Rolle (Statista, 2022). Entsprechend ist es ein Thema für die Mitarbeitendengewinnung und -Zufriedenheit. Ein breites Angebot vor Ort lädt auch dazu ein, dass sich Mitarbeitende über die Arbeit hinaus vernetzen. Dies fördert den Austausch und Innovation.

4.1.3 Image des Gebiets und Bodenrente

Die Lage ist eine der wichtigsten Eigenschaften einer Liegenschaft. Bis Anfang 2000er Jahre war die Sachwertmethode (teilweise in gewichteter Kombination mit der Ertragswertmethode) die branchenübliche Vorgehensweise bei der Ermittlung des Werts einer Liegenschaft. Bei dieser Methode setzt sich der Verkehrswert einer Liegenschaft aus der Summe des Gebäudewerts (Neuwert auf Basis der Baukosten) abzüglich Altersentwertung und des Landwerts zusammen. Dieser wird nach der Lageklassenmethode als proportional zum Neuwert ermittelt (je besser die Lageklasse⁵, desto höher liegt der Landwertanteil). Bei der tiefsten Lageklasse (1) beträgt der Landwert nur 6.67% des Gebäudeneuwerts, bei der höchsten Lageklasse (10) dann 166.67% (Schweizerische Vereinigung kantonaler Grundstücksbewertungsexperten, 2019, S. 406).

Mit den in dieser Arbeit beschriebenen Optimierungen am Geschäftsmodell und der Wertschöpfungskette soll über diese statische Betrachtung von Lage und Gebäude ein möglicher Wertzuwachs aufgezeigt werden.

Immobilien an guten, zentralen Lagen sind ein rares Gut. In einer statistischen Auswertung von Immobilienpreisen bei beschränktem Angebot sieht man sehr hohe Ausreisser gegenüber dem nominalen Preisindex:

⁵ Siehe Abbildung im Anhang A

Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

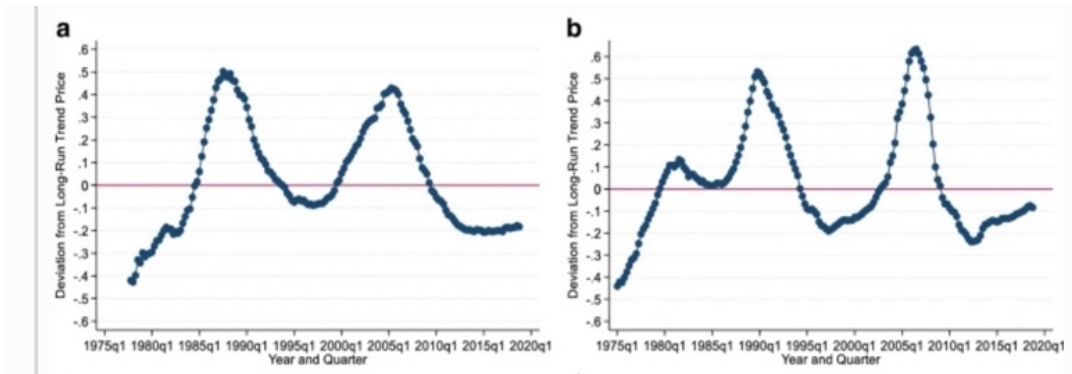


Abbildung 5: Abweichungen der lokalen Immobilienpreise vom langfristigen Preistrend in Boston und Los Angeles (Hilber, 2019)

In den USA bewirken aggressivere Finanzierungsmethoden höhere Ausschläge. Aber auch auf die Schweiz lassen sich diese Tendenzen ableiten. Das Angebot ist unelastisch, und die Nachfrage ebenso. Damit ist ein überproportionaler Anteil von der Zahlungsbereitschaft auf die Lage zu erklären.

Geht man diesem Phänomen noch weiter auf den Grund, so stösst man auf die Theorie der Thünen'schen Ringe:

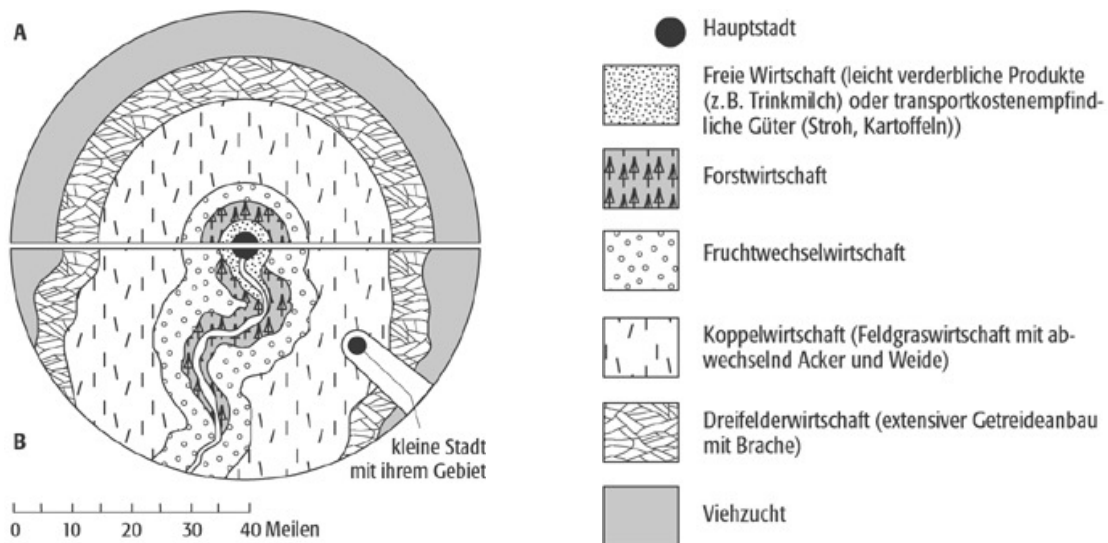


Abbildung 6: Thünen'sche Ringe, basierend auf seinem Modell (Thünen, 1826). Die obere Darstellung (A) zeigt das Idealschema, die untere Darstellung (B) eine Modifikation durch einen Fluss

Dabei wird die optimale Ordnung der Bodennutzung modelliert.

Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

Die Formel lautet wie folgt (Spektrum Akademischer Verlag, 2022):

$$R = E * (p - a) - E * f * k$$

wobei R = Lagerente je Flächeneinheit, E = Produktionsmenge je Flächeneinheit, p = Marktpreis pro Produkteinheit, a = Produktionskosten je Produkteinheit, f = Transportkosten pro Produkt- und Entfernungseinheit, k = Distanz zwischen Produktionsstandort und Markt

Bei dieser historischen Analyse muss beachtet werden, dass die Transportkosten und -Zeiten damals deutlich höher waren. Auch lag der Fokus auf der Landwirtschaft in Kombination mit der Veredlung der Güter.

Dennoch, das Modell mit einer hohen Lagerente und entsprechender Wertschöpfungsdichte an zentralen Lagen gilt auch heute unverändert. Für Verkaufsflächen gilt noch stärker, dass sich hohe Passantenfrequenzen und die Sichtbarkeit in den Miet- und Immobilienpreisen niederschlagen.

Aber auch die Büroflächen folgen dem gleichen Muster. Die Unternehmen suchen sich die besten Standorte, insbesondere für die Geschäftsbereiche mit einer hohen Wertschöpfung. Diese entsteht häufig im Austausch mit Kunden, weshalb repräsentative Lagen gesucht werden.

Je besser die Lage, umso begehrter sind die Flächen. Damit sind auch die Preise am höchsten. Es können sich also nur Unternehmen mit einer hohen Wertschöpfung pro Fläche diese Preise leisten.

Anzahl Stockwerke in Schweizer Agglomerationen

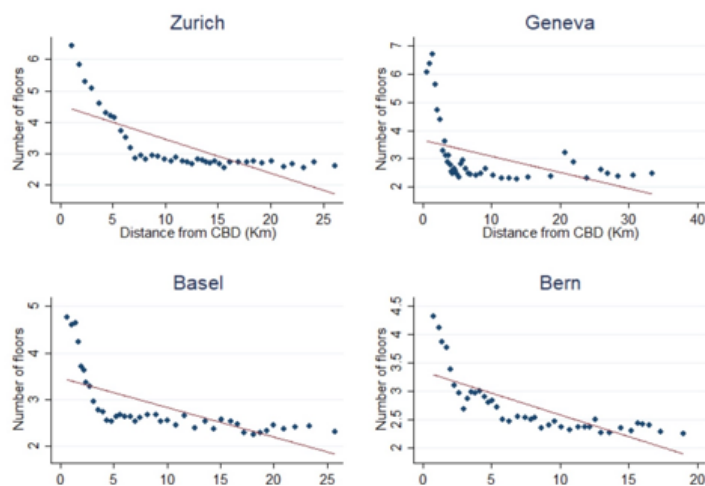


Abbildung 7: Korrelation zwischen Anzahl Stockwerken und Entfernung zum CBD (Schmidheiny, 2021)

Diese Theorie kann auch anhand der Gebäudehöhen modelliert werden. Ökonomische Annahmen gehen von steigenden Grenzkosten aus. Häufig ist dies nicht der Fall, bei Immobilien aber schon. Je höher man baut, desto teurer wird jedes zusätzliche Stockwerk (mehr und

Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

grössere Erschliessungsflächen, Statik etc.). Das Gleichgewicht ist für die Investoren dort erreicht, wo Grenzkosten $>$ Grenznutzen ist. Je höher die Preise und damit der Grenznutzen, desto höher baut man. Entsprechend konzentrieren sich theoretisch die Hochhäuser und damit die wertschöpfungsstarken Nutzungen auf engem Raum im CBD.

Mit den Bau- und Zonenordnungen, Einschränkungen im historischen Stadtbild und Einsparungen wegen Schattenwurf sind jedoch die höchsten Gebäude ausserhalb der Stadtzentren entstanden. Die Theorie gilt aber unverändert.

Es gibt aber auch Ausnahmen. Insbesondere Grossunternehmen versuchen, attraktive Standortfaktoren exklusiv für ihre Mitarbeitenden selbst zu kreieren. Das Silicon Valley ist etwa so gross wie die Kantone Zürich und Aargau zusammen, und Unternehmen wie Apple, Google und Facebook bauen ihre Campus entlang der Highways und wenig unter Einbezug der Umgebung. In Genf baut die Privatbank Pictet ein Hochhaus im Gebiet Pont-Rouge, gegenüber von Tankstellen und Fachmärkten. Auch die Kunden werden dort empfangen, es gibt kein Büro in der Innenstadt. Mit einem Feng-Shui Ansatz und zahlreichen Annehmlichkeiten für die Mitarbeitenden (Gastronomie, Fitness, Dachgarten) und einer repräsentativen Architektur wird die Lage ein Stück weit selbst definiert.

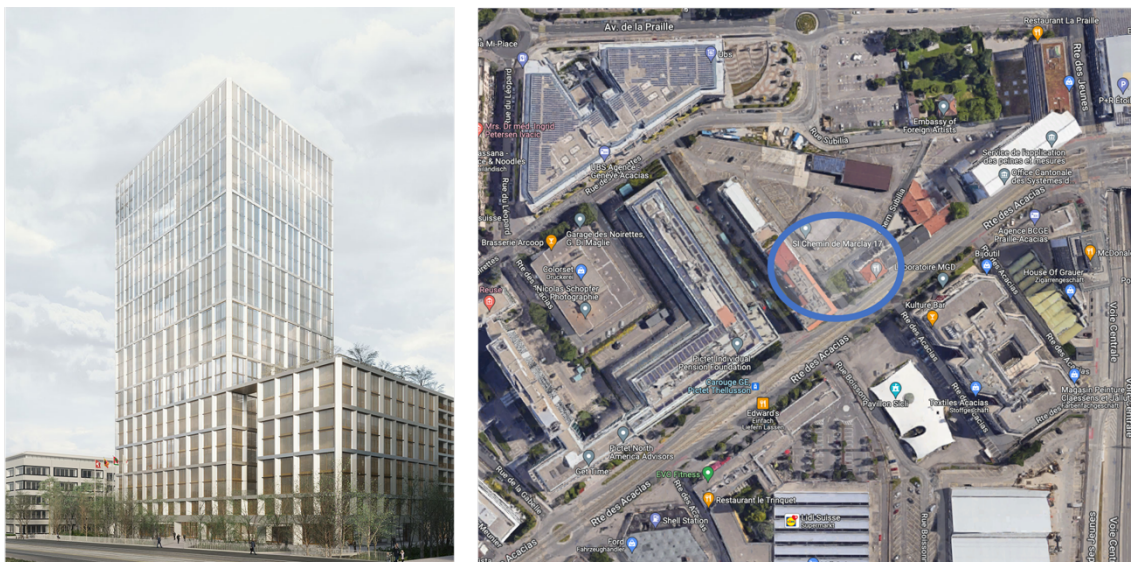


Abbildung 8: Visualisierung des Campus Pictet im Westen Genfs (Groupe Pictet, 2022), und Luftbild der eher gewerblich genutzten Umgebung (Google Maps)

In den vergangenen Jahren hat sich mit der Digitalisierung die Art der Schaffung von Wertschöpfung verändert. Im Investment Banking werden die Gewinne weit weg vom Kunden geschaffen. Dies ist nicht mehr wie früher, wo sich Banken und Treuhänder neben der Börse angesiedelt hatten, weil die Inhaberaktien physisch vom Verkäufer zum

Käufer gebracht werden mussten. So befindet sich das Finanzzentrum von London nun in Canary Wharf, auf den ehemaligen Docks der Hafenanlagen, und nicht in der City of London (Gordon, 2001). In den USA sieht man seit der Corona-Pandemie eine Stärkung der «Second-Hubs». Die Büromieten und Lebenshaltungskosten sind im Silicon Valley oder New York so hoch, dass von einer Verschiebung in Städte wie Atlanta, Charlotte oder Detroit die Unternehmen wie auch Angestellten profitieren (Wohlsen, 2022).

Es könnte als sein, dass die digitalen Möglichkeiten zur Arbeit und Vernetzung (Video Calls, Online Konferenzen, Metaverse) die Distanzen aufbrechen und Standortfaktoren etwas weniger wichtig machen. Nachdem Messen und Events wieder möglich sind, sieht man aber auch, dass sich der physische Austausch nicht ersetzen lässt.

4.1.4 Clustering

An oben genannte Standortfaktoren anknüpfend spielt das Clustering eine wichtige Rolle. Unternehmen suchen die Nähe zu ihren Kunden, Zulieferern und auch Wettbewerbern.

Ursprünglich basiert die Theorie über Cluster auf die Betrachtung von Industrieunternehmen mit dem Diamant-Modell von Michael Porter:

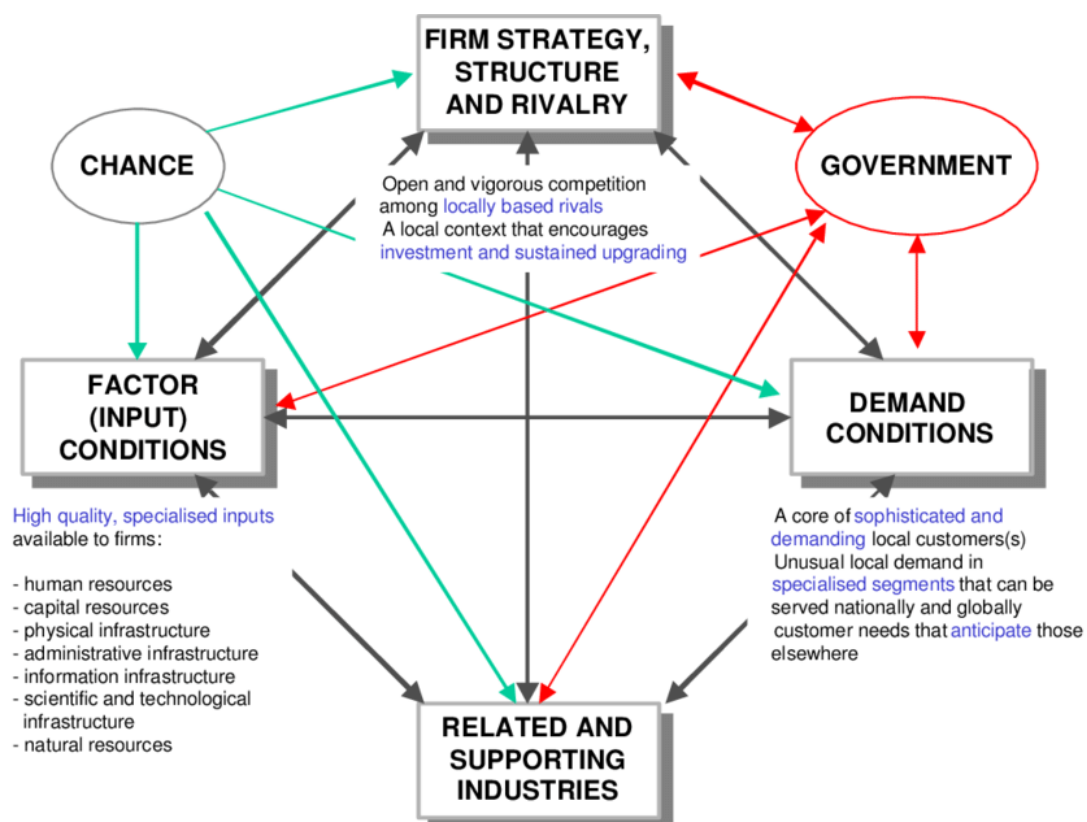


Abbildung 9: Diamond Model für Wettbewerbsvorteile. Abbildung auf Basis des Modells von 1993 (Adres, 2020)

Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

Häufig werden Prozesse zur Stärkung oder Entwicklung eines Standorts von lokalen Behörden eingeleitet (z.B. Standortförderung oder Forschungsinstitutionen). Bei der Umgestaltung von ehemaligen Industriegebieten werden Räume für Start-ups geschaffen, welche mit guten Rahmenbedingungen (Labore, günstige Flächen und Entwicklungsmöglichkeiten) angezogen werden. Mit dem Wachstum der Unternehmen und weiteren Ansiedlungen entsteht ein Cluster (Engel, Berbegal-Mirabent, & Piqué, 2018).

Die Faktoren unterstützen sich gegenseitig und führen zu einem komparativen Wettbewerbsvorteil. Auf die Unternehmen heruntergebrochen bedeutet dies folgendes:

Kosten- und Nutzenanalyse für die Ansiedlung in einem Cluster		
	Nachfrageseite	Angebotsseite
Nutzen	<ul style="list-style-type: none">- Nähe zu den Kunden- Tiefere Kosten zur Kundensuche und -Gewinnung- Informationsaustausch- Reputation	<ul style="list-style-type: none">- Wissensaustausch- Verfügbare qualifizierte Arbeitskräfte- Vorteile in der Infrastruktur- Informationsaustausch
Kosten	<ul style="list-style-type: none">- Engpässe und Wettbewerb auf den Erzeugermärkten	<ul style="list-style-type: none">- Engpässe und Wettbewerb auf den Input-Märkten (Eigentum und Arbeit)

Tabelle 2: Nutzen- und Kosten für die Ansiedlung in einem Cluster (Swann, Prevenzer, & Stout, 1998)

Dies kommt in erster Linie «creative occupations» zugute (Florida, 2002). Wer neue Produkte entwickelt, braucht Inspiration und Austausch. Die Löhne für «creative occupations» in Unternehmen in einem Cluster sind signifikant höher als für jene in ebenso «creative occupations», aber anderen Branchen. Eine Auswertung ergab in den USA eine positive Abweichung von 78.5% gegenüber dem nationalen Durchschnitt für Unternehmen der Branche des Clusters. Bei anderen Unternehmen lag die positive Abweichung bei 36.1% (Martin, Florida, Pogue, & Mellander, 2015).

Mit dem Wegzug aus dem Cluster kann sich ein Unternehmen ein Stück weit dem Wettbewerb und hohen Preisniveau entziehen. Die anderen Aspekte werden aber für die Masse attraktiver sein, weshalb bei der Beurteilung der Lage eines Standorts auf die lokal starken Branchen zu achten ist. Mit einer hohen Anstrengung und passenden Rahmenbedingungen kann auch versucht werden, einen neuen Cluster zu bilden oder einen Bestehenden zu stärken.

4.1.5 Zwischenfazit

Wie unter den Forschungsannahmen erläutert, wird der Standort als gegeben betrachtet. Es gibt jedoch Handlungsmöglichkeiten, um die Lagequalitäten zu optimieren. Hier eine aus Beobachtungen und Analysen zusammengestellte, nicht abschliessende Liste:

Anknüpfungspunkt	Massnahme / Entscheidungsmöglichkeiten
Anbindung	Shuttle-Bus zur nächsten Bahnstation
Anbindung	Limousine-Service für Gäste
Anbindung	Kooperation mit Mobilitätsdienstleister (z.B. Publibike, Mobility)
Angebot vor Ort	Eigene Angebote in der Liegenschaft, um fehlende Angebote zu kompensieren
Angebot vor Ort	Attraktive Flächen um zu verweilen
Image des Gebiets	«Leuchtturm» (Architektur)
Image des Gebiets	Positionierung als attraktiver Vorreiter in der Umgebung (z.B. grüne Fassade, Start-up Hub)
Clustering	Diversifiziertes Flächenangebot, Ressourcen

Tabelle 3: Handlungsmöglichkeiten zur Optimierung der Lage (Eigene Darstellung)

4.2 Gebäude

Bei einem Neubauprojekt oder einer umfassenden Sanierung haben Entwickler und Investoren einen grossen Handlungsspielraum.

4.2.1 Architektur, Visibilität und Repräsentativität

Die Grösse und Höhe des Gebäudes bestimmt darüber, ob das Gebäude von weit sichtbar ist oder nicht. Normalerweise ähneln sich Gebäude in ihrer Struktur innerhalb eines Gebiets, weil die erlaubte Ausnutzungsziffer ausgeschöpft werden will und die Bauherren deshalb in Sachen Volumen und Anzahl Stockwerke beziehungsweise Gebäudehöhe das Maximum ausschöpfen.

Dennoch bietet sich gerade an den Stadträndern häufig die Möglichkeit, höhere Gebäude zu realisieren. An den Einfahrtsachsen zu den Innenstädten sind in einigen Städten (z.B. in Zürich, Bern, Lausanne und Genf) Hochhäuser möglich. Deren Planung mit allen Hürden gestaltet sich zwar aufwändig, kann sich aber durchaus lohnen. Die Bau- und Unterhaltskosten sind zwar deutlich höher (bis 25%), dafür kann auch mit einem um 20% höheren Ertrag gerechnet werden (Güntert, 2010). In einem übergeordneten Kontext ist der Imagegewinn für die Umgebung zu sehen. Der Prime Tower in Zürich hat als

Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

Katalysator gedient und den Kreis 5 als Standort für Dienstleistungsunternehmen etabliert.

Die Verwendung der Materialien bestimmen über die Identität und den Charakter eines Gebäudes (Baumerger & Brun, 2013). Bei der Wahl des Mietobjekts ist dies für Unternehmen ebenfalls von Relevanz, weil es sich mit ihrer wahrgenommenen Positionierung widerspiegelt. Bei einer Internetrecherche ist aufgefallen, dass für Bürogebäude das Adjektiv «protzig» häufig verwendet wird, was sich negativ auf das beheimatete Unternehmen auswirkt. Entsprechend hat z.B. Mark Zuckerberg den Architekten Frank Gehry angewiesen, seinen ersten Entwurf abzumildern (Knupfer, 2015).

Nach innen wirkt sich die Architektur auf die Mitarbeitenden aus. Ein offenes Gebäude kann die Art und Häufigkeit der Begegnungen beeinflussen. Als besonders wertvoll werden die zufälligen Begegnungen eingeschätzt. Die Anordnung der Treppenhäuser kann dies beeinflussen. Und wenn diese grosszügig ausgestaltet sind und zum spontanen Stehenbleiben animieren, erhöhen sich die Interaktionen im Unternehmen (Swiss Architects, 2012).

4.2.2 Flexibilität

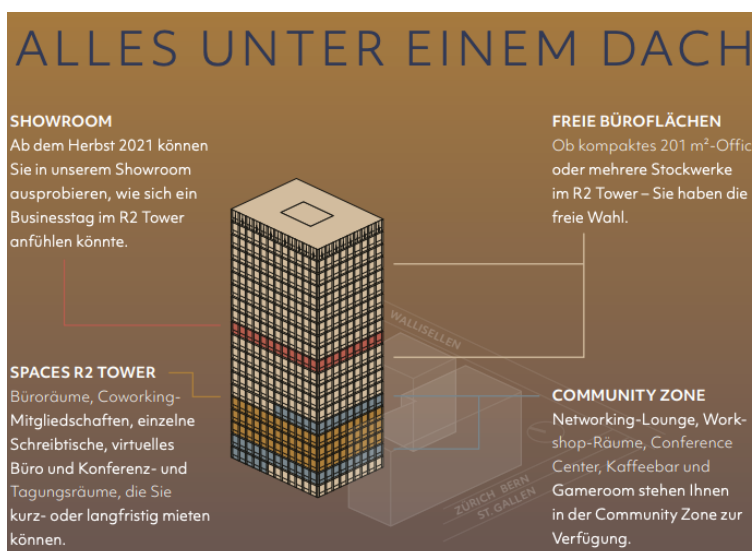


Abbildung 10: Flächenkonzept R2-Tower (R2 Tower, 2022)

Die Flexibilität der Flächen wird von den Unternehmen als sehr wichtig eingeschätzt. Einerseits möchten sie ihre Bürokonzepte jederzeit anpassen können, andererseits soll auch die Option der Zumiete von Flächen oder die Möglichkeit, sich zu verkleinern, gegeben sein.

Ebenfalls zunehmend nachgefragt sind dazubuchbare Räume. Insbesondere grössere Seminarräume sind zu wenig ausgelastet, oder sie fehlen und würden manchmal gebraucht. In diesen Fällen ist es sehr praktisch, wenn solche Flächen flexibel und stundenweise in der Liegenschaft gemietet werden können.

Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

Das oben dargestellte Hochhaus R2 Tower in Wallisellen verfügt über mehr als 15 Stockwerke mit «normalen» Büroflächen, so dass sich immer wieder Möglichkeiten für Rochaden ergeben sollten. In der Community-Zone gibt es einzeln dazubuchbare Räume und ein Conference Center. Zusätzlich gibt es im Co-Working Space die etwas längerfristige Möglichkeit, Räume und Arbeitsplätze zu mieten (z.B. für Projektteams).

Aus Sicht des Eigentümers sind aber noch weitere Aspekte im Bereich Flexibilität wichtig. Die Anordnung der Erschliessungszonen bestimmen, wie ein Gebäude horizontal und vertikal aufgeteilt werden kann. Wie ist der Eingangsbereich gestaltet? Ist es möglich, ein Stockwerk an mehrere Mieter separat zu vermieten? Gibt es Allgemeinflächen (z.B. mit Nasszellen), damit Mieter auf Kleinstflächen darauf zugreifen können?

4.2.3 Standard und Zustand

Wie im Forschungsdesign erläutert, werden langfristig an den gut gelegenen Standorten an den Stadträndern und der Agglomeration auch nur entsprechend qualitative Angebote als wirtschaftlich gesehen (in Bezug auf den Nettoertrag unter Berücksichtigung einer Verzinsung des Landwerts).

Es gibt interessante Konzepte, welche die Kombination von Büro und Gewerbe zu vereinen versuchen. Wie bei den Trends gesehen nehmen die Anzahl Büroarbeitsplätze auch bei Gewerbeunternehmen zu. Klassisch ist die Flächeneffizienz bei Gewerbeflächen, häufig nur ein- oder zweigeschossig, tief.



Abbildung 11: Gewerbe-/Bürofläche im Yond in Zürich, das Konzept Uptown Basel (nun realisiert) und die für Büro- oder Gewerbe nutzbaren Flächen in Manufaktur 8048 in Zürich Altstetten

Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

Die Konzepte YOND in Zürich Albisrieden⁶, Uptown Basel in Arlesheim⁷ und Manufakt 8048 in Zürich Altstetten⁸ versuchen mit vertikalen Konzepten und Büroflächen mehr herauszuholen.

Die Lage dieser Objekte ist aber meistens etwas weniger gut, so dass eine erfolgreiche Vermietung reiner Büroflächen schwieriger gewesen wäre.

Im konkreten Fall sollte immer diese Option ebenfalls geprüft werden. Tendenziell dient die Strategie aber dazu, aus einem Gewerbeobjekt oder einer Industrie-/Gewerbelage mehr herauszuholen. Zudem ist es herausfordernd, bei einem Konzept wie Uptown Basel den richtigen Mix zwischen Industrie und Büro zu finden. Bei einer Arealüberbauung mit mehreren Gebäuden, wie bei Uptown der Fall ist, kann dies jedoch ausgeglichen werden. Aufgrund der tieferen Wertschöpfung wird dieser Ansatz in der Arbeit nicht weiter verfolgt.

Eine regelmässige Auffrischung und damit das Halten vom Zustand wird empfohlen, um das Ertragspotenzial beizubehalten. Bezüglich Standard muss die entsprechende Materialisierung immer mit der Positionierung kohärent sein. Als Differenzierungsmerkmal können begrünte Elemente (Nachhaltigkeit), ein repräsentativer Eingangsbereich oder fortschrittliche Technologien sinnvoll sein. Allerdings schnellen die Bau- und Unterhaltskosten in die Höhe, weshalb hinterfragt werden muss, welcher Anteil auf die Miete umgelegt werden kann.

4.2.4 Parkierung

Am Stadtrand oder in Agglomerationsgemeinden kann die häufig gute Erreichbarkeit mit dem Auto als Wettbewerbsvorteil genutzt werden. Voraussetzung sind genügend Parkplätze. Eine Kombination von Innen- und Aussenparkplätzen kann von Vorteil sein (widerspricht sich aber mit der Ausnützungsziffer), da Plätze in der Einstellhalle teurer sind und mitkalkuliert werden müssen. In Geschäftsliegenschaften sieht man teilweise erhöhte Leerstände. Da könnte sich ein automatisiertes Zutrittssystem und die Vergabe von Parkplätzen im Pool lohnen, da selten alle Plätze gleichzeitig belegt werden. Durch

⁶ Das YOND verfügt über 5.5 m hohe Räume mit einer hohen Bodenbelastung. Es können Zwischenböden eingezogen werden, oder höhere Maschinen eingebaut werden. Ausser der Gin-Brauerei Turicum werden die Flächen aber vor allem von Dienstleistungsunternehmen gemietet (Swiss Prime Site, 2022)

⁷ Uptown Basel sieht sich als «internationales Kompetenzzentrum für Industrie 4.0». Im ersten Gebäude kann im überhohen Erdgeschoss produziert werden, während darüber zwei Bürogeschosse platziert sind (Uptown Basel AG, 2022)

⁸ Das Manufakt 8048 liegt in unmittelbarer Nähe zum Bahnhof Zürich Altstetten. Auf 5 Geschossen sind Gewerbeflächen und Büros verfügbar. Das Konzept wurde mehr Richtung Gewerbe positioniert, die Gewerbeflächen sind aber multifunktional (Steiner AG, 2022)

Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

die effizientere Nutzung sinken die Kosten (pro Platz) für die Mieter und die Erträge für den Eigentümer steigen.

4.2.5 Aussenflächen



Abbildung 12: Visualisierung des Google Hauptsitzes in London mit seinem riesigen Dachgarten inklusive Jogging-Track (Inc., 2017)

attraktiver Innenhof, ein Dachgarten oder Terrassen die wahrgenommene Lagequalität aufwerten und für einen besseren Austausch unter den Mitarbeitenden sorgen.

Als Ergänzung zum Angebot vor Ort können attraktive Aussenflächen einen Mehrwert bieten. Gerade am Stadtrand, wo teilweise stark befahrene Hauptstrassen das Gebiet dominieren und Parks, Flüsse und Seen weit entfernt sind, kann ein

4.2.6 Ausbau der Flächen

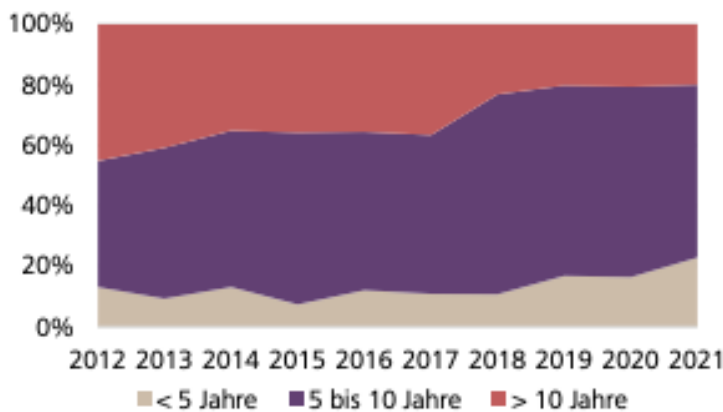


Abbildung 13: Verteilung der befristeten Vertragslaufzeiten neuer Büromietverträge (Raiffeisen Economic Research, 2022)

erfolgreiche Vermietung bestehender Flächen und bei der Planung von neuen Büroprojekten sehr wichtige Eigenschaften im «neuen Normal» des Büromarktes sein» (Raiffeisen Economic Research, 2022, S. 16).

Von Seite der Mieter wird eine immer höhere Flexibilität nachgefragt. Die Mietlaufzeiten sinken kontinuierlich, der Trend hat sich sogar beschleunigt. Die Immobilienstudie der Raiffeisen beschreibt es wie folgt: «Anpassungsfähigkeit und Flexibilität dürften somit für die

Je kürzer die Laufzeiten sind, desto weniger lohnt sich für einen Mieter ein eigener Mieterausbau. Lange war die Vermietung im Rohbau oder Edelrohbau üblich, die Märkte

Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

tendieren nun in Richtung Grundausbau. Dennoch ist vorstellbar, dass immer mehr Flächen im Vollausbau vermietet werden, nach dem Slogan «Plug and work».

Für Dienstleistungsunternehmen als Mieter ist in den meisten Fällen der Ausbau keine Kernkompetenz. Unternehmen wie Google, welche eigene Bürokonzepte entwickeln, bilden die Ausnahme (Wakabayashi, 2021). Daher bietet es sich an, immer mehr ausgebaute Flächen und die entsprechende Beratung für Flächenkonzepte anzubieten.

4.2.7 Zwischenfazit

Bei einer Neuentwicklung oder Sanierung können die gebäudespezifischen Einflussfaktoren weitgehend definiert werden. Folgende Punkte bieten sich zur Differenzierung an:

Anknüpfungspunkt	Massnahme / Entscheidungsmöglichkeiten
Architektur, Visibilität und Repräsentativität	Bleibt man innerhalb der Bau- und Zonenordnung, oder will man über einen Gestaltungsplan eine höhere Nutzung anstreben?
Architektur, Visibilität und Repräsentativität	Differenzierung über attraktive Architektur, Statement, Positionierung
Flexibilität	Kritische Grösse erreichen, um bei einer regelmässigen Rotation der Mieter Flexibilität anbieten zu können
Flexibilität	Mögliche Nutzungsflexibilität (z.B. durch erhöhte Traglasten) vorsehen
Parkierung	Differenzierung über eine ausreichende/hohe Zahl von Parkplätzen
Parkierung	Kosten senken durch effiziente Bewirtschaftung der Parkplätze
Aussenflächen	Lagequalität verbessern, indem man eine hohe Aufenthaltsqualität bietet
Ausbau der Flächen	Einen Teil der Flächen voll ausbauen, «Plug and work» für raschen Bezug und Nutzung der Flächen

Tabelle 4: Handlungsmöglichkeiten zur Optimierung des Gebäudes (Eigene Darstellung)

4.3 Angebot

Der typische Aufbau der Wertschöpfungskette sieht wie folgt aus: Ein neueres, gut gelegenes Bürogebäude in einem Business District am Stadtrand (z.B. Zürich Oerlikon oder Bern Wankdorf) wird als Core Liegenschaft eingestuft. Eigentümer der Liegenschaft ist ein Immobilienfonds, welcher in dieser Konstellation strategisch wenig Einfluss nimmt. Operative Prozesse wie die Verwaltung oder das Facility Management werden ausgelagert an externe Firmen, vor Ort ist niemand fix beschäftigt. Die Flächen werden nach Möglichkeit im Edelrohbau vermietet (der Mieter hat sich um den Ausbau seiner

Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

Mietfläche zu kümmern), falls nötig werden Einmalzuwendungen für Ausbauten an den Mieter geleistet. Die Mietfläche ist in diesem Fall ein relativ austauschbares Gut mit vielen vergleichbaren Angeboten in der Umgebung.

Es gibt jedoch zahlreiche Möglichkeiten, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. In den folgenden Kapiteln werden einzelne Massnahmen erläutert.

4.3.1 Positionierung

Mit einer differenzierten Positionierung ist es möglich, näher auf die Bedürfnisse der Zielgruppen einzugehen. Der Stücki Park in Basel sieht sich als Life & Science Hub und hat sein Angebot mit flexibel mietbaren, voll ausgestatteten Laboren dezidiert ausgerichtet (Wincasa AG, 2022).

Mit dieser Spezialisierung verkleinert man den möglichen Kundenkreis, und es stellt sich die Frage, ob die Zahlungsbereitschaft für die Investitionen ein attraktiveres Angebot besteht. Zudem muss sich vertieft mit der möglichen Zielgruppe auseinandergesetzt werden, damit das gesamte Angebot (Lage, Gebäude, Positionierung und Angebotsstruktur) ideal auf die Zielgruppe abgestimmt wird. Am falschen Ort das richtige Konzept zu realisieren bringt keine Kunden.

4.3.2 Preis und Mieterstruktur

Die Preise für konventionelle Flächen orientieren sich, da sie als Commodity gesehen werden, an einem durch Inserate und Anbieter von Marktinformationen relativ transparenten Markt. Es sind aber auch differenzierte Preismodelle möglich, welche auf einer Attraktivitätssteigerung durch «subventionierte» Mieter beruhen. Die Co-Working Spaces «Imact Hub» zum Beispiel haben ihre Tarife für Members und Start-Ups. Die Partnerfirmen wie z.B. die Swisscom bezahlen höhere Tarife für feste Arbeitsplätze und vor allem für den Zugang zur «Community» (Impact Hub Bern, 2022). Ähnlich funktionieren die Innovationsparks. Erfolgreich expandiert der Innovation Park der EPFL. Zu den bestehenden 55'000 m² Bürofläche soll ein Neubau mit 100'000 m² Bürofläche dazukommen (Chavanne, 2022). Das Konzept ist in einer grösseren Dimension das gleiche: Start-ups und Spin-offs erhalten bessere Konditionen und können sich entfalten, etablierte Unternehmen zahlen mehr und erhalten Zugang zu spannenden Firmen und Talenten.

Vorstellbar sind auch bessere Konditionen für z.B. Betreiber von einer Gastronomiefläche, einem Konferenzzentrum oder Fitnesscenter, um die Attraktivität

Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

eines Gebäudes zu erhöhen und auf den Büroflächen höhere Erträge oder eine bessere Vermietung zu erzielen. Denn diese Nutzungen können aus ihren Einnahmen meist nicht vergleichbar hohe Mieten bezahlen.

Damit kann die Mieterstruktur besser gesteuert werden. Des Weiteren wäre möglich, im Sinne des «Nachbarschaftsgedankens» die Selektion der Mieter zu steuern (Governance). Um den Community-Aspekt zu fördern und eine Infrastruktur von Zusatzdienstleistungen (z.B. Restaurant) auszulasten gibt es Vermieter, welche eine hohe Belegung bzw. Arbeitsplatzdichte der Mieter auf ihren Flächen fordern (Guyonvarc'h, 2021).

4.3.3 Vertragsstruktur

Wie in Kapitel 4.2.6 zum Ausbau der Flächen erläutert, sinken die durchschnittlichen Vertragslaufzeiten. Kürzere Laufzeiten sind gefragt, die mittlere Vertragslaufzeit beträgt noch 5.3 Jahre (Wüest Partner, 2022, S. 42). Andererseits sind für Unternehmen die Umzüge kostenintensiv (temporär sinkende Produktivität, Kosten für Umzug und Installationen). Es kann sich also lohnen, Vertragsverlängerungen mit Optionen zu berücksichtigen und möglicherweise mit «Treueprämien» zu belohnen. Denn meistens werden neue Mieter mit einmaligen Zahlungen an Ausbau und einer Staffelmiete (z.B. mietzinsfreie Zeit oder Rabatt) angelockt, was Wechsel attraktiver macht.

4.3.4 Verwaltung , Facility Management und Services



Abbildung 14: Beispielhafte Abbildung eines Managements eines Areals oder Liegenschaft vor Ort (Centerio AG, 2022)

Die Liegenschaft kann relativ passiv von einer externen Firma verwaltet werden, möglich ist aber auch eine Analogie zur Hotellerie oder Einkaufszentren, wo ein Center Management vor Ort deutlich näher am Kunden ist. Die Bedürfnisse können vor Ort abgefragt werden, und zusätzliche Services und Events organisiert werden.

Bei den Mietern sehr geschätzt wird ein Facility Management, welches vor Ort stationiert ist. Insbesondere ein Haustechniker, welche die Komponenten

Einflussfaktoren auf Ebene Liegenschaft

aus seiner Erfahrung kennt und Störungen rasch beheben kann. Zusatzservices auf Rechnung des Kunden könnten Reparaturen oder Installationen bis hin zu einer umfassenden technischen Betreuung das Facility Management umfassen.

4.3.5 Community

Sind die entsprechenden Flächen für Begegnungen und Austausch und weiterführende Angebote (z.B. Restaurant, Bar, Fitnesscenter etc.) vorhanden, können sich die Angestellten vor Ort untereinander vernetzen (siehe Kapitel 5). Dies kann mit Events noch zusätzlich gefördert werden.

4.3.6 Zwischenfazit

Auch in der Definition des Angebots hat der Eigentümer umfassende unternehmerische Freiheiten. Es lohnt sich jedoch die intensive Auseinandersetzung mit der Lage und dem Markt, um die Zielgruppe zu definieren und das passende Produkt zu bieten.

Anknüpfungspunkt	Massnahme / Entscheidungsmöglichkeiten
Positionierung	Umfassende Standort- und Marktanalyse erstellen, anschliessend Selektion der Zielgruppen
Positionierung	Will man sich auf eine/wenige Zielgruppen spezialisieren und eine entsprechende Differenzierungsstrategie wählen?
Preis- und Mieterstruktur	Pricing (einheitlich oder differenziert)?
Preis- und Mieterstruktur	Selektionsprozess bei der Wahl der Mieter?
Vertragsstruktur	Länge der Verträge, Optionen, Anreize
Verwaltung, Facility Management, Services	Eher aktive oder passive Verwaltung? Budget (FTE), Out- oder In-Sourcing
Verwaltung, Facility Management, Services	Welche Services werden angeboten? Können Deckungsbeiträge erzielt werden?
Community	Aufbau einer Community mit entsprechenden Angeboten

Tabelle 5: Handlungsmöglichkeiten beim Angebot (Eigene Darstellung)

4.4 Kurzfazit

Eine Liegenschaft kann durch ihre Lage, das Gebäude und das Angebot charakterisiert werden. Der Standort ist gegeben und daher die Einflussnahme auf die Lage limitiert. Dennoch kann man mit der Ausgestaltung des Gebäudes und des Angebots die Wahrnehmung der Lage beeinflussen. Bei der Konzeption eines Gebäudes und Angebots ist der Standort und Markt sorgfältig zu analysieren. Danach gibt es viele verschiedene Konzepte und Möglichkeiten, um sich zu differenzieren.

5. Einflussfaktoren unter Einbezug der Austauschbeziehung zu Kunden

Die bisherige Analyse hat sich auf einen Top-Down-Ansatz fokussiert. Das Verhältnis mit dem Kunden (Mieter der Flächen) und dem Endkunden (die tatsächlichen Nutzer der Liegenschaft, also die Angestellten und Besuchenden der Liegenschaft) ist jedoch als permanente Austauschbeziehung zu sehen. Vor Ort finden Interaktionen statt, welche den Charakter der Liegenschaft permanent beeinflussen.

5.1 Co-Kreation

Diesen Prozess kann man als «Co-Creation» bezeichnen. Alle beteiligten Akteure tragen dazu bei, ein lebendiges und attraktives Ökosystem zu schaffen.

Ursprünglich für herkömmliche Güter und die Interaktion von Unternehmen mit ihren Kunden gedacht, kann folgendes Modell auch auf Immobilien adaptiert werden:

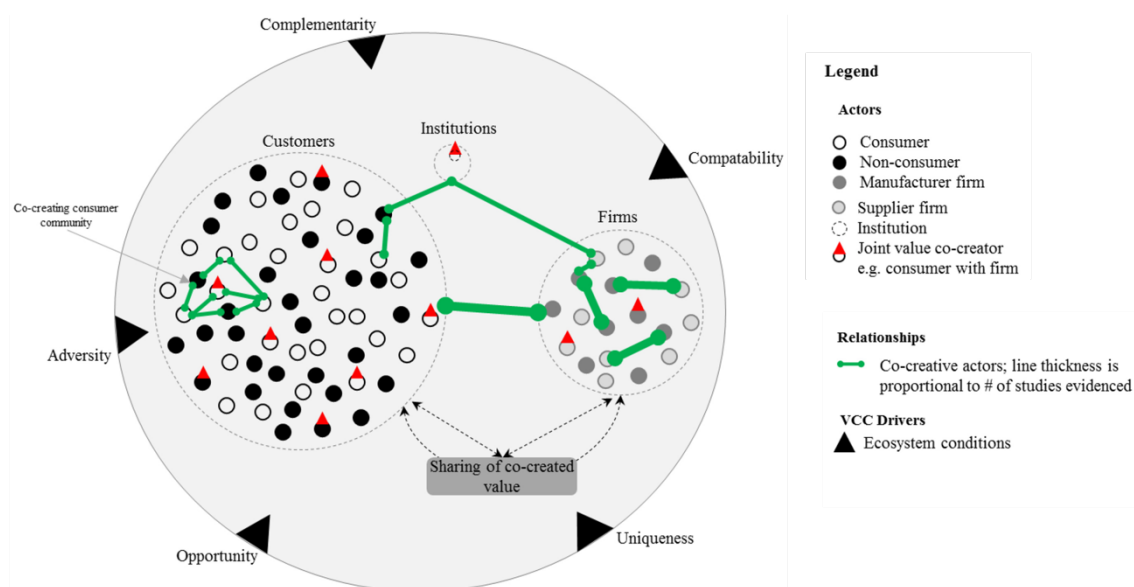


Abbildung 15: Co-Kreatives Ökosystem (Ranjan & Read, 2021)

Dieses Modell kann auf ein einzelnes Bürogebäude mit verschiedenen Mietern und den Angestellten und Besuchern, aber auch auf ein Gebiet oder einen Cluster angewendet werden. Es beschreibt einen Wertschöpfung generierenden Prozess zwischen den Beteiligten, welcher sich auf die Produkte der ansässigen Firmen auswirkt. Der Prozess charakterisiert die Liegenschaft und hat Einfluss auf Austausch, Inspiration und schlussendlich Mitarbeitendenzufriedenheit sowie als Resultat eine hohe Zufriedenheit der die Flächen mietenden Unternehmen.

Einflussfaktoren unter Einbezug der Austauschbeziehung zu Kunden

Aus Sicht der Immobilie und des Eigentümers müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, damit vor Ort ein solches Ökosystem entstehen kann. Der Einbezug dieser Aspekte in die Konzeption und Definition des Angebots ist aber immer noch Top-Down. Um das Ökosystem zu erhalten und zu entwickeln ist ein systemischer Ansatz erforderlich, welcher im nächsten Kapitel näher erläutert wird.

5.2 Customer Value

Bei der Objektstrategie muss auch der Kundennutzen beziehungsweise der Kundenvorteil definiert werden.

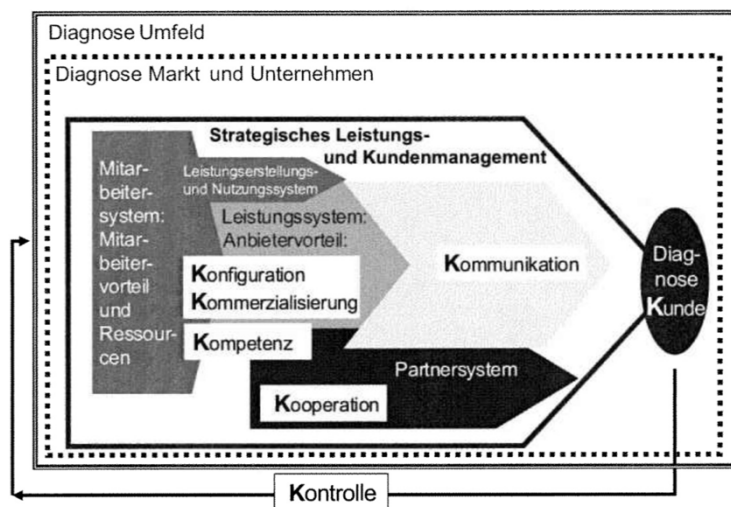


Abbildung 16: Modell Customer Value (Belz, 2005)

Kunden führen dazu, den Prozess wieder neu einzuleiten.⁹

Dieses Modell kann als Leitfaden bei der Konzeption der Angebotsstrategie genutzt werden. Es zeigt aber auch klar eine Iteration auf. Das Produkt entsteht in Partnerschaft und Kooperation (mit Marktteilnehmern) und der Kunde steht im Vordergrund. Die Reaktionen der

5.3 Kurzfazit

Die oben kurz erörterten Punkte werden im Immobilienbereich selten angewendet. Im Zusammenspiel mit den Charakteristika einer Liegenschaft ergeben sich spannende neue Geschäftsmodelle und Strukturen, welche in dem nächsten Kapitel analysiert werden.

⁹ Für die einzelnen Fragestellungen zu den Komponenten des Modells siehe Anhang B

6. Fokusthemen: Wertschöpfungskette und Governance

Aus Beobachtungen und Analysen der letzten zwei Kapitel werden mögliche Handlungsfelder im Bereich der Wertschöpfungskette und der Governance beleuchtet.

6.1 Wertschöpfungskette

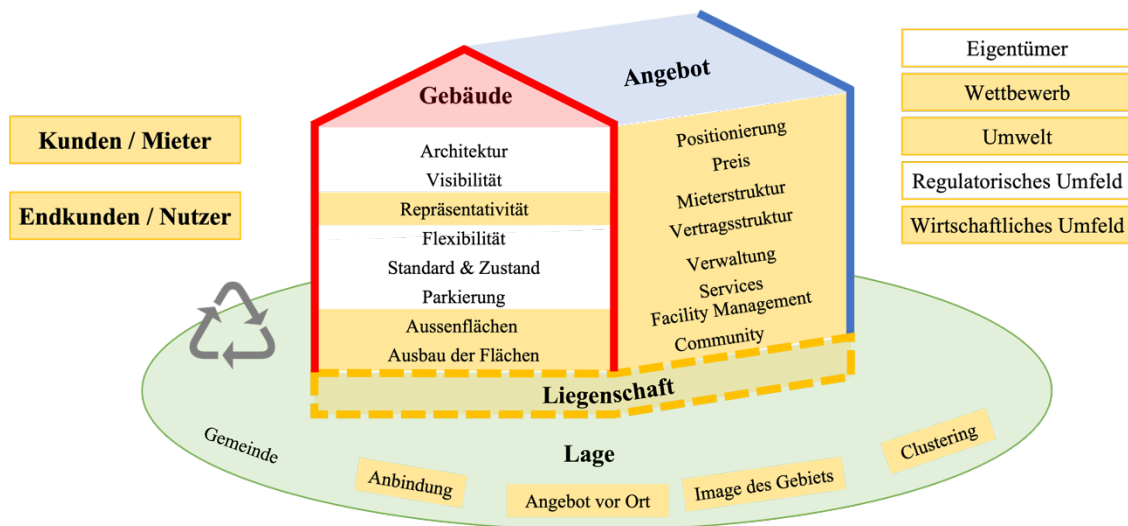


Abbildung 17: Besonders wichtige Faktoren in Bezug auf die Wertschöpfungskette (Eigene Darstellung)

Bei Einkaufszentren und in der Hotellerie (insbesondere bei Resorts) werden die Flächen bedeutend aktiver verwaltet und das Leistungsversprechen für Mieter und Kunden höher gehalten. Es lohnt sich also, diese Geschäftsmodelle näher zu untersuchen und Analogien auf die Vermietung von Büroflächen zu ziehen.

6.1.1 Ganzheitliche Betrachtung

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass das Gebäude bereits steht oder ein Neubau geplant ist. Es sollen vor allem Büroflächen entstehen. Mit dieser Ausgangslage sind im zweiten Fall Bauunternehmen und eventuell Immobilienentwickler involviert, als Eigentümer eignen sich institutionelle Investoren.

In Richtung Endkunde, also die täglichen Nutzer der Liegenschaft, wird die Wertschöpfungskette aber zu selten intensiv betrachtet.



Abbildung 18: Vereinfachte Darstellung Wertschöpfungskette (Eigene Darstellung)

Die oben gezeigte Darstellung ist verkürzt. Es wird von einem Projekt ausgegangen, welches nach Fertigstellung an den Investor (Eigentümer) übergeht. Verwaltungen, Facility Management etc. sind nicht dargestellt.

Aber die Darstellung hilft, den Ball «von vorne aufzurollen». Die Angestellten der Firma arbeiten in der Liegenschaft und verbringen daher, den Aspekt des Home Office beiseite gelassen, einen grossen Anteil ihrer Lebenszeit an diesem Ort. Der Standort bestimmt auch über die Länge des Arbeitswegs und das gewählte Verkehrsmittel. Diese Zeit und die damit verbundenen Ausgaben sind auch zu berücksichtigen.

Der Arbeitgeber braucht langfristig zufriedene Mitarbeitende. Daher ist auf den Nutzer genau zu achten. Wie sieht ein Tagesablauf der Mitarbeitenden aus? Welche Tätigkeiten kombinieren sie mit dem Gang zur Arbeit (z.B. Kinder in Kita bringen, Einkaufen auf dem Nachhauseweg, Sport in der Mittagspause, mit beruflichen Kollegen Apéro nach der Arbeit geniessen)? Um das Angebot und den Nutzen zu erhöhen könnte man diese Elemente in der Wertschöpfungskette berücksichtigen.

6.1.2 Analogie zur Hotellerie

Aus oben genannter Logik kann man eine Analogie zur Hotellerie schliessen. Es geht um Aufenthaltsqualität, eine gute Zeit zu verbringen. Hotelresorts bieten von Zimmern über Gastronomie bis hin zu Aktivitäten alles, um ihren Gästen einen angenehmen Aufenthalt und Unterhaltung zu bieten¹⁰.

Ein weiteres Learning könnte die bedeutend stärkere Segmentierung der Hotels sein. Es geht nicht nur um das Preisniveau (Zustand der Liegenschaft und Hotelsterne), sondern um die Werte und Interessen, welche eine immer individualisierte Gesellschaft an ihrem Zielort wiederfinden will. Genauso kann eine Liegenschaft näher an die Wünsche und Bedürfnisse der Zielkunden angepasst werden. Auch das Angebot in den Bereichen Gastronomie und Dienstleistungen (z.B. zweisprachige Kinderkrippe bei international ausgerichteter Kundschaft) kann abgestimmt werden, so dass eine kongruente Positionierung entsteht.

6.1.3 Spezialisierung – wer bietet welche Leistungen an?

Eine Mehrheit der Büroflächen befindet sich entweder im eigenen Besitz des Unternehmens, oder die einzelnen Flächeneinheiten werden direkt vom Eigentümer an die Unternehmen vermietet. Eine Verwaltung wird zwar häufig dazwischengeschaltet,

¹⁰ Siehe Anhang C, Liste der Aktivitäten in einem Hotelresort

nimmt aber nur minimalen Einfluss in die Vermietungsstrategie und wird meist pauschal entschädigt. In der Hotellerie sind andere Modelle verbreitet:

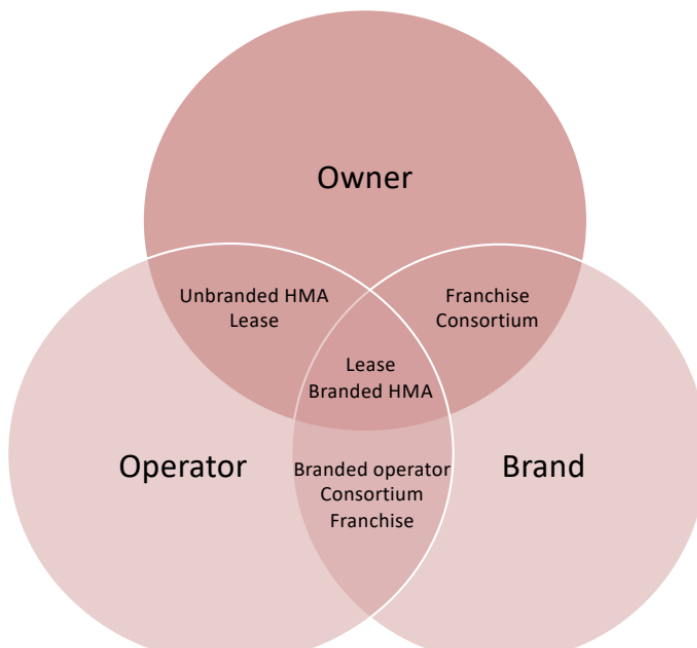


Abbildung 19: Business Modelle in der Hotellerie (Humphries, 2021)

Die Hotelmarke spielt eine bedeutende Rolle, und während die Büro-Liegenschaften weitgehend «sich selbst überlassen» werden, kümmert sich ein Betreiber um den operativen Betrieb eines Hotels.

Wenn nun die Anforderungen der Mieter an die Flächen steigen (voller Ausbau, teilweise Möblierung), Services nachgefragt werden und mit Gastronomie, Konferenzen und

Events die Möglichkeiten und der Austausch innerhalb der Liegenschaft erhöht und gefördert werden, ähnelt das Business Modell immer mehr demjenigen der Hotellerie.

Bei den Co-Working Spaces sieht man schon eine Professionalisierung (z.B. mit dem Anbieter «Spaces»), oder international mit wework. Dies ist allerdings erst eine Nische.



Corporate Büro

Abbildung 20: FlexOffice in Bern mit grossen Flächen (bis 1'000 m²), welche Firmen vermietet werden (Flexoffice (Schweiz) AG, 2022)

Der Schweizer Anbieter FlexOffice verfügt über eine Partnerschaft mit Swiss Prime Site und baut ganze Gebäude im Vollausbau aus, um eine Kombination von Co-Working Spaces, aber auch grösseren Flächen exklusiv für jeweils ein Unternehmen zu schaffen.

Damit ändert sich die Wertschöpfungskette, eine dritte Partei mietet das gesamte Gebäude zu einem tieferen Mietpreis, baut die Flächen aus und vermietet Teilflächen oder den Zugang zum Co-Working Space zu einem höheren Preis.

6.1.4 Kooperationen

Es muss nicht sein, dass der Eigentümer die Liegenschaft nur noch als Finanzanlage hält und alle operativen Tätigkeiten (Vermietung, Betrieb, Instandhaltung, Instandsetzung) einem Betreiber oder Generalmieter überlässt. Aber für die steigenden Anforderungen (Gastronomie, Community-Building, Services) kann es sich lohnen, Kooperationen mit Drittfirmen zu schliessen. Weitere Kooperationen mit Partnern in der Umgebung für eine Verbesserung der Standortbedingungen und Synergien bieten sich ebenfalls an (siehe Kapitel 6.2).

6.1.5 Center Management bei Einkaufszentren

Als Unterschied zu den Modellen mit einem Generalmieter oder einer externen Betreiberfirma (jene wird meist Pauschal entschädigt oder erhält Leistungsprämien, das Geschäftsrisiko trägt aber weiterhin der Eigentümer) sieht man häufig eine deutlich näher am Eigentümer angesiedeltes Center Management bei Einkaufszentren. Dieses erhöht die Professionalisierung im operativen Betrieb und ermöglicht es, den Puls zu fühlen und Aktivitäten vor Ort zu organisieren.

Bei Einkaufszentren spielt der „Branchenmix“ eine grosse Rolle. Den Endkunden soll ein idealer Ladenmix präsentiert werden, damit ein möglichst hoher Anteil der Ausgaben («share of wallet») im Einkaufszentrum getätigt wird und sich für die Kunden der häufige Besuch lohnt. Entsprechend variieren die Mietpreise stark, nicht nur aufgrund Grösse und Lage der Flächen, sondern auch aufgrund der Branchenzugehörigkeit. Es gibt Läden, welche Kunden für Zielkäufe in das Einkaufszentrum locken, während andere Läden mit Impulskäufen von der Passantenfrequenz profitieren.

Eine ähnliche Staffelung der Preise wäre auch bei Büroliegenschaften denkbar. Attraktivitätssteigernde Angebote (z.B. Gastronomie) werden mit günstigen Konditionen angelockt, über die höhere Zahlungsbereitschaft für Büroflächen in der attraktiven Liegenschaft könnten die Mindereinnahmen kompensiert werden.

6.1.6 Experience und Community als Differenzierungsmerkmal

Letzteres wird nämlich immer wichtiger. Sind bei Bürogebäuden interessante Flächenkonzepte und schöne Aussenflächen jetzt noch ein Differenzierungsmerkmal, erkennt man bei innovativen Unternehmen wie wework und analog zur Hotellerie, dass man sich schlussendlich nur über die Community von der Konkurrenz abheben kann:

Fokusthemen: Wertschöpfungskette und Governance

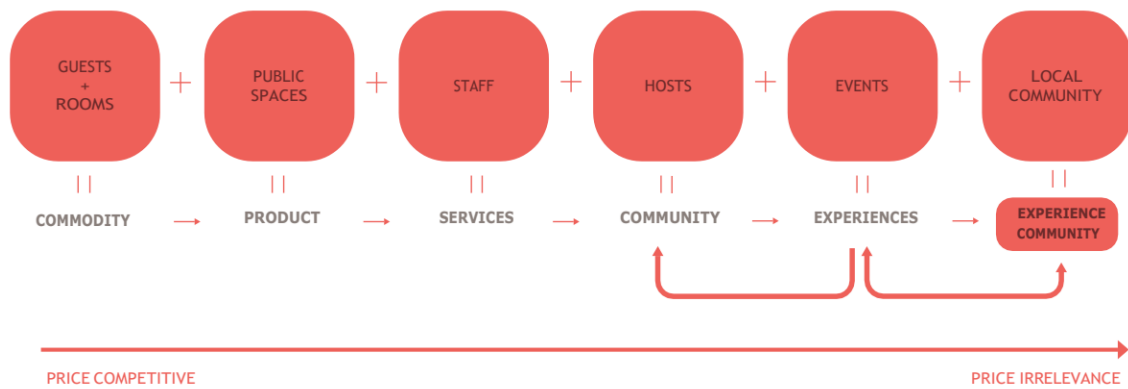


Abbildung 21: Experience-Community Spektrum (Humphries, 2021)

In oben genannten Beispiel geht darum, für Events oder Aktivitäten in Hotels die passenden Hosts zu finden, so dass man als Gast Zugang zu jenen Erlebnissen erhält, welche ideal passen. Auf Bürogebäude umgemünzt kann es bedeuten, die Mitarbeitenden von den Angeboten vor Ort derart begeistern, dass das Unternehmen diesen Mehrwert in der Zufriedenheit der Mitarbeitenden nicht aufs Spiel setzen möchte.

6.1.7 Ausbau der Flächen und Beratung

Mit immer kürzeren Laufzeiten der Mietverträge sinkt die Bereitschaft der Unternehmen, die Flächen selbst auszubauen. Der Eigentümer oder Betreiber einer Büroliegenschaft muss in diesem Fall selber Know-How aufbauen oder Kooperationen schliessen.

6.1.8 Zwischenfazit

Die Wertschöpfungskette ist ganzheitlich zu sehen. Daraus ergeben sich viele Chancen zur Differenzierung. In der Organisationsstruktur müssen klare Zuteilungen gemacht werden, eine Spezialisierung und Rückzug aus operativen Tätigkeiten kann sinnvoll sein, wenn das entsprechende Know-How nicht vorhanden ist.

6.2 Governance

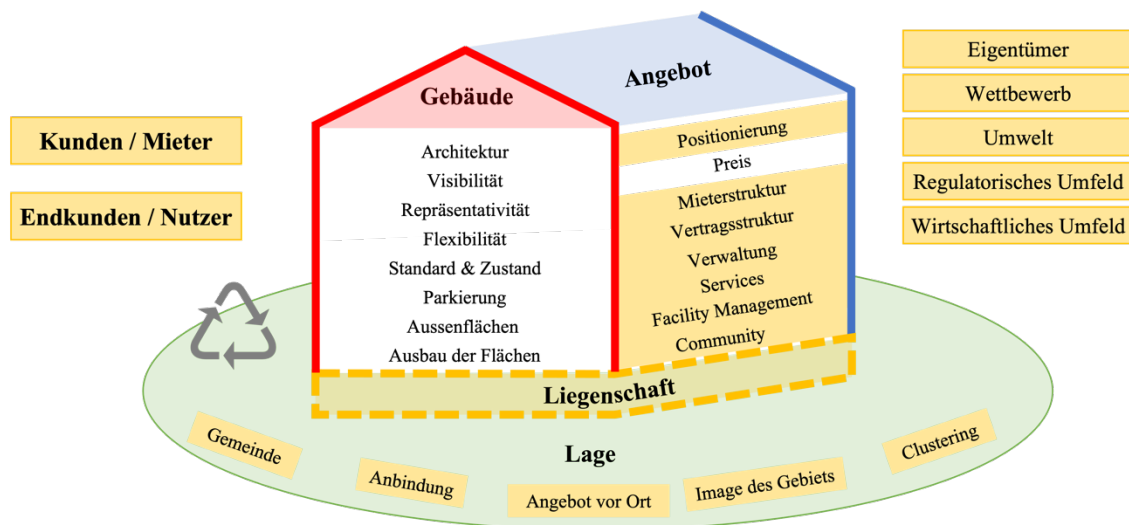


Abbildung 22: Besonders wichtige Faktoren in Bezug auf Governance (Eigene Darstellung)

Bei den Themen der Standortfaktoren, bei Clustering und dem Aufbau einer Community hat sich gezeigt, dass eine Liegenschaft nicht isoliert betrachtet werden kann und sich in der Vernetzung mit Partnern Chancen ergeben können.

6.2.1 Liegenschaftsinterne Governance mit Kunden und Endkunden

Die Kunden (Mieter, Unternehmen) und Endkunden (Nutzer, Angestellte) prägen täglich den Charakter der Liegenschaft. Das Angebot wird auf die Kunden ausgerichtet, daher könnte man sich auch eine Mitsprache vorstellen.

Mit Ausnahme von einzelner Partizipation und gemeinsamen Absprachen (z.B. bei einem Anlass) gibt es kaum Beispiele, welche eine Governance im Sinne einer gemeinsamen Entwicklung einer Liegenschaft (z.B. Investitionsstrategie, Mitspracherecht bei neuen Mietern) zeigen würden.

Vom Ansatz der Co-Kreation (siehe Kapitel 5.1) aus gesehen wäre dieser Ansatz aber vielversprechend. In Zusammenarbeit mit und unter den Mietern und Nutzern könnten Gemeinschaftsflächen und Aussenflächen sowie Angebote definiert werden. Auch eine gemeinsame Beteiligung an Kosten und Erträgen wäre vorstellbar.

6.2.2 Governance in Anlehnung an das Destinationsmanagement

Grosse Immobilienprojekte wie The Circle am Flughafen Zürich haben das Potenzial, als Schaffung einer neuen Destination gesehen zu werden. Sie verbinden viele Nutzungen und bringen Menschen zusammen, so dass die Standortfaktoren sich nach Fertigstellung erheblich vom vorherigen Zustand unterscheiden. Ein prägendes Hochhaus wie der Prime

Fokusthemen: Wertschöpfungskette und Governance

Tower in Zürich kann zwar auch eine Aufwertung des ganzen Quartiers auslösen, ist aber eher als einzelner Attraktionspunkt zu sehen.

Projekte wie The Circle oder das Tourismus Resort in Andermatt haben die Gemeinsamkeit, von einem Entwickler projektiert und realisiert worden zu sein. Eine solche Entwicklung wäre aber auch mit Kooperationen vorstellbar. Immobilienbesitzer in Gebieten mit grossen Leerständen wie in Zürich Nord oder Meyrin / Vernier beim Flughafen von Genf könnten sich zusammenschliessen und eine Gebietsstrategie definieren. Es könnte analysiert werden, welche Angebote fehlen, und Schwerpunkte (für das Clustering) bestimmt werden.

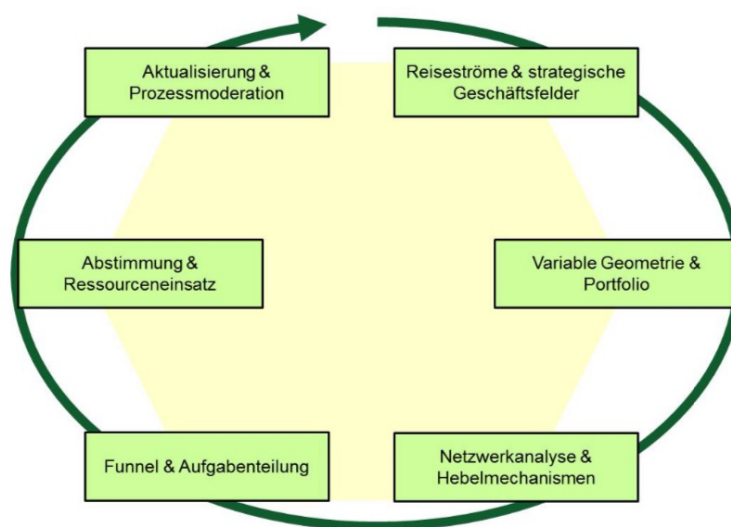


Abbildung 23: St. Galler Modell für Destinationsmanagement (Beritelli, Lasesser, Reinhold, & Kappler, 2013)

Solche Prozesse lehnen sich an das Destinationsmanagement an. Anstelle der Reiseströme könnten die Bewohner und Unternehmen der umliegenden Gebiete analysiert werden, um lokale Stärken und Chancen in der Positionierung zu definieren.

Teilweise existieren Vereinigungen wie der Verein Flughafenregion Zürich (FRZ Flughafenregion Zürich, 2022), welcher aktives Standortmarketing betreibt und Unternehmen bei der Suche nach Standorten unterstützt. Eine viel tiefere Integration wäre jedoch wünschenswert, um Potenziale zu definieren und die entsprechenden Angebotelemente generieren. Ein Ressourceneinsatz könnte darin bestehen, ein «Haus der Forschung» anzubieten, eine Gemeinschaftsfläche mit Infrastruktur für die Unternehmen, welche man in den neuen Cluster anlocken möchte.

Im Kleinen funktioniert das Zusammenspiel von Jungunternehmen, Forschungsinstitutionen, etablierten Unternehmen und Zuwendungen der öffentlichen Hand bereits. Meist geht es um ein einzelnes «Leuchtturmprojekt» (z.B. der InnoQube in Chur), oder im Rahmen einer Gebietsplanung. Doch im operativen Betrieb mit echter

Verantwortung, Pflichten und Rechte sieht man eine solch übergeordnete Kooperation zur Stärkung des Standorts bzw. der Destination noch kaum.

6.2.3 Zwischenfazit

Das Thema Governance im Sinne einer gemeinsamen Weiterentwicklung der Liegenschaft oder des Standorts sieht man noch kaum. Es bietet jedoch Chancen für zufriedenerer Mieter und Nutzer, mehr Kooperation und Austausch, und eine Stärkung der Standortfaktoren.

6.3 Kurzfazit

Die Wertschöpfungskette von Büroliegenschaften wird sich zunehmend verändern und in Richtung Retail- und Hospitality-Bereich tendieren. Die Kunden und Nutzer haben ähnliche Bedürfnisse und mit der zunehmend verkürzten Mietdauer ist der Markt in Bewegung. Für Eigentümer von Liegenschaften bedeutet dies, die eigenen Kernkompetenzen zu definieren und allenfalls neue Anbieter in der Wertschöpfungskette zu lassen, welche als Spezialisten ihr Know-How effizienter einsetzen können.

Im Bereich der Governance liegt noch Potenzial brach, um die Kunden zufriedener zu machen und aus den Standortfaktoren mehr herauszuholen. Es bedeutet aber auch einen höheren Initial- und Koordinationsaufwand.




7. Untersuchung von fortschrittlichen Beispielliegenschaften

In diesem Kapitel werden Büroliegenschaften untersucht, welche an Stadträndern oder in Agglomerationsgemeinden mit erhöhtem Leerstandsrisiko liegen und fortschrittliche Ansätze bei Flexibilität, gemeinsamen Flächen, Services bis hin zum Clustering verfolgen. Das Ziel der Auswertung dieser Liegenschaften besteht darin, den quantitativen Mehrwert in Bezug auf die Erträge zu ermitteln.

7.1 Untersuchte Liegenschaften

Die Suche nach Liegenschaften, welche «fortschrittliche Eigenschaften» aufweisen, gestaltete sich schwieriger als erwartet. Mit Fokus auf Büroflächen gibt es in der Schweiz keine grosse Zahl an Liegenschaften, welche mehrere in den letzten Kapiteln beschriebenen Differenzierungsansätze verfolgen. Um dennoch eine ausreichende Anzahl an Liegenschaften miteinander vergleichen zu können, wurde die Hürde etwas tiefer gelegt als ursprünglich beabsichtigt.

Es wurden folgende 20 Liegenschaften untersucht:








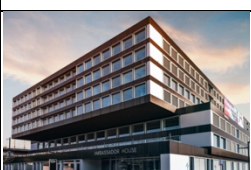
Bild	Name	Ort	F	G	S	C	Beschrieb
	Switzerland Innovation Park Allschwil ¹¹	Allschwil BL	★	★	★	★	Innovationscluster mit Laboren und geteilten Räumen. Neubau mit grossen Büroflächen daneben im Bau
	Uptown Basel ¹²	Arlesheim BL	★	★		★	Arealentwicklung mit Fokus Industrie 4.0. Mix aus Industrie und Büro. Community Building und Gemeinschaftsflächen
	Stücki Park ¹³	Basel	★	★	★	★	Business Park mit flexibel mietbaren Labors, flexiblen Flächen, Einkaufszentrum nebenan

¹¹ (Switzerland Innovation Park Allschwil, 2022)

¹² (Uptown Basel AG, 2022)

¹³ (Stücki Park, 2022)

Untersuchung von fortschrittlichen Beispielliegenschaften

	Murifeld II ¹⁴	Bern	★	★	★	Über 5'000 m2 Fläche gemietet von Flexoffice zur flexiblen Vermietung
	QG ¹⁵	Bussigny	★	★	★	Ankermieter Qoqa, flexible Flächen. Günstiges Restaurant und Gemeinschaftsküchen
	Millennium ¹⁶	Crissier	★	★	★	Sehr hochwertiger Standard, Sterne-Restaurant, Konferenzzentrum
	Terre Bonne Park ¹⁷	Eysins	★	★		Business Park, bestehend aus mehreren voneinander unabhängigen Liegenschaften. Insgesamt breites Angebot
	Campus Biotech ¹⁸	Genf	★	★	★	Campus mit Laborflächen, Gemeinschaftsflächen und Fokus auf Biotech-Unternehmen
	Balsberg ¹⁹	Glattbrugg	★	★	★	Grösstes Bürogebäude der Schweiz. Flexible Flächen, Services, Gastroangebot und Läden
	EPFL Innovation Park ²⁰	Lausanne	★	★	★	Grosser Cluster für Start-ups, Spin-offs und etablierte Firmen. Spezialkonditionen für Start-ups
	Ambassador House ²¹	Opfikon	★	★	★	Vollausbau möglich, Spaces Co-Working Space und grosse Büros, flexibel anmietbare Räume, Services

¹⁴ (Flex Office (Schweiz) AG, 2022)

¹⁵ (SPGI (Lausanne) AG, 2022)

¹⁶ (Millennium S.A., 2022)

¹⁷ (Nemaco, 2022)



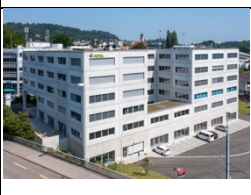

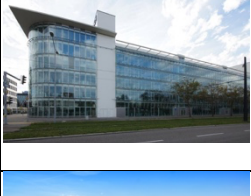
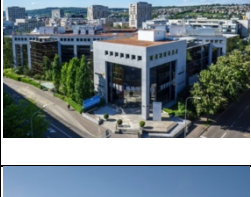
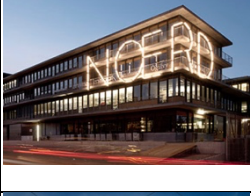

¹⁸ (Fondation Campus Biotech Genève, 2022)

¹⁹ (Piora, 2022)

²⁰ (Fondation EPFL Innovation Park, 2022)

²¹ (CBRE (Zürich) AG, 2022)

Untersuchung von fortschrittlichen Beispielliegenschaften

	Wright Place ²²	Opfikon	★	★			Sehr gemischt genutzte Liegenschaft, keine klassisches Bürogebäude. Viele Aussenflächen und Angebote
	Unlimitrust ²³	Prilly	★	★	★	★	Campus für Start-ups, Bildung und etablierte Firmen. Im Bereich Innovation und Governance angesiedelt
	VierWinkel ²⁴	St. Gallen	★	★			Teilweise Fokus auf Gewerbe, aber mit Atrium und Flexibilität gibt es auch höherwertige Büroflächen
	Patio Plaza ²⁵	Vernier	★	★	★		Mit Flexoffice bietet man flexible und ausgebaute Flächen an
	Leonardo ²⁶	Zürich	★	★	★		Voll ausgebaute Flächen, flexibel nutzbare Räume, Cafeteria
	Baslerpark ²⁷	Zürich	★	★	★		Flexible Flächen, Co-Working, Fitness, sogar Teilumbau mit neu Business-Apartments
	Noerd ²⁸	Zürich	★	★		★	Eher Fokus auf Gewerbe, Community, flexible Flächen
	Atmos ²⁹	Zürich	★	★			FlexOffice im Turm, bespielt zusammen mit On (Schuhmarke) die Flächen

²² (Landolt Meier AG, 2022)

²³ (Scipa, 2022)

²⁴ (Swisscanto Fondsleitung AG, 2022)

²⁵ (Comptoir Immobilier, 2022)

²⁶ (Jones Lang LaSalle, 2022)

²⁷ (Office Lab AG, 2022)

²⁸ (Noerd, 2022)

²⁹ (PSP Real Estate AG, 2022)

Untersuchung von fortschrittlichen Beispielliegenschaften


	The Circle ³⁰	Zürich-Flughafen	★	★	★	Neue Destination mit einem Mix aus Hotel, Konferenz, Retail, Dienstleistungen und Büro
---	--------------------------	------------------	---	---	---	--

Tabelle 6: Liste der untersuchten Liegenschaften (Eigene Darstellung)

7.2 Vorgehen

Es wurden auf die Daten von Wüest Partner zurückgegriffen. Die Erhebung der Daten basiert auf der Analyse der Liegenschaften im Verhältnis zu deren Umfeld.

7.2.1 Auswertung der Daten der Liegenschaften

Bei 16 von 20 Liegenschaften konnte auf effektive Mietabschlüsse zurückgegriffen werden. Es wurden nur die Büroflächen betrachtet. Normalerweise werden nur die Hauptnutzflächen bewertet, je nach Nutzung des Gebäudes kann es aber zu Abweichungen kommen (wenn z.B. ein Unternehmen zwei Stockwerke mietet und das Treppenhaus für sich beansprucht, könnte diese Fläche auch mitgezählt werden). Den Vergleich erschweren kann auch die Tatsache, dass tendenziell für grosse Flächen weniger bezahlt werden muss als für kleine.

Auch wenn voll ausgestattete Flächen angeboten werden, beziehen sich die Preise immer auf eine Vermietung im Edelrohbau oder Grundausbau.

Bei den vier verbleibenden Liegenschaften konnten Inserate oder Angaben beim Recherchieren gefunden werden. Diese zeigen verlässlich das Preisniveau der Liegenschaft auf. Bei den Clustern (z.B. den Innovationsparks) muss jedoch beachtet werden, dass die Sonderkonditionen für Start-Ups nicht publiziert werden und sich die Preise damit an etablierte, kommerzielle Unternehmen richten. In einem Business Case müssten daher Flächen mit einem Rabatt und insgesamt ein tieferer Durchschnittspreis abgebildet werden.

7.2.2 Auswertung der Marktdaten der Umgebung

In der Regel handelt es sich bei den betrachteten Büroliegenschaften um neuere Gebäude mit einem guten Ausbaustandard. Sie befinden sich in einem Business District, so dass eine Suche in einem Umkreis von ca. 500 Metern einige Vergleichsobjekte liefert. Durch

³⁰ (Einfache Gesellschaft The Circle, 2022)

Untersuchung von fortschrittlichen Beispielliegenschaften

die Umgebungssuche ist der Standort meist vergleichbar, es wurden aber zusätzlich Objekte mit anderen Lagequalitäten herausgefiltert.

Für jede der 20 Liegenschaften wurden also ein Referenz-Marktpreis gesucht. Wiederum auf Basis von aktuellen, effektiven Mietabschlüssen, und nach folgenden Kriterien bestimmt:

- Umkreis von 500 Meter³¹
- Qualität/Standard der Liegenschaft: Vergleichbar zum betrachteten Objekt (meistens gut, sehr gut und exzellent)
- Zustand der Liegenschaft: Vergleichbar zum betrachteten Objekt (meistens gut, sehr gut und neuwertig)

Von allen verfügbaren Mietpreisen wurde der Durchschnittspreis ermittelt. Damit können bei einer vergleichbaren Liegenschafts- und Standortqualität die Mieterträge pro Quadratmeter miteinander verglichen werden.

7.3 Resultate

Aufgrund der hohen Vertraulichkeit der Daten können die einzelnen Werte pro Liegenschaft nicht gezeigt werden. Es werden jeweils die relativen Abweichungen zwischen den Mietpreisen in der jeweiligen Liegenschaft zum Durchschnittspreis der Referenzobjekte gezeigt:

Liegenschaft (beliebige Reihenfolge)	Cluster: ja/nein	Relative Abweichung des Mietpreises pro m ² in %
Liegenschaft 1	ja	98.6%
Liegenschaft 2	ja	0.0%
Liegenschaft 3	ja	5.9%
Liegenschaft 4	ja	15.8%
Liegenschaft 5	ja	57.9%
Liegenschaft 6	ja	-3.1%
Liegenschaft 7	ja	31.4%
Liegenschaft 8	nein	-12.1%
Liegenschaft 9	nein	0.0%
Liegenschaft 10	nein	3.4%

³¹ Ausnahme bei The Circle und EPFL Innovation Park. Beide Liegenschaften liegen eher isoliert, weshalb der Suchradius auf 1'500 Meter vergrössert wurde

Untersuchung von fortschrittlichen Beispielliegenschaften

Liegenschaft 11	nein	58.0%
Liegenschaft 12	nein	4.6%
Liegenschaft 13	nein	17.2%
Liegenschaft 14	nein	27.5%
Liegenschaft 15	nein	10.0%
Liegenschaft 16	nein	20.5%
Liegenschaft 17	nein	5.4%
Liegenschaft 18	nein	7.9%
Liegenschaft 19	nein	10.0%
Liegenschaft 20	nein	-10.4%
Durchschnitt alle 20 Liegenschaften		14.9%
Median alle 20 Liegenschaften		8.9%
Durchschnitt Cluster-Liegenschaften		23.5%
Durchschnitt ohne Cluster		11.1%

Tabelle 7: Resultate der Analyse (Eigene Darstellung)

Zusammengefasst liegen die Abweichungen im Durchschnitt bei 14.9%, der Median beträgt 8.9%. Betrachtet man nur die Liegenschaften mit der Positionierung als Cluster, so liegen ihre Erträge im Durchschnitt 23.5% höher. Dort ist dies jedoch nur auf die Flächen der etablierten Unternehmen anzuwenden, nicht die Sonderkonditionen für Start-ups.

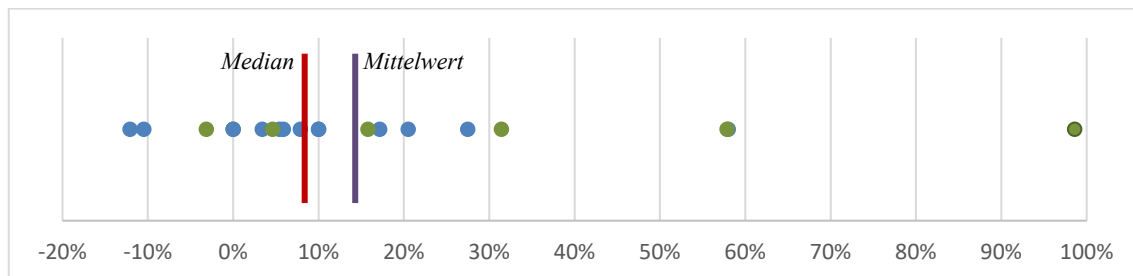


Abbildung 24: Darstellung der Werte. Grün werden die Werte der Liegenschaften mit Cluster dargestellt (Eigene Darstellung)

7.4 Einordnung der Ergebnisse

Die Ergebnisse müssen kritisch hinterfragt werden. So gibt es einzelne Abweichungen bei der Positionierung (z.B. auch teilweise an Gewerbeunternehmen gerichtete Angebote), oder im Standard der Liegenschaft. Das FlexOffice Murifeld ist ein konzeptioneller Vorreiter bei der grossflächigen Vermietung von voll ausgebauten Flächen. Das Gebäude wurde jedoch in 2011 bis 2012 nicht in diesem Umfang saniert,

Untersuchung von fortschrittlichen Beispielliegenschaften

als dass sie ästhetisch und von der Belichtung mit modernen Bürogebäuden mithalten kann.

Ausserdem befinden sich die Objekte häufig an Lagen, wo die Leerstände hoch sind. Das Preisniveau ist also eher aggressiv bei Neuvermietungen, was manchmal tiefere Preise erklärt. Damit sind jedoch auch in Zukunft die Liegenschaften konfrontiert. Mit einem besseren Konzept kann man möglicherweise nicht viel höhere Erträge erzielen, aber eher den Zuschlag erhalten und damit die Flächen besser vermieten.

7.5 Kurzfazit

Die Analyse von 20 Liegenschaften mit einem fortschrittlichen Angebot im Bereich Flexibilität, Gemeinschaftsflächen für eine höhere Aufenthaltsqualität, Services und teilweise einer Positionierung als Cluster hat um durchschnittlich 14.9% höhere Mietpreise ergeben. Der Median liegt bei 8.9%. Bei den Cluster mit um 23.5% höheren Preisen muss berücksichtigt werden, dass auf den Teilflächen für Start-ups häufig Rabatte erteilt werden.

Insgesamt lohnt es sich in Bezug auf die Erträge, die Liegenschaft in diese Richtungen zu entwickeln. Daneben sind weitere positive Effekte wie eine bessere Vermietungssituation (weniger Leerstände) wahrscheinlich.

8. Erstellung und Vergleich der Business Cases

Die Auswertung der 20 Liegenschaften mit einem Konzept von flexiblen Flächen, Gemeinschaftsbereichen und weiteren Elementen zur Erhöhung der Attraktivität hat höhere Erträge pro Quadratmeter in Höhe von durchschnittlich 14.9% gezeigt.

In einer umfassenden Betrachtung müssen aber auch die Kosten berücksichtigt werden. Deshalb wird exemplarisch ein Beispiel von einer konventionellen Liegenschaft gerechnet und verglichen mit einem Konzept, welches die in dieser Arbeit beschriebenen Elemente zu einem grossen Teil beinhaltet.

8.1 Grundannahmen

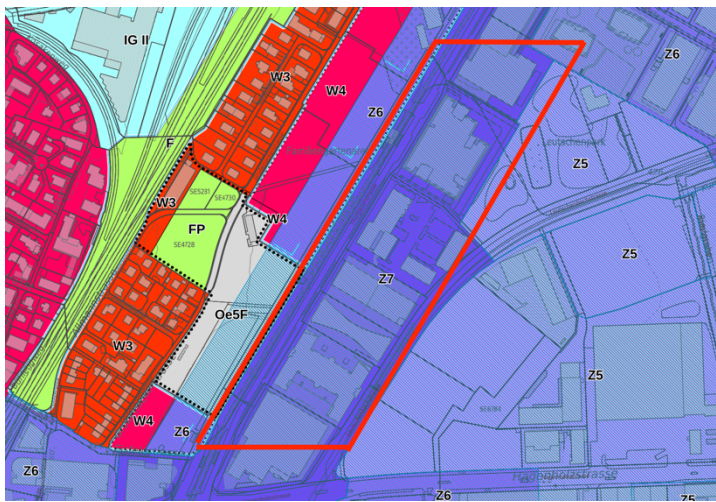


Abbildung 25: Projektperimeter (Eigene Darstellung auf Basis des GIS vom Kanton Zürich (Amt für Raumentwicklung Kanton Zürich, 2022))

Als hypothetische Grundannahme wird ein Grundstück mit einer Parzellenfläche von 10'000 m² zwischen Oerlikon und Opfikon angenommen. Dies ist ein typisches Business District, welches mit erhöhten Leerständen konfrontiert ist. Der Perimeter liegt in der Zentrumszone 7. Erlaubt sind sieben Vollgeschosse, und eine Ausnützung von 260%. Die anrechenbare Geschossfläche

beträgt das 2.6-fache von der Parzellenfläche, also 26'000 m². Bei Geschäftsflächen sind üblicherweise etwa 85% davon vermietbar (bei den restlichen Flächen handelt es sich um Erschliessungs-, Konstruktions- und Technikflächen), also etwa 22'000 m². Das Gebiet ist auch als Hochhausgebiet ausgewiesen, dies wird hier aufgrund der schwierigen Vergleichbarkeit und unsicherer Realisierbarkeit nicht betrachtet. Um sich zu differenzieren und als Attraktionspunkt wahrgenommen zu werden, wäre in der Praxis aber die Prüfung dieser Option empfehlenswert.

Gemäss Studie der Credit Suisse beträgt Flächenbedarf im Durchschnitt ca. 14 bis 16 m² pro Mitarbeitenden (2018, S. 32). Damit wäre die Liegenschaft auf etwa 1'500 Angestellte ausgerichtet und bringt damit bereits ein Nachfragepotenzial für Gastronomie- und weitere Angebote.

Zusammengefasst sehen die Grundannahmen wie folgt aus:

Nutzfläche (oberirdisch)	22'050 m ² HNF
Anzahl Geschosse	7
Anzahl Parkplätze (Einstellhalle)	125
Lagerflächen (Untergeschoss)	500 m ²
Erstellung	2 Jahre Planungszeit, 2 Jahre Bauzeit

Tabelle 8: Grundannahmen Business Case (Eigene Darstellung)

8.2 Basis Szenario

Die Bewertung mit detaillierter Abbildung der Kosten und Erträge ist im Anhang E abgebildet.

Im Basis-Szenario wird mit sieben Stockwerken mit jeweils 3'150 m² die höchstmögliche Nutzung an Büroflächen erzielt.

Der erzielbare Mietpreis orientiert sich an den Nachbarsgebäuden und beträgt CHF 290 pro m². Aufgrund der hohen Menge an Büroflächen ist über die ersten drei Jahre mit erhöhten Leerständen zu rechnen.

Die Baukosten werden mit insgesamt CHF 110 Mio. (inkl. Risikoprämie) angenommen und orientieren sich an den Benchmarks von Wüest Partner auf Basis von effektiven Bauabrechnungen. Es wird ein leicht überdurchschnittlicher Standard angenommen und ein Ausbau im Grundausbau.

8.3 Anwendungsfall

Die Bewertung mit detaillierter Abbildung der Kosten und Erträge ist im Anhang F abgebildet.

Die Grundvoraussetzungen wurden vom Basisszenario übernommen, jedoch das Konzept angepasst:

- Grosszügiger Eingangsbereich (nicht vermietbare Fläche)
- Help Desk und Services
- Gastronomiekonzepte im Erdgeschoss
- Kita
- Fitness

Erstellung und Vergleich der Business Cases

- Verwaltung („Center Management“) und Haustechniker direkt vor Ort angestellt
- Co-Working Space (1/2 Geschoss) mit externem Betreiber
- Start-up Space (1/2 Geschoss) mit externem Betreiber
- 2 Bürogeschoss voll ausgebaut
- Einstellhalle ohne feste Zuteilung der Plätze
- Dachterrasse

Die Flächen im Erdgeschoss werden vergünstigt abgegeben, damit man bewusst spannende und zum Konzept passende Anbieter auswählen kann. Als Annahme wird der Co-Working- und Start-up Space von einem externen Betreiber bewirtschaftet. Es sind Synergien mit dem Help Desk (Services), Center Management (Events) und den Gastronomiekonzepten vorstellbar. Auch diese Flächen werden vergünstigt abgegeben, um auf diesen Flächen eine Durchmischung zu erzielen und ein spannendes Ökosystem aufzubauen.

Zwei Bürogeschosse werden voll ausgebaut vermietet. Es werden höhere Erträge erzielt, durch die Notwendigkeit der regelmässigen Auffrischung dieser Flächen sind alle zehn Jahre Kosten von CHF 300 pro m² berücksichtigt, wodurch diese Massnahme maximal kostendeckend ist. Es erlaubt aber, die Mietfläche zu diversifizieren und mehr potenzielle Mieter anzusprechen. Die Absorption wird daher rascher erwartet und der Sockelleerstand gesenkt.

Die Mietpreise für Co-Working- und Start-up Space werden mit CHF 240 pro m² und Jahr als 17% tiefer als die Mietpreise von CHF 290 pro m² im Basis Szenario angenommen, dank des attraktiveren Umfeld werden die Mietpreise auf den «normalen» Flächen mit CHF 330 pro m² um 14% angehoben. Dies ist im Vergleich zur Auswertung der 20 Liegenschaften und dem gewählten Konzept eher konservativ.

Die Baukosten betragen in diesem Szenario gut CHF 116 Mio. (inkl. Risikoprämie). Die zusätzlichen Kosten werden für die Teil-Ausbauten und aufwändigeren Flächen im Erdgeschoss verwendet. Die Grundkonstruktion bleibt die gleiche wie im Basis Szenario.

8.4 Vergleich der Business Cases

In der folgenden Übersicht werden die Business Cases in vereinfachter Form gegenübergestellt. Bei der Differenz von Marktwert nach Fertigstellung und den Erstellungskosten muss die zeitliche Komponente berücksichtigt werden (Barwert-

Erstellung und Vergleich der Business Cases

Betrachtung), weshalb sich die Werte nicht einfach voneinander subtrahieren lassen. Die detaillierten Werte sind im Anhang abgebildet.

	Basis Szenario	Anwendungsfall	Differenz	Begründung
Soll-Ertrag EG	913'500	598'500	-34.5%	Neues Konzept EG
Soll-Ertrag 1. OG	913'500	720'000	-21.2%	Co-Working- und Start-Up, Luftraum durch Atrium
Soll-Ertrag 2. OG	913'500	1'149'750	25.9%	Voll ausgebaut
Soll-Ertrag 3. OG	913'500	1'149'750	25.9%	Voll ausgebaut
Soll-Ertrag 4. OG	913'500	1'039'500	13.8%	Höhere Erträge durch Attraktivitätssteigerung
Soll-Ertrag 5. OG	913'500	1'039'500	13.8%	Höhere Erträge durch Attraktivitätssteigerung
Soll-Ertrag 6. OG	913'500	1'039'500	13.8%	Höhere Erträge durch Attraktivitätssteigerung
Soll-Ertrag Lager	60'000	60'000	0.0%	
Soll-Ertrag Einstellhalle	270'000	330'000	22.2%	Keine fixen Parkplätze - Mehrfachbelegung
Bruttoertrag (Soll) pro Jahr	6'724'500	7'126'500	6.0%	
Leerstände	481'500	357'000	-25.9%	Bessere Absorption, tieferer Sockelleerstand
Bruttoertrag (Ist) pro Jahr	6'243'000	6'769'500	8.4%	
Versicherungskosten	47'000	48'500	3.2%	Höhere Baukosten
Verwaltungskosten und Management	255'000	410'000	60.8%	Community Building, Events
Übr. Aufwendungen	140'190	163'300	16.5%	Bewirtschaftung Gemeinschaftsflächen
Bewirtschaftung Einstellhalle	0	25'000		Höhere Betriebskosten
Instandhaltung	317'360	356'300	12.3%	Lokalen Haustechniker vor Ort
Instandsetzungskosten	693'730	973'700	40.4%	Erneuerung Vollausbau und Gemeinschaftsflächen
Nettoertrag pro Jahr	4'789'720	4'792'700	0.1%	

Erstellung und Vergleich der Business Cases

Diskontierungssatz	2.90	2.75	-15BP	Diversifizierung der Flächen, Attraktivitätssteigerung der Liegenschaft
--------------------	------	------	-------	---

Marktwert nach Fertigstellung	168'250'000	178'190'000	5.9%	
Erstellungskosten	110'000'000	116'050'000	5.5%	
Landwert	49'500'000	53'300'000	7.7%	

Tabelle 9: Gegenüberstellung der Business Cases (Eigene Darstellung)

Auf Ebene des Nettoertrags resultiert fast keine Veränderung. Die Liegenschaft erfährt aber eine Attraktivitätssteigerung (Einschätzung der Lage, bessere Vermietbarkeit der Flächen) und birgt weiteres Potenzial für Wertsteigerungen, wenn sich das Konzept etabliert und der Bekanntheitsgrad steigt. Aus dieser Sicht und nach dem Zuschlagsmodell von Wüest Partner, welches auf Basis der Liegenschaftskomponenten und effektiven Transaktionen statistisch den Kapitalisierungssatz herleitet, ist eine Steigerung des Marktwerts über die Renditeerwartung realistisch.

Auf die Theorie der Bodenrente heruntergebrochen folgt die Schlussfolgerung, dass die Bodenrente um 7.7% erhöht werden kann.

9. Fazit

Der Markt Büroflächen in der Schweiz ist zweigeteilt. Die Nachfrage nach Flächen in den Innenstädten, insbesondere den Grossstädten, übersteigt das Angebot. Dagegen sind die Leerstände an den Stadträndern und in Agglomerationsgemeinden hoch. Der Trend sieht zwar eher positiv aus, denn die Wirtschaft wächst und der Anteil der Büroarbeitsplätze nimmt generell zu. Dies führt dazu, dass auch die periphereren Lagen von der steigenden Nachfrage profitieren.

Weil aber auch an diesen Lagen noch am meisten verdichtet und damit Zusatzfläche geschaffen werden kann, müssen sich auch in Zukunft die Gebiete und Liegenschaften differenzieren, um am Markt erfolgreich zu sein.

Dazu wurden verschiedene Handlungsoptionen aufgezeigt. Sie alle sind übergreifend auf Ebene der Liegenschaft (Lage, Gebäude und Angebot), insbesondere aber auch in einer Beziehung mit den Kunden zu sehen und strategisch einzuordnen. Am falschen Ort ein theoretisch stimmiges Konzept überzeugt auch nicht, wenn die Standortnachteile für die Zielgruppe überwiegen.

Man sollte vom Endkunden ausgehen und das Einzugsgebiet analysieren. Anschliessend kann man die Zielgruppen (Unternehmen) definieren und ein Angebot kreieren. Dieses soll wiederum Bezug auf den Endkunden nehmen, welcher einen grossen Teil seiner Lebenszeit im Gebäude verbringen wird. Flächen für Interaktion, Convenience (passende Dienstleistungen), Genuss und Inspiration sind in das Gebäudekonzept zu integrieren. Auf die Bedürfnisse der Unternehmen ist mit Flexibilität, Dienstleistungen und zum Teil voll ausgebauten Flächen einzugehen.

Das Betriebskonzept kann sich ändern. Man sieht im Kleinen (Co-Working Spaces auf Teilflächen), aber auch im Grossen (ganze Liegenschaften werden von wework eingerichtet und betrieben) eine immer stärkere Anlehnung an die Betriebskonzepte der Hotels. Daher ist es auch vorstellbar, dass zwischen Eigentümer und Mieter mehr Mittler vorkommen werden, also Betreiber oder Franchise-Nehmer von etablierten Konzepten.

Auf die einzelne Liegenschaft heruntergebrochen wurde das zusätzliche Ertragspotenzial nach Anwendung eines Konzeptes mit flexiblen Flächen, einem Fokus auf die Aufenthaltsqualität und den Austausch im Gebäude und teilweise Cluster-Elemente untersucht. 20 Liegenschaften in der Schweiz wurden gewählt und die Mieterträge mit in

Fazit

den Bereichen Standard, Zustand und Lage vergleichbaren Liegenschaften analysiert. Durchschnittlich wurden um 14.9% höhere Erträge erzielt.

Anschliessend wurden zwei Business Cases auf Basis von Kostenbenchmarks und unter Berücksichtigung der höheren Erträge gerechnet. In den Case «Anwendungsfall» wurden Elemente wie Gemeinschaftsflächen, aktives Management der Liegenschaft vor Ort, Gastronomie- und Dienstleistungen, günstige Flächen für Co-Working und Start-ups, voll ausgebaute Flächen und Services abgebildet. Die Aufwände und der Kapitalbedarf sind höher, der Nettoertrag ist mit dem Basis Szenario vergleichbar.

Allerdings erfährt die Liegenschaft eine Aufwertung, weil das Angebot diversifiziert wird, das Leerstandsrisiko sinkt und sich mittelfristig weiter steigende Erträge erzielen lassen können, wenn sich das Angebot optimal einpendelt (Synergien) und die Reputation steigt. Deshalb ist eine leicht tiefere Rendite realistisch.

Aus den zwei Business Cases, welche den gleichen Baukörper auf dem gleichen Grundstück vorsehen, resultiert im Anwendungsfall ein Marktwert CHF 53.3 Mio. um Vergleich zu CHF 49.5 Mio., also ein Mehrwert von 7.7%.

In der Bewertung dieses Projekts abzüglich der Baukosten ist der Marktwert mit dem Landwert gleichzusetzen. Die Bodenrente nimmt also um den gleichen Betrag zu.

Es lohnt sich also, ein solches Konzept zur Differenzierung umzusetzen. Diese Aussage kann auf Basis der Analysen unter ganzheitlicher Betrachtung einer Liegenschaft getroffen werden. Welche einzelnen Massnahmen wie viel bewirken müsste in einer weitergehenden Studie analysiert werden. Es sind weitere Liegenschaften geplant, welche solche Elemente aufnehmen. Damit müsste sich in Zukunft auch die Datenlage verbessern. Weitere spannende Möglichkeiten ergeben sich im Bereich der Governance. Der Einfluss auf den Business Case konnte in dieser Arbeit nicht quantifiziert werden, weshalb weitere Forschung wünschenswert wäre.

10. Literaturverzeichnis

- Adres, E. (December 2020). Regional Development in the Era of Industry 4.0. *Dynamic Relationships Management Journal*, S. 19-36.
- Amt für Raumentwicklung Kanton Zürich. (25. August 2022). *GIS Browser*. Von <http://maps.zh.ch/> abgerufen
- Balsberg. (15. 06 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.balsberg.com/> abgerufen
- Baumerger, C., & Brun, G. (2013). Identität, Charakter und Stil von Bauwerken. In C. Baumberger, *Architekturphilosophie: Grundlagentexte* (S. 140-165). Münster: Mentis.
- Belz, C. (2005). Customer Value - Kundenbewertung und Kundenvorteile. *Controlling Heft*, 324-330.
- Beritelli, P., Lasesser, C., Reinhold, S., & Kappler, A. (2013). *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement*. Institut für Systemisches Management und Public Governance.
- Bird. (15. Juni 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.birdbuilding.ch/de> abgerufen
- CBRE (Zürich) AG. (13. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.ambassadorhouse.ch/de> abgerufen
- CBRE Switzerland. (2022). *Büromarkttrends Schweiz*.
- Centerio AG. (20. 08 2022). *Angebotsliste*. Von <https://centerio.ch/d/specials/arealmanagement.php> abgerufen
- Chavanne, Y. (20. Juni 2022). L'EPFL Innovation Park va s'agrandir avec un nouveau pôle favorisant la co-création. *ICT Journal*.
- Colliers. (3. August 2022). *Risikoklassen*. Von <https://www.colliers.de/immobilienlexikon/risikoklassen/> abgerufen
- Comptoir Immobilier. (20. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.patio-plaza.ch/landing> abgerufen

Literaturverzeichnis

Credit Suisse. (2021). *Büroflächenmarkt 2022*.

Credit Suisse Group AG. (2018). *Immobilienmarkt 2018*.

CSL Immobilien AG. (2021). *Immobilienmarktbericht 2021*. Zürich.

Einfache Gesellschaft The Circle. (5. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.thecircle.ch/de> abgerufen

Engel, J., Berbegal-Mirabent, J., & Piqué, J. (8. Oktober 2018). The renaissance of the city as a cluster of innovation. *Cogent Business & Management*.

Fischer, T. (13. Mai 2022). So locken Unternehmen ihre Angestellten zurück ins Büro. *Handelszeitung*.

Flex Office (Schweiz) AG. (16. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaften*. Von <https://flexoffice.swiss/> abgerufen

Flexoffice (Schweiz) AG. (2. August 2022). *Homepage des Unternehmens*. Von <https://flexoffice.swiss/> abgerufen

Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

Fondation Campus Biotech Genève. (17. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.campusbiotech.ch/en> abgerufen

Fondation EPFL Innovation Park. (14. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.epfl-innovationpark.ch/> abgerufen

FRZ Flughafenregion Zürich. (10. August 2022). *Homepage des Vereins*. Von <https://www.flughafenregion.ch/> abgerufen

Güntert, A. (29. Januar 2010). Hochhäuser: Auf die Spitze getrieben. *Bilanz*.

Gordon, D. (2001). The Resurrection of Canary Wharf. *Planning Theory & Practice*, 149-168.

Groupe Pictet. (15. Juni 2022). *Homepage Campus Pictet de Rochemont*. Von https://campus.pictet/?utm_source=group.pictet&utm_medium=referral&utm_campaign=backlinks&utm_content=top abgerufen

Guyonvarc'h, Y. (21. Oktober 2021). (M. Manach, Interviewer)

Literaturverzeichnis

- Halter AG. (15. 08 2022). *Projekthomepage*. Von <https://www.halter.ch/de/projekte/campus-thun> abgerufen
- Hilber, C. A. (25. Oktober 2019). Immobilienpreise und Immobilienzyklen und die Rolle von Angebotsbeschränkungen. *Zeitschrift für Immobilienökonomie*, S. 37-65.
- Humphries, J. (11. September 2021). Hospitality Business Models. *Vorlesung MAS UZH Real Estate*.
- Impact Hub Bern. (20. Juli 2022). *Homepage des Impact Hub's*. Von <https://bern.impacthub.net/> abgerufen
- Inc. (1. Juni 2017). *An Inside Look at the Plans for Google's Massive New London Headquarters*. Von <https://www.inc.com/business-insider/google-headquarters-uk-offices-london-landscaper-pool-basketball-court.html> abgerufen
- InnoQube Swiss AG. (15. 08 2022). *Projekthomepage*. Von <https://innoqube.swiss/> abgerufen
- JLL Deutschland. (2018). *Büromarktüberblick 4.Q.*
- Jones Lang LaSalle. (5. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.new-leonardo.ch/start.html> abgerufen
- Knupfer, G. (03. März 2015). Die futuristischen Büros von Apple, Google und Co. *Bilanz*.
- Landolt Meier AG. (14. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.wrightplace.ch/> abgerufen
- Loepfe, A. (Juli 2004). Finde mir den Besten! *Immobilien Business*, S. 67.
- Lund, A. (. (31. August 2020). Büroflächen: Nach Corona im Veränderungsmodus. (Investtrends.ch, Interviewer)
- Martin, R., Florida, R., Pogue, M., & Mellander, C. (27. Juli 2015). Creativity, clusters and the competitive advantage of cities. *Competitiveness Review*, S. 482-496.
- Millennium S.A. (20. 08 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.millennium.ch/> abgerufen
- Millennium S.A. (16. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.millennium.ch/> abgerufen

Literaturverzeichnis

- Mulugeta, Y. (2012). Büromarkt Schweiz: Viel Neues, Altbewährtes bleibt zurück. *NZZ Equity Real Estate Days vom 21.11.2012*.
- Nemaco. (18. Juli 2022). *Homepage des Business Parks*. Von <http://www.businessparkterrebonne.ch/en/> abgerufen
- Niggli, C., & Rutzer, M. (2020). *Corona-Lockdown und Homeoffice in der Schweiz*. Center for International Economics and Business (CIEB), Universität Basel.
- Noerd. (20. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.noerd.ch/index.html> abgerufen
- Office Lab AG. (5. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://baslerpark.ch/de/> abgerufen
- Orascom Hotel Management. (4. Juli 2022). *Top Aktivitäten in El Gouna*. Von <https://hotels.elgouna.com/de/things-to-do-in-el-gouna/> abgerufen
- Priora. (16. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.balsberg.com/> abgerufen
- PSP Real Estate AG. (20. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://atmos-zuerich.ch/> abgerufen
- R2 Tower. (05. August 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.r-2.ch/angebot/> abgerufen
- Raiffeisen Economic Research. (2022). *Immobilien Schweiz - 2Q 2022*. St. Gallen.
- Ranjan, K., & Read, S. (2021). An ecosystem perspective synthesis of co-creation research. *Industrial Marketing Management*, 79-96.
- Referenz-objekte.ch. (15. Juni 2022). *Beschreibung Projekt R-2 Tower*. Von <https://referenz-objekte.ch/projekte/r2-tower-richtistrasse-2-in-8304-wallisellen/12563.html> abgerufen
- Schmidheiny, K. (27. April 2021). *Evidenz Gebäudehöhen*. Zürich.
- Schnorf, P. (2013). Immobilienmarkt Flughafenregion. *Generalversammlung des Vereins Flughafenregion Zürich vom 21.6.2013*. Wallisellen.

Literaturverzeichnis

- Schroders. (22. 03 2022). *Wie sich Homeoffice auf Investitionen in Büroimmobilien auswirkt*. Von <https://www.schroders.com/de/de/privatanleger/insights/maerkte/wie-sich-homeoffice-auf-investitionen-in-buroimmobilien-auswirkt/> abgerufen
- Schweizerische Vereinigung kantonaler Grundstücksbewertungsexperten. (2019). *Das Schweizerische Schätzerhandbuch*. Aarau.
- Scipa. (14. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://unlimitrust.com/> abgerufen
- Spektrum Akademischer Verlag. (30. Juli 2022). *Lexikon der Geographie*. Von Thünen'sche Ringe: <https://www.spektrum.de/lexikon/geographie/thuenen-sche-ringe/8096> abgerufen
- SPGI (Lausanne) AG. (15. Juli 2022). *Homepage des Projekts*. Von <https://qg.center/> abgerufen
- Stücki Park. (17. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.stueckipark.ch/> abgerufen
- Statista. (27. 07 2022). *Kriterien für die Wahl des Arbeitgebers 2019*. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181885/umfrage/kriterien-fuer-die-wahl-des-arbeitgebers/> abgerufen
- Steiner AG. (13. Juli 2022). *Homepage des Projekts*. Von <https://www.manufakt8048.ch/vorteile-gewerbe> abgerufen
- Swann, G., Prevenzer, M., & Stout, D. (1998). *The dynamics of industrial clustering: International comparisons in computing and biotechnology*. Oxford: Oxford University Press.
- Swiss Architects. (August 2012). *Begegnung im Treppenraum*. *Swiss Architetcs*.
- Swiss Prime Site. (13. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.yond-zuerich.ch/de-ch/kluge-arbeitsraeume.html> abgerufen
- Swisscanto Fondsleitung AG. (23. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.vierwinkel.ch/> abgerufen

Literaturverzeichnis

Switzerland Innovation Park Allschwil. (17. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://sip-baselarea.com/serviced-office-space-basel/> abgerufen

Switzerland Innovation Park Biel/Bienne AG. (15. 08 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.sipbb.ch/park-biel-bienne/> abgerufen

Thünen, J. (1826). *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*. Berlin.

Uptown Basel AG. (13. Juli 2022). *Homepage des Areals*. Von <https://uptownbasel.ch/das-areal/unsere-gebaeude/> abgerufen

Wüest Partner. (2022). *Immo Monitoring 2022 Frühjahrsausgabe*.

Wüest Partner AG. (4. September 2022). *Wüest Dimensions*. Von <https://www.wuestdimensions.com/> abgerufen

Wakabayashi, D. (30. April 2021). Google's Plan for the Future of Work: Privacy Robots and Balloon Walls. *The New York Times*.

Wincasa AG. (20. Juli 2022). *Homepage der Liegenschaft*. Von <https://www.stueckipark.ch/sp22/bueroflaechen22/?categ=buero> abgerufen

Wohlsen, M. (10. Mai 2022). *Silicon Valley Offices Are Stunningly Pricey, Just Like the Workers Inside*. Von <https://www.wired.com/2014/09/silicon-valley-offices-are-stunningly-pricey-just-like-the-workers-inside-them/> abgerufen

Anhang

11. Anhang

Anhang A: Lageklassentabelle

Anhang B: Schlüsselfragen zu den Komponenten des Customer Value Modells

Anhang C: Aktivitäten in den Hotelresorts in El Gouna, Ägypten

Anhang D: Betreibermodelle in der Hotellerie

Anhang E: Business Case – Bewertung Basis Szenario

Anhang F: Business Case – Bewertung Anwendungsfall

Anhang B: Lageklassentabelle:

Tabelle 119 Lageklasse Geschäftshäuser, Gewerbe, Büro, Verkauf

Hauptkriterien	LK 1	LK 2	LK 3	LK 4	LK 5	LK 6	LK 7	LK 8	LK 9	LK 10
A Standort										
Einzelort, Dorf abgelegen	Abgelegen, Ausserhalb Dorf	Innerhalb Dorf								
Dorf, kleine Ortschaft		Dorfrand	Hauptstrasse	Zentrum, Dorfkern						
Dorf in wichtiger Region			Dorfrand	Dorfkern						
Grosser Ort, Kleinstadt			Peripherie	Hauptstrasse	Ortszentrum					
Mittलगrosse Stadt				Vororte	Stadttrand	Aussenquartier	Stadt kern			
CH-Grossstadt					Vororte	Stadttrand	Aussenquartier	Stadt kern	Innenstadt	Geschäftszentrum
Ferienort				Einflachere Ferienorte	Mittlere Ferienorte		Erstklassige und exkl. Ferienorte			
B Nutzung										
	Ausserhalb von ordentlichen Bezonen			Mischzonen Industrie/Gewerbe	Dienstleistungszonen					
				Industriezone	Gewerbezone		Mischzone Wohnen/Arbeiten			Kernzone
Realistischer Ausnutzungsgrad	Schlechte Ausnutzung	Tiefe Ausnutzung (AZ 0.20 - 0.39)	Geringe Ausnutzung (AZ 0.40 - 0.59)	Mittlere Ausnutzung (AZ 0.60 - 0.79)	Hohle Ausnutzung (AZ 0.80 - 0.99)		Sehr hohe Ausnutzung (AZ 1.0 und höher)			
C Geschäftslage										
Eignung Verkauf	Schlecht geeignet, unattraktiv schlechte Geschäftslage		Mittelmässige Lagevorteile, mittlere Geschäfts- und Passantenfrequenz		Gute Eignung, gute Passantenfrequenz, bevorzugte Lage für normale Verkaufsgeschäfte		Besondere Vorteile und Synergien, sehr gute Passantenfrequenz, hohes Potenzial Kaufkraft/umsatz			
Eignung Büro	Schlecht geeignet		Mittelmässige Bürolagen		Gute Bürolagen, Bürohäuser		Sehr gute Bürolagen, Geschäftszentren			
Eignung Gewerbe/Produktion	Nachteilige Verhältnisse		Mittlere Eignung für Werkstätten und Produktionsbetriebe		Gute Eignung, gute Zulieferer-/Abnehmerverhältnisse, genügend "human-resources"		keine nachteiligen Verhältnisse, Umweltschutzverordnung eingehalten			
Emissionen, Immissionen	Konflikte bis störende Verhältnisse		Tolerierbare Verhältnisse							
D Erschliessung										
Verkehrerschliessung	Schlechte Zufahrten		Normaler Strassenanschluss		Besonders vorteilhafte Verkehrerschliessung					
	Keine öffentlichen Verkehrsmittel		Gute Verbindungen mit öffentlichen Verkehrsmitteln		Knotenpunkte des öffentlichen Verkehrs					
Technische Erschliessung	Ungenügende technische Erschliessung		Normale technische Erschliessung, Gesicherte Ver- und Entsorgung		Sehr gute technische Erschliessung, Reserven vorhanden					
E Marktverhältnisse										
Angesbot und Nachfrage für das betreffende Objekt	keine Nachfrage	Geringe Nachfrage grosses Angebot	Ausgeglichene Marktverhältnisse		Grosse Nachfrage, kleines Angebot		Sehr grosse Nachfrage			
Wichtige Hinweise										
Beurteilung immer konkret für das betreffende Objekt			Pro Hauptkriterium nur eine Note setzen		Lageklasse = Durchschnitt der 5 Hauptkriterien			Abgrenzung zu Lageklassentabelle „Industrie“ beachten		









(Schweizerische Vereinigung kantonaler Grundstückerwerter, 2019, S. 404)

Anhang B: Schlüsselfragen zu den Komponenten des Customer Value Modells

Komponenten des Modells	Schlüsselfragen zum Geschäftsmodell
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenselektion: Welche Kundengruppen sind zu unterscheiden und zu selektionieren? • Kundennutzen: Welche aktuellen und zukünftigen Ansprüche stellen die gewählten Kunden? Welche Nutzenbereiche sind relevant? • Zusammenarbeit mit Kunden: Welche Zusammenarbeit lässt sich mit Kunden verwirklichen (Leistung/Gegenleistung)?
Leistungs-konfiguration und Leistungsbausteine	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsstruktur für Kunden: Wie lassen sich Leistungssysteme strukturieren und entwickeln, um spezifische Vorteile für Kunden <u>und</u> Anbieter zu schaffen?
Kommerzialisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung: Wie werden Finanzierungen durchgesetzt sowie ev. Finanzierungspartner gewonnen und beteiligt? • Ertragsmodell: Wie werden die Erträge generiert? • Wachstumsmodell: Welche Wachstumsstrategien sind sinnvoll?
Kompetenz (Fähigkeiten, Mitarbeiter, Leistungserstellung, Organisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Kernkompetenzen: Wie definieren wir die erforderlichen Kernkompetenzen? Wo positioniert der Anbieter seine Aktivitäten in der Wertschöpfungskette? • Mitarbeitermodell: Wie gewinnen und halten wir hochqualifizierte Mitarbeiter? Wie nutzen und fördern wir Mitarbeitermotivation und Fähigkeiten und schaffen Vorteile der Mitarbeiter? • Ressourcen und Leistungserstellung: Welche eigenen und fremden Infrastrukturen für die Leistung sind erforderlich?
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationspartner: Mit welchen Kooperationspartnern wird zusammengearbeitet? • Zusammenarbeit: Welche Leistungen und Gegenleistungen definieren die Zusammenarbeit und gegenseitige Bindung für Partnervorteile?
Kommunikation und Koordination	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskonzept: Wie lässt sich über das Geschäftsmodell mit den wichtigen Anspruchsgruppen kommunizieren? • Koordinationsmodell: Wie werden die internen Beteiligten, externen Partner und Beteiligten beim Kunden wirksam koordiniert?

(Belz, 2005)

Anhang C: Aktivitäten in den Hotelresorts in El Gouna, Ägypten³²

Top Aktivitäten	
	<p>Wassersport</p> <p>Das Rote Meer ist die Heimat von kristallklarem Wasser und atemberaubenden Meereslebewesen, die es zu einer Attraktion für Wassersportler machen. Egal ob Sie erkunden wollen, was unter der Wasseroberfläche liegt, oder Sie den Nervenkitzel beim Wakeboarden nachjagen möchten – In El Gouna finden Sie, wonach Sie suchen.</p> <p>Weitere Informationen zu Wassersport</p>
	<p>Entdecken Sie El Gouna</p> <p>In El Gouna gibt es Immer etwas zu tun – erkunden Sie die unendlichen Möglichkeiten und entdecken Sie den Lebensstil von El Gouna mit einer Reihe von Touren und Ausflügen, von aufregenden Segway-Touren bis hin zu entspannenden Lagunenausflügen.</p> <p>Mehr Informationen finden Sie unter Entdecken Sie El Gouna</p>
	<p>Nachtleben</p> <p>Sobald die Sonne unter geht fängt das Nachtleben in El Gouna erst an. Egal auf welche Erfahrung Sie aus sind, ob Cocktaillgenuss in der Lounge oder Tanzspaß im Club, hier wird jeder Wunsch erfüllt.</p> <p>Für mehr Informationen: Schaut bei Nightlife, vorbei</p>
	<p>Freizeit am Strand</p> <p>Möchten Sie aktiv bleiben, ohne auf den Strand verzichten zu müssen? Erkunden Sie einige der aufregendsten Strandaktivitäten von El Gouna und lernen Sie an den atemberaubenden Küsten der Stadt Parasailing oder nehmen Sie an einem freundlichen Beachvolleyballspiel teil.</p> <p>Weitere Informationen zu Freizeit am Strand</p>
	<p>Golf und Sport an Land</p> <p>Für die Sportliebhaber, die El Gouna besuchen, müssen Sie im Urlaub Dank der PGA-Meisterschaftsgolfplätzen, Tennisakademien und Squashplätzen der Stadt nicht auf ihre Hobbys verzichten. Besucher können zudem auch einen Ausritt mit traumhafter Aussicht machen oder Adrenalin tanken beim Motocross oder Go-Kart.</p> <p>Mehr Informationen finden Sie unter Golf und Sport an Land</p>
	<p>Familienspaß</p> <p>Finden Sie den perfekten Urlaub in El Gouna, den sowohl Sie, als auch Ihre Kinder genießen können, mit einer großen Auswahl an Einrichtungen, die Ihre Kinder während des gesamten Urlaubs unterhalten. Einige Aktivitäten sind eher für jüngere Kinder geeignet, während andere besonders für Jugendliche unterschiedlichen Alters zugänglich sind, darunter Reiten, Wassersport und Tauchen.</p> <p>Weitere Informationen zu Spaß für Familien</p>
	<p>Wellness und Spa</p> <p>Verjüngen Sie Körper, Geist und Seele in El Gouna mit seinen unbegrenzten Spas und Wellnesscentern, die Ihnen die Ruhe bieten, die Sie suchen.</p> <p>Mehr Informationen finden Sie unter Wellness und Spa</p>
	<p>Kultur und Unterhaltung</p> <p>El Gouna ist für seine Vielfaltigkeit bekannt und bietet den Besuchern die perfekte Balance zwischen Tradition und Moderne, sodass Einwohner und Touristen Kulturen aus aller Welt an einem Ort erleben können.</p> <p>Mehr Informationen finden Sie unter Kultur und Unterhaltung</p>

³² (Orascom Hotel Management, 2022)

Anhang

Anhang D: Betreibermodelle in der Hotellerie

Types of business model	Own + manage (+ franchisee)	Own + o/s management (+ franchisee)	Lease (as lessor) + o/s management	Lease (as lessee) + manage (+ franchisee)	Management contracts /brandco.	Franchise contracts (franchisor)	Consortia / Affiliation
Examples	G6 Hospitality CitizenM	Hospitality Properties Trust Host Hotels ADIA Vastint	AXA Union Invest	BDL SV Group Steigenberger Cycas	Moevenpick Four Seasons	Choice Hotels	Preferred Hotels Best Western LHOTW
Fast → Slow Growth	High	High	Medium	Medium	Medium	Low	Low
Low → High Investment	High	High	High	Medium	Medium	Low	Low
Light → Heavy Real Estate Ownership eg. "asset light"	High	High	High	Medium	Low	Low	Low
High → Low Volume of income/cash received							
Source of cash							

(Humphries, 2021)

Anhang

Anhang E: Business Case – Bewertung Basis Szenario

Eigene Erarbeitung im Tool Wüest Dimensions (Wüest Partner AG, 2022)

Bewertungsbericht

Geschäftsliegenschaft

Business Case MAS UZH Curem

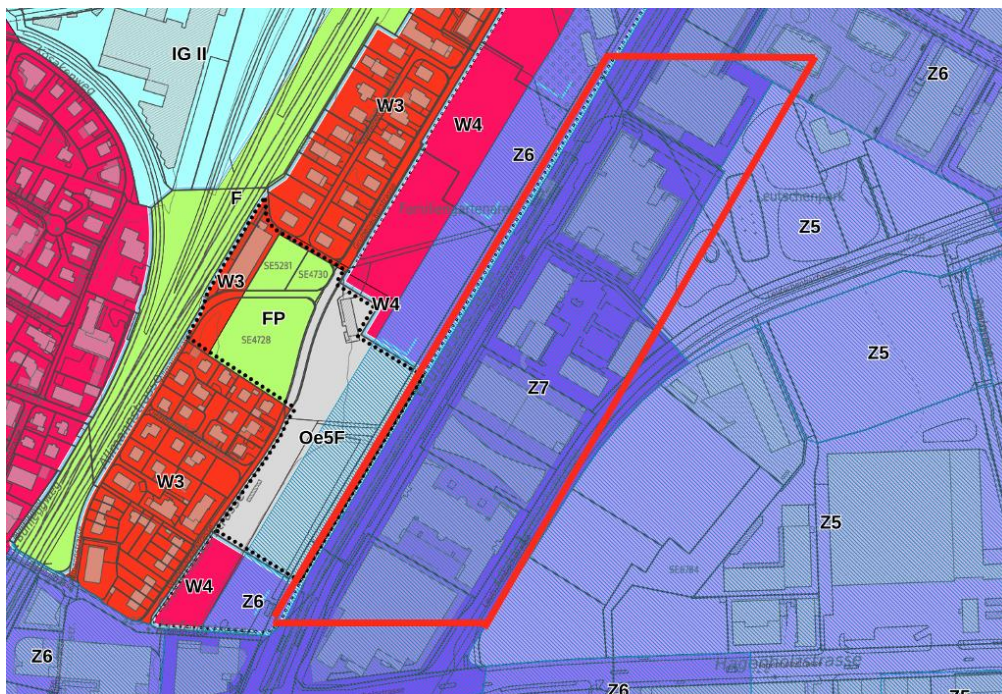
Thurgauerstrasse

Zürich

Schweiz



Universität
Zürich^{UZH}



Marktwert

CHF 49'500'000

Bewertungsstichtag	01.09.2022
Bewertungsgrund	Szenariobewertung
Bewertungs ID	102-5584-101

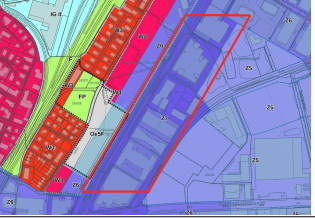
Hypothetischer Business Case im Rahmen der Abschlussarbeit am MAS UZH in Real Estate

Basis Szenario: «normale Büroliegenschaft»

Projektbewertung einer Büroliegenschaft auf einem Grundstück von 10'000 m² Parzellenfläche

Zusammenfassung

Objekteigenschaften

Geschäftsliegenschaft	
	
Thurgauerstrasse Zürich Schweiz	
WGS84: 47.417086 / 8.552918	
Wirtschaftseinheit	Business Case MAS UZH Curem
Referenznummer	
Eigentümer	n.a.
Eigentumsform	Alleineigentum
Baujahr	2025
Letzte Renovationen	
Auftraggeber	Michael Manach
Kontaktperson	
Projektleiter	Michael Manach michael.manach@wuestpartner.com
Bewerter	Michael Manach michael.manach@wuestpartner.com

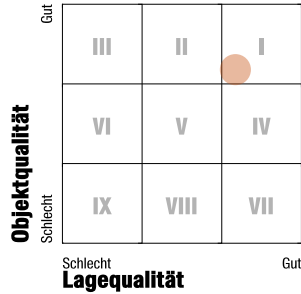


Weitere Informationen zur Lage
Interaktive Standort- und Immobilienmarktinformationen auf [LocationSpot](#).

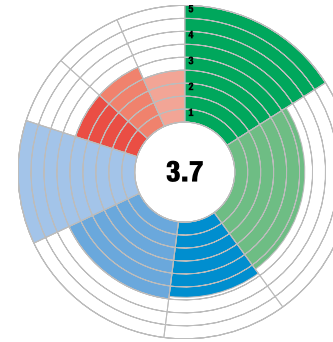
Resultate

Werte ME	CHF	CHF/m ² VMF
Marktwert	49'500'000	2'196
Teuerung		1.00%
Diskontierungssatz real/nominal	2.90%	3.93%
Netto-Kapitalisierungssatz Exit		2.90%
Netto-/Bruttorendite Annuität	2.83%	12.11%
Bruttorendite (Soll/Ist)	0.00%	0.00%
MIRR 5/MIRR 10	2.90%	2.90%
Nettoanfangsrendite (P1) vor/nach CapEx	-2.22%	-2.22%
Annuität Nettorendite (P1-10) vor/nach CapEx	-17.67%	-17.67%

Marktmatrix



Qualitätsprofil



	Note	Gewichtung
Gesamtnote	3.7	
Lage	3.9	40
Makrolage	5.0	40
Mikrolage	3.2	60
Objekt	3.9	40
Nutzung	3.4	30
Standard	3.5	40
Zustand	5.0	30
Investment	2.8	20
Vermietbarkeit	3.0	33
Verkäuflichkeit	3.0	33
Ertragsrisiko	2.5	33

Hinweis: 1 = schlechteste Note, 5 = beste Note

Mieten

Nutzung	Aktuelle Miete				Marktmiete									
	Typ	Anzahl	m ²	Anteil	Soll p.a. [CHF]	Leer	Ist p.a. [CHF]	Soll/m ²	Quantil	Soll p.a. [CHF]	Soll/m ²	Quantil	Leer	Abw.
Büro		7	22'050		0		0	0		6'394'500	290	54%	6.0%	
Lager		1	500		0		0	0		60'000	120		6.0%	
Parken innen		125			0		0			270'000			6.0%	
Total		133	22'550		0		0	0		6'724'500	286		6.0%	

Renditen

	Barwert	Annuität (P1-Exit)		Annuität (Exit)		%Soll (P1-Exit)		%Soll (Exit)		%GNW (P1-Exit)		%GNW (Exit)		Rendite	
		[CHF]	[CHF]	[CHF/m ²]	Q	[CHF/m ²]	Q	[%]	Q	[%]	Q	[%]	Q		[%]
Bruttoertrag (Soll)	210'538'979	5'997'890	266	298	100.0%	100.0%	6.5%	7.3%	12.11%						
Soll-Mieterträge	210'538'979	5'997'890	266	298	100.0%	100.0%	6.5%	7.3%	12.11%						
Ertragsminderungen	15'069'633	429'467	19	18	7.2%	6.0%	0.5%	0.4%	0.87%						
Bruttoertrag (Ist)	195'469'346	5'568'424	247	280	92.8%	94.0%	6.1%	6.9%	11.25%						
Betriebskosten	13'812'944	394'407	17	51%	19	55%	6.6%	52%	6.3%	49%	0.4%	52%	0.5%	57%	0.80%
Instandhaltung	9'913'542	283'066	13	60%	15	70%	4.7%	61%	5.1%	64%	0.3%	64%	0.4%	72%	0.57%
Instandsetzung	20'972'339	598'832	27	41%	35	63%	10.0%	43%	11.9%	54%	0.7%		0.9%		1.21%
Projektrisiko/-gewinn	9'205'144	262'838	12		0		4.4%		0.0%		0.3%		0.0%		0.53%
Erstellungskosten	92'051'437	2'628'384	117		0		43.8%		0.0%		2.9%		0.0%		5.31%
Total Kosten	145'955'406	4'167'528	185		69		69.5%		23.2%		4.5%		1.7%		8.42%
Total Nettoertrag	49'513'941	1'400'896	62		211		23.4%		70.8%		1.5%		5.2%		2.83%

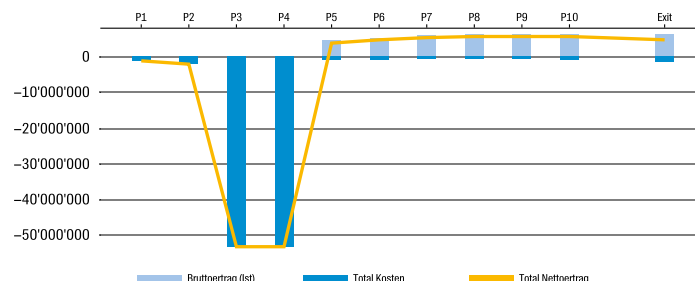
Zusammenfassung 2

Ergebnisse

		Perioden Reale Cashflows										Exit
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		01.09.2022 - 31.08.2023	01.09.2023 - 31.08.2024	01.09.2024 - 31.08.2025	01.09.2025 - 31.08.2026	01.09.2026 - 31.08.2027	01.09.2027 - 31.08.2028	01.09.2028 - 31.08.2029	01.09.2029 - 31.08.2030	01.09.2030 - 31.08.2031	01.09.2031 - 31.08.2032	01.09.2032
Erträge	Ann. %-Soll											
Bruttoertrag (Soll)	100.0%	0	0	0	0	6'724'500	6'724'500	6'724'500	6'724'500	6'724'500	6'724'500	6'724'500
Soll-Mieterträge	100.0%	0	0	0	0	6'724'500	6'724'500	6'724'500	6'724'500	6'724'500	6'724'500	6'724'500
Ertragsminderungen	7.2%	0	0	0	0	2'003'470	1'343'470	673'470	403'470	403'470	403'470	403'470
Bruttoertrag (Ist)	92.8%	0	0	0	0	4'721'030	5'381'030	6'051'030	6'321'030	6'321'030	6'321'030	6'321'030
Kosten												
Betriebskosten	6.6%	0	0	0	0	799'000	639'000	489'000	424'000	424'000	424'000	424'000
Instandhaltung	4.7%	0	0	0	0	170'000	170'000	170'000	170'000	170'000	340'000	340'000
Instandsetzung	10.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	797'001
Projektrisiko/-gewinn	4.4%	100'000	200'000	4'850'000	4'850'000	0	0	0	0	0	0	0
Erstellungskosten	43.8%	1'000'000	2'000'000	48'500'000	48'500'000	0	0	0	0	0	0	0
Total Kosten	69.5%	1'100'000	2'200'000	53'350'000	53'350'000	969'000	809'000	659'000	594'000	594'000	764'000	1'561'001
Total Nettoertrag	23.4%	-1'100'000	-2'200'000	-53'350'000	-53'350'000	3'752'030	4'572'030	5'392'030	5'727'030	5'727'030	5'557'030	4'760'029
Marktwert per Periodenbeginn		49'513'941	52'067'049	55'811'400	111'614'310	169'035'505	170'112'138	170'387'169	169'837'351	168'931'350	167'999'074	167'212'421
Bruttorendite p.a.		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.98%	3.95%	3.95%	3.96%	3.98%	4.00%	4.02%
Nettorendite nach Instandsetzung p.a.		-2.22%	-4.23%	-95.59%	-47.80%	2.22%	2.69%	3.16%	3.37%	3.39%	3.31%	2.85%
Wertänderungsrendite p.a.		5.16%	7.19%	99.98%	51.45%	0.64%	0.16%	-0.32%	-0.53%	-0.55%	-0.47%	
Total Return p.a.		2.93%	2.97%	4.40%	3.65%	2.86%	2.85%	2.84%	2.84%	2.84%	2.84%	

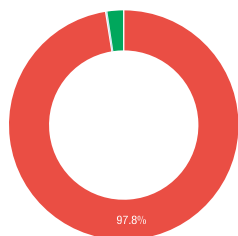
Sensitivitätsanalyse

		Relative Darstellung					
		Δ	+30	+10	+/-	-10	-30
			3.20%	3.00%	2.90%	2.80%	2.60%
Soll-Mieterträge	-10%	-47%	-44%	-42%	-40%	-35%	
	+0%	-9%	-3%	0%	4%	12%	
	+10%	28%	37%	42%	47%	58%	
Leerstand	+100%	-32%	-27%	-25%	-22%	-16%	
	+0%	-9%	-3%	0%	4%	12%	
	-100%	13%	21%	25%	29%	40%	
Instandsetzungskosten	-10%	-6%	1%	4%	8%	16%	
	+0%	-9%	-3%	0%	4%	12%	
	+10%	-13%	-7%	-4%	-1%	7%	



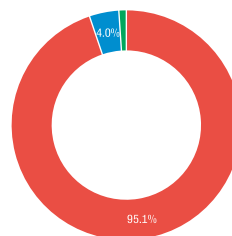
Nutzungsübersicht

Nutzung



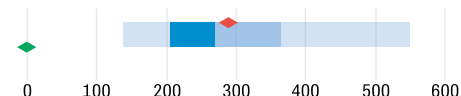
Aktuelle Miete

Marktmiete



- Büro
- Parken innen
- Lager

	Anz	Fläche	CHF p.a.				Anteil CHF/m ²				Abw.	CHF/m ² p.a.
			Min	Max	Ø	Min	Max	Ø				
Büro												
Soll-Mietertrag	7	22'050	0	0	0	0	6'394'500	95.1%	290	290	290	100%
Leerstand							6.0%					
Ist-Mietertrag	7	22'050	0	0	0	0	6'010'830					
Parken innen												
Soll-Mietertrag	125		0				270'000	4.0%				100%
Leerstand							6.0%					
Ist-Mietertrag	125		0				253'800					
Lager												
Soll-Mietertrag	1	500	0	0	0	0	60'000	0.9%	120	120	120	100%
Leerstand							6.0%					
Ist-Mietertrag	1	500	0	0	0	0	56'400					
Total												
Soll-Mietertrag	133	22'550	0	0	0	0	6'724'500	100.0%	120	290	286	
Leerstand							403'470	6.0%				
Ist-Mietertrag	133	22'550	0	0	0	0	6'321'030	94.0%				



Legende:
 Rote Marke = Min, Ø, Max Marktmiete
 Grüne Marke = Min, Ø, Max Aktuelle Miete
 Blau = Quantile Gemeinde/Stadtkreis

Flächenspiegel

Mietobjekt					Aktuelle Miete			Marktmiete					Δ	Vertrag aktuell					
Ref.-Nr.	Mietername	Etg N	Anz	Zi Fläche [m²]	CHF p.a.	Einheit/Mt. [CHF]	pro m² [CHF]	CHF p.a.	Einheit/Mt. [CHF]	Q pro m² [CHF]	Q	Leer	Überg. [a]	Abw.	Start	Ende	Early Break/1. Künd.	Optionen echt/unec ht	Index
Bürofläche	Projekt	0 B	1	3'150	0	0	0	913'500	76'125	290	54%	6.0%	0.00			31.08.26			80%
Bürofläche	Projekt	1 B	1	3'150	0	0	0	913'500	76'125	290	54%	6.0%	0.00			31.08.26			80%
Bürofläche	Projekt	2 B	1	3'150	0	0	0	913'500	76'125	290	54%	6.0%	0.00			31.08.26			80%
Bürofläche	Projekt	3 B	1	3'150	0	0	0	913'500	76'125	290	54%	6.0%	0.00			31.08.26			80%
Bürofläche	Projekt	4 B	1	3'150	0	0	0	913'500	76'125	290	54%	6.0%	0.00			31.08.26			80%
Bürofläche	Projekt	5 B	1	3'150	0	0	0	913'500	76'125	290	54%	6.0%	0.00			31.08.26			80%
Bürofläche	Projekt	6 B	1	3'150	0	0	0	913'500	76'125	290	54%	6.0%	0.00			31.08.26			80%
Lager	Projekt	-1 L	1	500	0	0	0	60'000	5'000	120		6.0%	0.00			31.08.26			80%
Einstellhalle	Projekt	0 Pl	125		0	0		270'000	180			6.0%	0.00			31.08.26			80%
					%-Soll			%-Soll											
Total Soll-Mietertrag			133	22'550	0	100.0%	0	6'724'500	4'213	286	100.0%								
Total Leerstand								403'470			6.0%								
Total Mieter			133	22'550	0			6'321'030			94.0%								

Legende:

■	Leerstand
■	Mietername Leer, aber der zukünftige Mieter ist bereits bekannt.

Kontoübersicht

	Abrechnung		Annuität		Perioden Reale Cashflows										Exit	
	CHF p.a.		CHF p.a.	%-Soll	Q	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
			01.09.2022			01.09.2022	01.09.2023	01.09.2024	01.09.2025	01.09.2026	01.09.2027	01.09.2028	01.09.2029	01.09.2030	01.09.2031	01.09.2032
						-31.08.2023	-31.08.2024	-31.08.2025	-31.08.2026	-31.08.2027	-31.08.2028	-31.08.2029	-31.08.2030	-31.08.2031	-31.08.2032	
Erträge																
Soll-Mieterträge			5'997'890	100.0%		0	0	0	0	6'724'500	6'724'500	6'724'500	6'724'500	6'724'500	6'724'500	6'724'500
Leerstand			359'873	6.0%		0	0	0	0	403'470	403'470	403'470	403'470	403'470	403'470	403'470
Ertragsausfälle			69'593	1.2%		0	0	0	0	1'600'000	940'000	270'000	0	0	0	0
Leerstand allgemein			69'593	1.2%		0	0	0	0	1'600'000	940'000	270'000	0	0	0	0
Bruttoertrag (Ist)			5'568'424	92.8%		0	0	0	0	4'721'030	5'381'030	6'051'030	6'321'030	6'321'030	6'321'030	6'321'030
Kosten																
Betriebskosten			394'407	6.6%	52%	0	0	0	0	799'000	639'000	489'000	424'000	424'000	424'000	424'000
Versicherung			41'921	0.7%	38%	0	0	0	0	47'000	47'000	47'000	47'000	47'000	47'000	47'000
Verwaltung			227'446	3.8%	51%	0	0	0	0	255'000	255'000	255'000	255'000	255'000	255'000	255'000
Übrige Aufwendungen			28'542	0.5%	57%	0	0	0	0	32'000	32'000	32'000	32'000	32'000	32'000	32'000
Hauswartung			21'553	0.4%	71%	0	0	0	0	105'000	70'000	35'000	20'000	20'000	20'000	20'000
Versorgung			32'452	0.5%	56%	0	0	0	0	160'000	105'000	55'000	30'000	30'000	30'000	30'000
Vermarktung			42'492	0.7%		0	0	0	0	200'000	130'000	65'000	40'000	40'000	40'000	40'000
Instandhaltung			283'066	4.7%	61%	0	0	0	0	170'000	170'000	170'000	170'000	170'000	340'000	340'000
Instandhaltung			283'066	4.7%	61%	0	0	0	0	170'000	170'000	170'000	170'000	170'000	340'000	340'000
Instandsetzung			598'832	10.0%	43%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	797'001
Instandsetzungen			598'832	10.0%	43%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	797'001
Projektrisiko/-gewinn			262'838	4.4%		100'000	200'000	4'850'000	4'850'000	0	0	0	0	0	0	0
Erstellungskosten			2'628'384	43.8%		1'000'000	2'000'000	48'500'000	48'500'000	0	0	0	0	0	0	0
%			6.58%							11.88%	9.50%	7.27%	6.31%	6.31%	6.31%	6.31%
%			4.72%							2.53%	2.53%	2.53%	2.53%	2.53%	5.06%	5.06%
%			9.98%							0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	11.85%
Total Kosten			4'167'528	69.5%		1'100'000	2'200'000	53'350'000	53'350'000	969'000	809'000	659'000	594'000	594'000	764'000	1'561'001
Total Nettoertrag			1'400'896	23.4%		-1'100'000	-2'200'000	-53'350'000	-53'350'000	3'752'030	4'572'030	5'392'030	5'727'030	5'727'030	5'557'030	4'760'029

Erträge:

- Leerstand allgemein: Anfangsleerstand von 30% im ersten Jahr, danach 20% und 10%

Kosten:

Für vermietete Flächen können die üblichen Nebenkosten an die Mieter überwältigt werden

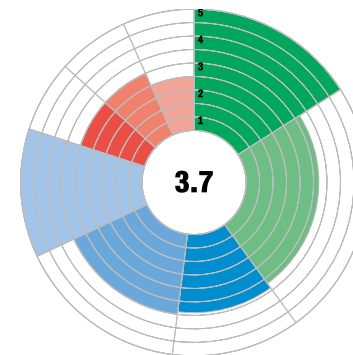
- Versicherungen: 0.7% des Ertrags gemäss Benchmarks Wüest Partner AG
- Verwaltung: 3.8% des Ertrags gemäss Benchmarks Wüest Partner AG
- Übrige Aufwendungen: Administrative Kosten, ca. 0.5% des Ertrags gemäss Benchmarks Wüest Partner AG
- Hauswartung: erhöhte Kosten bei Leerständen von ca. CHF 15/m²
- Versorgung: erhöhte Kosten bei Leerständen von ca. CHF 22/m²
- Vermarktung: Kosten von ca. 10% des Jahresertrags auf leere Flächen

- Instandhaltung: niedrigere Kosten nach Fertigstellung aufgrund Garantie (5 Jahre)
- Projektrisiko: ca. 10% der Erstellungskosten
- Erstellungskosten: gemäss Benchmarks Wüest Partner AG (BKP 2: CHF 3'450/m² Büro, CHF 3'000/m² Lager, CHF 21'500 pro Einstellplatz)

Qualitätsprofil kompakt

	Gewichtung	Rating	
Kommerziell	100	3.7 - Überdurchschnittlich	■■■■■
Lage	40	3.9 - Gut	■■■■■
■ Makrolage	40	5.0 - Exzellent	■■■■■
■ Mikrolage	60	3.2 - Durchschnittlich	■■■■■
Büro	100	3.2 - Durchschnittlich	■■■■■
Infrastruktur	33	3.0 - Durchschnittlich	■■■■■
Clustering	33	3.0 - Durchschnittlich	■■■■■
Gelände	33	3.5 - Überdurchschnittlich	■■■■■
Objekt	40	3.9 - Gut	■■■■■
■ Nutzung	30	3.4 - Überdurchschnittlich	■■■■■
Raumqualität	30	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Grundrissqualität	45	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Belichtungsverhältnisse	35	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Raumhöhe	20	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Flexibilität	40	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Anpassungsfähigkeit	50	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Grundrisseffizienz	50	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Parkierung / Erschliessung	20	3.3 - Überdurchschnittlich	■■■■■
Parkierung	50	3.0 - Durchschnittlich	■■■■■
Innenerschliessung	30	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Aussenerschliessung	20	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Standard	40	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Rohbau	34	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Gebäudehülle	25	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Innenausbau	14	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Technik	34	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Umgebung	2	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Parkierung	5	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Zustand	30	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Rohbau	34	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Gebäudehülle	25	5.0 - Neuwertig	■■■■■

	Gewichtung	Rating	
Innenausbau	14	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Technik	34	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Umgebung	2	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Parkierung	5	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Investment	20	2.8 - Durchschnittlich	■■■■■
■ Vermietbarkeit	33	3.0 - Durchschnittlich	■■■■■
■ Verkäuflichkeit	33	3.0 - Durchschnittlich	■■■■■
■ Ertragsrisiko	33	2.5 - Unterdurchschnittlich	■■■■■



	Gewichtung	Rating	
Bauland		4.8 - Exzellent	■■■■■
Qualität	100	4.8 - Exzellent	■■■■■
Komplexität Erschliessung	20	5.0 - Grundstück erschlossen	■■■■■
Topografie	20	5.0 - Ebenes Grundstück	■■■■■
Komplexität Baugrund	20	4.5 - Einfach	■■■■■
Belastungsstufe Altlasten	20	5.0 - Keine Belastung	■■■■■
Komplexität des Rückbaus	20	4.5 - Einfach	■■■■■
Total			
Makrolage	40	5.0 - Exzellent	■■■■■
Mikrolage	60	3.2 - Durchschnittlich	■■■■■
Nutzung	30	3.4 - Überdurchschnittlich	■■■■■
Standard	40	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Zustand	30	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Investment	20	2.8 - Durchschnittlich	■■■■■

Glossar

Abkürzungen Mieter- und Nutzungsspiegel: – Anz = Anzahl

- Anteil Festverträge = Anteil der gesicherten befristeten Verträge
- Anteil Opt. = Anteil der gesicherten Verträge mit echter Optionsverlängerung
- Ende [a] = Berechnetes Vertragsende (siehe separater Eintrag)
- Etg = Etage (Stockwerk)
- Index % = Anteil der Teuerung, welche mietrechtlich auf den Mieter überwält werden kann
- Leerst. = Sockelleerstand (Markt)
- Überg. [a] = Übergangsdauer in Jahre zwischen aktuelle Miete und Marktmiete (siehe separater Eintrag)
- Zi = Anzahl Zimmer pro Wohnung

Nutzungen

- AF = Aussenfläche
- B = Büro
- FKB = Freizeit/Kultur/Bildung
- G = Gewerbe/Industrie
- Ga = Gastronomie
- Ge = Gesundheit
- H = Hotel
- L = Lager
- NK = Nebennutzung Kommerziell
- NW = Nebennutzung Wohnen
- PA = Parken aussen
- PI = Parken Innen (Einstellplatz)
- SmF = Sondernutzung mit Fläche
- SoF = Sondernutzung ohne Fläche
- V = Verkauf
- W = Wohnen

Abrechnung (Abr.): Die Abrechnung beinhaltet Vergangenheitswerte von Kosten und Erträgen, gemäss den Angaben des Eigentümers bzw. der Verwaltung. Vgl. auch Budget.

Aktuell: Zum Zeitpunkt des Stichtages (Datum des Mieterspiegels) gültige Werte.

Alleineigentum: Eigentümer der Liegenschaft ist eine einzelne natürliche oder juristische Person.

Annuität: Die Annuität wird als zeitgewichteter Durchschnittswert pro Jahr berechnet. Die Annuität kann für verschiedene Zeiträume berechnet werden, wie P1 - P10, P1 - Exit oder P11 - Exit.

Baurechtsertrag/-kosten: Als Baurechtsertrag/-kosten gelten die Erträge/Kosten, die aus einem Baurechtsvertrag (gemäss ZGB 779 a. ff) entstehen.

Benchmarking: Als Benchmark wird eine Referenzgrösse bezeichnet. Im Portfoliobericht wird für die durchschnittlichen Mieterträge pro Quadratmeter (pro Nutzungsart: Wohnen, Büro, Verkauf, Gewerbe) ausgewiesen, um wie viel Prozent sie vom schweizerischen Median (50%-Quantil) abweichen.

Berechnetes Vertragsende (im Report auch kurz «Ende» genannt): Das berechnete Ende ist die Zeitdifferenz in Jahre zum Bewertungsstichtag. Hierbei werden auch echte Optionen, Earlybreaks, sowie nächste Kündigungstermine und Kündigungsfristen für alle Nutzungen in die Berechnung mitberücksichtigt, wenn diese effektiv in der Bewertung zur Anwendung kommen. Das berechnete Ende kann aufgrund der unterschiedlichen Definition von WAULT abweichen (siehe auch Definition von WAULT).

Betriebskosten: Betriebskosten sind Aufwendungen zu Lasten des Eigentümers der Immobilie, die durch den Betrieb anfallen und nicht (vollumfänglich) an die Mieter überwält werden können (z. B. Versicherungsprämien, Verwaltungskosten).

Bruttorendite: Es werden zwei Typen von Bruttorenditen ausgewiesen. Die aktuelle Bruttorendite definiert sich als der prozentuale Anteil des heutigen (aktuellen) Soll-Mietertrages gemessen am Marktwert. Die annuitäre Bruttorendite als zweite Grösse ist der prozentuale Anteil der Annuität (P1 - Exit) des Soll-Mietertrages am Marktwert.

Budget: Das Budget beinhaltet prognostizierte Werte von Kosten und Erträgen, gemäss den Angaben des Eigentümers bzw. der Verwaltung. Vgl. auch Abrechnung (Abr.) .

Cashflow: Als Cashflow wird im Generellen eine finanzielle Stromgrösse bezeichnet. Erträge und Kosten sind Cashflows.

Cashflowrendite: Cashflow/Marktwert (Anfang) + Kapitalausgaben. Vgl. Swiss Valuation Standards (SVS), 2017.

Diskontierungssatz: Der Diskontierungssatz ist jener Prozentsatz, der zur Abdiskontierung aller Cashflows verwendet wird. Das Niveau des gewählten Diskontierungssatzes (pro Cashflow oder pro Bewertung) widerspiegelt die Risikoeinschätzung.

E-Notation: Als wissenschaftliche Notation wird in Wüest Dimensions die Exponentialdarstellung (zur Basis 10) verwendet, für Tausender: Xe3, für Millionen: Xe6 und für Milliarden: Xe9 (X steht für eine beliebige Zahl).

Ertragsausfall: Unter Ertragsausfall versteht man die Summe aller Minderungen des Soll-Mietertrages (z.B. durch Leerstand).

Gemeindetyp: Eine Zusammenfassung der Gemeindetypologie des Bundesamt für Statistik (BfS).

Gesamteigentum: Eigentümer der Liegenschaft sind mehrere natürliche oder juristische Personen, die in enger (rechtlicher) Beziehung zueinander stehen. Vgl. dazu ZGB 652 - 654.

Gesamtrendite: Die Gesamtrendite einer Liegenschaft setzt sich aus dem Cashflow einer bestimmten Periode und der Wertänderung von dessen Vorperiode zusammen.

Die Wertänderung wird primär durch die Marktentwicklung und die in der bestimmten Periode getätigten Investition verursacht. Gesamtrendite = Cashflowrendite + Wertänderungsrendite. Vgl. Swiss Valuation Standards (SVS), 2017.

Instandhaltungskosten (IH): Die Instandhaltung wird auch als «ordentlicher Unterhalt» bezeichnet. Als Instandhaltung werden alle Massnahmen bezeichnet, die zur Wahrung der Gebrauchstauglichkeit der Liegenschaft (z.B. Service-Arbeiten, kleinere Reparaturen) dienen.

Instandsetzungskosten (IS): Die Instandsetzung wird auch als «ausserordentlicher Unterhalt» bezeichnet. Sie umfasst alle Investitionen, welche substanzielle Bauteile vollständig ersetzen und/oder mit einer merklichen qualitativen Verbesserung einhergehen. Darin können auch wertvermehrnde Investitionen enthalten sein.

Ist-Mietertrag: Der Ist-Mietertrag errechnet sich aus dem Soll-Mietertrag abzüglich Ertragsausfällen.

Leerstand: Ein Mietobjekt gilt als leer stehend und damit als Leerstand, wenn zum Stichtag des Mieterspiegels zu diesem Mietobjekt kein Mietvertrag existiert.

Liegenschaftsqualität: Die Liegenschaftsqualität gilt als Mass für die Güte einer Liegenschaft unter Berücksichtigung ihres Zustands, des vorherrschenden Standards, der Nutzbarkeit und des Nutzungsmixes. Die zur Ermittlung der Liegenschaftsqualität notwendigen Informationen entstammen dem Qualitätsprofil der Liegenschaft.

Liegenschaftstyp (L-Typ): Es werden folgende Liegenschaftstypen unterschieden: Wohnliegenschaft, Wohn-/Geschäftsliegenschaft, Geschäftsliegenschaft (rein kommerzielle Nutzung), Spezialliegenschaft, Baurecht und Bauland.

Makrolage: Als Makrolage wird die Qualität des kommunalen Immobilienmarktes der jeweiligen Standortgemeinde bezeichnet. Basis bildet ein flächendeckendes, nutzungsbezogenes Gemeinderating von Wüest Partner.

Marktmatrix: In der Marktmatrix werden alle Liegenschaften des Portfolios auf Grund ihrer Standortqualität (x-Achse) und ihrer Liegenschaftsqualität (y-Achse) abgebildet. Die Matrix ist in neun Bereiche (I bis IX) unterteilt. Fällt eine Liegenschaft beispielsweise in den Bereich I, handelt es sich um eine Topliegenschaft.

Marktmiete/Potenzial: Mit Hilfe der Einschätzung einer Marktmiete oder Potenziales bei Erträgen und Kosten (insbesondere bei den Mietzinsenerträgen) wird die längerfristig und nachhaltig zu erwartende Entwicklung der jeweiligen Erträge oder Kosten abgebildet.

Marktwert (MW): Der Marktwert ist der geschätzte Betrag, für welchen ein Immobilienvermögen am Tag der Bewertung zwischen einem verkaufsbereiten Veräusserer und einem kaufbereiten Erwerber, nach angemessenem Vermarktungszeitraum, in einer Transaktion im gewöhnlichen Geschäftsverkehr ausgetauscht werden sollte, wobei jede Partei mit Sachkenntnis, Umsicht und ohne Zwang handelt.

Median: Der Median bezeichnet eine statistische Grösse. Er unterteilt eine der Grösse nach sortierte Anzahl Werte in zwei Hälften. 50% der Werte liegen unterhalb, 50% oberhalb des Medianwerts (Median = 50%-Quantil).

Mieterträge: Pro Nutzungsart - Wohnen, Büro, Verkauf, Gewerbe, Sondernutzung und Andere - werden die aktuellen Erträge aus der Vermietung der Mietobjekte ausgewiesen. Die Annuität wird als Kennziffer in CHF pro m² angegeben.

Mikrolage: Die Mikrolage beschreibt die Lage der Liegenschaft innerhalb der Gemeinde. Sie bestimmt sich durch Faktoren wie Anschluss an den öffentlichen Verkehr, Topographie des Grundstückes (z.B. Lage an Südhang), Einkaufsmöglichkeiten, etc. Die Einschätzungen werden im Qualitätsprofil der Liegenschaft festgelegt.

MIRR (Modified Internal Rate of Return): Der IRR wird auf Deutsch auch der interne Zinsfuss genannt. In Wüest Dimensions kommt der modifizierte IRR (MIRR) zur Anwendung. Der MIRR ist eine Kennzahl, welche die Attraktivität einer Anfangsinvestition in Anbetracht der künftigen Cashflows widerspiegelt. In der Investitionsplanung können anhand des MIRR's verschiedene Szenarien gerechnet werden. In der DCF-Berechnung versteht sich der MIRR als gewichteter Diskontierungssatz resp. als Rückwärtsrechnung der Diskontierung. Der MIRR gilt aktuell in der Praxis als die beste Berechnungsform des IRR's und berücksichtigt auch die Schlüssigkeit und Zahlungsmodalität aller Barwerte in der DCF-Berechnung.

Miteigentum: Haben mehrere Personen eine Sache (Liegenschaft) nach Bruchteilen und ohne äusserliche Abteilung in ihrem Eigentum, so sind sie Miteigentümer (ZGB Art.646-651).

Nettokapitalisierung Exit: Die Nettokapitalisierung wird für die Berechnung der ewigen Rente oder des Exit-Kapitals zum Zeitpunkt P11 (Exit) im DCF 2-Phasen-Modell verwendet. Das Exit-Kapital wird sodann auf den Zeitpunkt 0 abdiskontiert.

Nettorendite: Die Nettorendite ist das Verhältnis des annuitären Nettoertrages zum ermittelten Marktwert der Liegenschaft.

Nominal: Nominal ausgewiesene Cashflows und Grössen sind nicht inflationsbereinigt.

Nutzbarkeit: Als Nutzbarkeit wird die Qualität der Liegenschaft bezüglich der vorhandenen Grundrisse, der Flexibilität der Baustruktur, der Erschliessung des Grundstückes etc. bezeichnet. Sie wird im Qualitätsprofil zur Liegenschaft festgelegt.

Nutzfläche (NF): Die Nutzfläche ist der Teil der Nettogeschossfläche (NGF), welche der Zweckbestimmung und Nutzung des Gebäudes im weiteren Sinne dient.

Periode: Der gesamte Bewertungszeitraum läuft im DCF 2-Phasen-Modell unendlich. Der Bewertungszeitraum wird in Perioden unterteilt. Eine einzelne Periode dauert 1 Jahr.

Portfolio: In einem Portfolio werden mehrere Bewertungen von Liegenschaften zusammengefasst.

Qualitätskoeffizient: Mit den Marktwerten der Liegenschaften gewichtetes Mittel des entsprechenden qualitativen Faktors: Makrolage, Mikrolage, Zustand, Standard, Nutzbarkeit.

Quantile: Streuungsindikatoren, die eine Menge von Werten untergliedern. Das 50-Prozent-Quantil bildet die Grenze zwischen der teuren und der preisgünstigen Hälfte der Werte. Entsprechend markiert das 10-Prozent-Quantil die Grenze zwischen den 10 Prozent günstigsten und den übrigen Werten.

Real: Real ausgewiesene Werte sind inflationsbereinigt, d. h. deflationiert. Die nominale Grösse wird durch einen Preisindex (z. B. den LIK) dividiert.

Region (Liegenschaften nach...): Die Schweiz wird von Wüest Partner in acht Monitoring-Regionen unterteilt. Diese Regionalisierung basiert wiederum auf einer Zusammenfassung der Aufteilung der Schweiz - den sogenannten 106 MS-Regionen - welche durch das Bundesamt für Statistik (BFS) vorgenommen wurde.

Sensitivitätsanalyse (approximativ): Die abweichenden Marktwerte in der Sensitivitätsanalyse werden approximativ mittels einer vereinfachten Modellrechnung hergeleitet; diese Marktwerte können sich daher von einer detailgetreuen DCF-Bewertung unterscheiden.

Soll-Mietertrag: Der Soll-Mietertrag ist die Summe aller Mieterträge (inkl. Vermietungskonditionen von Leerstände).

Standard: Als Standard wird die qualitative Einschätzung des Gebäudes bezüglich der vorhandenen Raumverhältnisse, der Materialisierung und der installierten Haustechnik verstanden. Der Standard findet sich im Qualitätsprofil.

Standortqualität: Die Standortqualität einer Liegenschaft ist ein Mass für die Güte des Standortes. Sie setzt sich aus der Einschätzung der Makrolage (Lage der Standortgemeinde in der Schweiz) und der Mikrolage (Lage der Liegenschaft innerhalb der Standortgemeinde) zusammen.

Stockwerkeigentum: Stockwerkeigentum ist eine besondere Art des Miteigentums. Es ist der Miteigentumsanteil an einem Grundstück, der dem Miteigentümer das Sonderrecht gibt, bestimmte Teile eines Gebäudes ausschliesslich zu benutzen und innen auszubauen, (ZGB Art. 712a-712t)

Total Ertrag: Der Total Ertrag errechnet sich aus dem Soll-Mietertrag zuzüglich allfälliger weiterer Erträge (Baurechsertrag, Verkaufserlöse, etc.) abzüglich des Ertragsausfalles.

Total Nettoertrag: Der Nettoertrag errechnet sich aus der Summe aller Erträge abzüglich aller Kosten.

Unterhaltskosten: Die Unterhaltskosten setzen sich aus den Kosten für Instandhaltung und Instandsetzung zusammen.

Verteilung nach Quantilen: Es wird ausgewiesen (Übersicht A), welcher Ertragsanteil pro Nutzungsart (Wohnen, Büro, Verkauf, Geschäft) des Portfolios im jeweiligen Quantilsbereich liegt.

Vertrag (in % Ertrag) + Option: Mit «+Option» wird der prozentuale Anteil «Vertrag fest» zuzüglich der vertraglich gesicherten Mieterträge an den Gesamtmieterträgen bezeichnet, die mittels einer echten Option zur Verlängerung des Mietverhältnisses ausgestattet sind.

Vertrag (in % Ertrag) fest: Mit «Vertrag fest» wird ausgewiesen, welcher prozentuale Anteil der gesamten zukünftigen erwarteten Mieteinnahmen zum heutigen Zeitpunkt vertraglich gesichert sind.

Vertrag (in % Ertrag) indexiert: Unter «Indexiert» wird der durchschnittliche Indexierungsgrad der Mietverhältnisse verstanden.

WAULT: Der WAULT (Weighted Average Unexpired Lease Term) summiert die durchschnittlich gewichteten Restlaufzeiten von vertraglich fixierten Mieten einer Liegenschaft oder eines Portfolios (bis zum Zeitpunkt des frühest möglichen Kündigungstermins ohne Verlängerungsoptionen). Der WAULT ist in Jahren auszuweisen.

Zu berücksichtigende Nutzungen sind:

- Büro, Hotel, Verkauf, Praxen, Gastronomie, Lager und weitere kommerziell genutzte Objekte
- Unbefristete Mietverträge werden mit einer Laufzeit von 6 Monaten für die Berechnung berücksichtigt

Nicht zu berücksichtigende Objektarten sind:

- Wohnungen, Parkplätze, Werbeflächen, Keller/Estrich
- Leerstände werden nicht berücksichtigt

Vgl. Definition «SFAMA FI Kennzahlen Immofonds_d_160913»

Wertänderungsrendite: Die Wertänderung wird primär durch die Marktentwicklung und die in der bestimmten Periode getätigten Investition verursacht. Wertänderungsrendite = Marktwert (Ende) – Marktwert (Anfang) – Kapitalausgaben + Kapitaleinnahmen/Marktwert (Anfang) + Kapitalausgaben. Vgl. Swiss Valuation Standards (SVS), 2017.

Zustand: Als Zustand wird die qualitative Einschätzung des Zustandes der Aussenhülle, des Zustandes im Innern und des Zustandes der Haustechnik verstanden. Er wird im Qualitätsprofil zur Liegenschaft hergeleitet.

Anhang

Anhang F: Business Case – Bewertung Anwendungsfall

Eigene Erarbeitung im Tool Wüest Dimensions (Wüest Partner AG, 2022)

Bewertungsbericht

Geschäftsliegenschaft

Business Case MAS UZH Curem

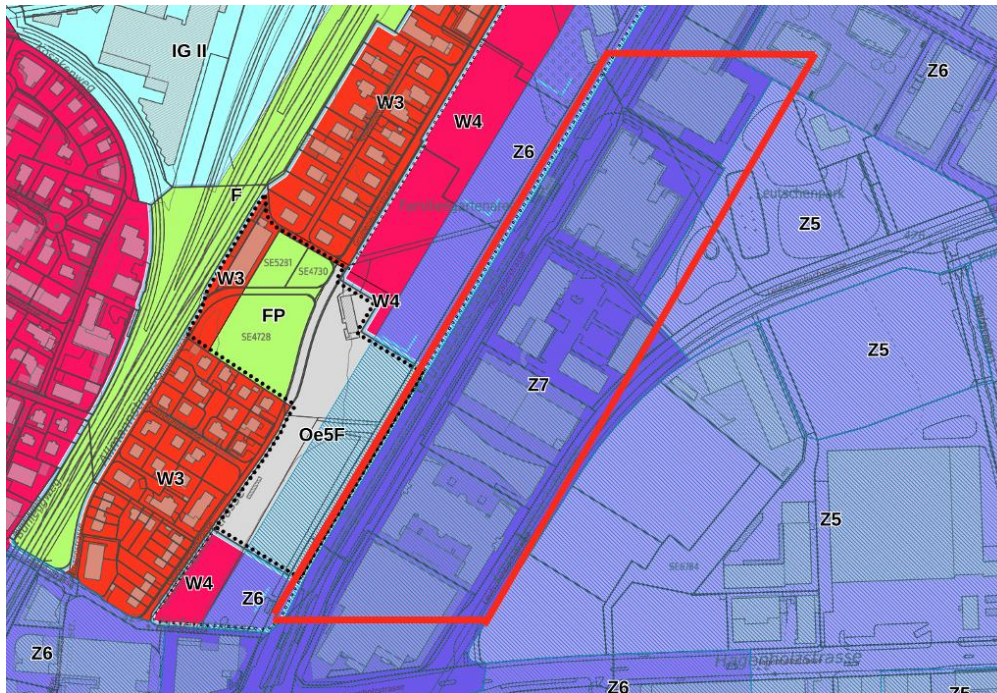
Thurgauerstrasse

Zürich

Schweiz



Universität
Zürich^{UZH}



Marktwert

CHF 53'300'000

Bewertungsstichtag	01.09.2022
Bewertungsgrund	Szenariobewertung
Bewertungs ID	102-5584-102

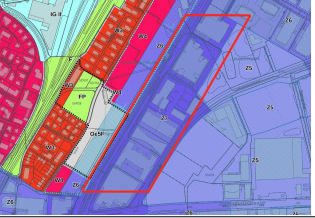
Hypothetischer Business Case im Rahmen der Abschlussarbeit am MAS UZH in Real Estate

Anwendungsfall: Flexibel nutzbare, gemischte Flächen; Services; Gemeinschaftsflächen; Community

Projektbewertung einer Büroliegenschaft auf einem Grundstück von 10'000 m² Parzellenfläche

Zusammenfassung

Objekteigenschaften

Geschäftsliegenschaft	
Thurgauerstrasse Zürich Schweiz	
WGS84: 47.417086 / 8.552918	
Wirtschaftseinheit	Business Case MAS UZH Curem
Referenznummer	
Eigentümer	n.a.
Eigentumsform	Alleineigentum
Baujahr	2025
Letzte Renovationen	
Auftraggeber	Michael Manach
Kontaktperson	
Projektleiter	Michael Manach michael.manach@wuestpartner.com
Bewerter	Michael Manach michael.manach@wuestpartner.com

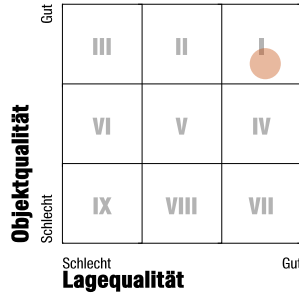


Weitere Informationen zur Lage
Interaktive Standort- und Immobilienmarktinformationen auf [LocationSpot](#).

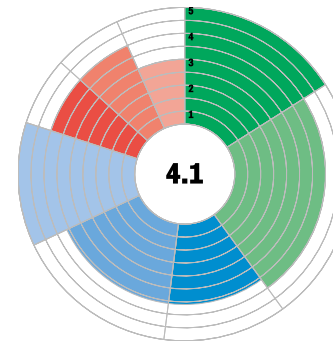
Resultate

Werte ME	CHF	CHF/m² VMF
Marktwert	53'300'000	2'387
Teuerung		1.00%
Diskontierungssatz real/nominal	2.75%	3.78%
Netto-Kapitalisierungssatz Exit		2.75%
Netto-/Bruttorendite Annuität	2.69%	12.00%
Bruttorendite (Soll/Ist)	0.00%	0.00%
MIRR 5/MIRR 10	2.75%	2.75%
Nettoanfangsrendite (P1) vor/nach CapEx	-2.06%	-2.06%
Annuität Nettorendite (P1-10) vor/nach CapEx	-16.97%	-16.97%

Marktmatrix



Qualitätsprofil



	Note	Gewichtung
Gesamtnote	4.1	
Lage	4.4	40
Makrolage	5.0	40
Mikrolage	4.0	60
Objekt	4.0	40
Nutzung	3.6	30
Standard	3.6	40
Zustand	5.0	30
Investment	3.7	20
Vermietbarkeit	4.0	33
Verkäuflichkeit	4.0	33
Ertragsrisiko	3.0	33

Hinweis: 1 = schlechteste Note, 5 = beste Note

Mieten

Nutzung	Aktuelle Miete				Marktmiete									
	Typ	Anzahl	m²	Anteil	Soll p.a. [CHF]	Leer	Ist p.a. [CHF]	Soll/m²	Quantil	Soll p.a. [CHF]	Soll/m²	Quantil	Leer	Abw.
Büro		7	18'750		0		0	0		6'138'000	327	62%	4.5%	
Verkauf		1	250		0		0	0		62'500	250	15%	4.5%	
Lager		1	500		0		0	0		60'000	120		4.5%	
Gastronomie		1	1'000		0		0	0		220'000	220		4.5%	
Freizeit/Kultur/Bildung		2	1'300		0		0	0		316'000	243		4.5%	
Übrige		128	520		0		0	0		330'000	0		4.5%	
Total		140	22'320		0		0	0		7'126'500	305		4.5%	

Renditen

	Barwert	Annuität (P1-Exit)		Annuität (Exit)		%o-Soll (P1-Exit)		%o-Soll (Exit)		%o-GNW (P1-Exit)		%o-GNW (Exit)		Rendite
	[CHF]	[CHF]	[CHF/m²]	Q	[CHF/m²]	Q	[%]	Q	[%]	Q	[%]	Q	[%]	Q
Bruttoertrag (Soll)	236'414'060	6'393'652	286		319		100.0%		100.0%		6.2%		6.9%	12.00%
Soll-Mieterträge	236'414'060	6'393'652	286		319		100.0%		100.0%		6.2%		6.9%	12.00%
Ertragsminderungen	11'983'255	324'151	15		14		5.1%		4.5%		0.3%		0.3%	0.61%
Bruttoertrag (Ist)	224'430'806	6'069'501	272		305		94.9%		95.5%		5.9%		6.6%	11.39%
Betriebskosten	14'798'164	401'001	18	52%	20	58%	6.3%	49%	6.1%	47%	0.4%	43%	0.4%	51%
Instandhaltung	11'783'169	319'301	14	67%	17	74%	5.0%	64%	5.3%	67%	0.3%	64%	0.4%	72%
Instandsetzung	31'317'701	848'648	38	69%	50	81%	13.3%	61%	15.6%	71%	0.8%		1.1%	1.59%
Managementkosten	5'959'469	161'490	7		8		2.5%		2.5%		0.2%		0.2%	0.30%
Projektrisikogewinn	9'753'610	264'304	12		0		4.1%		0.0%		0.3%		0.0%	0.50%
Erstellungskosten	97'536'097	2'643'036	118		0		41.3%		0.0%		2.6%		0.0%	4.96%
Total Kosten	171'148'211	4'637'779	208		95		72.5%		29.6%		4.5%		2.0%	8.70%
Total Nettoertrag	53'282'595	1'431'722	64		210		22.4%		65.9%		1.4%		4.5%	2.69%

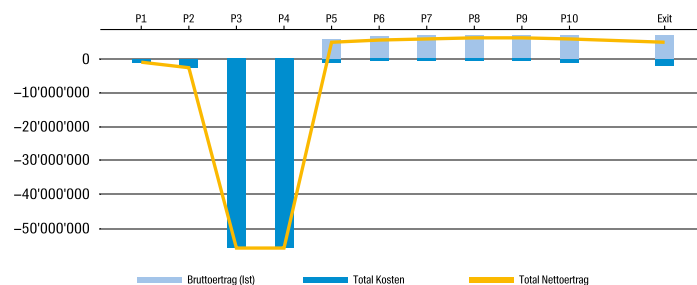
Zusammenfassung 2

Ergebnisse

		Perioden Reale Cashflows										Exit
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		01.09.2022 - 31.08.2023	01.09.2023 - 31.08.2024	01.09.2024 - 31.08.2025	01.09.2025 - 31.08.2026	01.09.2026 - 31.08.2027	01.09.2027 - 31.08.2028	01.09.2028 - 31.08.2029	01.09.2029 - 31.08.2030	01.09.2030 - 31.08.2031	01.09.2031 - 31.08.2032	01.09.2032
Erträge	Ann. %-Soll											
Bruttoertrag (Soll)	100.0%	0	0	0	0	7'126'500	7'126'500	7'126'500	7'126'500	7'126'500	7'126'500	7'126'500
Soll-Mieterträge	100.0%	0	0	0	0	7'126'500	7'126'500	7'126'500	7'126'500	7'126'500	7'126'500	7'126'500
Ertragsminderungen	5.1%	0	0	0	0	1'420'693	710'693	360'693	320'693	320'693	320'693	320'693
Bruttoertrag (Ist)	94.9%	0	0	0	0	5'705'808	6'415'808	6'765'808	6'805'808	6'805'808	6'805'808	6'805'808
Kosten												
Betriebskosten	6.3%	0	0	0	0	617'500	557'500	497'500	437'500	437'500	437'500	437'500
Instandhaltung	5.0%	0	0	0	0	190'000	190'000	190'000	190'000	190'000	380'000	380'000
Instandsetzung	13.3%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1'113'130
Managementkosten	2.5%	0	0	0	0	180'000	180'000	180'000	180'000	180'000	180'000	180'000
Projektrisiko/-gewinn	4.1%	100'000	250'000	5'100'000	5'100'000	0	0	0	0	0	0	0
Erstellungskosten	41.3%	1'000'000	2'500'000	51'000'000	51'000'000	0	0	0	0	0	0	0
Total Kosten	72.5%	1'100'000	2'750'000	56'100'000	56'100'000	987'500	927'500	867'500	807'500	807'500	997'500	2'110'630
Total Nettoertrag	22.4%	-1'100'000	-2'750'000	-56'100'000	-56'100'000	4'718'308	5'488'308	5'898'308	5'998'308	5'998'308	5'808'308	4'695'178
Marktwert per Periodenbeginn		53'282'595	55'864'184	60'191'243	118'778'695	178'977'302	179'097'156	178'438'884	177'346'428	176'122'446	174'864'804	173'765'396
Bruttorendite p.a.		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.98%	3.98%	3.99%	4.02%	4.05%	4.08%	4.10%
Nettorendite nach Instandsetzung p.a.		-2.06%	-4.92%	-93.20%	-47.23%	2.64%	3.06%	3.31%	3.38%	3.41%	3.32%	2.70%
Wertänderungrendite p.a.		4.85%	7.75%	97.34%	50.68%	0.07%	-0.37%	-0.61%	-0.69%	-0.71%	-0.63%	
Total Return p.a.		2.78%	2.82%	4.13%	3.45%	2.70%	2.70%	2.69%	2.69%	2.69%	2.69%	

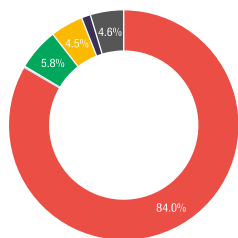
Sensitivitätsanalyse

		Relative Darstellung					
		Δ	+30	+10	+/-	-10	-30
			3.05%	2.85%	2.75%	2.65%	2.45%
Soll-Mieterträge	-10%	-49%	-46%	-44%	-41%	-37%	
	+0%	-10%	-4%	0%	4%	12%	
	+10%	29%	38%	44%	49%	61%	
Leerstand	+100%	-28%	-23%	-20%	-17%	-10%	
	+0%	-10%	-4%	0%	4%	12%	
	-100%	8%	15%	20%	24%	34%	
Instandsetzungskosten	-10%	-5%	2%	6%	10%	19%	
	+0%	-10%	-4%	0%	4%	12%	
	+10%	-15%	-9%	-6%	-2%	6%	



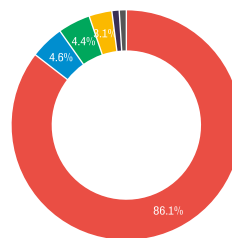
Nutzungsübersicht

Nutzung



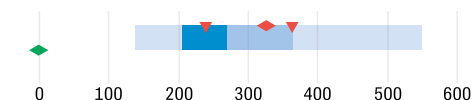
Aktuelle Miete

Marktmiete

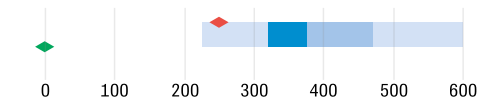


- Büro
- Parken innen
- Freizeit/Kultur/Bildung
- Gastronomie
- Verkauf
- Anderes

	Anz	Fläche	Aktuelle Miete				Marktmiete				Abw.	
			CHF p.a.	Anteil CHF/m ²		CHF p.a.	Anteil CHF/m ²		CHF/m ² p.a.			
				Min	Max	Ø	Min	Max	Ø			
Büro												
Soll-Mietertrag	7	18'750	0	0	0	0	6'138'000	86.1%	240	365	327	100%
Leerstand							4.5%					
Ist-Mietertrag	7	18'750	0	0	0	0	5'861'790					
Parken innen												
Soll-Mietertrag	125		0				330'000	4.6%				100%
Leerstand							4.5%					
Ist-Mietertrag	125		0				315'150					
Freizeit/Kultur/Bildung												
Soll-Mietertrag	2	1'300	0	0	0	0	316'000	4.4%	220	250	243	100%
Leerstand							4.5%					
Ist-Mietertrag	2	1'300	0	0	0	0	301'780					
Gastronomie												
Soll-Mietertrag	1	1'000	0	0	0	0	220'000	3.1%	220	220	220	100%
Leerstand							4.5%					
Ist-Mietertrag	1	1'000	0	0	0	0	210'100					



Nutzung	Aktuelle Miete						Marktmiete					Abw. CHF/m ² p.a.
	Anz	Fläche	CHF p.a.	Anteil CHF/m ²		Ø	CHF p.a.	Anteil CHF/m ²		Ø		
				Min	Max			Min	Max			
Verkauf												
Soll-Mietertrag	1	250	0	0	0	0	62'500	0.9%	250	250	250	100%
Leerstand							4.5%					
Ist-Mietertrag	1	250	0	0	0	0	59'688					
Lager												
Soll-Mietertrag	1	500	0	0	0	0	60'000	0.8%	120	120	120	100%
Leerstand							4.5%					
Ist-Mietertrag	1	500	0	0	0	0	57'300					
Nebennutzung kommerziell												
Soll-Mietertrag	2	520	0	0	0	0	0	0.0%	0	0	0	100%
Leerstand												
Ist-Mietertrag	2	520	0	0	0	0	0					
Aussenflächen												
Soll-Mietertrag	1	0	0				0	0.0%				100%
Leerstand												
Ist-Mietertrag	1	0	0				0					
Total												
Soll-Mietertrag	140	22'320	0	0	0	0	7'126'500	100.0%	0	365	305	
Leerstand							320'693	4.5%				
Ist-Mietertrag	140	22'320	0	0	0	0	6'805'808	95.5%				



Legende:
 Rote Marke = Min, Ø, Max Marktmiete
 Grüne Marke = Min, Ø, Max Aktuelle Miete
 Blau = Quantile Gemeinde/Stadtkreis

Flächenspiegel

Mietobjekt					Aktuelle Miete			Marktmiete					Δ	Vertrag aktuell						
Ref.-Nr.	Mietername	Etg N	Anz	Zi Fläche [m²]	CHF p.a.	Einheit/Mt. [CHF]	pro m² [CHF]	CHF p.a.	Einheit/Mt. [CHF]	Q	pro m² [CHF]	Q	Leer	Überg. [a]	Abw.	Start	Ende	Early Break/ Künd.	Optionen echt/ <i>unec</i> hit	Index
Eingangshalle/Emp...	Projekt	0 NK	1	400	0	0	0	0	0		0		0.00			31.08.26			80%	
Gastroflächen und ...	Projekt	0 Ga	1	1'000	0	0	0	220'000	18'333		220	4.5%	0.00			31.08.26			80%	
Fitnesscenter	Projekt	0 FKB	1	1'000	0	0	0	250'000	20'833		250	4.5%	0.00			31.08.26			80%	
Kita	Projekt	0 FKB	1	300	0	0	0	66'000	5'500		220	4.5%	0.00			31.08.26			80%	
Verkaufsfläche	Projekt	0 V	1	250	0	0	0	62'500	5'208		250	15%	4.5%	0.00		31.08.26			80%	
Center Management	Projekt	0 NK	1	120	0	0	0	0	0		0		0.00			31.08.26			80%	
Co-Working Space	Projekt	1 B	1	1'500	0	0	0	360'000	30'000		240	41%	4.5%	0.00		31.08.26			80%	
Start-up Space	Projekt	1 B	1	1'500	0	0	0	360'000	30'000		240	41%	4.5%	0.00		31.08.26			80%	
Bürofläche Flex	Projekt	2 B	1	3'150	0	0	0	1'149'750	95'813		365	70%	4.5%	0.00		31.08.26			80%	
Bürofläche Flex	Projekt	3 B	1	3'150	0	0	0	1'149'750	95'813		365	70%	4.5%	0.00		31.08.26			80%	
Bürofläche	Projekt	4 B	1	3'150	0	0	0	1'039'500	86'625		330	62%	4.5%	0.00		31.08.26			80%	
Bürofläche	Projekt	5 B	1	3'150	0	0	0	1'039'500	86'625		330	62%	4.5%	0.00		31.08.26			80%	
Bürofläche	Projekt	6 B	1	3'150	0	0	0	1'039'500	86'625		330	62%	4.5%	0.00		31.08.26			80%	
Dachgarten	Projekt	7 AF	1	0	0	0	0	0	0				0.00			31.08.26			80%	
Lager	Projekt	-1 L	1	500	0	0	0	60'000	5'000		120	4.5%	0.00			31.08.26			80%	
Einstellhalle	Projekt	0 PI	125		0	0		330'000	220				4.5%	0.00		31.08.26			80%	
Total Soll-Mietertrag						%-Soll			%-Soll											
Total Leerstand					0	100.0%	0	7'126'500	4'242	305	100.0%									
Total Mieter					0			320'693			4.5%									
Total Mieter					140	22'320		6'805'808			95.5%									

Legende:

■	Leerstand
■	Mietername
■	Leer, aber der zukünftige Mieter ist bereits bekannt.

Kontoübersicht

	Abrechnung		Annuität		Perioden Reale Cashflows										Exit	
	CHF p.a.		CHF p.a.	%-Soll	Q	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
						01.09.2022	01.09.2023	01.09.2024	01.09.2025	01.09.2026	01.09.2027	01.09.2028	01.09.2029	01.09.2030	01.09.2031	
						- 31.08.2023	- 31.08.2024	- 31.08.2025	- 31.08.2026	- 31.08.2027	- 31.08.2028	- 31.08.2029	- 31.08.2030	- 31.08.2031	- 31.08.2032	
Erträge																
Soll-Mieterträge			6'393'652	100.0%		0	0	0	0	7'126'500	7'126'500	7'126'500	7'126'500	7'126'500	7'126'500	7'126'500
Leerstand			287'714	4.5%		0	0	0	0	320'693	320'693	320'693	320'693	320'693	320'693	320'693
Ertragsausfälle			36'437	0.6%		0	0	0	0	1'100'000	390'000	40'000	0	0	0	0
Leerstand allgemein			36'437	0.6%		0	0	0	0	1'100'000	390'000	40'000	0	0	0	0
Bruttoertrag (Ist)			6'069'501	94.9%		0	0	0	0	5'705'808	6'415'808	6'765'808	6'805'808	6'805'808	6'805'808	6'805'808
Kosten																
Betriebskosten			401'001	6.3%	49%	0	0	0	0	617'500	557'500	497'500	437'500	437'500	437'500	437'500
Versicherung			43'513	0.7%	37%	0	0	0	0	48'500	48'500	48'500	48'500	48'500	48'500	48'500
Verwaltung			188'405	2.9%	28%	0	0	0	0	210'000	210'000	210'000	210'000	210'000	210'000	210'000
Übrige Aufwendungen			30'504	0.5%	57%	0	0	0	0	34'000	34'000	34'000	34'000	34'000	34'000	34'000
Hauswartung			38'717	0.6%	74%	0	0	0	0	100'000	80'000	60'000	40'000	40'000	40'000	40'000
Versorgung			56'660	0.9%	65%	0	0	0	0	120'000	100'000	80'000	60'000	60'000	60'000	60'000
Vermarktung			20'774	0.3%		0	0	0	0	80'000	60'000	40'000	20'000	20'000	20'000	20'000
Bewirtschaftung Kurzzeit...			22'429	0.4%		0	0	0	0	25'000	25'000	25'000	25'000	25'000	25'000	25'000
Instandhaltung			319'301	5.0%	64%	0	0	0	0	190'000	190'000	190'000	190'000	190'000	380'000	380'000
Instandhaltung			319'301	5.0%	64%	0	0	0	0	190'000	190'000	190'000	190'000	190'000	380'000	380'000
Instandsetzung			848'648	13.3%	61%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1'113'130
Instandsetzungen			686'338	10.7%	48%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	900'236
Mieterausbauten			162'310	2.5%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	212'894
Managementkosten			161'490	2.5%		0	0	0	0	180'000	180'000	180'000	180'000	180'000	180'000	180'000
Projektrisiko/-gewinn			264'304	4.1%		100'000	250'000	5'100'000	5'100'000	0	0	0	0	0	0	0
Erstellungskosten			2'643'036	41.3%		1'000'000	2'500'000	51'000'000	51'000'000	0	0	0	0	0	0	0
%			6.27%							8.66%	7.82%	6.98%	6.14%	6.14%	6.14%	6.14%
%			4.99%							2.67%	2.67%	2.67%	2.67%	2.67%	5.33%	5.33%
%			13.27%							0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	15.62%
Total Kosten			4'637'779	72.5%		1'100'000	2'750'000	56'100'000	56'100'000	987'500	927'500	867'500	807'500	807'500	997'500	2'110'630
Total Nettoertrag			1'431'722	22.4%		-1'100'000	-2'750'000	-56'100'000	-56'100'000	4'718'308	5'488'308	5'898'308	5'998'308	5'998'308	5'808'308	4'695'178

Erträge:

- Leerstand allgemein: Anfangsleerstand von 20% im ersten Jahr, danach 10% und 5%

Kosten:

Für vermietete Flächen können die üblichen Nebenkosten an die Mieter überwält werden

- Versicherungen: 0.7% des Ertrags gemäss Benchmarks Wüest Partner AG
- Verwaltung: reduzierte Kosten: 3.0% des Ertrags (da weitere Kosten als Managementkosten ausgewiesen)
- Übrige Aufwendungen: Administrative Kosten, ca. 0.5% des Ertrags gemäss Benchmarks Wüest Partner AG
- Hauswartung: erhöhte Kosten bei Leerständen sowie für Gemeinschaftsflächen

- Versorgung: erhöhte Kosten bei Leerständen sowie für Gemeinschaftsflächen
- Vermarktung: Kosten von ca. 10% des Jahresertrags auf leere Flächen
- Instandhaltung: niedrigere Kosten nach Fertigstellung aufgrund Garantie (5 Jahre). Insgesamt leicht höhere Kosten, da Haustechniker vor Ort angestellt ist
- Managementkosten: Zusatzkosten für lokales Management
- Mieterausbauten: alle 10 Jahre wiederkehrende Kosten von CHF 300/m² für die Erneuerung der voll ausgebauten Flächen
- Projektrisiko: ca. 10% der Erstellungskosten
- Erstellungskosten: gemäss Benchmarks Wüest Partner AG (BKP 2: CHF 3'400 bis 4'000/m² für Büroflächen, CHF 3'000/m² für Lager, CHF 4'800/m² für Verkauf, CHF 4'200/m² für Freizeit, CHF 3'500/m² für Nebenflächen, CHF 21'500 pro Einstellplatz)

Sensitivitätsanalyse

Veränderung der Annuitäten

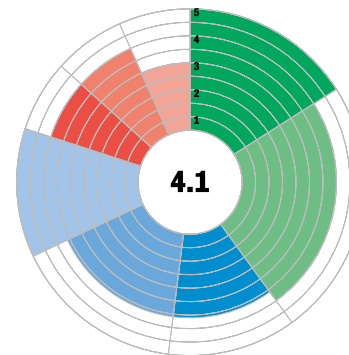
Veränderung der Diskontierung in Basispunkte

			Absolute Darstellung							Relative Darstellung						
	Veränderung	Annuität	+30	+20	+10	+/-	-10	-20	-30	+30	+20	+10	+/-	-10	-20	-30
	[Quote in %]	[CHF, %]	3.05%	2.95%	2.85%	2.75%	2.65%	2.55%	2.45%	3.05%	2.95%	2.85%	2.75%	2.65%	2.55%	2.45%
Soll-Mieterträge	-10%	5'754'286	27'100'000	28'000'000	29'000'000	30'000'000	31'200'000	32'400'000	33'700'000	-49%	-47%	-46%	-44%	-41%	-39%	-37%
	-5%	6'073'969	37'600'000	38'800'000	40'200'000	41'700'000	43'200'000	44'900'000	46'800'000	-29%	-27%	-25%	-22%	-19%	-16%	-12%
	+0%	6'393'652	48'000'000	49'700'000	51'400'000	53'300'000	55'300'000	57'500'000	59'800'000	-10%	-7%	-4%	0%	4%	8%	12%
	+5%	6'713'334	58'500'000	60'500'000	62'600'000	64'900'000	67'400'000	70'000'000	72'900'000	10%	14%	17%	22%	26%	31%	37%
	+10%	7'033'017	69'000'000	71'300'000	73'800'000	76'500'000	79'400'000	82'500'000	85'900'000	29%	34%	38%	44%	49%	55%	61%
Leerstand	+100%	9.00%	38'600'000	39'900'000	41'300'000	42'800'000	44'400'000	46'200'000	48'100'000	-28%	-25%	-23%	-20%	-17%	-13%	-10%
	+50%	6.75%	43'300'000	44'800'000	46'400'000	48'100'000	49'900'000	51'800'000	53'900'000	-19%	-16%	-13%	-10%	-6%	-3%	1%
	+0%	4.50%	48'000'000	49'700'000	51'400'000	53'300'000	55'300'000	57'500'000	59'800'000	-10%	-7%	-4%	0%	4%	8%	12%
	-50%	2.25%	52'800'000	54'500'000	56'500'000	58'500'000	60'700'000	63'100'000	65'700'000	-1%	2%	6%	10%	14%	18%	23%
	-100%	0.00%	57'500'000	59'400'000	61'500'000	63'700'000	66'200'000	68'700'000	71'600'000	8%	11%	15%	20%	24%	29%	34%
Instandsetzungskosten	-10%	763'783	50'800'000	52'500'000	54'400'000	56'400'000	58'500'000	60'800'000	63'300'000	-5%	-2%	2%	6%	10%	14%	19%
	-5%	806'215	49'400'000	51'100'000	52'900'000	54'800'000	56'900'000	59'100'000	61'500'000	-7%	-4%	-1%	3%	7%	11%	15%
	+0%	848'648	48'000'000	49'700'000	51'400'000	53'300'000	55'300'000	57'500'000	59'800'000	-10%	-7%	-4%	0%	4%	8%	12%
	+5%	891'080	46'700'000	48'200'000	49'900'000	51'700'000	53'700'000	55'800'000	58'100'000	-12%	-10%	-6%	-3%	1%	5%	9%
	+10%	933'513	45'300'000	46'800'000	48'400'000	50'200'000	52'100'000	54'100'000	56'300'000	-15%	-12%	-9%	-6%	-2%	2%	6%

Qualitätsprofil kompakt

	Gewichtung	Rating	
Kommerziell	100	4.1 - Gut	■■■■■
Lage	40	4.4 - Sehr Gut	■■■■■
■ Makrolage	40	5.0 - Exzellent	■■■■■
■ Mikrolage	60	4.0 - Gut	■■■■■
Büro	96	4.0 - Gut	■■■■■
Infrastruktur	33	4.0 - Gut	■■■■■
Clustering	33	4.0 - Gut	■■■■■
Gelände	33	4.0 - Gut	■■■■■
Verkauf	1	3.2 - Durchschnittlich	■■■■■
Infrastruktur	33	3.0 - Durchschnittlich	■■■■■
Clustering	33	3.5 - Überdurchschnittlich	■■■■■
Gelände	33	3.0 - Durchschnittlich	■■■■■
Gastronomie	3	4.0 - Gut	■■■■■
Infrastruktur	33	4.0 - Gut	■■■■■
Clustering	33	4.0 - Gut	■■■■■
Gelände	33	4.0 - Gut	■■■■■
Objekt	40	4.0 - Gut	■■■■■
■ Nutzung	30	3.6 - Überdurchschnittlich	■■■■■
Raumqualität	30	3.7 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Grundrissqualität	45	4.0 - Hoch	■■■■■
Belichtungsverhältnisse	35	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Raumhöhe	20	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Flexibilität	40	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Anpassungsfähigkeit	50	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Grundrisseffizienz	50	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Parkierung / Erschliessung	20	3.4 - Überdurchschnittlich	■■■■■
Parkierung	50	3.0 - Durchschnittlich	■■■■■
Innenerschliessung	30	4.0 - Hoch	■■■■■
Aussenerschliessung	20	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
■ Standard	40	3.6 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Rohbau	34	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■

	Gewichtung	Rating	
Gebäudehülle	25	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Innenausbau	14	4.0 - Gehoben	■■■■■
Technik	34	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Umgebung	2	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Parkierung	5	3.5 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Zustand	30	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Rohbau	34	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Gebäudehülle	25	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Innenausbau	14	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Technik	34	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Umgebung	2	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Parkierung	5	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Investment	20	3.7 - Überdurchschnittlich	■■■■■
Vermietbarkeit	33	4.0 - Gut	■■■■■
Verkäuflichkeit	33	4.0 - Gut	■■■■■
Ertragsrisiko	33	3.0 - Durchschnittlich	■■■■■



	Gewichtung	Rating	
Bauland		4.8 - Exzellent	■■■■■
Qualität	100	4.8 - Exzellent	■■■■■
Komplexität Erschliessung	20	5.0 - Grundstück erschlossen	■■■■■
Topografie	20	5.0 - Ebenes Grundstück	■■■■■
Komplexität Baugrund	20	4.5 - Einfach	■■■■■
Belastungsstufe Altlasten	20	5.0 - Keine Belastung	■■■■■
Komplexität des Rückbaus	20	4.5 - Einfach	■■■■■
Total			
Makrolage	40	5.0 - Exzellent	■■■■■
Mikrolage	60	4.0 - Gut	■■■■■
Nutzung	30	3.6 - Überdurchschnittlich	■■■■■
Standard	40	3.6 - Leicht überdurchschnittlich	■■■■■
Zustand	30	5.0 - Neuwertig	■■■■■
Investment	20	3.7 - Überdurchschnittlich	■■■■■

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema *Strategische Positionierung von Büroflächen – Erfolgsfaktoren und Empfehlungen aus einer Analyse der Wertschöpfungskette für eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie* 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 5. September 2022



Michael Manach