

# Corporate Real Estate Management (CREM) oder: Die Monetarisierung von Unternehmensimmobilien

Der Umgang mit der Ressource «Unternehmensimmobilien» hat sich im vergangenen Jahrzehnt deutlich verändert. Vom früheren Halten und Verwalten der betriebseigenen Immobilien hat ein Trend hin zur Bildung eines eigenen Unternehmensgeschäftsfeldes oder zumindest eines Profit Centers stattgefunden.



**Von RA Urs Bürgi**  
Inhaber des Zürcherischen  
Notar-, Grundbuch- und  
Konkursverwalter-Patentes  
Partner, Bürgi Nägeli Rechtsanwälte  
Zürich

## Definition

CREM ist die strategische, aktive und gewinnorientierte Betrachtung von betriebsnotwendigen und nicht betriebsnotwendigen Immobilien. Der Denkansatz ist einerseits übergeordnet, nicht mehr auf konkrete Immobilien bezogen, und andererseits oft auf den reinen Flächenbedarf ausgerichtet.

## Einflussfaktoren

Finanzielle, bilanzielle und Flexibilitätsaspekte haben die Auslagerung oder den Immobilienverkauf beschleunigt.

## Ziele

- Konzentration auf das Kerngeschäft
- Keine Eigenmittelunterlegung (Banken)

**Unternehmensimmobilien sollten periodisch einer Analyse bezüglich ihrer Bedeutung und Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen unterzogen werden.**

- Bilanzverkürzung
  - durch Verkauf der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften
  - durch Verkauf und Rückmiete der betriebsnotwendigen Liegenschaften
- Freisetzung von Liquidität
- Rentabilität des eingesetzten Kapitals
- Renditesteigerung
  - aus Verkauf (Differenz zwischen Restbuchwert und Verkehrswert)
  - aus Dahinfallen des Kostenblocks der nicht optimal gemanagten Immobilien
- Konjunkturanpassungsfähigkeit
- Hebung der Outsourcingfähigkeit

Weiterführende Informationen:

<http://www.corporate-real-estate.ch/index.php/crem-und-ziele>

## CREM in der Organisation

Der Stellenwert, den Unternehmensimmobilien geniessen, lässt sich aus der organisatorisch-hierarchischen Einstufung ablesen. CREM ist ein «Dauerprozess» und gehört daher auf die *Agenda der obersten Chefetage*.

## CREM: Triage oder Projekt?

Ein adäquates Vorgehen hängt von der Unternehmensgrösse und vom Umfang des Immobilienbestandes ab. Für kleinere Immobilienbestände genügen eine *Triage in betriebsnotwendige und nicht betriebsnotwendige Immobilien sowie ein Folgeentscheid*. Bei umfangreicheren oder komplexen Verhältnissen bedarf es der Festlegung einer *Unternehmens-, Immobilien-, Flächenmanagement-, Betriebs- und Verwertungsstrategie* sowie einer Ist- und Soll-Analyse, des Entscheids und der anschliessenden Umsetzung und Kontrolle.

## Nicht betriebsnotwendige und betriebsnotwendige Liegenschaften

Für die Beurteilung der Handlungsoptionen wird unterschieden in

- *nicht betriebsnotwendige Liegenschaften*, d.h. Objekte, die nichts mit dem Organisationszweck des Unternehmens zu tun haben, und
- *betriebsnotwendige Liegenschaften*, d.h. solche, die in einem direkten oder indirekten Zusammenhang mit dem originären Organisationszweck stehen.

Je nach dem Verhältnis des Unternehmens zu Immobilien sind in beiden Immobiliengruppen alle Optionen offen, von Hold bis Sale. Die momentane Praxis präsentiert sich so, dass sich grössere Unternehmen

- von nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften trennen
- bei betriebsnotwendigen Liegenschaften je nach Funktionsnähe entscheiden:
  - Bürogebäude, ausser die Betriebszentrale, werden heute eher verkauft (vgl. Banken)
  - Produktionsgebäude (Unternehmen wollen sich nutzungs-technisch frei organisieren können und bevorzugen daher oft den Eigenbestand [unmittelbar oder über eine Tochtergesellschaft]).

Wie weit eine Desinvestition gehen soll, ist eine unternehmens-individuelle Angelegenheit und hängt stark von der Unternehmenskultur ab.

## CREM und Handlungsoptionen

Das Unternehmen hat an Handlungsoptionen eine Vielfalt von Möglichkeiten, die jedoch einzelfallgerecht angewendet werden sollten:

1. Hold-Strategie
2. Auslagerung
3. Auslagerung und Verkauf
4. Auslagerung und Hold-Strategie
5. Unveränderter Verkauf
6. Optimierung
7. Entwicklung
8. Leasing

**Die Auslagerung von Unternehmensimmobilien kann zu mehr Eigenwirtschaftlichkeit, optimierter Nutzung, höherem Ertrag und im Verkaufsfall zu einem Liquiditätszufluss führen.**

Denkbar sind auch Mischformen wie z.B. Auslagerung, Hold-Strategie, Entwicklung und späterer Verkauf der Immobilienaktiengesellschaft (als Share Deal).

### CREM und die Mittel

Die *Auslagerung eines Immobilienbestandes* ist in verschiedenen Formen, zweckmässigerweise in Kombination, realisierbar:

- Einlage in eine Tochtergesellschaft, mit oder ohne Börsengang
- Einbringen in eine Dienstleistungsgesellschaft (z.B. Joint Venture mit Bank oder Immobilienfonds, d.h. Paarung von Fachkompetenz mit Finanzkraft)
- Verbriefung der Immobilienbeteiligungen
- Verkauf der Immobiliengesellschaft (Share Deal)
- Einzelverkauf oder paketweiser Verkauf von Immobilien (Portfolio Deal / Asset Deal)

### Vorgehensempfehlungen

1. Es empfiehlt sich ein etappenweises Vorgehen.
2. Geben Sie für eine Entscheidungsgrundlage zunächst nur eine Ist-Analyse in Auftrag.
3. Entscheiden Sie erst nach Vorliegen der Ist-Analyse, ob Sie das (CREM-)Projekt weiterführen oder einstellen wollen.
4. Die Ist-Analyse sollte Ihnen Potentiale bei der Investitionsplanung, Finanzierung und Beurteilung der Zusammensetzung des Immobilienbestands (Portfoliomanagement) aufzeigen.
5. Berücksichtigen Sie, dass auch ein CREM-Projekt seine Zeit benötigt.

### CREM und Flächenmanagement

Eine bessere Bewirtschaftung von bisher selbst genutzten Bestandesflächen in quantitativer und qualitativer Hinsicht erfolgt in der Regel durch intensivere Selbstnutzung, Vermietung an Dritte, Umnutzung (Redevelopment, Refurbishment), Verkauf, Abbruch und Neubau, aber auch Abtausch unter Profit Centern oder Aufgabe ungeeigneter Flächen, allenfalls sogar gegen Zumietung besser geeigneter Fremdflächen.

### Fazit

Das Vorgehen wird stark von der Unternehmenskultur geprägt sein, d.h., ob das Unternehmen finanz- oder wertgetrieben ist und wie seine Beziehung zu Immobilien ist. Weitere entscheidende Faktoren sind die Immobilienlagen, das Timing (Immobilienuhr),

das Gebäudealter (Stand des Gebäudelebenszyklus), der Gebäudeunterhalt und ggf. die Eignung für moderne Produktionsabläufe, namentlich auch für eine Produktion nach dem Prinzip Just-in-Time. Wie überall ist auch hier massvolles und nicht extremes Verhalten gefragt. Nicht unterschätzt werden darf der Imagetransfer von Immobilien auf Kunden und Mitarbeiter, die so ein Identifikationsmerkmal finden. Solche Objekte bleiben daher meistens im Bestand des Unternehmens oder einer Tochtergesellschaft. Dabei muss an die Wiederverkäuflichkeit oder an einen Wechsel in der Corporate Identity gedacht werden, weshalb extreme «Corporate Architecture» (z.B. Gebäudeform als Abbildung des Unternehmenslogos) ausser Betracht fallen sollte.

[www.bnlawyers.ch](http://www.bnlawyers.ch) •

## BÜRGI NÄGELI

Rechtsanwälte

Grossmünsterplatz 9  
CH-8001 Zürich  
Tel. +41 (0)44 268 40 00  
Fax +41 (0)44 268 40 05

[info@bnlawyers.ch](mailto:info@bnlawyers.ch)  
[www.bnlawyers.ch](http://www.bnlawyers.ch)

### Immobilien und Recht

[www.immobilien-transaktionen.ch](http://www.immobilien-transaktionen.ch)  
[www.immobilien-kaufen.ch](http://www.immobilien-kaufen.ch)  
[www.immobilien-finanzieren.ch](http://www.immobilien-finanzieren.ch)  
[www.immobilien-nutzen.ch](http://www.immobilien-nutzen.ch)  
[www.immokaufdurchauslaender.ch](http://www.immokaufdurchauslaender.ch)  
[www.reservationsvereinbarung.ch](http://www.reservationsvereinbarung.ch)  
[www.stockwerk-eigentum.ch](http://www.stockwerk-eigentum.ch)  
[www.wohnrecht.ch](http://www.wohnrecht.ch)  
[www.nutzniessung.ch](http://www.nutzniessung.ch)  
[www.real-estate-private-equity.ch](http://www.real-estate-private-equity.ch)  
[www.corporate-real-estate.ch](http://www.corporate-real-estate.ch)

### Recht am Bau

[www.industriebranche.ch](http://www.industriebranche.ch)  
[www.zwischennutzungen.ch](http://www.zwischennutzungen.ch)  
[www.immobilien-bauen.ch](http://www.immobilien-bauen.ch)  
[www.baurechte.ch](http://www.baurechte.ch)  
[www.baueinsprache.ch](http://www.baueinsprache.ch)  
[www.baurekurs.ch](http://www.baurekurs.ch)  
[www.baumaengel.ch](http://www.baumaengel.ch)  
[www.bauabrechnung.ch](http://www.bauabrechnung.ch)  
[www.baukostenueberschreitung.ch](http://www.baukostenueberschreitung.ch)  
[www.bauhandwerkerpfandrecht.ch](http://www.bauhandwerkerpfandrecht.ch)  
[www.baupfandabwehr.ch](http://www.baupfandabwehr.ch)

Unsere Ansprechpartner: lic.iur. Gudrun Bürgi-Schneider, E-Mail: [gbuergi@bnlawyers.ch](mailto:gbuergi@bnlawyers.ch)  
RA Urs Bürgi, Inhaber Zürich. Notarpatent, E-Mail: [ubuergi@bnlawyers.ch](mailto:ubuergi@bnlawyers.ch)