

# Businessplan: Der Weg ist das Ziel

Das 2. Semester des Master-Studiengangs (CAS2) widmet sich unter anderem dem Thema Businessplan. Dozent Markus Egloff erklärt, welchen Nutzen die Studierenden daraus ziehen.

IVO CATHOMEN

**– Herr Egloff, Sie führen die Studierenden in die Erarbeitung eines Businessplans ein. Welche Bedeutung hat ein Businessplan im Corporate Real Estate Management heute in der Praxis?**

– Unternehmen und die öffentliche Hand (Gemeinden, Kantone, Institutionen, etc.) agieren in einem anspruchsvollen wirtschaftlichen und politischen Umfeld. Sie erbringen ihre Dienstleistungen und fertigen ihre Produkte in eigenen Gebäuden und gemieteten Flächen. Oftmals gehören die Immobilien neben dem Personal zu den grössten Ausgaben im jährlichen Budget. Die eigengenutzten Immobilien sind somit von entscheidender langfristiger Bedeutung. Diese Erkenntnis führt dazu, dass immer mehr Unternehmen und Institutionen der öffentlichen Hand sich der Ressource «Raum» bewusst werden. Der Businessplan baut auf der Geschäftsstrategie auf und unterstützt durch die vernetzte Betrachtung des Marktes, der eigenen Möglichkeiten, sowie der finanziellen Auswirkungen und Risiken das Verständnis über die Rolle der Immobilien. Somit bildet er die Grundlage für strategische Entscheidungen und unterstützt durch konkrete Massnahmen die Kernaufgaben des eigenen Unternehmens. Dank der umfassenden und nachvollziehbaren Systematik ist der Businessplan heute ein etabliertes Instrument und wird in Zukunft als aussagekräftiges Entscheidungs- und Umsetzungsinstrument noch weiter an Bedeutung gewinnen.

**– Nicht selten weichen Plan und Realität voneinander ab. Was bewahrt vor allzu optimistischen Annahmen?**

– Wer heute im ständig ändernden wirtschaftlichen und politischen Umfeld erfolgreich agieren will, muss seine Stärken kennen und diese rasch umsetzen. Diese geforderte Flexibilität steht im Widerspruch zu den oft kapitalintensiven und langfristigen Verpflichtungen die sich bei Bau, Kauf oder Miete von Geschäftsräumen ergeben. Der Businessplan wird nicht nur einmal erstellt und dann im Schrank versorgt. Er dient als Arbeitsinstrument für die eigenen Immobilienspezialisten an dem sie sich auch messen lassen. Dank der systematischen und vernetzten Betrachtung aller geschäfts- und immobilienrelevanten Einflussgrös-



• **BIOGRAPHIE**  
**MARKUS EGLOFF**  
**(48)**

ist dipl. Bauingenieur ETH/SIA, doktoreierte an der ETH Zürich zum Thema «Ziele und Lenkungsmöglichkeiten des Bauherrn». Er verfügt über langjährige und breite Führungserfahrung im Immobilien- und Finanzbereich. So baute er das Portfoliomanagement für die eigengenutzten Liegenschaften der Credit Suisse Group in der Schweiz auf und war in verschiedenen Managementfunktionen verantwortlich für Investitionen in Immobilien und Projektentwicklungen. Seit 2007 hat er einen Lehrauftrag im Rahmen des Masterstudiums in Real Estate Management am Swiss Real Estate Institute. Heute ist Markus Egloff unabhängiger Immobilien- und Finanzberater. Er ist Partner der Firma ImmoStrat GmbH in Uster.

sen werden regelmässig (z.B. jährlich) die getroffenen Annahmen mit der Realität verglichen. Dabei können Entscheidungen überdacht und verschiedene Szenarien in der mehrjährigen Planerfolgsrechnung für die eigengenutzten Immobilien aufgezeigt werden. Mit Hilfe des Businessplans wird auch sichergestellt, dass die relevanten Risiken erkannt und überwacht werden.

**– Businesspläne sind für Kapitalgeber unerlässlich. Worauf achten diese im Businessplan besonders?**

– Das Corporate Real Estate Management in Unternehmen und das Public Real Estate Management bei der öffentlichen Hand sind wichtige Unterstützungsfunktionen. Sie gehören nicht zu den Kernaufgaben, können jedoch einen massgeblichen Beitrag zum Geschäftsergebnis, zur Produktivität, zum Arbeitsklima und zum

Image leisten. Ein vorhandener Businessplan sagt aus, dass die Hausaufgaben in diesem Bereich gemacht worden sind. Zeigt er doch auf, wie sich die Immobilienkosten zukünftig entwickeln werden, welches Wertsteigerungspotenzial in den eigenen Gebäuden ist und welche Massnahmen ergriffen werden, um diese aktiv zu bewirtschaften. Für Kapitalgeber sind dies wichtige Aspekte in ihrer Risikobetrachtung und können in der Gesamtbeurteilung einer Unternehmung oder eines Projekts entscheidend sein.

**– Welches sind die brennendsten Fragestellungen und Herausforderungen, denen Sie im Zusammenhang mit dem Businessplan im Geschäftsalltag begegnen?**

– Die Studenten erarbeiten im 2. Semester einen Businessplan. Dabei sind sie frei, ob die Thematik aus dem Corporate oder

aus dem Public Bereich stammt. Wichtig ist, dass sie einen realen Fall mit konkreten Fragestellungen aus der Praxis bearbeiten.

Im Bereich Corporate Real Estate Management können dies Unternehmen sein, die aufgrund der Neuausrichtung ihrer Geschäftstätigkeit Kapital und mehr

ergeben. Oder bei der Neupositionierung von Spitälern und Hochschulen stellt sich die Frage, wer künftig für diese Gebäude verantwortlich ist.

Bei den meisten dieser Fragestellungen liegt die Herausforderung einerseits in der Bestandaufnahme, also darin herauszufinden, um welche Liegenschaften es da-

alität wird ein solcher Businessplan in einem Team von internen und externen Spezialisten erarbeitet. Dabei geht es darum eine breite interne Akzeptanz zu erreichen. Der Erfolg wird daran gemessen, wie gut die vorgeschlagenen Massnahmen umgesetzt werden können, und das ist nur im Team möglich.

**– Welchen Tipp haben Sie aus Ihrer Erfahrung an den Verfasser oder die Verfasserin eines Businessplans?**

– Der Weg ist das Ziel! Nutzen Sie den Businessplan als Instrument zur systematischen und umfassenden Aufarbeitung des Themas Immobilien. Damit verstehen Sie die Zusammenhänge zwischen den Anforderungen der Nutzer an Ihre Immobilien, und wie Sie diese erfüllen können. Machen Sie eine möglichst umfassende Beurteilung und lassen Sie sich nicht von offensichtlichen oder einfachen Lösungen blenden. Definieren Sie eine nachvollziehbare Immobilienstrategie und lassen Sie sich daran messen. Dieses Vorgehen erhöht Ihre Glaubwürdigkeit als Real Estate Manager. Darüber hinaus bietet Ihnen die etablierte Darstellung als Businessplan intern und extern die nötige Akzeptanz und Unterstützung, um mit den eigengenutzten Liegenschaften zum Erfolg Ihrer Firma oder Ihrer Organisation beizutragen.

## » Wer heute im ständig ändernden wirtschaftlichen und politischen Umfeld erfolgreich agieren will, muss seine Stärken kennen und diese rasch umsetzen.«

MARKUS EGILOFF

Büroflächen brauchen, aber nicht mehr so viele Produktionsanlagen benötigen. Es können auch Firmen sein, die in den letzten Jahren stark gewachsen sind und nun im aktuellen Marktumfeld nach Kostenoptimierungsmöglichkeiten suchen. Dabei stehen Fragen wie Flächenoptimierung und Standortzusammenlegungen im Vordergrund.

Im Public Real Estate Management können Fusionen von Gemeinden ein Thema sein. Dabei geht es neben der zukünftigen Nutzung der mehrfach vorhandenen Gemeinde-, Schul- und Feuerwehr- Gebäude auch um die finanziellen und organisatorischen Konsequenzen, die sich daraus

bei geht und wie viel der Betrieb und Unterhalt heute kostet. Andererseits gilt es die zukünftigen Anforderungen an diese Liegenschaften zusammen mit den Nutzern zu definieren. In diesem Kontext wird entschieden, ob Liegenschaften verkauft, gekauft, gemietet oder gebaut werden.

**– Die Arbeit wird im Team bewältigt. Ist das auch in der Realität so?**

– Ja. Der Businessplan umfasst Fragestellungen aus der strategischen Ausrichtung, dem Marktumfeld, der eigenen Organisation, dem Finanz- und Rechnungswesen, dem Projektmanagement, dem Vertragswesen, sowie aus dem Bau- und der Bewirtschaftung von Immobilien. In der Re-