



KMU Büromieter Monitor 2018

Eine unterschätzte Nachfragegruppe auf dem Mietermarkt

Autoren:

Steven Bruinsma, Daniel Hediger, Christian Kraft, Mirko Meister,
Felix Thurnheer

www.hslu.ch/immobilien

KMU Büromieter Monitor 2018

Eine unterschätzte Nachfragegruppe auf dem Mietermarkt

	Vorwort	3
1.	Management Summary	5
2.	Schweizer KMU: Eine unterschätzte Nachfragegruppe?	9
2.1	Zu viele Büros, und zudem die Falschen?	9
2.2	Vielfalt und Dynamik: KMU als eigenes Nachfragesegment	12
2.3	Fazit und Implikationen für Angebot und Nachfrage	15
3.	Corporate Real Estate Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen	19
4.	Nachfrageverhalten von KMU-Büromietern	23
4.1	Herausforderungen der Bürovermarktung	23
4.2	Schwerpunkt dieses Beitrags	23
4.3	Herausforderungen Immobilienmarketing	23
4.4	KMU-Büromietersicht	27
4.5	Interviews	27
4.6	Empfehlungen	32
4.7	Massnahmen	34
5.	Neupositionierung eines Single-Tenant-Gebäudes als Multitenant-Gebäude für KMU-Mieter	37
5.1	Ausgangslage	37
5.2	KMU-Nutzerbedürfnisse: Chance oder Gefahr?	37
5.3	Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Leerstandsflächen-Management	38
5.4	Verhandeln mit Mieter und Nutzer – Segen oder Fluch?	41
5.5	Storytelling bei der Objektplatzierung	42
5.6	Erkenntnisse und Learnings	42
	Literatur	45
	Die Autoren	46

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Informationsasymmetrien sind in allen Märkten mühsam. Etwa wenn gute Produkte auf dem Markt sind, Interessenten diese aber nicht finden. Oder wenn es Bedarf nach neuen Produkten gibt, Anbieter diesen aber nicht erkennen oder verstehen. Auf der einen Seite entstehen dadurch Absatzprobleme und Fehlinvestitionen. Auf der anderen Seite verlieren Kunden Zeit, Geld und Nerven im Suchprozess nach dem richtigen Angebot. In den Standardsegmenten der Immobilienwirtschaft sorgen digitale Informations- und Maklerportale langsam für eine Reduktion dieser Asymmetrien zwischen Anbietern und Nutzern. So wird es zum Beispiel für Wohnungssuchende immer einfacher, die passende Wohnung zu suchen, zu vergleichen und zu finden. Eigentümer können ihre Wohnungen zielgerichtet entwickeln und an eine vergleichsweise homogene Kundengruppe vermarkten.

Bei Mietangeboten für kleine- und mittlere Unternehmen (KMU) sieht die Welt ganz anders aus: Sie sind in vielerlei Hinsicht äusserst heterogen. Von einem bis 250 Mitarbeitenden, Spitex, Arztpraxen, «Omni-Channel» Detailhändler, Möbelmanufakturen, Anwaltskanzleien, IT-Unternehmen, medizinische Labors und Forschungs- und Entwicklungsfirmen. Diese Beispiele haben selbst bei vergleichbaren Unternehmensgrössen ganz unterschiedliche Ansprüche an Fläche, Lage und Ausstattung. Häufig werden lediglich Grössen unter 250 m² nachgefragt. Und dies in einem Markt der durch Inserate wie «Hier entstehen hochwertige Büroflächen ab 2'000 m²» gekennzeichnet ist. Problematisch ist in diesem Beispiel nicht nur die fehlende Übereinstimmung der Fläche, sondern «hochwertig» heisst in der Regel auch «teuer». Auch in diesem Punkt hat der Spitexanbieter in der Agglomeration wenig gemeinsam mit der Anwaltskanzlei im Zürcher Seefeld.

580'000 KMU (98% der Schweizer Unternehmen) sind eine sehr grosse Nachfragegruppe für den Schweizer Immobilienmarkt. Es ist nicht einfach, den vielen und vielfältigen Unternehmen dieser Nachfragegruppe standardisierte Räume und Vermietungsprozesse anzubieten. Klar ist jedoch: Ohne diese grosse Nachfrage zu systematisieren und die gemeinsamen Bedürfnisse zu analysieren, werden die Informationsasymmetrien auch zukünftig Bestand haben. Im schlimmsten Fall bedeutet dies: Weiter zunehmender Leerstand bei Gross- und Kleinflächen und Nutzer, die nach langem Suchprozess für ihre Bedürfnisse suboptimale Büros mieten. Oder sie organisieren sich in lokalen Clustern selbst, weil sie als kleines Einzelunternehmen in der grossen Welt der Immobilien kaum Gehör finden.

Wir meinen: Dies sind genügend Gründe, um sich vertieft mit KMU als Büromieter auseinanderzusetzen. Wir starten hiermit die Reihe KMU Büromieter Monitor mit der vorliegenden Übersicht zur Marktstruktur, Nutzerbedürfnissen und Herausforderungen im Vermarktungs- und Vermietungsprozess. Im Namen aller Autoren und Mitwirkenden wünschen wir Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Markus Schmidiger
Leiter CC Immobilienmanagement
Hochschule Luzern

Christian Kraft
Projektleiter CC Immobilienmanagement
Hochschule Luzern

1. Management Summary

Christian Kraft, HSLU

Der vorliegende Büromieter Monitor für das Segment der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) analysiert die Marktsituation, Nutzerbedürfnisse, Vermarktungs- und Vermietungsprozesse. Im Vergleich zu den Flächen- und Raumbedürfnissen grosser Dienstleistungsunternehmen ist das KMU-Segment trotz der absoluten Grösse (580'000 KMU, 98 Prozent der Schweizer Unternehmen) noch unterforscht. Die Folge ist ein Informationsdefizit seitens Immobilieneigentümern und Dienstleistern. Es fällt entsprechend schwer, bedürfnisgerechte Produkte zu entwickeln und diese in ihrer kleinteiligen Menge effizient und wirtschaftlich zu vermieten. Diese Problematik wird durch ein ebenso grosses Informationsdefizit auf Seiten der Nutzer verschärft. Um Kompetenzen für das eigene Flächen- und Immobilienmanagement aufzubauen, sind die meisten KMU zu klein. Häufig fehlt die Vernetzung mit der Anbieterseite und das finanzielle, technische und vertragsrechtliche Knowhow. Die beiderseitigen Informationslücken erschweren, verlängern und verteuern das «Matching» beider Seiten. Und dies, obwohl die Nachfrage intakt ist und ein sehr umfangreiches Angebot zur Verfügung steht.

KMU-Markt: Vielfalt an Branchen und Grössen

Das Potenzial, diesen Markt stärker als eigenes Nachfragesegment zu systematisieren, ist gross. Dabei fallen vor allem die Kleinunternehmen mit einem Flächenbedarf zwischen 150 und 750 m² zwischen Stuhl und Bank: Sie sind zu gross, um von Betreibermodellen wie Coworking zu profitieren, und zu klein um als «Single-Tenant», also als bei Eigentümern beliebter Alleinmieter aufzutreten. In einem Wincasa-Beispielportfolio macht diese Nachfragekategorie mehr als ein Drittel der Verträge mit einer durchschnittlichen Flächengrösse von 280 m² aus. Im Beispielportfolio sind Büroflächen an Grossunternehmen aus 24 Branchen vermietet. Die Verträge mit KMU streuen jedoch über 48 Branchen, von denen mehr als die Hälfte nicht als klassische Bürobranchen gelten. Das bedeutet: Die benötigten Räumlichkeiten sind nicht nur kleinteilig, sondern müssen gleichzeitig sehr flexibel nutzbar sein. Büros gehen bei KMU häufig Hand in Hand mit Zusatzbedarf an Logistik, Kleinserienproduktion und Verkauf.

Starke regionale Ungleichgewichte zwischen Angebot und Nachfrage

Je nach Tätigkeit, Mobilitätsanforderungen, Ertragsstärke und regionalen Kundengruppen ist Zentralität

für viele KMU nicht oberstes Gebot der Standortqualität. Das Angebot an Flächen konzentriert sich jedoch stark auf die zentralen Lagen der Grosszentren. Hier besteht ein markanter Angebotsüberhang. KMU haben die Qual der Wahl. Die Suche nach adäquaten Flächen, das «Matching» von Betriebsabläufen und Mitarbeiterbedürfnissen mit dem richtigen Raum, gleicht oftmals der Suche nach der Nadel im Heuhaufen. In den äusseren Agglomerationen und in ländlichen Regionalzentren lässt das Angebot markant nach. Doch auch hier suchen KMU Flächen und es besteht ein Nachfrageüberhang.

Nutzer: Interviews generieren interessante Einblicke in Mieterbedürfnisse

Eine kleine Anzahl zufällig ausgewählter, qualitativer Interviews mit Nutzern ermöglicht wertvolle anekdotische Einblicke in das Entscheidungs- und Suchverhalten von KMU. Die Neugründung und das Wachstum sind wenig überraschende Gründe für die Raumsuche. Einmal auf der Suche, bezeichneten die Nutzer den Vergleich von Mietobjekten als aufwändig. Sie bemängelten auch die Qualität der Informationen. Keiner der Interviewpartner wendete sich an das bestehende Bewirtschaftungsunternehmen, um eine neue Raumlösung für das Wachstum zu finden. Auch andere Experten wurden nicht zu Rate gezogen, obwohl kein eigenes Immobilien Knowhow zur Verfügung stand.

Unterstützung durch Eigentümer:

KMU als Immobilien-Kunden binden und befähigen

Der eigentliche Entscheidungsprozess und die Strategiedefinition für das Wachstum finden in den Unternehmen jedoch weit vor dem eigentlichen Suchprozess statt. Die «Customer Journey» startet somit viel früher. Die Informationsasymmetrien könnten somit früher abgebaut werden. Es ist somit ratsam, langfristige Kundenbeziehungen zu KMU aufzubauen, um sie frühzeitiger begleiten zu können. Zudem können Eigentümer diesen Informationslücken entgegenwirken, in dem sie allgemeine Hintergrundinformationen zu Büromietverträgen, Vorteile von neuen Bürolayouts für KMU, Wegleitungen, Checklisten für die Büroflächensuche und Videokurse anbieten.

Professionalisierung und Automatisierung von Beratungsprozessen

Heute ist der Mangel an guten Beratungsprozessen für KMU vor allem auf die fehlende Wirtschaftlichkeit zurückzuführen. Die Professionalisierung und die Steigerung des Angebotes in diesem Bereich lässt sich somit

nur über einen höheren Automatisierungsgrad erreichen. Da dazu in der Immobilienbranche die Erfahrungen fehlen, sind Best Practices in anderen B2B-Branchen zu suchen und zu übertragen. Das Ziel ist es, dem Interessenten Hilfsmittel an die Hand zu geben, damit er den Prozess selbst steuern kann und besser informiert in das Gespräch mit Bewirtschaftern und Vermarktern einsteigen kann.

**Viele KMU in einem «Multi-Tenant-Gebäude»:
Herausforderungen bei der Vermarktung**

Die Vermietung von Flächen an KMU in einem «Multi-Tenant-Gebäude», also ein Bürogebäude mit einer Vielzahl unterschiedlicher Mieter, ist komplex. Die einzelnen Unternehmen zeichnet vor allem der ausgeprägte Wunsch aus, einfach und unkompliziert zu betriebsbereiten Flächen zu finden und Verträge abzuschließen. Zwischen den Mietern entstehen jedoch Abhängigkeiten, die der Vermarkter permanent im Auge behalten muss. Allen voran steht die Frage, wie viele Parteien

sich überhaupt wirtschaftlich und baulich in einem Gebäude unterbringen lassen, ohne sich gegenseitig negativ zu beeinflussen. Einer Immobilien-Transformation sollten deshalb immer strategische Überlegungen in Form einer 360°-Betrachtung vorausgehen. Das Denken in Szenarien ermöglicht bei einer Transformation eine gute Einschätzung von Ertrags-, Kosten-, Risiko- und Rendite-Potenzialen. Für eine erfolgreiche Positionierung eines Multi-Tenant-Hauses sollte das Projektteam aus einem Vermarkter, einem Bauspezialisten, einem Bewirtschafter und Innenarchitekten bestehen. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit der Projektgruppe ist matchentscheidend. Die Rollen und Schnittstellen sollten vorher geklärt sein. Für die erfolgreiche Vermietung an mehrere zufriedene KMU und deren Mitarbeiter hängt letztlich viel von der Betreuung durch das Vermietungsteam und vom Gebäude ab. Dieses muss über Image, Lage, Ausstattung und transformierte Einzelflächen den Wunsch wecken, die Geschichte des Gebäudes als neuer Nutzer fortzusetzen.

2. Schweizer KMU: Eine unterschätzte Nachfragegruppe?

Christian Kraft, HSLU und
Felix Thurnheer, ImmoCompass AG

Klein und Mittelunternehmen sind Treiber der Wirtschaft, sehr heterogen bezüglich Geschäftsmodellen, Tätigkeiten und Branchen und geographisch breit gestreut. Dies erschwert standardisierte Flächenangebote innerhalb zentrumsorientierter Anlagestrategien von Immobilieneigentümern. Dieser Beitrag nimmt Grössen- und Branchenstrukturen sowie geographische Verteilung von KMU-Nachfrage und Flächenangebot unter die Lupe und leitet aus der Marktsituation Implikationen für Nutzer und Eigentümer ab.

2.1 Zu viele Büros, und zudem die Falschen?

In den letzten Jahren hat sich aufgrund kapitalinduzierter Bautätigkeit in Kombination mit konjunkturellen Schwächephasen vielerorts ein Überangebot an Büroflächen aufgebaut. Bei genauerer Betrachtung ist dies jedoch ein sehr lokales und segmentspezifisches Phänomen grosser Dienstleistungsflächen mit Lagechwächen. Viele Städte beklagen dagegen, dass sie Unternehmen für Ansiedlungen keine adäquaten Flächen bieten können. Die Entwicklungszeiträume sind zu lang, um den Planungsprozess bei Interessensbe-

kundung von Nutzern zu starten. Denn suchende Unternehmen verlangen schnelle Lösungen.

Grossunternehmen im Zentrum des Interesses

In dieser gesamten Thematik des Büromarktes stehen Grossunternehmen im Zentrum des Interesses. Bei Standortverlagerungen und strukturellen Veränderungen sind viele Arbeitsplätze betroffen und entsprechend relevant sind diese Bewegungen aus ökonomischer, gesellschaftlicher und immobilientechnischer Sicht. Grossunternehmen benötigen letztlich grosse Liegenschaften, von denen auch das direkte Umfeld oder eine ganze Stadt profitieren kann.

Heterogene KMU als stärkste Treiber des Beschäftigungswachstums

Die Aussichten für einen sukzessiven Abbau von Leerständen im Büroflächenmarkt sind grundsätzlich gut, da Wirtschaftswachstum und Beschäftigtenwachstum positiv sind. Das Beschäftigtenwachstum reagiert dabei leicht verzögert auf den Wirtschaftsgang. Aus etwa 1.6% jährlichem BIP-Wachstum zwischen 2011 und 2015 resultierte ein Beschäftigungswachstum von 1.14%. Beim aktuell erwarteten BIP-Wachstum von rund 2% zwischen 2017 und 2019 dürfte das Wachstum rund 55'000 Beschäftigte pro Jahr erreichen (vgl. Abbildung 1).

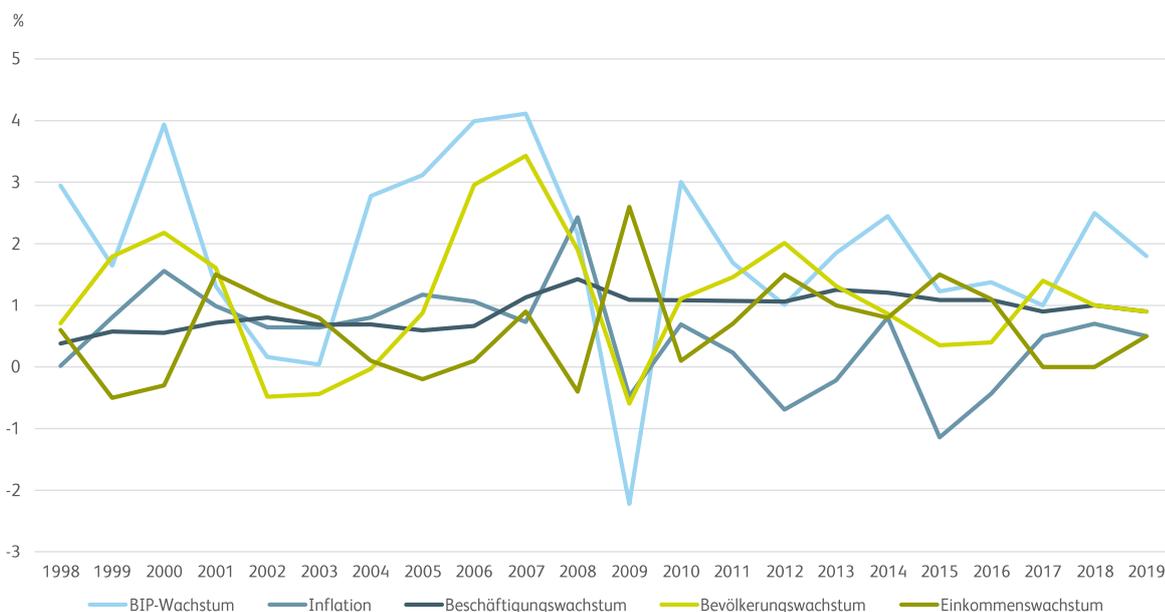


Abbildung 1: Makrokonjunkturelle Faktoren der Flächennachfrage, Wachstum in %; 2017/2018: Prognose (BFS, KOF)

	2011	2015	Differenz	Differenz in %	Differenz p.a.	%
Mikrounternehmen	1'198'996	1'248'014	49'018	4.09	12'255	1.02
Kleinunternehmen	1'376'364	1'439'151	62'787	4.56	15'697	1.14
Mittelunternehmen	1'261'000	1'299'848	38'848	3.08	9'712	0.77
Grossunternehmen	862'682	927'150	64'468	7.47	16'117	1.87
Total	4'699'042	4'914'163	215'121	4.58	53'780	1.14

Abbildung 2: Beschäftigungswachstum in Vollzeitstellen nach Unternehmensgrössen (Statent, BFS)

	Flächen in m ²	Zusatznachfrage in m ²	Notwendige Anzahl Flächen
Mikrounternehmen	Bis 150	215'213	1'435
Kleinunternehmen	Bis 750	204'6027	272
Mittelunternehmen	Bis 3'750	100'401	27
Total		519'641	

Abbildung 3: Aus dem Beschäftigungswachstum generierte Flächennachfrage (ImmoCompass, Statent, BFS)

KMU sind, insgesamt und in absoluten Zahlen, die stärksten Treiber des Beschäftigungswachstums. Mit einem Plus von 150'000 Mitarbeitenden von 2011 bis 2015 wuchsen die KMU fast dreimal stärker als die Grossunternehmen. Sie sind die Treiber der Wirtschaft und enorm vielfältig in rechtlicher, wirtschaftlicher und räumlicher Hinsicht (vgl. Abbildung 2).

Sie sind über Verbände nach Branchen organisiert und statistisch in der «Allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige» (NOGA; BFS) kategorisiert. Diese Vielfalt erschwert die Einschätzung, wieviel zusätzliche Büroflächennachfrage durch dieses Wachstum entsteht. Der Raumbedarf ist vielfältig, von Produktion, Labor, Schulung, Werkstatt, Gewerbe, Verkauf bis hin zu Ausserräumen. Viel Arbeit von Kleinunternehmen findet zudem beim Kunden, unterwegs oder eben auch zu Hause statt. Deshalb erfolgt hier die Schätzung nach dem Bürobedarf über eine branchenspezifische Gewichtung der Bürotätigkeiten von KMU.

520'000 m² Zusatznachfrage durch KMU pro Jahr

Insgesamt dürfte das Beschäftigungswachstum von KMU eine Zusatznachfrage von 520'000 m² Büroflächen pro Jahr generieren. Dies entspricht gut zwei Drittel der gesamten jährlichen Zusatznachfrage und der Annahme, dass heute für gut 50% aller neuen KMU-Mitarbeiter ein Büroarbeitsplatz oder vergleichbares (z.B. Labor; F&E) benötigt wird. Besonders interessant ist dabei die kleinteilige Struktur der benötigten Flächen. Mikrounternehmen benötigen mit wenigen Mitarbeitern pro Unternehmen sehr viele Büros. Für sie stellt sich unter allen Unternehmen die dringende Fra-

ge, ab welcher Grösse eine eigene Mietfläche wirtschaftlich sinnvoll ist, oder ob sie sich in Betreibermodelle wie zum Beispiel Coworking oder Businesscenter einmieten.

Geographisch breite Streuung der Zusatznachfrage

Neben der benötigten Flächengrösse gibt es ein zweites, starkes Unterscheidungskriterium der Nachfrage von grossen Dienstleistungsunternehmen. KMU und ihr Beschäftigungswachstum sind geographisch breit gestreut. Während die Flächennachfrage in den Grosszentren und ihren direkten Agglomerationen am stärksten ist, gibt es zahlreiche Mittel- und Regionalzentren mit beträchtlichem Nachfragewachstum und viele ländliche und periphere Orte mit moderatem Zuwachs. Abbildung 4 visualisiert das Wachstum geographisch für Kleinunternehmen. Regionale Kundengruppen, gute verkehrstechnische Erreichbarkeiten zwischen den Grosszentren, Parkplätze oder preisgünstige Raumkombinationen von Büro, Lager und Gewerbe können entscheidend sein für die Standortwahl ausserhalb der Zentren.

Angebote konzentrieren sich auf Zentren

Zudem entfallen 80% der KMU-Nachfrage auf Flächen bis maximal 750 m². Hier lässt sich eindeutig feststellen, dass insgesamt mehr als genug Räume dieser Grössen auf dem Markt sind. Alleine im Kanton Zürich waren nur im Monat Juni 2018 rund 200'000 m² Bürofläche der Grössenklasse bis 750 m² im Angebot – davon alleine 80'000 m² auf Zürcher Stadtgebiet. Die Jahresnachfrage dürfte sich somit alleine in den Stadtgebieten der fünf Grosszentren problemlos decken las-

KMU: Zusatznachfrage durch Beschäftigtenwachstum

In den Gemeinden mit mindestens 1'000 Beschäftigten
ist das Beschäftigtenwachstum ...

- positiv
- unverändert
- negativ

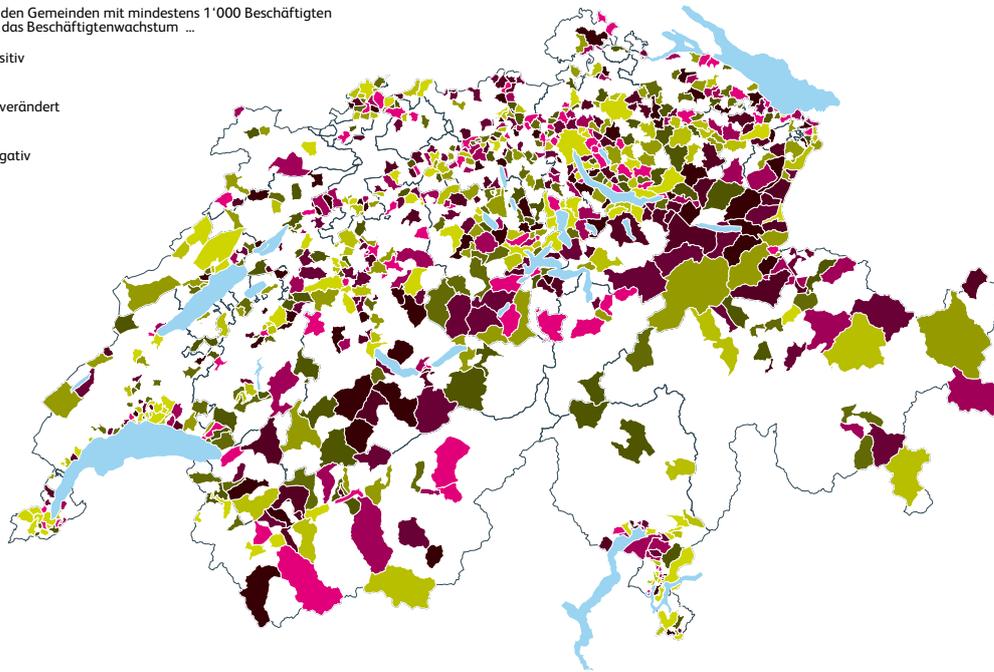


Abbildung 4: Regionale Verteilung der Nachfrageänderung durch Kleinunternehmen (Quelle: BFS, ImmoCompass AG)

KMU: Passendes inseriertes Angebot

In den Gemeinden mit mindestens
1'000 Beschäftigten sind ...

- viele Flächen inseriert
- wenige Flächen inseriert

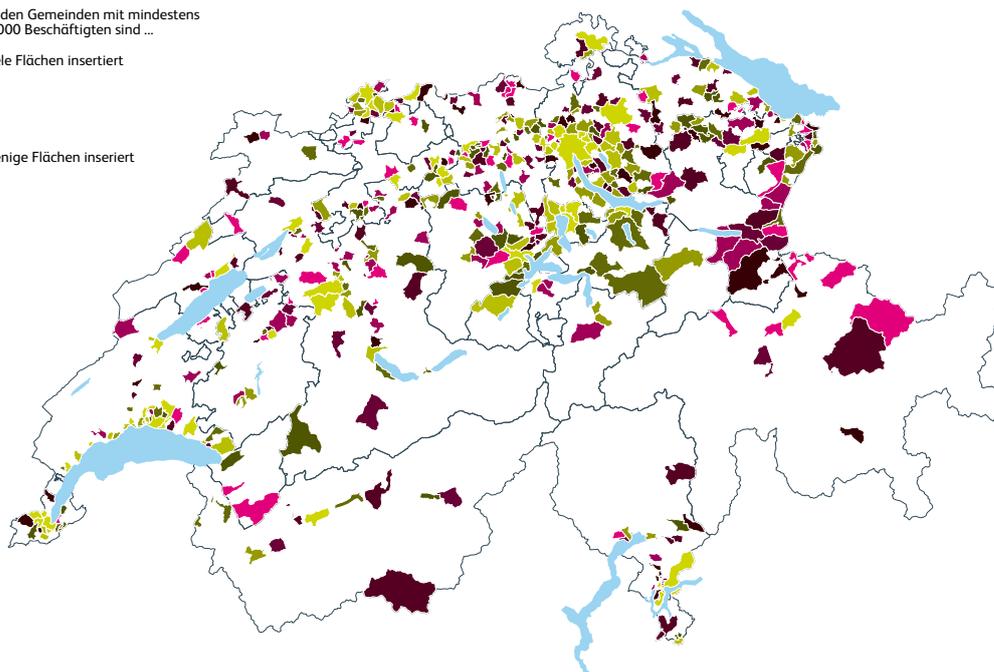


Abbildung 5: Verfügbares Angebot für Kleinunternehmen (Quelle: BFS, ImmoCompass AG)

sen. Es sind somit also mehr als genug Flächen im Angebot. Doch nicht jeder Unternehmer möchte nach Zürich, Genf, Basel, Bern oder Lausanne. Abbildung 5 zeigt, wie stark das Flächenangebot in den unmittelbaren Zentren und ihren angrenzenden Agglomerationsgemeinden ist – und wie stark das Angebot in Richtung Peripherie schliesslich abfällt.

Angebotsflut vs. Knappheit

Als Resultat stehen Unternehmen, die in den Ballungszentren nach Büros suchen, vor einer Flut von Angeboten. Hier gilt es, das Richtige zu finden. Dagegen gibt es in Agglomerationsstädten, kleineren Regionalzentren und ländlichen Regionen häufig kaum Auswahl. Abbildung 6 «Flächenbedarf zum passenden Angebot» stellt Nachfrage und Angebot ins Verhältnis. Sie zeigt die Fehlallokation exemplarisch für Kleinunternehmen mit einem Flächenbedarf zwischen 150 und 750 m² in Gemeinden mit mindestens 1000 Beschäftigten. Ein fast identisches Bild ergibt sich bei der Betrachtung der Mikrounternehmen im Verhältnis zu Flächen unter 150 m². Hauptgrund liegt in der Anlagestrategie grosser Eigentümer. Aus Risikoüberlegungen werden zentrale Standorte mit guter ÖV-Erreichbarkeit entwickelt. Für die Vermietung an wertschöpfungs-

starke, grössere Dienstleistungsunternehmen ist die Lagequalität Trumpf. Wenige hundert Meter Entfernung zur nächsten hochfrequentierten S-Bahnhaltestelle können für den Vermietungserfolg matchentscheidend sein. Die Heterogenität von KMU sorgt allerdings dafür, dass sich diese Regel nicht generell auf die Standortpräferenzen kleiner Unternehmen übertragen lässt.

2.2 Vielfalt und Dynamik: KMU als eigenes Nachfragesegment

Neben der ungünstigen regionalen Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage erschwert zudem die Heterogenität von KMU ihre Raumbedürfnisse zu verstehen. Die Unternehmen entstammen unterschiedlichen Branchen. Ein Spitex-Unternehmen hat andere Raum-, Flächen- und Standortpräferenzen als ein IT-Unternehmen und wiederum als ein Ingenieurbüro. Besonders schwierig wird es dann, wenn heutige Unternehmen nicht mehr in die antiquierten Immobilienraster von Büro, Gewerbe, Detailhandel sowie Lager und Logistik passen. Omni-Channel-Retailer verkaufen ihre Produkte zum Beispiel auf allen Kanälen. Sie benötigen Ausstellungsfläche, Büros für E-Commerce, Lagerfläche

KMU: Flächenmehrbedarf zum passenden Angebot

In den Gemeinden mit mindestens 1'000 Beschäftigten sind im Vergleich mit der Nachfrage ...

zu viel Fläche inseriert
zu wenig Fläche inseriert

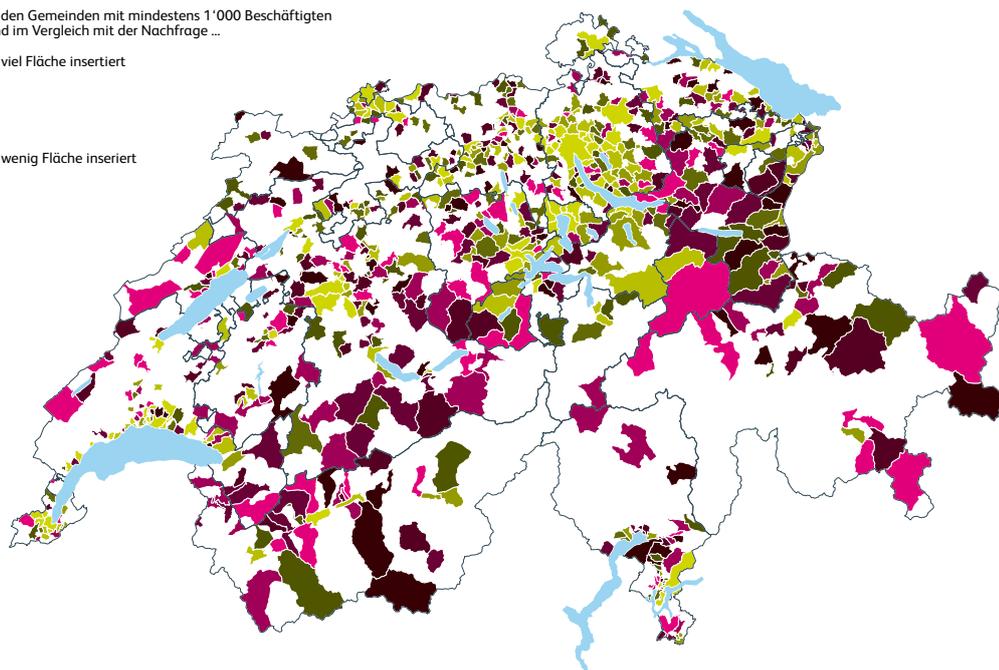


Abbildung 6: Regionale Ungleichgewichte von Angebot und Nachfrage (Quelle: BFS, ImmoCompass AG)

und allenfalls noch Gewerberaum für Reparaturen und Kleinserienproduktion. Eine ähnliche Vielfalt ergibt sich bei Händlern von heutigen Fahrzeugen, Firmen im Unterhaltungs- und Kulturbereich, Informationstechnologie etc.. Diese Kombinationen sind keine Seltenheit mehr, passen weder in das traditionelle Verständnis der Immobiliensegmente, noch in die rigide statistische Kategorisierung der NOGA-Welt.

Kleinunternehmen: Wachstumsschwerpunkt liegt bei untypischen Büronachfragern

Auch im Hinblick auf das Wachstum von Kleinunternehmen sind die wachstumsstärksten Branchen nicht nur typische Büroflächennachfrager. Ganz im Gegenteil: In den drei Branchen des Gesundheits- und Sozialwesens sowie der Bildung dürfte es viele Ärzte, Pflegedienste, Therapeuten und Bildungsanbieter mit sehr spezifischen Raumbedürfnissen geben (vgl. Abbildung 7). Diese wachstumsstarken Branchen im Bereich Kleinunternehmen können ebenfalls nur limitiert von der Fülle an Immobilienangeboten klassischer Büroflächen in den Zentren profitieren.

Repräsentatives Portfolio bestätigt Heterogenität empirisch

Die Auswertung eines repräsentativen Portfolios bestehend aus Büroflächen, die von Wincasa bewirtschaftet werden, bestätigt die grosse Heterogenität der Branchen. Aus den weit über 2'000 Büromietverträgen ei-

nes Wincasa-Vergleichsportfolios wird ersichtlich, dass Industriebetriebe aus den Bereichen Chemie, Medizin, aber auch Detailhändler zu den Mietern von grossen Büroeinheiten gehören. Die grosse Anzahl der Mietverträge kommt aber von den KMU (82%). Und auch hier wird ersichtlich, dass unter den 25 stärksten Büronachfragern neben den erwarteten büroaffinen Branchen auch zahlreiche Branchen mit sehr heterogenen Raumbedürfnissen sind. Diese sind nicht unbedingt typisch für zentrale Lagen.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die enorme Streuung der Mietverträge von KMU in der Branchenlandschaft. Während sich die Flächenanteile von Grossunternehmen im Portfolio auf 24 Branchen (von «Sonstige Dienstleistungen» bis «Maschinenbau») erstrecken, werden weitere 2.3% der Flächen von KMU aus weiteren 24 untypischen Bürobranchen angemietet. Auch wenn dieser Anteil am Gesamtportfolio klein ist, so summiert sich dieser Bedarf dennoch auf insgesamt fast 40'000 m².

Flexible Räume werden als Ateliers vermarktet

Die Vielzahl an Raumnutzungen im Kleinflächensegment stellt Immobilieneigentümer vor Probleme bei der nutzungsspezifischen Vermarktung. Viele Eigentümer und Entwickler haben erkannt, dass sich die Nutzung eines Raumes gerade für kleine Unternehmen immer weniger antizipieren lässt. Die Lösung besteht darin, die Nutzung in Ateliers offen zu lassen. Hinzu



Abbildung 7: Wachstum von Kleinunternehmen nach Branchen 2011–2015 (Quelle: BFS)

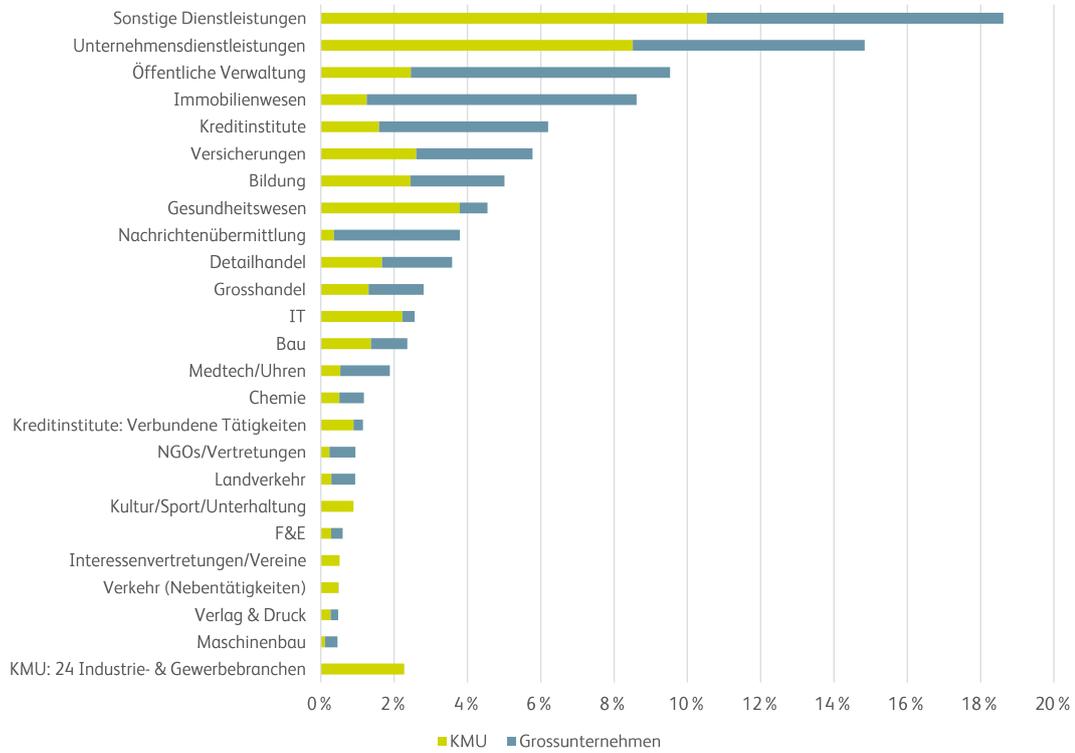


Abbildung 8: Büroflächenverteilung nach Branchen in einem Vergleichsportfolio (Quelle: Wincasa)

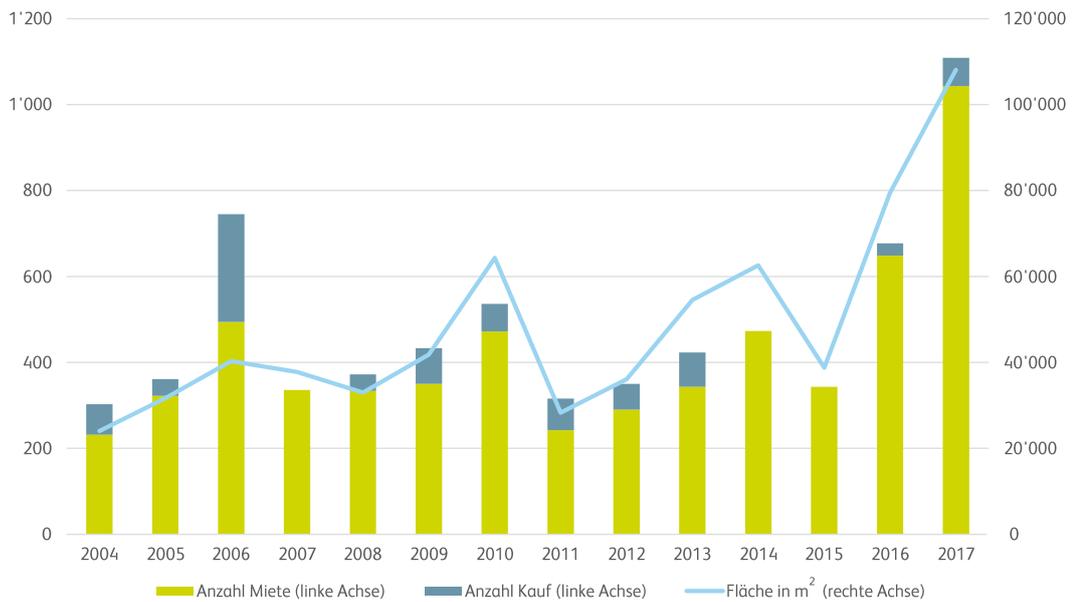


Abbildung 9: Entwicklung und Fläche inserierter «Ateliers» (Quelle: ImmoDataCockpit)

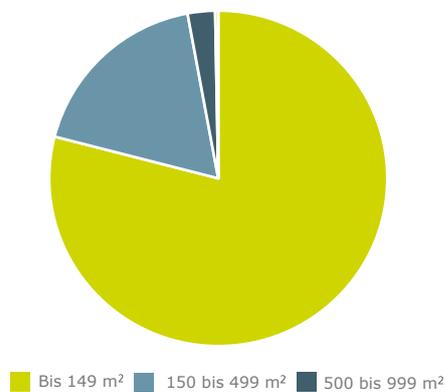


Abbildung 10: Flächenverteilung «Ateliers» nach Grössenklassen (Quelle: ImmoDataCockpit)

kommt, dass bei Kleinstunternehmern häufig Arbeit und Freizeit miteinander verschmelzen, weshalb in einigen Ateliers, oder ähnlich vermarkteten Räumen, auch eine Wohnnutzung möglich ist. Oftmals wird hier mittels neuer Wohnüberbauungen eine Lösung für unrentable Gewerbe- und Ladenflächen gesucht, denen beispielsweise ausreichende Passantenfrequenzen fehlen. Die Anzahl inserierter Ateliers hat sich von 2011 bis 2017 vervierfacht (Abbildung 9). 2017 wurden somit 108'000 m² flexibel nutzbare Fläche in Ateliers angeboten, wovon 79% kleiner als 150 m² und damit in erster Linie für Mikrounternehmen interessant sind (Abbildung 9 und 10).

2.3 Fazit und Implikationen für Angebot und Nachfrage

Klein- und Mittelunternehmen sind Treiber der Wirtschaft. Als Nachfrager von Mietflächen sind sie jedoch extrem heterogen und wenig organisiert. Ihre Bedürfnisse zu erfassen und zielgerichtete Immobilienprodukte anzubieten, ist für Eigentümer und deren Dienstleister ein schwieriges Unterfangen. Auf Seite der KMU fehlt oftmals wiederum das nötige Knowhow für eine strategische Planung der eigenen Flächenbedürfnisse und die Umsetzung von der Anmietung, dem Bezug und der Einrichtung ist von unnötigen Ineffizienzen geprägt. Geht es zum Beispiel um die Anmietung neuer Räumlichkeiten, so ist dies oftmals eine Zusatzaufgabe von Mitarbeitenden ohne spezifische Immobilienkenntnisse. Die beiderseitigen Informationslücken ver-

schärfen das Leerstandsproblem auf dem Büroflächenmarkt: Denn obwohl genug Flächen verfügbar sind, finden Anbieter und Suchende häufig nicht – oder erst mit grossen Umwegen und Zeitverlusten zusammen. Es kommt zu grossen regionalen Ungleichgewichten zwischen Angebot und Nachfrage.

Implikationen für Eigentümer:

1. Die ehemals starre Segmentierung in Büro-, Gewerbe-, Detailhandels-, Produktions-, Logistik- und Lagerflächen muss durchlässiger und flexibler werden. Das Image von Gewerberäumen müsste in der Vermarktung entstaubt werden, denn häufig erlaubt gerade diese Angebotsform erhöhte Flexibilität der Nutzung. Dazu gehört auch, dass Eigentümer den industriellen Wandel und Tertiarisierungsprozesse verschiedener Branchen verstehen und antizipieren können. Gute Vermarkter im KMU-Bereich sind somit zugleich auch Branchenkenner und regional gut vernetzt.
2. Die regionale Anlagestrategie muss zwischen KMU und grossen Dienstleistungsunternehmen unterscheiden. Im Gegensatz zu letzteren ist Zentralität für viele KMU nicht oberstes Gebot der Standortqualität. Je nach Tätigkeit, Mobilitätsanforderungen, Ertragsstärke und regionalen Kundengruppen kann im Falle von KMU Zentralität auch kontraproduktiv sein.
3. KMU sollten als eigenes Nachfragesegment wahrgenommen werden und kommerzielle Flächenprodukte auf sie zugeschnitten werden. Durch einen hohen Standardisierungsgrad flexibel nutzbarer Räumlichkeiten kann der Nutzwert bei vertretbaren Mieten hoch sein. Das Preis-Leistungsverhältnis kann zudem mit Angeboten in dezentral gelegenen, aber wirtschaftlich wachsenden Agglomerationsgemeinden optimiert werden. Dabei ist zu beachten, dass KMU häufig in lokalen Clustern wachsen. Zu prüfen ist entsprechend, welche Grossflächen – ob alt oder neu – sich für Multitenant-Konzepte oder Betreibermodelle eignen.

Implikationen für Nutzer:

1. Das richtige Büro am richtigen Ort hat einen wesentlichen Einfluss auf Image, Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität eines Unternehmens. Dieses Büro zu finden, entspricht in der Flut der innerstädtischen Angebote der berühmten Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Für ein scharfes Suchprofil

wird eine klare Flächenstrategie benötigt, die eng mit den unternehmerischen Zielen und Betriebsabläufen verknüpft ist.

2. Hilfe von Profis in Anspruch nehmen. Es gibt spezialisierte Angebote, um Nutzer bei der Raumsuche und im Vermietungsprozess zu unterstützen. Diese «Tenant Representation» genannte Mieterberatung wird von vielen Immobiliendienstleistern angeboten. Ohne unternehmenseigene Kenntnisse und ohne derartige externe Unterstützung kann die Raumsuche im Überangebot schnell zeit- und kosten-

intensiv werden. Die Beauftragung spezialisierter Dienstleister, die regional verwurzelt und branchenaffin sind, dürfte somit in den meisten Fällen rentieren.

3. Ausserhalb der Zentren ist das Angebot überschaubarer. Doch bei Erkennen von ernsthaften Nutzerinteressen werden Investoren auch an einzelnen peripheren Standorten Angebote schaffen. Nutzer können auf Immobiliendienstleister oder Eigentümer zugehen, und entsprechende Angebote bereits in der Planungsphase aktiv mitgestalten.

3. Corporate Real Estate Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen

Mirko Meister, Wincasa AG

Kleine und mittlere Unternehmen sind vielfältig hinsichtlich Grössen und Branchen und sehr bedeutsam für das Schweizer Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum (vgl. 1. «Schweizer KMU: Eine unterschätzte Nachfragegruppe»). Entsprechend vielfältig sind ihre Raumbedürfnisse und die Art, wie sie immobilientechnische Fragestellungen in ihre Geschäftsstrategien integrieren.

Corporate Real Estate Management und seine Funktion

Um langfristig überleben zu können, müssen sich Unternehmen heute flexibel am Markt anpassen und schnell auf Veränderungen reagieren. Immobilien sind neben Arbeit, Kapital, Technologie und Information eine wichtige strategische Ressource hinsichtlich Finanzierungsbedarf und Produktivität von Unternehmen. Die strategische Umsetzung des CREM gewinnt so zunehmend an Bedeutung. Gemäss Definition umfasst der Begriff «Corporate Real Estate Management» (CREM) alle Liegenschaften (Grundstücke und Gebäude), die von Unternehmen, deren Kerngeschäft keinen immobilienpezifischen Fokus haben, zur Durchführung oder Unterstützung ihres Kerngeschäfts erworben bzw. angemietet wurden und/oder hierfür genutzt werden (sog. 'non-property companies'). Die Immobilien werden als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess eingestuft und deren Anschaffung erfolgt betriebsbedingt (vgl. Freudenberg Real Estate, 2018).

Wurde früher hauptsächlich die Kostenoptimierung betrachtet, stehen heute vielmehr strategische Themen im Vordergrund, wie unter anderem Flächenmanagement, Optimierung des Gesamtbestandes vom Immobilienportfolio, jährliche Bewertung, Servicequalität und die Optimierung der Unternehmensstrategie. Ziel des CREM ist die Rentabilität des Unternehmens als Ganzes zu steigern und damit einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Kurz: Das CREM übernimmt eine unterstützende Funktion des Kerngeschäfts (vgl. Gehrig, 2018)

Es stellt sich die Frage, ob diese Entwicklung auch in der KMU-Welt beobachtet werden kann. Auf welche Immobilienstrategie setzen die Schweizer KMU? Nimmt das CREM auch hier eine wichtige Stellung ein respektive existiert ein CREM in der KMU-Welt überhaupt?

Corporate Real Estate Management bei KMU

Das CREM ist bei KMU, anders als bei Grossunternehmen, nur vereinzelt anzutreffen. Die Immobilien in den KMU sind heute in erster Linie 'Mittel zum Zweck'. Vor allem Unternehmen mit weniger als 30 Mitarbeitern dürften zu klein sein, um sich einen eigenen CREM-Manager leisten zu können. In der Folge erledigen nicht selten fachfremde Mitarbeiter, oft aus Finance & Controlling oder der Beschaffung diese Arbeit. Um eine professionelle Unterstützung zu erhalten wird oft auf Mietervertreter zurückgegriffen. Sie übernehmen für die KMU eine professionelle Mietervertretung und erledigen diverse Aufgaben des CREM, wie z.B. eine geeignete Standortsuche, Flächenmanagement, die Suche nach einem geeigneten Gebäude, das Führen von Mietvertragsverhandlungen zu bestmöglichen Konditionen sowie allenfalls auch Immobilientransaktionen. Dazu können die Mietervertreter, wenn vorhanden, die Immobilienportfolios verwalten, Verkaufsprozesse, Kaufmandate übernehmen. Sie entwickeln massgeschneiderte Strategien für die Immobilien im Unternehmen, abgestimmt auf die aktuellen und zukünftigen Flächenbedürfnisse. Das CREM wird daher oftmals extern bewirtschaftet zur professionellen Tenant Representation.

Kaufen oder mieten?

Die Nachfrage an Büroflächen wird heute hauptsächlich vom KMU-Markt gesteuert. Wie gross diese Nachfrage effektiv ist und was die genauen Anforderungen sind, kann mangels Daten nicht exakt eruiert werden. Gemäss einer Studie der Beratungsfirma JLL halten die Schweizer Grosskonzerne den grössten Teil, nämlich mehr als 70% ihrer betriebsnotwendigen Immobilien, im Eigentum (vgl. JLL (Hrsg.), 2016). Industrie und verarbeitendes Gewerbe treten meist, unabhängig von der Grösse des Unternehmens, als Immobilieneigentümer auf. Zusätzlich befinden sich auch die Büro- und Verwaltungsliegenschaften des Finanz- und Dienstleistungssektors hauptsächlich im Eigentum. Schätzungen zufolge machen eigengenutzte Betriebsliegenschaften einen Drittel der gesamten kommerziellen Immobilien in der Schweiz aus. Daten, wie hoch der Eigentumsanteil bei den Schweizer KMU ist, liegen keine vor. (vgl. JLL (Hrsg.), 2016).

Mieten bedeutet Planbarkeit

Jedes Jahr werden in der Schweiz tausende neue Unternehmen gegründet. Die Schweiz ist dafür ein opti-

maler Standort. Gemäss Roland Rupp vom schweizerischen KMU Verband ist die Schweiz durch die stabile politische und rechtliche Lage ideal, um eine Firma zu eröffnen. Sehr viele Dinge, wie beispielsweise die Kosten, welche auf ein neues Unternehmen zukommen, sind im Voraus absehbar und lassen sich einplanen. Ein Mietverhältnis spricht daher für ein Klein- oder Mittelunternehmen. Mieten bedeutet nämlich Kosten budgetieren zu können: Floriert das Geschäft, werden Flächen dazu gemietet – steht es in der Krise, werden Büroflächen gekündigt. (vgl. Schweizerisches Institut für KMU (Hrsg.), 2017).

Kostenoptimierung bzw. Kostenreduktion ist die bekannteste CREM-Strategie. Kostenreduktion hat einen grossen Einfluss auf die Erfolgsrechnung jeder Organisation. Die in einem Mietverhältnis stehenden KMU profitieren von einigen Vorteilen. Ohne Immobilien in der Bilanz ist die Passivseite der Unternehmung kleiner. Dies ist positiv für eine Kreditanfrage. Ohne Immobilie ist das Kapital nicht, oder weniger gebunden und es stehen mehr flüssige Mittel für das Kerngeschäft zur Verfügung. Die Schaffung von flüssigen Mitteln ist für Unternehmen ein wichtiges Ziel, da diese Flexibilität garantiert. Daher sind für KMU Themen wie 'sale and lease back' Strategien von grossem Interesse. Diese Strategie ermöglicht die Kapitalfreisetzung durch Veräusserung der Immobilie und die gleichzeitige Rückmietung der Betriebsliegenschaft. (vgl. Service Futures, 2018).

Flexibilität, Standort und Kostenoptimierung

Strategische Immobilienentscheidungen sind für das Erreichen von Zielen von wesentlicher Bedeutung. Dies wird unabhängig von der Branche, des Sektors und der Unternehmensgrösse beobachtet. Wichtige strategische Überlegungen sind ausserdem die dauerhafte Standortbindung oder die Suche nach möglichen Alternativen. Über die richtige Liegenschaft zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu verfügen, ist für den Unternehmenserfolg oft entscheidend. Eine wichtige Rolle spielt die Höhe des Mietzinses, denn Mietkosten stellen in der Regel einen hohen Anteil aller Fixkosten dar. Kauft oder vermietet man eine zu spezifische Liegenschaft, besteht das Risiko, dass man keinen Nachmieter oder neuen Käufer findet.

Flexibilität wird demnach aus zweierlei Optik betrachtet: Einerseits in Bezug auf die Arbeitsplätze im Gebäude, andererseits mit Blick auf den Standort. Wiederkehrend strukturieren Unternehmen ihre Arbeits-

teams um und führen flexiblere Arbeitszeitformen ein. Diese Entwicklungen stellen neue Anforderungen an die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der unternehmenseigenen Büroflächen. Ändern sich Marktkonditionen der Unternehmen, müssen schnell Lösungen her. So müssen Produktionsflächen von Gewerbeimmobilien vergrössert oder verkleinert werden, der Büroausbau einmal exklusiv sein, dann wieder spartanisch oder es müssen kurzfristig Raumbedarf für nie dagewesene Technologien geschaffen werden. Aus diesen Überlegungen sind auch in der KMU-Landschaft flexibel gestaltbare Gebäude sehr wichtig und ein wichtiger Faktor der gewählten CREM-Strategie. (vgl. Service Futures, 2018).

Vereinbarung der CREM Strategie mit den Unternehmenszielen

Wie beim Corporate Real Estate Management für Grosskonzerne gilt auch für das Real Estate der KMU, dass alle immobilienstrategischen Entscheidungen mit den strategischen Zielen des Unternehmens abgestimmt sind. Voraussetzung ist ein vertieftes Verständnis des Kerngeschäftes und die Kommunikation innerhalb der Organisation. Wichtig ist es deshalb klare Ziele für das CREM zu definieren und die Strategie des Unternehmens frühestmöglich bekannt zu geben. Zudem ist es erforderlich, die Immobilien flexibel zu gestalten in dem sie z.B. einen effizienten Energieverbrauch aufweisen und betrieblich und funktional den heutigen Anforderungen angepasst sind. (vgl. Lohmeyer, 2016).

Zukunft des CREMs bei KMU

Auch zukünftig wird das CREM eine wichtige Funktion in Unternehmen einnehmen. Der steigende Kostendruck und das Ziel, die Mitarbeiter langfristig an die Unternehmen zu binden, werden an Wichtigkeit gewinnen. Das Erfolgsrezept des CREM ist es, sich in die vorhandenen Strukturen des Unternehmens zu integrieren und als Teil des Führungsprozesses verstanden zu werden. Dazu ist das CREM nicht nur für die grossen Institutionen vorgesehen, sondern wird auch in der KMU-Landschaft stetig an Bedeutung gewinnen. Die sich immer schneller verändernden Bedürfnisse der Wirtschafts- und Arbeitswelt fordern das CREM zusehends. Vor diesem Hintergrund sollte sich das CREM im Interesse des Kerngeschäftes des Unternehmens stets flexibel und dynamisch zeigen. (vgl. Lohmeyer, 2016).

4. Nachfrageverhalten von KMU-Büromietern

Daniel Hediger, immodea

4.1 Herausforderungen der Bürovermarktung

In der Praxis von Vermietung und Verkauf lernen wir, dass jede Mietinteressentin individuelle Bedürfnisse und Präferenzen an ihren zukünftigen Büroraum stellt. Die Art und der Zeitpunkt, wie und wann die Interessentin ihre Fläche sucht, unterscheidet sich von Interessentin zu Interessentin. Ebenso unterscheiden sich die von einer Interessentin gewünschten Informationen, bis auf immobilien-spezifische Grundlagen, stark von Unternehmen zu Unternehmen. Die Beratung der Interessenten erfolgt daher folgerichtig von Fall zu Fall anders. Im Idealfall erhält der Interessent so eine für sein Unternehmen optimale Beratung, findet die gewünschte Mietfläche und schliesst den Mietvertrag ab. In den vergangenen Jahren hat sich daraus in der Praxis ein Vermarktungsvorgehen etabliert, welches grob in folgende Schritte unterteilt werden kann: Markt- und Standortanalyse, Mieten (Soll-Mietertrag), Zielgruppendefinition, Angebotsgestaltung (Mietflächengrößen, Ausbaustandard, Vertragskonditionen und Ausbaubeiträge), Naming/Branding und Marketingkommunikation.

Dieses Vorgehen steht heute vor einigen Herausforderungen. Offensichtlich ist, dass Bürovermarktungen weder für die Eigentümer, noch für die Vermarkter rentabel sind. Die Büroflächen finden keinen oder erst nach Jahren eine Mieterin. Das hat mehrere Ursachen. Als externe Marktfaktoren zählen zum einen ein geringes Beschäftigtenwachstum, sowie eine Fehlallokation von Angebot und Nachfrage. Als interne Faktoren können beispielsweise fehlende Reichweite der Marketingmassnahmen, die Ansprache der falschen Zielgruppen und zu geringe Ressourcen (Budget, Personal) aufgeführt werden. Die externen Marktfaktoren können durch die Akteure nicht beeinflusst werden. Es ist daher sinnvoll, Faktoren zu identifizieren, die durch die Eigentümer, Vermarkter und Bewirtschafter gestaltet werden können und hierzu Massnahmen abzuleiten. Aus den Kundeninterviews für diesen Beitrag bestätigt sich eine Beobachtung aus vielen Bürovermarktungsprojekten. Die Immobilienvermarkter und Bewirtschafter sind meist spät, oft kurz vor Ende, im Entscheidungsprozess ein Teil der Customer Journey und viele Vermarkter haben keine präzise und in der Praxis anwendbare Vorstellung der potentiellen Mieterinnen und ihrer Bedürfnisse entlang der Customer Journey.

4.2 Schwerpunkt dieses Beitrags

Im ersten Teil dieses Beitrags zeigen wir auf, dass die Nachfrage nach Büroflächen, auch bei steigender Beschäftigungsquote, abnimmt oder nur leicht steigt. Mikro- und Kleinunternehmen werden ihren Bedarf, noch viel stärker als heute, in Shared Office Angeboten, wie Coworking und Business Centers abdecken. Im Weiteren identifizieren wir einige Nachteile, welches das heute praktizierte Vermarktungsvorgehen, insbesondere für KMU-Büromieter, hat. Bei der Suche nach Lösungen konzentrieren wir uns darauf, welche Herausforderungen die KMU-Büromieter bzw. Interessentinnen direkt betreffen und welche durch (Marketing-) Massnahmen beeinflusst werden können. Dazu stellen wir im zweiten Teil einen Auszug aus unseren Mietinterviews vor und zeigen die fünf Buyer Insights auf.

4.3 Herausforderungen Immobilienmarketing

Markttreiber (externe Faktoren)

Die Mieterinnen und Interessenten von Büroflächen sind vorwiegend im Dienstleistungssektor tätig. Die Tätigkeit von Unternehmen im Industriesektor kann auch in zunehmenden Masse in Büroräumen verrichtet werden. Wie im Einleitungskapitel dargelegt, zählen 75% aller Klein- und mittelgrossen KMU zum Dienstleistungssektor und fragen Büroflächen bis 750m² nach. Die Art der Büroarbeit ist seit einigen Jahren im Umbruch. Wir identifizieren vier Markttreiber für die Büroflächen-nachfrage von KMU.

Individualisierung

Create your life. Der Megatrend Individualisierung treibt uns als Gesellschaft zu immer stärker individualisierten Lebensentwürfen. Dieser Lebensentwurf umfasst für immer mehr Menschen auch die Erwerbsarbeit. Dieses Streben nach dem persönlich optimalen Leben ist ein starker Treiber für neue Arbeitszeitmodelle- und -formen, sowie für sinnstiftende Kooperationen.

Den Megatrend Individualisierung schätzen wir als stärksten Treiber ein. Die Erwerbsarbeit ist für viele mehr als nur ein Job. Sie ist ein wichtiger Teil der persönlichen Identität. Aus diesem Grund möchten die meisten Menschen ihre Arbeit selbstbestimmt gestalten.

Mit der weiteren Automatisierung von administrativen, hochrepetitiven und auch analytischen Tätig-

keiten, steigt der Druck auf die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die eigenen Fähigkeiten fortlaufend weiterzuentwickeln, an. So wird das Management der eigenen Leistungsfähigkeit, bestehend aus Gesundheit, Erfahrung, Wissen, Methodenkompetenzen und Netzwerk, weiter an Bedeutung gewinnen. Aus dieser gewonnenen Selbstmanagementkompetenz entstehen neue Anforderungen an die Arbeitgeber. Insbesondere Arbeitnehmer, die einen hohen Anteil an selbstbestimmter Arbeit ausführen (Wissensarbeit), wollen an der Gestaltung ihres Arbeitsorts, -raums und -zeit noch viel stärker mitbestimmen können.

Diesen Raum der Selbstbestimmung wollen wir, nach Abdeckung der wirtschaftlichen und sozialen Grundbedürfnisse, weiter ausdehnen können. Gerade jüngere, aber auch ältere Arbeitnehmer wollen und können es sich auch wirtschaftlich leisten, ihre Erwerbsarbeit stärker selbst zu bestimmen oder zumindest stärker mitbestimmen zu können. Jüngere wollen und können dies tun, weil für sie die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit eine hohe Bedeutung hat und die finanziellen Verpflichtungen nach der Erstausbildung noch nicht gross sind. Ältere Arbeitnehmer möchten mehr Selbstbestimmung, weil für sie der finanzielle Spielraum nach der Familienphase wieder grösser geworden ist und sie sich nach intensiven Jahren in Beruf und Familie, mehr oder zumindest bewusster Zeit für sich nehmen wollen.

Daher ist es nur logisch, dass sich aus dieser, der Individualisierung entsprungene (Selbst-) Entwicklung, nicht nur die Ansprüche an Anstellungsformen, Arbeitsort und Arbeitszeit, sondern auch die Anforderungen an den Arbeitsraum verändern. Der Arbeitsraum hat sich nach den persönlichen Präferenzen und der Art der Tätigkeit zu richten und nicht nach den Strukturen der Arbeitgeber. Zu beobachten ist, dass besonders Arbeitgeber in wissensintensiven Branchen, breite Angebote an Arbeitsmodellen und alltagsentlastenden Dienstleistungen anbieten, um diesen Ansprüchen zu entsprechen und sich von Mitbewerbern abzuheben.

Konsequent ist daher der Ruf nach Arbeitsräumen, die entsprechende Arbeitsformen ermöglichen und fördern. Frei nach dem Motto: Wie sollen in Büros des 18. Jahrhunderts, die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu lösen sein? Suchen nun KMU nach entsprechenden Büroflächenangeboten, finden sie keine passenden Angebote. Um entsprechende Bürokonzepte selbst entwickeln zu können, fehlen den KMU die entsprechenden Mittel, eigenes Know-how (Bestellerkompetenz) und geeignete Partner (zu kleine Auftragsgrößen für Spezialisten). Coworking Spaces und andere

Shared Office Angebote können hier eine Lücke füllen. Gerade sie bieten für KMU einen unkomplizierten Einstieg in neue Arbeitsplatzformen. Mitarbeiter können so wertvolle Erfahrungen mit der Arbeit ausserhalb des konventionellen Büros sammeln. Die Firmen wiederum können sich als progressiver Arbeitgeber positionieren und so Mitarbeiterinnen halten und neue Mitarbeiter leichter gewinnen. Für Eigentümer, Vermarkter und Bewirtschafter stellt dies eine Herausforderung dar. Das eigene Angebot an kleinen und mittleren Flächen steht nicht mehr nur in Konkurrenz zu anderen Büroerständen, sondern auch in Konkurrenz zu Coworking und Shared Office Angeboten von neuen Anbietern.

Effizienzsteigerung

Unternehmen sind stark gefordert Ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter zu erhöhen. Sie tun dies durch Effizienzsteigerungen. Das Ziel ist, mit weniger Ressourcen das gleiche Ergebnis zu erreichen. So ist in den letzten 15 Jahren die Bürofläche pro Arbeitsplatz deutlich geschrumpft. In modernen Grossraumbüros wird nur noch mit zwölf Quadratmetern Fläche pro Arbeitsplatz gerechnet. In traditionellen Bürogebäuden mit einem Mix aus Einzel- und Mehrpersonenbüros liegt die Fläche pro Arbeitsplatz hingegen mit 15 bis 20 Quadratmetern deutlich höher. Zudem werden auf 100 Beschäftigte häufig nur noch 80 bis 90 Arbeitsplätze zur Verfügung gestellt, um die Auslastung zu steigern (Shared Desk). Die bessere Nutzung der Büroräume wird von vielen, heute vorwiegend Firmen mit mehr als 250 Mitarbeitern, weiter vorangetrieben. Durch das Teilen von Arbeitsplätzen (Desk Sharing) können die Raumkosten gesenkt werden.

In der Büronachfrage drückt sich das in weniger Fläche pro MitarbeiterIn aus und in der Zusammenlegung von Standorten. Das Potential für Flächenoptimierung ist riesig. Insbesondere bei KMU-Büromietern ist heute die Flächeneffizienz noch gering. Gemäss dem Büromarktbericht 2016 von JLL, konsumieren KMU noch circa 20 m² pro Arbeitsplatz, gegenüber zwölf m² – 15 m² in Grossunternehmen. Wird der durchschnittliche Flächenverbrauch pro Mitarbeitenden um zehn Prozent auf den gesamten Bestandsflächen reduziert, würde dies zwischen vier bis fünf Millionen Quadratmeter Bürofläche freisetzen!

Weiter wollen sich viele Unternehmen, gerade auch KMU, nicht mehr langfristig für einen Standort verpflichten. Der Anspruch, die Büroflächen flexibel nach dem aktuellen Geschäftsgang auszudehnen oder zu schrumpfen, liess neue Flächenkonzepte entstehen. Co-

working Spaces, Business Centers und Shared Offices werden ein wichtiges Instrument für die Flächenoptimierung sein. Sie können zum einen Sitzungszimmer, Empfangs- und Begegnungszonen ausserhalb ihrer Mietfläche nach Bedarf nutzen, zum anderen, flexibel auf zusätzliche Arbeitsplätze zugreifen und auch an peripheren Standorten einen Firmenstandort betreiben. Daraus folgen eine höhere Ausbauleistung durch die Eigentümer und zusätzliche Kompetenzen in der Vermietung, wie zum Beispiel in der Ausbauberatung.

Innovation

Innovation heisst, allgemein definiert, ein Angebot zu schaffen, welches die KundIn als neuartig und wertvoll anerkennt. Der Erfolg der Firmen hängt damit wesentlich von der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ab.

Innovation entsteht zum Beispiel durch das Verbinden von gegensätzlichen Ansätzen zu neuen Lösungen. Oft auch durch zufällige Begegnungen, welche die eigene Idee positiv befruchten. In der Innovationsforschung wurden solche zufälligen Begegnungen als ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens identifiziert.

Nebst diesen zufälligen Begegnungen sind für die Innovationsfähigkeit die Vernetzung mit Kollegen, Lieferanten und Kunden bedingend. Dank moderner Kommunikationstechnologien ist es heute so einfach und kostengünstig wie noch nie, von jedem Ort und zu jeder Zeit, mit Menschen zu kommunizieren.

Neue Arbeitsmethoden, alternative Arbeitsorte und neuartige Büroarbeitsräume können die Mitarbeiter dabei unterstützen und inspirieren. In konventionellen Zellenbüros gelingt dies kaum. So steigt der Druck, die bestehenden und neuen Büroräume anders zu nutzen. Hierdurch steigen die Anforderungen an die Büroräume (Ausbau, Ausstattung, Dienstleistungen) und an die Beratungsleistung von Vermarkter und Bewirtschafter.

Nachfragermarkt

Durch die Ausdehnung des Büroflächenangebots, insbesondere bei kleinen und mittleren Mietflächen in den Grosszentren, kann die Interessentin aus einem grossen Angebot auswählen. Die Wahrscheinlichkeit für die Eigentümer das eigene Angebot erfolgreich vermitteln zu können, ist logischerweise geringer, als in einem Anbietermarkt. Im Wissen um das grosse Mietflächenangebot bei kleineren Büroflächen, können Mietinteressenten sich mehr Zeit für die Suche und Evaluation

von Mietangeboten nehmen. Im Wissen um das aktuelle Überangebot an kleinen und mittleren Flächen (in den Grosszentren), dem tiefen Mietvolumen pro Mietobjekt und der relativ geringen Abschlusschance, konzentrieren Eigentümer, Vermarkter und Bewirtschafter ihren Vermarktungsaufwand auf Grossunternehmen.

Interne Faktoren

Die vier Markttrends haben einen direkten Effekt auf die Immobilienmarktakteure. Diese internen Faktoren beeinflussen in der Umsetzung von Immobilienprojekten die Entscheidungen und Erwartungen von Eigentümer, Vermarkter und Bewirtschafter. Mit dem Fokus auf die Vermietung an KMU-Büromieter, sind die folgenden drei hervorzuheben.

Ansprüche an Vermarkter steigen

Mietinteressenten erwarten nicht nur eine vollständige und schnelle Beratung zum Mietangebot, sie erwarten zusätzliche Dienstleistungen. Wie zum Beispiel die Ausbauberatung, die (Teil-) Finanzierung des Mieterausbaus und Unterstützung beim Umzug. Das stellt Eigentümerinnen und insbesondere Vermarkterinnen und Bewirtschafterinnen vor die Herausforderung, wie der Umfang und die Qualität ihrer Vermarktungsleistung gehalten oder gar erhöht werden kann.

Die individuelle Vermarktungsberatung ist nur bei grösseren Mietern profitabel

Die individuelle Beratung ist für die vermarktenden Personen erst ab einem gewissen Honorarvolumen wirtschaftlich. Vermarkter und Bewirtschafter sind daher bestrebt, die Marktbearbeitung auf dem Mietinteressenten auszurichten, die grosse Flächen und/oder Flächen mit hohen Mieten nachfragen. Gerade unter dem Aspekt, dass auch die Beratung von kleinen Mietinteressenten einen vergleichbaren Aufwand, wie die Beratung eines mittelgrossen Interessenten, bedeuten kann. Ein vereinfachtes Rechenbeispiel illustriert dies anschaulich.

Beim Objekt mit 100 m² Mietfläche, kann der Vermarkter nur bei einer einfachen, reibungslosen (Wieder-) Vermietung einen positiven Bruttoerlös erwarten. Beim Mietobjekt mit 500 m² kann der Vermarkter auch bei einem grösseren Beratungsaufwand mit einem positiven Erlös rechnen. Auch wenn das Beispiel stark vereinfacht ist und zum Beispiel ein Grundhonorar, sowie einen höheren/tieferen Honorarsatz nach Mietfläche oder Leistungsprämien, nicht berücksichtigt. Die indi-

Objekt		Jahresmiete		
Mietfläche (m ²)	100			
Miete (CHF/m ²)	250		CHF 25'000	
			Aufwand von	bis
Besichtigung	1 bis 2 Besichtigungen inkl. Anreise, Vor- und Nachbearbeitung	CHF 140 pro Stunde	CHF 420	CHF 840
Korrespondenz	10–20 Stunden	CHF 140 pro Stunde	CHF 1'400	CHF 2'800
Honorar (in % Jahresmiete)	10%		CHF 2'500	
Aufwand			CHF 1'820	CHF 3'640
Bruttoerlös			CHF 6'80	-CHF 1'140

Abbildung 1: Honorar Beispielrechnung: Kleinere Fläche (fiktive Werte, eigene Darstellung)

Objekt		Jahresmiete		
Mietfläche (m ²)	500			
Miete (CHF/m ²)	250		CHF 125'000	
			Aufwand von	bis
Besichtigung	2 bis 5 Besichtigungen inkl. Anreise, Vor- und Nachbearbeitung	CHF 140 pro Stunde	CHF 840	CHF 2'100
Korrespondenz	30–60 Stunden	CHF 140 pro Stunde	CHF 4'200	CHF 8'400
Honorar (in % Jahresmiete)	10%		CHF 12'500	
Aufwand			CHF 5'040	CHF 10'500
Bruttoerlös			CHF 7'460	CHF 2'000

Abbildung 2: Honorar Beispielrechnung: Mittlere Fläche (fiktive Werte, eigene Darstellung)

viduelle Vermarktungsberatung ist erst ab einer gewissen Fläche oder einem gewissen Honorarvolumen pro Mietobjekt wirtschaftlich sinnvoll. Mietinteressenten mit einem kleinen Flächenbedarf, wie KMU-Büromieter, sind für die Vermarkter wirtschaftlich nicht interessant.

Angebotszentrierte Marktbearbeitung

Durch den stärkeren und damit verschärften Wettbewerb investieren Eigentümer, Vermarkter und Bewirtschafter mehr Mittel in die Vermarktung ihrer Liegenschaften. Die Kommunikation des eigenen Objekts wird durch eindrucksvolle Visualisierungen, Film und umfangreiche Websites angepriesen. Die vollständige und aktuelle Website ist ein Muss. Auch unsere Mieterinterviews bestätigen, dass für jede Büroflächensuche das Internet die wichtigste Informationsquelle ist. Jedoch finden alle Interessenten in Inseraten und auf den Objektwebsites fast ausschliesslich Informationen über das Angebot. Informationen, ob das Objekt die mieterspezifischen Anforderungen erfüllt, sind nur im persönlichen Dialog mit dem Eigentümer, Vermarkter und Bewirtschafter zu erfahren.

Für KMU-Büromieter führt dies zu einer unbefriedigenden Situation. Durch das grosse Angebot steigt für Mietinteressenten auf der einen Seite die Chance das richtige Objekt zu finden, jedoch ist auf der einen Seite auch der Aufwand grösser, das passende Objekt auszuwählen. KMU-Büromieter können wegen der fehlenden Wirtschaftlichkeit der Vermarktungsberatung nicht im gleichen Umfang und der gleichen Qualität, wie grössere Mietinteressenten, beraten werden.

KMU-Büromieter und besonders Kleinunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern sind hier im Nachteil gegenüber Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern. Diese sind in der Lage, externe Berater kosteneffizient zu engagieren oder über Wissen in den eigenen Reihen zu verfügen.

Die Herausforderung für Eigentümer, Vermarkter und Bewirtschafter ist daher, wie die steigenden Ansprüche von Interessenten an Büroliegenschaften und die Vermarktungsberatung am besten erfüllt werden können.

4.4 KMU-Büromietersicht

Um die internen und externen Herausforderungen der Immobilienbranche ins Verhältnis zu den Herausforderungen der KMU-Büromieter zu stellen, also die Kundenperspektive in die Betrachtung mit einzubeziehen, führten wir mit fünf KMU-Büromietern offene Interviews durch.

Erkenntnisbereiche

Für die Bürovermarktung an KMU sind wir besonders am realen Kundenverhalten interessiert. Ein bewährtes Instrument, um dieses strukturierter zu erheben, sind Personas. Eine Persona ist eine fiktive Personenbeschreibung, basierend auf dem Verhalten und den Aussagen von realen Personen. In vielen Produktentwicklungs- und Marketingprojekten werden Personas seit Jahren erfolgreich dazu angewendet, um die Produkte für das beobachtbare und relevante Nutzer- und Kundenverhalten zu entwickeln.

Für die Büroflächenvermietung an KMU greifen diese einfachen Personas, wie in fast allen Business-to-Business (B2B) Transaktionen, zu kurz. Eine B2B Transaktion umfasst a) typischerweise mehrere Personen b) inner- und ausserhalb des Unternehmens, welche c) spezifische Rollen und Aufgaben wahrnehmen. Adele Revella hat (Revella, 2015) dazu die Buyer Personas für den Einsatz im Business-to-Business Marketing entwickelt. Methodisch folgen wir dem Ansatz von Revella, interessieren uns dabei auch die folgenden fünf Erkenntnisbereiche:

- Insight 1: Haupttreiber
Was löste beim Mieter den Bedarf nach neuen Büroflächen aus? Gibt es ein bestimmtes internes oder externes Ereignis, welches die Suche auslöste? Welche aktuellen Büroimmobilien-Themen wie zum Beispiel Desk Sharing wurden nicht erwähnt?
- Insight 2: Erfolgsfaktoren
Wie misst der Mieter den Erfolg der Büroflächensuche? Welche Erfolgsfaktoren gewannen oder verloren während der Suche an Bedeutung? Welche Erfolgsfaktoren würde der Mieter nach Einzug höher oder tiefer gewichten?
- Insight 3: Wahrgenommene Hürden
Welche Hürden entdeckte und erlebte der Mieter? Welche Hürden waren für ihn besonders hoch? Welche Hürden überraschten den Interessenten?

- Insight 4: Entscheidungskriterien
Welche Kriterien beeinflussten seine Entscheidung? Welche Kriterien waren die wichtigsten? Welche Kriterien wurden bei der Entscheidung ausgelassen?
- Insight 5: Customer-Journey
Die Anmietung von Büroflächen kann, aus der Kundenperspektive, grob in drei Phasen unterteilt werden: Status-Quo-Phase, Anmietphase, Nutzungsphase. Die Customer-Journey zeichnet, in chronologischer Folge die Kommunikation, die Interaktion mit internen und externen Akteuren und Entscheidungen der Buyer Persona auf. Mit der Customer Journey kann hergeleitet werden, zu welchem Zeitpunkt der Mieter bestimmte Informationen benötigt und, wichtig für die Vermarktung, wann ein guter Zeitpunkt für eine Erstansprache ist.

4.5 Interviews

Im folgenden Kapitel stellen wir die Aussagen aus den 5 Interviews zu jedem Insight Bereich vor. Im Schlusskapitel stellen wir einen standardisierten Vermarktungsprozess einer einfachen KMU-Büromieter Customer Journey gegenüber und schlussfolgern, welche Chancen sich für aktive Eigentümer, Vermarkter und Bewirtschafter im KMU-Büromietermarkt bieten.

Insight 1: Haupttreiber

Bei drei der fünf KMU war der Haupttreiber intern zu finden, dazu zählen die Neugründung eines Unternehmens (U5) und das Wachstum des Unternehmens (U3, U4). Der externe Haupttreiber neue Flächen zu suchen war bei Unternehmen U1 der Ärger mit den Mietern und der Bewirtschaftungsfirma. Beim Unternehmen U3 löst die starke Budgetkürzung des Hauptkunden die Suche nach deutlich preisgünstigeren Flächen aus.

In den Zitaten liest sich das wie folgt:

U1: Die Bewirtschaftung kümmert sich weder um das Haus noch um die Mieteranliegen – alles war unprofessionell und ungepflegt. Aus Ärger suchten wir etwas Neues. Inhaber, Finanzdienstleistungen Mikrounternehmen 1 – 5 MitarbeiterInnen:
«Unser ehemaliger Standort, das war ein altes Konzern-Gebäude, [...] Aber, seit dem Verkauf an einen Immobilieninvestor haben [die] das natürlich heute kleinteil-

lig vermietet, also Einzelbüros; also jede Büroeinheit, die sie vorhin hatten, ist quasi für einen Mieter. [...] Und, die [Bewirtschaftung] haben dann angefangen, ganz eigenartige Leute hereinzulassen. Der eine war, wie sagt man denen, der bietet Schulungen an [...] Die haben, also die haben Zigarettenstummel auf den Boden geworfen bei uns, die haben leere Redbull-Dosen im Briefkasten stehen gelassen, die haben, also wirklich, die haben die Toiletten verunreinigt. Also wirklich schlimm oder. Und das ging einfach nicht mehr. Die [Bewirtschaftung] haben auch nicht reagiert dort, die haben nichts unternommen, und dann habe ich irgendwann gesagt, jetzt müssen wir eine Lösung finden. Das geht so nicht mehr weiter. Also, [der Hauptgrund für den Umzug, war] die Nachbarschaft [Mitmieter], zum einen, oder, und einfach das Unprofessionelle drum herum. [...] Also eben, also die Beschriftung. Ich war der einzige im Haus, der eine professionelle Beschriftung machen liess. [...] Also ich hatte einfach grossen Ärger.»

U2: Hauptkunde zwang uns, unsere Raumkosten stark zu reduzieren. Geschäftsführer, Weiterbildung, Kleinunternehmen 6 – 10 MitarbeiterInnen:

«Wir waren in der Altstadt, fast 15 Jahre. Aber dann hat uns [Hauptkunde], das Budget für das Folgejahr stark gekürzt. Und, ja der einzige Punkt, bei dem wir kürzen konnten, waren die Mietkosten. Wir haben also nach viel günstigeren Mieträumlichkeiten gesucht. Also, nach der Budgetkürzung, haben wir innert 3 – 4 Wochen begonnen nach neuen Flächen zu suchen. Zuerst wieder in der Altstadt, in der Nähe des alten Standorts, dann in [Aus-senquartier] und wir haben einiges auch angeschaut.»

U3: Wir platzten seit Jahren aus allen Nähten, wir suchten jedoch fast 4 Jahre, bis wir das exakt zu unseren Vorstellungen passende fanden. Geschäftsführer, Gesundheitsdienstleiter, Mittelunternehmen 20 – 50 MitarbeiterInnen:

«Ja, wir sind in einem Wachstumsmarkt logischerweise, [unsere Kundengruppe] gibt es immer mehr und sie werden immer älter, gut das Wachstum ist ja nicht passiert von einem Tag auf den anderen, ich bin jetzt seit 11 Jahren dabei, wir sind eben über elf Jahre gewachsen und hatten dann keinen Platz mehr, aufgrund von neuen Funktionen und so weiter. [...] Neu organisiert, teilweise zentralisiert, [...] wenn es um Dienstleistungen, um Buchhaltung und Personalfragen geht, wird das alles zentral gemacht, alle Drucksachen, alles ist zentral geworden. [...] und mit dem Wachstum von Leuten ist der Bedarf noch [weiter] gestiegen.»

U4: Wir sind langsam gewachsen, brauchten einfach ein grösseres Büro, das doch auch cool ist. Geschäftsführer, Werbung, Mikrounternehmen 1 – 5 MitarbeiterInnen:

«Wir haben so die klassische Agentur-Geschichte [...] so nach einigen Wanderjahren, auch bei [internationale Agentur] haben, wir uns [...] Wir kannten uns schon, von früher her [...]; vor sieben Jahren zusammen angefangen, so mehr [...] als Freelancer. Und, dann wurde es immer mehr [...] Eigentlich, wollten wir gar nicht wirklich wachsen, [...] dann, brauchten wir trotzdem ein grösseres Büro, [...] auch für die Kunden [...] und die Freelancer, die mit uns zusammenarbeiten.»

U5: Für mein neues Unternehmen will ich ein professionelles Büro an einer guten Adresse. GründerIn, Beratung, Mikrounternehmen 1 – 5 MitarbeiterInnen:

«Also ich arbeitete noch bei der [Unternehmen], ich war bei [Konzern] angestellt gewesen und habe mir einfach einmal Büros angesehen, da ich mit dem Gedanken der Selbständigkeit gespielt habe [...]»

Insight 2: Erfolgsfaktoren

Wie misst der Mieter den Erfolg der Büroflächensuche? Welche Erfolgsfaktoren gewannen oder verloren während der Suche an Bedeutung? Welche Erfolgsfaktoren würde der Mieter nach Einzug höher oder tiefer gewichten?

Zu den Erfolgsfaktoren zählen wir alle Aussagen, anhand derer ein Mieter den Erfolg der Bürosuche und des neuen Büros beurteilt. Das sind vorwiegend interne Faktoren, wie zum Beispiel wie gross die Kosteneinsparungen sind oder wie sich das Image des Unternehmens verändert. Bei drei Gesprächspartnern, alles Geschäftsführer oder Inhaber, war auffallend wie stark ihre persönlichen Vorstellungen und Einschätzungen als alleinige Faktoren zählten. Ist dies beim Gründer U5 naheliegend, sucht er vorerst ein Büro für sich alleine, ist dies beim KMU U3 mit über 30 MitarbeiterInnen doch überraschend. Die Miete ist für alle fünf KMU-Büromieter ein wichtiger Faktor in der Entscheidung. Jedoch hat der Preis nur bei Mieter U2 die Entscheidung hauptsächlich getrieben.

U1: Der Standort und das Objekt müssen mir gefallen und meine Kunden beeindrucken. Inhaber, Finanzdienstleistungen Mikrounternehmen 1 – 5 MitarbeiterInnen:

«...Also, was hier sehr gut war, war die Lage. Die X hat mir sehr zugesagt, also, bezüglich, bezüglich Standort, was

die Repräsentation anbelangt, sehr gut, [...], es ist ein guter Standort. Man kann gut zufahren. Und nahe an der Altstadt. Am liebsten wäre ich in der Altstadt gewesen, gefühlsmässig. Das gefällt mir am besten, ist aber völlig ineffizient [Grundriss] natürlich. [...] ich habe dann einfach den Standort gesehen. Und habe gedacht, dass ist toll, [...] Ich habe mir die Räumlichkeiten angesehen und gesagt, toll, da ziehe ich ein. [...] Kein zweites [Objekt] angesehen, einfach grad eingezogen. Bauchentscheid.»

U2: Unser Budget ist entscheidend. Wir sind dafür bereit auf eine gute Lage zu verzichten. Geschäftsführer, Weiterbildung, Kleinunternehmen 6 – 10 Mitarbeiter:

«... Wir haben zuerst mal in der Nähe von [alter Standort] gesucht. Auch von dem hergesehen, dass die Leute vom ganzen Kanton zu uns kommen und [alter Standort] kommen die meisten Züge an. Von dem her gesehen haben wir gesagt also: «Wann immer möglich in [alter Ort]». Die anderen, wo wir angeguckt haben, eben in [anderer Stadtteil] und im [Zentrum], die sind teurer gewesen. Also da hätten wir zu wenig Kosteneinsparungen gehabt. [...] In Prozent sparen wir.. [...] sind das Rund 30 bis 35 Prozent. [...] mit allen Kosten. [...]»

U3: Der Grundriss muss exakt zu meinem Layout passen, der Raum und die Infrastruktur muss einwandfrei funktionieren zu einem guten Preis. Geschäftsführer, Gesundheitsdienstleiter, Mittelunternehmen 20 – 50 MitarbeiterInnen:

«...Ich habe von Anfang an selbst auf Papier aufgezeichnet wie ich Büros will und das war relativ klar, weil wir gesagt haben wir wollen auf den zwei Phasen auf der Seite und einen rechten Winkel dazu, eben solche Räumlichkeiten und nur ein bisschen Tageslicht für das Sitzungszimmer und andere Sachen. [...] hier können wir einfach in einem Eck anfangen und einfach anfangen zu planen und dann ergibt es sich dann am Schluss und dann hat man 400, 500 oder was auch immer wie viel Quadratmeter wir auch benötigen, das ist das, wo faszinierend war. [...] Also die anderen Objekte haben wir alle mehr oder weniger im Internet oder auf Plan angesehen, so richtig drin gestanden sind wir nirgends, [...] wir haben aber [bei den anderen Objekten] gewusst, dass der Raster vorne und hinten einfach nicht passt, dass man das fast nicht umbauen kann. [...]»

U4: Einfach ein cooles, bezahlbares Büro in der Altstadt. Geschäftsführer, Werbung, Mikrounternehmen 1 – 5 MitarbeiterInnen:

«...Wir wussten, wir haben etwa dieses Monatsbudget, dass wir zahlen wollten, [...] wir wollten nicht so viel ausgeben, auch wenn wir gut mehr bezahlen können. Und, so ein Neubau oder so, ein... [langweiliges/konventionelles] Bürohaus kommt für uns einfach, vom Stil her, nicht in Frage. Also, hier ist's jetzt schon ziemlich cool, [...] da macht's auch nichts wenn wir, einen Nagel in die Wand schlagen, oder so...»

U5: Kann ich mir das heute leisten und bietet es genügend Raum für Wachstum. GründerIn, Beratung, Mikrounternehmen 1 – 5 MitarbeiterInnen:

«...Das ist halt in dieser Phase, [...] ich wusste halt noch nicht, wie lange ich alleine bleiben würde. Ich habe alleine angefangen, oder. Wie immer, also wie häufig. Ich wusste nicht, ob ich in 5 Monaten doppelt so viel Fläche brauchen würde, oder ob ich ein Leben lang alleine sein würde. Ich weiss es nicht. Und was mietet man dann? [...] Da wäre jetzt Coworking schon dankbarer, wenn man diesen Stress nicht hat: Wie gross miete ich an, oder. Das sind Verpflichtungen.»

Insight 3: Wahrgenommene Hürden

Welche Hürden entdeckte und erlebte der Mieter? Welche Hürden waren für ihn besonders hoch? Welche Hürden überraschten den Interessenten?

U1: Wir zogen in einen Neubau. Mit so hohen Folgekosten rechneten wir nie. Inhaber, Finanzdienstleistungen Mikrounternehmen 1 – 5 MitarbeiterInnen:

«...Also, das war alles Rohbau. Und ich habe alles gemietet. [...] Aber mir hat das Büro so sehr gefallen und unten ist noch einmal eine Firma. [...] Und ich habe dann gleich das Ganze gemietet, [...] und habe die anderen Stockwerke dann untervermietet. Weil es ja eine Warteliste gab, wusste ich, das Risiko ist ziemlich klein für die Erstvermietung [...] Und da habe ich gesagt, komm, machen wir das, und das ziehen wir durch, ohne zu wissen, wie ich das finanzieren soll, einfach mal ja gesagt, und dann haben wir dann den Vertrag besprochen. [...] [Den Mieterausbau] habe ich über die Miete gemacht. [...] Ja, ich war ziemlich froh, weil das wäre ein bisschen schwierig gewesen. Das kostet ziemlich viel Geld. Das musste ich mir auch bewusst werden. Das war natürlich [ehemaliges Mietobjekt] gut. Das hatte ich etwas unterschätzt. Da war alles drin. [...] Das hatte ich hier natürlich nicht. Ich habe noch gestaunt, was das kostet, oder, aber so lernt man dazu. Aber das gehört ja dir und das sind dann auch faire Preise hier. Aber trotzdem, es kostet Geld oder. Ich musste wirklich nur, also

nur, habe ich gemeint, nur, das Elektrische, die Lampen und ja, aber das ist ja, ja, das gehört dir, wobei, ob dir das in 20 Jahren niemand abkauft. [...] Ich habe auch im Sinn hier lange drinzu bleiben und wir haben es auch so gebaut – eben ich habe dazugelernt, dass die Räume oben und unten, die könnte ich verbinden, also das war relativ teuer gewesen, aber das habe ich machen lassen. [...] Ich könnte problemlos, wenn ich jetzt morgen das Ganze haben müsste, kann ich das sofort mit einem Handgriff alles miteinander vernetzen. Das habe ich von Anfang an gemacht. Man musste eben Kernbohrungen machen, damit das alles verbunden ist. Wir haben auch in jedem Stockwerk ein Rack, in dem wir die Sachen verbinden könnten, also vorbereitet.»

U2: Wir brauchten schnell neue Flächen. Unser Aufwand war jedoch schon enorm. Geschäftsführer, Weiterbildung, Kleinunternehmen 6 – 10 Mitarbeiter:

«...Sind wir verschiedene Räumlichkeiten gehen angucken, bis dann schlussendlich fündig geworden sind [...] Das sind einige Manntage gewesen. Ich sage jetzt mal vielleicht alles [zusammen], es sind sicher [...], weil mit Internetrecherche, Termin vereinbaren, [...] Pläne geprüft [...] wahrscheinlich drei bis vier Wochen [Manntage]. [...]»

U3: Unser Eigentumsobjekt hat uns lange gebunden und kein Mitarbeiter darf wissen, dass wir einen Umzug prüfen. Geschäftsführer, Gesundheitsdienstleiter, Mittelunternehmen 20 – 50 MitarbeiterInnen:

«...Eigentum hat den Nachteil, dass man sich auch entscheiden muss, wo man sonst hin kann, man muss das andere kaufen oder mieten, bevor man das andere verkaufen kann, das mussten wir auch machen. [...] In der Zwischenphase hat man noch einen Fahrradraum dazugekauft im gleichen Gebäude, also wir haben eine Geschäftsstelle und eine Beratungsstelle gemacht und hat den Fahrradraum dazugekauft und hat einen anderen Raum zum Fahrradraum gemacht in der Umbauphase, hat die Wand durchgebrochen, hat eine Bodenheizung reingelegt und hat Büros daraus gemacht. [...] Also man hat so Notlösungen gesucht, [...] [...] Ja, die Sekretärin hat hin und wieder geholfen im Internet zu suchen, aber wir wollten das auch nicht gross verkünden. [...] sobald es heisst wir ziehen um, oder das Wort neue Räumlichkeiten, dann werden sie das Gestürme nicht mehr los, wenn man ansieht wie lange es gedauert hat bis, dann hatten wir einfach eine lange Periode von Unzufriedenheit gehabt. [...] und dann war auch noch nicht klar, wer zahlt Boden, Decke, Wände und so weiter, soweit waren wir noch nicht. [...]»

U4: Nach zwei Besichtigungen haben wir die Suche abgebrochen. Geschäftsführer, Werbung, Mikrounternehmen 1 – 5 MitarbeiterInnen:

«...Für die erste Besichtigung habe ich sicher drei bis vier Mal angerufen. Das ist wirklich ein tolles Objekt, wir kannten ein Büro im gleichen Haus von einem unserer Kunden. Und, wollten die Chance nicht verpassen. [...] Bis wir dann endlich einen Termin hatten, verging sicher zwei Wochen. [...] Wir haben dann an der [Strasse] endlich ein Objekt besichtigt. Bereits nach der Begrüssung, hat uns die Bewirtschafterin mitgeteilt, dass es noch viele Interessenten für dieses Büro gab. [...] Wir fühlten uns, als Einzelfirma, nicht so ernst genommen von der Person [...]. Das wir das Büro nicht bekommen haben, hat uns nicht überrascht [...]. Wir hatten dann eine zweite Besichtigung, im Haus X [...], da waren einfach die Bilder im Internet [...] wie soll ich sagen, wirklich aus dem optimalen Winkel aufgenommen worden, so [...] Das hat dann einfach nicht gepasst. [...] Danach haben wir, das einfach allen Kollegen, Kunden und Lieferanten hier in [Stadt] erzählt. [...] So sind wir hier gekommen. Ein richtiger Glücksfall. [...]»

U5: Mein Vormieter war super. Die Vertragsübernahme jedoch nicht. GründerIn, Beratung, Mikrounternehmen 1 – 5 MitarbeiterInnen:

«...denn der hatte hier irgendwie keinen Platz mehr und ging dann nach Z und hat halt den Mietvertrag am Hals gehabt und hat jemanden gesucht. [...] Dann hat er mir die Schlüssel gegeben und gesagt, ja, und dann [...] Ja, das ging schnell, ja. Aber der war natürlich schon draussen, [...] das Büro war schon leer. Eben, das Büro hatte etwa 100 m² und er war innert kürzester Zeit auf 15 Mitarbeiter gewachsen und der hatte einfach, das ging nicht mehr. Der ging nach Z. und hatte dann noch den Mietvertrag. Aber, dem ist es so gut gelaufen, dass es ihm nicht so eine Rolle gespielt hatte [...] Er hat mir die Schlüssel gegeben und ich bin eingezogen. [...] das einzige Problem das wir noch hatten, war, dass die Beschriftung von ihm wegmusste. Das war das einzige Problem. Und sonst, das Büro war leer. [...] Mein Anwalt hat mir gesagt, mach doch noch schnell einen kurzen Vertrag und den habe ich dann unterschrieben. [...] Aber die von [Bewirtschaftung] haben da, haben sich nie dazu geäußert. Die haben mich einfach orientiert, aber; und dann ist es eben, also [ca. 7 Monate nach Einzug] ist dann der Mietvertrag gekommen. [...] Ich habe wirklich im Januar auf einen Schlag die ganze Miete von Juni rückwärts gezahlt, oder. Das ist okay, ich wusste es ja schon. Aber es ist trotzdem speziell von der Professionalität her oder. sehr, sehr, sehr speziell oder. [...] Ich

habe dann den Mietvertrag vom Vormieter übernommen und habe bewusst keinen neu-en gemacht, [...] Und die Kautionsmusste ich, musste ich dem alten Mieter abkaufen. Also war ganz, ganz speziell gelöst gewesen. [...]

Insight 4: Entscheidungskriterien

Welche Kriterien beeinflussten seine Entscheidung? Welche Kriterien waren die wichtigsten? Welche Kriterien wurden bei der Entscheidung ausgelassen?

U1: Gute Beziehung zu Eigentümer, massgeschneiderte Lösung und Finanzierung Mieterausbau. Inhaber, Finanzdienstleistungen Mikrounternehmen 1 – 5 MitarbeiterInnen:

«...Das hier gehört ja der Familie X, und die kenne ich per Zufall, und dann; Ich wusste, dass sie hier ein Gewerbshaus machen wollten und habe sie angerufen und gefragt, ob das noch zu haben ist? Und er sagte, hör mal, du musst aber diese Woche entscheiden. Wir haben Wartelisten oder, [...] Wenn du sie möchtest, musst du dich diese Woche entscheiden. Wenn du sie möchtest, ziehe ich dich vor. [...] Und eben, ich habe [Raum-]Reserven, falls ich mal, falls ich mal mehr Platz brauchen würde, hätte ich die Möglichkeit ohne umzuziehen, auszubauen. Mir gefällt der Standort sehr, ich kenne die Eigentümer gut; [...] ich habe direkt mit dem Eigentümer zu tun. Das ist viel besser. Ja. Die Lage ist sehr [gut][...] Also es sind all diese Faktoren, die ich hier auch habe und die Nähe zum Hotel, die mir sehr wichtig ist und die ich viel brauche. So, diese Geschichten. Das hat für mich perfekt gestimmt.»

U2: Funktionale Räume, tiefe Mieten und Verfügbarkeit in Bestandesobjekt:

«...Das hatte den Vorteil, wir konnten den [neuen Standort] mit unseren Mitarbeitern auch schnell Besichtigen [...].

Der Eigentümer hat den Bodenbelag übernommen. Es ist vorher so ein Noppenboden drin gewesen und der hat Teppich rein getan. [...] Die Installation von Datenkabel, weil wir doch einige Computer haben [...], er hat also den Elektriker übernommen.»

U3: Mein Grundriss, funktionaler Ausbau, meine Partner und Sicherheit sind entscheidend. Geschäftsführer, Gesundheitsdienstleister, Mittelunternehmen 20 – 50 MitarbeiterInnen:

«...Wir haben immer gesagt es muss planmässig angemessen sein, es muss eine gewisse Flexibilität bieten, [...] Das [Objekt] hat uns imponiert, dass wir gesagt haben, hier können wir einfach in einem Eck anfangen

und einfach anfangen zu planen und dann ergibt es sich dann am Schluss [...], das ist das, was faszinierend war. [...] Wir haben immer gesagt es muss planmässig angemessen sein, es muss eine gewisse Flexibilität bieten, es muss Parkplätze haben die bezahlbar sind und es muss auch mit den ÖV erreichbar sein. [...]

Also ich habe selbst eigentlich die meisten Ideen gehabt, ich wollte von Anfang an Fenster, wir haben gesagt es ist verboten irgendetwas an die Glasscheibe zu hängen. [...] Ich wollte eigentlich an jedem Ort Licht haben. An einem Ort hat man das nicht überall, weil welche vorher eingezogen sind, aber im Nachhinein hat man gesagt, das wäre klüger gewesen. [...] Also ich hatte sehr viele Vorstellungen selbst, also wie ich die Wandgestaltung haben wollte, natürlich haben wir geredet mit der Firma, die diese Wände macht. [...] machen wir Aluminium, Natur, oder die Wände, oder machen wir in der Tür auch noch Glas, oder eher nicht, also alle die Sachen haben wir mit denen auch besprochen. Mit den Bodenbelägen sind wir eigentlich relativ klar gewesen, die, die wir da haben, haben sich gut bewährt, die gleiche Farbe auch in den Kursräumen, bei denen viele Leute rein und raus gehen, zum Teil sehr nahe bei der Türe, wo die Leute im Winter noch Salzwasser an den Schuhen haben, [...] Solche Sachen, Funktionalität der Räume, das kann ich Ihnen nachher auch noch zeigen, da habe ich einfach selbst sehr viele Vorstellungen [...] Die Decke ist eigentlich von ihnen [Eigentümer], da ging es nur darum, dass die Aluprofile auf 3,8 Meter Höhe weitergehen und trotzdem der Schall abhält. [...] Bei der Lüftung haben sie uns auch beraten, aber das ist das einzige mit dem wir nicht glücklich sind, die Lüftung haben sie nicht in Griff.

[...] Darum arbeiten wir mit der Firma X zusammen, die kennen alle Spezialitäten, wir haben eine Telefonzentrale, in der alle Leute intern telefonieren, das heisst wenn ich nach Uri oder so anrufe, dann kostet es mich nichts, ist ja Standleitung, deshalb haben wir den Wunsch geäußert, dass wir die ganze IT und Telefonie mit der Firma X machen können. Der Eigentümer hat dann gesagt, dass der X alles installiert, sofern er die ganze Beleuchtung und Belüftung zum einen vernünftigen Preis macht, [...] so ist es auch gekommen.

[...] Wir haben einen 10 Jahres Vertrag gemacht von Anfang an mit 2 mal 5 Jahren Verlängerung, heisst unsere Investition ist 20 Jahre geschützt, aber wir können nach 10 Jahren auch wieder gehen. [...]

U4: Mit Geduld und dank Netzwerk zur zahlbaren Wunschlösung. Geschäftsführer, Werbung, Mikrounternehmen 1 – 5 MitarbeiterInnen:

«...Wir haben uns ziemlich ans Budget gehalten, also eigentlich bezahlen wir, jetzt sogar weniger, wenn man alles rechnet [...] Also, die Miete bei der alles dabei ist, also Heizung, Strom, Wasser, etc. [...] wir sind ja, Untermieter hier.»

[...] uns, damit meine ich mein Geschäftspartner, die Mitarbeiter und Freelancer, war es schon extrem wichtig hier in der Altstadt zu sein [...] ein spezieller Raum, mit Geschichte und einer Ausstrahlung, [...] ich meine, du bist da ja, fast jeden Tag drin, [...] also, das war uns schon wichtig. [...] dieses Büro haben wir dann auch alle gemeinsam angeschaut, auch wenn viele es schon kannten von [Untervermieter] [...] wichtig war schon auch, dass wir einen eigenen Raum für uns haben. [...] und etwas Platz für zusätzliche Arbeitsplätze, auch wenn wir nicht weiter wachsen wollen [...].»

U5: Vertrauen in Vormieter und attraktives Mietobjekt. GründerIn, Beratung, Mikrounternehmen 1 – 5 MitarbeiterInnen:

«...Also wir [Vormieter und Mieter] waren uns sympathisch. Das ist mal das eine, das mir immer wichtig ist. Es hat auf Anhieb funktioniert. Und das zweite war, dass ich mich sofort wohl gefühlt hatte. Und das ist heute noch so. [...] Und eben, ich konnte gleich, einziehen. Das war schon gut. [...] und die Möbel kaufte ich einem Kollegen ab, [...] das hatte ich innerhalb von einem Tag erledigt. [...] Es ging einfach alles gut. [...] Ihm [Vormieter] war gedient und mir war gedient. [...] Also, der Entscheidungsprozess mit Einrichtung und suche vom Objekt ging bei mir innerhalb von wenigen Tagen über die Bühne, oder. [...] [Was ich nicht berücksichtigte,] dass man sich Gedanken machen muss: oben, unten eine leere Fläche, da könnten Leute reinkommen; was für Leute könnten da reinkommen, und diese Gedanken hatte ich mir nicht gemacht. [...] Wie die Kunden reinkommen, wo das Sitzungszimmer ist, all diese Sachen...[...] Das musste ich jetzt dazu lernen.»

4.6 Empfehlungen

Im ersten Teil zeigten wir die Herausforderungen des Immobilienmarkts auf. Trotz einem Überangebot an kleinsten und kleinen Büromietflächen ist der Zugang für KMU zu diesem Angebot eingeschränkt. Viele Büroflächenangebote sind für KMU-Büromieter ungeeignet, da sie z.B. im Rohbau angeboten, nur langfristig gemietet werden können oder demodiert sind. Im Weiteren führen die heutigen Honorarmodelle dazu, dass trotz

erheblichem Beratungsbedarf KMU-Büromieter nicht oder schlechter beraten werden können.

Aus den Büromieterinterviews lässt sich nebst den bereits erwähnten Erkenntnissen folgendes hervorheben:

- Firmen-interne Gründe bzw. die Einschätzung ihrer Bedeutung sind der grösste Treiber einen neuen Standort zu suchen. Wenig überraschend zählen dazu das Unternehmenswachstum oder die Neugründung. Der Kostendruck war nur bei einem Unternehmen der Haupttreiber.
- Die Interviewpartner nannten, nebst den zitierten Treibern zum Mietentscheid, folgende weiteren Herausforderungen: Der Vergleich von Mietobjekten war aufwändig und sie bemängelten auch die Qualität der Informationen. Die Flächenangaben waren unvollständig, nicht überprüfbar, weil keine oder nur veraltete Pläne verfügbar waren. Auch fehlten Angaben zum genauen Ausbaustandard, der Gebrauchstauglichkeit des teilweise bestehenden Ausbaus oder die Verfügbarkeit des Internetanschlusses (z.B. Glasfaseranschluss).
- Bemerkenswert ist, dass keiner der Mieter beim bestehenden Bewirtschaftungsunternehmen für eine neue Fläche nachfragte. In einem Fall war die Beziehung zwischen Mieter und Bewirtschaftungsunternehmen so stark belastet, dass dies als wesentlicher Treiber für den Auszug aus dem Objekt angegeben wurde.
- Überraschend war, dass nur einer der Gesprächspartner die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach einem attraktiven Arbeitsplatz (MitarbeiterInnen gewinnen und halten), neue Arbeitskonzepte oder Shared Office Angebote spontan äusserten. Die Themen kamen teilweise nach Rückfrage als Gründe dazu.
- Die Werbeagentur mit den jüngsten Interviewpartnern nutzte das Internet nur für eine erste Marktübersicht und brach die weitere Suche über ein Immobilienportal nach zwei Besichtigungen mit Immobilienunternehmen ab. Die informellen, jedoch auch digitalen Kanäle, aus dem persönlichen und beruflichen Netzwerk wurden als passender eingeschätzt.
- Die Interviews bestätigen auch, dass Kleinunternehmen nicht über das Immobilien-Knowhow verfügen, dafür auch keine Experten zuziehen und nur über geringe oder keine eigene Immobilienerfahrung verfügen.

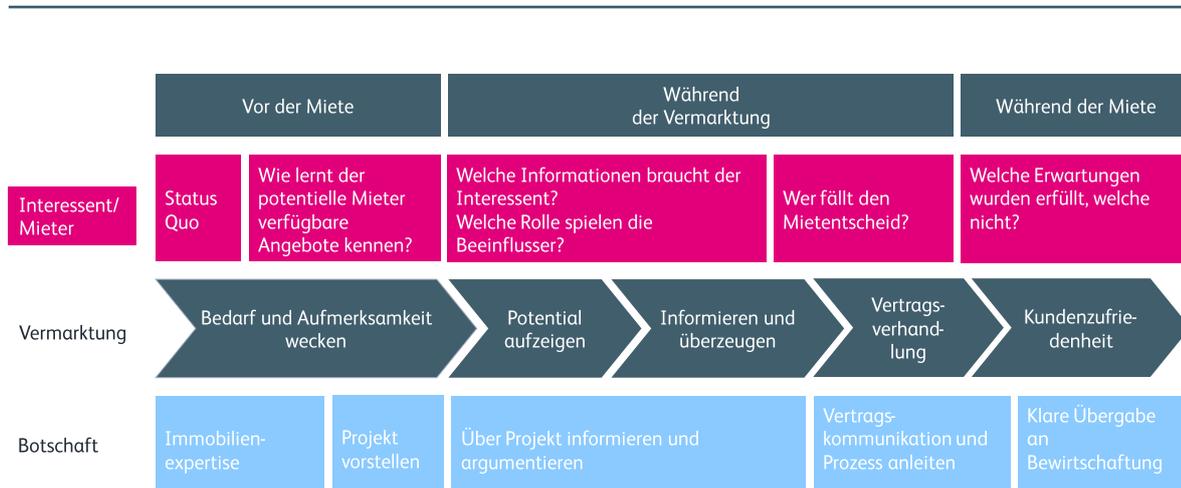


Abbildung 3: Vermarktungsprozess (eigene Darstellung)

Betrachten wir die Herausforderungen der KMU-Büromieter jedoch entlang der Customer Journey und dem heutigen Vermarktungsprozess, können neue Chancen zur Gewinnung dieser Kundengruppe entdeckt werden.

KMU-Büromieter Customer Journey und Immobilienvermarktungsprozess

Die Customer Journey bezeichnet die Reise die ein Mieter unternimmt, welche Informationen (Werbung, Bewertungen Dritter, Fachartikel, etc.) er entlang seiner Reise nutzt und verarbeitet, sowie wo er diese Informationen bezieht (on-/offline, anonym/persönlich) und welche anderen Personen (Firmen interne/externe) ihn bei dieser Reise beeinflussen, beraten und mitentscheiden. Vereinfacht dargestellt kann die Customer Journey in drei Phasen unterteilt werden: Vormietphase, Anmietphase und Mietphase, wobei sich die Vormietphase in unserem Kontext auf die Mietphase im aktuellen Mietobjekt bzw. bei einer Neugründung auf kein Mietobjekt bezieht. In der folgenden Darstellung stellen wir die Customer Journey einem erweiterten Vermarktungsprozess gegenüber und skizzieren die Bedürfnisse der Büromieter auf, die Aufgaben, die sich daraus für die Vermarktung ergeben und schlagen mögliche Botschaften und Instrumente dazu vor.

Status-Quo – oder der vorgetäuschte Winterschlaf

Die Interviews zeigen auf, dass wenn Mietinteressenten mit einem Vermarkter oder Bewirtschafter sprechen, sie nach konkreten Bürolösungen für ihre spezi-

fischen Bedürfnisse suchen. Davor war jedoch meist eine lange «Absenz» auf dem Immobilienmarkt. Die aktuelle Bürosituation entspricht den Bedürfnissen oder das Unternehmen optimiert die bestehenden Büros. In den meisten Fällen bleibt dieser Zustand für mehrere Jahre stabil. Jedoch kann diese Stabilität darüber hinwegtäuschen, dass sich die Mieter immer wieder mit der Büro- und Standortsituation auseinandersetzen. Aus den Interviews wissen wir, dass alle Mieter sich in teils grossen Zeitabständen online informieren. Und zwar dann, wenn der interne Bedarf zur Veränderung als besonders gross wahrgenommen wurde. Zu diesen Zeitpunkten suchen die KMU-Büromieter nach Informationen, z.B. wie ihre bestehenden Flächen optimiert werden können, welche Alternativen zu einem Umzug bestehen. Kurz sie suchen vertrauenswürdige Informationen, die sie in ihrem Entscheidungsprozess weiterbringen. Sie suchen jedoch noch nicht primär nach Mietangeboten. Erst wenn die internen Informationsbedürfnisse abgedeckt sind und es keine Alternativen zu einem Umzug gibt, beginnt die Suche.

Die KMU-Büromieter beginnen also erst nach langen internen Prozessen mit der Suche. Daraus kann geschlossen werden, dass die Anforderungen nach einem Büro nach den internen Kriterien bereits gut formuliert sind. Entsprechend klare Aussagen finden sich auch in den Zitaten. Die KMU-Büromieter starten ihre Suche nun mit einem spezifischen Anforderungsprofil, welches ausschliesslich die interne Sicht wider-

spiegelt. Diese Fokussierung ist für den Mietinteressenten effizient, er kann aus der grossen Auswahl zielgerichtet auswählen. Er verpasst jedoch die Chance, eine alternative und bessere Variante zu prüfen.

Die Interviews bestätigen, dass die Büromieter keine (enge) Kundenbeziehung mit ihrem Vermieter bzw. Bewirtschafter haben oder hatten. Obwohl der Mietvertrag eine der längsten und teuersten vertraglichen Bindungen zwischen zwei Unternehmen ist, pflegen die Bewirtschafter und Eigentümer der interviewten Unternehmen keine institutionalisierte Kundenbeziehung. Für Eigentümer, Vermarkter und Bewirtschafter bieten sich viele Chancen, sich während der Vormietphase als kompetenter Ansprechpartner für KMU-Büros zu positionieren.

4.7 Massnahmen

1. Potential neuer Büros für KMU aufzeigen

KMU-Büromieter nutzen fast ausschliesslich das Internet um sich über Mietangebote zu informieren, finden dort jedoch ausschliesslich Angebotsinformationen. Auch sind die Suchprofile von KMU-Büromietern für neue Flächen sehr eng aus den aktuellen Büros abgeleitet. Aus den Gesprächen wissen wir, dass die KMU-Büromieter ihre eigenen, teils sehr eng gefassten, Anforderungen nicht hinterfragen. Das kann zu ineffizienten und zu überdimensionierten Büros führen. Für dieses Potential sind die KMU-Büromieter zu sensibilisieren. Um das eigene Unternehmen für KMU-Büromieter attraktiver zu machen, empfehlen wir Eigentümern, Vermarktern und Bewirtschaftern, KMU-Büromieter in dieser Vormietphase mit qualitativen, hochwertigen und vertrauenswürdigen Informationen zu unterstützen. Wir empfehlen, dazu z.B. Hintergrundinformationen zu Büromietverträgen, Vorteile von neuen Bürolayouts für KMU, Wegleitungen, Checklisten für die Büroflächensuche und Videokurse anzubieten.

2. Erstkontakt und Bedarfserfassung weitgehend automatisieren

Wir empfehlen, auch aufgrund des Kostendrucks, den Beratungsprozess möglichst weitgehend zu automatisieren. Da dazu in der Immobilienbranche die Erfahrungen fehlen, sind Best Practices in anderen B2B-Branchen zu suchen und zu übertragen. Als einfacher Einstieg kann z.B. beim Erstkontakt mit strukturierten Telefoninterviews durch erfahrene Bewirtschafter und Vermarkter begonnen werden. Die Erkenntnisse aus diesen Beratungsgesprächen dienen als Grundlage für die Entwicklung einer Onlinelösung. Das Ziel der Onlinelösung ist es, dem Interessenten Hilfsmittel an die Hand zu geben, damit er den Prozess selbst steuern kann und besser informiert in das Gespräch mit Bewirtschafter und Vermarkter einsteigen kann.

3. Langfristige Kundenbeziehung zu KMU-Büromietern aufbauen

Wir ordnen dem Auf- und Ausbau einer (engen) Kundenbeziehung zu den eigenen Mietern ein hohes Gewicht zu. Wir sehen darin eine Chance, die KMU-Büromieter langfristig, kostengünstig und wirksam für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Die KMU-Büromieter haben, wie ausgeführt, einige grosse Herausforderungen bei der sie von guter Beratung und verlässlicher Informationen profitieren können.

Diese drei Empfehlungen decken nur einen Teil der Chancen ab. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass diejenigen Unternehmen, die in effektive und effiziente Massnahmen in diesen drei Bereichen für KMU-Büromieter investieren, einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil in der Vermietung an KMU-Büromieter erarbeiten können.

5. Neupositionierung eines Single-Tenant-Gebäudes als Multitenant-Gebäude für KMU-Mieter

Steven Bruinsma, immoveris ag

5.1 Ausgangslage

Oftmals sehen sich Bewirtschafter und Vermarkter von Büroflächen von meist älteren Bestandsobjekten mit der Herausforderung konfrontiert, mit diesen Objekten nicht mehr auf die heutigen Nachfragebedürfnisse von Single-Tenants reagieren zu können. Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach kleineinteiligen Multi-Tenant-Nutzungen an. Eine Umwandlung eines Single-Tenant-Gebäudes in ein Multi-Tenant-Gebäude mit Fokus auf Nutzungen von verschiedenen KMU ist dabei denkbar. In diesem Artikel zeigt die *immoveris ag* wichtige Schritte einer Neupositionierung eines Single-Tenant-Gebäudes zu einem Multi-Tenant-Objekt für KMU auf. Dabei wird der Fokus auf KMU-Nutzer-Bedürfnisse im Gegensatz zum Single Tenant-Nutzer sowie auf mögliche Vermarktungsstrategien gelegt, die aus der Erfahrung bereits getätigter Transformationsprozesse durch die *immoveris ag* hervorgegangen sind.

Umwandlung eines Single-Tenant Objekts in ein Multi-Tenant-Objekt

Zu Beginn sollte eine strategische Auseinandersetzung im Rahmen einer 360°-Betrachtung erstellt werden. Ertrag, Kosten, Risiko und Rendite werden dabei anhand verschiedener Szenarien in Relation zueinander gestellt, um eine bedürfnisgerechte Transformation sicher zu stellen. In der Regel passen die grossteiligen Nutzflächen solcher Transformations-Objekte wenig auf die konkreten Flächen-Bedürfnisse von KMU-Nutzern. Oftmals werden Objekte dieser Grössenordnung nach einer über 20-jährigen Allein-Nutzung, vormals durch internationale Unternehmens-Gruppen, saniert und die Gesamtflächen inklusive Infrastruktur instand gestellt (vgl. hierzu auch Abschnitt Akquisition neuer Nutzer – Vernetzung im Markt).

Die Transformation in ein multi-tenant-fähiges Konzept beinhaltet neben der wirtschaftlichen Neupositionierung die Implementation von baulichen Massnahmen in «Dach und Fach». Daneben sind auch Investitionen in die Aufbereitung der zukünftig kleinteiligen Büroflächen zu tätigen: Erschliessungskerne, Flexibilität und Verteilung der Heiz-/Kühlung-/Lüftung-Einheiten (HKLE) sowie Raumstrukturen aufgrund der Fassadenraster oder Schallisolationen bei neuen Zwischen-

wänden sollten auf die Bedürfnisse der zukünftigen KMU-Nutzer abgestimmt werden.

Diese wirtschaftlichen und bautechnischen Analysen sind Grundvoraussetzung zur Erarbeitung der Gesamtstrategie. Nicht zu unterschätzen ist dabei der kommunikative und akquisitorische Umgang mit der heterogenen Nutzergruppe KMU, der im Folgenden beschrieben wird.

Unterscheidung exklusive Nutzung im Vergleich zur gemeinschaftlichen Nutzung

Die Art der Nutzung eines Gebäudes beeinflusst seine Wirtschaftlichkeit sowie seine Rendite. Die Unterscheidung der Mietflächen nach exklusivem Nutzungsrecht und gemeinschaftlichem Nutzungsrecht erfolgt in der Planungs- und Bauphase nach einer angenommenen Vermietungssituation. In der Nutzungsphase ist die tatsächliche Situation abgebildet. Finden sich Nutzer und Eigentümer, wird ein Gewerbevertrag abgeschlossen.

Bei den KMU-Mietergesprächen sind, aus unserer Sicht, folgende inhaltlich wichtige Punkte in einem Gewerbemietvertrag von Bedeutung:

- Mietobjekt/Verwendungszweck
- Mietbeginn
- Verlängerung der Mietdauer (Optionen)
- Netto-Mietzins
- Höhe Nebenkosten
- Sicherheitsleistungen
- Vorhandener Grundausbau/zu erstellende Mieterausbauten
- Rückbau bei Beendigung des Mietverhältnisses

Die vertragliche Ausgestaltung solcher Formalitäten ist dabei sehr frei und unterliegt nur wenigen gesetzlichen Bedingungen.

5.2 KMU-Nutzerbedürfnisse: Chance oder Gefahr?

Im heutigen marktwirtschaftlichen Umfeld befinden wir uns in einem Nutzernachfragemarkt, sprich wir haben einen Angebotsüberhang an kommerziellen Nutzflächen. Es gibt viele leerstehende Büroräumlichkeiten und einige Firmen, die konkret Nutzflächen suchen.

Das Angebot von kommerziellen Nutzflächen übersteigt folglich die derzeitige Nachfrage bei Weitem.

DNA eines Gebäudes

Oftmals hat eine einzelne kommerzielle Fläche keine eigene «DNA» und somit auch keinen eigenen genetischen Bauplan. Diese DNA wird erst durch die Summe der einzelnen Nutzflächen geformt. Sie bestimmen den nötigen Bauplan des gesamten Gebäudes. Bei mehreren kommerziellen Flächen, wie beispielsweise in Multi-Tenant-Gebäuden, geht die Gebäude-DNA von den Nutzern aus. Weichen Nutzerbedürfnisse von den Flächenmöglichkeiten ab, stellt sich die Frage inwiefern eine Transformation möglich ist und was die Treiber sind.

Falls ein Unternehmen eine neue Fläche sucht, hat sie heute eine grosse Auswahl an Möglichkeiten und Alternativen. Die Bewirtschafter dieser leerstehenden Nutzflächen oder die beauftragten Vermarktungsspezialisten werden daher in der Regel alles unternehmen, um die potenziellen Mietinteressenten, ihre Kunden, für ihr Produkt zu begeistern und zu gewinnen. Dies umso mehr, wenn es sich um Transformationsflächen handelt, die allenfalls für die zukünftigen Nutzer noch aufbereitet werden müssen.

Unterschiedliche Erwartungen von KMU-Nutzern und Single-Nutzern

Wird ein Flächenbedarf von rund 15 m² pro Mitarbeiter unterstellt, haben typische KMU (kleine; 1 bis 9 Mitarbeiter) und (mittelgrosse; 10 bis 249 Mitarbeiter) einen Bedarf an Nutzflächen von 15m² bis möglicherweise rund 3'500m². Zum Vergleich: Durchschnittliche mittelgrosse Unternehmen mit rund 50 Mitarbeitern benötigen rund 750m² an Büroflächen.

Bei grösseren Firmen übernehmen vielfach externe Partner oder interne Abteilungen (oftmals das Gebäude- bzw. Facility-Management) die Flächensuche. Die Flächen-Layouts und die Umbauten werden durch diese internen Einheiten geplant, organisiert und umgesetzt. Dabei werden ganz spezifische Anliegen und Wünsche der jeweiligen Bereiche und der Mitarbeiter integriert.

KMU können in der Regel nicht auf eigene geplante Umbauten zurückgreifen, da diese zumeist sehr zeit- und kostensensitiv sind. Umso mehr wird hier bei der Wahl eines geeigneten Standortes, nebst den klassischen Faktoren wie Zentralität und gute technische Anbindung und einem attraktiven Mietpreis der Fokus vermehrt auf sogenannte Softfacts gelegt, wie beispielsweise Flächen-, Zeit- und Konditionenflexibilität, dem

Vorhandensein von Inhouse-Services oder bedürfnisgerechte und betriebsbereite Aufbereitung der Nutzflächen.

Der potenzielle KMU-Mietinteressent hat, wie bereits vorgängig erläutert, zudem Alternativen. Er fordert daher heute sehr geschickt und er fordert zusehens mehr. Der Preis ist wichtig, steht jedoch auch in Relation zu der zu erhaltenden «Leistung».

Vielschichtige Bedürfnisse

Aus Sicht der Vermarktungstätigkeit hat dies somit direkte Auswirkungen und Konsequenzen auf die Mietergewinnung und den kommunikativen Umgang mit potenziellen Nutzern im Segment KMU. Bauthemen, Kommunikation und Abwicklung der Formalitäten gehen dabei Hand in Hand.

Es macht deshalb Sinn, einen effizienten Betreuungs- und Akquisitionsprozess von potenziellen Mietinteressenten mit einem interdisziplinär zusammenarbeitenden Projektteam (Vermarktungsteam) einzurichten.

Wie den KMU-Bedürfnissen begegnet und wie mit ihren Forderungen umgegangen wird, hängt vor allem von der Vorgehensweise der einzelnen Akteure sowie vom Zusammenspiel des gesamten Vermarktungsteams zusammen. Hier sehen wir die entscheidenden Ansätze der Mietergewinnung dieser Nutzergruppe.

5.3 Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Leerstandsflächen-Management

Das Leerstandsflächen-Management ist heute im Management von leerstehenden kommerziellen Nutzflächen vielfältig gefordert und spielt in Bezug auf die Multi-Tenant-Transformation eine entscheidende Rolle. Der nachfolgende Überblick zeigt schematisch die drei Disziplinen der Partner und Rollen inklusive der Schnittstellen untereinander: Vernetzung im Markt (Vermarkter), fachliches Know-how (vor allem Bauspezialisten) und Informationsverarbeitung (Bewirtschafter) (vgl. Abbildung 1).

Teamorientierung und Rollenverständnis

Nicht nur die höheren Erwartungen der potenziellen Mietinteressenten und bestehenden Mietern in Bezug auf Betreuung und Dialogführung beim Vermarktungsprozess, sondern auch die Komplexität der Bedürfnisse dieser KMU-Nutzer fordern vom Vermarktungsteam ein geschicktes, koordiniertes Vorgehen und eine integrale Zusammenarbeit der involvierten Disziplinen.



Abbildung 1: Interdisziplinäre Projektzusammenarbeit Leerstandsflächen-Management (eigene Darstellung immoveris Corporate Services)

Nachfolgend werden wir auf diese Disziplinen näher eingehen.

Akquisition neuer Nutzer – Vernetzung im Markt

Grundvoraussetzungen für eine professionelle Vermarktungstätigkeit sind Marktkenntnisse über Mietpreise, Bautätigkeiten, Konkurrenzobjekte und deren Ausbaustandards sowie über das Potenzial möglicher Mietinteressenten. Daraus lassen sich aber lediglich theoretische Bedürfnisse von zukünftigen Nutzern ableiten. Insbesondere bei KMU-Nutzern spielen Ausbaustandards eine wichtige Rolle, deshalb sollten diese im Leerstandsmanagement berücksichtigt werden.

Objekt-Business-Plan, OBP:

Eine Standort- und Objektbewertung mittels einer 360°-Betrachtung ermöglicht bei der Transformation eines Gebäudes ein Denken in verschiedenen strategischen Szenarien und gibt dem Eigentümer Indikationen darüber, welche baulichen Anpassungen wieviel kosten und welche Renditeerwartungen dabei realistisch erscheinen.

Der Objekt-Business-Plan stützt sich stark auf die Kostenerfahrungen im Baumanagement, auf die aktuelle Marktsituation sowie auf die Erkenntnisse aus der Dialogführung mit den Unternehmen.

«Doings»

Akquisition/Nutzersuche:

- Erstellung Datenbank von Corporates in der Schweiz
- Persönliche Kontaktanfragen

Betreuung bestehender Mieter:

- Neuverhandlungen der Mietverträge
- Inputs bei Mieterausbauten

Abwicklung Vertragsformalitäten:

- Verträge, Schnittstellen, Abgrenzung Grundausbauten, Grundrisse, Kalkulation Annuitäten.

Abbildung 2: Eigene Darstellung immoveris Corporate Services

Storytelling:

Jedes Gebäude hat zudem eine Geschichte, insbesondere diese kann für KMU-Mieter interessant sein. Eine historische Geschichte oder eine, die neu geschrieben

oder erzählt werden soll. Eine Anziehungskraft, ein sogenanntes «Branding» eines Gebäudes, gibt ihm eine Identität, einen Charakter. Das Objekt wird dadurch lebendig, nahbar und erhält eine Persönlichkeit.

eCampaigning:

Akquisition ist stark mit dem klassischen Marketing verbunden. Die klassischen Marketinginstrumente sollen hier nicht detailliert aufgeführt werden. Was hinzukommt ist aber die Form: Digital. Eine Herausforderung dieser Form ist heute der Aufbau einer personalisierten gesamtschweizerischen Interessentendatenbank, geschickter Umgang mit dem neuen Datenschutzgesetz sowie die Benutzung eines praktischen CRM- und Kampagnen-Tools.

Verhandlungsführung:

Mietergewinnung bedeutet Kommunikation mit den künftigen Mietern. Trotzdem denken wir, dass Akquisition von Nutzern neben der Digitalisierung auch den direkten Kontakt mit den potentiellen Mietern umfasst. Es braucht weiterhin Menschen, die miteinander sprechen und entscheiden, um einen Mietvertrag abzuschliessen. Vermarkten heisst aber auch Verhandeln mit dem Ziel, eine Einigung, sprich Mietvertragsabschluss, herbeizuführen. Verhandeln mit Nutzern und Mietern ist heute, aus unserer Erfahrung, ein äusserst anspruchsvoller Prozess. Im nachfolgenden Kapitel werden wir auf diesen Punkt noch näher eingehen.

Betreuung bestehender Mieter – Fachliches Know-how

Ist ein potenzieller Mietinteressent vom Standort und vom Gebäude grundsätzlich überzeugt und gehen wir davon aus, dass ein Mietvertrag abgeschlossen werden wird, werden in einem nächsten Schritt die weiteren Details wie beispielsweise der mögliche Ausbaustandard eines Büroobjekts besprochen.

Revitalisierung Flächen:

Wurde das gesamte Gebäude vorher durch einen einzigen Nutzer gemietet, ist die gesamte Fläche auf dessen Bedürfnisse zugeschnitten. Bei einer Transformation dieser Immobilie zu einem Multi-Tenant-Gebäude werden die Teilräume daher neu «konfiguriert» und auf die Bedürfnisse der neuen Nutzer abgestimmt. Eine Revitalisierung bedeutet bei einer Transformation in der Regel eine Gesamtanierung des Gebäudes und eine grössere Instandstellung der Flächen.

Bewertung Mieterausbauten:

Vielfach werden kommerzielle Flächen in einem Grundausbau angeboten und anschliessend kann der neue Nutzer die spezifischen Mieterausbauten planen und umsetzen. Erfolgt jedoch eine Bereitstellung der Nutzflächen durch den Eigentümer in einem vollausgebauten (erweiterten) Grundausbau, dann gilt es allenfalls einen neuen Preis für diesen «Ausbaustandard» festzulegen.

Konditionierung:

Gehören die Ausbauten zum neuen Standard? Sollen die Kosten in die Nettomiete CHF pro m² pro Jahr integriert oder über die Restlaufzeit der Mietdauer amortisiert werden? Sollte eine neue Marktmiete festgelegt werden? Bei der Vollendung einer Revitalisierung der Liegenschaft sind die Kosten bekannt und eine neue Nettomiete kann aufgrund der Marktsituation festgelegt werden.

Verhandlungsführung:

Läuft ein Mietvertrag bei bestehenden Mietern aus oder steht die Ausübung einer Verlängerungsoption an, gilt es für das Vermarktungsteam, diese Nutzer zu halten. Erfahrungsgemäss erfolgt ein neuer Standortentscheid seitens der Unternehmung in der Regel 12 – 18 Monate im Voraus. Das Wissen um diese Situation bedeutet auch, die Gewinnung dieser Mietergruppe frühzeitig an die Hand zu nehmen. Das Vorgehen ist analog wie bei der Akquisition neuer Nutzer. Aus unserer Sicht gibt es nichts Bedeutsameres in der Vermarktung, als einen bestehenden Mieter zum Bleiben zu motivieren.

Abwicklung Vertragsformalitäten – Informationsverarbeitung

Im Vermarktungsteam spielt die Bewirtschaftung eine wesentliche Rolle: Alle Informationen aus den Verhandlungen und aus Bau Themen werden hier gebündelt.

Erstellung vertragskonformer Inhalte:

Der Bewirtschafter hat dabei Kenntnis der Bedürfnisse der (potenziellen) Mieter und verarbeitet dabei alle eingebrachten, notwendigen relevanten Informationen in die Schriftstücke. Dabei zieht er bei Bedarf allenfalls weitere Spezialisten von Mehrwertsteuer- oder Compliance-Bereichen hinzu. Die Bewirtschaftung fungiert auch als Fachperson für die Formalitäten und verantwortet diese auch gegenüber der Eigentümerschaft.

Operativer Single Point of Contact:

Die Bewirtschaftung ist bei allen Meetings mit dem Mietinteressenten dabei und baut so eine langfristige Beziehung mit den potenziellen Mietern auf. Eine Grundvoraussetzung erfolgreicher Gewinnung bestehender Mieter.

Zusammenfassend kann damit gesagt werden, dass Akquisitionstätigkeiten und die erfolgreiche Gewinnung neuer KMU-Mieter aus unserer Sicht nicht eine Abfolge einzelner «Doings», sondern das Zusammenspiel eines gesamten Teams mit unterschiedlichen Rollen ist. Die Abstimmung dieser Rollen erfolgt über definierte Schnittstellen und klare Kommunikation untereinander.

5.4 Verhandeln mit Mieter und Nutzer – Segen oder Fluch?

Alle Sparten des klassischen Marketingmix sind heute Bestandteil der Mietergewinnung. Welches Instrument in welcher Intensität gewählt wird, steht in Abhängigkeit von der Bedeutung und der Grösse des jeweiligen Projekts. Insbesondere bei der Transformation von Single-Tenant- in Multi-Tenant-Gebäude für KMU muss gezielt in die Mietergewinnung investiert werden.

Was ist das Ziel?

Bestehende Mieter und potenzielle Nutzer erwarten heute mehr als nur ein Gespräch bei einer Verlängerung des Mietverhältnisses. In der Regel erfolgt eine strategische Neuorientierung bei der Standortwahl.

Mieter und Mietinteressenten vergleichen vermehrt die «Services» von Bewirtschafter, Gebäude und Vermarkter. Eine intensive Dialogführung mit dem Mieter bzw. potenziellen Nutzer wird dadurch unumgänglich. Das Ziel der Bemühungen dabei ist es immer, einen Mietvertragsabschluss, also eine Einigung zwischen Mieter und Vermieter zu erzielen.

Aus unserer Erfahrung sind folgende 6 Faktoren wesentlich, um den Vermarktungsprozess mit dem KMU-Mietinteressenten bzw. dem bestehenden Mieter aktiv organisieren zu können:

1. Alternativen des Mieters
2. Alleinstellungsmerkmale des Gebäudes
3. Rollen der Personen im Vermarktungsteam
4. Markt- und Nutzerinformationen
5. Zeitliche Aspekte
6. Kommunikation mit der Eigentümerschaft

Gerne möchten wir daher bei der KMU-Mietergewinnung zunächst auf diese Punkte näher eingehen.

Alternativen des Mieters

Ein potenzieller Mietinteressent vergleicht sein bestehendes Angebot grundsätzlich mit anderen aktuellen Möglichkeiten im Markt. Er führt mehrere Gespräche und schätzt ab, welche Alternative vorteilhafter für ihn erscheint. Dabei spielen vielfältige Faktoren mit. In der Regel sind potenzielle Mieter langfristig orientiert und entscheiden aufgrund rationaler Kriterien. Das Vermarktungsteam muss sich in der Kommunikation darauf einstellen nicht exklusiv verhandeln zu können.

Alleinstellungsmerkmale des Gebäudes

Kein Gebäude ist gleich. Scheinen sie dennoch vermeintlich gleich, stehen sie an unterschiedlichen Orten. Lassen sich innerhalb des Gebäudes unternehmerische Expansionspläne verwirklichen? Können bauliche Massnahmen durch die Vermieterin rasch und unkompliziert umgesetzt werden? Gibt es flexible Mietpreisstrukturen? Wie gestaltet sich die Mieterbetreuung und die internen Services? Welche Atmosphäre vermittelt die Immobilie als Ganzes? Oder ist das Gebäude ausschliesslich für eine spezifische Nutzergruppe konzipiert? Wie entwickelt sich das Gebäude in Zukunft? Korrespondieren die Alleinstellungsmerkmale des Gebäudes mit den Bedürfnissen der Nutzer, wird sich dies in der Kommunikation erkennen lassen.

Rollen der Personen im Vermarktungsteam

Wie eingangs erwähnt, erfolgt die Aufteilung der Aufgaben anhand der entsprechenden Rollen im Vermarktungsteam. Dem Vermarkter kommt dabei die Rolle des Verhandlungsführers zu. Er sucht aktiv den Kontakt zum potenziellen Mietinteressenten, führt diese Verhandlungen strategisch und taktisch, formiert die Schnittstellen zu Bauspezialisten und Spezialisten in der Bewirtschaftung und stellt die Kommunikation mit der Eigentümerschaft sicher. In einer Transformationsphase vom Single- zu einem Multi-Tenant-Gebäude kommen bei der Mietergewinnung den baulichen Aspekten eine besondere Bedeutung zu. Die Rollen im Team sollten daher vorgängig geklärt sein. Der Nutzer erkennt dadurch rasch die Professionalität des Vermarktungsprozesses.

Markt- und Nutzerinformationen

Eine strategische Vorbereitung auf die Verhandlungsführung mit Nutzern beginnt mit der Formulierung des Ziels und das Sammeln von Informationen. In erster

Linie bedeutet Mietergewinnung, dass man ihm zuhört. Zuhört, was der Nutzer genau sucht, in welcher Situation sich die Unternehmung befindet und wie die konkreten Bedürfnisse aussehen. Der potenzielle Nutzer listet dabei auf, welche Kriterien für ihn bei der neuen Standortwahl entscheidend sind.

In diesen Gesprächen zeigt sich relativ rasch, ob die definierten Alleinstellungsmerkmale des Gebäudes individuelle Bedeutung erhalten und Gewicht bekommen: Ein erster Hinweis auf hoffnungsvolle weitere Informationsinhalte.

Zeitliche Aspekte

Ein vertieftes Interesse ist immer mit einer zeitlichen Umsetzung verbunden. Erfolgt diese Zeitfestsetzung seitens Mietinteressenten, können in einem nächsten Schritt alle weiteren Massnahmen, insbesondere die der baulichen Anpassungen, geplant werden. Mieterverhandlungen dauern in der Regel sechs bis 12 Monate.

Strategische Standortentscheide rund 18 Monate vom Erstkontakt bis zum Einzug ins neue Domizil. Der Zeitfaktor ist ein starkes Verhandlungskriterium.

Kommunikation mit der Eigentümerschaft

Befinden sich die Bedingungen für eine Einigung in einem von der Eigentümerschaft vorgegebenen Rahmen, steht der Vertragsunterzeichnung nichts mehr im Wege. Weichen die möglichen Ergebnisse von den Vorgaben ab, ist seitens des Vermarktungsteams eine entsprechende Überzeugungsarbeit zu leisten. Auch hier gilt, dass je besser und je frühzeitiger die Eigentümerschaft über abweichende Entwicklungen und Trends informiert wird, desto besser können auch frühzeitig Lösungsansätze diskutiert und in Zusammenarbeit mit dem KMU umgesetzt werden.

Zusammengefasst bedeutet Vermarkten heute Verhandeln. Der Vermarkter schlüpft vermehrt in die Rolle eines Verhandlungsführers und hat die Aufgabe, den Dialog mit dem Nutzer und Eigentümer zu strukturieren und sein (Verhandlungs-)Team aktiv zu führen.

5.5 Storytelling bei der Objektplatzierung

Einzigartigkeit, Authentizität und die Kommunikation sind bei einer Transformation einer Immobilie und ihrer Neuplatzierung die wesentlichen Elemente einer zu erzählenden Story.

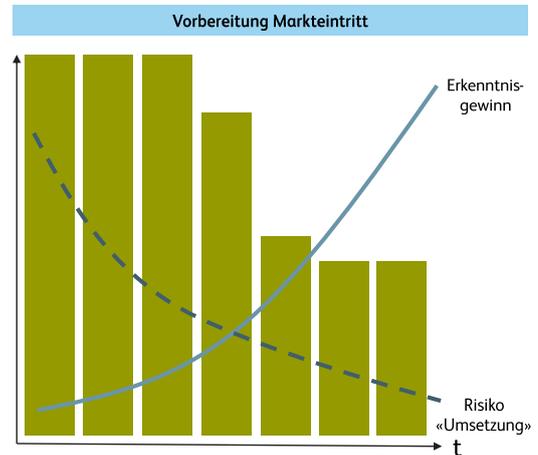


Abbildung 3: Sounding – Erkenntnisgewinn und Risiko «Umsetzung»; Eigene Darstellung immoveris Corporate Services & Strategic Advisory)

Systematisches und professionelles Sounding und eine Marktabfrage ermöglichen es, fundierte Kenntnisse über das Mietinteresse in verschiedenen Mietersegmenten zu definieren.

Über die Dauer des Soundingprozesses grenzt sich der Mietinteressentenkreis ein. Der Erkenntnisgewinn für den Eigentümer minimiert daher die Projektrisiken, sodass die Sicherheit einer möglichen Vermietung ansteigt.

Bei der Transformation eines bisherigen Single-Tenant- zu einer Multi-Tenant-Immobilie erfolgt der bauliche Umbau anhand eines Objekt-Business-Planes (OBP), die Soundingergebnisse fliessen dabei ein.

5.6 Erkenntnisse und Learnings

Wir befinden uns heute in einem Mietermarkt. Wie bereits eingangs in dieser Studie erwähnt sind in der Schweiz bis zu 580'000 KMUs handelsrechtlich eingetragen. Die meisten davon sind Mieter. So vielfältig die Schweizer Unternehmenslandschaft ist, so vielfältig sind auch ihre Bedürfnisse bei der Nutzung von kommerziellen Büroflächen.

Vorgängig wurden die Bedürfnisse dieser Nutzergruppe eingehend geklärt. Diese Gruppe zeichnet vor

allem der spezielle und ausgeprägte Wunsch aus, einfach und unkompliziert zu betriebsbereiten Flächen zu finden und somit Verträge abzuschliessen. Dabei ist es für diese Gruppe von Bedeutung, dass allenfalls benötigte Bau-Dienstleistungen sowie weitere Dienstleistungen aus einer Hand kommen.

Aus unserer Erfahrung können wir daher folgende zehn Empfehlungen bei dem Umgang und bei der Gewinnung von KMU-Mietern formulieren:

1. Einer Immobilien-Transformation sollten immer strategische Überlegungen in Form einer 360°-Betrachtung (Objekt-Business-Plan, OBP) vorausgehen. Das Denken in Szenarien ermöglicht bei einer Transformation eine gute Einschätzung von Ertrags-, Kosten-, Risiko- und Rendite-Potenzialen sowie der Marktnachfragesituation.
2. Es sollten einfache und flexible Flächenprodukte bereitgestellt werden. Idealerweise Flächen im erweiterten Grundausbau («Plug&Play»).
3. Der potenzielle Mietinteressent bzw. der KMU-Mieter hat heute grundsätzlich eine gute Verhandlungsposition. Auf seine Bedürfnisse sollte weitestgehend eingegangen werden.
4. Vermarkten heisst heute Verhandeln. Dazu braucht es ein Team, das auf die Bedürfnisse von KMU-Mietern eingeht.
5. Das Akquisitionsteam sollte daher immer aus einem Vermarkter, einem Bauspezialisten sowie aus einem Bewirtschafter bestehen. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit der Projektgruppe ist matchentscheidend. Die Rollen und Schnittstellen sollten vorher geklärt sein.
6. Der Vermarkter führt die Verhandlungen mit dem KMU und hat sein Spezialisten-Team. Jeder in seiner Rolle. Fachliche Gespräche sollten direkt mit dem KMU geführt werden.
7. Der Bewirtschafter sollte bei allen Gesprächen dabei sein (Informationsaustausch und Koordinationsfunktion).
8. Bei der inhaltlichen Strukturierung der Mietvertragsformalitäten ist Wert auf Einfachheit und Zweckmässigkeit zu legen.
9. Jede Immobilie hat eine Geschichte. Es sollten bei einer Objekt-Transformation in der Vermarktung immer wieder neue Episoden dieser Geschichten erzählt werden.
10. Welche Transformationsstrategie gewählt wird, hängt von den potenziellen Umbauszenarien, den Markt- und Nutzerbedürfnissen sowie von den alternativen Möglichkeiten an diesem Standort ab.

Literatur

BFS (Hrsg.) (2018). Geokodierte Einzeldaten aus der Statistik der Unternehmensstruktur STATENT.

ImmoCompass AG (Hrsg.) (2018). Einzeldaten zu KMU Nutzern.

ImmoDataCockpit (Hrsg.) (2018). Einzeldaten zur Ateliernutzung Schweiz.

JLL (2016). Marktwertermittlung von eigengenutzten Liegenschaften. Zürich: Immobilien Business, Ausgabe Juli/August 2016.

Lohmeyer L. (2016). Corporate Real Estate Management – Die Chance nutzen. Online (07.08.2018):
<https://www.travis.ch/single-post/2016/04/08/Corporate-Real-Estate-Management-Die-Chance-Nutzen>

Ernst & Young Real Estate GmbH, Technische Universität Darmstadt (2008). Betriebliches Immo-bilienmanagement im Mittelstand. Online (07.08.2018):
https://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/forschungsberichte/betriebliches_immobilienmanagement_im_mittelstand.pdf

Revella, A. (2015). Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business. John Wiley & Sons. Chichester.

Schweizerisches Institut für KMU (2017). KMU Zahlen. Online (07.08.2018):
<https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/kmu-politik/kmu-politik-zahlen-und-fakten/kmu-in-zahlen.html>

Service Futures (ohne Datum). Sechs Corporate Real Estate-Strategien, die einen Mehrwert bieten. Online (07.08.2018):
<https://servicefutures.com/de/sechs-corporate-real-estate-strategien-die-einen-mehrwert-bieten>

Thomas Gehrig (2018). Corporate Real Estate. Vorlesung MAS Immobilienmanagement IFZ, 2018.

Ulrich Kerber (2018). Freudenberg Real Estate, Corporate Real Estate Management (CREM). Vorlesung MAS Immobilienmanagement IFZ, 2018.

Wincasa (Hrsg.) (2018). Einzeldaten aus einem repräsentativen Portfolio von KMU Nutzern.

Autoren

Steven Bruinsma

Steven Bruinsma ist Senior Advisor Corporate Services bei immoveris ag. Er ist für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Geschäftsbeziehungen mit Firmenkunden und KMU in der Deutschschweiz verantwortlich. Steven Bruinsma verfügt über einen 20-jährigen Erfahrungsschatz aus der Welt der Corporates mit umfassenden Kenntnissen in den Bereichen Real Estate Advisory, Corporate Finance/M&A, Relationship-Management sowie Private Equity-Finanzierungen (Nachfolgeregelungen KMU). Zudem hatte er verschiedene Führungsfunktionen im Firmenkundengeschäft einer schweizerischen Grossbank inne. Steven Bruinsma studierte Betriebswirtschaft an der Universität Zürich (lic.oec.publ.) und absolvierte an der Fachhochschule Nordwestschweiz ein Masterstudium in Corporate Finance CFO. Des Weiteren ist Steven Bruinsma zertifizierter Verhandlungsführer vom Schraner Negotiation Institute Zürich.

Daniel Hediger

Daniel Hediger ist Geschäftsführer der immodea. immodea ist ein spezialisiertes Beratungsunternehmen für Vermarktungstreuhand, Immobilienmarketing und Coworking. Daniel Hediger ist seit mehr als 20 Jahren in den Bereichen Marketing und Verkauf tätig, davon über 15 Jahre im Immobilienmarketing. Er betreute mehr als 100 herausfordernde Immobilien- und Marketingprojekte in den verschiedenen Fragestellungen wie zum Beispiel bei der Standortanalyse, Nutzungsstrategien, Marketing- und Vermarktungskonzepte, Shopping Center Revitalisierung und der Vermarktung. Von 2007 bis zur Gründung der immodea im Dezember 2013 arbeitete Daniel Hediger als Projektleiter und Leiter Vermarktung (Head Property Marketing) im Real Estate Asset Management der Credit Suisse AG. Daniel Hediger studierte Betriebswirtschaft und absolvierte an der HSLU ein MAS in Brand und Marketingmanagement.

Christian Kraft

Dr. Christian Kraft ist Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen der Hochschule Luzern. Dort unterrichtet er seine Kernthemen (immobilienbezogene Datenanalyse, Digitalisierung, Standort- und Marktanalyse, Projektentwicklung und direkte Anlagestrategien), bringt sie in Forschungsprojekte ein und erarbeitet in Beratungsmandaten Lösungen für Immobilienunternehmen. Von 2015 bis 2017 leitete Christian Kraft das Real Estate Consulting bei Implemia mit Schwerpunkt Immobilienentwicklung im Bestand. Von 2008 bis 2014 war er bei der Credit Suisse für Markt-, Potenzial- und Baubranchenanalysen verantwortlich und leitete das Schweizer Immobilienresearch. Zuvor arbeitete Christian Kraft in der Methodenentwicklung der europäischen Preisstatistik (Destatis/Eurostat), promovierte im Bereich politische Ökonomie/Welthandel und studierte Public Politics and Management an der Universität Konstanz.

Mirko Meister

Mirko Meister verantwortet seit drei Jahren in seiner Funktion die Dienstleistungen des Leerstandsmanagements bei der Wincasa AG. Das Leerstandsflächenmanagement unterstützt und berät Unternehmen umfassend bei konzeptionellen, strategischen, finanziellen als auch operativen Immobilien-Fragestellung. Zuvor hatte Mirko Meister 15 Jahre Erfahrungen in der Kundenbetreuung und Finanzierung von Immobilien bei renommierten Finanzinstituten in der Schweiz sammeln können. Er hat einen Abschluss als Bachelor of Science Betriebsökonomie in Banking & Finance der Hochschule für Wirtschaft in Zürich (HWZ). Zurzeit absolviert er die berufsbegleitende Ausbildung im MAS Immobilienmanagement an der Hochschule Luzern (IFZ) in Zug.

Felix Thurnherr

Nach dem Geographiestudium startete Felix Thurnherr mit Marktstudien für den Immobilieneigentümer Intershop. Während sieben Jahren war er anschliessend in unterschiedlichen Funktionen für den Immobiliendienstleister Colliers tätig. Dort institutionalisierte und leitete er die Research & Analyseabteilung. In diesem Rahmen kam er in den Bereichen Investment, Entwicklung, Bewertung und Kommerzielle Vermarktung zum Einsatz. Danach leitete er während drei Jahren als Mitglied der Geschäftsleitung bei der Firma CSL Immobilien AG die Vermarktungsabteilung im Geschäftsbereich Wohnen – ein Team mit 15 Mitarbeitenden. In den letzten Jahren baute Felix Thurnherr in partnerschaftlichem Rahmen die Firma ImmoCompass AG auf. Sie beschäftigt heute 7 Personen. Die ImmoCompass AG produziert markt- und standortrelevantes Wissen für Berater, Eigentümer, Immobilien-, Areal und Siedlungsentwickler in der ganzen Schweiz. In ihrem Produktrepertoire befinden sich Datenprodukte, Internetlösungen, Beratungs- und Managementmandate. Seine analytische sowie gleichzeitig pragmatische und praktische Herangehensweise an Fragestellungen zeichnen seine Arbeiten und Lösungsvorschläge aus. Geduld, viel Erfahrung, interdisziplinäres Denken und ein stabiles Netzwerk in der Branche kommen ihm dabei sehr entgegen.

Mitwirkende:

Wir danken **Serdar Oenel** (Wincasa AG), **Thérèse Sottas** (ImmoCompass AG) und **Angela Thomsen** (HSLU) herzlich für die professionelle Unterstützung und das grosse Engagement für Datenaufbereitung, Analyse, Layout, Lektorat und Projektadministration.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in einigen Kapiteln auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Steven Bruinsma, Daniel Hediger, Christian Kraft,
Mirko Meister, Felix Thurnheer
ISBN 978-3-906877-40-2

Copyright
©2018 Verlag IFZ – Hochschule Luzern

Verlag:
Verlag IFZ – Hochschule Luzern
Grafenauweg 10
Postfach 7344
CH-6302 Zug
www.hslu.ch/ifz

Druck:
gammaprint ag, Luzern

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Grafenauweg 10
Postfach 7344
CH-6302 Zug

T +41 41 757 67 67
ifz@hslu.ch
www.hslu.ch/immobilien
www.hslu.ch/ifz

Sponsoren

immocompass

immodea

immoveris®

wincasa