

# Immobilien erfolgreich managen

Praxisorientierte Immobilienstrategie für die Seelandheim AG

Masterarbeit

eingereicht im Rahmen des Studiengangs

Master of Advanced Studies Real Estate Management

an der Berner Fachhochschule, Departement Architektur, Holz und Bau

vorgelegt von:

Samuel Ernst Etter

Referent/in: Peter Wicki

Co-Referent/in: Prof. Dr.-Ing. Boris Szélpal

Studienleiter/in: Prof. Dr.-Ing. Boris Szélpal

Datum des Einreichens: 20.09.2024

## Management Summary

Diese Masterarbeit befasst sich mit dem Immobilienmanagement der Seelandheim AG und zielt darauf ab, eine praxisorientierte Immobilienstrategie zu entwickeln, die das Kerngeschäft stärkt und nachhaltige sowie finanzielle Vorteile ermöglicht. Die Hauptziele sind die Optimierung der Nutzung des Immobilienportfolios, die Reduzierung finanzieller Belastungen und die langfristige Unterstützung des Kerngeschäfts.

### **Kerngeschäft und Herausforderungen**

Die Seelandheim AG bietet Pflege- und Betreuungsdienstleistungen in Sonvilier und Worben an. Hauptsächlich richtet sie sich an ältere Menschen, Menschen mit Beeinträchtigungen und Personen mit sozialpsychiatrischen Problemen. Zentrale Herausforderungen sind der demografische Wandel, die steigenden Ansprüche der Bewohnerinnen und Klienten sowie die hohen Unterhalts- und Investitionskosten.

### **Analyse des Immobilienmanagements**

Das Immobilienmanagement der Seelandheim AG wurde umfassend analysiert. Schwächen wie fehlende strategische Rahmenbedingungen und unzureichende Zieldefinitionen wurden identifiziert. Herausforderungen liegen in der heterogenen Struktur des Immobilienportfolios, dem Bedarf an Flexibilität und den hohen Kosten. Risiken durch Leerstand und Überangebot aufgrund des demografischen Wandels wurden ebenfalls erkannt.

### **Handlungsfelder der Immobilienstrategie**

Aus der Analyse ergeben sich mehrere Handlungsfelder:

1. Klare Rahmenbedingungen zur Optimierung des Immobilienmanagements;
2. Überprüfung des Umgangs mit nicht betriebsrelevanten Mietliegenschaften;
3. Überprüfung der Verpachtung, des Verkaufs und der Vergabe von landwirtschaftlichen Immobilien ohne strategische Relevanz im Baurecht;
4. Untersuchung der Nutzungspotenziale nicht betriebsrelevanter Immobilien.

### **Schlussfolgerung**

Die vorgeschlagene Immobilienstrategie zielt darauf ab, das Portfolio optimal zu nutzen, finanzielle Belastungen zu reduzieren und das Kerngeschäft zu stärken. Die Umsetzung der Handlungsfelder verbessert die Performance des Portfolios und trägt zur langfristigen Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit der Seelandheim AG bei.

Die Arbeit zeigt, dass eine auf die Unternehmensziele abgestimmte Steuerung des Portfolios entscheidend für den Erfolg der Seelandheim AG ist.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Fragestellung und Zielsetzung	2
1.3	Abgrenzung	3
2	Theoretische Grundlagen und Methodik	3
2.1	Methodik und Aufbau der Arbeit	4
2.2	Theorie nach Lombriser und Abplanalp	6
2.3	Strategiewerkzeuge nach Kaufmann	6
2.4	Modernes Immobilienmanagement nach Pfnür	7
2.5	Vernetztes Denken in komplexen Situationen	7
3	Analyse der strategischen Ausgangslage	8
3.1	Kerngeschäftorientierte Umfeldanalyse	8
3.1.1	Themenfelder identifizieren und Scanning	9
3.1.2	Zusammenfassung der relevanten Themen	11
3.2	Struktur- und Finanzanalyse der Seelandheim AG	12
3.2.1	Organigramm und Aufbau	12
3.2.2	Finanzwirtschaftliche Analyse	14
3.3	Analyse der Geschäftsfelder	18
3.3.1	Menschen im Alter	18
3.3.2	Menschen mit Beeinträchtigungen	19
3.3.3	Menschen mit sozialpsychiatrischen Problemen	20
3.3.4	Ubrige Bereiche der Seelandheim AG	21
3.3.5	Zusammenfassung der strategischen Ausrichtung der Seelandheim AG	22
3.4	Analyseergebnisse zusammenführen	23
3.4.1	SWOT-Methode	23
3.4.2	Haupt Herausforderungen	25
4	Analyse des Immobilienmanagements der Seelandheim AG	26
4.1	Was versteht man unter Immobilienmanagement?	26
4.2	Was versteht man unter Corporate Real Estate Management?	28
4.2.1	Unternehmensebene	31
4.2.2	Portfolioebene	33
4.2.3	Strategische Objektebene	34
4.2.4	Operative Objektebene	36
4.3	Zusammenfassung des methodischen Ansatzes	38
4.4	Innensicht Immobilienmanagement Seelandheim AG	39
4.4.1	Unternehmensebene / Anlagemanagement	39
4.4.2	Portfolioebene	45
4.4.3	Strategische Objektebene	52
4.4.4	Operative Objektebene	56
4.4.5	Zusammenfassung der relevanten Themen	59
4.5	Aussensicht Fokus Gesundheitsimmobilien	61
4.5.1	Allgemeine Herausforderungen	61
4.5.2	Finanzielle Herausforderungen	63
4.5.3	Zusammenfassung der relevanten Themen	64
4.6	Analyseergebnisse zusammenführen	65
4.6.1	SWOT-Methode	65
4.6.2	Haupt Herausforderungen	66
5	Erarbeitung der praxisorientierten Immobilienstrategie	68
5.1	Relevante Systemkomponenten	68
5.2	Entwicklung der Immobilienstrategie	72

5.2.1 Handlungsfeld 1: «Umgang mit eigenen Mietliegenschaften»	73
5.2.2 Handlungsfeld 2: «Landwirtschaftliche Immobilien»	74
5.2.3 Handlungsfeld 3: «Entwicklungen der Immobilien»	75
5.3 Zusammenfassung Kapitel 5	76
6 Kritische Schlussfolgerung	77
7 Eidesstattliche Erklärung	79
8 Abkürzungsverzeichnis	80
9 Tabellenverzeichnis	81
10 Abbildungsverzeichnis	82
11 Quellen- und Literaturverzeichnis	83
12 Anhang	87
12.1 Anhang A: Identifikation und Bewertung der Schlüsseltrends	87
12.2 Anhang B: Scanning der Top-Themen	90
12.3 Anhang C: Interviews	95
12.4 Anhang D: SWOT-Analyse Kerngeschäft	189
12.5 Anhang E: Fremdverschuldung Seelandheim AG	192
12.6 Anhang F: Potenzialstudien Parzellen	193
12.7 Anhang G: Immobilienstrategie	197
12.8 Anhang H: Handlungsfelder	209
12.9 Anhang I: Erarbeitung Wirkungsmatrix	212

## Beantwortung der Fragestellung

**Sollte eine aktive und auf die Unternehmensziele abgestimmte Steuerung des Immobilienportfolios als entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg betrachtet werden?**

Die Arbeit belegt eindeutig, dass eine aktive und auf die Unternehmensziele abgestimmte Steuerung des Immobilienportfolios ein entscheidender Faktor für den Erfolg der Seelandheim AG ist. Die umfassende Analyse des Immobilienmanagements zeigt, dass durch klare Rahmenbedingungen zur Optimierung und durch gezielte strategische Performance-Massnahmen das Immobilienportfolio signifikant verbessert werden kann. Dies führt nicht nur zu einer Reduktion der finanziellen Belastungen, sondern stärkt auch das Kerngeschäft, was zur langfristigen Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit der Seelandheim AG beiträgt. Allerdings könnten weitere Abklärungen wie beispielsweise Benchmarking mit ähnlichen Unternehmen zusätzliche Bestätigungen und Erkenntnisse liefern.

### **Kritische Reflexion und Ausblick**

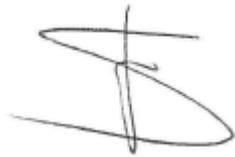
Die Arbeit zeigt, dass die Seelandheim AG durch die Implementierung einer zielgerichteten Immobilienstrategie ihre Herausforderungen im Bereich des Immobilienmanagements erfolgreich adressieren kann. Die vorgeschlagenen Handlungsfelder zeigen Ansätze zur Optimierung und strategischen Ausrichtung des Immobilienportfolios. Dennoch bleibt die Umsetzung dieser Strategie eine kontinuierliche Aufgabe, die eine regelmässige Überprüfung und Anpassung erfordert, um auf sich ändernde Marktbedingungen und interne Entwicklungen flexibel reagieren zu können. Es ist wichtig, zu erkennen, dass die Methodik in dieser Arbeit durch die Verwendung von Annahmen und Modellen, begrenzt ist. Zukünftige Arbeiten könnten sich darauf konzentrieren, die Auswirkungen der vorgeschlagenen Massnahmen in der Praxis zu evaluieren und weiterführende Strategien zu entwickeln, die die langfristige Resilienz und Nachhaltigkeit der Seelandheim AG fördern. Eine kontinuierliche Feedback-Schleife und die Integration von Lessons Learned aus der praktischen Umsetzung könnten die zukünftige Strategieentwicklung weiter verbessern.

## 7 Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit weder an der BFH noch an einer anderen Hochschule eingereicht habe, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne andere als die angegebene fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe, dass sämtliche Textstellen, Abbildungen und Grafiken, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, als solche gekennzeichnet und mit dem genauen Hinweis auf ihre Herkunft versehen und im Literaturverzeichnis aufgeführt sind und dass mir die Richtlinie über den Umgang mit Plagiaten an der Berner Fachhochschule bekannt ist.

Ort und Datum: Lyss, 20. September 2024

Unterschrift:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a vertical stroke, positioned to the right of the 'Unterschrift:' label.