
Strategie und Nachhaltigkeit

Strategie

Kombination von Ertragsquellen

HIAG verfügt über mehrere Werttreiber, die zusammen eine attraktive Gesamtrendite für die Aktionäre generieren. Auf der Grundlage eines diversifizierten und qualitativ hochwertigen Mieterstamms sichert das Bestandesportfolio mit seinem stabilen und planbaren Einkommen die Auszahlung von entsprechenden Dividenden. Die Mehrwerte bei der Arealentwicklung werden durch drei Kerndisziplinen erarbeitet: Architektur und Planungsprozesse, Standort- und Projektvermarktung sowie Kosten- und Prozesssteuerung. Die im Entwicklungsprozess geschaffenen Mehrwerte vergrössern zudem die Belehnbasis für die Finanzierung neuer Projekte. Damit gelingt es der Gesellschaft, weitere Entwicklungen im eigenen Portfolio ohne wesentlichen zusätzlichen Eigenmittelbedarf voranzutreiben. HIAG investiert dort in Infrastrukturen, wo deren Einbindung in das Areal einen ökonomischen oder ökologischen Nutzen darstellt. Aus diesem Grund hält HIAG im Portfolio fünf Wasserkraftwerke und investiert in die Netzwerkerschliessung und Cloud-Infrastrukturen.

Differenzierung durch Landbank

Die Gruppe verfügt an rund 40 Standorten über ein Arealportfolio von 2.5 Mio. m² Gesamtfläche, wovon 1.6 Mio. m² eingezont sind. Zusätzlich zum bestehenden Liegenschaftsportfolio plant die Gesellschaft derzeit in rund 50 Entwicklungsprojekten kurz-, mittel- und langfristig die Schaffung von 639'000 m² zusätzlicher Nutzfläche mit einem Investitionspotenzial von rund CHF 1.8 Mrd. Diese grosse «Landbank» bildet zusammen mit dem Leistungsausweis in der Arealentwicklung das wesentliche Differenzierungsmerkmal der Gesellschaft. Zudem verfügt das Portfolio über einen sehr breiten Nutzungsmix, der im Vergleich zu anderen Portfolios eine gute Gewichtung zwischen Wohnen und Industrie- oder Gewerbenutzung darstellt und einen relativ geringen Büroanteil aufweist.

Fokussierte Organisation und kontinuierliche Prozessverbesserung

HIAG richtet ihren strategischen Fokus auf jene Tätigkeiten, die sie im Entwicklungsprozess als die wertschöpfungsintensivsten betrachtet. Kernprozesse wie Arealakquisition, Steuerung von Entwicklungsprozessen, Bewilligungsverfahren, Infrastrukturanbindung, Portfoliomanagement sowie Vermarktungsaktivitäten erfolgen vornehmlich intern und können durch eine offene Feedbackkultur laufend verbessert werden. Das Gebäudemanagement auf den Arealen wird in jenen Fällen intern durchgeführt, wo HIAG die Nähe zum Objekt als wichtig erachtet, beispielsweise bei Entwicklungstätigkeiten auf Arealen mit industriellem Hintergrund. Gleichzeitig setzt sich die Organisation intensiv mit den Auswirkungen und der Einsetzbarkeit von neuen Technologien bei der Gestaltung von Nutzungen, aber auch bei allen Kernprozessen auseinander. Aktivitäten, die einem stärkeren Wettbewerb ausgesetzt sind, geringe Margen aufweisen oder sehr arbeitsintensiv sind, werden ausgelagert. Beispiele dafür sind architektonische und technische Planungen, Bauarbeiten oder die Liegenschaftsverwaltung für Bestandesliegenschaften.

Arbeitsumfeld und Mitarbeiterentwicklung

Die hoch qualifizierten Mitarbeiter von HIAG sind Gestalter der Unternehmenskultur, auf deren Basis sich individuelle und ganzheitliche Entwicklungswege ergeben. Aufgrund der flachen Organisationsstruktur sowie der oftmals sehr hohen Spezialisierungsgrade trägt jeder Mitarbeiter Verantwortung, trifft Entscheidungen und ist oftmals direkter Ansprechpartner für das jeweilige verantwortete Fachgebiet. Im Bewusstsein, dass jeder Mitarbeiter zum Erfolg beiträgt, fördert HIAG daher die Aus- und Weiterbildung und bespricht mögliche Massnahmen im Rahmen von individuellen Mitarbeitergesprächen. Der offene Austausch – regelmässig sowie sporadisch stattfindend – zwischen Mitarbeitern und Führungskräften wird durch die Wertekultur von HIAG gefördert: Diese ist geprägt von Vertrauen, Mut zur Initiative und einem ausgeprägten Teamgeist. HIAG strebt stets angemessene Arbeitsanforderungen, eine faire Entlohnung sowie ein äusserst attraktives Arbeitsumfeld an.

Gute Lagen in den Wirtschaftsräumen

Die Standorte von HIAG weisen eine sehr gute Lage auf. Rund 92% des Portfolios befinden sich in den wirtschaftlichen Kernregionen der Schweiz rund um Baden/Brugg, Zürich/Zug, in der Nordwestschweiz und Genf. Die knappen Landressourcen in diesen Regionen sowie die kürzlich gesetzlich verankerte Einschränkung der Einzonung von Landwirtschaftsflächen unterstreichen den Bedarf nach Verdichtung und Umnutzung ehemals industriell genutzter Areale.

Marken- und Kommunikationsstrategie

Durch langfristig konsistentes, wertebasiertes Handeln der verantwortlichen Mitarbeiter auf den Arealen entsteht bei wichtigen lokalen Anspruchsgruppen wie Mietern, Anwohnern und Gemeindebehörden wertvolles Vertrauen in die Organisation und die Dachmarke HIAG. Diese Präsenz steht in einer Wechselwirkung mit Areal- und Projektmarken. Arealmarken bestehen langfristig und sind entsprechend strategisch als identitätsstiftende Einheiten ausgerichtet. Projektmarken hingegen sind in ihrer Existenz zeitlich befristet und dienen primär der Vermarktung, bleiben jedoch auch nach Projektabschluss als Referenz sichtbar.

Die transparente und konsistente Kommunikation der erbrachten Entwicklungsleistung ist wesentlich, um die Markenwelt von HIAG glaubwürdig mit relevantem Inhalt zu füllen. Durch den persönlichen Dialog mit Stakeholdern kann die Wahrnehmung der Markenwelt von HIAG realistisch eingeschätzt werden. Die gewonnenen Eindrücke fliessen als wichtiger Bestandteil der Ausrichtung von Arealen mehrmals jährlich in Strategiesitzungen der Geschäftsleitung ein.

Im Jahr 2016 wurde die Marke HIAG Immobilien in HIAG geändert. Die visuelle Fokussierung stärkt den Markenauftritt durch ein klares und prägnantes Profil. Die angepasste Form entspricht der Art und Weise, in der Stakeholder die Marke einsetzen und wahrnehmen. Dabei profitiert HIAG auch von der gewachsenen Bekanntheit als Marke, die für nachhaltige Arealentwicklung in der Schweiz steht. Die Markenfamilie von HIAG bekam im ersten Halbjahr 2016 mit der Tochtergesellschaft HIAG Data Zuwachs. HIAG Data tritt in Form einer eigenständigen Wortmarke auf und symbolisiert die logische Erweiterung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der Arealentwicklung bis hin zu Netzwerkanbindung und Cloud-Infrastrukturen.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit: Verantwortung für Lebensraum in der Schweiz

In der Schweiz ist Land knapp bemessen, was zu einer in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht nachhaltigen Nutzung verpflichtet. Als langfristige Eigentümerin richtet HIAG ihr Handeln deshalb auf die Sicherung der langfristigen Qualität neu entstehender Quartiere aus und stellt die Pflege ihrer Areale, Standorte und Infrastrukturen sicher. Im Zentrum steht die Aufgabe, die Identität und die «Seele» eines Standorts so zu begreifen und umzusetzen, dass sie als Kern des künftigen Quartiers erhalten bleiben und daraus ein sorgfältiger Umgang mit dem Lebensraum entsteht.

Ökologische Nachhaltigkeit: Wasserkraftwerke, graue Energie und Photovoltaik

Wasserkraft

Einige Standorte von HIAG befinden sich an Flussläufen, die für die ehemaligen Industriebetriebe wichtige Energielieferanten waren und auch heute als erneuerbare Energiequellen für die Stromproduktion genutzt werden können. An drei Standorten im Zürcher Oberland, in Biberist sowie in Diesbach produzierten 2016 fünf Kleinwasserkraftwerke mit einer kumulierten Maximalleistung von 1'810 kW insgesamt ca. 6'456'935 kWh Strom. Dies entspricht etwa dem durchschnittlichen Jahresbedarf von rund 1'614 Zwei-Personen-Haushalten mit vier Zimmern. Damit die Wasserkraft langfristig für die Stromproduktion genutzt werden kann, müssen auch die Wasserkraftwerke stets in einem Zustand sein, der einen wirtschaftlichen Betrieb ermöglicht. Das folgende Wasserkraft-Logbuch führt die Einspeisung bzw. Stromproduktion für das Jahr 2016 auf und zeigt, welche Zwischenfälle 2016 Eingriffe erforderlich machten.

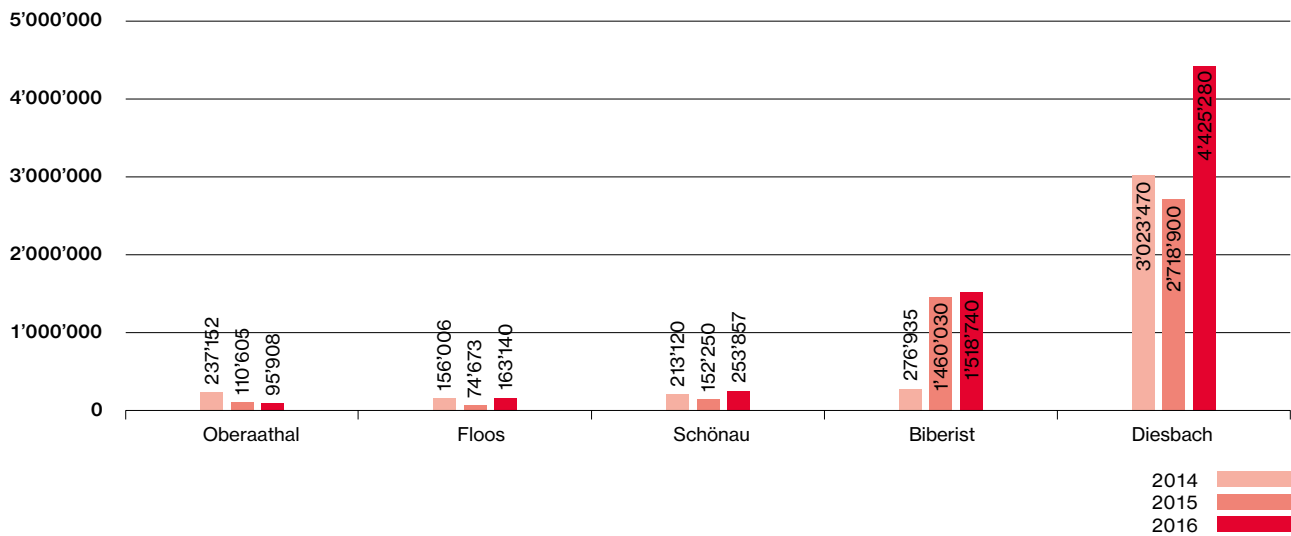
Wasserkraft-Logbuch

Wasserkraftwerk Diesbach (GL)	Vier Tage Stillstand im März aufgrund ausgeschlagener Führungselemente. Im April stand das Wasserkraftwerk deshalb zusätzlich fünf Tage still. Eine Lagerreparatur im Mai sorgte für fünf Tage Stillstand. Weitere zwei Tage Stillstand im Juni aufgrund von Vibrationen am Generator. Die Stillstände aufgrund von aussergewöhnlichen Wettersituationen* betragen insgesamt acht Tage. Die Stromproduktion bzw. Einspeisung im Jahr 2016 bei einer Maximalleistung von 935 kW betrug: 4'425'285 kWh.
Wasserkraftwerk Biberist (SO)	Insgesamt über fünf Monate Stillstand aufgrund von Instandsetzungen. Acht Tage Stillstand im Mai entfielen auf einen Riss in der unterwasserseitigen Turbinengehäuseabstützung. Sieben Tage Stillstand im Juli erfolgten aufgrund eines gerissenen Laufradmantels. Ein erneuter Riss im Laufradmantel im August erforderte den Ersatz eines 32 Jahre alten Mantelteils, was zu einem aussergewöhnlich langen Ausfall von gut viereinhalb Monaten führte. Der Stillstand aufgrund von aussergewöhnlichen Wettersituationen* betrug insgesamt sechs Tage. Stromproduktion im Jahr 2016 bei einer Maximalleistung von 493 kW: 1'518'745 kWh.
Wasserkraftwerk Schönau (ZH)	Vollbetrieb. Stromproduktion im Jahr 2016 bei einer Maximalleistung von 82 kW: 253'857 kWh.
Wasserkraftwerk Floos (ZH)	Die Maschine konnte zwischen Januar und März 2016 nur mit 20% der möglichen Leistung betrieben werden. Grund war ein defektes Proportionalventil. Stromproduktion im Jahr 2016 bei einer Maximalleistung von 120 kW: 163'140 kWh.
Wasserkraftwerk Oberaathal (ZH)	Mitte Mai fiel die Steuerung aus, die ersetzt werden musste. Das Kraftwerk konnte Mitte November wieder in Betrieb genommen werden. Stromproduktion im Jahr 2016 bei einer Maximalleistung von 180 kW: 95'908 kWh.

* Die Kraftwerke Diesbach und Biberist werden von Gewässern gespiesen, die bei starken Niederschlägen oder Gewittern sehr viel Holz (Geschwemmsel), Geschiebe (Kies) und Sand in die Kanäle eintragen – diese verstopfen die Rechen- und Wehranlagen. Im Wissen, dass die Folgekosten wesentlich höher sind als die Produktionsverluste, werden die Anlagen in solchen Fällen daher vorübergehend präventiv ausser Betrieb gesetzt. Ein weiterer Grund für eine Ausserbetriebsetzung ist der Umstand, dass bei längeren Trockenperioden zu wenig Wasser zur Verfügung steht.

Ziel von HIAG ist es, das Potenzial der Wasserkraftwerke möglichst vollständig zu nutzen. Die Jahresproduktion ist jedoch stark abhängig von der Wassermenge, die zur Verfügung steht. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Zuverlässigkeit der Anlagen, welche durch die 2016 erfolgten Instandsetzungen in den kommenden Jahren höher sein dürfte. Folgende Darstellung zeigt die Jahresproduktion aller Kraftwerke für die Jahre 2014, 2015 und 2016 im Überblick.

Jahresproduktion in kWh



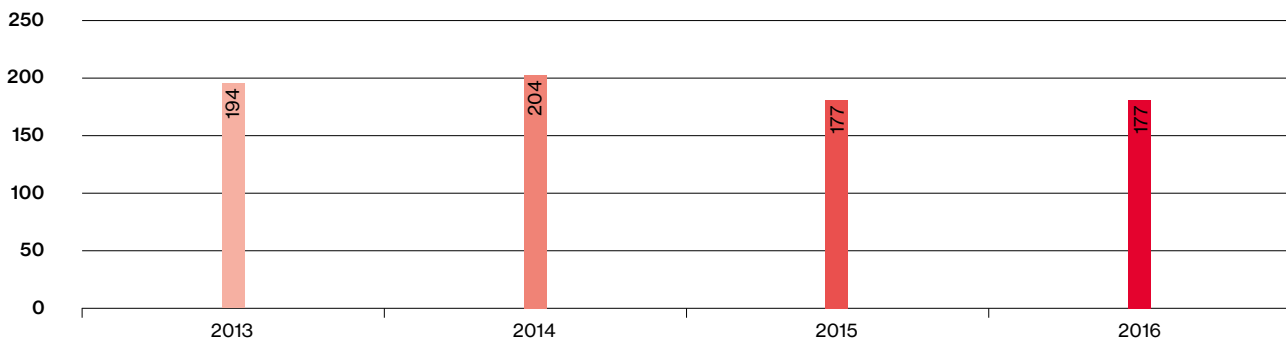
Im Aathal (ZH) ist das Thema Wasserkraft auch aufseiten des Kantons und des Denkmalschutzes von Bedeutung. Drei von zwölf Kraftwerken aus der sogenannten Wasserkraftwerkskette, die sich durch die Region zieht, sollen auf Grundlage eines von HIAG entworfenen Konzepts mittelfristig Sanierungssubventionen des Kantons erhalten. So werden diese geschützten Energielieferanten nach denkmalpflegerischen Gesichtspunkten erhalten. HIAG wird somit in der Lage sein, die drei Wasserkraftwerke im Aathal künftig wirtschaftlich und langfristig betreiben zu können.

Graue Energie und Photovoltaik

HIAG entwickelt vielerorts denkmalgeschützte Objekte. Zum Erhalt der historischen Bausubstanz und deren ästhetischer Ausstrahlung kommt die Nutzung an bereits investierter grauer Bauenergie hinzu. Die graue Energie des Rohbaus der Spinnerei III beispielsweise beträgt 10'800'000 kWh, womit das sanierte Gebäude ca. 150 Jahre beheizt werden könnte. Ebenfalls auf dem Kunzareal errichtete HIAG auf dem Dach des Rekrutierungszentrums eine der grössten Photovoltaikanlagen der Region Windisch-Brugg. Im Jahr 2016 betrug die Stromproduktion der 794 Module mit einer Fläche von 1'300 m² rund 177 MWh. Die seit 2013 vermiedenen CO₂-Emissionen beliefen sich per Ende 2016 auf ca. 535 Tonnen.

Eine Besonderheit der Anlage ist das aerodynamisch optimierte Aufständersystem, das ermöglicht, dass sich die Anlage kaum sichtbar und dezent in das Gesamtbild des Quartiers integriert. Es handelt sich dabei um eine gemeinsam mit der Solventure AG und der Fachhochschule Nordwestschweiz in Windisch realisierte Entwicklung.

Ertrag Photovoltaik Windisch in MWh pro Jahr



Energetische Standards

Als Arealentwicklerin setzt HIAG Wohnprojekte um und achtet dabei auf die Vereinbarkeit von Anforderungen künftiger Bewohner und einem schonenden Umgang mit Ressourcen. So sind beispielsweise die Gebäude der 61 bereits bezogenen Mietwohneinheiten des Projekts Spinnerkönig sowie die 2016 noch im Bau befindlichen 29 Eigentumswohnungen der Feinspinnerei Minergie-zertifiziert. Ebenfalls im Minergie-Standard wurden die 99 Eigentumswohnungen des Wohnprojekts The Cloud erstellt, die im Jahr 2016 zum Teil bezogen wurden. Das Projekt zeichnet sich zudem durch eine CO₂-neutrale Holzsnitzelheizung aus, wofür eigens ein Contracting mit einem Schweizer Holzsnitzellieferanten abgeschlossen werden konnte. Minergie-zertifiziert wird auch der HP-EMEA-Hauptsitz in Meyrin bei Genf sein.

Soziale Nachhaltigkeit: Qualität in Städtebau und Architektur

Das Zusammenleben in einem Quartier wird massgeblich vom städtebaulichen und architektonischen Niveau beeinflusst. Um eine hochwertige Qualität bei den Überbauungen und Entwicklungsarbeiten sicherzustellen, führt HIAG Architekturwettbewerbe und Masterplanungen durch. In den letzten Jahren wurden mehr als zehn Wettbewerbsverfahren durchgeführt. Dabei nehmen externe und interne Experten Einsitz in der Jury. Dieses Vorgehen ermöglicht, Antworten auf komplexe Entwicklungsfragen zu finden. Gleichzeitig kann das soziale, ökonomische und ökologische Potenzial der Standorte erweitert werden.

Die städtebauliche Planung bewirkt, dass Aspekte der Entwicklung wie Nutzungsart, Erschliessung oder Aussenraumgestaltung ganzheitlich berücksichtigt werden und einzelne Projekte eines Areals im Gesamtkontext optimal funktionieren. Dies fördert letztlich die gesunde Durchmischung der Quartiere und trägt damit zu einem positiven sozialen Klima bei.

Wo HIAG Areale entwickelt, ist der Standort meist von einer industriellen Vergangenheit geprägt. Oftmals ist die «geerbte» historische Substanz denkmalgeschützt, was einen sorgsam Umgang mit ihr bei der Sanierung erfordert. Dabei müssen Details berücksichtigt werden, die von unseren Mitarbeitern und Dienstleistern ein besonderes Know-how erfordern. Das spezielle Flair historischer Bauten wird auch bei der Entwicklung des Walzmühle-Areals in Frauenfeld gezielt für die Schaffung einzigartiger Raumqualitäten eingesetzt. Daher wurden 2016 die Denkmalschutzbehörden bei der Ausarbeitung der Baueingabe für die geplanten Lofts als Teil der ersten Entwicklungsetappe mit ins Boot geholt.

Ökonomische Nachhaltigkeit: Kundenbedürfnisse und den Werkplatz Schweiz im Blick

Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt

Die Kunden von HIAG profitieren von einer Organisation mit flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen. Der direkte Kontakt zu entscheidungskompetenten Ansprechpartnern ermöglicht schnelle und verlässliche Antworten. Zu den Kunden von HIAG zählen staatliche, private und kommerzielle Mieter, Unternehmen sowie Käufer von Stockwerkeigentum. Vom Erstkontakt bis zum Vertragsabschluss und auch danach werden sie von ihren Ansprechpartnern betreut. Dort, wo Stockwerkeigentum auf einem Areal veräussert wird, sind die Käufer zugleich die künftigen Nachbarn von HIAG. Der vertrauensvolle Dialog mit dem Kunden steht daher im Vordergrund der Vermarktungsaktivitäten.

Partner des Werkplatzes Schweiz

Areale entwickeln heisst auch, den Werkplatz Schweiz zu entwickeln. Zu den kommerziellen Mietern von HIAG zählen namhafte Grossunternehmen und Marken wie ABB, Media Markt, HP Inc., Hewlett Packard Enterprise sowie Jeld-Wen. Zu den Ankermietern aus der Industrie pflegt das Portfoliomanagement der HIAG enge Beziehungen. Durch die Nähe bauen sich Verständnis und Know-how für firmenspezifische Anforderungen auf. Dabei profitiert HIAG von der eigenen industriellen Herkunft und bietet Produkte an, die für verschiedene Nutzungen geeignet sind und gleichzeitig an Mieterbedürfnisse angepasst werden können. So wie in Kleindöttingen (AG), wo in den letzten Jahren elf multifunktionale Industriehallen für industrielle und gewerbliche Nutzer erstellt wurden. Unternehmen und Gemeinden profitieren zudem von den Standortqualitäten. Da die meisten Areale schon früher industriell genutzt wurden, sind sie meist sehr gut erschlossen. So können Mieter von HIAG ihren Mitarbeitern kurze Arbeitswege und eine gute Anbindung an den öffentlichen Verkehr bieten. Infrastrukturen in den Gemeinden werden dadurch besser genutzt. Eine besondere Qualität kommt immer dann zustande, wenn alle an der Entwicklung Beteiligten sich mit dem Projekt identifizieren. Sofern ein entsprechendes Angebotspektrum vorhanden ist, versucht HIAG daher, bei der Entwicklung der Areale primär das lokale Gewerbe zu berücksichtigen, wie beispielsweise bei der Wohnüberbauung The Cloud in Baar. Auch die Bewirtschaftung der Standorte erfolgt zum grossen Teil in Zusammenarbeit mit lokalen Dienstleistern, die im Sinne von HIAG die Philosophie einer persönlichen und dialogorientierten Mieterbetreuung umsetzen.

Auch mit dem Geschäftsmodell von HIAG Data und der Umsetzung innovativer Nutzungskonzepte, wie beispielsweise der Coworking-Workspace mit Village Office auf dem Kunzareal in Windisch (AG), entstehen vermehrt Verbindungen zu national und international agierenden Unternehmen der IT-Branche sowie dem Kreativgewerbe. Somit erweitert sich der Stakeholder-Kreis von HIAG um neue wertvolle Kontakte, was den Wissensaustausch und die Vernetzung über die Organisationsgrenzen hinaus fördert. 2016 entstanden so Partnerschaften mit der itnetX, Microsoft Schweiz, Safe Swiss Cloud und Noser Health, einer Marke von Noser Engineering.