

Schwerpunkt Corporate Real Estate

CREM – Ausschöpfen der Potenziale durch ganzheitlichen Ansatz

Corporate Real Estate Management sollte sich nicht in der Verwaltung des Flächenbedarfs und des Liegenschaftsbestands erschöpfen. Vielmehr werben die Autoren für eine ganzheitliche Betrachtung des Produktions- und Wertschöpfungsfaktors Immobilie. Dazu gehört jedoch in ihren Augen, im Immobilienmanagement mehr als eine nachrangige Dienstleistung zu sehen, nämlich es als strategisch bedeutsam anzuerkennen. So halten sie es für geboten, die Verantwortung für die vom Unternehmen genutzten Immobilien im Vorstand zu adressieren. Für die IT ist das vielfach schon der Fall. Aber warum noch nicht in gleichem Maße für Betriebsgebäude? (Red.)

Der vorliegende Beitrag beschreibt die Grundzüge des von Metis entwickelten Performance-Programms für Corporate Real Estate Management (CREM), das als ganzheitliches Konzept die Entwicklung leistungsfähiger Strukturen gewährleistet. Es basiert auf langjährigen Erfahrungen bei der Durchführung von Beratungsprojekten in diesem Gebiet und führt die Perspektiven der Wertsteigerung und Kostensenkung mit einer Service- und Qualitätsorientierung zusammen. Seine wesentlichen Stellhebel sind für das Implementieren erstklassiger Strukturen im Immobilienmanagement unabhängig von Branche und Unternehmensgröße relevant.

Globaler Konkurrenzkampf, extreme Konjunkturzyklen und volatile Märkte stellen heute in nahezu allen Branchen

und Geschäftsbereichen hohe Anforderungen an Systematik und Effizienz der Unternehmensentwicklung. Dies gilt in besonderem Maße auch für das Immobilienmanagement. Hier erfordert die gestiegene Dynamik der Rahmenbedingungen adäquate Strukturen, Geschäftsprozesse und Managementsysteme, die sowohl ein frühzeitiges und flexibles Reagieren auf Markt und Wettbewerb ermöglichen als auch das konsequente Verfolgen einer langfristigen Strategie sicherstellen. Unabhängig davon, ob es um das Stärken des Firmenimages durch gezielte Auswahl und Gestaltung von Gebäuden, das Erhöhen der Arbeitsplatzattraktivität oder um das Einbinden neuer Standorte geht: CREM wird immer mehr zum strategischen Erfolgsfaktor, der Unternehmen dabei hilft, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

eine grundlegende und ganzheitliche Weiterentwicklung genutzt. Das Einführen neuer Konzepte und Werkzeuge erfolgte vielmehr nicht selten unkoordiniert und auf bestimmte Einzelprobleme bezogen – ohne den untereinander bestehenden Abhängigkeiten und Zusammenhängen Beachtung zu schenken. Die Folge waren Insellösungen, die häufig die Erwartungen verfehlt und Kritik ausgelöst haben, um sodann von neuen Insellösungen abgelöst zu werden.

Interessen der Anspruchsgruppen

Im Zusammenhang mit einem umfassend wahrgenommenen CREM müssen die Interessen von allen Anspruchsgruppen gegeneinander abgewogen werden, die von den Immobilienaktivitäten betroffen sind und die gleichzeitig maßgeblich über deren Erfolg entscheiden. Zu diesem Kreis der „Stakeholder“ gehören zum einen die Eigentümer beziehungsweise als deren Vertreter das Top-Management, zum anderen die Immobiliennutzer – also Mitarbeiter, Kunden und Mieter – und als dritte Gruppe die internen und externen Dienstleister respektive Lieferanten.

Obwohl die erfolgreiche Unternehmensentwicklung als Hauptinteresse allen Gruppen gemeinsam ist, gestalten sich die Erwartungen an das Immobilienmanagement nicht deckungsgleich, sondern zum Teil sogar konfliktträchtig. In der Folge besteht die zentrale Herausforderung für ein erfolgreiches CREM darin, die beteiligten Interessen in einer Weise auszugleichen, durch die das übergeordnete Ziel insgesamt bestmöglich unterstützt wird. Hierfür reicht es nicht aus, den Dialog mit den Anspruchsgruppen aufzunehmen und ihre Bedürfnisse zu erfassen. Vielmehr gilt es, diese über gemeinsame Strategien, Ziele und die Entwicklung von konkreten Maßnahmen in die Immobilienaktivitäten direkt einzubinden.

In einem sich dynamisch verändernden Umfeld entspricht die traditionelle Trennung zwischen dem Bereitstellen von Immobilien und ihrem Management nicht mehr den heutigen Anforderungen.

Die Autoren

Dr. Alexander Elsner



Gründungsgesellschafter und Managing Partner

Dr. Stephan Lifka

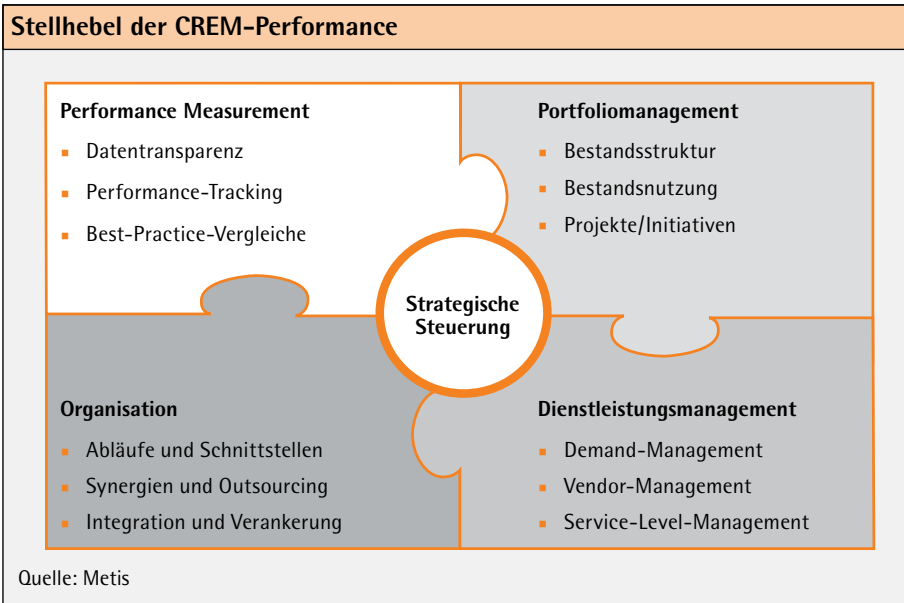


Senior Consultant, METIS Management Consulting GmbH, München

Vom operativen Kostenhüter zum strategischen Erfolgsfaktor

Vor einigen Jahren war der Fokus noch meist alleine auf eine Optimierung der Kosten gerichtet. Heute steht immer mehr die Wertschöpfung im Blickfeld. Statt einer kurzfristigen Perspektive geht es um das dauerhafte Sichern von Ertrag und Wertigkeit der Immobilienbestände. Wesentlich hierfür ist das Etablieren einer ganzheitlichen Sichtweise durch das konsequente Vernetzen bisher häufig noch getrennter Handlungsbereiche. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren spezifische CREM-Systeme auf- und ausgebaut, um einzelne Aufgaben und Funktionen zu optimieren.

Ein großer Teil hat die Verbesserungsansätze dabei jedoch nicht konsequent für



Die enge Verzahnung der beiden Aufgaben zeigt sich schon daran, dass über den Lebenszyklus der Immobilie hinweg zwar einerseits Betrieb und Wartung mit deutlich höheren Kosten verbunden sind als die Entwicklung – bei der aber andererseits der später anfallende Aufwand bereits entscheidend vorbestimmt wird. Nicht zuletzt deshalb haben sich die Schwerpunkte des CREM mittlerweile verstärkt hin zu einer strategischen Bestandsentwicklung verschoben.

Eine ganzheitliche Optimierung der Immobilienwertschöpfung berücksichtigt sämtliche Hebel, beginnt daher bereits mit der Standortplanung und reicht bis zur Verkaufsphase. Einen wesentlichen Erfolgsfaktor stellt dabei das Bündeln von Know-how und das Zuweisen von Gesamtverantwortung dar – über alle Beteiligten hinweg. Hierfür werden die funktionalen Teilbereiche des CREM – Eigentümerversammlung, Verwaltung und Betrieb – aufeinander abgestimmt und im Zusammenspiel mit den jeweiligen Anspruchsgruppen wahrgenommen.

Bausteine

Für den Aufbau leistungsfähiger CREM-Strukturen gibt es im Wesentlichen fünf miteinander korrespondierende Gestaltungsfelder. Voraussetzung für eine optimale Ausrichtung und Koordination der Stellhebel ist das Vorhandensein einer unternehmensweit einheitlichen Datengrundlage und IT-Unterstützung.

● Formulierung einer Immobilienstrategie: Noch immer besitzen erstaunlich wenige Unternehmen eine klare, ausfor-

mulierte und vom Vorstand beschlossene Immobilienstrategie zur Unterstützung des Kerngeschäfts und der Unternehmensentwicklung. Und noch weniger verfolgen diese auch konsequent anhand messbarer Ziele. So bezieht sich das erste Gestaltungsfeld auf die Formulierung einer Immobilienstrategie sowie den Aufbau eines Steuerungssystems, welches das Umsetzen strategischer Ziele in Bezug auf CREM im Tagesgeschäft gewährleistet. Dabei werden zunächst die immobilien-spezifischen Ziele aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, operationalisiert und in ein Zielsystem integriert. Die Ziele werden mit Key Performance Indicators (KPIs) als Kennzahlen und bestimmten Wertvorgaben unterlegt. In die Führungsinstrumente des Unternehmens integriert lässt sich damit der erzielte Fortschritt verfolgen, sodass sich transparente Grundlagen für verbindliche Zielvereinbarungen mit den zuständigen Mitarbeitern und Dienstleistern ergeben.

● Portfoliomanagement: Immobilienbestand vorausschauend planen und gestalten. Dieser Baustein konzentriert sich auf das Entwickeln und Optimieren des Immobilienbestands, um Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und den strategischen Zielvorgaben entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Das Aktivieren vorhandener Wertsteigerungspotenziale durch eine vorausschauende Investitionsplanung, etwa von Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen, stellt dabei das klassische Aufgabenfeld dar. Auch das Prüfen von Möglichkeiten zum Verbessern der Bestandsstruktur spielt als zentraler Hebel zur Verminderung der Kapitalbindung und zur Flexibilisierung der Unternehmensordnung eine wichtige Rolle.

Um den Ressourceneinsatz zu optimieren und die vorhandenen Flächen optimal zu nutzen, ist außerdem eine unternehmensweite Planung und Koordination der Bestandsnutzung notwendig. Zudem bringen unternehmensweite Veränderungen, wie etwa der Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie, eine Vielzahl von Maßnahmen mit sich, die sich auf den Immobilienbestand auswirken. Ein effizientes und effektives Portfoliomanagement bündelt diese Aufgaben bestandsübergreifend. Die Planungen verschiedener Teilprojekte werden im Rahmen einer Roadmap eng miteinander verknüpft, um sowohl kurzfristig wirksame Maßnahmen (Quick Wins) als auch längerfristig angelegte Veränderungen in Gang zu bringen.

● Dienstleistungsmanagement: Fachabteilungen und DL zu strategischen Partnern machen. In diesem Bereich geht es um das optimale Bereitstellen immobilienbezogener Dienstleistungen. Über die Berücksichtigung technischer Details hinaus geht es darum, die Bedürfnisse der Nutzer frühzeitig abzuklären, um das Serviceangebot für die Business Units daran ausrichten und eine vorausschauende Ressourcenplanung gewährleisten zu können. Mit der zunehmenden Serviceorientierung erlangen Wertschöpfungspartnerschaften eine immer größere Bedeutung im CREM.

Ziel ist es, aus der Zusammenarbeit sowohl mit den Vertretern der Fachabteilungen beziehungsweise Mietern als auch mit den Dienstleistern und Lieferanten kreative Lösungen zu entwickeln. Diese können sich nicht nur positiv auf die Beschaffungs- und Betriebskosten auswirken, sondern auch die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Eigeninitiative fördern. Als wesentliche Instrumente dienen in diesem Zusammenhang flexible Vergütungs- und Anreizsysteme auf der Grundlage von verständlichen und messbaren Qualitätszielen. So lassen sich die Beteiligten sowohl zu einem verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen motivieren als auch dazu incentivieren, Prozessverbesserungen aus eigenem Antrieb anzustoßen.

● Performance Measurement: Qualitätssicherung durch konsequente Messung der Zielerreichung. Der vierte Baustein beschäftigt sich mit dem Einrichten eines Regelkreislaufs zur Erfassung, Analyse und Berichterstattung über das Erreichen der festgelegten Steuerungskennzahlen (KPIs), wie zum Beispiel zur Rendite, Flächeneffizienz oder dem Marktwert eines Immobilienportfolios. Im operati-

ven Bereich wird vor allem das Einhalten der Immobilienkosten sowie der definierten Service Levels überprüft. Eine unterjährige Kontrolle ermöglicht das zeitnahe Einleiten von Gegenmaßnahmen, um Defizite auszugleichen. Veränderte Rahmenbedingungen können schließlich auch das Anpassen der ursprünglichen Vorgaben erfordern.

Langfristig betrachtet, liefert ein kontinuierliches und aussagekräftiges Performance Measurement die Grundlage für nachhaltige Veränderungen im Unternehmen. Zum Beurteilen der Zielerreichung können zusätzlich interne und externe Benchmarks herangezogen werden. Der Einsatz international erprobter Standards unterstützt dabei vor allem auch Performance-Vergleiche mit Bestleistungen außerhalb des Unternehmens. Zugleich entsteht die Möglichkeit zum Erfahrungs- und Informationsaustausch mit den Benchmark-Partnern und damit die Chance zur Nutzung externer Erfahrungen beim Aufbau eines Best-in-Class CREM.

● **Organisation:** Optimierte Strukturen und Arbeitsabläufe im Unternehmen verankern. Bei diesem Baustein geht es um den Aufbau einer geeigneten und

effizienten Aufbauorganisation sowie um das Gestalten der Arbeitsabläufe und ihre Verankerung im Unternehmen. In struktureller Hinsicht kommt es darauf an, der Bedeutung einer zentralen CREM-Einheit durch eine entsprechende hierarchische Positionierung im Unternehmen Rechnung zu tragen (vertikale Eingliederung) und ihre Durchsetzungsmacht durch das Zuordnen zu einem bestimmten Vorstandsbereich sicherzustellen (horizontale Eingliederung).

Beim Ausgestalten der Arbeitsabläufe ist es wichtig, die Schnittstellen zwischen den einzelnen am Immobilienmanagement beteiligten Anspruchsgruppen im Auge zu behalten. Dabei spielen die adäquate Berücksichtigung und der Ausgleich der beschriebenen widerstreitenden Interessen einzelner Betroffener eine ausschlaggebende Rolle. Das Schaffen von Konsens und Akzeptanz stellt somit eine unerlässliche Bedingung für den erfolgreichen Aufbau leistungsfähiger CREM-Strukturen dar – und erfordert zum Teil erheblichen Zeit- und Ressourcenaufwand.

Im Rahmen von CREM-Performance geht es nun darum, Expertise und Erfahrung in

den einzelnen Bausteinen mit einer ganzheitlichen Ausrichtung zu verknüpfen. Verbesserungsansätze und -initiativen werden stets im Hinblick auf ihre Gesamtwirkung für ein effizientes Immobilienmanagement bewertet. Dies gewährleistet, dass alle Aufgabenbereiche adäquat berücksichtigt, aufeinander abgestimmt und nachhaltig entwickelt werden.

Unternehmensspezifische Anpassung

Dabei kann der im einzelnen Unternehmen höchst unterschiedliche Entwicklungsstand mit maximaler Flexibilität berücksichtigt werden. Eine den Detailaktivitäten vorgeschaltete Standortbestimmung identifiziert und priorisiert den Veränderungsbedarf und ermöglicht den gezielten und unternehmensspezifischen Aufbau erstklassiger Strukturen. CREM-Performance steht für ein in der Praxis bewährtes Konzept, das Unternehmen bei der Integration von Immobilienaktivitäten in ihre strategische Planung sowie bei der vollständigen Ausschöpfung von Potenzialen zur Qualitätssteigerung und Kosteneinsparung unterstützt. 