

Bild: Spectral-Design - Fotolia.com

## MODERNES IMMOBILIENMANAGEMENT

# Die zehn Gebote des CREM

Die strategische Bedeutung des Immobilieneigentums hat für viele Unternehmen signifikant zugenommen. Um von den Synergien eines effektiven und effizienten Managements der eigenen Immobilien profitieren zu können, müssen Fragen nach der geeigneten inhaltlichen und organisatorischen Ausrichtung des Corporate Real Estate Managements (CREM) beantwortet werden.

**E**ntscheidungen mit Immobilienbezug werden in allen Unternehmen getroffen – je nach Größe und Branchenzugehörigkeit in unterschiedlicher Häufigkeit und Dimensionierung. Damit gehen erhebliche Vermögenswerte und Kosten einher. Der Immobilienbestand stellt deshalb einen wertbestimmenden Bestandteil eines Unternehmens dar und das Realisieren seiner Potenziale durch eine aktive Steuerung gilt

als zentrale Erfolgsdeterminante. In vielen Unternehmen erfüllen die organisatorischen Rahmenbedingungen derzeit jedoch noch nicht die Voraussetzungen, um das volle Potenzial eines modernen Corporate Real Estate Managements (CREM) auszuschöpfen. So betreiben Non-Property-Unternehmen häufig gar kein explizites Immobilienmanagement oder unterhalten eine von der Entscheidungsfindung in den

einzelnen Geschäftsbereichen isolierte Verwaltungsabteilung. Die dabei bearbeiteten Aufgaben sind meist operativer Natur und hinsichtlich der Unternehmensplanung reaktiv ausgerichtet. So beschränkt sich die Steuerungspraxis von Immobilienbeständen nach wie vor auf die traditionellen Aufgabenfelder der Flächenbereitstellung und technischen Gebäudebetreuung, Maßnahmen zur Kostensenkung und das Verrechnen

von Nutzungsentgelten auf der Basis von Gemeinkosten oder Abschreibungen, obwohl deren Aussagekraft fraglich erscheint.

Eine Neuausrichtung der CREM-Strukturen erfordert daher primär, das überkommene Planungs- und Kontrollsystem für Immobilienbestände um neue Funktionen zu ergänzen. Empirische Untersuchungen auf dem Gebiet des Immobilienmanagements haben zwar in den letzten Jahren eine starke Hinwendung zu strategischen Aufgabenbereichen festgestellt, dabei bleibt allerdings offen, welche Managementkonzepte bei der Neuorientierung genutzt werden sollen. Die zentrale Aufgabe besteht hierbei darin, einen methodischen Ansatz zu finden, der die strategische Problemlösungskompetenz im Immobilienmanagement verbessern kann. Die folgenden zehn Gebote für den Aufbau eines modernen CREM können dafür als Hilfestellung dienen.

### Erstes Gebot: Strategieorientierung



Bild: Bilderbox (3)

Strategieorientierung heißt, dass CREM eine Verzahnung von Strategie und operativem Geschäft anstrebt. Im Zentrum der Strategieentwicklung steht das Bestreben, langfristige Erfolgspotenziale aufzubauen und zu sichern. Immobilieninvestitionen spielen aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung eine besondere Rolle im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung. Traditionelle Methoden der Entscheidungsfindung, die Wertermittlungs- und Investitionsrechenverfahren, sind jedoch primär auf eine isolierte Betrachtung einer speziellen Entscheidung bezogen und vernachlässigen somit den strategischen Charakter von Immobilieninvestitionen. So kann eine Inves-

titionsalternative zwar – isoliert betrachtet – rational, d. h. rentabel sein, aber zugleich das Erreichen übergeordneter Unternehmensziele behindern. Beispiel: Der Verkauf von Teilen eines Gebäudebestands dient zwar dem Ziel der Gewinnmaximierung, vermindert aber die Betriebsfläche und schadet möglicherweise der Unternehmensreputation. Aufgrund ihres strategischen Charakters müssen immobilienbezogene Entscheidungen daher mit den allgemeinen Unternehmenszielen abgestimmt werden. Zwischen CREM und Unternehmensstrategie besteht dabei ein wechselseitiges Verhältnis: Einerseits muss die Entscheidungsfindung im CREM den Vorgaben der strategischen Unternehmensplanung entsprechen. Andererseits setzt das Erreichen strategischer Ziele ein zielgerichtetes und systematisches Entscheiden im CREM voraus. Eine solche Zusammenführung strategischer und operativer Steuerung wird ermöglicht, wenn strategische Ziele in die Alternativenbewertung der Entscheidungsanalysen einfließen und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen in der Praxis dann auch umgesetzt werden.

### Zweites Gebot: Entscheidungsorientierung



Entscheidungsorientierung heißt, dass CREM die konkrete Unterstützung bei einer Entscheidungssituation zum Zwecke einer Ergebnisverbesserung zur Aufgabe hat. Gute Managemententscheidungen setzen fundiertes Wissen auf der Basis von Informationen voraus. Durch gezieltes Bereitstellen von Informationen soll CREM dabei helfen, Unsicherheiten beim Treffen von immobilienbezogenen Beschlüssen zu reduzieren und durch die Verbesserung des Entscheidungsfindungsprozesses zu einer Erhöhung

der Ergebnisqualität beizutragen, um so Handlungsempfehlungen für das Management zu schaffen. Das Erarbeiten einer Handlungsempfehlung erfordert das zielgerichtete Bewerten von Alternativen und unterscheidet somit entscheidungsorientiertes CREM von einer rein operativen Immobilienverwaltung ohne unmittelbaren Entscheidungsbezug. Das Bereitstellen analytischer Hilfestellung zum Verbessern von Entscheidungen ist die wichtigste Aufgabe eines modernen CREM.

### Drittes Gebot: Systematik



Ein zentraler Erfolgsfaktor für entscheidungsorientiertes CREM ist eine systematisch strukturierte Vorgehensweise. Systematik bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Analysen im CREM einerseits auf effiziente Weise zustande kommen und andererseits zu effektiven Ergebnissen führen müssen, um deren Qualität zu verbessern und Fehlentscheidungen zu vermeiden. So findet in einer unsystematischen Analyse weder eine explizite Auswahl spezifischer Informationen noch eine präzise Definition der Verarbeitungsmethoden statt. Die Ergebnisse werden somit implizit, d. h. weniger mit Logik denn mit „Bauchgefühl“ oder „Daumenregeln“ herbeigeführt und lassen nur unzureichende und ungenaue Handlungsempfehlungen zu. In solchen Fällen stützen sich Entscheidungsträger entweder auf persönliche Eindrücke, Erfahrungen und Emotionen oder orientieren sich am Verständnis anderer Personen („Herdentrieb“).

Im Gegensatz dazu beruht eine effektive Analyse darauf, dass die zu berücksichtigenden Elemente und die eingesetzten Verfahren explizit zu bestimmen

sind. Dies setzt eine Formalisierung der Analysemethodik voraus: Formale Regeln der Informationsbeschaffung und -verarbeitung können zu einer Systematisierung des Entscheidungsprozesses beitragen, indem sie eine strukturierte Vorgehensweise und somit ein hohes Maß an Überprüfbarkeit gewährleisten. Die erzielten Ergebnisse systematischer Entscheidungsanalysen sind – die korrekte Auswahl und Durchführung der Verfahren vorausgesetzt – weitgehend exakt, nachvollziehbar und replizierbar. Hierzu leisten interne und externe Benchmarks einen wichtigen Beitrag, da der Vergleich mit Wettbewerbern einheitliche Kostendefinitionen und -standards voraussetzt.

In der Praxis muss allerdings akzeptiert werden, dass bei immobilienbezogenen Entscheidungen komplexitätsbedingt immer ein Grad an Unsicherheit verbleibt. Entscheider müssen daher auch bei einer systematischen Analyse immer zu einem gewissen Maß auf ihre Erfahrung und Intuition zurückgreifen.

## Viertes Gebot: Transparenz



Bild: Bilderbox

In einer Entscheidungsanalyse ist Transparenz aus mehreren Gründen erstrebenswert. Erstens setzt eine Umsetzung der Handlungsempfehlung voraus, dass Entscheidungsträger das Zustandekommen der Analyseergebnisse nachvollziehen können. Zweitens wird die Akzeptanz von Dritten hinsichtlich einer getroffenen Entscheidung durch eine explizite Dokumentation der Entscheidungsfindung erhöht. Wenn Rechenschaftspflicht gegenüber externen Anspruchsgruppen wie Aufsichtsämtern, Finanzinvestoren, Gesellschaftern etc. besteht, ist Transparenz als Grundlage für die Berichterstattung umso wichtiger.

Das Dokumentieren einer Entscheidungsanalyse legt das implizite Wissen der Beteiligten offen. CREM kann somit durch transparent gestaltete Analysen einen Beitrag leisten, das vorhandene Know-how der Mitarbeiter besser auszuschöpfen und zeitgleich zu erhöhen. Einen hohen Stellenwert für das Erreichen des Transparenzziels nimmt auch die Art der Dokumentation einer Entscheidungsanalyse ein, die in einem übersichtlich gegliederten und in seinen Aussagen verständlichen sowie eindeutigen Endbericht gefasst werden sollte. Dabei müssen geeignete Darstellungsformen der Analyseergebnisse gewählt werden, die den Bedürfnissen der jeweiligen Empfänger Rechnung tragen. Aus Gründen der Vergleichbarkeit sollte dabei angestrebt werden, alle Untersuchungen in einheitlicher und konsistenter Weise zu präsentieren.

## Fünftes Gebot: Flexibilität

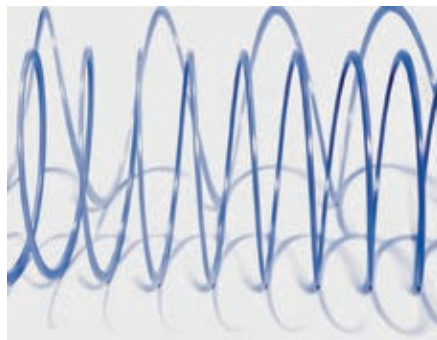


Bild: Aleksandr Ugorenkov - Fotolia.com

Flexible Analysen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl methodisch – d. h. hinsichtlich der gewählten Vorgehensweise und Instrumente – als auch inhaltlich an die jeweilige Entscheidungssituation anpassbar sind. Im CREM ist dies erforderlich, um den stetigen Marktveränderungen gerecht werden zu können. So ist in vielen Fällen eine regelmäßige Aktualisierung marktbezogener Daten notwendig, um kurzfristig auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können („Benchmarking“). Gehalt, Art und Anzahl der Analyseparameter sollten deshalb mit vertretbarem Aufwand nachträglich veränderbar sein. Darüber hinaus ist eine methodische Anpassungsfähigkeit notwendig, um den unterschiedlichen Typen an Entscheidungsproblemen, deren Bewältigung

in den CREM-Verantwortungsbereich fällt, gerecht zu werden. Daraus folgt, dass es zur Bearbeitung von CREM-Aufgaben kein methodisches „Standardrezept“ geben kann, sondern vielmehr eine Bandbreite verschiedener Instrumente, die für die konkreten Fragestellungen jeweils eingesetzt werden können. Trotz der notwendigen Flexibilität sollte die Methodenvielfalt aber in Grenzen gehalten werden, um eine im Groben einheitliche Entscheidungsfindung zu etablieren.

## Sechstes Gebot: Verständlichkeit



Bild: Bilderbox

Verständlichkeit bedeutet, dass der Immobilienmanager unnötige Komplexität in der Analyse vermeidet. Immobilieninvestitionen weisen jedoch bereits per se üblicherweise einen hohen Komplexitätsgrad auf. Entscheidungsanalysen müssen deshalb Ziele, Problemstruktur sowie Risiken und Unsicherheiten einer vorliegenden Entscheidungssituation angemessen berücksichtigen, um eine adäquate Handlungsempfehlung abzuleiten. Dabei ist jedoch zu beachten, dass der Einsatz von Entscheidungsanalysen an sich eine zusätzliche Erhöhung der Entscheidungskomplexität bewirken kann. Im Extremfall verhindert eine übermäßig komplizierte Analyse die Umsetzung der erzielten Ergebnisse, weil diese von den Empfängern nicht verstanden oder akzeptiert werden. Die Analysen im CREM sollten daher erstens möglichst einfach durchzuführen und zweitens leicht verständlich sein. Hierbei ist es sinnvoll, einen möglichst umfangreichen Teil der Informationsverarbeitung mithilfe von Standardsoftware im Rahmen bestehender Management-Informationssysteme durchzuführen. Zudem sollte der Weg der Entscheidungsfindung allen Beteiligten auch ohne profunde Fachkenntnisse zugäng-

lich sein und innerhalb des Management-Reportings unternehmensweit vermittelt werden können. Konkret bedeutet dies die Fokussierung auf eine überschaubare Anzahl von zentralen Kenngrößen und deren präzise Definition.

### Siebtes Gebot: Ganzheitlichkeit

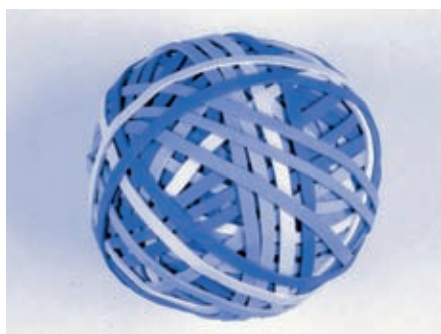


Bild: Bilderbox

Ganzheitlichkeit bedeutet, dass die Analysen alle relevanten Aspekte eines Entscheidungsproblems erfassen müssen,

um einen ausreichenden Gesamteindruck der Entscheidungsalternativen zu vermitteln. Dabei ist zu beachten, dass Immobilieninvestitionen grundsätzlich mehrdimensionale Entscheidungen sind, die neben monetären Größen typischerweise eine Vielzahl kaufmännischer, technisch-gestalterischer und rechtlicher Aspekte umfassen. Die traditionellen Wertermittlungs- und Investitionsrechenverfahren leiten ausschließlich finanzorientierte Größen wie Markt- und Kapitalwerte, interne Zinssätze, Vermögensendwerte oder Annuitäten ab und ziehen diese zur Entscheidungsfindung heran. Ein Grundproblem dieser Verfahren besteht in der realitätsfernen Annahme, dass sich alle entscheidungsrelevanten Aspekte in Geldeinheiten ausdrücken lassen. Gerade bei Immobilieninvestitionen spielen aber vor allem qualitative, zum Teil immaterielle Faktoren eine wichtige Rolle, die sich einer

direkten monetären Bewertung entziehen. Eine einseitige Perspektive bezüglich des Investitionserfolgs liefert aber nicht nur ein unvollständiges Bild, sondern bietet auch nur eine kurzfristige Orientierung, da finanzorientierte Kennzahlen lediglich Ergebnisgrößen darstellen und Fehlentwicklungen erst mit Zeitverzögerung aufzeigen. Ein modernes, professionelles CREM muss daher bei der Aufbereitung von Entscheidungsalternativen über die finanziellen Aspekte hinaus auch Stärken und Schwächen einzelner Optionen erfassen, um dadurch Anhaltspunkte über die Zukunftsaussichten der Wertentwicklung für eine Entscheidungsfindung zu gewinnen. Für das CREM gibt es dabei bereits verbreitete Standards – allen voran der „International Total Occupancy Cost Code“ –, die das systematische Erfassen aussagekräftiger Key Performance Indicators erleichtern sowie interne und externe Vergleiche ermöglichen.

## Achtes Gebot: Wertorientierung



Bild: Bilderbox (3)

Wertorientierung bedeutet, dass CREM Qualität und Werthaltigkeit des Immobilienbestands sicherstellt. Der Preis einer Immobilie hängt vom Angebot und – im Zuge des gegenwärtigen Strukturwandels immer mehr – von der Nachfrage ab. Langfristig orientiert sich Letztere an der Qualität, sodass bei Immobilieninvestitionen die sorgfältige Auseinandersetzung mit den kundenbezogenen, Nutzen stiftenden Aspekten an Bedeutung gewinnt. Für die wertorientierte Lösung eines Entscheidungsproblems steht daher nicht der Marktwert, sondern der fundamentale Gebrauchswert als zahlenmäßiger Ausdruck des Nutzens einer Immobilie im Mittelpunkt der Betrachtung. Nur dadurch können wertschaffende Möglichkeiten, wie eine bessere Bewirtschaftung, Möglichkeiten zur Mieterhöhung, Modernisierung oder Flächenumnutzung, erkannt werden.

Die Ermittlung des Fundamentalwerts erfordert – als Ergänzung zu traditionellen Wertermittlungs- und Investitionsrechenverfahren – geeignete Methoden für seine Identifizierung und Quantifizierung. Die Kombination wertorientierter Analysen mit monetären Verfahren ermöglicht mehrdimensionale Wirtschaftlichkeitsberechnungen im Rahmen von Kosten-Nutzen-, Kosten-Wirksamkeits- oder auch Kosten-Leistungs-Analysen, wobei statt Kosten auch andere finanzielle Ziele, wie z. B. Erträge, herangezogen werden können. Das Endergebnis einer solchen Entscheidungsanalyse, die Gegenüberstellung des fundamentalen Werts

mit den erwarteten Kosten bzw. Erträgen einer Investition, enthält eine valide Aussage über die künftige Wertentwicklung einer Immobilie. Je weiter die beiden Größen voneinander abweichen, umso wahrscheinlicher sind die Chancen bzw. Risiken einer Preiskorrektur. Auf diese Weise können die Analyseergebnisse im strategischen Immobilienmanagement helfen, Gefahren und Erfolgsaussichten zu erkennen und somit Chancen und Spielräume auch in gesättigten Märkten wahrzunehmen. Darüber hinaus kann die Einschätzung des Risikos in der Fundamentalanalyse über die Festlegung von individuellen Kalkulationszinssätzen einfließen und somit die Aussagekraft der Ergebnisse von Investitionsrechenverfahren entscheidend erhöhen.

## Neuntes Gebot: Kontextgebundenheit



Kontextgebundenheit heißt, dass bei der Bewertung von Alternativen im CREM subjektive Haltungen berücksichtigt werden müssen. Die betriebswirtschaftliche Literatur unterscheidet zwischen einem objektiven und einem subjektiven Wert von Wirtschaftsgütern. Als objektiver Wert eines Gutes gilt dessen Marktpreis. Der subjektive Wert ergibt sich dagegen aus der persönlichen, möglicherweise irrationalen Sicht des Betrachters. So kann es sein, dass eine Alternative zwar objektiv gesehen sehr attraktiv ist – d. h., sie hat einen hohen Marktpreis –, sich aber nicht mit den Präferenzen einer Interessengruppe deckt. Deshalb ist es ohne Weiteres denkbar, dass die Einschätzungen zweier Interessengruppen bezüglich ein und desselben Objekts gegensätzlich ausfallen. Folglich ist das Maß der

Immobilien- und Standortqualität stets inhärent subjektiv, es kann keinen allgemeingültigen Wert für ein Investitionsobjekt geben. Um eine effektive Entscheidungsfindung herbeizuführen, ist eine Ausrichtung der Analysen an den individuellen Zielen der Entscheidungsträger notwendig.

## Zehntes Gebot: Integration



Integration bedeutet die organisatorische Einbettung von CREM als dauerhaftes und abteilungsübergreifendes Führungsinstrument von Immobilienfunktionen in das Planungssystem eines Unternehmens. Zum einen ist es dabei aufgrund vorhandener fachlicher Qualifikation zweckmäßig, den Aufgabenbereich von CREM neben der Planung, also der Vorbereitung von Entscheidungen, um die Kontrolle getroffener Entscheidungen zu erweitern. Zum zweiten sollte CREM außerhalb einer Immobilien- bzw. Planungsabteilung als übergeordnete, bereichsübergreifende Führungskonzeption implementiert werden. Dadurch kann eine Koordination mit allen anderen Planungs- und Kontrollaufgaben bewirkt und der Informationsaustausch zwischen Teileinheiten gefördert werden. Im Rahmen von CREM sollten auf diese Weise Vertreter aller Unternehmenseinheiten (IT, Human Resources, Rechts-, Finanzabteilung etc.) eingebunden sein, die entweder von den Entscheidungskonsequenzen betroffen sind oder zu einer Verbesserung der Ergebnisse beitragen können.

Alexander Elsner, Stephan Lifka ■

DR. ALEXANDER ELSNER IST GRÜNDUNGS-GESELLSCHAFTER UND MANAGING PARTNER, DR. STEPHAN LIFKA IST CONSULTANT BEI METIS MANAGEMENT CONSULTING IN MÜNCHEN. A.ELSNER@METIS-MC.COM, S.LIFKA@METIS-MC.COM