

Manager müssen umdenken

Corporate Real Estate Management (CREM). Konzerne werden internationaler, Märkte schnelllebiger und Mitarbeiter wählerischer. Die Immobilien werden oft vergessen. Ein Plädoyer für ein neues Verständnis bei Non-Property-Unternehmen.

Andreas Bornemann, Managing Partner und Dr. Stephan Lifka, Senior Consultant, METIS Management Consulting GmbH

Der Immobilienbestand ist traditionell ein Kernstück in jedem Unternehmen. Aber er ist keine Chefsache. Dabei stellt er einen der größten Kostenfaktoren. Früher reichte es, Flächen handwerklich gut bereitzustellen und Einsparungen durch Synergien zu erzielen. Heute gibt es Managementverfahren, die die teure Ressource weitaus besser steuern. Doch CREM ist für viele Unternehmen bis heute eine Blackbox. Dabei umfasst es alles, was Unternehmen tun, um die Betriebsflächen für ihre Produkte oder Dienstleistungen bereitzustellen. Es zählt somit zu den wichtigsten, aber auch schwierigsten Managementaufgaben. Verbesserungen in der CREM-Qualität sind sofort im

ganzen Unternehmen spürbar: Sowohl Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter wie auch finanzielle Ergebnisse werden von Immobilienentscheidungen beeinflusst.

Ausrichtung und Verankerung

Modernes CREM nimmt deshalb eine vorausschauende Haltung ein, um die Unternehmensentwicklung mitzugestalten. Viele Unternehmen haben Immobilienaktivitäten in ihrer strategischen Steuerung allerdings noch nicht verankert. Das Implementieren einer Strategie ist meist auch weit schwieriger als ihre Konzeption. Ein neues Arbeitsplatzde-

sign, ein modernisiertes Heizsystem, die weiterentwickelte Sourcing-Plattform: Allzu oft gibt es viele Maßnahmen, die ein Insel-Dasein fristen – ohne Brücken dazwischen. Das Einführen einer bestandsübergreifenden Planungsebene ist erforderlich. Wer das Immobilienportfolio und sein Management optimieren und seine Kosten exakt kalkulieren möchte, braucht zweierlei: Transparenz und ein System, das kontinuierlich Entscheidungsgrundlagen hervorbringt. Veraltete, redundante und unvollständige Bestands- und Leistungsdokumentationen stellen immer noch eines der größten Hindernisse auf dem Weg zu einem professionellen CREM dar. Aber

Erfolgsfaktoren bei der CREM-Transformation

Maßgeschneidertes Leistungsangebot. Nur wenn alle der fünf nachfolgenden Bedingungen zufriedenstellend erfüllt sind, können

Shareholder, Mitarbeiter und sogar externe Dienstleister profitieren. Fehlt ein Bereich, schlägt sich das im Ergebnis wie folgt nieder:

Strategische Steuerung	Bestandsübergreifende Entwicklung	Dienstleistungsmanagement	Leistungs-messung	Organisatorische Gestaltung	Ergebnis
✓	✓	✓	✓	✓	Best-in-class CREM
✓	✓	✓	✓		Fehlende Effizienz und Verankerung
✓	✓	✓		✓	Fehlende Transparenz
✓	✓		✓	✓	Unzufriedene Nutzer
✓		✓	✓	✓	Insellösungen, Schieflagen, Risiken
	✓	✓	✓	✓	Fehlende Effektivität

Quelle: METIS 2011 – Proprietary & Confidential

Auf einen Blick

- › Die Immobilienstrategie und ihre Einbettung in Steuerungssysteme müssen vom Top-Management eingefordert werden.
- › Optimierung bezüglich Struktur, Nutzung und Management des Portfolios erfordert eine bestandsübergreifende Perspektive.
- › Modernes Dienstleistungsmanagement heißt partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Nutzern und Anbietern auf Grundlage leistungsabhängiger Vergütungsmodelle.
- › Regelmäßige Erfolgskontrolle per KPI und Benchmark-Vergleiche sind grundlegend für dauerhafte Weiterentwicklung.

viele Daten führen nicht von allein zum Ziel. Es braucht Orientierung und Struktur. Und die Einführung international etablierter Standards gewährleistet externe Vergleichbarkeit.

Kundenorientierung, also gezieltes Identifizieren der Nutzerbedürfnisse und Zusammenstellen der zu erbringenden Leistungen, gehört zu den größten Erfolgsfaktoren. Außerdem kann das Schnüren und Ausschreiben der richtigen Leistungspakete zu großen Kosteneinsparungen führen. Dafür erforderlich sind sowohl Know-how darüber, welche Leistungen sich zusammen erbringen lassen, als auch Marktkenntnisse, etwa zur Anbieterstruktur an einem Standort.

Die Fachabteilung wählt nur diejenigen Leistungen aus, die sie wirklich benötigt. Nach Leistungserbringung müssen sich an Übergabeschnittstellen für wichtige Prozesse beide Parteien einigen, ob die Aufgabe erfolgreich wahrgenommen wurde. Diese gemeinsame Verantwortung fördert Qualitäts- und Kostenbewusstsein.

Im gleichen Maße, in dem Kundenwünsche in den Vordergrund rücken, steigt die Menge zu erbringender Leistungsvarianten. Das Ergebnis: Die Dienstleisterlandschaft und das Beschaffungswesen werden unübersichtlicher. Die Zukunft gehört daher standardisierten Leistungskomponenten. Außerdem treffen nicht mehr die Abteilungen allein

Entscheidungen über die Vergabe von Immobilienleistungen. Anbieter und Kunden wenden sich an zentrale Stellen mit entsprechendem Know-how.

Vielfach sorgen auch fehlende Frühwarnsysteme und eine mangelhafte Einbindung in das Konzern-Controlling für Transparenzdefizite. Deshalb ist ein Leistungs-Controlling und regelmäßiges Reporting zu Key-Performance-Indicators wichtig. Dazu gehören auch etwa Dienstleisterqualität und Mitarbeiterzufriedenheit sowie bauliche und umweltbezogene Faktoren. Wirkliche Leistungstransparenz umfasst überdies die Kenntnis aller internen und externen Immobilienprozesse – die quer über Abteilungs- und zunehmend auch über Unternehmensgrenzen verlaufen.

Das Bündeln von Aktivitäten, das Schnittstellenmanagement sowie das Einbinden externer Partner zum Abstimmen von Leistungsprozessen spielen daher Schlüsselrollen beim Aufbau moderner CREM-Organisationen. Gerade in größeren Unternehmen empfiehlt sich dabei ein unternehmensinternes CREM-Board mit Stabsfunktionen, welches die Verankerung entsprechender Themen in der Unternehmensleitung und die Verzahnung mit Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien vorantreibt.

Strukturen sind Chefsache

Viele Unternehmen haben heute den möglichen Erfolgsbeitrag der Immobilienaktivitäten nur unzureichend erkannt. Sie betrachten CREM in erster Linie unter Kostengesichtspunkten: Kein unnötiger Materialverbrauch und Personalaufwand sowie eine bessere Auslastung des Flächenangebots stehen im Mittelpunkt. Somit fängt die Professionalisierung bereits bei der Einsicht des Managements an, sich des vollen Potenzials bewusst zu werden. Es ist möglich, Mitarbeiter trotz Kosteneinsparung nicht automatisch schlechter zu versorgen, sondern die Qualität sogar zu steigern. Darüber hinaus ist CREM ein wichtiges Instrument in der strategischen Unternehmensführung. Und ist nicht der Aufbau moderner Strukturen Chefsache? ←|