



Whitepaper Nr. 2

Einführung eines modernen Corporate Real Estate Managements

Zehn Grundsätze zum Aufbau von Problemlösungskompetenz



METIS CREM Performance® Programm
Individuelle Lösungen mit dauerhafter Wirkung

www.crem-performance.com

Modernes Corporate Real Estate Management als Frage der Problemlösungskompetenz

Die strategische Bedeutung des Immobilieneigentums hat für viele Unternehmen signifikant zugenommen. Dies gilt in besonderem Maße auch für die Finanzindustrie.

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:

- Welche wesentlichen Anforderungen sind mit der gewachsenen strategischen Bedeutung betrieblicher Immobilien verbunden und wie können diese gemeistert werden?
- Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren, wenn moderne CREM-Strukturen eingeführt werden sollen?

Diese und weitere Fragen zum Thema CREM beleuchtet der nachfolgende METIS-Aufsatz. Der erste Teil benennt die wesentlichen strategischen Herausforderungen, denen sich ein modernes Immobilienmanagement stellen muss. Der zweite Teil empfiehlt konzeptionelle Grundlagen für ihre erfolgreiche Bewältigung anhand von zehn Thesen zur Gestaltung eines modernen CREM, um zu einem abschließenden Ausblick zu gelangen.

1. Strategische Herausforderungen für das betriebliche Immobilienmanagement

In Theorie und Praxis wird kontrovers diskutiert, auf welche Weise CREM den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen kann und welche Organisationsmodelle sich erfolgreich umsetzen lassen. Mit diesem Thema hat sich bereits eine andere Darstellung von METIS ausführlich beschäftigt („Corporate Real Estate Management – Von der Liegenschaftsverwaltung zur strategischen Unternehmenseinheit“).

An dieser Stelle möchten wir nunmehr unsere Best Practice-Erfahrungswerte als Leitgedanken für den Aufbau entsprechender CREM-Strukturen darlegen. Als Ausgangspunkt skizzieren wir dabei die wesentlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen, die eine Modernisierung des Immobilienmanagements notwendig machen und seine Ausrichtung vorgeben.

Entscheidungen 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.

Die zunehmende Vernetzung der Weltwirtschaft und eine geringer werdende Stabilität der Märkte haben dazu geführt, dass gravierende Veränderungen auf Märkten in immer kürzeren Zeitabständen stattfinden.

Die „Buy-and-Hold“-Immobilienstrategie vieler Unternehmen gehört damit zwangsläufig der Vergangenheit an. Für das Immobilienmanagement bedeutet die Tendenz zu einer kontinuierlichen Veränderung der Standortnutzung und -struktur, dass es dauerhaft mit komplexen Fragestellungen konfrontiert wird – je nach Unternehmensart auch auf internationaler oder globaler Ebene.

Aufgrund der zunehmenden Veränderungsdynamik des Umfelds werden genaue Prognosen über Marktentwicklungen schwieriger, wenn nicht ganz unmöglich, und die Antizipations- und Reaktionsfähigkeit im Standort- und Immobilienmanagement wird zu einem wichtigen Bereich der Unternehmensplanung.

CREM wird zunehmend als Erfolgsfaktor wahrgenommen

Die Anforderungen an CREM steigen

Die Öffnung der Märkte brachte für die meisten Unternehmen aber nicht nur eine Veränderung der Standortstruktur mit sich, sondern auch neue Konkurrenz und erhöhten Wettbewerbsdruck. Investoren und Finanzierer stellen immer höhere Anforderungen.

Das Immobilienmanagement ist wegen der bereits eingangs erwähnten erheblichen Vermögens- und Kostendimensionen herausgefordert, einen Beitrag zur Maximierung des Shareholder-Value wie auch zur Kostenminimierung im Unternehmen zu leisten – etwa durch den verbesserten Einsatz des Immobilienvermögens bei Finanzierungen oder das Verringern der Kapitalbindung.

Das Optimieren immobilienbezogener Erträge und Kosten hat für Non-Property-Unternehmen aufgrund des sich gegenwärtig vollziehenden, tief greifenden Strukturwandels in der Immobilienwirtschaft zusätzlich an Aktualität gewonnen. So gibt es einen Trend zur wachsenden Differenzierung der Immobiliennachfrage zwischen und innerhalb städtischer Immobilienmärkte, die zu einer kleinräumigen Segmentierung in wachsende und schrumpfende Teilmärkte mit unterschiedlichen Preisbildungsprozessen führt.

Vor diesem Hintergrund und wegen der ausgeprägten Zyklizität der Gewerbeimmobilienmärkte ist im CREM ein steigender Bedarf an vertieften regionalen und lokalen Marktinformationen festzustellen. Deren Verbindung mit gebäudebezogenen Informationen im Rahmen eines aktiven Portfoliomanagements wird immer wichtiger, um die Wertentwicklung des Bestands gezielt voranzutreiben und Mietkosten zu kontrollieren.

Modernes CREM stellt eine strategische Managementaufgabe dar

Gleichzeitig stellen Kunden und qualifizierte Mitarbeiter höhere Ansprüche an eine differenzierte Gestaltung der Unternehmensimmobilien als „Imageträger“ bzw. Arbeitsplatz. Mit den Bedürfnissen der Nutzer rückt der strategische Wert in den Mittelpunkt der Betrachtung. Und mit der erweiterten Bedeutung der Immobilie als strategische Erfolgsressource gehen gestiegene Ansprüche an ein adäquat ausgerichtetes Management einher (vgl. Abb. 1).

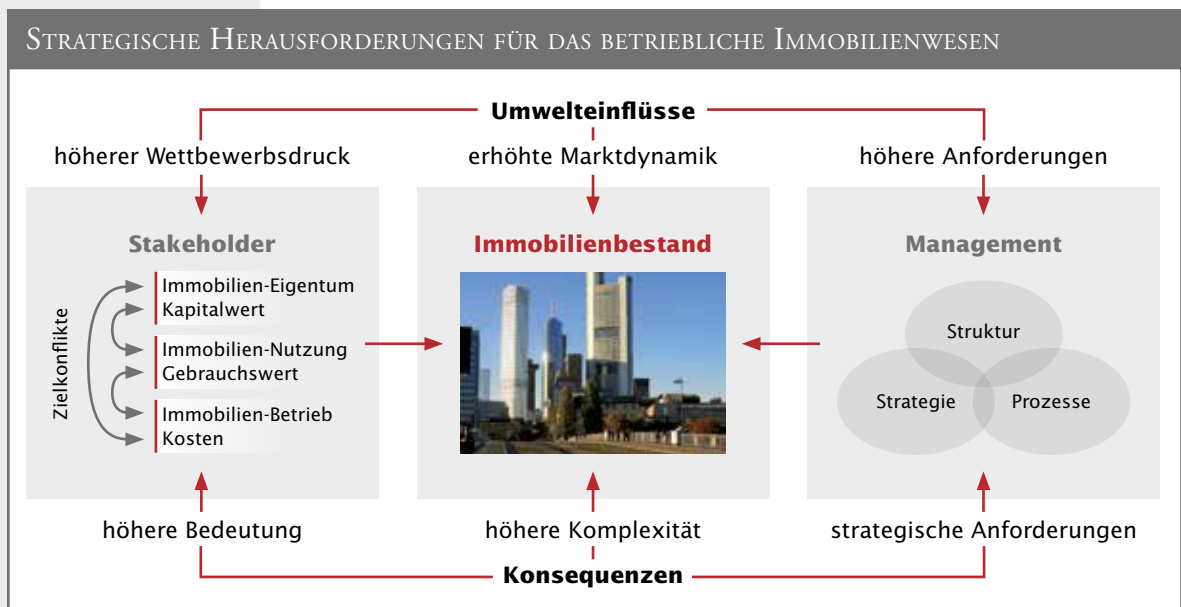


Abb. 1: CREM – vom „Kostenhüter“ zur strategischen Managementaufgabe

Zusammenfassend lässt sich modernes CREM als Management-Aufgabe verstehen, welche das Planen, Umsetzen, Bewirtschaften und Controlling des Immobilien-Anlagevermögens und der damit verbundenen Leistungen umfasst.

Dabei geht es nicht allein darum, Kosten zu senken, sondern vielmehr in einem weiter gefassten ganzheitlich-strategischen Ansatz zur positiven Unternehmensentwicklung beizutragen.

Oft ist eine organisatorische Neuausrichtung erforderlich

Voraussetzungen dafür sind jedoch geeignete Methoden und Instrumente, welche auf die Merkmale immobilienbezogener Fragestellungen abgestimmt sind.

In vielen Unternehmen erfüllen die organisatorischen Rahmenbedingungen derzeit nicht die Voraussetzungen, um das volle Potenzial eines modernen 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.

2. Zehn Grundsätze für den Aufbau eines modernen CREM

Aus den veränderten Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen resultieren erhöhte Anforderungen an das Steuerungs- und Managementsystem von Immobilienbeständen. In den folgenden Abschnitten leiten wir daraus konzeptionelle Grundlagen für die adäquate inhaltliche und organisatorische Ausrichtung der CREM-Strukturen ab.

»» Erster Grundsatz: Strategieorientierung

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, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen und somit die Unternehmensziele zu realisieren.

Immobilieninvestitionen spielen aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung eine besondere Rolle im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung: Sie beeinflussen die Konkurrenzfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und bestimmen somit über das Erreichen strategischer Unternehmensziele. 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 Investitionsalternative zwar – isoliert betrachtet – rational, d. h. rentabel sein, aber zugleich das Erreichen übergeordneter Unternehmensziele behindern: 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.

„Modernes CREM berücksichtigt den Wirkungszusammenhang von strategischen Zielen und operativer Steuerung und integriert die daraus resultierenden Vorgaben.“

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. Beim Klären strategischer Vorgaben und dem Präzisieren immobilienpezifischer Zielsetzungen für eine optimale Organisationsgestaltung setzt METIS z. B. strukturierte Interviews ein, die sich auf einen vielfach erprobten Leitfaden stützen.

»» Zweiter Grundsatz: Entscheidungsorientierung

Im Mittelpunkt der Herausforderungen an modernes CREM steht das Bestreben, wichtige Unternehmensentscheidungen zu unterstützen. Entscheidungsorientierung heißt demzufolge, 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. Im Immobilienbereich ist der Einsatz von analytischen Entscheidungshilfen im Vergleich zu anderen Unternehmensressorts jedoch noch wenig verbreitet.

Eine unternehmerische Entscheidung bedeutet eine mehr oder weniger bewusste Auswahl unter mehreren möglichen, aber nicht gleichzeitig zu verwirklichenden Alternativen, um festgelegte Ziele zu erreichen. Ein Entscheidungsproblem besteht somit aus drei Komponenten: erstens ein unerwünschter Ausgangszustand, zweitens ein zu erreichender Zielzustand und drittens Handlungsmöglichkeiten, die zum Überführen des Ausgangszustands in den Zielzustand notwendig sind.

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. Eine analytische Lösung von Entscheidungsproblemen setzt jedoch zunächst Problembewusstsein voraus. Beim Aufbau entscheidungsorientierter Strukturen kann mit dem Einsatz standardisierter Referenzmodelle für die gezielte Suche nach Entscheidungsproblemen (Risiken) bzw. Entscheidungsmöglichkeiten (Chancen) erleichtert werden.

»» Dritter Grundsatz: 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.

„Das Bereitstellen analytischer Hilfestellung zum Verbessern von Entscheidungen ist die wichtigste Aufgabe eines modernen CREM.“

„Formalisierte und standardisierte Tools sichern die systematische Berücksichtigung aller relevanter Faktoren und damit die Vergleich- und Überprüfbarkeit der Ergebnisse.“

In solchen Fällen stützen sich Entscheidungsträger entweder auf persönliche Eindrücke, Erfahrungen und Emotionen oder orientieren sich am Verständnis anderer Personen („Herdentrieb“). Gerade bei Immobilieninvestitionen müssen aber rein intuitive Entscheidungen vermieden werden, weil:

- die Komplexität des Problems und damit die Irrtumswahrscheinlichkeit hoch ist;
- Auswirkungen von Irrtümern gravierend sein können und
- beteiligte Personen meist gegenüber Dritten zur Rechenschaft verpflichtet sind.

Eine effektive Analyse beruht also maßgeblich 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. METIS hat hierbei die Erfahrung gemacht, dass langfristig interne und externe Benchmarks einen wichtigen Beitrag für eine effiziente und effektive Immobiliensteuerung im Rahmen von CREM leisten. Der Vergleich mit Wettbewerbern setzt einheitliche Kostendefinitionen und -standards voraus. In unseren Kundenprojekten hat sich hierbei der Einsatz eines neutralen, international erprobten Standards gegenüber der Neuentwicklung oder dem Roll-Out eines lokal implementierten Unternehmensstandards bewährt.

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.

»» **Vierter Grundsatz: Transparenz**

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. Transparentes Vorgehen trägt zum Aufbau von Fachkenntnissen über das jeweilige Entscheidungsproblem bei und stellt außerdem eine Grundlage für zukünftige Lernprozesse dar.

Empirische Studien zeigen, dass die Anwendung von transparenten Entscheidungsanalysen nicht nur zur Lösung des unmittelbaren Problems beiträgt, sondern auch die allgemeine Entscheidungsfähigkeit der beteiligten Personen verbessern kann.

Wenn die Methode der Entscheidungsanalyse transparent ist, wird die Art der Problemlösung (und das erzielte Ergebnis) von einem ungreifbaren Phänomen zu einem diskutierbaren Gegenstand. Dies kann Kommunikationsprozesse in Gang setzen, in deren Verlauf Schwachstellen aufgedeckt werden. 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.

„Transparente und nachvollziehbare Entscheidungsanalysen sichern nicht nur die Akzeptanz, sondern erhöhen zugleich die Lernkurve aller am Prozess Beteiligten.“

Der daraus resultierende Wissensaufbau ist im Immobilienmanagement angesichts der sich stets verändernden Rahmenbedingungen von großer praktischer Bedeutung. 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.

»» Fünfter Grundsatz: Flexibilität

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. Dies fördert einerseits das Verständnis aller Beteiligten und andererseits die Weiterentwicklung des eingesetzten Analysedesigns. Zielsetzung für ein modernes CREM sollte es deshalb sein, eine Übertragbarkeit und Anpassung der Lösungsansätze auf ähnliche Fragestellungen zu gewährleisten.

„Um der Komplexität von CREM-Aufgaben Rechnung zu tragen, müssen Standardisierung und Flexibilität der Analyse in ausgewogenem Verhältnis zueinander stehen.“

»» Sechster Grundsatz: Verständlichkeit

Verständlichkeit bedeutet, dass der Immobilienmanager unnötige Komplexität in der Analyse vermeidet. Immobilieninvestitionen weisen jedoch bereits per se aufgrund folgender Merkmale üblicherweise einen hohen Komplexitätsgrad auf:

Unpräzises Zielsystem: Immobilienentscheidungen erfolgen in der Regel als Gruppenentscheidungen, für die außerhalb des CREM auch Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen, die entweder als verantwortliche Entscheidungsträger verantwortlich oder als Nutzer von den Konsequenzen betroffen sind. Darüber hinaus sind oft unternehmensexterne Interessengruppen am Entscheidungsprozess beteiligt, wie etwa Kommunen als Planungsträger. Die Absichten der einzelnen Gruppen sind oft unterschiedlich oder kontrovers gerichtet und belasten den Entscheidungsprozess zusätzlich.

Unklare Problemstruktur: Charakteristische Eigenschaften von Immobilienentscheidungen sind die Vielzahl und Verschiedenheit möglicher Alternativen, ihrer Komponenten sowie deren wechselseitige Beziehungen. Jedes Untersuchungsobjekt – d. h. jedes Grundstück und jede Immobilie – stellt folglich eine einzigartige Kombination zahlreicher entscheidungsrelevanter Elemente dar. Diese sind zum Teil von sehr unterschiedlicher Natur und oft nur schwer zu messen.

„Trotz komplexer Aufgabenstellungen im CREM sind Analysen so einfach wie möglich zu halten, damit die Ergebnisse von den Empfängern verstanden und akzeptiert werden.“

Zudem stellen Immobilienstandorte und -märkte offene Systeme dar, deren Wirkungsbereiche sich meist nicht eindeutig von der Umwelt abgrenzen lassen.

Risiko und Unsicherheit der Ergebnisse: Ein üblicherweise hoher Kapitaleinsatz und lange Planungs- und Bauperioden machen Immobilieninvestitionen besonders risikoreich. Die Entscheidungen erstrecken sich gewöhnlich über lange Zeiträume und sind mit langfristigen Konsequenzen verbunden, welche oft erst sehr spät erkennbar werden.

- Dabei sind die Wirkungen der unterschiedlichen Ausprägungen von entscheidungsrelevanten Elementen a priori oft unklar.
- Einmal getroffene Entscheidungen sind dagegen nur schwer revidierbar, sodass sich unerwünschte Konsequenzen häufig nicht rückgängig machen lassen.

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 mit Hilfe von Standardsoftware im Rahmen bestehender Management-Informationssysteme durchzuführen. Zudem sollte der Weg der Entscheidungsfindung allen Beteiligten auch ohne profunde Fachkenntnisse zugänglich 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.

» Siebter Grundsatz: Ganzheitlichkeit

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, aber auch technischgestalterischer 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 neben finanziellen Aspekten auch Stärken und Schwächen einzelner Optionen erfassen, um dadurch Anhaltspunkte über die Zukunftsaussichten der Wertentwicklung für eine Entscheidungsfindung zu gewinnen.

„Ausgewogene Immobilienentscheidungen berücksichtigen über monetäre Aspekte hinaus auch die künftige Wertentwicklung von Investitionen.“

„Die Ermittlung des Fundamentalwerts ergänzt die monetäre Bewertung bei Immobilienentscheidungen und berücksichtigt nutzen- und kundenorientierte Aspekte.“

Für das CREM gibt es dabei bereits verbreitete Standard – allen voran der „International Total Occupancy Cost Code“ – die das systematische Erfassen aussagekräftiger Key Performance Indicators erleichtern sowie interne und externe Vergleiche ermöglichen.

»» Achter Grundsatz: Wertorientierung

Wertorientierung bedeutet, dass CREM als Voraussetzung und Bestandteil eines wertschöpfungsorientierten Führungssystems die 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.

»» Neunter Grundsatz: 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.

„Bei der Wertermittlung für Investitionsobjekte sind neben objektiven Maßstäben immer auch die subjektiven Interessen des Investors zu berücksichtigen.“

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. Deren Motive sind in vielen Fällen sehr unterschiedlich und können sich im Zeitverlauf auch verändern.

Die Frage nach den entscheidungsrelevanten Immobilien-, Standort- und Marktgegebenheiten kann daher nur kontextgebunden – in Zusammenhang mit dem jeweiligen Investor und seiner Strategie – beantwortet werden. Der Preis ist dabei zwar eine wichtige Komponente, aber keinesfalls die einzige, um konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Erfolgreiches CREM muss die konfliktären Interessen aus Eigentum, Nutzung und Betrieb ausgleichen – etwa durch das Vereinbaren unternehmensweiter Service-Levels. In diesem Zusammenhang gewährleistet der Einsatz eines externen Partners eine neutrale und unabhängige Position bei organisatorischen Veränderungen.

» Zehnter Grundsatz: Integration

Integration bedeutet die organisatorische Einbettung von CREM als dauerhaftes und abteilungsübergreifendes Führungsinstrument von Immobilienfunktionen in das Planungssystem eines Unternehmens.

Die Unternehmensplanung stellt die Grundlage zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen dar. Die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens und seine Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen hängen entscheidend von der organisatorischen Gestaltung und Optimierung seiner Planungskapazitäten ab. Aus einer Reihe empirischer Studien geht jedoch hervor, dass in den meisten Finanzinstituten keine explizit ausformulierte Planung für Immobilienentscheidungen existiert. Und dies, obwohl Immobilien einen beachtlichen Teil des Vermögens und die jährlichen Mieteinnahmen einen großen Teil der operativen Nettoeinkünfte der befragten Institute darstellen.

Wegen ihrer hohen wirtschaftlichen Bedeutung kann eine vorausschauende Planung von Immobilieninvestitionen einen signifikanten Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten und muss daher intensiver als bisher in die allgemeine Steuerung von Aktivitäten aller Unternehmensbereiche eingebunden sein.

Bei der praktischen Umsetzung von Organisationsprojekten in der Finanzindustrie haben sich abhängig von der jeweiligen Strategie und Struktur des Unternehmens sehr unterschiedliche Lösungen ergeben. Hinsichtlich der Integration von CREM haben wir zwei wesentliche Erfahrungen gemacht. Zum einen ist es aufgrund vorhandener fachlicher Qualifikation zweckmäßig, den Aufgabenbereich von CREM neben der Planung, also der Vorbereitung von Entscheidungen, um die Kontrolle getroffener Entscheidungen zu erweitern.

Ein integriertes CREM hat demnach auch die Aufgabe, die Zielerreichung bereits getroffener Entscheidungen laufend zu prüfen, um gegebenenfalls notwendige Anpassungsmaßnahmen abzuleiten. Durch das Einbinden von Entscheidungsanalysen in bestehende Controllingssysteme – wie z. B. die in der Unternehmenspraxis weit verbreitete Balanced Scorecard – entsteht ein in sich geschlossener Regelkreis von Planung und Controlling als ganzheitliches Immobiliensteuerungssystem.

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. Durch Delegation von Aufgaben, Weisungs- und Entscheidungsrechten, die gleichzeitig mit der Vorgabe von Zielen und Regeln zu einer organi-

„Durch eine abteilungs- und bereichsübergreifende Organisation von CREM wird die für das Erreichen strategischer Ziele optimale Einbeziehung aller Betroffenen sichergestellt.“

satorischen Struktur verknüpft ist, können einzelne Personen unterschiedlich stark in den Entscheidungsprozess integriert sein.

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. Wenn das im Unternehmen vorhandene Fachwissen für eine angestrebte Problemlösung nicht ausreichend erscheint, müssen externe Personen (Finanzierer, Makler, Berater etc.) als Experten hinzugezogen werden.

3. Zusammenfassung und Ausblick

Über die genaue Definition der Bedeutung und Inhalte des Immobilienmanagements in Non-Property-Unternehmen bestehen unterschiedliche Vorstellungen.

Aus den eingangs skizzierten, im Wandel befindlichen Rahmenbedingungen lassen sich jedoch zentrale Anforderungen an die Entscheidungsfindung für immobilienbezogene Fragestellungen herausarbeiten. Eine konsequente Beachtung dieser Anforderungen führt zu strukturellen und prozessualen Veränderungen und mit hin zu einem neuen Verständnis von CREM. Abbildung 2 fasst die betrachteten Komponenten noch einmal zusammen.



Abb. 2: Eigenschaften eines modernen CREM

Immobilieninvestitionen zählen zu den wichtigsten und schwierigsten unternehmerischen Entscheidungen. Entsprechend hoch ist für die verantwortlichen Entscheidungsträger die Bedeutung von analytischen Entscheidungshilfen, zumal von ihnen in der Regel Transparenz und Rechenschaftslegung über die Verwendung der eingesetzten Ressourcen gefordert werden.

Doch gerade hier zeigen sich die Schwächen des traditionellen Immobilienmanagements von Non-Property-Unternehmen, die letztlich alle zu operativen Lösungen tendieren. Dabei konzentrieren sie sich ausschließlich auf Verwaltungs- und Bewirtschaftungsfunktionen und liefern keinen Input für strategische Unternehmensentscheidungen.

In Zeiten, in denen sich Märkte in ständiger Bewegung befinden und sich die Rahmenbedingungen der Unternehmen rapide verändern, werden genaue Prognosen über Marktentwicklungen schwieriger. Aus diesem Grund ist eine strategische Unternehmensentwicklung ohne eine Immobilien- und Standortstrategie problematisch, wenn nicht ganz unmöglich.

Ein verändertes Umfeld, in dem sich einerseits die wirtschaftlichen Konsequenzen einer Entscheidung schwerer vorhersehen lassen und andererseits Chancen wie Risiken höher sind denn je, erfordert von Unternehmen neue Wege, um erfolgreiche Immobilieninvestitionsentscheidungen zu treffen.

Entscheidungsträger müssen sich dabei zunehmend auf Analysen stützen, um die Unsicherheiten bei der Entscheidungsfindung durch eine gezielte Informationsbeschaffung und -verarbeitung zu reduzieren. Ein effektives CREM, welches in der Lage ist, für komplexe und unsichere Entscheidungssituationen eine möglichst optimale Informationsgrundlage zu schaffen, kommt deswegen ein hoher Stellenwert zu (vgl. Abbildung 3).



Abb. 3: Wertschöpfung durch Problemlösungskompetenz

Somit stellt der Aufbau immobilienpezifischer Methodenkompetenz für das Lösen strategischer Entscheidungsprobleme eine zentrale Herausforderung an ein modernes CREM dar. Der Wissenstransfer aus immobilienwirtschaftlicher Forschung und Praxis kann hierbei entscheidende Impulse geben. Aufgrund unserer praktischen Erfahrungen aus Kundenprojekten zu diesem Thema erkennen wir auch den zentralen Stellenwert etablierter immobilienpezifischer Kennzahlensysteme, welche die Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess schaffen.

Zugleich wird deutlich, dass strategische Entscheidungen nicht durch Knopfdruck gelöst und die Verbesserungen im CREM nicht durch das bloße Implementieren von Standards und Software bewerkstelligt werden können. Stattdessen ist eine moderne CREM-Organisation und entsprechendes Know-how beim Change Management erforderlich – die Grundzüge hierfür wurden in diesem Artikel besprochen.

METIS – Ihr Partner für exzellente CREM-Performance

METIS Management Consulting ist eine Beratungsgesellschaft, die ihre Kunden von der Strategieentwicklung bis hin zur Realisierung der von ihr erarbeiteten Konzepte unterstützt.

Im Rahmen unserer Branchenspezialisierung auf die Finanzindustrie haben wir in den letzten Jahren führenden Banken und Versicherungen bei der Neuausrichtung ihres Corporate Real Estate Managements geholfen. Die Vielschichtigkeit der in diesem Zusammenhang bearbeiteten Themen hat uns die Möglichkeit eröffnet, eine umfassende funktionale Expertise im Immobilienmanagement zu entwickeln, die wir heute zum Nutzen unserer Kunden auch in anderen Branchen einsetzen.

Wir sind mit den Herausforderungen des Immobilienmanagements aus langjähriger Projekterfahrung bestens vertraut. Deshalb entwickeln wir nicht nur innovative und dauerhaft wertschaffende Lösungen, sondern stehen Ihnen auch beim effizienten Umsetzen der Maßnahmen und der Akzeptanzsicherung gegenüber den Betroffenen zur Verfügung.

Haben Sie Fragen oder Anregungen zum Whitepaper?

Dann kontaktieren Sie unsere Autoren:



Dr. Alexander Elsner
Managing Partner
a.elsner@metis-mc.com



Dr. Stephan Lifka
Senior Consultant
s.lifka@metis-mc.com

METIS Management Consulting GmbH

Widenmayerstraße 36, D-80538 München
Tel. +49-89-520389-0, Fax +49-89-520389-29
www.crem-performance.com, www.metis-mc.com
info@crem-performance.com