

Herausforderungen für ein internationales Immobilienmanagement im Wechselspiel von Nutzeranforderungen und Shareholder Value



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Prof. Dr. Andreas Pfnür

Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

Fachgebiet Immobilienwirtschaft & Bau-BWL

Hochschulstraße 1, 64289 Darmstadt

Tel. ++ 49 (0) 61 51 / 16 - 37 17

Fax. ++ 49 (0) 61 51 / 16 - 44 17

E-mail: pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de

Web: www.immobilien-forschung.de

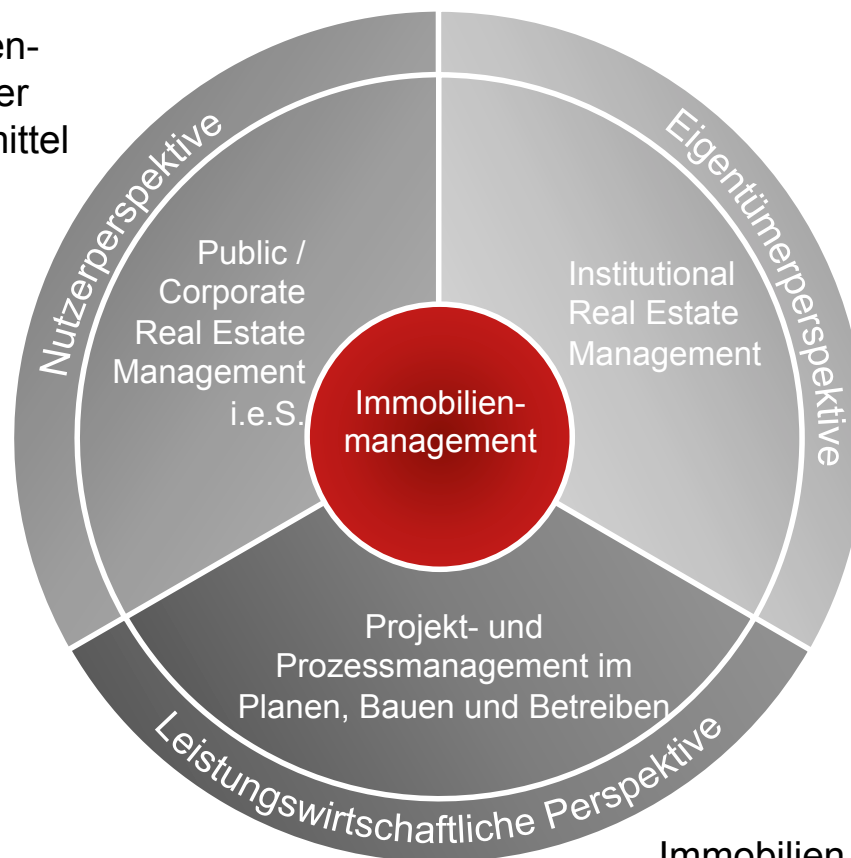


Immobilienmanagementkonzept des Forschungscenters Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI)



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Maximierung des Nutzen-
Kosten-Verhältnisses der
Immobilie als Betriebsmittel



Maximierung des Werts
des in Immobilien
gebundenen Kapitals

Immobilien als Gegenstand
der Leistungserbringung

Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI): *Research one brick ahead!*

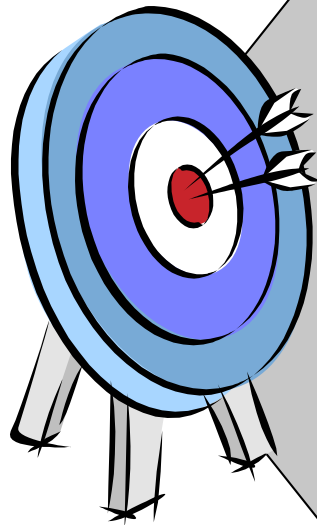


TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



mehr Infos: www.immobilien-forschung.de



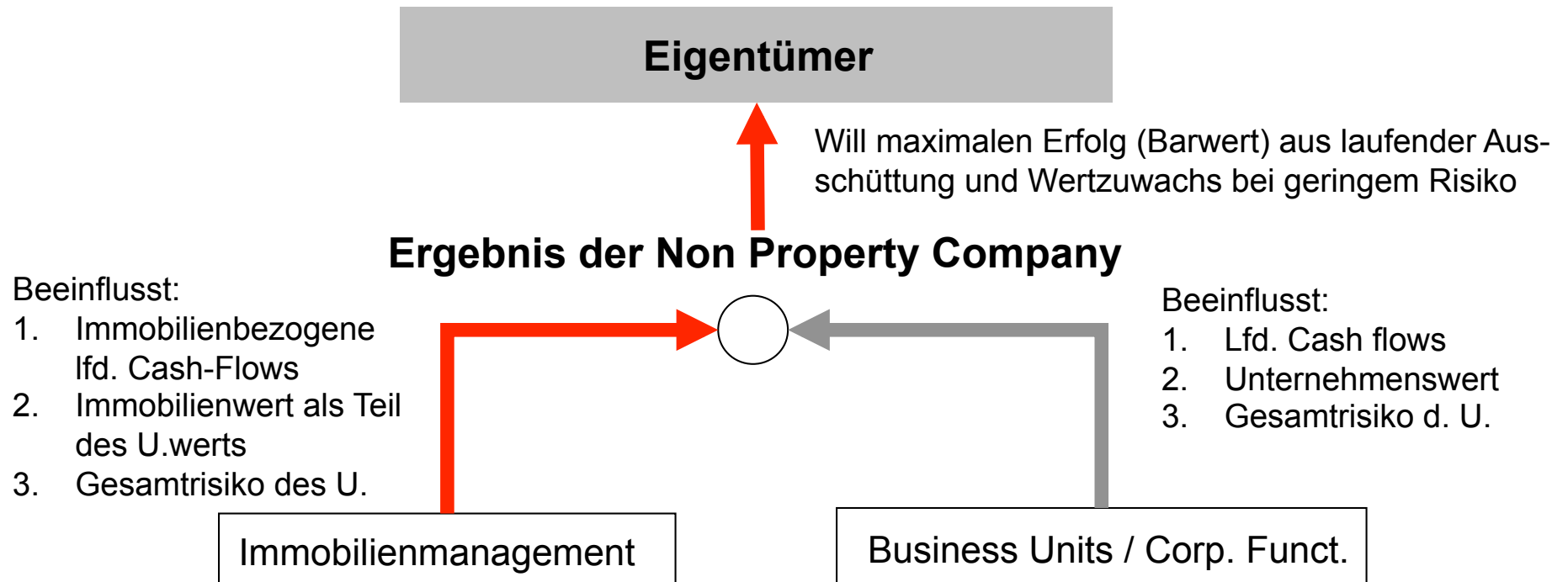


1. Paradigmenwechsel im CREM: Betongold war gestern...
2. Unterschiedliche Grundverständnisse in den USA und Europa
3. Real Estate Matters! der wahre Beitrag von Immobilien zum Shareholder Value
4. CREM als Problemlöser für Kerngeschäft und Corporate Functions?!
5. Besteht ein Zusammenhang zwischen CREM-Philosophie und Unternehmenserfolg?

Anfänge des CREM im Spannungsfeld zwischen Shareholdern und Nutzern (1995)

 <p>Eigentümergefunktion: Finanzwirtschaftlicher Beitrag der Immobilie zum Unternehmenserfolg</p>		 <p>Nutzerfunktion: Immobilie als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess</p>	
<p>Faktor B1: operative, quantifizierbare Bedeutung (Eigentümergefunktion)</p>		<p>Faktor B2: strategische, qualitative Bedeutung (Nutzerfunktion)</p>	
Liquiditätssicherung	3,8	Mitarbeiterzufriedenheit	3,3
Steigerung der Eigenkapitalrentabilität	3,4	Unternehmensbild in der Öffentlichkeit	3,0
Steigerung der Gesamterträge	3,4	Wettbewerbsfähigkeit	3,6
Senkung der Gesamtkosten	3,2	Attraktivität für Investoren	4,0
Steigerung des Unternehmenswertes	3,5	Sicherheit/Erhalt des Unternehmens	3,8
Ø	3,46		3,54
Quelle: Pfnür (2000), zbf Stand 1998		(Skala von 1 = sehr hohe Bedeutung bis 7 = keine Bedeutung)	

Maximierung von Shareholder Value mit Immobilien war lange Zeit oberstes Ziel



Annahme (2003): in Immobilien gebundenes Vermögen verbrennt Shareholder Value



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



Andreas Pfnür – Stefan Armonat

Desinvestment von Unternehmensimmobilien unter besonderer Berücksichtigung der Vermarktungsmöglichkeiten

gefördert durch

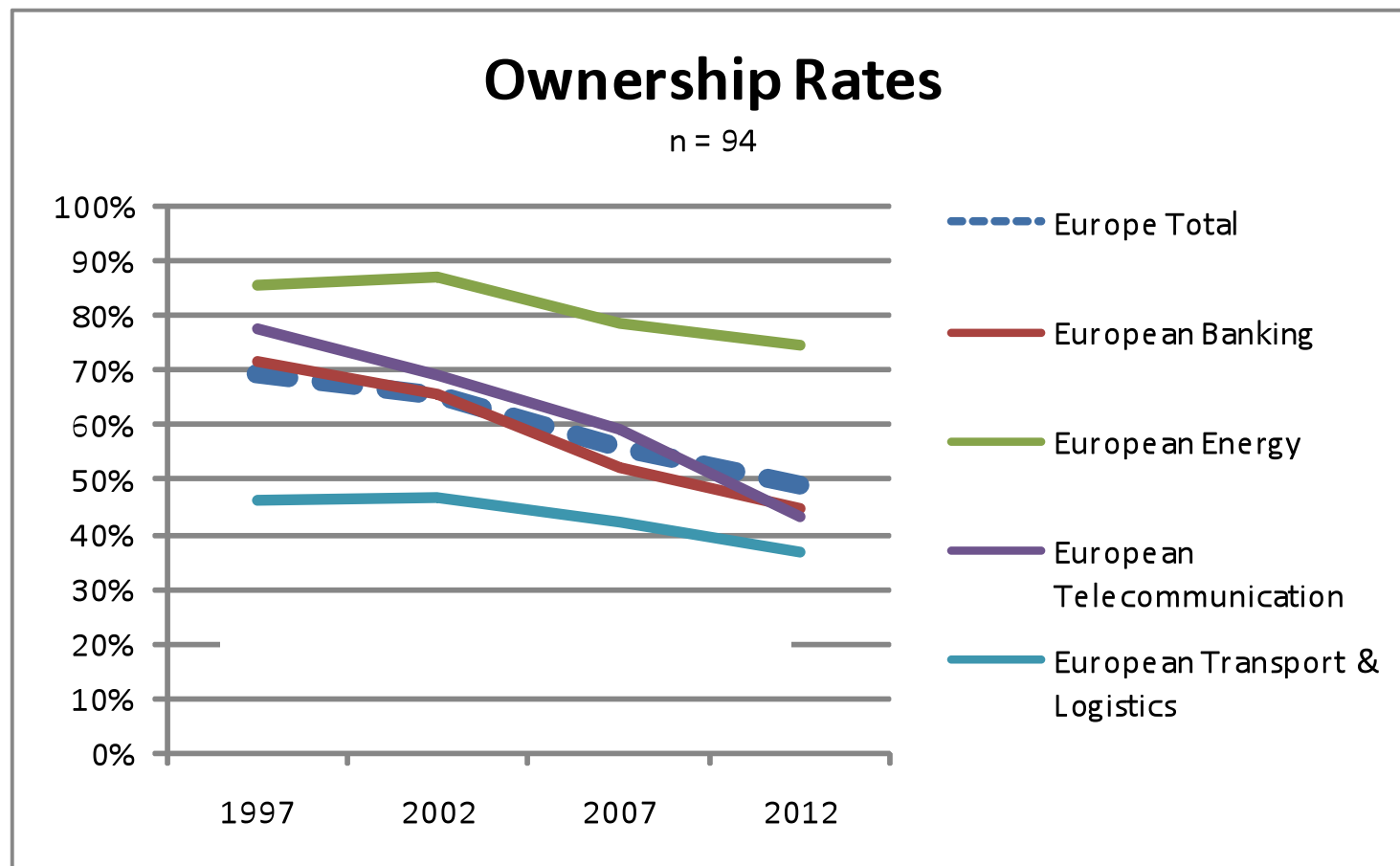
Arbeitsbereich Öffentliche Wirtschaft
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Universität Hamburg

Arbeitspapier Nr. 032
August 2004



Paradigmenwechsel: Desinvestmentpläne und Betongold-Gerede waren gestern...

Wie viel Prozent der betrieblich genutzten Immobilien befinden sich im Eigentum des Konzerns?



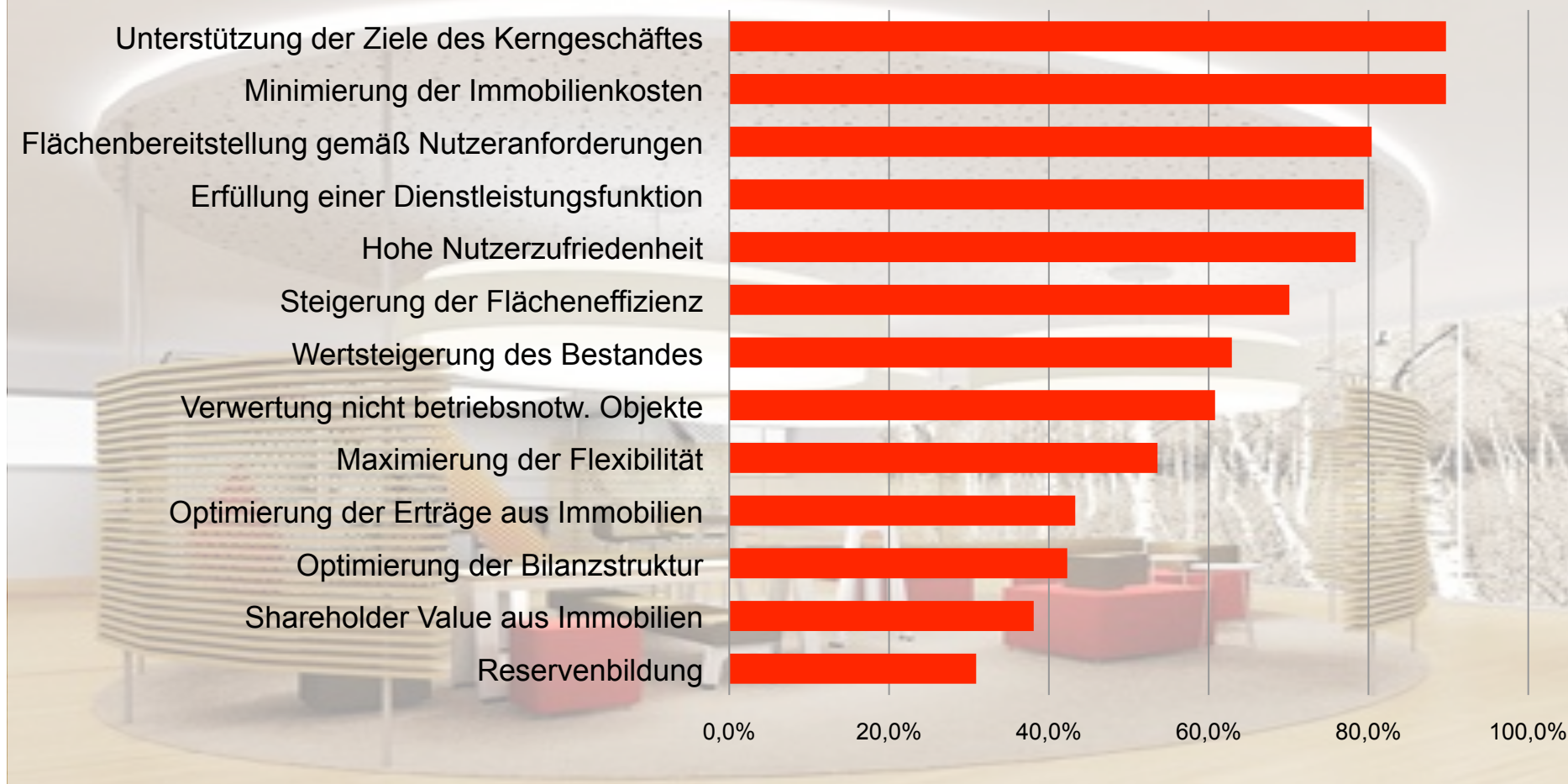
Quelle: SIREO Studie von Pfnür/Linnemann (2007).

...heute sind Immobilien vor allem Ressourcen im Leistungserstellungsprozess



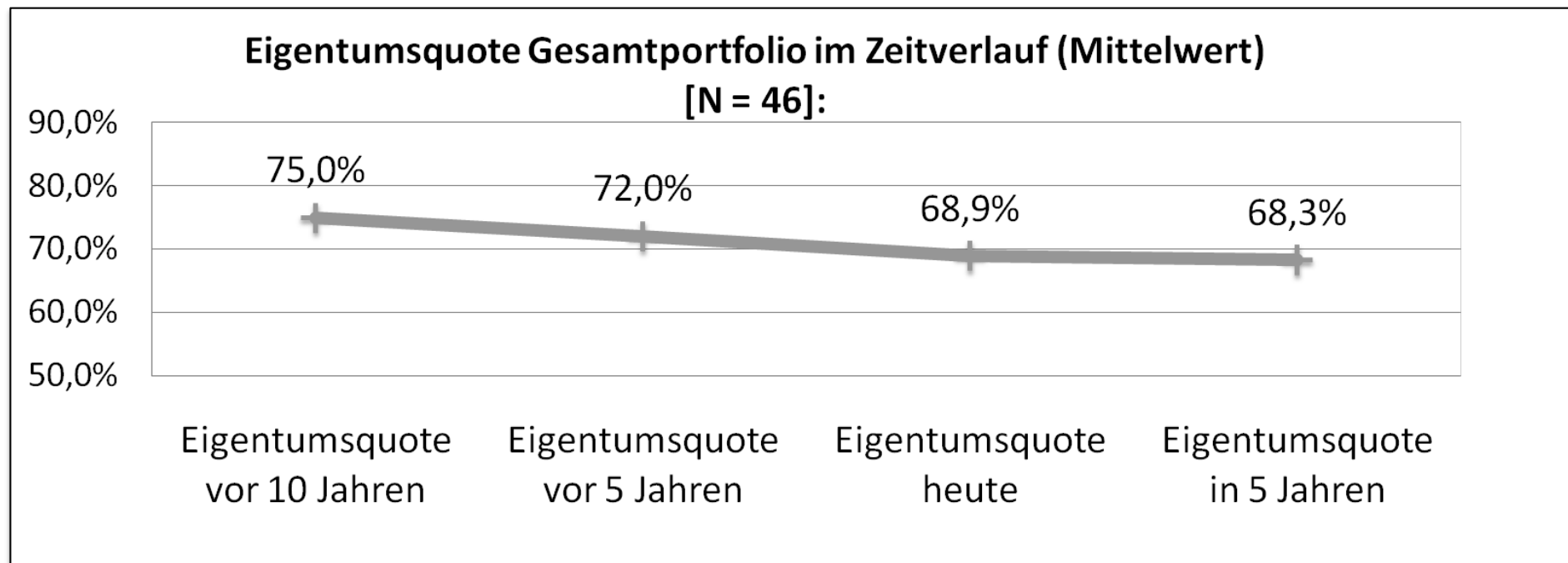
TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

In meinem Unternehmen sind die folgenden Ziele des Immobilienmanagements von hoher Bedeutung: [n=97]



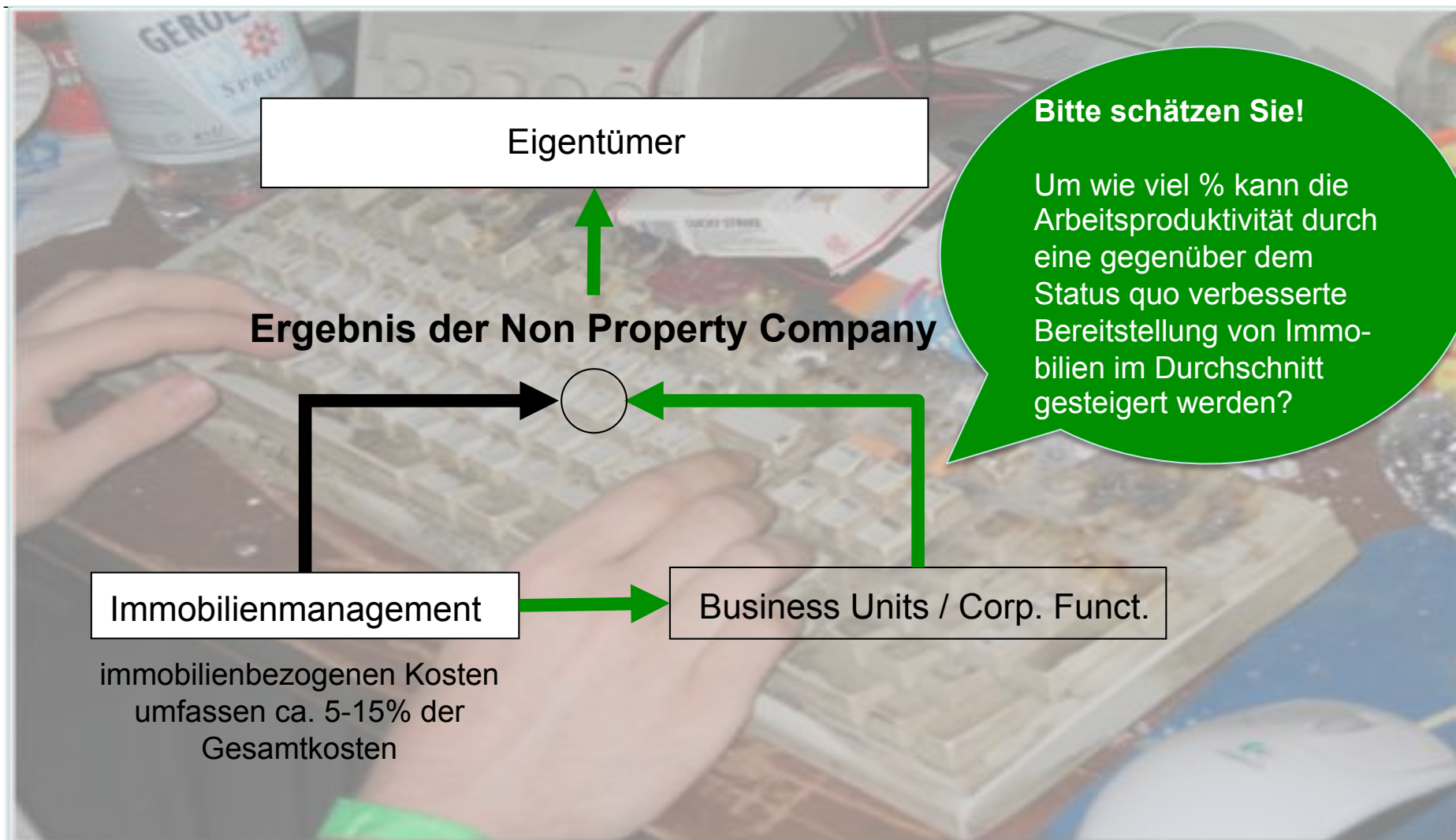
Ergo: kein weiteres Desinvestment geplant

Wie viel Prozent der betrieblich genutzten Immobilien befinden sich im Eigentum des Konzerns?
(Deutsche Großunternehmen > 10.000 Mitarbeiter)



Quelle: STRABAG Studie von Pfnür/Weiland (2010)

Real Estate matters! Der Wahre Beitrag von Immobilien zum Shareholder Value



Arbeitsproduktivität kann durch Immobilienoptimierung um 13 % gesteigert werden



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Ein Beispiel zur Verdeutlichung der Reichweite dieser Zahl

Ausgangslage:

Angenommen ein Unternehmen hat 10 % immobilienbezogene Kosten, 80 % Personalkosten und 10 % sonstige Kosten.

Potenzialabschätzung:

Durch die nutzergerechte Optimierung des Immobilienmanagements kann ein Effekt in Relation zu den Gesamtkosten des Unternehmens in Höhe von 10,4 % erzielt werden ($13 \% \times 80 \% = 10,4 \%$).

Anders ausgedrückt:

Durch ein optimiertes Immobilienmanagement ließen sich entweder die Kosten bei gleicher Leistung um über 10 % senken oder aber mit gleicher Kostenverursachung über 10 % mehr Leistungen erbringen.

Quintessenz:

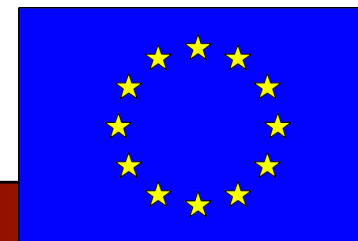
Angesichts der Tatsache, dass das Unternehmen in diesem Beispiel nur 10 % immobilienbezogene Kosten hat, wird schnell deutlich, dass sich eine Investition in ein effektiveres Immobilienmanagement lohnen wird. In diesem stark vereinfachten Beispiel, wäre sogar eine Verdopplung der Immobilienkosten noch wirtschaftlich.

Quelle: STRABAG Studie von Pfnür/Weiland (2010)

CREM-Konzepte in USA und EU unterscheiden sich erheblich



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



Kriterien	USA	EU
Eigentumsquote	Ca. 30 %	Ca. 60 %
Strategische Bedeutung des Immobilienmanagements	Immobilienmanagement als Servicebereich	Hoch
Zentralisierungsgrad von immobilienwirtschaftlicher Verantwortung	Mittel	Hoch
Selbstverständnis als Servicebereich	Hoch	Mittel
Sourcingstrategie	Mittlerer Grad an Fremdvergabe	Hoher Grad an Fremdvergabe

Quelle: SIREO Studie von Pfnür/Linnemann (2007)

Erfolgreiche Unternehmen haben nutzerorientiertes Immobilienmanagement

Aktuelle Studie (2010) belegt:



1. Signifikanter Zusammenhang zwischen 3-Jahres-Performance und überproportionaler Gewichtung der Eigentümerfunktion im Immobilienmanagement

In den Jahren 2007-2009 weniger erfolgreiche Unternehmen (Performance unter dem CDAX) schenken der Eigentümerfunktion überdurchschnittlich hohe Beachtung

2. Signifikanter Zusammenhang zwischen 3-Jahres-Performance und überproportionaler Gewichtung der Nutzerfunktion im Immobilienmanagement

In den Jahren 2007-2009 sehr erfolgreiche Unternehmen (Performance über dem CDAX) schenken der Nutzerfunktion überdurchschnittlich hohe Beachtung

Quelle: STRABAG Studie von Pfnür/Weiland (2010)

Nutzen- und Kostensteuerung im Immobilienmanagement nicht überall auf hohem Niveau



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

1. Nutzerorientierung des CREM hat in nicht wenigen Fällen noch deutliches Potenzial nach oben

- Nur in 2/3 der Fälle stimmen die Befragten der These zu, dass die Nutzer mit dem CREM zufrieden sind
- In deutlich weniger als der Hälfte der Fälle stimmen die Befragten den Thesen zu, dass ihr CREM besser sei als bei den direkten Mitbewerbern oder die Nutzerorientierung höher

2. Kostensteuerung über den Ansatz von Verrechnungspreisen nimmt zu, Qualitätssteuerung ist hingegen noch gering ausgeprägt

- Im Vergleich zu vorausgegangenen Studien hat Anwendung von Verrechnungspreisen für immobilienwirtschaftliche Leistungen (61,9 %) und für die genutzte Fläche (75,3 %) zugenommen
- Fraglich ist allerdings, ob Nutzer bei mangelnder Leistung Sanktionsmöglichkeiten haben
- Nutzerzufriedenheitsanalysen werden nur bei etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen durchgeführt

Quelle: STRABAG Studie von Pfnür/Weiland (2010)

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Prof. Dr. Andreas Pfnür

Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

Fachgebiet Immobilienwirtschaft & Bau-BWL

Hochschulstraße 1, 64289 Darmstadt

Tel. ++ 49 (0) 61 51 / 16 - 37 17

Fax. ++ 49 (0) 61 51 / 16 - 44 17

E-mail: pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de

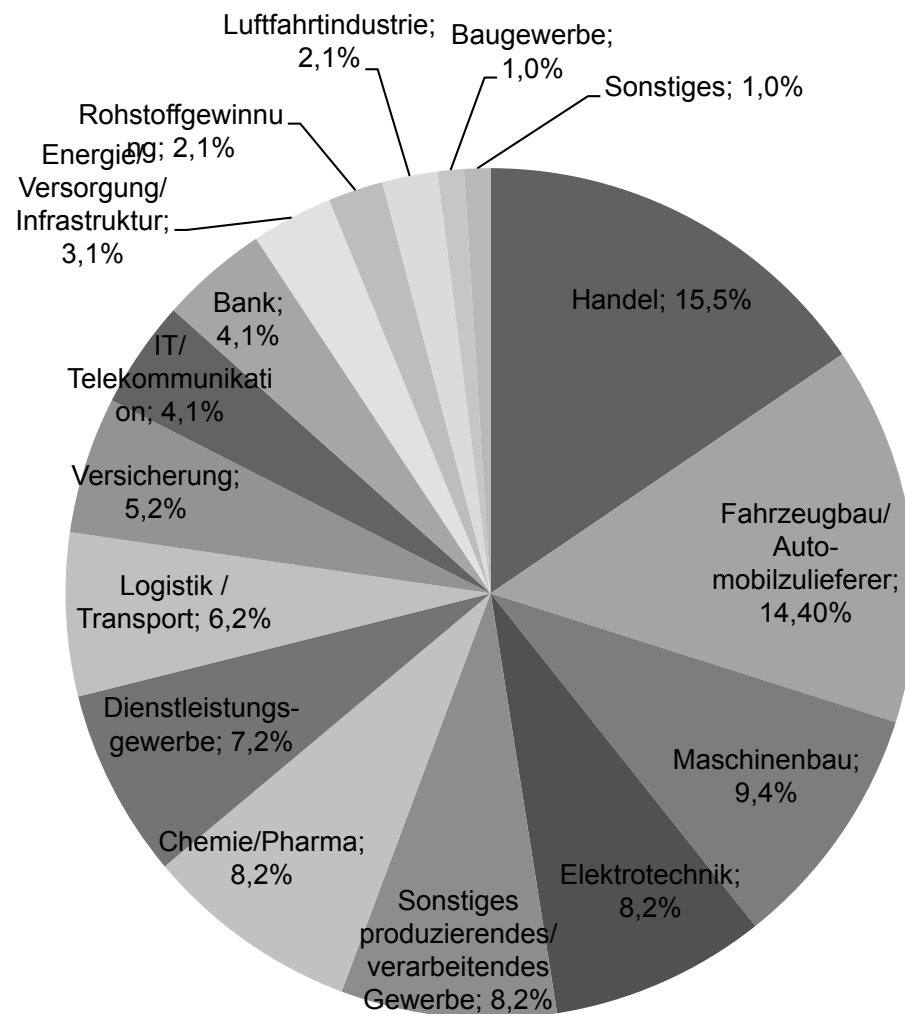
Web: www.immobilien-forschung.de



Backup: Teilnehmerstruktur der Studie CREM 2010 (Deutschland)



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



Grundgesamtheit:
Teilnehmer:
Rücklaufquote:
Repräsentativität:

Unternehmen > 10.000 MA
n = 97
53 %
Sehr hoch