

*Sehr geehrte Damen und Herren,*

die Immobilienbranche ist derzeit in der Phase der „Krisenverarbeitung“. Das Volumen gewerblicher Immobilientransaktion wird in 2011 nur leicht höher sein als 2010, sodass wir aus konjunkturzyklischer Sicht uns in einer Seitwärtsbewegung befinden. Entscheidende Fragen sind: In was wird investiert? Wer investiert? Wo wird investiert? Wer finanziert?

Die Antworten sind wenig konkret, und es erinnert an einen eher „fangarmen“ Tag an einem Forellenteich mit vielen Anglern, wo derjenige Anglerkönig wird, der überhaupt einen Fang gemacht hat. Auch die immobilienwirtschaftliche Forschungstätigkeit hat in den letzten Jahren spürbar nachgelassen, obwohl sie Anfang des Jahrzehnts sehr gut gestartet ist. Es sind also „ruhige“ Zeiten nach einem Sturm. Wir Herausgeber der ZfiFP spüren das daran, dass uns Aufsätze zur Veröffentlichung eingereicht werden, die sehr unterschiedliche Themen behandeln, was darauf schließen lässt, dass es derzeit keine fest Grundströmung weder in der Wissenschaft noch in der Praxis zu geben scheint. Das war bis vor etwas zwei Jahren anders.

Der erste Beitrag: Das Corporate Real Estate Management (CREM) der Non-Property-Companies war zusammen mit der „Facility Management-Bewegung“ bis Anfang des Jahrzehnts ein zentrales Thema der Branche. Mit Einsetzen der Boomphase Mitte des Jahrzehnts überwogen Kapitalmarkt- und Transaktionsthemen. **Dr. Alexander Elsner** und **Dr. Stephan Lifka**, METIS Management Consulting München, zeigen auf der Basis des Joroff-Modells den strukturierten Aufbau eines strategischen Immobilienmanagements.

**Dr. Werner Gleißner**, FutureValue Group AG, und **Jürgen Kohlhammer**, Consulting-Research-Center (C.R.C.) GmbH, beleuchten in ihrem Beitrag kritisch die bis heute angewendeten Praktikerverfahren zur Beurteilung von Immobilieninvestitionen. Die (methodische) Vernachlässigung des Immobilienrisikos mindert in erheblichem Maße die Entscheidungsqualität. Im Ergebnis zeigen sie, wie eine risikoadäquate Bewertung von Immobilienobjekte auf der Basis unsicherer zukünftiger Mieterträge und Cash Flows sachgerecht durchgeführt werden kann.

Der dritte Beitrag beschäftigt sich mit dem Thema „Nachhaltigkeit“. **Matthias Pink**, Savills Research Germany, hat eine empirische Studie zum Thema „Green Buildings im Büromarkt“ durchgeführt. Diese sehr aktuelle Studie zeigt, dass der Nachhaltigkeitstrend sich nur sehr langsam entwickelt, wenngleich eine zunehmende Dynamik des Marktes feststellbar ist.



Prof. Dr. Hanspeter Gondring FRICS  
Duale Hochschule Baden-Württemberg  
ADI Akademie der Immobilienwirtschaft



Werner Rohmert  
Herausgeber ZfiFP

und

# Der Weg zu „Best-in-class“-Strukturen im Corporate Real Estate Management als evolutionärer Prozess

von

**Dr. Alexander Elsner**

und

**Dr. Stephan Lifka**

Corporate Real Estate Management (CREM) hat in Deutschland seit Beginn der neunziger Jahre mit der Professionalisierung des Immobilienmanagements von „Non-Property-Companies“ zunehmend an Bedeutung gewonnen. Der hohe Anteil immobilienbezogener Kosten an den Gesamtaufwendungen, der gestiegene Wettbewerbsdruck, aber auch das wachsende Interesse von (internationalen) Investoren an der Asset-Klasse Immobilien haben die Sichtweise der Unternehmen signifikant verändert. So setzt sich immer mehr die Einschätzung der Immobilie als strategische Ressource durch. Die Folge sind Bemühungen zum Herstellen der erforderlichen Transparenz in den Immobilienbeständen sowie Ansätze zur unternehmensweiten Bündelung immobilienpezifischer Funktionen - verbunden mit einer klaren Zuordnung von Kompetenz und Verantwortung im CREM. Gleichwohl ist der Umsetzungsgrad professioneller CREM-Strukturen in deutschen „Non-Property-Companies“ noch immer höchst unterschiedlich ausgeprägt.

## Entwicklungsstufen im CREM

Ein in der immobilienwirtschaftlichen Forschung von Joroff et al. bereits 1993 entwickeltes Stufenmodell systematisiert den Veränderungsprozess auf dem Weg zu einem modernen CREM und leitet daraus Ansatzpunkte für die inhaltliche Ausgestaltung einer immobilienpezifischen Managementkonzeption ab. Darüber hinaus erleichtert das Modell individuelle Urteile zur relativen Einordnung des eigenen Entwicklungsstadiums. Abbildung 1 fasst die Rolle des Immobilienmanagements sowie seine wesentlichen Aufgaben und Ziele in den einzelnen Stufen zusammen.

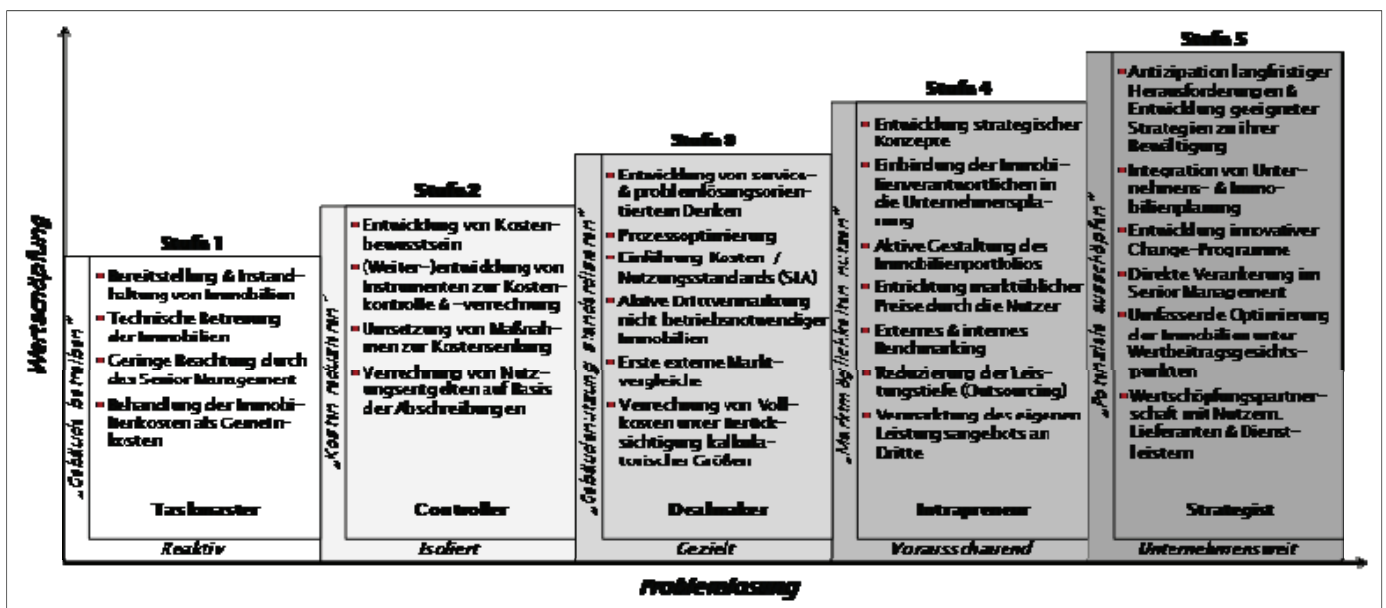


Abbildung 1: Wertschöpfung durch konsequent ausgerichtetes CREM.

In Stufe 1 erledigen die Immobilienverantwortlichen in erster Linie technische Aufgaben der Gebäudeerstellung und -bewirtschaftung. Ihr Hauptziel beschränkt sich darauf, als „Taskmaster“ den aktuellen, physischen Raumbedarf der Nutzer abzudecken. Im besten Fall sind bereits umfassende und strukturierte Pläne zu einer effizienten Bewirtschaftung vorhanden. Nicht selten fehlt es aber an vollständigen Informationen zum Immobilienbestand im Unternehmen. Dementsprechend erfolgt keine Zuordnung der Immobilienkosten auf die Geschäftseinheiten. Stattdessen werden sie als Gemeinkosten im Unternehmen verbucht. Die strategische Tragweite der Ressource Immobilie wird vom Management nicht erkannt oder ihre Bedeutung als untergeordnet eingeschätzt.

So ist das Erreichen der nächsten Evolutionsstufe in aller Regel mit personellen Wechseln in den Führungsgremien sowie dem Einführen neuer Unternehmensstrukturen verbunden. Bisweilen erfolgt es auch als Reaktion auf einschneidende Marktveränderungen - insbesondere wenn es darum geht, Kosten zu sparen. Mit dem Zuweisen von Verantwortlichkeiten zum Erreichen von Einsparzielen auf die Manager der Geschäftseinheiten wächst deren Bestreben, die immobilienbezo-

genen Kosten als solche separat auszuweisen und zuzuordnen. Damit steigt im Unternehmen die Wahrnehmung des Immobilienmanagements als eigenständige Funktion mit signifikanter Kostenrelevanz.

Mit zunehmendem Wettbewerb und wachsenden Anforderungen seitens der Kunden richten sich alle Anstrengungen des Unternehmens auf das Stärken seiner Vertriebskraft. Die vornehmliche Konzentration auf den Markt erschwert internen Einheiten wie dem Immobilienmanagement, die eigenen Themen adäquat zu platzieren. Vor diesem Hintergrund entwickeln die Immobilienverantwortlichen in Stufe 2 als „Controller“ interne Standards zur Kostenkontrolle. Diese Instrumente nutzen sie in Verhandlungen mit den Geschäftseinheiten, um Möglichkeiten und Vorteile von Kosteneinsparungen aufzuzeigen. In dieser Phase erkennt das Management sukzessive die Bedeutung der Immobilien und erhöht zugleich seine Einflussnahme auf die Verantwortlichen. Deren vorrangige Aufgabe besteht nun darin, den Geschäftseinheiten den notwendigen Raum zu den geringsten möglichen Kosten bereitzustellen. Die Nutzer werden dabei mit Hilfe von Verrechnungspreisen auf der Basis pagatorischer Vollkosten zu einem wirtschaftlichen Umgang mit der Immobilie angehalten. Mit dem Aufbau notwendiger Fähigkeiten zur Steuerung und Minimierung von Kosten geraten auch Flächennutzung und Leerstand im Unternehmen in den Betrachtungsfokus. Im Zusammenhang mit der Absicht, den Geschäftseinheiten ein adäquates Flächenangebot zur Verfügung zu stellen, richtet sich der Blick auch nach außen und es werden entsprechende Vergleichswerte anderer Organisationen gesucht.

Mit dem Erreichen von Stufe 3 geht der allmähliche Aufbau von Verantwortung und Fähigkeiten zum konsequenten Lösen von Entscheidungsproblemen im Immobilienmanagement einher. Dessen Mitarbeiter identifizieren und kommunizieren immobilienbezogene Themen nun als „Dealmaker“ proaktiv und regelmäßig mit den Geschäftseinheiten. Und sie schaffen die Grundlagen zur unternehmensweiten Standardisierung der Raum- und Flächennutzung. Fachliche Kompetenz und Verhandlungsgeschick gewinnen an Bedeutung in der Diskussion mit Geschäftseinheiten, die räumlich expandieren oder sich verändern wollen. In einigen Fällen werden diese noch immer in Höhe der Abschreibungskosten für die Immobiliennutzung belastet. In wachsendem Maße erfolgt jedoch bereits eine Verrechnung von Vollkosten unter Berücksichtigung kalkulatorischer Größen. Damit erhöht sich der Anreiz für die Geschäftseinheiten, die verrechneten Immobilienpreise anhand von Vergleichswerten im Markt zu bewerten, um so die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Immobilienmanagements einzuschätzen. Gleichzeitig beginnt dieses mit einer regelmäßigen Sammlung und Analyse von Informationen über den Immobilienmarkt. Dadurch entwickelt sich externes Benchmarking zum Beurteilungs- und Verbesserungsinstrument für die eigene Performance im Hinblick auf Kosten und Qualität.

Als wesentliches Merkmal von Stufe 4 lässt sich das Einbinden des Immobilienmanagements in die strategischen Entscheidungen von Business Units und Gesamtunternehmen ausmachen. Dies erfolgt unter der Zielsetzung, als „Intrapreneur“ die Flächen- und Raumplanung im Immobilienbereich so optimal wie möglich auf die Bedürfnisse der Geschäftseinheiten auszurichten. Das dabei erforderliche Ermitteln planungsrelevanter Flächenkennzahlen erfordert Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen wie Personal, IT, Vertrieb oder Marketing. Auf diese Weise intensiviert das Immobilienmanagement sein Verständnis über das Geschäft und die daraus resultierenden Anforderungen ihrer internen Kunden. Der schrittweise Aufbau von Profit-Center-Strukturen schafft zugleich die Voraussetzungen, den Immobilienbereich dem externen Kosten- und Qualitätswettbewerb auszusetzen. Während in einigen Unternehmen die Geschäftseinheiten noch immer verpflichtet sind, den Service des eigenen Immobilienmanagements in Anspruch zu nehmen, besteht in anderen in dieser Phase bereits ein mehr oder weniger ausgeprägter Wettbewerb mit Drittanbietern.

In Stufe 5 als abschließender Evolutionsphase sieht das Modell von Joroff Immobilienmanager vornehmlich vor der Herausforderung, innovative Konzepte und Programme mit unternehmensweiter Reichweite abzuleiten. Als „Strategist“ gilt es, Trends mit relevantem Einfluss auf die Wettbewerbsposition und Produktivität des Unternehmens wie auch die Interessen der Shareholder zu identifizieren und zu bewerten, um daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Damit endet der Planungs- und Entscheidungshorizont des Immobilienmanagements nicht mehr beim Bewältigen aktueller Probleme, sondern fokussiert sich auf den Ausbau langfristiger Erfolgspotenziale für das Unternehmen. Durch vorausschauendes Gestalten des Immobilienportfolios trägt das Immobilienmanagement aktiv zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei. Es genießt dabei die volle Aufmerksamkeit der Unternehmensführung und ist organisatorisch eng an CFO oder COO angebunden. Art und Umfang strategischer Aufgaben in Bezug auf die Bestandsbewirtschaftung und das Einbinden in die Unternehmensplanung nehmen weiter zu. Die Geschäftseinheiten wählen spezifische Leistungspakete und werden hierfür mit Marktpreisen belastet, die sich aus internen und externen Vergleichswerten ergeben.

### **Gezieltes Einleiten von Fortschritten**

Die vorangegangenen Ausführungen haben auf Grundlage des Joroff-Modells aufgezeigt, welche (langfristigen) Veränderungen typischerweise mit dem Aufbau eines strategischen Immobilienmanagements verbunden sind. Während die ersten Stufen des Phasenmodells noch weitgehend mit den Inhalten eines ausschließlich operativ ausgerichteten Gebäudemanagements übereinstimmen, richten sich die späteren Stufen immer stärker an den Erfordernissen eines zukunftsgerichteten CREM aus (vgl. Elsner/Lifka 2011).

In der Praxis stellt der Aufbau leistungsfähiger CREM-Strukturen einen kontinuierlichen Prozess dar, der in verschiedenen Schritten verläuft und dessen aktueller Umsetzungsgrad zwischen Unternehmen zum Teil erheblich variiert. Wesentlich ist dabei die Erkenntnis, dass sich entsprechende Veränderungen gezielt herbeiführen lassen, um vorhandene Wertschöpfungspotenziale vollständig zu heben. Abbildung 2 skizziert die für den Übergang zu einer neuen Entwicklungsstufemaßgeblichen Einfluss- und Erfolgsgrößen.

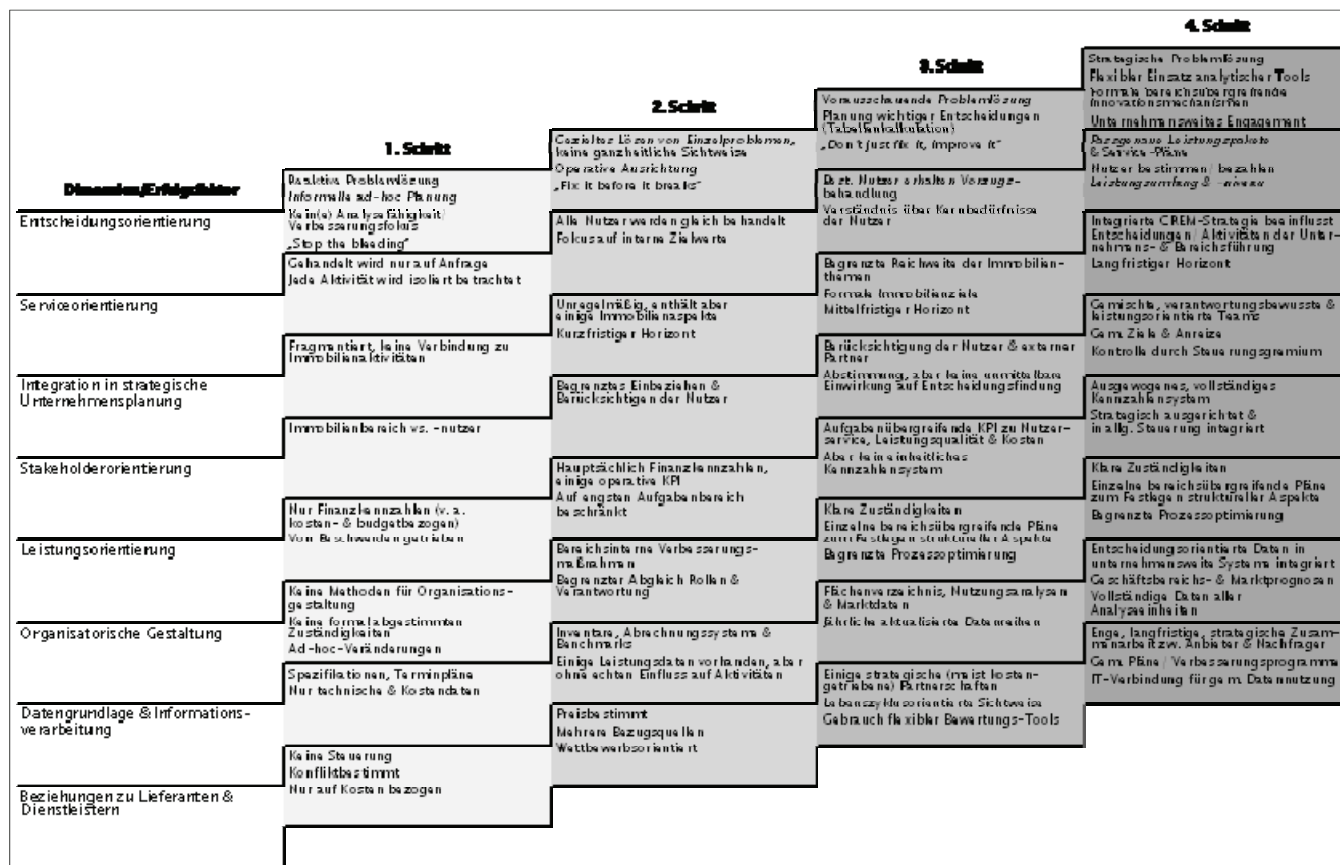


Abbildung 2: Schritte auf dem Weg zur CREM-Exzellenz.

Die hauptsächliche Herausforderung auf dem Weg zu einem zukunftsweisenden Immobilienmanagement besteht demnach darin, eine aktive entscheidungsorientierte Grundhaltung und die erforderliche methodische Problemlösungskompetenz bei den Immobilienverantwortlichen zu etablieren. Gleichzeitig gilt es, im Unternehmen einen geeigneten organisatorischen Rahmen zu schaffen, um die Immobilien nicht nur unter Kosten-, sondern auch unter Wertschöpfungsaspekten zu betrachten und in der strategischen Planung zu verankern. Einem derartig strategisch orientierten Immobilienmanagement liegt ein umfassendes Managementverständnis zugrunde, das letztlich in seinem nachhaltigen Beitrag zum Unternehmensergebnis seinen Ausdruck findet.

**Literatur:**

Elsner, A. und S. Lifka (2011): Modernes Immobilienmanagement: Die 10 Gebote des CREM. In: Der Facility Manager, Heft 5/2011, S. 18-22.

Joroff, M. et al. (1993): Strategic management of the fifth resource: Corporate Real Estate. In: Industrial Development Research Foundation (IDRF), Nr. 49, S. 27ff., New York.

Internet: [www.crem-performance.de](http://www.crem-performance.de) Dr. Alexander Elsner



**Dr. Alexander Elsner:** Gründungsgesellschafter und Managing Partner Branchen-Expertise in den Segmenten Retail & Corporate Banking, Leasing, Kredit, Immobilien und Insurance. Besondere Projekterfahrung in den Bereichen Projektmanagement, Strategieentwicklung, organisatorische Neuausrichtung, Kostensenkung und Personalbedarfsplanung. Kontakt: [a.elsner@metis-mc.com](mailto:a.elsner@metis-mc.com)



**Dr. Stephan Lifka,** Senior Consultant: Zehn Jahre Projekterfahrung sowie Forschungs- und Lehrtätigkeit im Immobilienbereich. Schwerpunkte Asset- und Portfoliomanagement, Corporate Development, Standort- und Marktanalyse. Ähnliche Publikationen: „Entscheidungsanalysen in der Immobilienwirtschaft“ (2009), „Methoden der Standortanalyse“ (2010) Kontakt: [s.lifka@metis-mc.com](mailto:s.lifka@metis-mc.com)