

METIS | MANAGEMENT CONSULTING



Corporate Real Estate Management

Von der Liegenschaftsverwaltung zur strategischen Unternehmenseinheit

München, November 2008

1 Einleitung

Corporate Real Estate Management (CREM) als Instrument zur Professionalisierung des Immobilienmanagements von „*Non-Property-Companies*“¹ hat seit Beginn der 90er Jahre in Deutschland zunehmend an Bedeutung gewonnen. Der hohe Anteil immobilienbezogener Kosten an den Gesamtaufwendungen der Unternehmen, der aktuelle Zwang zum Sparen, aber auch das in der Vergangenheit gestiegene Interesse von (internationalen) Investoren an der Asset-Klasse Immobilien haben die Perspektive der Unternehmen signifikant verändert. Die Herstellung der erforderlichen Transparenz in den Immobilienbeständen, sowie die Ansätze zu einer unternehmensweiten Bündelung der immobilien-spezifischen Funktionen - verbunden mit einer klaren Zuordnung von Kompetenz und Verantwortung - führen dazu, die Immobilie als strategische Ressource zu begreifen. Gleichwohl ist der Umsetzungsgrad professioneller CREM-Strukturen in deutschen Non-Property-Companies noch immer höchst unterschiedlich ausgeprägt. Dies gilt insbesondere auch für das Immobilienmanagement von Banken, Versicherungen und sonstigen Finanzdienstleistern.

Die Verwendung englischsprachiger Begriffe in der Immobilienbranche bringt eine Unschärfe der Terminologie oder Verwischung der Abgrenzungen mit sich und führt dazu, dass in der Praxis vielfach ein uneinheitliches Verständnis bezüglich der Aufgaben, Funktionen und Erwartungen an das Immobilienmanagement besteht. (Kahlen & Moslener & Rondeau, 2002, S.14ff.) Vor diesem Hintergrund und als Basis für die weiteren Ausführungen werden zu Beginn kurz die wesentlichen Begrifflichkeiten im CREM voneinander abgegrenzt. Im Anschluss daran geht es darum, die Kernelemente einer modernen CREM-Struktur herauszuarbeiten und Möglichkeiten der organisatorischen und rechtlichen Umsetzung im Unternehmen aufzuzeigen. Entlang des Lebenszyklus der Immobilie (Abb.1) wird anschließend beschrieben, welche wesentlichen Veränderungen mit der Einführung moderner CREM-Strukturen verbunden sind. Zum Abschluss der Ausführungen wird schließlich ein Modell skizziert, das die Entwicklung und Umsetzung moderner CREM-Strukturen als systematischen Evolutionsprozess beschreibt. Zugleich ermöglichen die dort beschriebenen Phasen eine unternehmensindividuelle Einordnung des eigenen, aktuellen Status bei der Umsetzung eines modernen Immobilienmanagements.

¹ Non-Property-Companies sind Unternehmen, bei denen der Immobilienbereich nicht das primäre Kerngeschäft darstellt.

Begriffe im Immobilienmanagement

Real Estate Management (REM) bezeichnet das aktive Management von Immobilien außerhalb unternehmensbezogener oder öffentlicher Interessen. Hierzu gehört insbesondere das Management von Immobilienvermögen durch Privatpersonen im eigenen Interesse.

Corporate Real Estate Management (CREM) wird als „eine Führungskonzeption für die Immobiliendimension in „Non-Property-Companies“ verstanden, in deren Mittelpunkt ein spezieller Prozess steht, der ausgehend von den strategischen Zielsetzungen der Unternehmung durch eine ergebnisorientierte, strategische wie operative Planung, Steuerung und Kontrolle einen Beitrag zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung leisten will“ (Preuß & Schöne, 2006, S.9) oder bezeichnet kurz gesagt „die erfolgsorientierte Beschaffung, Verwaltung und Vermarktung von betrieblichen Immobilien“. (Hartmann & Lohse & Pfnür, 2007, S.12)

Public Real Estate Management (PREM) wird definiert als „strategische Gesamtkonzeption für den öffentlichen Sektor, die den heterogenen Immobilienbestand auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene im Hinblick auf die politischen Ziele optimieren soll.“ (Straßheimer, 1998, S.872)

Real Estate Asset (Investment) Management (REAM) bezeichnet „die umfassende, an den Vorgaben des Investors ausgerichtete Eigentümervertretung für ein Immobilienvermögen unter Kapitalanlagegesichtspunkten“ (gif-ev, 2008) und kann sowohl eigen- wie fremdgenutzte Immobilien umfassen. Während also beim CREM die Entscheidungsprozesse maßgeblich durch betriebliche Belange beeinflusst werden, stehen beim REAM die Ertragsaspekte im Vordergrund.

Immobilien Portfoliomanagement (PM) ist ein kontinuierlicher, systematischer Prozess der Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilienbeständen zur Herstellung von Transparenz für den Eigentümer, um eine Abwägung zwischen Erträgen und Risiken von Anlage- und Managemententscheidungen für das gesamte Immobilienportfolio herzustellen. (Wellner, 2002, S.35) Im Unterschied zum REAM, das sich auf das gesamte Immobilienvermögen eines Eigentümers erstreckt, umfasst das PM nur eines (von möglicherweise mehreren) Portfolios.

Immobilien Asset Management (AM) ist demgegenüber ausgerichtet auf die Auswahl und Optimierung von einzelnen Vermögenswerten im Portfolio und somit begrifflich dem PM untergeordnet.

Facility Management (FM) umfasst „die konkrete Planung von Handlungen und Entscheidungen über die Verteilung der verfügbaren Ressourcen mit der Wahrnehmung aller Leitungsaufgaben und -funktionen zur Leistungserstellung und -sicherung hinsichtlich der optimalen Bewirtschaftung von Grundstücken, Infrastrukturen, Gebäuden und deren Einrichtungen sowie Anlagen“ (Preuß & Schöne, 2006, S.48) (strategisches Facility Management) sowie „die Gesamtheit der technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Leistungen zur Nutzung von Gebäuden/Liegenschaften im Rahmen des Facility Managements“ (VDMA, 1996, S.2) (operatives Facility Management/Gebäudemanagement/Property Management). Während also im CREM die Immobilie als Ressource verstanden wird, die in enger Wechselbeziehung zum betrieblichen Geschehen steht, ist das FM auf den ökonomischen Erfolg der Immobilie als solche ausgerichtet. (Pfnür, 2004, S.62) Das strategische FM erstreckt sich dabei auf den gesamten Lebenszyklus der Immobilie, wohingegen das Gebäudemanagement (operatives Facility Management/Property Management) ausschließlich in der Nutzungsphase von Bedeutung ist.

2 Die Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben als Kernelement einer modernen CREM-Struktur

2.1 Von der dezentralen Organisation zur Zentralisierung der Steuerungsfunktionen

Noch zu Beginn der 90er Jahre verstanden sich die Immobilienbereiche von Non-Property Gesellschaften überwiegend als Verwerter nicht betriebsnotwendiger Flächen. (Hartmann & Lohse & Pfnür, 2007, S.1) Das Immobilienmanagement war u.a. gekennzeichnet durch weitgehend dezentrale und häufig ineffiziente Strukturen und Verantwortlichkeiten, mangelnde Transparenz in Immobiliendaten und -kosten, fehlende Leistungsziele sowie nicht vorhandene Anreize zur Kostenreduzierung. Immerhin war durch die dezentralen Strukturen eine größere Nähe zu Nutzern und regionalem Markt gegeben und damit eine flexiblere Berücksichtigung der lokalen Rahmenbedingungen gewährleistet. Dieses Bild hat sich inzwischen entscheidend verändert. Das Ziel, die Immobilie als strategische

Ressource zu nutzen und die damit verbundene Notwendigkeit zu verbesserten Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten haben dazu geführt, dass viele Unternehmen sich bereits seit längerer Zeit mit der Umsetzung moderner CREM-Strukturen befassen. In diesem Zusammenhang haben sie ihre immobilienpezifischen Funktionen von der Entwicklung der Immobilienstrategie, über die Flächenbereitstellung, bis hin zu Betrieb und Verwertung in einer eigenen Immobilien-Einheit zusammengefasst, um insbesondere folgende Ziele zu erreichen:

- Vereinfachte Synchronisation von Unternehmens- und Immobilienstrategie
- Konzentration und optimierte Nutzung des internen Immobilien Know-hows
- Sicherstellung einer unternehmensweit einheitlichen Daten- und Kostentransparenz
- Optimierung der Servicequalität
- Steigerung der Effizienz im Dienstleister- und Vertragsmanagement
- Einheitliche, optimierte Gestaltung der immobilienwirtschaftlichen Geschäftsprozesse als Grundlage für ein effizientes Reporting sowie für internes und externes Benchmarking
- Optimierung der Erlöse durch zentrale Steuerung der Verwertung von Immobilien
- Nutzung von Mengendegressionseffekten

Die Aufgabenbündelung in einer zentralen Immobilien-Einheit bedeutet allerdings nicht, dass einzelne immobilienwirtschaftliche Aufgaben nicht auch dezentral von den jeweiligen Nutzern selbst, ihnen nahestehenden Organisationseinheiten oder im Rahmen von Outsourcing auch von Dritten wahrgenommen werden können. Sinn und Zweck der Zentralisierung ist vielmehr die effiziente Koordination der unternehmensweiten Steuerungsfunktion in der Immobilienwirtschaft, gekoppelt mit einer klaren Zuordnung von Kompetenz und Verantwortung (Hartmann & Lohse & Pfnür, 2007, S.1). Dabei geht es darum, die Unternehmensziele adäquat mit den lokalen Bedürfnissen vor Ort in Einklang zu bringen. Im Umfang und Ausmaß der jeweils an die zentrale Immobilien-Einheit übertragenen Aufgaben und Verantwortungen unterscheiden sich denn auch die einzelnen Unternehmen zum Teil in erheblichem Umfang. Diese unterschiedlichen Ausprägungen spiegeln sich in den organisatorischen und rechtlichen Alternativen wieder, die für eine Verankerung von CREM im Unternehmen genutzt werden.

2.2 Organisatorische und rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten

Organisatorisch geht es zum einen darum, der Bedeutung einer zentralen CREM-Einheit durch eine entsprechende hierarchische Positionierung im Unternehmen Rechnung zu tragen (vertikale Eingliederung) und durch die Zuordnung zu einem bestimmten Vorstandsbereich (horizontale Eingliederung) optimale Durchsetzungsmacht sicherzustellen. Darüber hinaus kommt es entscheidend darauf an, eine echte Ergebnisverantwortung des Immobilienmanagements zu institutionalisieren und dabei einen geeigneten Modus zur unternehmensinternen Verrechnung von Immobilienleistungen zu identifizieren und mit den Nutzern zu vereinbaren.

Die aufbauorganisatorische Verankerung von CREM ist Ausdruck des Stellenwertes, der dieser Funktion im Unternehmen beigemessen wird. Für die hierarchische Eingliederung des Immobilienmanagements ist dabei zu beachten, dass eine zu hohe Anbindung (etwa

beim Vorsitzenden des Vorstands) die Gefahr mit sich bringt, dass das Immobilienmanagement neben den anderen Aufgaben vernachlässigt wird, während eine zu niedrige Ansiedelung mit mangelnder Durchsetzungsmacht verbunden ist. (Pfnür, 2004, S.300) Unter Berücksichtigung dieses Umstands erfolgt die vertikale Eingliederung entsprechender Einheiten bei Industrieunternehmen heute überwiegend auf der zweiten Ebene. (Hartmann & Lohse & Pfnür, 2007, S.46) Bei Finanzdienstleistern ist dieselbe Funktion dagegen vielfach auch in der dritten Hierarchieebene angesiedelt. Horizontal werden die CREM-Einheiten entweder dem Finanzbereich oder aber den Corporate Services zugeordnet, die eine Vielzahl verschiedener Funktionen zusammenfassen (z.B. Informationstechnologie, Einkauf, Inhouse-Consulting). Je mehr der Schwerpunkt des Immobilienmanagements im Einzelfall an der Eigentümerfunktion orientiert ist, desto näher liegt eine Einordnung in den finanzwirtschaftlichen Funktionsbereich des Unternehmens.

War die Verantwortung des Immobilienmanagements in der Vergangenheit auf die Kontrolle der immobilienveranlassten Kosten begrenzt, so haben sich die Anforderungen im Rahmen moderner CREM-Strukturen deutlich erweitert. Markt-, Kunden- und Erfolgsorientierung können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn eine entsprechende Ergebnisverantwortung für den CREM-Bereich normiert wird. Über ein reines Cost-Center hinaus geht es also darum, der Einheit die volle Verantwortung für das operative Ergebnis (Kosten und Erlöse) als Profit-Center oder zusätzlich sogar für die immobilienbezogenen Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen als Investment-Center zu übertragen. (Tröger, 2008, S.23) Folgende Voraussetzungen müssen dabei zunächst für die Etablierung einer Profit-Center-Struktur geschaffen werden:

- Unabhängigkeit in der operationalen Leistungserstellung und Verwertung
- Freier Zugang zu internen und externen Absatz- und Beschaffungsmärkten
- Zurechnung aller Ertragskomponenten

Für die Einbeziehung von Ertragskomponenten kommt es dabei vor allem darauf an, realistische und marktadäquate Verrechnungspreise für die internen Nutzer von Immobiliendienstleistungen und -flächen zu vereinbaren.² Meint man es wirklich ernst mit der Eigenverantwortlichkeit des Immobilienmanagements, dann liegt es schon aufgrund der langfristigen Bedeutung der meisten Immobilienentscheidungen (z.B. Abschluss von Kauf- und Mietverträgen) nahe, die Autonomie der CREM-Organisation auch auf Investitionsentscheidungen auszudehnen.

Eine Umsetzung der beschriebenen Strukturen kann dabei in der Weise erfolgen, dass das Immobilienmanagement auch künftig als unternehmensinterne Organisationseinheit Dienstleistungsfunktionen erfüllt. Dabei wäre in konsequenter Fortsetzung von Autonomiegedanken und Marktorientierung aber auch denkbar, die CREM-Funktion in einer eigenen Gesellschaft zu bündeln, der in einem weiteren Schritt auch das Eigentum an den Unternehmensflächen übertragen werden könnte. Eine derart weitreichende Autonomie eröffnet darüber hinaus die Möglichkeit, Dritte über den Erwerb von Gesellschaftsanteilen am Immobilienportfolio zu beteiligen, ohne dabei – anders als bei

² vgl. insbesondere zu den Abgrenzungen Cost-/Profit-/Investment-Center im Detail auch Pfnür, 2004, S. 305ff

einem Verkauf – die Einflussmöglichkeiten auf betriebsnotwendige Immobilien zu verlieren. (Pfnür, 2004, S.351) Die mit einer umfassenden, organisatorischen und rechtlichen Verselbstständigung des Immobilienmanagements verbundene, kurzfristig angelegte Gewinn- bzw. ROI-Orientierung führt allerdings umgekehrt in aller Regel zu einer Vernachlässigung der eher langfristigen, strategischen Erfolgspotenziale der Ressource Immobilie im Unternehmen.

Die aus dem Zusammenschluss mehrerer Konzerngesellschaften in 2002 hervorgegangene Immobilien AG der HypoVereinsbank (HVB) ist im Bankenumfeld ein prominentes Beispiel für die organisatorisch und rechtlich vollständige Ausgliederung von Immobilienbestand und -management. Als Konsequenz aus der Übernahme durch die UniCredit werden gegenwärtig jedoch alle Backoffice-Aktivitäten und damit auch das Gebäude- und Logistik-Management einschließlich der Flächenoptimierung und Dienstleistungsprozesse im Bereich Global Banking Services zusammengefasst und damit für die ganze Gruppe künftig wieder in einem internen Unternehmensbereich gebündelt.

3 Auswirkungen der Umsetzung von CREM im Lebenszyklus der Immobilie

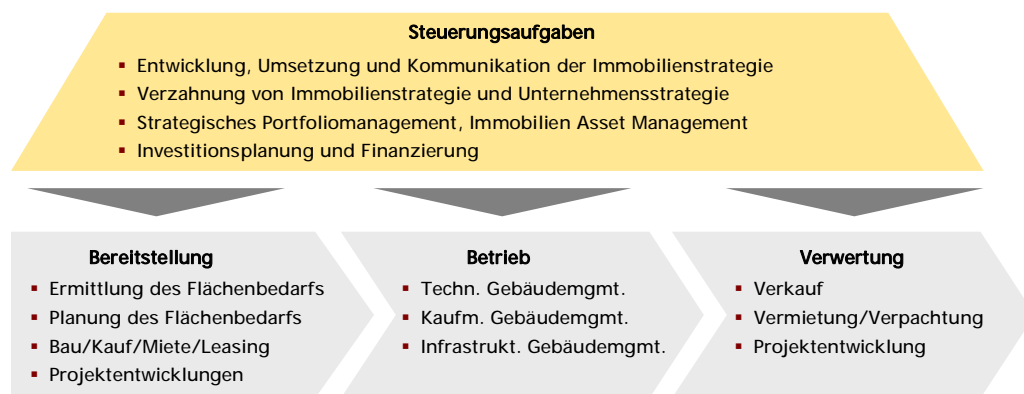


Abbildung 1: Lebenszyklus der Immobilie und Funktionen des CREM

3.1 Steuerungsaufgaben

Auf die Beweggründe für eine Bündelung der übergeordneten, „strategischen“ Aufgaben im Immobilienmanagement wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen. Zu diesen übergeordneten Aufgaben gehören insbesondere

- Entwicklung, Umsetzung und Kommunikation einer Immobilienstrategie
- Verzahnung von Immobilienstrategie und Unternehmensstrategie
- Strategisches Portfoliomanagement
- Investitionsplanung
- Finanzierung

Mit Herstellung einer umfassenden Transparenz in den betrieblichen Immobilienbeständen haben die meisten Unternehmen in der Finanzindustrie eine wesentliche Grundlage für den strategischen Umgang mit der Ressource Immobilie geschaffen. Oftmals fehlt es jedoch an einer explizit formulierten Immobilienstrategie und selbst wenn

eine solche vorhanden ist, so mangelt es am institutionalisierten Abgleich zur Unternehmensstrategie und einer Operationalisierung der daraus resultierenden Konsequenzen. In der Tat ist eine solche Abstimmung auch besonders anspruchsvoll, weil Immobilienentscheidungen meist langfristiger Natur sind, während die Unternehmensstrategie sich einem rasch verändernden Umfeld anpassen muss. Vor diesem Hintergrund ist es nur zu verständlich, wenn auch die Kommunikation der Zusammenhänge von Unternehmens- und Immobilienstrategie sowie der daraus abgeleiteten Anforderungen an die Umsetzungsverantwortlichen in vielen Fällen unzureichend ist. Der Wirkungszusammenhang von Unternehmens- und Immobilienstrategie wird deutlich, wenn man berücksichtigt, dass sich z.B. aus der Unternehmensstrategie konkrete Ableitungen für künftige Personal- und Flächenbedarfe treffen lassen. Umgekehrt liefern Standortanalysen wichtigen Input für die Unternehmensstrategie und können dadurch die Entscheidung über eine geplante Geschäftserweiterung oder -reduzierung (und die daraus resultierende Investitionsplanung) maßgeblich beeinflussen. Auch übergeordnete strategische Ziele wie z.B. das Erreichen von Innovations- oder Kostenführerschaft, haben maßgeblichen Einfluss auf die Zusammensetzung des Immobilienportfolios und die Ausgestaltung der Arbeitsstätten. Die Verzahnung von CREM und Unternehmensstrategie verdeutlicht die folgende Abbildung.

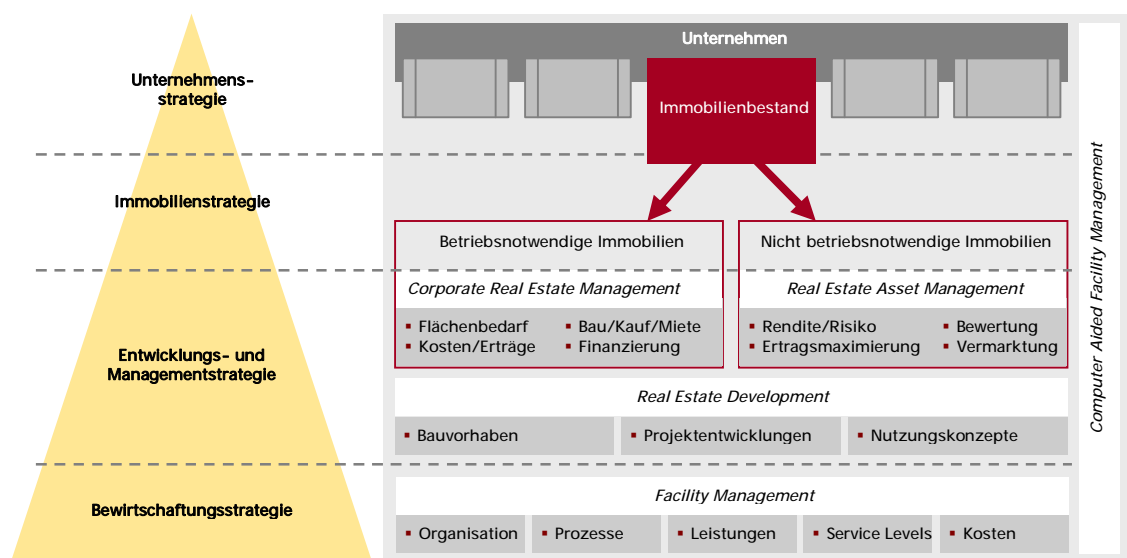


Abbildung 2: Strategische Verankerung von CREM im Unternehmen

Es versteht sich von selbst, dass eine Zusammenführung der Steuerungsaufgaben in einer zentralen Einheit oftmals nicht ohne den erheblichen Widerstand der Betroffenen umzusetzen ist. Der Verlust der Einflussmöglichkeiten auf die genutzten Objekte, die vermutete Verteuerung von Verrechnungspreisen und die Angst um den Arbeitsplatz sind nur einige potenzielle Gründe für Widerstände gegen die Zentralisierung, die überwunden werden müssen. Neben der absolut notwendigen und auch nach außen dokumentierten Unterstützung des Themas auf Vorstandsebene ist deshalb durch Einbeziehung der Betroffenen sicherzustellen, dass im Rahmen des Machbaren größtmögliche Akzeptanz und Überzeugung erzielt werden.

3.2 Bereitstellung

Die CREM-Funktion „Bereitstellung“ umfasst alle Aufgaben und Tätigkeiten, die sich mit der Verfügbarmachung von Gebäude- und Grundstücksflächen zur räumlichen Organisation des Kerngeschäft sowie zentraler und unterstützender Funktionen befassen. (Hartmann & Lohse & Pfnür, 2007, S.27) Im unternehmerischen Tagesgeschäft ist die Bereitstellungsfunktion immer dann von Relevanz, wenn

- im Falle des Ergänzungsbedarfs eine Entscheidung zwischen alternativen Formen der Immobilienbereitstellung zu treffen ist,
- der Abgleich von Flächenplanung und Flächenbestand ergibt, dass bestimmte Flächen den Anforderungen nicht mehr entsprechen oder ertragreich verwertet werden können und ggf. eine Ersatzinvestition vorgenommen werden muss oder
- bestimmte Flächen nicht mehr benötigt werden und zu entscheiden ist, ob und wie eine Desinvestition vorgenommen werden kann. (Pfnür, 2004, S.199)

Die Ermittlung, Planung und Umsetzung von Flächenbedarfen (insb. durch Kauf/Verkauf/Miete/Leasing), sowie die Projektentwicklung bilden demnach die Schwerpunkte der CREM-Bereitstellungsfunktion.

Eine zentrale Bündelung dieser Aufgaben in Verbindung mit der dadurch möglichen Umsetzung unternehmensweit einheitlicher Standards (Real Estate Guidelines/ Betriebsanweisungen für alle bereitstellungsrelevanten Aktivitäten, Festlegung von Arbeitsfläche pro Mitarbeiter etc.) verbessert die Effizienz in der Flächenbereitstellung, reduziert den Flächenverbrauch und bewirkt dadurch Einsparungen bei den „Occupancy Costs“. Die Standardisierung erhöht darüber hinaus die Transparenz im Flächenmanagement, schafft die Grundlagen für ein effizientes Reporting sowie ein internes und externes Benchmarking und erlaubt eine effiziente Unterstützung durch moderne Informationssysteme. Vor allem aber werden die notwendigen Voraussetzungen für eine Verzahnung von Unternehmens- und Immobilienstrategie geschaffen, aus welcher der zukünftige Flächenbedarf des Unternehmens einheitlich und strukturiert abgeleitet werden kann.

Die vor allem mit dem Verlust der Einwirkungsmöglichkeit auf die Flächenbereitstellung verbundenen Widerstände müssen auch bei der Bündelung der Bereitstellungsfunktion durch Einbindung eines Promotors aus dem Vorstand und frühzeitige, aktive Einbindung der Betroffenen in den Veränderungsprozess, überwunden werden.

3.3 Betrieb

Die Betriebsfunktion umfasst alle bewirtschaftungsrelevanten Leistungen und Prozesse und stellt die Einhaltung von Qualität und Quantität, Kosten und Terminen für Leistungen sicher, die im Rahmen der Bewirtschaftung von Immobilien erbracht werden. Man unterscheidet zwischen

- technischem Gebäudemanagement (u.a. Anlagen- und Energiemanagement, Versorgungssysteme, Telekommunikation und DV-Netze)
- infrastrukturellem Gebäudemanagement (u.a. Gebäudereinigung, Abfallentsorgung, Objektschutz, Hausmeisterdienste, Transporte und Umzüge) und

- kaufmännischem Gebäudemanagement (u.a. Haushaltsplanung und Bewirtschaftung, Abrechnung, An- und Vermietung, Rechtsangelegenheiten des Gebäudemanagements).

Im Hinblick auf die Einführung einer modernen CREM-Struktur ist für die Wahrnehmung der Betriebsfunktion zwischen operativen und strategischen Aufgaben zu unterscheiden. Während die operativen Aufgaben des Betriebs zwar gebündelt, danach aber eine weitgehende Übertragung an Dritte erwogen werden kann (Outsourcing), besteht die Möglichkeit die strategischen Aufgaben in der zentralen CREM-Einheit zusammenzuführen.

Durch eine Bündelung der Einkaufsmacht können dabei gegenüber den externen Dienstleistern nicht nur Kostenvorteile realisiert, sondern auch verbesserte „Service Level Agreements“ zugunsten der Nutzer durchgesetzt werden. Darüber hinaus schafft die Einführung unternehmensweit gültiger Standards für die Betriebsfunktionen Kostentransparenz und gewährt damit die Möglichkeit einer verursachungsadäquaten Kostenzuordnung auf die Nutzer. Die sukzessive Einführung von Marktprozessen korrespondiert mit einem regelmäßigen Feedbackprozess zwischen der CREM-Einheit und den Nutzern und bildet damit den Ausgangspunkt für einen Prozess zur kontinuierlichen Leistungsverbesserung. Darüber hinaus wird die Basis für ein internes und externes Benchmarking geschaffen. Schließlich reduziert die klare Definition von Zuständigkeit und Verantwortung unternehmensinterne Schnittstellen und schafft damit die Voraussetzungen für schlanke aufbau- und ablauforganisatorische Strukturen.

Weil allerdings der Fokus im Rahmen der Betriebsfunktion in erster Linie auf Kostenreduktion gerichtet ist und damit zumindest teilweise auch die Einsparung von Personal zum Gegenstand hat, muss auch in dieser Phase mit Widerstand von Seiten der betroffenen Mitarbeiter gerechnet werden. Diesem Umstand ist frühzeitig mit den bereits genannten, geeigneten Maßnahmen zu begegnen.

3.4 Verwertung

Die Funktion „Verwertung“ umfasst alle immobilienwirtschaftlichen Leistungen, die sich auf den Umgang mit nicht mehr betriebsnotwendigen Flächen beziehen. (Hartmann & Lohse & Pfnür, 2007, S.38) Hierzu gehören vor allem folgende Aufgabenbereiche

- Verkauf
- Vermietung/Verpachtung und
- Projektentwicklung.

Die Steuerung durch eine zentrale Einheit ermöglicht auch bei der Verwertung nicht mehr betriebsnotwendiger Flächen die Nutzung signifikanter Synergien. Umfassende Transparenz des Flächenbestandes und eine zentral angesiedelte Verfügungsgewalt sind die Voraussetzung dafür, dass Leerstand unternehmensweit einheitlich definiert und sodann Standards und Prozesse zu seiner systematischen Reduzierung festgelegt werden können. Die Bündelung von Vermarktungs-Know-how, im Bedarfsfall unter Einbeziehung örtlicher Makler, verbessert zudem die Effizienz im Verwertungsprozess und sichert zugleich eine erhöhte Verwertungs- und Erlösquote. Nur mit einer Bündelung der Kompetenzen können

außerdem auch standortübergreifende Konzepte zur Raumnutzung und Belegung umgesetzt werden, bei denen es darum geht, die zu verwertenden Flächen zunächst durch Zusammenlegung von Geschäftseinheiten oder Standorten freizusetzen, um damit die Drittmarktfähigkeit herzustellen. Schließlich kommt das gebündelte Know-how auch immer dort zum Tragen, wo als Alternative zum Verkauf nicht mehr betriebsnotwendiger Flächen Projektentwicklungen oder Redvelopments durchgeführt werden, bei denen, als Vorstufe zu einer späteren Verwertung, zunächst vollständig neue Nutzungskonzepte entwickelt werden. Auch insoweit schließt eine zentrale Bündelung der Kompetenzen nicht aus, dass zur Sicherung der Qualität externe Projektentwickler und Makler bedarfsorientiert einbezogen werden.

4 Die Entwicklung moderner CREM-Strukturen als Evolutionsprozess

Die vorangegangenen Ausführungen haben aufgezeigt, welche (langfristigen) Veränderungen mit der Umsetzung eines strategischen Immobilienmanagements im Unternehmen verbunden sind. Die Entwicklung moderner CREM-Strukturen ist dabei ein kontinuierlicher Prozess, der in verschiedenen Stufen verläuft und dessen aktueller Umsetzungsgrad im Einzelfall zum Teil erheblich variiert.

Das Stufenmodell von Joroff: Ein in der immobilienwirtschaftlichen Forschung von Joroff, M. et al. bereits 1993 (S.27ff) entwickeltes Stufenmodell versucht den Veränderungsprozesses auf dem Weg zu einem modernen CREM zu systematisieren und daraus Ansatzpunkte für die inhaltliche Ausgestaltung einer immobilienorientierten Managementkonzeption abzuleiten. Darüber hinaus erlaubt das Modell eine individuelle Beurteilung des eigenen Entwicklungsstadiums.

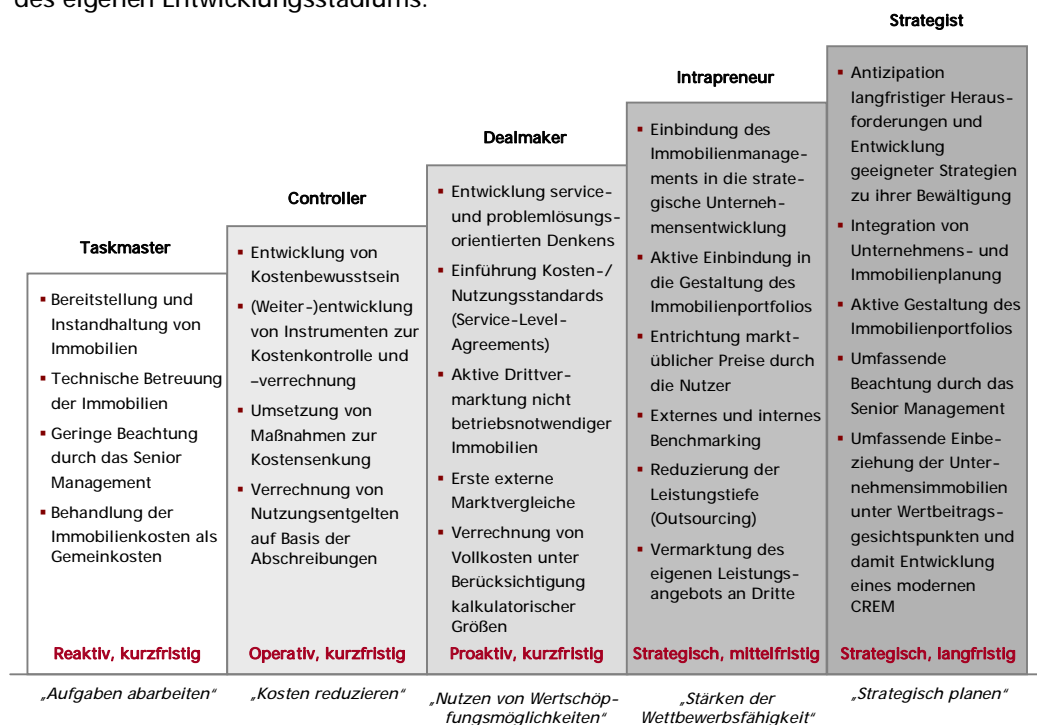


Abbildung 3: Entwicklungsstufen im CREM

Während die ersten Stufen des Modells noch weitgehend mit den Inhalten des Facility Managements übereinstimmen, richten sich die späteren Stufen des Phasenmodells immer stärker an den Erfordernissen eines modernen CREM aus. Die Weiterentwicklung des Immobilienmanagements besteht dabei vor allem darin, eine aktive Grundhaltung der Immobilienverantwortlichen im Unternehmen zu entwickeln und die organisatorischen Strukturen zu schaffen, um die Unternehmensimmobilien nicht nur unter Kosten- sondern auch unter Erfolgsbeitragsaspekten zu betrachten und in der strategischen Unternehmensplanung zu verankern.

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

Das Erreichen der nächsten Evolutionsstufe ist in aller Regel verbunden mit personellen Wechseln in den Führungsgremien, der Einführung neuer Strukturen im Unternehmen oder erfolgt als Reaktion auf einschneidende Veränderungen am Markt, insbesondere der Notwendigkeit Kosten zu sparen. Mit Zuweisung der Verantwortlichkeit für das Erreichen von Einsparzielen auf die Manager der Geschäftseinheiten, wächst deren Bestreben, die immobilienveranlassten 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 steigenden Anforderungen der Kunden richten sich alle Anstrengungen des Unternehmens auf die Stärkung seiner Vertriebskraft. Die vornehmliche Konzentration auf den Markt macht es schwer für interne Einheiten wie das Immobilienmanagement, die eigenen Themen adäquat zu platzieren. Vor diesem Hintergrund entwickeln die Immobilienverantwortlichen in **Stufe 2** interne Standards zur Kostenkontrolle (*Controller*) um diese Instrumente in den Verhandlungen mit den Geschäftseinheiten zu nutzen, 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. Aufgabe des Immobilienmanagements ist es, 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 der notwendigen Fähigkeiten zur Steuerung und Minimierung von Kosten, geraten auch Flächennutzung und Leerstand im Unternehmen in den Fokus der Betrachtung. In dem Bestreben, den Geschäftseinheiten ein adäquates Raumangebot zur Verfügung zu stellen, wird der Blick nach außen gerichtet und es werden entsprechende Vergleichswerte gesucht.

Mit dem Erreichen der **Stufe 3** verbunden ist die sukzessive Entwicklung einer aktiven Problemlösungskompetenz des Immobilienmanagements. Die Mitarbeiter im Immobilienmanagement identifizieren und kommunizieren immobilienbezogene Themen proaktiv und regelmäßig mit den Geschäftseinheiten und entwickeln eigene Ideen zur unternehmensweiten Standardisierung von Raum- und Flächennutzung (*Dealmaker*). Inhaltliche Kompetenz und Verhandlungsgeschick gewinnen an Bedeutung in der Diskussion mit den Geschäftseinheiten, die räumlich expandieren oder sich verändern wollen. In einigen Fällen werden diese noch immer in Höhe der Abschreibungskosten für die Immobilienutzung belastet. In einer wachsenden Anzahl von Fällen erfolgt jedoch bereits eine Verrechnung von Vollkosten unter Berücksichtigung kalkulatorischer Größen. Damit erhöht sich der Reiz für die Geschäftseinheiten, die verrechneten Immobilienpreise anhand von Vergleichswerten im Markt zu bewerten und so die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Immobilienmanagements zu beurteilen. In gleicher Weise beginnt auch das Immobilienmanagement mit einer regelmäßigen Sammlung und Analyse von Informationen über den Immobilienmarkt. Externes Benchmarking wird zum Instrument der Beurteilung eigener Performance im Hinblick auf Kosten und Qualität.

Wesentliches Merkmal von **Stufe 4** (*Intrapreneur*) ist die Einbindung des Immobilienmanagements in die strategischen Entscheidungen von Business Units und Gesamtunternehmen. Ziel ist es, die Flächen- und Raumplanung im Immobilienbereich so optimal wie möglich auf die Bedürfnisse der Geschäftseinheiten auszurichten. Eine valide Ermittlung der planungsrelevanten Flächenkennzahlen erfordert dabei auch eine Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen wie Personal, IT, Vertrieb und Marketing etc. Auf diese Weise lernen die Immobilienmanager das Geschäft und die daraus resultierenden Anforderungen ihrer internen Kunden zu verstehen. Durch den schrittweisen Aufbau von Profit-Center-Strukturen werden zugleich die Voraussetzungen geschaffen, das Immobilienmanagement 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 Unternehmen in dieser Phase bereits ein mehr oder weniger ausgeprägter Wettbewerb mit Drittanbietern.

In **Stufe 5** als abschließender Evolutionsphase des Modells von Joroff besteht die Hauptaufgabe der Immobilienmanager darin, Trends mit relevantem Einfluss auf die Wettbewerbsposition des Unternehmens, die Produktivität und die Interessen der Shareholder zu identifizieren, zu bewerten und daraus die richtigen Strategien für das Immobilienmanagement abzuleiten (*Strategist*). Damit endet der Planungs- und Entscheidungshorizont des Immobilienmanagements nicht mehr bei der Bewältigung aktueller Probleme, sondern fokussiert sich auf die Entwicklung langfristiger Erfolgspotenziale für das Unternehmen. Durch aktive Gestaltung des Immobilienportfolios trägt das Immobilienmanagement dabei aktiv zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei, genießt die volle Aufmerksamkeit der Unternehmensführung und ist organisatorisch eng an CFO oder COO angebunden. Art und Umfang der kaufmännischen Aufgaben in Bezug auf die Bewirtschaftung des Immobilienbestands und der Einbindung von Immobilien in die Unternehmensplanung nehmen weiter zu. Die Geschäftseinheiten werden mit Markt-

preisen belastet, die durch externe und interne Vergleichswerte festgelegt werden. Dem strategisch orientierten Immobilienmanagement liegt damit ein an den Funktionen des Corporate Real Estate Management orientiertes, umfassendes Managementverständnis zugrunde, das letztlich in seinem nachhaltigen Beitrag zum Unternehmensergebnis seinen Ausdruck findet.

Quellen

Kahlen, A. & Moslener W.J.F. & Rondeau, E. (2002). Facility Management – Verfahren, Praxis, Potentiale. Berlin: Springer-Verlag.

Preuß, N. & Schöne L. (2006). Real Estate und Facility Management – Aus Sicht der Consultingpraxis. Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag.

Hartmann, S. & Lohse, M. & Pfnür, A. (2007). 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen. Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10.

Straßheimer, P. (1998). Public Real Estate Management. In: K.-W. Schulte & Dr. W. Schäfer (Hrsg.), Handbuch Corporate Real Estate Management. Band 1. Köln: Verlagsgesellschaft Rudolf Müller.

Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (giv-ev), 2008. Zugriff am 17.09.2008 unter <http://www.gif-ev.de/arbeitskreise/real-estate-investment-management>.

VDMA (1996). Einheitsblatt 24196 Gebäudemanagement: Begriffe und Leistungen, Berlin.

Pfnür, A. (2004). Modernes Immobilienmanagement. Berlin: Springer Verlag.

Wellner, K. (2003). Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios. Books on Demand.

Bach, N. & Petry, T. (2004). Corporate Functions und Corporate Services als Führungsinstrumente im Konzern, Ergebnisse einer Untersuchung der DAX 30 Unternehmen. In: Prof. Dr. W. Krüger (Hrsg.), Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen.

Tröger, M. (2008). Wertorientierter Ansatz zur Optimierung von Unternehmensimmobilien. Osnabrück: Igel Verlag.

Joroff, M. et al. (1993). Strategic management of the fifth resource: Corporate Real Estate. In: Industrial Development Research Foundation (IDRF), No. 49, S.27ff., New York.

Die Autoren



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



Stefan Klingenstein

Consultant, seit 2006 bei METIS

Branchen-Expertise in den Segmenten Corporate Services, Immobilienmanagement und Transport & Logistik. Besondere Projekterfahrung in den Bereichen Projektmanagement, Einkauf, organisatorische Neuausrichtung und Kostensenkung.

Kontakt: s.klingenstein@metis-mc.com

Über METIS

METIS Management Consulting (METIS) wurde Anfang 2006 mit Sitz in München gegründet und ist eine spezialisierte Beratungs-Boutique, die vornehmlich Finanzinstitute bei Sicherung und Ausbau der Marktposition unterstützt. Das Immobilienmanagement gehört in diesem Zusammenhang zu unseren Kernkompetenzen und bildet als Querschnittsfunktion zugleich eine Schnittstelle zu anderen Branchen. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung kennen wir die relevanten Entwicklungen in der Immobilienwirtschaft und verfügen über „Best-Practice“-Erfahrungen aus dem Vergleich mit relevanten nationalen und internationalen Wettbewerbern. Auf dieser Basis verbinden wir immobilienwirtschaftliche Kenntnisse und Beratungs-Know-how zum Nutzen unserer Klienten.

Gerne beantworten wir Ihre Fragen und unterstützen Sie mit neuen Ideen und Konzepten beim Aufbau und der Umsetzung moderner Corporate Real Estate Management Strukturen in Ihrem Unternehmen.

METIS Management Consulting GmbH
Widenmayerstraße 36
80538 München

Telefon: +49 89-520389-0
Fax: +49 89-520389-29

E-Mail: info@metis-mc.com
Website: www.metis-mc.com