

CRECS - Corporate Real Estate Controlling System

Verantwortliche für die Steuerung des CREM sind doppelt herausgefordert: Nutzerorientierung und betriebswirtschaftliche Ziele sind gleichermaßen zu erreichen.

Wie aber kann man das Beste beider „Welten“ kombinieren?



Arriving at your destination

Die Steuerung der eigenen Unternehmensimmobilien im Sinne des Geschäftsmodells ist ein ständiges Navigieren zwischen Nutzeranforderungen und betriebswirtschaftlichen Vorgaben. Wie kann man seinen Kurs finden?

Von Florian Danner

Agieren in einem Spannungsfeld

Unternehmensimmobilien, die nicht der reinen Wertanlage dienen, sondern helfen, das eigene Geschäftsmodell umzusetzen, sollen ihre Nutzer bestmöglich unterstützen. Und diese stellen natürlich Anforderungen an die Gebäude und ihren Betrieb. Gleichzeitig unterliegen die Objekte Wirtschaftlichkeitsanforderungen, deren Erfüllung zu konträren Wirklichkeiten führen kann. Verantwortliche für die CREM-Steuerung sind hier doppelt herausgefordert.

Sehen wir uns an, welche Erkenntnisse man aus beiden Perspektiven gewinnen kann und welche Lösungen sich für ein individuelles Steuersystem ableiten lassen.

Möchten wir „Nutzer- vs. Wertorientierung“ synthetisieren, ist es hilfreich, sich mit zwei professionellen Gruppen auseinanderzusetzen:

- ▶ Corporate Real Estate
- ▶ Property und Asset Management

Hier finden wir die jeweiligen Schwerpunkte, ohne die wichtige Gesamtbetrachtung zu vernachlässigen.



Inspiration im M.O.O.CON-Forum

Im Mai 2016 hatten wir zu unserem M.O.O.CON Forum in Frankfurt am Main geladen, um mit 40 Experten aus beiden Gruppen einen Gedankenaustausch zu führen, der durch zwei Impulsvorträge inspiriert wurde:

- ▶ Corporate Real Estate:
„Steuerung des CREM Bereichs anhand der führenden Kennzahl im Kerngeschäft“
Marko Kröner (Deutsche Bahn Immobilien)
- ▶ Property Management:
„Steuerung von Immobilieninvestments aus der Perspektive eines Fonds“
Sven Pohle (Commerz Real)

Dabei wurden mit dem ROCE-Return on Capital Employed und dem ROI-Return on Investment zwei Finanzkennzahlen vorgestellt, die den Beitrag des CREM zur Wertsteigerung des Unternehmens sichtbar machen.



- ▶ Um gut starten, sicher navigieren und wie geplant ankommen zu können, müssen Steuerungsinstrumente vorhanden sein, funktionieren und mit den notwendigen Daten versorgt werden.

© Pixabay | tpsdave

Properties eine Betrachtung der Immobilien mit verstärktem Nutzerfokus, noch nicht in der Breite etabliert. Das Hervorheben des Mehrwerts für die Nutzer beschränkt sich auf die finanzbezogenen Kriterien. Bei den Corporates findet die Nutzerperspektive jedoch durchgängig bei Flächenentscheidungen Berücksichtigung.

Da diese Synergiepotenziale schon früh erkennbar waren, machten wir schon bei den Vorträgen und der Moderation den Versuch der Synthetisierung.

Diese Gedanken, die Erfahrungen unserer Gäste, sowie diejenigen aus unserer eigenen Praxisarbeit haben wir hier in diesem Themendossier zusammengefasst, als dessen Titel wir gewählt haben:

CRECS

Corporate Real Estate Controlling System

Wichtig zu erkennen ist, dass CRECS kein explizites System darstellt, das direkt implementiert werden kann, oder gar eine Software, die einfach über die Cloud geladen wird. Dieses CRECS ist mehr eine Einsicht, oder besser „Denkweise“, wie eine Steuerung bei Corporates aufgebaut werden kann und was deren Inhalte sind.

Und sowenig, wie es *die* Kennzahl oder *die* Anspruchsgruppe gibt, gibt es auch nicht *das* CRECS. Jedes Unternehmen ist individuell und daher ist auch das CRECS eines jeden Unternehmens einzigartig. Daher ist es umso wichtiger, Grundsätze zu definieren, wonach sich die Entwicklung des CRECS zu richten hat.

Um ein erfolgreiches und vollständiges CRECS aufzubauen und zu implementieren gilt es zuerst einmal die Idee hinter dem Steuern anzusehen.

„Erfolgreich zu sein setzt zwei Dinge voraus: Klare Ziele und den brennenden Wunsch, sie zu erreichen.“

Johann Wolfgang Goethe

Neben einzelner Kennzahlen, die insbesondere bei den Corporates noch die Nutzerperspektive abdecken, wie beispielsweise das Messen der Mitarbeiterzufriedenheit, fehlt es aber in den meisten Unternehmen an der Ausgestaltung eines einheitlichen CRECS, in dem alle Wechselwirkungen und gegenseitigen Beeinflussungen sichtbar gemacht werden.

Trotz vermeintlicher Unterschiede konnte festgestellt werden, dass die Betrachtungen der Corporates und Properties – insbesondere, wenn das CREM am Finanzvorstand angehängt ist – in großen Teilen sehr ähnlich sind.

Auch können beide Seiten von der Vorgehensweise und den Ansätzen im „jeweils anderen“ Controlling lernen. So gibt es nahezu keinen CREM-Bereich, der sich schon einmal über die optimale „Soll“-Nutzung der im Portfolio befindlichen Immobilien Gedanken gemacht hat, wie es bei einem Fond zur Berechnung der Soll-Miete üblich ist. Gleichermäßen hat sich auf Seiten der

Schalten wir also eine kleine philosophische Note vorab und fragen uns:

Warum steuern wir eigentlich?

Entsprechend der Überzeugung, dass jeder Mensch nach Erfolg strebt und seinem Leben einen Sinn geben möchte, liegt der Grundstein in der Vorgabe von Zielen und dem Schaffen von Anreizen, diese Ziele zu erreichen. Wecken eines Wunsches und Motivation.

Für das Handeln können wir daher Motivation differenziert ableiten – und den Bogen zu unserem CRECS schlagen.

► Erreichen der gesetzten Ziele

Das CRECS zeigt, ob die vorgegebenen Ziele in den Verantwortungsbereichen auch erreicht wurden.

Grafisch kann man sich das am einfachsten auf der vertikalen Linie vorstellen, die Ziele in jedem Verantwortungsbereich setzt.

Dies funktioniert mit aus der Strategie abgeleiteten Zielen und mit von MitarbeiterInnen selbst gesetzten Zielen (*top down* und *bottom up*).

► Übertragene Verantwortung

Das CRECS weist die Wahrnehmung der übertragenen Verantwortung nach. Die Inhalte erstrecken sich von der Bedarfsklärung bis zur Leistungserbringung.

Als mögliche Darstellung bietet sich die horizontale Achse in einer Grafik an, auf der die Verantwortungsbereiche nacheinander aufgetragen werden.

► Anreiz bei Erreichen | Überschreiten der Ziele

Das CRECS bindet Anreize ein und verknüpft sie mit der festgestellten Zielerreichung.

Und was sind die Ziele für ein CRECS selbst?

Jedes Unternehmen hat eine eigene Identität. Es gibt unterschiedliche Kulturen (auch innerhalb desselben Unternehmens), Prozesse laufen unterschiedlich ab, Strukturen haben sich herausgebildet. Strategische Vorgaben werden gesetzt, Personal, Ressourcen und ihre mögliche Einschränkung müssen geplant werden.

So verschieden die unternehmensindividuellen Situationen auch sind – es gibt „Generalanforderungen“ an ein CRECS, die auch gleich seine Erfolgsfaktoren sind:



► Die Anspruchsgruppen sind bekannt – und verstanden

Das CREM ist Diener vieler Herren. Alle haben Ansprüche, äußern sie mehr oder weniger explizit – oder gar nicht und erwarten trotzdem ihre Erfüllung. Sie alle haben Bedürfnisse die es zu kennen gilt und wichtig: es ist zu wissen, wie und woran sie gemessen werden.

Kennen und Verstehen *aller* Anspruchsgruppen ist daher der Schlüssel zum erfolgreichen Aufbau eines CRECS. Dokumentation und Vereinbarungen sichern den Erfolg.

► Implikationen aufzeigen – Stellhebel verändern können

Wechselwirkungen müssen bekannt und erkennbar sein. Wird an einem Stellrad gedreht, zeigt ein CRECS die Auswirkungen auf anderen Stellen im Unternehmen. Beispiel: die sofortige



Abmietung einer Fläche induziert Sonderzahlungen, die bekannt sein müssen, um die Entscheidung *ex ante* abzusichern.

► **Steuerung in Echtzeit**

Das CRECS liefert Antworten auf Fragen unmittelbar. Es gibt kein Warten auf Kennzahlen und ihre Auswertung, Veränderungen sind sofort sichtbar. Die „Antworten auf Knopfdruck“ sind Realität.

► **Digitales Dashboard**

Alle Daten sind mit dem CRECS in gewünschter Tiefe und entsprechender Darstellung/Format aufrufbar. Die Digitalisierung erlaubt konsistenten Datenaustausch und die Einbindung in die *Werkzeuge* der Verantwortlichen. Fehlerfreiheit sei Hygienefaktor, ein ergonomisches *User Interface* erleichtert den Erkenntnisgewinn und fördert die Akzeptanz.

- Letztendlich ist es wieder einmal der Mensch, der im Mittelpunkt steht – der seine Ansprüche an ein CRECS stellt, der mit einem CRECS umgeht, seinen Input von anderen bekommt und auf andere wirkt. Seine Motivation beeinflusst den Erfolg des CRECS, die Performance des CRECS seine Motivation. Ein Regelkreis, den man bei der Entwicklung eines CRECS in seiner Organisation berücksichtigen muss.
© Pixabay | tpsdave

Welche Herausforderungen resultieren daraus beim Aufbau eines CRECS?

Aus der oft stark finanzgetriebenen Sicht im CREM resultieren Steuerungsinstrumente, die natürlich genau dies zum Inhalt haben. Es besteht die Gefahr, dass wesentliche Punkte, die für den Unternehmenserfolg wichtig sind, nicht berücksichtigt und damit nicht gemanagt werden können.

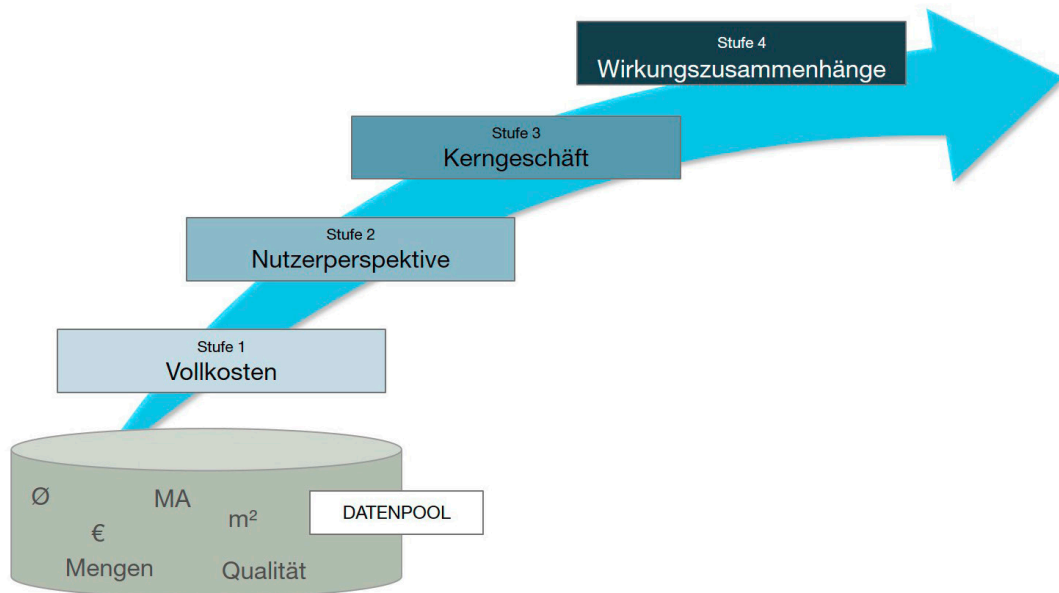
Die Sphäre der unternehmensgenutzten Immobilien und ihrer Wirkung ist jedoch eine weit größere. Ein erfolgreiches CRECS berücksichtigt den Kontext und bindet wesentliche Faktoren ein.

Das können sein:

- *Globale Zusammenhänge*
Über die Grenzen eines Objektes hinweg: regional, überregional, national, international.
- *Natur und Umwelt*
Zertifizierungen, ökologische Aspekte, „Bio“-Gesichtspunkte, Nachhaltigkeit, ...
- *Dynamik*
Permanente Veränderung der Märkte, Kunden, Organisation, ...
- *Balance*
Gleichgewicht herstellen, Gleichwertigkeit und Gleichberechtigung, ...
- *Individuum/ Persönlichkeit*
Werte, Wertschätzung, Work-life-balance, ...
- *Erfolg*
Wirtschaftlicher Erfolg, gesellschaftlicher Erfolg, Image, Positionierung...

Damit ein CRECS die immobilien- und servicerelevanten Entscheidungen im Sinne von Strategie und Geschäftsmodell unterstützen kann, müssen die wesentlichen Wirkungszusammenhänge einbezogen werden.

Evolutionstufen des CRECS



- Die Evolutionstufen eines CRECS: auf jeder Stufe kommt ein wichtiger Aspekt hinzu – der Quantensprung ist die Integration der Stufen 1-3 und die Betrachtung von Wirkungszusammenhängen.
© M.O.O.CON

Entwicklungsansatz eines CRECS

Ausgehend von einer gezielten Datensammlung und dem damit vorliegenden strukturierten Datenpool sehen wir vier Evolutionstufen in der Entwicklung eines CRECS:

Stufe 1 – Betrachtung von Vollkosten

Betrachtung der Kosten im CREM und Steuerung anhand der Vollkosten einer Immobilie (im Lebenszyklus). Auf dieser Grundlage werden Zielwerte vorgegeben und Kennzahlen abgeleitet; diese Steuerung ist vertikal.

Stufe 2 – Erweiterung um Nutzerperspektive

Zusätzlich zur reinen Kostenbetrachtung werden hier die Nutzerinteressen miteinbezogen. Bedarfserhebung und Sicherstellung der Leistungserbringung fließen mit Kenngrößen in die Betrachtung ein; die Steuerung von Dienstleistungen ist ein Teil hiervon. Diese übertragenen Verantwortungen (horizontale Achse) spiegeln sich im CREM auf strategischer, taktischer und operativer Ebene.

Stufe 3 – Orientierung am Kerngeschäft

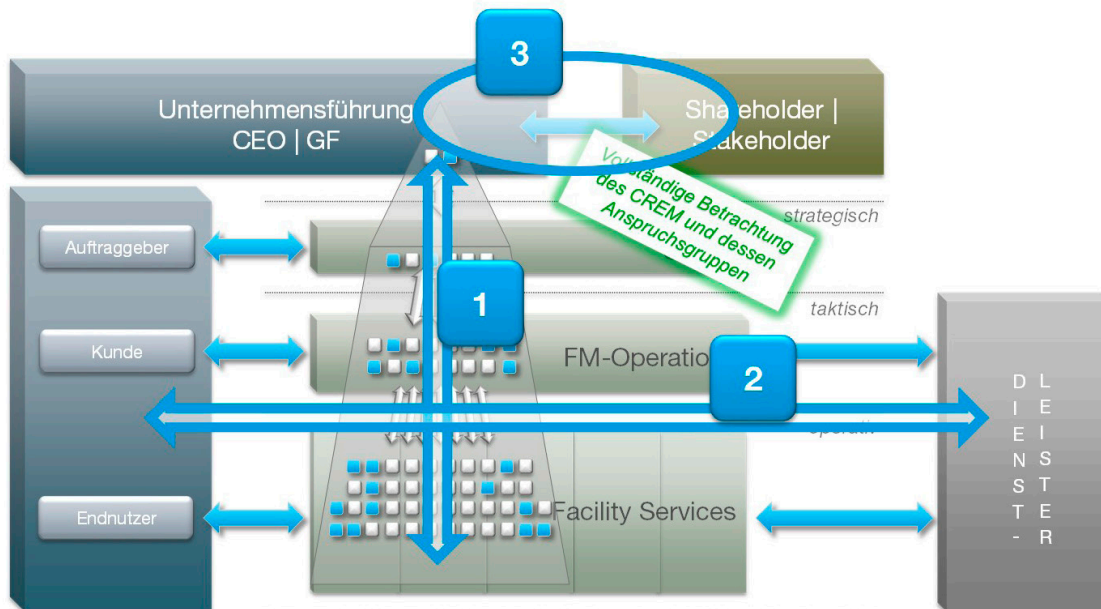
Kennzahlen des Kerngeschäfts mit Objekt- und Servicerelevanz werden identifiziert; ihre „Derivate“ – die Ableitungen für das CREM – in das CRECS aufgenommen. Weitere Betrachtung erfahren die Sichten und Messkriterien der wesentlichen Share- und Stakeholder.

Stufe 4 – Wirkungszusammenhänge

Der Quantensprung im CRECS-Design: Hier werden die Inhalte der Stufen 1-3 mit ihren Wirkungszusammenhängen aufgenommen. Es wird erkennbar – und damit mess- und modellierbar, wie sich einzelne Steuergrößen gegenseitig beeinflussen. Was bewirkt die Ausstattung eines neuen Servicezentrums hinsichtlich der Kundenzufriedenheit? Wie wirkt sich die Eröffnung einer neuen Fläche mit einer bestimmten Qualität an einem bestimmten Standort auf die Produktivität des Unternehmens aus?

Entsprechend der Evolutionstufen lässt sich für die Stufe 4 ein Modell ableiten, das als Grundlage für ein vollständiges CRECS herangezogen werden kann. Dieses Modell integriert:

CRECS | Das Modell



► Entsprechend der Evolutionsstufen lässt sich für Stufe 4 ein Modell ableiten, das als Grundlage für ein vollständiges CRECS herangezogen werden kann.
© M.O.O.CON

1. Ziele und ihre Steuerung auf der strategischen, taktischen und operativen Ebene der CREM/FM-Organisation.
2. Das Controlling der übertragenen Verantwortungen auf der horizontalen Ebene (Beispiel Bedarfsklärung und Dienstleistersteuerung)
3. Die übergeordneten Interessen des Unternehmens seitens der Unternehmensführung und von Share-/Stakeholdern. Diese müssen nicht identisch sein: Umweltorganisationen sind Stakeholder der Automobilindustrie; ihre Ansichten hinsichtlich Produktion, Materialeinsatz, Produktparameter und Umgang mit Mitarbeitern können unterschiedlich sein. Ein CRECS der höchsten Evolutionsstufe berücksichtigt entscheidende Aspekte, stellt Zusammenhänge her und liefert Entscheidungshilfen anhand belastbarer und nachvollziehbarer Zahlen.

Der wesentliche Mehrwert hinsichtlich einer tiefen Entscheidungsunterstützung ergibt sich jedoch erst in der Verknüpfung der Kennzahlen, die in diesen drei Feldern entstehen. So wird man

Wechselwirkungen entdecken, die ermöglichen, sicherere Entscheidungen zu treffen, da man nun simulieren kann, wie sich mögliche Veränderungen auswirken werden.

So könnte untersucht werden, wie sich beispielsweise die Eröffnung dreier weiterer Servicestandorte finanziell auswirkt (Stufe 1: Vollkosten), was mögliche Ausstattungsvarianten hinsichtlich Mitarbeiterzufriedenheit bewirken (Stufe 2: Nutzerperspektive) und wie sich möglicherweise Reaktionszeiten auf Kundenwünsche verändern (Stufe 3: Kerngeschäft). In der „hohen Schule“ dieser Betrachtung können nun die Parameter der Einzellösungen verändert werden, bis sich das optimierte Gesamtbild einstellt.

Dabei ist die Erkenntnis wichtig, dass aufgrund der sich ständig ändernden Rahmenbedingungen (Organisation, Prozesse, Märkte) auch das CRECS einer hohen Dynamik unterworfen ist.

Im stürmischen Flug besonders gut ausbalancieren

Was für Piloten gilt, gilt auch für das CRECS: es ist in Balance zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen zu halten. Das deren Ziele und Ansprüche sich gelegentlich bis oft widersprechen mögen, haben wir schon erwähnt. Deshalb ist es umso wichtiger, diese in das System einzubinden und durch die Modellbetrachtung (oder Simulation) festzustellen und nachzuweisen, welche Konsequenzen bestimmte Entscheidungen haben werden.

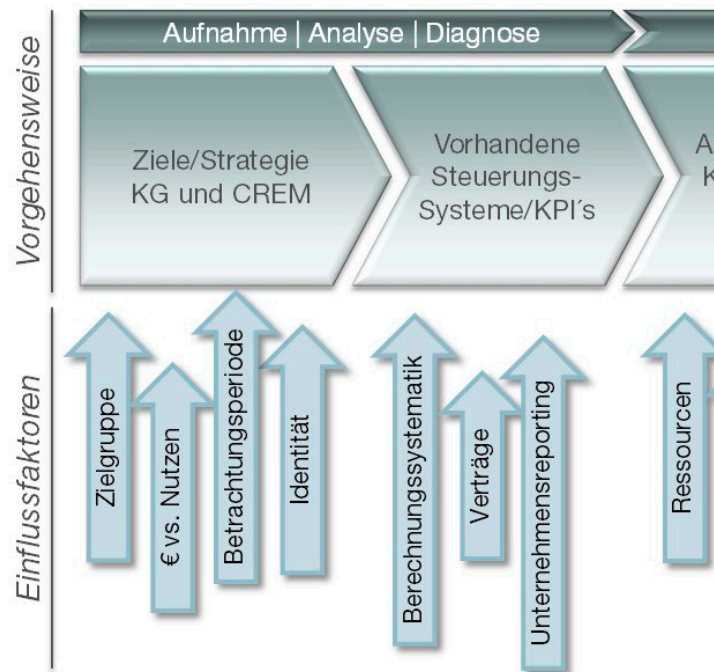
Wer zeigen kann, dass eine auf öffentlichen Druck zustandekommende Entscheidung über die Beibehaltung und aufwendige Instandhaltung einer Fläche inakzeptable Konsequenzen hinsichtlich Nachhaltigkeit hat (und welche genau) ist ein argumentatives Schwergewicht.

Auf der anderen Seite können entstehende und erkannte positive Auswirkungen von objekt- und servicerelevanten Entscheidungen auf Mitarbeiterzufriedenheit und/oder ökologische Bilanzen wertvoll für die Unternehmenskommunikation sein.

Was können Ansprüche an CREM/FM sein?

Aus unserer Erfahrung heraus fast alle rationalen und auch irrationalen Aspekte. Besonders häufig sind uns allerdings die folgenden Themen begegnet:

- Rendite | Gewinn | Dividenden | Ausschüttung
- Sicherheit und Stabilität
- Kostenreduktion und Effizienz
- Erreichbarkeit | Reaktionszeit
- Verfügbarkeit
- Zufriedenheit
- Qualität
- Risikominimierung
- Vorhandene Kultur
- Vorgegebene Strukturen und Prozesse



- Datenbestand/-erfassung/-pflege
- Produktivität
- Nachhaltigkeit
- Flexibilität
- Kompetenzen

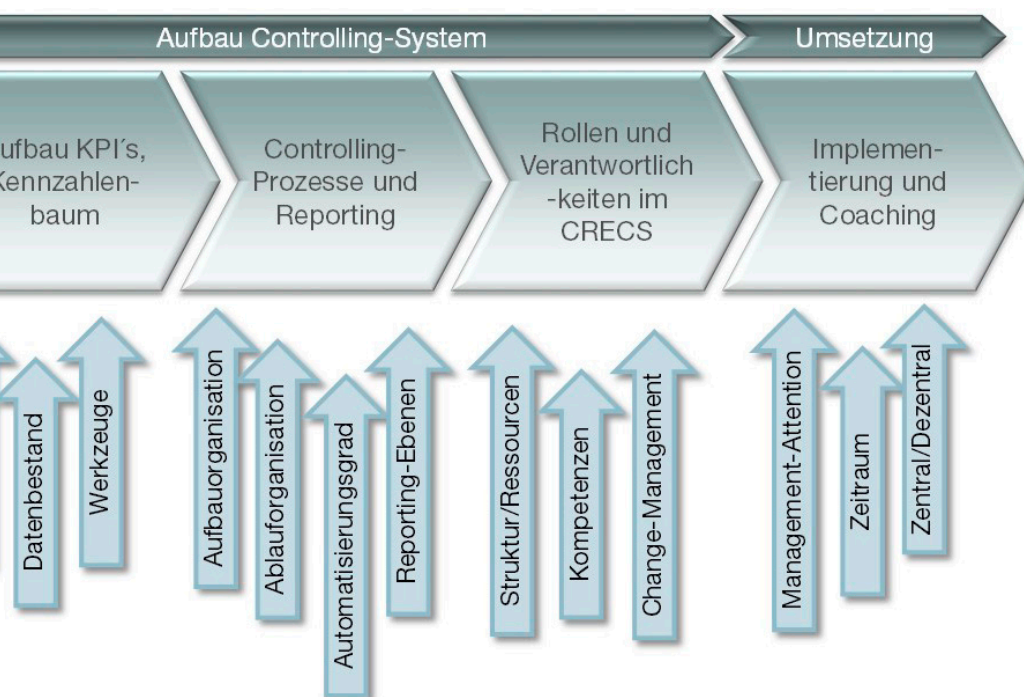
Warum ein CRECS entwickeln?

Die mit einem CRECS mögliche umfassende Steuerung von Immobilien und ihrem Betrieb ist kein Selbstzweck. Ein durchdachtes, funktionierendes und dynamisches CRECS ermöglicht:

- einen Nachweis des Wertbeitrags (ob Wertsteigerung oder Wertschöpfung) des CREM,
- einen Nachweis der Wirkung des CREM,
- eine Verbesserung der Wertschätzung des CREM auf Boardlevel und verstärkte strategische Einbindung,
- eine Verbesserung der qualitativen internen Wahrnehmung des CREM auf Mitarbeiterebene.

Implementierungsprozess eines CRECS

Für den Aufbau und die Implementierung eines CRECS haben wir einen Musterprozess entwi-



▶ Ein empfohlener Prozess zur Einführung eines CRECS.
© M.O.O.CON

ckelt, der zum einen Sicherheit durch eine strukturierte Entwicklung schafft und in der Umsetzungsphase durch Motivation und *quick wins* an den Regelbetrieb heranzuführt.

Wichtig war uns, in den einzelnen Phasen Klarheit über die jeweiligen Einflussfaktoren zu erhalten, die den Erfolg von Entwicklung und Einsatz eines sinnvollen CRECS maßgeblich beeinflussen – und die nun gestaltet werden können.

Wie alle Systeme und Werkzeuge, von denen eine tatsächliche Wirkung erwartet wird und deren Einsatz selbstverständlich sein soll, braucht auch das CRECS die Verankerung in Ablauf- und Aufbauorganisation; damit ist das Vorstandsmandat unumgänglich.

Erfolgsfaktoren des CRECS

Nicht nur in unserem Forum mit Experten wurde es bestätigt, die Erfahrung in unseren Projekten zeigt die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines CRECS:

- ▶ Shareholder-, Stakeholder- und Kundeninteressen sind verstanden
- ▶ Keine isolierte Erfolgsbetrachtung (Wechselwirkung)

- ▶ des Wertbeitrags bewusst sein (werden)
- ▶ Prognosen von Wirkung und Risiko ermöglichen
- ▶ Verschmelzung der CREM- und Unternehmenssicht
- ▶ Steuern der Gegenwart und Zukunft, nicht nur Kontrolle der Vergangenheit

Ziel eines jeden CREM sollte es sein, jeden dieser sechs Punkte abzuhaken zu können. So kann sichergestellt werden, dass alle entscheidenden Komponenten berücksichtigt wurden.

Indes, wie bereits gesagt, liegt die Herausforderung weniger in der Fertigstellung des Systems sondern vielmehr in der Verinnerlichung der Erfolgsfaktoren und dem ständigen Abgleich, ob sie und ihre Wechselwirkung auch im CRECS berücksichtigt und erfüllt werden.

Wieder wird deutlich, dass ein CRECS mehr ist als (übertrieben ausgedrückt) eine verlinkte Excel-Tabelle – es ist eine Haltung oder durchaus eine... Philosophie. Für den Verantwortlichen, die Mitarbeitenden und den Co-Piloten.

M.O.O.CON – Die Strategieberater für identitätsstiftende und nachhaltige Objekte und Services

Die Entwicklung und Gestaltung von Infrastrukturprojekten betrachten wir als ein wichtiges Managementinstrument. Wir verstehen die aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Unternehmen oder Institutionen und übersetzen diese in eine spezifische Objekt- und Servicestrategie. Durch die Umsetzung der wirtschaftlichen, organisatorischen, sozialen und kulturellen Aspekte gestalten wir das Zusammenwirken der Werte Mensch, Organisation und Objekt und wirken so auf den Erfolg unserer Kunden.



Frankfurt | Deutschland

M.O.O.CON® GmbH

Leipziger Straße 8 | 60487 Frankfurt/Main | Deutschland

Telefon: +49 (0)69 714 016-0 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Hamburg | Deutschland

M.O.O.CON® GmbH

Bogenallee 14 | 20144 Hamburg | Deutschland

Telefon: +49 (0)40 405 896 939-3 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Wien | Österreich

M.O.O.CON® GmbH

Wipplingerstr. 12/2 | 1010 Wien | Österreich

Telefon: +43 (0)1 532 633-0 | Fax: +43 (0)1 532 633 02-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Waidhofen/Ybbs | Österreich

M.O.O.CON® GmbH

Plenkerstraße 14 | 3340 Waidhofen/Ybbs | Österreich

Telefon: +43 (0)7442 502-0 | Fax: +43 (0)7442 502-2080

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com



© M.O.O.CON 2016

Titelmotiv © Fotolia