

BETRIEBSWIRTSCHAFT

Standort- oder Großraumprojekte?

Steigerung der Unternehmensrendite durch Strategisches Immobilienmanagement

Auf der Frühjahrssitzung des Betriebswirtschaftlichen Ausschusses des ZVEI (BWA) am 15. März 2005 wurden Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für ein gutes Strategisches Immobilienmanagement (oder neudeutsch Corporate Real Estate Management) von Dr. Beretitsch vorgestellt. Dr. Beretitsch ist seit zehn Jahren Geschäftsführer der ABB Grundbesitz GmbH. Der vorliegende Artikel ist eine Zusammenfassung des Vortrags sowie der daraus resultierenden Diskussion.

ABB hat vor 15 Jahren seine Immobilien-Strategie grundlegend geändert und eigenständige Grundbesitz-Gesellschaften in den einzelnen Ländern gegründet. In Deutschland ist die ABB Grundbesitz GmbH heute nicht nur Eigentümer nahezu aller Immobilien von ABB Deutschland, sondern auch verantwortlich für die Betreuung, Entwicklung und Vermarktung dieser Immobilien. Die ABB Grundbesitz GmbH ist als Shared Service Center ausgerichtet und misst sich mit ihren Geschäftsmodellen am externen Immobilienmarkt, z. B. durch die Einführung von „üblichen“ Marktmieten gegenüber Schwestergesellschaften. Das Immobilien-Portfolio eines Industrie-Unternehmens

setzt sich im Normalfall aus betriebsnotwendigen und nicht betriebsnotwendigen Immobilien zusammen, die sich entweder im Eigentum befinden oder angemietet sind. Die Kosten dieser gesamten Vier-Felder-Matrix gilt es zu optimieren, denn nur eine ausgewogene Optimierung bringt einen positiven Gesamteffekt für den Konzern.

Bei der Zielsetzung eines Immobilienmanagements ist einerseits zwischen einer klaren Strategie (Reduktion betriebsnotwendiger Flächen, Verwertung nicht betriebsnotwendiger Flächen und Abmietung nicht betriebsnotwendiger Flächen) sowie andererseits zwischen grundlegenden Entscheidungen hinsichtlich der Unternehmensphilosophie (Reduktion oder Ausbau des Eigentums) zu unterscheiden.

Grundlegend für ein effizientes Corporate Real Estate Management (CREM) ist eine detaillierte Datenbasis. In diese Datenbasis werden sowohl die Daten (z. B. Immobilienkosten je Arbeitsplatz, Nebenkosten je m²) von Immobilien-Eigentümern als auch von Immobilien-Nutzern regelmäßig eingepflegt. Bei Aufbau und Pflege der Daten-

basis sollte allerdings beachtet werden, dass die Datenbasis nur Werkzeug (und nicht Lösung) zur Optimierung des Immobilien-Portfolios ist. Demzufolge sollte Art und Umfang der Datenbasis auf das Notwendigste begrenzt werden.

Die ABB Grundbesitz GmbH hat aus diesem Grund vor rund zehn Jahren eine eigene Software (das OCC-Net) entwickelt, da die auf dem Markt gängigen Standard Software-Lösungen zu stark auf Facility Management ausgerichtet waren. In der Praxis werden die Flächendaten und Kosten zwei Mal pro Jahr online eingegeben. Der Einsatz von OCC-Net macht die Flächen- und Kostensituation einzelner Standorte und im Vergleich zueinander transparent. So werden das Kostenbewusstsein für die Immobilien erhöht und Kosteneinsparungspotentiale aufgezeigt.

Nach dem Aufzeigen von Kosteneinsparungspotentialen steht die ABB Grundbesitz GmbH den Schwestergesellschaften auch bei deren Realisation aktiv zur Seite (vgl. Abb. 1). In einem ersten Schritt werden geeignete Strategien entwickelt:

- Großraumprojekte (Konzentration von Standorten, Schaffung von Synergien),
- OCC-Net-Projekte (Vergleich Kostenstrukturen zwischen Standorten, Schaffung einheitlicher Standards – z. B. Reinigungs-, Energie- und Sicherheitskonzepte),

Abb. 1: Die Bausteine für ein erfolgreiches CREM

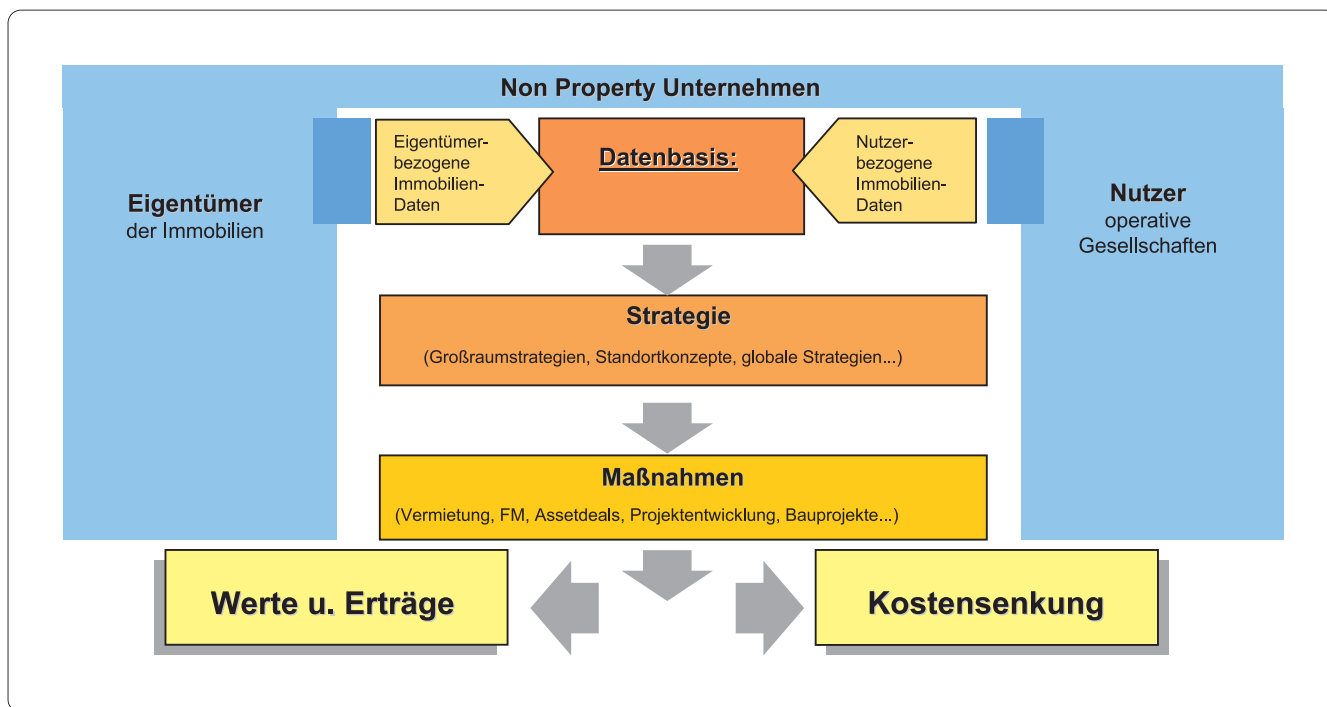
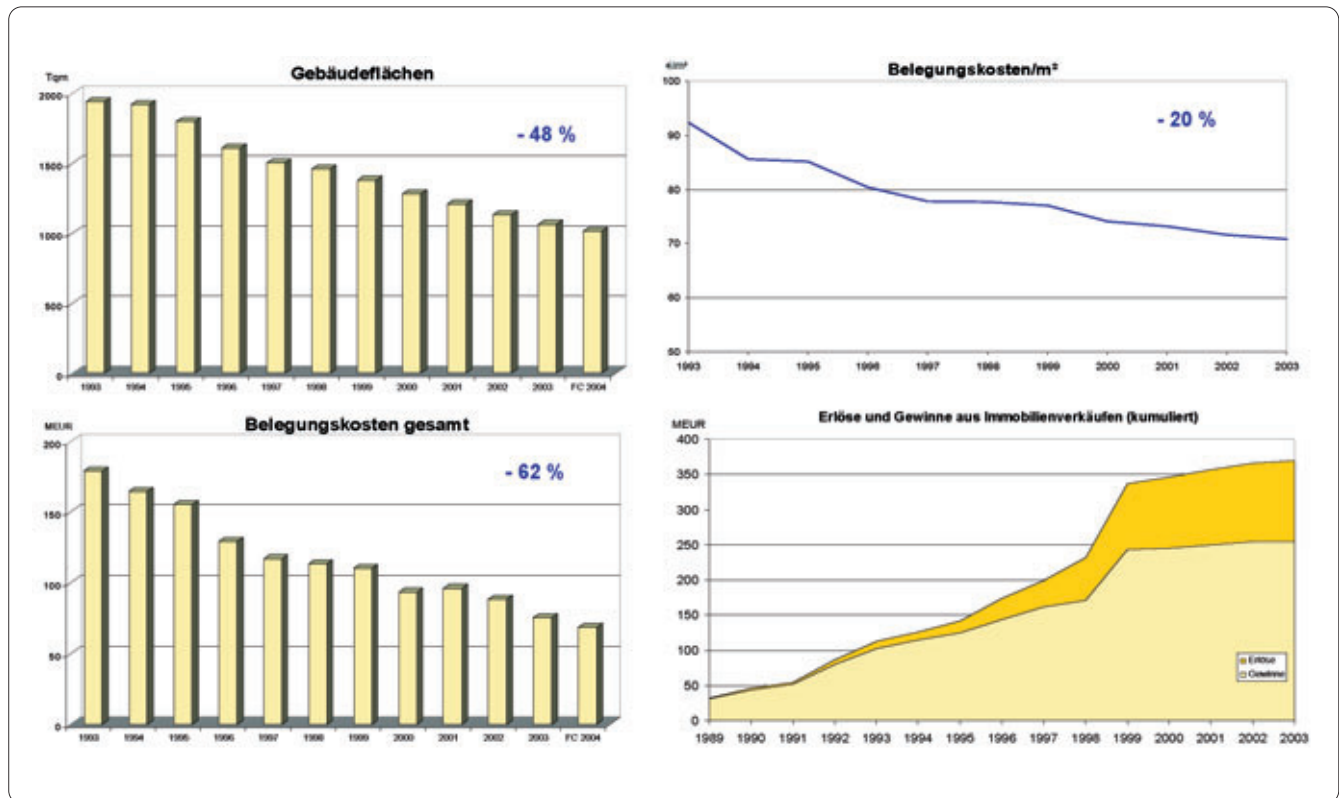


Abb. 2: Kennzahlen eines erfolgreichen CREM bei ABB



- Standortprojekte (Verwertung nicht betriebsnotwendiger Flächen, Entwicklung neuer Nutzungs- und Betriebskonzepte, Reduktion Leerstände, Modernisierung und Sanierung von Standorten) sowie
- Projektentwicklung (Umnutzung und Verwertung nicht betriebsnotwendiger Flächen).

In einem zweiten Schritt werden dann die Maßnahmen zur Umsetzung der jeweiligen Strategien konzipiert. Hier sind insbesondere Vermietung, Facility Management, Assetdeals und Bauprojekte zu nennen. Bspw. wurde im Rahmen des Großraumprojekts Rhein-Neckar der Bereich Reinigung einzelner Standorte standardisiert und danach gebündelt ausgeschrieben. Dies führte zu einer Kostenreduktion (nur für den Bereich Reinigung) von über 500.000 € pro Jahr. Auf der anderen Seite muss aber auch ganz deutlich konstatiert werden, dass eine Standortschließung meist das größte Kosteneinsparungspotential bietet, da die Fixkosten den größten Kostenblock eines Standortes ausmachen.

Das CREM wird bei der ABB Grundbesitz GmbH durch insgesamt 30 Mitarbeiter in vier Bereichen umgesetzt: Corporate Facility Management (z. B. Flächencontrolling, Bele-

gungskosten, Vermietung), Asset Management (z. B. An- und Verkauf, Due Dilligence, Wertermittlung), Baumanagement/Projektentwicklung (z. B. Bauprojekte, Instandhaltung, Analysen) sowie Finanzmanagement (z. B. Finanzierung, kfm. Projektcontrolling).

Mit CREM hat die ABB Grundbesitz GmbH in Deutschland die Gebäudeflächen der ABB durch optimierte Nutzung – aber auch Standortschließungen – um 48 Prozent reduziert und die Belegungskosten je m² um 20 Prozent gesenkt. Dies hat insgesamt zu einer Verringerung der Belegungskosten um 62 Prozent geführt (vgl. Abb. 2). Hierbei ist berücksichtigt, dass rund ein Viertel des Umsatzes der ABB Grundbesitz GmbH durch die Vermietung von Flächen an Dritte erzielt wird. Zur Optimierung des CREM – also hier

speziell der Zielerreichung der ABB Grundbesitz GmbH – sollten laut Herrn Dr. Bereitsch folgende Voraussetzungen für die Arbeit der „CREM-Einheit“ im Konzern erfüllt sein:

- Fachspezifisches Know-how,
- Ausgliederung aus dem operativen Geschäft,
- Gewährleistung des Informationsflusses,
- Vorhandensein von Entscheidungskompetenzen sowie
- Support durch das Top-Management.

Kontakt:
ZVEI-Abt. Betriebswirtschaft, Steuern
Achim Seitz
Fon: 069 6302-423 · Mail: seitz@zvei.org

BERUFSBILDUNG

Ingenieurnachwuchswerbung: neues „2B ING“-Heft erschienen

Das Interesse der Jugend für Technik und technische Studiengänge zu wecken, ist für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit unserer Branche essentiell. Viele Unternehmen stel-

len sich dieser Verantwortung und organisieren Informationsveranstaltungen, laden Schulklassen ein oder veranstalten einen Tag der offenen Tür. Der ZVEI möchte sie dabei