

Making Corporate Real Estate Management (CREM) work: Grundsätze und Erfolgsfaktoren

Im Zentrum des CREM-Ansatzes stehen die eigenen oder fremd angemieteten Immobilien von Unternehmen, bei denen die Immobilien nicht zum Kerngeschäft gehören (sogenannte „Non-Property Unternehmen“). CREM betrifft daher Unternehmen aus allen Branchen, vom Anlagen- und Maschinenbau bis hin zur Nahrungsmittel- oder Pharmaindustrie.

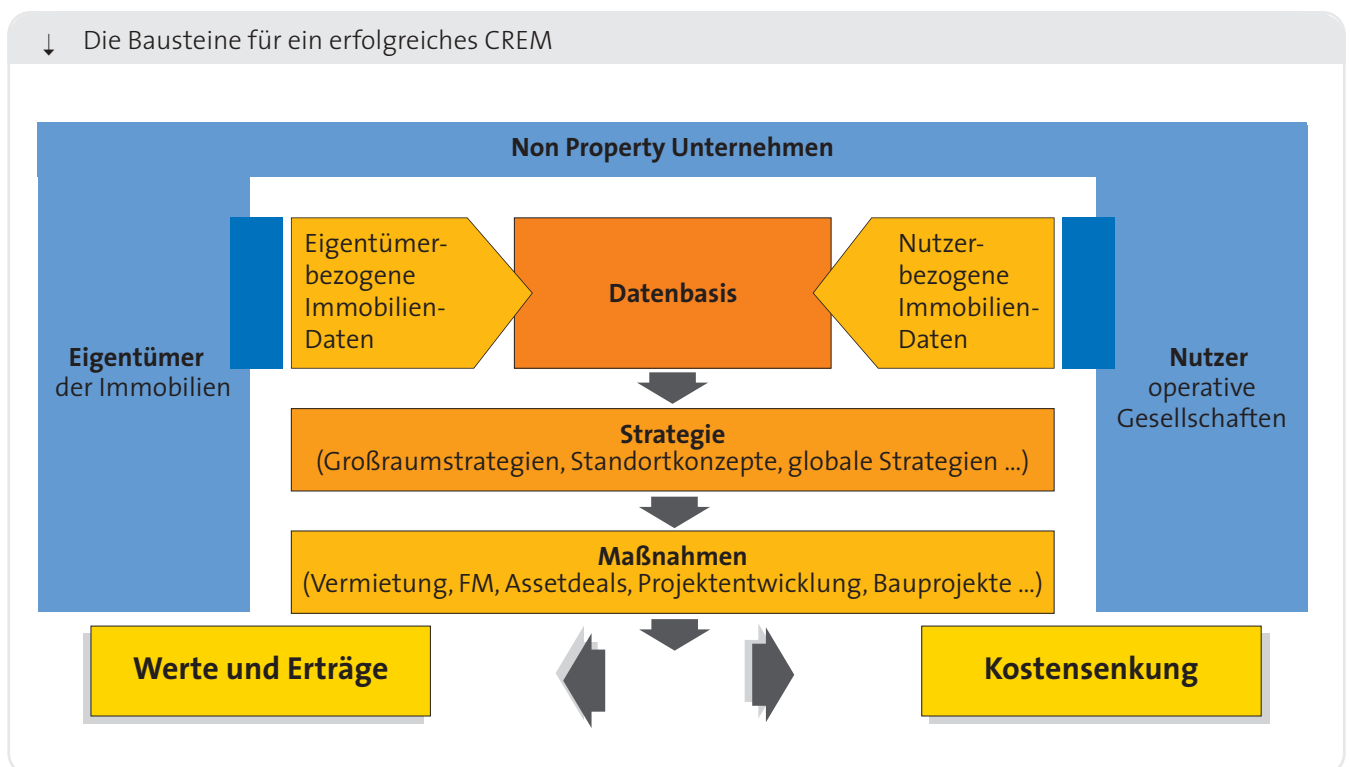
Bei der Bedeutung von Immobilien für „Non-Property Unternehmen“ spricht man häufig von einer „bedeutenden Nebenrolle“. Dabei kann der Nutzen groß sein: Wer Immobilien als Teil der Unternehmensstrategie begreift und behandelt, kann durch einen aktiven und ergebnisorientierten Umgang mit ihnen einen positiven Beitrag zum

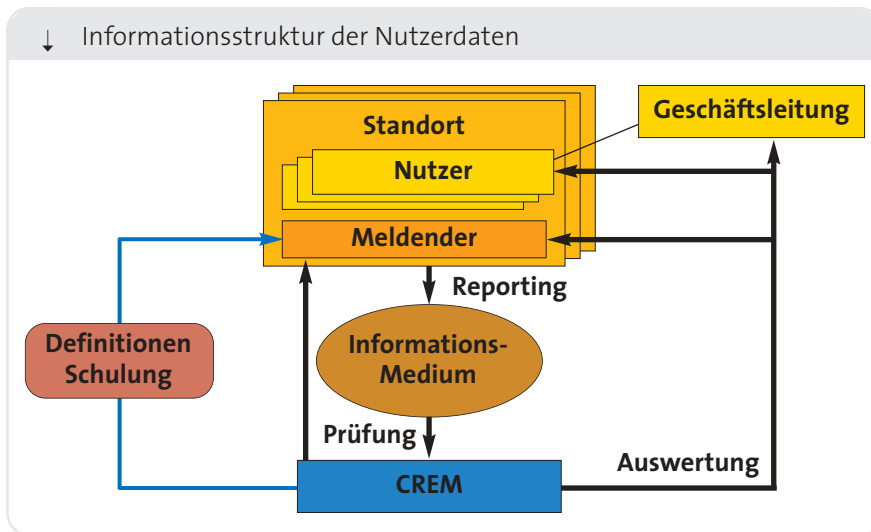
Unternehmensergebnis erwirtschaften und so die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Wie eine Studie von CB Richard Ellis aus dem Jahre 2004 zeigt, hat das Bewußtsein für die Erfolgs- und Vermögenswirksamkeit von Immobilien bei 85 Prozent der befragten Unternehmen in jüngster Zeit zugenommen.

Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Stetige Veränderungen innerhalb globaler Strukturen und Produktpaletten oder durch Produktionsverlagerungen müssen von der Immobilienseite gestützt werden, wenn sie rentabel sein sollen. Ein hohes Kostenbewußtsein und Cash Flow-orientierte Sichtweisen erfordern das Ausschöpfen aller zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Die Ansprüche an das strategi-

sche Management von Unternehmensimmobilien werden hiermit definiert. Es geht darum, optimal funktionsfähige Immobilien in einem bestmöglichen Kosten-/Nutzenverhältnis für das Kerngeschäft bereitzustellen und – wo das möglich ist – zusätzliche Erträge aus den Immobilien zu generieren. In der Praxis findet diese auf die Unternehmensziele abgestimmte Führungskonzeption allerdings nur dann Akzeptanz im Unternehmen, wenn sie sich nicht im Streben nach Perfektion im Detail verliert. Aus dem Immobilienbereich von „Non-Property Unternehmen“ werden pragmatische Lösungen erwartet, die zu meßbaren Erfolgen führen – und dies innerhalb eines dem Kerngeschäft angepaßten Zeitfensters.





Wie erfolgreich Unternehmensimmobilien als strategische Ressourcen sind, hängt dabei maßgeblich ab von:

1. der Einbettung des Immobilienmanagements in die bestehende Unternehmensstruktur,
2. einem effektiven Informationssystem,
3. dem vorhandenen Know-How für das Entwickeln geeigneter Immobilienstrategien und deren konsequenter Umsetzung.

Die Ausgestaltung des Immobilienmanagements als Organisationseinheit innerhalb eines „Non-Property Unternehmens“ richtet sich nach den jeweiligen bestehenden Strukturen sowie den immobilienrelevanten Prozessen. Einige Kriterien sind dabei jedoch im allgemeinen zu berücksichtigen:

- zentrale, übergeordnete und neutrale Funktion der CREM-Einheit,
- Fach- und Entscheidungskompetenz,
- Support durch das Top-Management.

Das Management von Informationen stellt eine Grundvoraussetzung für das CREM dar. Ein effektives Informationssystem sollte daher folgende Anforderungen erfüllen:

- Art und Umfang der Datenbasis sollen die unternehmensspezifischen und immobilienwirtschaftlichen Prozesse abbilden.

- Die Reportingstruktur enthält nutzer- und eigentümerspezifische Flächen- und Kostendaten über den gesamten Immobilienbestand, die auf das Notwendigste begrenzt werden. Eine zu hohe Datenquantität und -tiefe ist nicht ratsam. Was nützen Daten über die Anzahl von Steckdosen in den Gebäuden, wenn es um Fragen zur Optimierung des Kosten-/Nutzenverhältnisses geht?
- Einsatz eines entsprechenden EDV-Tools zur Erhebung, Abfrage und Strukturierung der Daten. Dies sichert Transparenz und einen jederzeit möglichen und kurzfristigen Zugriff auf die Daten.

Das EDV-System sollte sinnvollerweise genau die für das einzelne Unternehmen definierte Reportingstruktur abbilden. Eine Standard-Software-Lösung kann sich dabei als Kostenfalle erweisen, insbesondere deshalb, weil Strukturen von außen vorgegeben werden und das System im nachhinein oft angepaßt werden muß.

- Eine regelmäßige Abfrage vergleichbarer Nutzerdaten liefert Vergleichsmöglichkeiten und Benchmarks. Durch das kommunizierte Ranking wird Handlungsbedarf unmittelbar erkennbar.

Eine solide Grundlagenarbeit hinsichtlich Organisationseinheit, Informationsstruktur und geeigneter

tem EDV-System lohnt sich jedoch: Mit ihr steht und fällt die Effektivität der Strategien und Maßnahmen, die zum Erreichen eines Zielportfolios entwickelt werden.

In der Auswertung der vorhandenen Flächen- und Kostendaten liegt der Schlüssel zur Steuerung des Immobilienportfolios. Nun können Handlungskonzepte entwickelt und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, die innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens im Unternehmen umgesetzt werden können. Vorgehensweise und Nutzen müssen dabei transparent und die Prozesse und Zuständigkeiten klar definiert sein. Außerdem sollten alle Beteiligten frühzeitig in die Prozesse integriert sein.

Je nach Schwerpunkt der Zielsetzung und Kategorie der Unternehmensimmobilien (Eigen- oder Fremdimmobiliien, Betriebsnotwendigkeit et cetera) gibt es verschiedene Ansätze zur Strategieentwicklung. Ob Standortkonzentrationen, Optimierung von Nebenkosten oder Verwertungsstrategien – allen gemeinsam ist das Ziel, die Kosten der betriebsnotwendigen Immobilien zu senken und die Erträge zu steigern. Eingebettet in die Unternehmensstrategie kann so das in Immobilien gebundene Kapital gelöst werden, um Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen zu erreichen.

↓ Autor/Author

Dr.-Ing. Stefan Beretitsch

Geschäftsführer der ABB

Grundbesitz GmbH

und Dozent an

der Universität Karlsruhe,

der EBS und der FH Nürtingen

Making Corporate Real Estate Management (CREM) work:

Principles and Factors of Success

At the centre of the CREM approach is the private or externally leased company real estate where the real estate does not belong to the core business (so-called non-property companies). Therefore, CREM deals with businesses from all sectors, from plant engineering and construction to the food and pharmaceutical industry.

With the meaning of real estate for non-property companies an "important minor role" is often spoken about. As a result, the benefit can be big: who understands and deals with real estate as a part of the company strategy, can make a positive contribution through an active and result-oriented exposure to it and so increase the competitiveness. As a study by CB Richard Ellis from 2004 shows, the awareness for the effectiveness of the current result and profitability of real estate recently increased with 85 per cent of the businesses consulted.

The reasons for this are obvious: continuous changes within global structures and product ranges or through the expansion of products must be supported on the side of the real estate, if they are to be rentable. A high cost awareness and cash flow-oriented perspectives require all available resources to be exhausted.

The demands on the strategic management of company real estate will be defined here. It deals with providing ideally functioning real estate in an optimum costs/benefit ratio for the core business and – where this is possible – generating additional income from the real estate. In reality however, these guiding concepts, brought into agreement with the company objectives, are only then accepted in the company, if they do not get lost in the detail in striving for perfection. From the real estate area of non-property companies pragmatic solutions are expected, which lead to measurable successes – and within one of the customised time frames of the core business.

How successful company real estate is as a strategic resource depends decisively on:

1. establishing real estate management in the existing company structure,
2. an effective information system,
3. the existing Know-how for the development of suitable real estate strategies and their consequent implementation.

The development of real estate management as an organisation unit within a non-property company depends on the particular existing structures as well as the processes relevant to real estate. However, as a result, some criteria are generally to be taken into account:

- central, superordinated and neutral operation of the CREM system,
- expertise and decision-making authority,
- support through top management.

Information management forms a basic prerequisite for CREM. From this, an effective information system should meet the following requirements:

- Database type and scope should represent the company-specific and real estate economic processes.
- The reporting structure includes user and owner-specific information on areas and costs about the entire real estate portfolio, which will be limited to the most important ones. A too high quantity and depth of information is not advisable. What use is information on the number of sockets in the buildings if it is a question of optimising the costs/benefit ratio?
- Use of a relevant EDP tool for the acquisition, polling and structuring of data. This safeguards transparency and possible short-term access to the information at any time.

For practical purposes the EDP system should accurately develop the reporting structure defined for the individual company. As a result, a standard soft-

ware solution can prove to be a price trap, particularly because structures are extrinsically simulated and the system must often be customised afterwards.

- A regular polling of comparable user information provides comparison possibilities and benchmarks. Using the communicated ranking, call for action is directly recognisable.

A solid groundwork in terms of organisation unit, information structure and suitable EDP system is however worthwhile: it is responsible for the effectiveness of the strategies and measures, which are developed for obtaining a target portfolio.

The key to controlling the real estate portfolio lies in the evaluation of the existing area and cost data. Now operation concepts can be developed and concrete measures derived, which can be implemented into the company within a manageable time frame. Approaches and benefits must therefore be transparent and the processes and competences clearly defined. In addition, all people responsible should be integrated early in the processes.

Depending on the emphasis of the objective and category of the company real estate (private or external real estate, necessity of operation etc.) there are different approaches to developing strategies. Whether concentration of sites, optimising additional charges or realisation strategies – separately or together, the objective is to lower the costs of the operating real estate and to increase income. Embedded in the company strategy, the capital linked to real estate can thus be released in order to achieve competitive advantages for the company.

Mit Unternehmensimmobilien Wettbewerbsvorteile erzielen – ist Corporate Real Estate Management eine Notwendigkeit?

Ein Interview mit Dr. Stefan Beretitsch



Was ist „Corporate Real Estate Management“ (CREM)?

Corporate Real Estate Management ist das strategische Management von Immobilien eines Unternehmens, bei dem Immobilien nicht zum Kerngeschäft gehören.

Durch die Ausrichtung der Immobilienstrategie auf die Strategie des Unternehmens und durch das aktive und ergebnisorientierte Management des spezifischen Immobilienportfolios wird ein positiver Beitrag zum Unternehmensergebnis erwirtschaftet.

Wo stehen deutsche Unternehmen in bezug auf ein professionelles CREM?

Während im angelsächsischen und im anglo-amerikanischen Sprachraum Immobilien bereits seit Jahren als strategische Ressourcen angesehen werden, geht diese Ausrichtung im deutschsprachigen Raum nur langsam voran.

Dies mag einerseits in der Mentalität begründet sein, Immobilien als „Tafelsilber“ zu begreifen. Andererseits fehlt es aber auch häufig an Kompetenz im Immobilienmanagement, sowie an Entscheidungsgrundlagen und einem klaren Bekenntnis des verantwortlichen Managements. CREM bleibt daher oft im Ansatz des Wollens und Darüber-Nachdenkens stecken. Die Bereitschaft, strukturelle und operative Maßnahmen einzuleiten und umzusetzen – wie beispielsweise Datenerhebungen durchzuführen, die Unternehmens- und die Immobilienstrategie abzugleichen oder

ein handlungsfähiges Immobilienmanagement zu schaffen – ist eher gering.

Gerade vor dem Hintergrund einer sich immer schneller verändernden Arbeitswelt ist ein professionelles Management der Unternehmensimmobilien heutzutage jedoch unerlässlich.

Bei ABB hat CREM seit 15 Jahren Tradition. Immobilien werden als Teil der Unternehmensphilosophie behandelt. Auf welche Erfahrungen können Sie dabei zurückblicken?

Aus der Fusion der beiden internationalen Großkonzerne Asea und BBC im Jahr 1988 entstand der ABB-Konzern. Dies war gleichzeitig auch die Geburtsstunde des Corporate Real Estate Managements bei ABB. Als Eigentümerin der ABB-Immobilien in Deutschland betreut, verwaltet und optimiert die ABB Grundbesitz GmbH die Immobilien als eigenständiges Profit-Center. Seit mehreren Jahren unterstützt sie auch Unternehmen, die nicht zum ABB-Konzern gehören, beim Aufbau von CREM-Strukturen und bei der Umsetzung von Immobilien-Strategien zur Optimierung des Portfolios. Unsere Vorgehensweise stellt sich kurz und bündig so dar: „Daten sammeln und bewerten – Immobilienstrategien entwickeln – Projekte umsetzen – Zielformulierung erreichen“.

Bei ABB ist es uns beispielsweise gelungen, durch Synchronisationsmaßnahmen die Flächen um rund 51 Prozent und die Belegungskosten um 62 Prozent zu reduzieren. Wei-

terhin wurden die Belegungskosten (Kaltmiete und Nebenkosten) je genutztem Quadratmeter um 22 Prozent gesenkt. Solche Einsparpotenziale können auch bei anderen Unternehmen realisiert werden. Denn diese Ergebnisse sind übertragbar. Das beweisen unsere Erfahrungen und das bestätigten Marktstudien.

Neben fachlichem Know-how benötigt die erfolgreiche Umsetzung eines CREM vor allem auch klare und transparente Strukturen, Zuständigkeiten und Prozesse und nicht zuletzt ein „Händchen“. Denn häufig sind mit den Immobilien eines Unternehmens auch Emotionen verknüpft. Insofern setzt CREM im Unternehmen nicht nur ein hohes Maß an Konsequenz, sondern an auch Diplomatie und Kommunikation voraus.

Seit mehreren Jahren sind Sie als CREM-Berater auch für Unternehmen, die nicht zu ABB gehören, tätig. Wie setzen Sie CREM mit Ihren Kunden um? Gibt es ein „Patentrezept“?

Wir haben in 15 Jahren praktischer Tätigkeit als Immobiliengesellschaft eines Industrieunternehmens, das seit Jahren Veränderungsprozessen durchläuft, natürlich nicht nur positive Erfahrungen gemacht. Mit dem so gewonnenen Wissen können wir unseren Kunden daher einiges an „Lehrgeld“ einsparen. Es gibt jedoch kein Standardmodell für CREM. Die Immobilien sind Basis für das Kerngeschäft eines Unternehmens und müssen dieses unterstützen. Wir ar-

beiten daher zuerst mit dem Kunden vor dem Hintergrund der spezifischen Strukturen und Rahmenbedingungen sowie der Ziele seines Unternehmens die entsprechenden Anforderungen an das Immobilienmanagement heraus. Anschließend geht es um die organisatorische Einbindung des Immobilienmanagements in die Unternehmensstruktur sowie die Implementierung eines effektiven Informationssystems. Für das jeweilige Unternehmen gilt es, eine effektive Reporting-Struktur zu erarbeiten sowie die Daten in einem geeigneten Management-System abzubilden.

Auf der Basis regelmäßiger Datenerhebungen mit folgender Analyse werden passende Immobilienstrategien entwickelt. Für die Umsetzung ist es dann wichtig, frühzeitig Projekte zu initiieren und Erfolge zeitnah sichtbar zu machen.

Da unsere Lösungsansätze modular aufgebaut sind, gewinnt der Kunde einerseits Stück für Stück an Sicherheit, bleibt andererseits aber auch stets flexibel. Dank vorab definierter Meilensteine hat er auch die Möglichkeit, seine Vorgehensweise anzupassen.

Warum ist CREM für Unternehmen mit Immobilienbesitz ein „Muß“?

Anforderungen und Rahmenbedingungen für Unternehmen ändern sich in steigendem Maße: Veränderungen innerhalb globaler Strukturen und Produktpaletten, ein hohes Kostenbewußtsein, Liquiditätsbedarf – der Druck auf Unternehmen wächst stetig. Dadurch werden auch die Anforderungen an Unternehmens-Immobilien komplexer: Das Immobilienportfolio mit seinem „statischen“ Charakter soll möglichst „flexibel“ den fortschreitenden Veränderungen der Arbeitswelt angepaßt werden. Ohne ein strukturiertes Immobilienportfolio und ohne die aktuelle Kenntnis um Flächen und Kosten der Bestände ist das jedoch ein schwieriges Unterfangen, insbesondere deshalb, weil Portfolioveränderungen im Immobilienbereich oft sehr kurzfristig erfolgen müssen. Mit einem professionellen CREM ist ein Unternehmen gut vorbereitet auf die Anforderungen des Kerngeschäfts. Innerhalb des weltweiten Kostensenkungsprogramms, das ABB im Jahr 2003 gestartet hat, konnte die ABB Grundbesitz GmbH mit dem so-

genannten Relocation-Projekt das größte Einsparvolumen bei ABB Deutschland realisieren. Nur einen Monat nach Ankündigung des Programms konnten wir ein detailliertes Immobilienkonzept vorlegen, das nach 18 Monaten vollständig umgesetzt war. Im Ergebnis wurde dabei die Anzahl der ABB-Standorte bundesweit durch Standortkonzentrationen, Abmietungen etc. von 115 auf 55 reduziert und die Nebenkosten auf durchschnittlich zwei bis fünf Euro je Quadratmeter gesenkt. Dies ergab Einsparungen bei den Belegungskosten von 25 Millionen Euro pro Jahr!

Professionelles CREM ermöglicht die aktive und nachhaltige Steuerung des unternehmerischen Immobilienportfolios durch die Konzentration von Standorten, neue Facility Management-Konzepte oder marktgerechte Verwertungsstrategien, um nur einige Maßnahmen zu nennen. Ziel ist die Reduzierung von Kosten und das Freisetzen von in Immobilien gebundenem Kapital. Kein Unternehmen wird künftig auf die durch CREM möglichen Wettbewerbsvorteile verzichten können.

Interview with Dr. Stefan Beretitsch in the ESTATE Journal

Achieve competitive advantages with company real estate – why Corporate Real Estate Management is a necessity

What is “Corporate Real Estate Management (CREM)”?

Corporate Real Estate Management is the strategic management of real estate of a company where the real estate is not a part of the core business.

By aligning the real estate strategy to the company strategy and through the active and result-oriented management of the specific real estate portfolio, a positive contribution to the company success is made.

Where do German companies stand with regard to professional CREM?

While real estate has been viewed as a strategic resource in the Anglo-Saxon and

Anglo-American speaking area for many years, this alignment is only making slow progress in the German-speaking area.

On the one hand this may be founded in the mentality to understand real estate as “silverware”. But on the other hand competence in real estate management is often lacking as well as bases for decisions and a clear recognition of the responsible management. As a result, CREM often gets stuck at the stage of wanting and thinking about it. The readiness to introduce and implement structural and operative measures – for example to acquire data, to align the company and real estate strategy or to create a working real estate management – is rather low.

Directly in front of the background of a more and more quickly changing world of employment, a professional management of the company real estate is however essential today.

ABB has 15 years experience with CREM. Real estate is treated as a part of the company philosophy. Which experiences can you therefore look back on?

The ABB Group emerged in 1988 from the merger of the two international large groups Asea and BBC. At the same time, this was also the hour of birth of the Corporate Real Estate Management with ABB. As the ABB real estate owner in Germany, the ABB

Grundbesitz GmbH is responsible for, manages and optimises the real estate as an independent profit centre. For several years, it has also been supporting businesses, which are not a part of the ABB Group to construct CREM structures and to implement real estate strategies for the portfolio optimisation. Our approach is thus presented briefly and concisely: “collect and evaluate data – develop real estate strategies – implement projects – obtain target portfolio”.

At ABB, for example, we have succeeded in reducing the areas by about 51 percent and the occupancy costs by 62 percent through synchronisation measures. Furthermore, the occupancy costs (basic rent without heating and additional charges) were lowered by 22 percent per used square metre. Such savings potentials can also be realised with other companies. Because these results are transferable. Our experiences and market studies prove this.

In addition to professional Know-how, the successful implementation of CREM also particularly requires clear and transparent structures, competences and processes and last but not least a “natural gift”. Because emotions are also often linked with the real estate of a company. In this respect CREM calls for not only a high level of determination but also diplomacy and communication in the company.

For several years, as a CREM advisor, you have also been responsible for companies, which are not part of ABB. How do you implement CREM with your clients? Is there a “patent recipe”?

In 15 years practical operation as a real estate company of an industrial business, which has been running modification processes for years, of course we have not just had positive experiences. With the knowledge gained from this, we can save our clients from learning the hard way. However, there is no standard model for CREM. Real estate is a basis for the core business of a company and must support this. As a result, we firstly work out the respective requirements of the real estate management with the client in front of the background of the specific structures and general conditions as well as the company objective. Subsequently, it deals with the organisational integration of the real estate management in the company structure as well as the implementation of an effective information system. Each company must compile an effective reporting structure as well as develop the data in a suitable management system.

Based on regular data acquisition with the following analysis, appropriate real estate strategies are developed. Then for the implementation, it is important to initiate the project in good time and to make the successes promptly visible.

Since our solution approaches are modularly built, the client gains security bit by bit on the one hand, but on the other hand also always stays flexible. Thanks to milestones, defined in advance, the client also has the option to adapt the procedure.

Why is CREM a “must” for companies possessing real estate?

Requirements and general conditions for companies change in increasing levels: alterations within global structures and product ranges, a high cost awareness, liquidity requirement – the pressure on companies constantly grows. Because of that the requirements on company real estate are also more complex. The real estate portfolio with its “static” character should if possible be adjusted flexibly to the progressive changes of the world of employment. Without a structured real estate portfolio and without current knowledge about areas and portfolio costs, this is however a difficult venture, particularly because portfolio changes in the area of real estate must often take place very quickly. With professional CREM, a business is well prepared for the core business requirements. Within the global cost-cutting programmes, which ABB started in 2003, ABB Grundbesitz GmbH was able to realise the largest savings at ABB Deutschland with the so-called relocation project. Only one month after the programme was announced, we were able to present a detailed real estate concept, which was fully implemented within 18 months. Therefore the number of ABB sites throughout Germany using site concentrations and leasings etc. were reduced from 115 to 55 and the additional charges lowered to an average of two to five euros per square metre. This produced annual occupancy cost savings of € 25 million!

Professional CREM enables the active and sustainable control of the entrepreneurial real estate portfolio through site concentration, new facility management concepts or market-driven realisation strategies, to name a few measures. The objective is to reduce costs and release the capital tied up in real estate. No business will soon be able to do without the competitive advantages made possible by CREM.