

Buildings follow Business

Nicht Bewirtschaftungskennzahlen oder Buchwert einer Immobilie bestimmen ihren Wert für das Unternehmen, sondern der Nutzen, den sie im Sinne des Geschäftsmodells stiftet.

Wie aber erkennt man „Stars“ oder „Tote Pferde“ im Portfolio?



Buildings follow Business

Von Florian Danner

Nicht Bewirtschaftungskennzahlen oder Buchwert einer Immobilie bestimmen ihren Wert für das Unternehmen, sondern der Nutzen, den sie im Sinne des Geschäftsmodells stiftet.

Wie aber erkennt man „Stars“ oder „Tote Pferde“ im Portfolio? Wo kann für das Unternehmen sinnvoll entwickelt werden und wo ist zunächst einmal zu beobachten? Anhand von aktuellen Projekten zeigen wir den Weg von der Unternehmens- zur Objektstrategie.

Portfoliomanagement im hier verstandenen Sinne ist nicht die Optimierung eines Anlagen-Portfolios, in dem Immobilien als reine Wertobjekte neben anderen Anlageformen geführt werden. In diesem Sinne leisten Immobilien und deren Betrieb vielmehr einen Wertschöpfungsbeitrag, indem sie das Kerngeschäft unterstützen und dort Bestleistungen ermöglichen. Daraus ergibt sich ein weitaus komplexeres Referenzsystem, das nicht alleine Immobilienwerte berücksichtigt, sondern auch, wie diese Werte im Sinne der Unternehmensstrategie wirken.

Buildings follow Business

Das „Corporate-C“ in „CREM“ verpflichtet, die Interessen des Unternehmens als Grundlage für eigene Entscheidungen zu nehmen.

Was selbstverständlich klingt, wird in vielen Organisationen nicht unbedingt konsequent



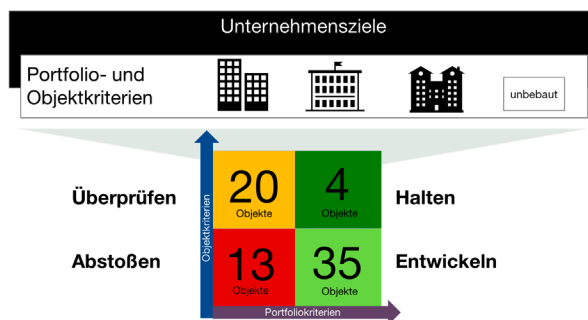
aufgebaut und umgesetzt: der größte Feind der Strategie ist schließlich das Tagesgeschäft. Häufig anzutreffen sind eine bloße Optimierung von Verbrauchswerten oder rein intuitive Entscheidungen.

Teure Optimierungen können an den Unternehmenszielen vorbeigehen, wenn sie die Anforderungen des Kerngeschäfts nicht berücksichtigen. Sieht beispielsweise die Unternehmensstrategie eine zukünftige Zusammenlegung von Abteilungen vor – was in einer veränderten Funktionalitätsanforderung an die Objekte resultiert – und kann sie eine Immobilie nicht leisten, wird sie das auch nicht tun, wenn sie energetisch auf dem neuesten Stand ist. Wurde in sie trotzdem aufwändig investiert, ist dies aus unternehmerischer Sicht zumindest fragwürdig.

Entscheidungen, die aus verhandelten Kompromissen entstehen, ohne eine nachvollziehbare Grundlage zu haben, können das Erreichen der Unternehmensziele erschweren bis verhindern. Programmen zur internen Kommunikation oder Akzeptanzsicherung bei bedeutungsstarken



- ▶ Wertstiftende Immobilien unterstützen das Kerngeschäft und ermöglichen den Menschen und der Organisation Bestleistungen.
Haus der Ärzteschaft, Düsseldorf, ein M.O.O. CON-Projekt.
© Ansgar M. van Treeck



- ▶ Die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Kriterien ermöglichen eine Bewertung von Standorten und Objekten. Je nach Verortung eines Gebäudes in eine Gruppe kann dann eine individuelle Objektstrategie entwickelt werden.
© M.O.O.CON

diesen wiederum Ziele für die Objekte zu formulieren, damit eine Strategie und ein Handlungsplan für jedes einzelne Objekt geschaffen werden kann.

Eine Brücke zwischen Unternehmenszielen und Immobilie ist zu schlagen.

Nur dann entsteht eine Entscheidungsgrundlage, um die „richtigen“ Objekte im Portfolio managen zu können. Damit verringert sich die Gefahr, dass man sich von vermeintlich unrentablen Objekten trennt, obwohl sie für die Unternehmensziele richtig und wichtig sind oder dass man im Gegenzug Objekte mit besserer Renditeperformance an Bord nimmt, die sich sogar – im Sinne des Geschäftsmodells – kontraproduktiv verhalten. Ein Beispiel zur Verdeutlichung sei ein in Randlage errichteter, zwar kostengünstiger Systembau, der jedoch die Mitarbeiterzufriedenheit stark beeinträchtigt. Sind Knowhow-Träger dabei, kann die Produktivität des Unternehmens und damit seine Wertschöpfung empfindlich sinken.

Nicht B ewirtschaftungskennzahlen oder Buchwert einer Immobilie bestimmen ihren Wert für das Unternehmen, sondern der Nutzen, den sie im Sinne des Geschäftsmodells stiftet.

Wie aber erkennt man „Stars“ oder „Tote Pferde“ im Portfolio? Wo kann für das Unternehmen

Projekten wird die Basis rationalen Verständnisses entzogen. Insbesondere öffentlich-rechtliche Organisationen müssen plausible und revisions-sichere Entscheidungen treffen.

Sinn ist also, in einem Immobilienportfolio diejenigen Objekte zu identifizieren, die zu halten sind oder in sie zu investieren sich lohnt und vor denjenigen zu „warnen“, die NICHT helfen, die Strategie des Unternehmens umzusetzen. WEG von der anlassgetriebenen Erfüllung des Wunsches einzelner Objektmanager („Mein Dach ist defekt“) und HIN zu konsequent aus der Strategie abgeleiteten Entscheidungen: „Dieses Objekt hilft uns, die Unternehmensziele zu erreichen, also können wir investieren.“

Die in einer Unternehmensstrategie festgelegten Ziele und die Wege dorthin berücksichtigen aber in den wenigsten Fällen Standorte oder einzelne Objekte. Es besteht also die Notwendigkeit, zur Entscheidungsfähigkeit aus den strategischen Vorgaben der Organisation für das Portfoliomanagement spezifische Ziele abzuleiten und aus

sinnvoll entwickelt werden und wo ist zunächst einmal zu beobachten? Anhand von aktuellen Projekten zeigen wir den Weg von der Unternehmens- zur Objektstrategie.

Nicht Bewirtschaftungskennzahlen oder Buchwert einer Immobilie bestimmen ihren Wert für das Unternehmen, sondern der Nutzen, den sie im Sinne des Geschäftsmodells stiftet.

Wie aber erkennt man „Stars“ oder „Tote Pferde“ im Portfolio? Wo kann für das Unternehmen sinnvoll entwickelt werden und wo ist zunächst einmal zu beobachten? Anhand von aktuellen Projekten zeigen wir den Weg von der Unternehmens- zur Objektstrategie.

Portfoliomanagement im hier verstandenen Sinne ist nicht die Optimierung eines Anlagen-Portfolios, in dem Immobilien als reine Wertobjekte neben anderen Anlageformen geführt werden. In diesem Sinne leisten Immobilien und deren Betrieb vielmehr einen Wertschöpfungsbeitrag, indem sie das Kerngeschäft unterstützen und dort Bestleistungen ermöglichen. Daraus ergibt sich ein weitaus komplexeres Referenzsystem, das nicht alleine Immobilienwerte berücksichtigt, sondern auch, wie diese Werte im Sinne der Unternehmensstrategie wirken.

Buildings follow Business

Das „Corporate-C“ in „CREM“ verpflichtet, die Interessen des Unternehmens als Grundlage für eigene Entscheidungen zu nehmen.

Was selbstverständlich klingt, wird in vielen Organisationen nicht unbedingt konsequent aufgebaut und umgesetzt: der größte Feind der Strategie ist schließlich das Tagesgeschäft. Häufig anzutreffen sind eine bloße Optimierung von Verbrauchswerten oder rein intuitive Entscheidungen.

Teure Optimierungen können an den Unternehmenszielen vorbeigehen, wenn sie die Anforderungen des Kerngeschäfts nicht berücksichtigen. Sieht beispielsweise die Unternehmensstrategie eine zukünftige Zusammenlegung von Abteilungen vor – was in einer veränderten Funktionali-



tätsanforderung an die Objekte resultiert – und kann sie eine Immobilie nicht leisten, wird sie das auch nicht tun, wenn sie energetisch auf dem neuesten Stand ist. Wurde in sie trotzdem aufwändig investiert, ist dies aus unternehmerischer Sicht zumindest fragwürdig.

Genauso problematisch wird es, wenn sich Unternehmen entscheiden, aufgrund historisch getätigter Investitionen im Gebäude zu verbleiben – trotz der gewonnenen Erkenntnis, dass der Bestand die Anforderungen nicht mehr erfüllt. Beispiel: Zwei Jahre nach der Kernsanierung wird umorganisiert: die Kundenbetreuung erfolgt nun über ein eigenes Call Center, das aufgebaut werden muss. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen permanent in einem Raum miteinander kommunizieren – das Gebäude bietet aber nur Büros, in denen dies nicht möglich ist – der Verbleib wird zum Problem. Wenn die Arbeitsabläufe durch die Immobilie ausgebremst werden, kann das Geschäftsmodell nicht problemfrei umgesetzt werden. Nicht die Organisation ist an das Gebäude anzupassen, sondern das Gebäude muss der Organisation maßgeschneidert sitzen.



- ▶ Wunderschönes Objekt, auch die Lage ist Top – aber unterstütze die Ebenen und Kleinteiligkeit im Innern tatsächlich das bestmögliche Ablaufen der Kernprozesse?
© Pixabay | katja

Objekte identifizieren, die eine Zielerreichung unterstützen

Damit das sichergestellt werden kann, benötigt man zweierlei:

1. Ein durchdachtes Bewertungssystem, das ein transparentes Portfolio im Sinne des Geschäftsmodells liefert.
2. Eine übersichtliche Darstellung, damit Entscheidungen vorbereitet und bestmöglich getroffen werden können.

1. Bewertungssystem

Es kommt darauf an, mit Gesamtsicht auf das Portfolio zu blicken. Eine Clusterung der Objekte nach Nutzungsart ist sinnvoll. Für eine Landesregierung kann sie beispielsweise wie folgt aussehen:

- ▶ Verwaltungsbauten
- ▶ Bildungsgebäude
- ▶ Wohngebäude
- ▶ Technische Gebäude

Eine Clusterung ermöglicht eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse und erhöht die „Belastbarkeit“ der Zahlen. Jedes Objekt wird einem Cluster zugeordnet.

Um das Bestandsportfolio anhand umfassender Kriterien bewerten und einstufen zu können, müssen unterschiedliche immobilienbezogene Bewertungsattribute berücksichtigt und analysiert werden. Beide werden direkt aus den Unternehmenszielen abgeleitet.

Die Analyse erfolgt auf zwei Ebenen: Zum einen wird jedes Gebäude auf seine Eignung zur Erfüllung der Portfolioziele geprüft und bewertet, zum anderen erfolgt eine Untersuchung des Objektes an sich. Auf beiden Ebenen werden wiederum Ziele gesetzt und Kriterien entwickelt, wie diese erreicht werden können. Zu jedem Kriterium gehören Indikatoren, die eindeutig „greifbar“ machen, wie ein Objekt das Kriterium erfüllt. Die Kriterien werden gewichtet, die Indikatoren in Schulnotenlogik bewertet.

Portfolioebene

Innerhalb dieser Dimension wird die grundlegende Eignung eines Objektes im Sinne der Portfoliostrategie betrachtet und bewertet.

Aus strategischen Überlegungen wie Umsetzung von Nachhaltigkeit, Steigerung der Attraktivität für „Best Brains“ oder Optimierung eines Netzwerkes von Niederlassungen werden hier Kriterien entwickelt, die in weiteren Schritten/ Ebenen bis zur Messbarkeit differenziert werden.

Kriterien können beispielsweise sein:

- ▶ Konkretisierungen der Nachhaltigkeit wie z. CO₂-Ausstoß
- ▶ Herstellen von Wettbewerbsfähigkeit/ -führung als „Bester Arbeitgeber der Branche“
- ▶ Möglichkeiten zur Konzentration oder Erweiterung einzelner Standorte (Bevorzugung großflächiger Objekte)

Ein Kennzeichen von Merkmalen der Portfolioebene ist, dass sie sich nicht so leicht verändern lassen wie reine Objektkriterien. Ein Gebäude mit einer Architektur, die als unattraktiv empfunden

wird, lässt sich nicht einfach verwandeln. Eine energetische Sanierung dagegen ist in den meisten Fällen machbar.

Objektebene

Sie beschreibt vorwiegend den Zustand, die Lage und die Nutzbarkeit für das Kerngeschäft. Auf der obersten Ebene werden Objektziele mit direktem Gebäudebezug aus den Unternehmenszielen entwickelt. Auch hier wird ein Satz von Kriterien bestimmt, die weiter differenziert werden. Die Hauptkriterien bestehen beispielsweise aus den Bereichen:

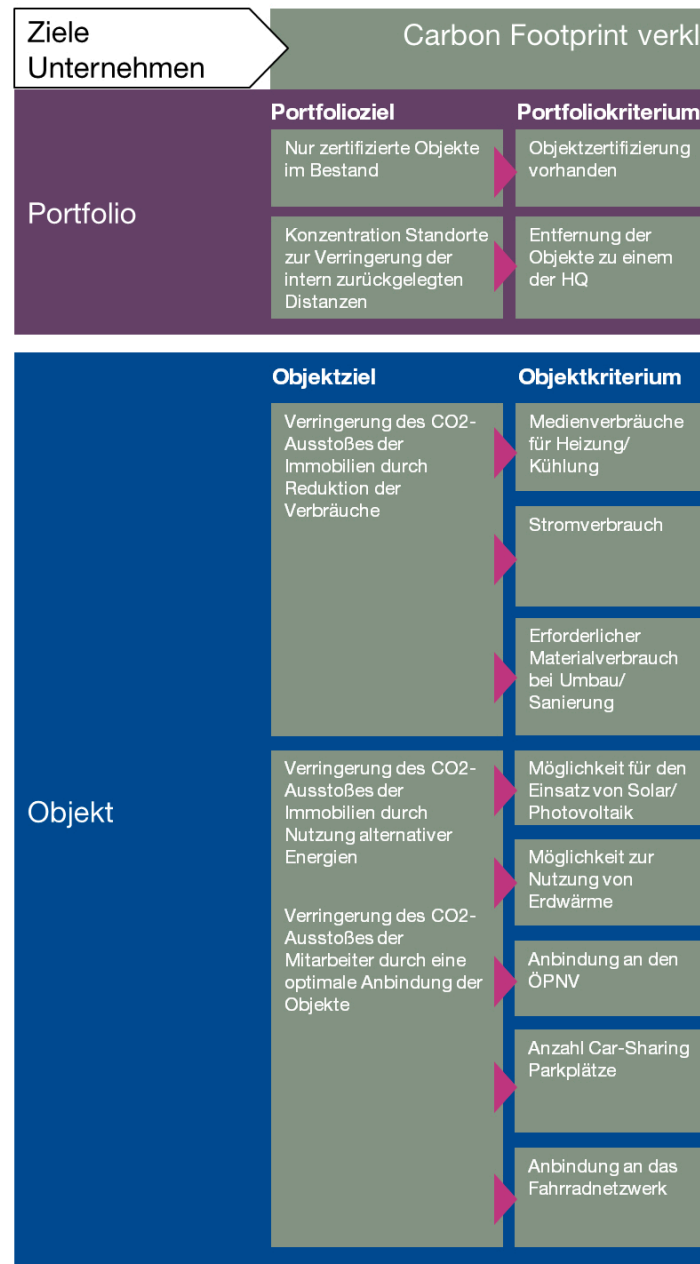
- ▶ Standortqualität
- ▶ Technische Gebäudequalität
- ▶ Energetische Gebäudequalität
- ▶ Wirtschaftliche Gebäudequalität
- ▶ Funktionale und soziokulturelle Gebäudequalität

Da die Anforderungen an eine Immobilie maßgeblich von den Bedürfnissen des Nutzers und somit der Nutzungsart des jeweiligen Objektes geprägt sind, werden die Bewertungsergebnisse in den einzelnen Hauptkriterien entsprechend ihrer Nutzerrelevanz unterschiedlich gewichtet. Innerhalb der Hauptkriterien existieren Untergruppen, die ebenfalls gewichtet sind. Jedes einzelne Objekt wird einer Bewertung auf Basis von Indikatoren unterzogen. Sowohl bei den Objekt- als auch bei den Portfoliokriterien hat sich ein Punktesystem bewährt, das sich an der „Schulnotenlogik“ orientiert.

Die Abbildung zeigt anhand von Praxisbeispielen, wie das System aufgebaut ist. Es ist sehr unternehmensindividuell und wird iterativ entwickelt und getestet.

2. Darstellung

Bei der Zusammenführung beider Kriterien in die Gesamtbewertung geht jedes mit einer Gewichtung von 50% ein. Die Ergebnisse werden über die zwei Achsen einer Bewertungsmatrix aufgetragen. Hier werden horizontal die Ergebnisse der Portfoliobewertung und vertikal die Ergebnisse



der Objektbewertung aufgetragen.

Die Verdichtung der Informationen sowie ihre übersichtliche Darstellung ermöglichen Diagnosen zu den einzelnen Objekten und zum Status des Gesamtportfolios. Gute Erfahrungen haben wir mit der klassischen Boston-Portfoliomatrix gemacht, die in ihren vier Feldern eine Klassifizierung der Objekte ermöglicht.

Attraktivität für „Best Brains“ steigern			
Indikatoren	Portfolioziel	Portfoliokriterium	Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Nein • Zertif. möglich 	Standort nur deutsche Großstadt mit „Flair & Szene“	Berlin, München, Hamburg, Frankfurt/Main, Köln	<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Nein
<ul style="list-style-type: none"> • < 10 km • 10-50 km • 50-100 km • > 100 km 	Ausschließlich Innenstadtlage mit Top-Adresse	Lage und Image	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr gut • Gut - mittel • Mittel - Schlecht • Sehr schlecht

- ▶ Prinzipdarstellung Portfolio- und Objektziele: Aus jedem Unternehmensziel werden auf den beiden Ebenen „Portfolio“ und „Objekt“ Ziele, Kriterien und Indikatoren entwickelt, nach denen jedes Objekt bewertet wird. © M.O.O.CON

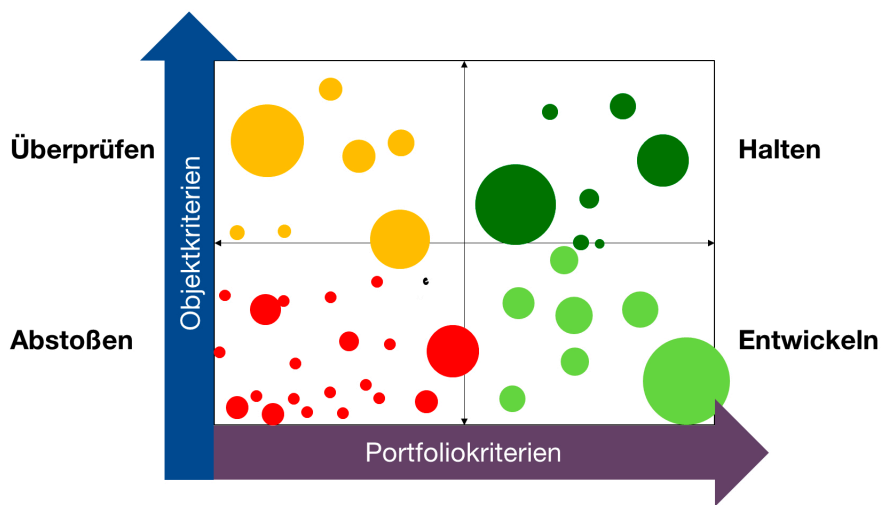
Indikatoren	Objektziel	Objektkriterium	Indikatoren
<ul style="list-style-type: none"> • < 25 kWh • 25-50 kWh • > 50 kWh 	Attraktive Infrastruktur des Objekts	Architektur	<ul style="list-style-type: none"> • Star • Renommiert • Anerkannt • neutral
<ul style="list-style-type: none"> • < 25 kWh • 25-50 kWh • > 50 kWh 		Ausstattung	<ul style="list-style-type: none"> • High End • Top • Attraktiv • Neutral
<ul style="list-style-type: none"> • sehr hoch • Hoch – mittel • Mittel - gering • sehr gering 		Qualität Gastronomie im Objekt	<ul style="list-style-type: none"> • High End • Top • Attraktiv • Neutral
<ul style="list-style-type: none"> • Ja, vorhanden • Ja, möglich • Nein 	Attraktive Infrastruktur am Standort	Qualität Bars/Cafés/ Restaurants Nähe Standort	<ul style="list-style-type: none"> • sehr hoch • Hoch – mittel • Mittel - gering • sehr gering
<ul style="list-style-type: none"> • Ja, vorhanden • Ja, möglich • Nein 		Anzahl Bars/Cafés/ Restaurants Nähe Standort	<ul style="list-style-type: none"> • > 20 • 10-20 • < 10
<ul style="list-style-type: none"> • < 250 m • 250-500 m • >500 m 		Entfernung Park/ Grünanlage	<ul style="list-style-type: none"> • < 500m • 500-1.000m • >1,0 km
<ul style="list-style-type: none"> • >10 • 10-5 • 5-1 • keine 		Anzahl Sportgelegenheiten Nähe Standort	<ul style="list-style-type: none"> • > 20 • 10-20 • < 10
<ul style="list-style-type: none"> • Direkt • < 100m • 100-500m • >500 m 		Parkplätze : MA	<ul style="list-style-type: none"> • 1 : 1 • 3 : 4 • 50 : 50 • 1 : 10

Jede bewertete Immobilie erscheint in der Ergebnismatrix in einem Feld mit der Handlungsempfehlung:

- ▶ Beobachten
- ▶ Halten
- ▶ Abstoßen
- ▶ Entwickeln

Die Objekte sind relativ zueinander dargestellt und geben ein realistisches und belastbares Bild des Immobilienportfolios. Die Größe des Objektes in m² wird durch den Durchmesser der Kreise dargestellt.

Auf einen Blick sind die Objekte zu erkennen, die „für sich selbst“ ein optimales Bild haben, aber im Sinne der Strategie des Unternehmens



- ▶ Darstellung und Handlungsempfehlung: Die Abbildung in einer verdichteten Ergebnismatrix ordnet jedes bewertete Objekt einer der Gruppen mit den Handlungsempfehlungen Überprüfen | Halten | Abstoßen | Entwickeln zu. Der Durchmesser der Kreise veranschaulicht die Objektgröße in m².
© M.O.O.CON

wenig nutzenstiftend sind (Überprüfen) genauso die, welche die Gesamtstrategie fördern, aber „vor Ort“ optimiert werden müssen (Entwickeln). Beide Typen sollen sich schließlich zu „Stars“ (Halten) entwickeln. „Tote Pferde“ hingegen sollten abgestoßen werden.

In der Darstellung aller Objekte in der „Spinne“ (Abbildung 4) kann die „Performance“ eines einzelnen Gebäudes relativ zu den anderen seines Clusters (im Beispiel „Verwaltungsgebäude“) oder im Bezug zum Gesamtportfolio auf einen Blick gesehen werden. Seine „Leistung“ entlang der Objektkriterien (im Beispiel: Standort | Technisch | Energetisch | Wirtschaftlich | Funktional und Soziokulturell) und der Portfoliokriterien kann verglichen und beurteilt werden. Werden – die ganz hohe Schule – in der Bewertung schon Kosten mit aufgenommen, können noch zielführendere Aussagen hinsichtlich der individuellen Objektstrategie getroffen werden.

Erfolgsfaktoren

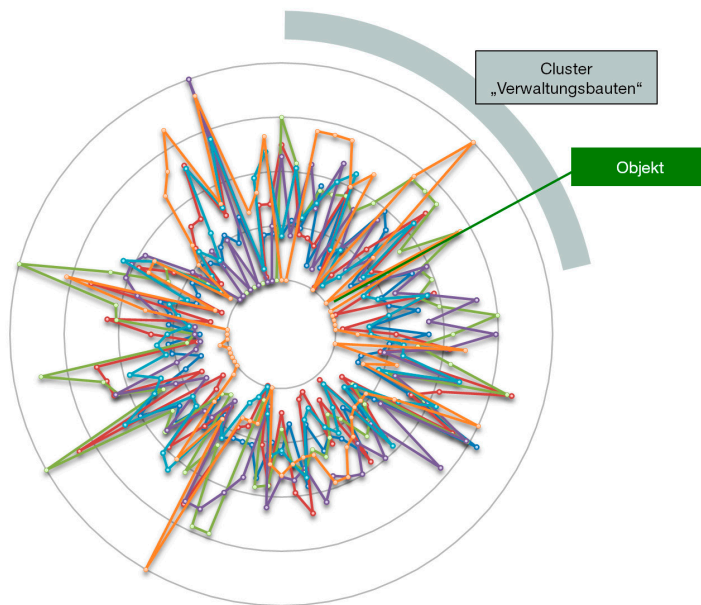
Der wesentliche Faktor für die Qualität der Ergebnisse ist die durchdachte Wahl der Kriterien und ihre intelligente Strukturierung.

Da der Beitrag jeder einzelnen Immobilie zur Gesamtstrategie der Organisation untersucht wird, muss diese auch auf die Ebenen Portfolio und Objekt heruntergebrochen werden. Implikationsketten werden dazu erstellt, die ähnlich einem Ursache-Wirkungs-Diagramm aufgebaut sind. Die gute, alte MECE-Regel (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive) hilft beim Erarbeiten: die Punkte einer Unterebene müssen die Oberebene vollständig erklären und dürfen sich dabei nicht überschneiden.

Ist hinsichtlich Nachhaltigkeit/ Ökologie die Beachtung etablierter Zertifizierungen wie DGNB, ÖGNI, TQB, LEED oder BREEAM in den Unternehmenszielen festgehalten, bietet sich an, auf die dort eingesetzten Standards wie Steckbriefe zurückzugreifen und diese Kriterien in das eigene System zu integrieren.

Evolution statt Revolution

Es ist wichtig klarzustellen, dass dieses System keinen Ersatz darstellt, aber eine wertvolle Erweiterung bestehender Bewertungssysteme, wenn man das Ziel hat, sein Portfoliomanagement konsequent auf die Erfüllung der Unternehmensziele auszurichten.



- ▶ Gesamt- und Clusterdarstellung Immobilienbestand:
Die Performance der einzelnen Gebäude entlang der Kriterien kann hier miteinander verglichen werden. Es ist auf einen Blick erkennbar, wie weit ein Objekt vom Mittelwert entfernt ist. Gebäudevergleiche im Cluster oder Gesamtportfolio werden vereinfacht.
© M.O.O.CON

Neben der konventionellen Betrachtung eines Portfolio und Bewertung der einzelnen Immobilien nach deren Risiken und der jährlichen Rendite aus Mietertrag (real oder kalkulatorisch), Wertentwicklung oder Investitionsbedarf wird hier auch die Nutzenstiftung der Immobilien für das Unternehmen in ein Bewertungssystem miteinbezogen. Die Evolution besteht dabei nicht in der isolierten Betrachtung dieser Kriterien, sondern vielmehr in ihrer Zusammenführung und Bewertung in einem vollständigen System, das sich konsequent aus der Unternehmensstrategie ableitet.

Mit dieser Erweiterung basieren Portfolio-Entscheidungen nun auch darauf, ob ein Objekt für die Zielerreichung im Kerngeschäft wichtig ist oder ihr im Wege steht. Das Risiko von Fehlinvestitionen in Immobilien, die die Unternehmensstrategie nicht helfen umzusetzen, wird minimiert. Maßnahmen, die zwar einen kurzfristigen finanziellen Erfolg bringen, aber auf lange Sicht dem Kerngeschäft schaden, können erkannt werden.

Mit einem konzentrierten, aber überschaubaren Arbeitsaufwand ist eine kurzfristige Optimierung

des gesamten Portfolios im Sinne der Strategie des Unternehmens realisierbar.

Florian Danner ist Senior Consultant bei M.O.O.CON und Mitglied des Managementteams.

Als Fachartikel erschienen in:
immobilienmanager 10/2014



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 2014

Titelmotiv © M.O.O.CON
Austrian Airlines, Wien,
ein M.O.O.CON-Projekt