

## Schwerpunkt: Unternehmensimmobilien

# Kollaboration statt Outsourcing beim Management unternehmenseigener Immobilien

**Immobilien werden von Unternehmen als Kostenfaktor und Eigenkapitalreserve mal wieder bewusster wahrgenommen. Folglich rückt auch das Management der Liegenschaften stärker in den Fokus ihrer strategischen und bilanziellen Überlegungen. Längst geht es dabei nicht nur um besitzen oder mieten, sondern auch um Kostensenkungen durch optimale Flächennutzung und professionellen Gebäudebetrieb. Hierfür einen externen Dienstleister zu beauftragen, scheuen manche Unternehmen noch aus Angst vor Kontrollverlust. Ein Ausweg könnte das Kollaborationsmodell sein, wie es der Autor vorschlägt. Dabei fungiert der Dienstleister als Berater und ausführendes Organ, während die Entscheidungs- und Überwachungskompetenz vollständig beim unternehmenseigenen Immobilienmanagement verbleibt.**

(Red.)

Immer wieder liest man, dass die Globalisierung und der dadurch verschärfte Wettbewerb zur Folge haben, dass viele Unternehmen ihre Geschäftsstrategie überdenken und neu ausrichten. Ebenso häufig wird angeführt, dass sich deshalb viele Unternehmen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und alle anderen Geschäftsbereiche auslagern oder an externe Partner übertragen. Da das Immobilienmanagement bei den meisten großen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland nicht zum Kerngeschäft gehört, sollte demnach ein großer Bedarf am Outsourcing von immobilienbezogenen Aufgaben vorhanden sein. Unterstützend wirken hier zusätzlich zwei Trends:

- Durch die dezentrale Organisation des Liegenschaftsvermögens ist in den vergangenen Jahren viel Transparenz über den Immobilienbestand und dessen Nutzung verloren gegangen. Deshalb nimmt die Zentralisierung der immobilienwirtschaftlichen Verantwortung in die Unternehmenszentralen wieder zu.

- Die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben steigt. Angefangen bei der strategischen Entwicklung von Portfolios über das Mietvertragsmanagement, das Projekt- und das Transaktionsmanagement bis hin zum Facility Management kann eine moderne Immobilienverwaltung nur noch durch ein Team von Spezialisten verschiedener Fachrichtungen erfolgreich abgebildet werden.

Durch das Zusammenwirken der beschriebenen Trends ergibt sich eine exponentielle Steigerung des theoretischen Personalbedarfs, dem jedoch in vielen Fällen eine gleichbleibende oder sogar durch Kosteneinsparungsprogramme bedingte Reduzierung des Personalstamms gegenübersteht.

### Gründe für die interne Immobilienverwaltung

Für viele Unternehmen sollte sich folglich zwangsläufig die Frage nach dem Fremdbezug von Dienstleistungen stellen. Die Wirklichkeit zeigt jedoch ein anderes Bild auf: Die Verwaltung gewerblich genutzter Immobilien erfolgt nach wie vor in großem Umfang innerhalb der Unternehmen.

Warum ist also das Outsourcing von Immobilienaufgaben in Deutschland nach wie vor nicht so populär wie in anderen Ländern? Die Gründe sind vielfältig und ebenfalls in diversen Untersuchungen und Befragungen analysiert worden. Sie reichen von Personalthemen, über den für manche Unterneh-

men intransparenten Outsourcing-Markt, die Angst vor der Auswahl des falschen Dienstleisters, lange Vorlaufzeiten wegen der komplexen Integration von Auslagerungsprozessen, Angst vor Kontrollverlust über Anwendungen, Funktionen und Entscheidungen bis hin zu Sicherheitsrisiken, da den externen Dienstleistern weitgehende Einblicke in Unternehmensinterne gewährt werden.

Dem Outsourcing stehen weiterhin sehr häufig die Bedenken über den neuen Geschäftsmodellen entgegen. Mangelndes Vertrauen in den Partner, zu große und komplexe Veränderungen und eine fehlende Rückabwicklungsfähigkeit („Outsourcing-Falle“) verstärken den Gedanken, interne Dienstleistungen nicht auszulagern.

### Auswege aus dem Dilemma

Viele Verantwortliche der unternehmenseigenen Immobilienabteilungen stehen also vor dem Dilemma, einerseits das strategische Immobilienmanagement als Aufgabe, jedoch oft nicht die dafür notwendigen Personalkapazitäten zur Verfügung zu haben – und diese Lücke auch nicht mit Externen füllen zu können oder zu wollen.

Ein erfolgreicher Ausweg aus dem beschriebenen Dilemma ist das Kollaborationsmodell, das sowohl den steigenden Anforderungen an Prozesse, Qualitätssicherung, Transparenz, Compliance, Ressourcen, Know-how-Transfer und Berichtswesen gerecht wird, ohne dass das Unternehmen in die Gefahr einer „Outsourcing-Falle“ gerät.

Grundlage des Modells ist der Verbleib der wesentlichen strategischen und steuernden Prozesse innerhalb des Unternehmens unter Einbindung der Spezialisierung und globalen Abdeckung (Marktkennntnis) des externen Dienstleisters. Der Dienstleister wird damit sowohl zum Informationslieferanten für strategische Entscheidungen, als auch zum

#### Der Autor

**Prof. Dr. Alexander von Erdély**

Head of Global Corporate Services, CBRE GmbH, Frankfurt am Main



ausführenden Organ dieser Entscheidungen vor Ort.

Das Kollaborationsmodell ermöglicht die Konzentration auf Kernkompetenzen und das Kerngeschäft der Immobilienabteilung, während die Inanspruchnahme externen Know-hows zur Beseitigung von Defiziten beiträgt, indem die Unternehmen von Spezialisierungsvorteilen und der globalen Präsenz der Dienstleister profitieren.

Wie eine solche Zusammenarbeit wirkungsvoll funktionieren kann, ist in der Tabelle dargestellt. Darin werden nach den Erfahrungen aus vielen umgesetzten Projekten die zehn wichtigsten Bestandteile eines erfolgreichen, unternehmensbezogenen Immobilienmanagements aufgezeigt.

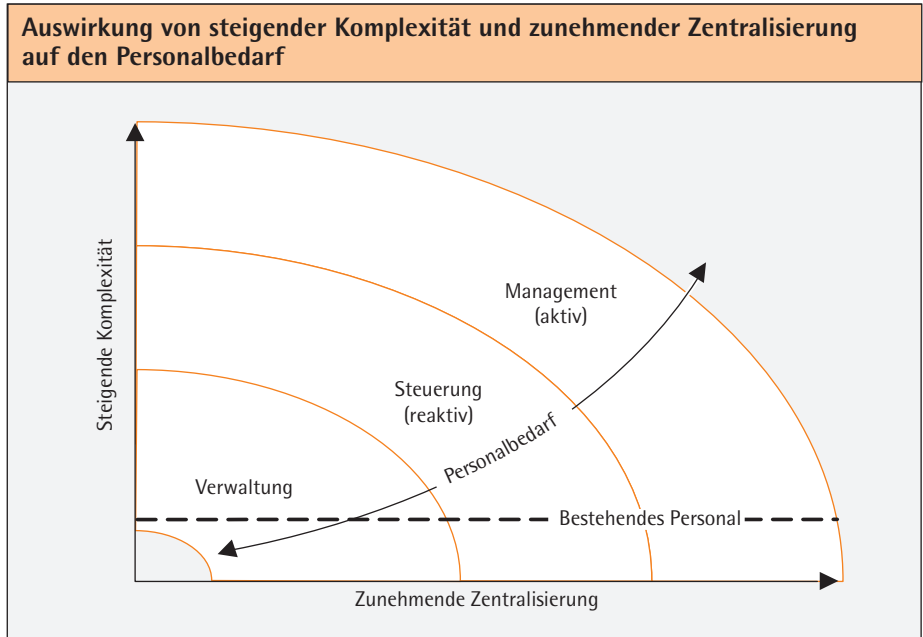
Eine erfolgreiche Kollaboration funktioniert hauptsächlich mit Zielvorgabe, Kontrolle und Steuerung, über die das Unternehmen die Arbeit des Dienstleisters anhand klar definierter Leistungsmerkmale überwacht. Ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen dem Unternehmen und dem Dienstleister sollte vereinbart und auch geübt werden.

Genauere Vertragsdefinitionen sind ebenso festzulegen wie Vereinbarungen über Schadensregulierung und Haftung bei Nichterfüllung oder nur teilweiser Erfüllung. Dazu gehören auch genaue Vereinbarungen über den Standard der Leistung, den Umfang sowie die zeitliche Abfolge.

### Steigerung von Visibilität und Durchsetzungskraft

Festzuhalten bleibt, dass das Kollaborationsmodell das Immobilienmanagement im Unternehmen nicht überflüssig macht. Im Gegenteil: Durch die exponentielle Generierung von Informationen, durch die vom Dienstleister zur Verfügung gestellte, umfangreiche Marktkenntnis und die tiefere Spezialisierung erfährt das Immobilienmanagement eine Steigerung von Visibilität und Durchsetzungskraft innerhalb des Unternehmens.

Durch die Identifizierung und Hebung von Optimierungspotenzialen erfolgt eine Stärkung der Position im Unternehmen, ohne dass zusätzliche Kosten entstehen, und trägt damit zur nachhaltigen Wertsteigerung und allgemeinen Geschäftsfeldentwicklung bei.



### Bestandteile eines kollaborativen Immobilienmanagements in Unternehmen

Nr.	Element	Unternehmen	Dienstleister
1.	Standardisierte Prozesse und Vorgänge	Zielvorgaben, Steuerung und Anwendung	Bereitstellung von Benchmarks, Erfahrungen
2.	Programm zur Kostenreduktion	Zielvorgaben, Kontrolle, Anpassungsmaßnahmen, Entscheidungen	Informationsbeschaffung, Benchmarks, lokale Marktkenntnisse
3.	Berichtswesen zu Transaktionen	Zielvorgaben, Kontrolle, Weiterbearbeitung	Informationsbeschaffung, Benchmarks, lokale Marktkenntnisse, zentrale Steuerung und Qualitätssicherung
4.	Programm zur Optimierung des Portfolios	Zielvorgaben, Kontrolle, Anpassungsmaßnahmen, Entscheidungen	Flächen-, Nutzungs- und Marktanalysen, internes Benchmarking, Arbeitsplatzoptimierung
5.	Ausschreibung und Verhandlung weiterer Dienstleistungen	Zielvorgaben, Steuerung und Entscheidung	Informationsbeschaffung, Benchmarks, lokale Marktkenntnisse, Bereitstellung Ausschreibungsplattform, Leistungsbeschreibungen, SLA
6.	Einbindung „Senior Level“ in die Vorbereitung und Umsetzung von Entscheidungsprozessen	Zielvorgaben, Kontrolle, Weiterbearbeitung und Weiterleitung an das Management-Board	Bereitstellung von „Senior Level“-Expertise in den jeweiligen Fachbereichen, Unterstützung bei der Argumentationsführung, 4-Augen-Prinzip
7.	Leistungsmessung	Zielvorgaben, Kontrolle, Anpassungsmaßnahmen	Informationsbeschaffung, Benchmarks für „Key Performance Indicators KPIs“, Berichtswesen, Executive Summary
8.	Einbringung optimaler Lösungen aus anderen Projekten	Zielvorgaben, Kontrolle	Bereitstellung von Erfahrungen anderer Projekte, Benchmarks, Workshops, Einweisung
9.	Verwaltung und aktive Steuerung von Mietverträgen	Zielvorgaben, Kontrolle, Anpassungsmaßnahmen, Entscheidungen	Informationsbereitstellung, lokale Marktkenntnisse, einheitliche Erfassung von Vertragseckpunkten, Bewertung
10.	Allgemeine Einbringung von Marktkenntnissen und -entwicklungen in das Immobilienmanagement	Zielvorgaben, Kontrolle, Entscheidungen	Informationsbereitstellung, lokale Marktkenntnisse, Erfahrungen anderer Projekte im gleichen Marktumfeld, Benchmarks