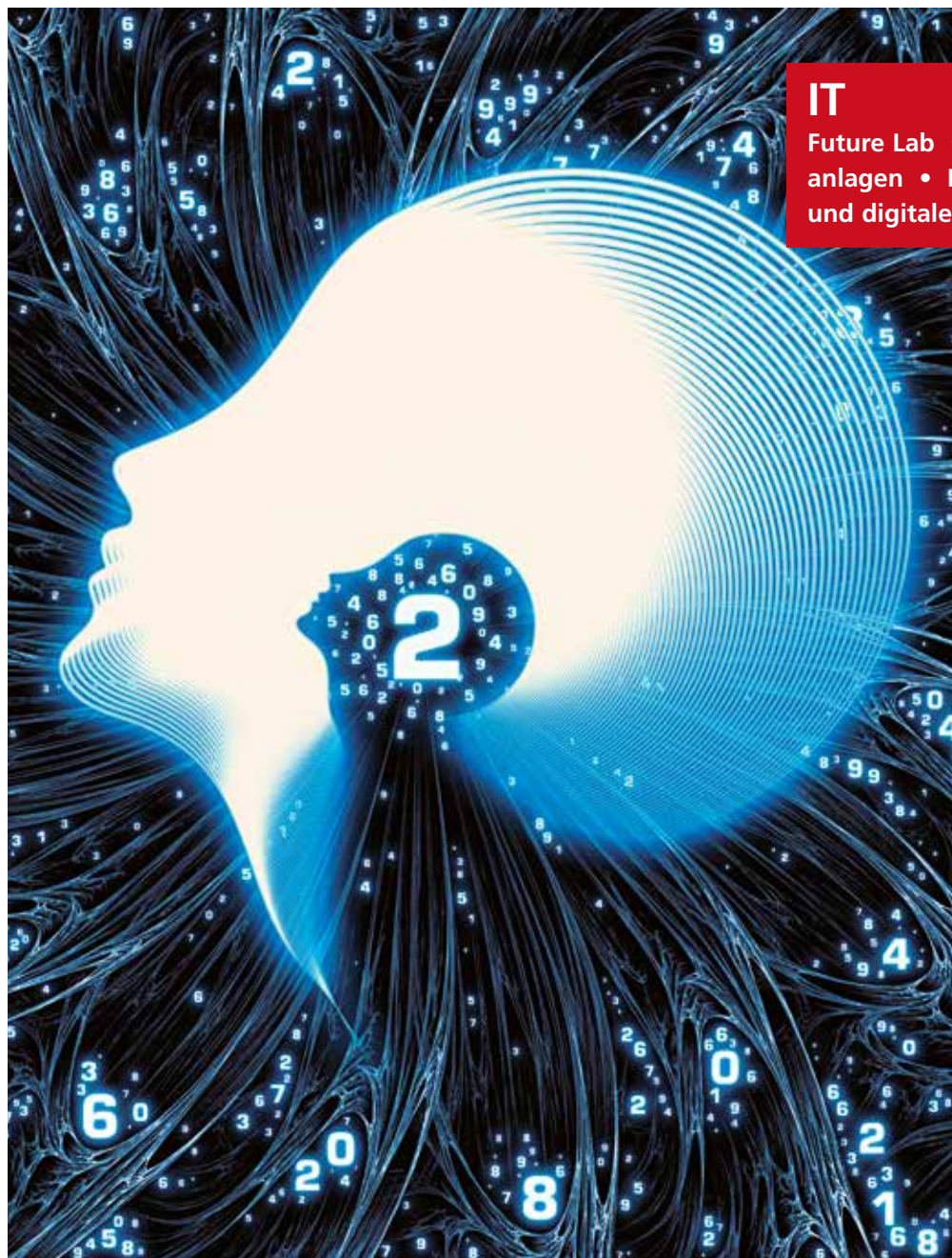


# Der Facility Manager

Mit Stellenmarkt auf S. 8

Mai 2017  
Heft 5, Jahrgang 24

Gebäude und Anlagen  
besser planen, bauen, bewirtschaften



## IT

Future Lab • Bestandsanalyse von Außenanlagen • Projekträume • Datenmodell und digitaler Ordnungsrahmen 20

RICS-Studie  
FM-Image 12

Modulares  
Bauen 36

Flachdach-  
instandhaltung 42

Moderne  
Bürowelten 52

Leserbrief zum Beitrag  
„Immobilienmanagement bei Corporates“  
in „Der Facility Manager“, Ausgabe 4/2017



Sehr geehrter Herr Häusser,  
sehr geehrter Herr Zimmer,

Ich habe mich sehr gefreut, in der letzten Ausgabe von „Der Facility Manager“ einen dezidierten Bericht von Ihnen zum Thema Immobilienmanagement bei Corporates zu lesen. Sind es doch die Corporates, die auch unser Institut maßgeblich beschäftigen, sind wir doch so gut wie gar nicht in der reinen Immobilienwirtschaft unterwegs.

Und insbesondere das Corporate Real Estate Management, ob – wie von Ihnen treffend angemerkt – inklusive einer Betrachtung des FM-Bereichs, exklusive oder beides zusammen hybridartig integriert, steht damit immer wieder im Zentrum unserer Untersuchungen und Veränderungsarbeit.

Ich habe an vielen Stellen Ihres Artikels vehement mit dem Kopf genickt, würde mich aber auch glücklich schätzen, an der ein oder anderen Stelle noch Anmerkungen zum Ausdruck bringen zu dürfen. Wenn Sie gestatten, vorzugsweise in derselben Gliederungsform, die Sie thesenartig in neun Betrachtungsfelder geordnet hatten.

### Desinvestments bei Corporates

Ich stimme Ihnen 100 % zu, das Thema Desinvestment steht bei den allermeisten Corporates nicht unbedingt auf der professionellen Seite der Unternehmensaktivitäten. Allerdings schreiben Sie von der immobilienwirtschaftlichen Expertise, die aus dem CREM-Bereich diesbezüglich zu wenig genutzt wird. Unsere Erfahrung ist, dass es mit dieser Expertise zuweilen aber auch nicht allzu weit her ist. Zumindest nicht in Bezug auf die Kenntnisse rund um die sogenannten betriebsnotwendigen und selbstgenutzten Flächen. Diese stehen in der Regel (und auch nach der Lehre!) nicht im Fokus der CREMler, stellen aber in der Regel das wichtigste und größte Teilportfolio bei Corporates dar. Und genau hier ist die Expertise eher gering. Werden Teile dieses Portfolios nun nicht mehr benutzt oder benötigt, fängt auch der interne „Experte“ meistens wieder von null an, und in der Regel kennt er sie nicht einmal. Wer gehört und eingebunden werden will, kann und sollte sich diese Lücken nicht leisten.

### Nachhaltigkeit und Marketing

Dem ist wohl so. Die Nachhaltigkeit läuft zumindest Gefahr, auf Corporate-Standorten eher zu einem Marketing-Thema denn zu einem Masterplan zu werden. Allerdings sehen wir auch viele vorbildliche Aktivitäten. Diese basieren allerdings durchgehend nicht auf dem Portfolio. Denn hier gilt wie überall: Das nachhaltigste Portfolio ist dasjenige, das ich überhaupt nicht mehr benötige. Womit wir wieder beim Desinvestment bzw. bei der Auslastungs- und Nutzungsoptimierung wären, weniger beim ökologischen Zustand der Immobilie.

### Transparenz in der Immobiliensteuerung

Sie schreiben, dass sich die Kriterien der Immobiliensteuerung im Portfolio-/Assetmanagement stark von denjenigen des FM unterscheiden. Gemeint ist sicherlich, dass das FM sich eher auf die Steuerung von Dienstleistungsbereitstellung und das PFM/AM sich eher auf die Steuerung der

Infrastrukturbereitstellung konzentriert. Soweit einverstanden. Aber wenn das PfM/AM – wie in den meisten CREM-Organisationen gelebt – sich wiederum vorzugsweise auf die Bereitstellung von Mietflächen (und das systembedingt natürlich „nur“ bezogen auf das Teilportfolio „nichtbetriebsnotwendig, fremdgenutzt“) konzentriert, dann wird deutlich zu kurz gesprungen. Ihre treffende Bemerkung, sich die Entwicklung des Flächenbedarfes des Kerngeschäfts immer genau vor Augen zu führen, bleibt dabei zumeist auf der Strecke, da dies schlicht und ergreifend nicht zum Fokus des CREM gehört. Hier wäre ein echtes Corporate Facility Management gefordert, das nach der Maßgabe arbeitet: „Stell die Infrastruktur so in Menge und Qualität zur Verfügung, wie Kerngeschäft und Unternehmenszweck sie benötigen, und betreibe sie sicher.“

## IT und Digitalisierung

Tja, was soll ich sagen. Ein Trauerspiel in den meisten Fällen. Aber ein Prozessmodell, das sich auf den Immobilienlebenszyklus bezieht, ist unserer Erfahrung nach definitiv zum Scheitern verurteilt. Die beiden führenden Prozesse für taugliche Datenmodelle werden zukünftig die Bereitstellung von Infrastruktur im Verlauf des Bedarfszyklus (Bedarfe des Kerngeschäfts, sonst wäre man in der Immobilienwirtschaft und nicht beim Corporate) und die Bereitstellung von Dienstleistung im Verlauf des Auftragszyklus sein. Alles andere geht an der betrieblichen Praxis vorbei. Und der Lebenszyklus von Immobilien ist prozesstechnisch – sorry, für meine deutlichen Worte – vollkommen überbewertet und eher ein Produkt von Verbandsinteressen.

## Property Management bei Corporates

Vollkommen richtig, dem Corporate-FM fehlen oftmals vorgelagerte Wertschöpfungsstufen und klar definierte Management-Strukturen. Diese gibt es in der FM-Modellwelt aber bereits – und zwar gezielt auf die Belange von Corporates abgestimmt. Und sie unterscheiden sich erheblich von den

kaufmännischen Ansätzen der Property-Management-Welt, die die Aufdeckung von Assetpotenzialen bei betriebsnotwendigen Assets nicht beherrscht. Der Weg zum PM ist für Corporates damit nicht automatisch der richtige. Professionelleres FM kommt (käme?) dem Corporate-Ansatz deutlich näher.

## Innovative Ansätze

Zustimmung ohne Einschränkung, Innovationen auf dem Gebiet Organisationsmodelle und ganzheitlicher Betriebsmodelle finden kaum Gehör bzw. Investitionsbereitschaft. Zumindest im Status quo. Punktuell sehen wir dort aber langsam eine gewisse Entwicklung Einzug halten.

## Attention auf Vorstandsebene

Dass es grundsätzlich mit dieser Beachtung nicht zum Besten gestellt ist, liegt sicherlich aber auch an der mangelnden und professionellen Sichtbarkeit seiner Protagonisten. Wer sich im Konzern wirklich Beachtung verschaffen will, weil er gestalterische Visionen und unternehmerische Ziele verfolgt, dem gelingt das auch.

Aber warum geht es bei der Abwägung von unterschiedlichen Organisationsmodellen immer wieder „nur“ um Budgets und deren Verantwortung? Ein professioneller Immobilienbereich (ob CREM und/oder FM) wäre doch auch in der Lage, wie ein Eigentümer-Bereitsteller zu agieren. Und die haben nie Budgets, die machen Umsatz und investieren. Das geht auch in einer intern geregelten 0%-Rendite-Welt von Corporates, um das Kerngeschäft nicht unnötig zu belasten.

## Fehlende Vergabestrategien

Dass unterschiedliche Leistungsbilder auch voneinander getrennt bei Vergaben behandelt werden sollten, sollte sich von selbst verstehen – stehen dahinter doch in der Regel völlig andere Dienstleister-Kompetenzen und -Leistungsportfolios. Aber bezüglich Ihrer Ausführung der zweifellos fehlenden Vergabestrategien fehlt mir ein Aspekt, der sich in unseren Corporate-Projekten regelmäßig als der relevanteste herauskristallisiert:

das vollständige Fehlen praxis-, rechts- und revisionstauglicher Steuerungsmodelle. Und damit meinen wir nicht Vertragssteuerung und Outputkontrollen, sondern die kontinuierlich präventive Sicherstellung vereinbarter Leistungserbringung. In der Welt der Ergebnisorientierung ist diese nämlich nicht gegeben. Und dafür benötigt es neben gezielter Steuerungs-Kompetenzen auch völlig neuer und detaillierterer Leistungsverträge, die aber immer noch einen werkvertraglichen Charakter haben müssen. Erst danach sollten sich Corporates mit Vergabelosen und Internationalisierung beschäftigen, denn sonst sind sie hinsichtlich Transparenz sowie Legal- und Corporate-Compliance hoffnungslos verloren.

Tja, und in Bezug auf die Betreiberverantwortung ... wie recht Sie haben! Dieser Absatz bleibt aber (so wie bei mir auch) im Plädoyer hängen. Hier passt die Überschrift „Viel erreicht ...“ auch nach unserer Erfahrung leider immer noch so gar nicht.

Zusammenfassend gibt es für CREM und FM in der Tat wirklich noch viel zu tun. Und ob sie es getrennt, gemeinsam oder integriert machen – vollkommen egal. Nur sollte es im Zeichen des Corporate-Ansatzes geschehen, also mit dem Kerngeschäft und nicht mit dem Immobiliengeschäft im Fokus. Der Property-Ansatz ist für Unternehmen, die AUF der Infrastruktur ihr Geld verdienen und nicht MIT, vollkommen fehl am Platze.

Holger Knuf,  
Leiter des Internationalen Instituts  
für Facility Management