

Aufgaben von Corporate Real Estate und FM

Unter Corporate Real Estate Management (CREM) wird das aktive, ergebnisorientierte, strategische wie operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Immobilien verstanden¹. Facility Management (FM) umfasst die Erbringung technischer, kaufmännischer und infrastruktureller Dienstleistungen für Immobilienobjekte; es geht jedoch über die isolierte Betrachtung von Immobilien hinaus, indem auf die Integration von Menschen, Immobilien, Anlagen und Einrichtungen abgestellt wird, um den Unternehmenszweck zu unterstützen und nachhaltig zu gewährleisten².

■ Hans R. Hauri, Michael Löchl, Kay W. Axhausen

Diese Definitionen geben klar vor: Der Unternehmenszweck steht im Vordergrund. CREM und FM müssen die Unternehmensstrategie in eine Corporate Real Estate Strategie übersetzen.

Problemstellung

Die Corporate Real Estate Strategie soll die Geschäftsstrategie des Unternehmens reflektieren. Dazu muss sie im Wesentlichen aufzeigen, wo welche Immobilie, zu welchem Zweck und zu welchen Kosten genutzt werden soll. Damit werden zwei wichtige Fragestellungen aufgeworfen:

- Wie viel Gebäudefläche bzw. wie viele Immobilien braucht ein Unternehmen, um die Zweckbestimmung zu erreichen?
- Wo müssen diese Immobilien sein?

Der vorliegende Aufsatz setzt sich mit diesen Fragestellungen am Beispiel einer Versicherungsgesellschaft auseinander. Ganz bewusst wird nicht auf die Besitzverhältnisse eingegangen (*property outsourcing*). Losgelöst von den Besitzverhältnissen soll die Frage des «wo» und «wie viel» logisch-rational hergeleitet werden.

Wir gehen hier davon aus, dass die Beantwortung dieser Fragen eine Gesamtleistung von CREM und FM ist und nicht der einen oder anderen Disziplin prioritär

zugeordnet werden soll. Die Legitimation für diese Betrachtung liegt in der eingangszitierten Definition der Begriffe.

Eckwerte der Immobilienstrategie

Die Immobilie ist nie Selbstzweck. Sie dient der Wertanlage, einer bestimmten Nutzung oder manifestiert eine Emotion, wie zum Beispiel ein Denkmal. Immobilien sind logistische Güter besonderer Prägung, denn auch auf Immobilien treffen die aus der Logistik bekannten fünf R's zu: Sie müssen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität, zu den richtigen Kosten, in der richtigen Menge sein. Das Besondere an der Immobilie ist, dass sie standortgebunden ist. Die Langfristigkeit des Immobilienengagements erfordert deshalb eine entsprechende Strategie und eine daraus abgeleitete Mehrjahresplanung.

Eine unternehmerische Immobilienstrategie klärt folgende Punkte³:

1. Minimierung der Belegungskosten,
2. Flexibilität,
3. Förderung von Personalführungszielen,
4. Unterstützung der Werbebotschaften,
5. Unterstützung des Verkaufs und der Verkaufsprozesse,
6. Schaffung von guten Voraussetzungen für Produktion, Prozesse und Dienstleistung,
7. Erleichterung der Führungsprozesse und des Wissenstransfers,
8. Berücksichtigung des Immobilienwertes aufgrund der Geschäftstätigkeiten.

¹ SCHULTE, Karl-Werner (Hrsg.); *Immobilienökonomie*, S. 63; 2005 Oldenbourg.

² Ebd. S. 61.

³ NOURSE/ROULAC; *Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy*; *The Journal of Real Estate Research*, 1993, Volume 8, Issue 4



Zentralisierung von Funktionen in optimaler Infrastruktur.

Viele heute vorhandene Daten erlauben uns, die Standortfragen mit quantitativen Modellen logisch zu beantworten.

Wieviele Immobilien braucht ein Unternehmen?

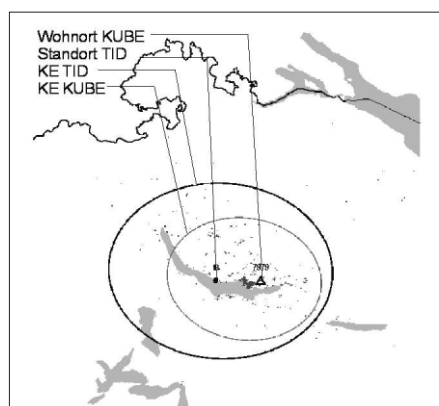
Am Anfang steht die Zweckbestimmung der Immobilie. Bei einer Versicherungsgesellschaft ist die Immobilie in den meisten Fällen mit dem Sitz einer «Generalagentur» (oder einem Derivat davon) gleich zu setzen. Die Definition des Zweckes muss verschiedene Aspekte beleuchten:

- Beherbergt die Immobilie vorwiegend Arbeitsplätze für Angestellte im Ausendienst, muss sie demnach möglichst gut erreicht werden können. Für eine Versicherungsgesellschaft, deren Mitarbeitende hauptsächlich auf das private Fahrzeug angewiesen sind, würde diese primäre Zweckbestimmung Innenstadtlagen ausschliessen, da gerade in Innenstädten Parkplätze teuer und manchmal auch selten sind.
- Ist die Immobilie hauptsächlich Anlaufstelle für Kunden, muss sie sich optimalerweise im Aktivitätenraum der bestehenden und potenziellen Kunden befinden. Da gilt es zu untersuchen, wo sich diese Kundschaft zu welchem Zeitpunkt aufhält.
- Beherbergt die Immobilie vorwiegend Arbeitsplätze für Innendienstfunktionen, sollte sie mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar sein sowie gute und günstige Arbeitsumgebungen bieten.

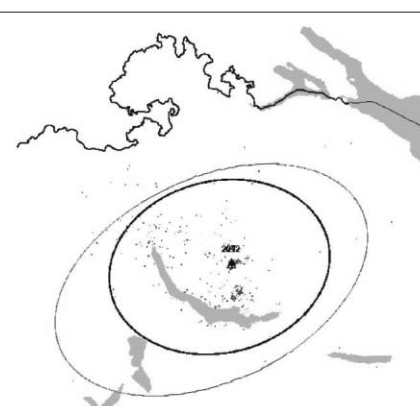
Aufgrund dieser Überlegungen müssen je nach Zweck der Immobilie bestimmte Faktoren untersucht werden. In einem ersten Schritt bietet sich dazu die kartografische Visualisierung verschiedener betriebsinterner Daten an:

- Wohnorte der Kunden,
- Wohnorte der Kundenberater,
- Standorte der Agenturen,

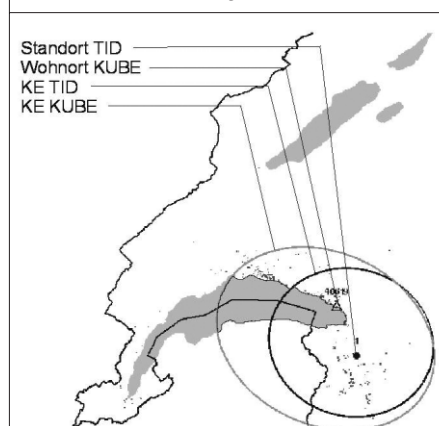
Aktivitätenräume bzw. Standortgebiete von Bevölkerungsschichten und den Agenturen oder Kundenberatern zugehörigen Kunden mit Hilfe von Konfidenz-ellipsen⁴.



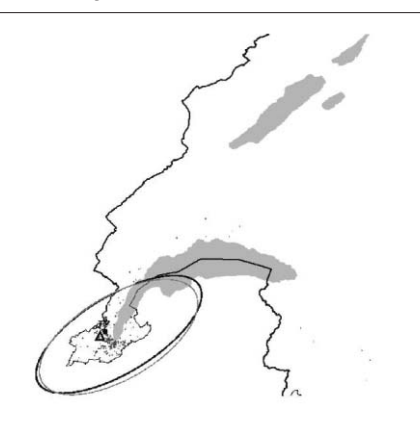
Beispiel 1: Der Aktivitätenraum des Kundenberaters befindet sich innerhalb des Aktivitätenraums der Generalagentur.



Beispiel 2: Der Aktivitätenraum des Kundenberaters ist massiv grösser als derjenige der Generalagentur.



Beispiel 3: Der Kundenberater hat einen grösseren Aktivitätenraum als die Generalagentur.



Beispiel 4: Der Aktivitätenraum von Kundenberater und Generalagentur sind praktisch deckungsgleich.

KUBE: Kundenberater
TID: Generalagentur

KE: 75% Konfidenzellipse: Sie ist die zweidimensionale Verallgemeinerung der Idee des Konfidenzintervalls. Sie erfasst den Raum, in dem ein gegebener Anteil aller Kundenstandorte liegt, die Kontakte mit dem Kundenberater, oder einer Agentur haben.

Beispiele von Aktivitätenräumen dargestellt mit 75% Konfidenz-ellipsen.

- Distanzen zu Kunden,
- Arbeitswege,
- usw.

Das folgende Beispiel zeigt eine geografisch-statistische Untersuchung, in welchem Gebiet sich 75% der Kunden eines bestimmten Kundenberaters und der entsprechenden Generalagentur befinden. Die Erkenntnisse sind bemerkenswert:

- Der Wirkungskreis eines Kundenberaters, in dem 75% seiner Kunden wohnen, kann relativ gross sein.
- Innerhalb des Wirkungskreises einer Generalagentur befinden sich andere Generalagenturen. Dies kann durchaus erwünscht sein, zeigt aber auf, dass die Gefahr von mehrfach redundanten Infrastrukturen besteht.

- Die Wirkungskreise von Kundenberater und Generalagenturen müssen nicht deckungsgleich sein.

Die Feststellung der sich überlagernden Infrastrukturen führt zur Frage, ob gewisse Funktionalitäten in einer zentralen Immobilie gebündelt werden können und somit weniger, dafür zentralere Immobilien gebraucht werden und ob kleinere, dezentralisierte Immobilien benötigt werden, um den Kundenkontakt zu erleichtern.

Dieser geografisch-mathematische Prozess stellt eine Alternative zu emotionalen Standortwahlentscheidungen dar. Weitere Quantifizierung und Darstellung von Daten, wie zum Beispiel Einkommen, Dichte von Motorfahrzeugen und Bevölkerungsalter in Gemeinden lassen Abschätzungen

⁴ SCHÖNFELDER/AXHAUSEN; *Activity spaces: Measures of social exclusion?*; *Transport Policy* 2004 Volume 10, Issue 4, 272-286

von Marktpotential zu, die die Standortwahl von Immobilien ebenfalls beeinflussen können.

Wo sollen die Immobilien stehen?

Rechtfertigt der Umsatz der Innenstadt-Filiale den teuren Mietpreis? Diese Frage wird wohl jeden Unternehmer beschäftigen. Der Vergleich des Quadratmeterpreises mit dem erwirtschafteten Umsatz mag da einen Anhaltspunkt geben. Der moderne Facility Manager verfügt aber über ein wesentlich genaueres Instrumentarium, um diese Vergleiche anzustellen. Der Flächenbaum nach DIN277/sia 416⁵ lässt eine klare Qualifikation des Quadratmeters zu.

Mit den Erkenntnissen über Zweck der Immobilien und über eine allfällige Zentralisierung von Funktionen lassen sich weitere Abwägungen definieren:

- Wie lange soll der durchschnittliche Arbeitsweg für Mitarbeitende sein?
- Wo halten sich die bestehenden und die potenziellen Kunden auf?
- Wo sind die Märkte?

Gerade die Fragestellung nach den Kunden, respektive Märkten lassen sich mit vorhandenen räumlichen Daten heute relativ genau beantworten. Ein Markt kann sich beispielsweise im steuerbaren Einkommen einer Gemeinde widerspiegeln oder in der Anzahl Autos pro Haushaltung. Mit diesen Daten lassen sich aussagekräftige Marktpotenziale abschätzen.

Die idealen Unternehmensstandorte unter Berücksichtigung der Minimierung der Arbeitswege der Angestellten und der

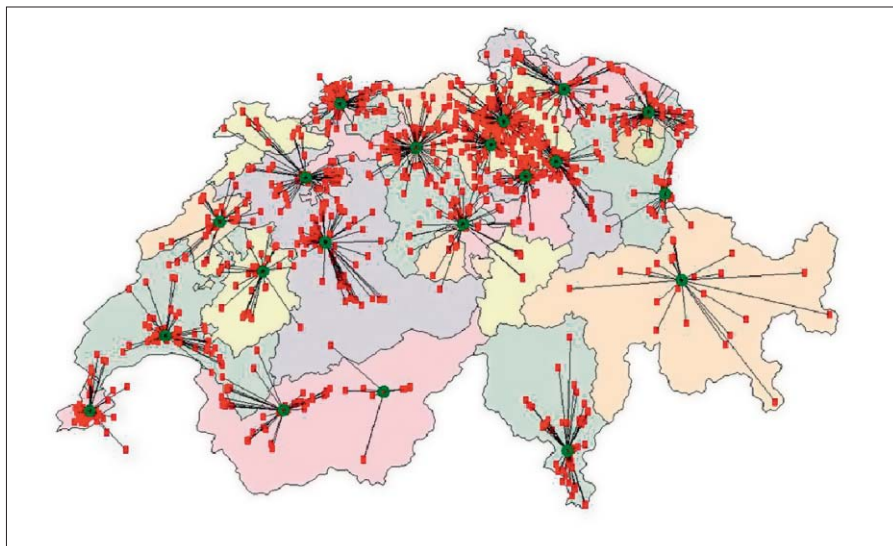
Distanzen zu Kunden lassen sich mit genetischen Algorithmen optimieren. Wieder am Beispiel einer Versicherungsgesellschaft könnte die Frage lauten: Wie viele Generalagenturen, als Büroarbeitsplatz für die Kundenberater braucht es, wenn 90 Prozent der bestehenden Kundenberater einen Arbeitsweg von ca. 12 Kilometer haben sollen und wo sollten diese Standorte sein. Mithilfe eines genetischen Algorithmus⁵ kann diese Optimierungsfrage gelöst werden.

Folgerungen

Die wohl wichtigste Aufgabe von Corporate Real Estate Management und Facility Management ist die Übersetzung der Geschäftsstrategie in die Immobilienstrategie. Dabei gilt es als wichtigstes Element den Standort- und Flächenbedarf zu beurteilen. Zur Beantwortung dieser Fragen können statistische und geografische Daten aufbereitet und ausgewertet werden, die Standortentscheide auf quantitative Grundlagen abstützen lassen. Die Vielfalt von vorhandenen Daten erlaubt sehr zielgerichtete Aussagen. Im Vordergrund steht die klare Definition der Zweckbestimmung der Immobilie. Aussehen, Architektur und Werbung sind nachgelagerte Entscheide.

⁵ Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein sia: Dokumentation d0165 Kennzahlen im Immobilienmanagement, Flächenbaum sia 416, Zürich, 2000

⁶ Nach TEIGELER, Thorsten; CALEO Consultants



Darstellung eines mit genetischem Algorithmus berechneten Sollkonzeptes.



Hans Rudolf Hauri

leitet die Logistik einer weltweit tätigen Versicherungsgesellschaft in der Schweiz. Er hat damit die Verantwortung über alle betriebsnotwendigen Liegenschaften dieses Konzerns in der Schweiz. Nach seiner Grundausbildung bildete er sich zum dipl. Kaufmann HKG weiter und schloss ein Nachdiplomstudium in Führung ab. Nach dem Studium am Center for Urban and Real Estate Management (CUREM) erfolgte die Promotion 2006 zum Master of Science in Real Estate (CUREM).



Michael Löchl

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme (IVT) der ETH Zürich. Seine Arbeitsschwerpunkte sind räumliche Analysen und Modellierung, hedonische Immobilienbewertung sowie Markt- und Standortforschung. Im Anschluss an ein Studium der Raum- und Verkehrswissenschaften in Dortmund sowie Atlanta hat er zunächst an einem Forschungsinstitut im Bereich der EU-Politikberatung gearbeitet.



Kay W. Axhausen

Dr. Ing., ist seit 1999 Professor für Verkehrsplanung an der ETH Zürich. Vorherige berufliche Stationen waren die University of Oxford, Imperial College, London und die Leopold-Franzens-Universität, Innsbruck. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Messung und Modellierung des Verkehrsverhaltens, Verkehrstagebücher, Stated-Response-Ansätze, Entscheidungsmodelle und Mikrosimulation. Seine Arbeitsgruppe (www.ivt.baug.ethz.ch/vp.html) konzentriert sich im Moment auf Fragen der Bewertung von Verkehrssystemen, die agenten-basierte Simulation der Verkehrsnachfrage in grossen Netzen und der Wechselwirkung zwischen Raumentwicklung, Verkehrsverhalten und sozialen Netzen. Er ist Mitherausgeber von «Transportation».

Fotos: zVg