

CORPORATE REAL ESTATE / Optimale Nutzung des Standortes und der Flächen bringt Wettbewerbsvorteile

# Immobilien-Management wird oft vernachlässigt

Von KARINA JUNGHANNS

Die Kosten eines Unternehmens für die Unterhaltung der zumeist eigenen Immobilien sind beinahe so hoch wie die Aufwendungen für das Personal. Gleichwohl kennen viele Firmen nicht die Größe ihres Immobilienbesitzes und können ihn deshalb nicht optimal nutzen.

HANDELSBLATT, Donnerstag, 23.11.95  
 DÜSSELDORF. Die sinnvolle Nutzung des Immobilienbestandes wird insbesondere für Großunternehmen in Zeiten eines wachsenden Wettbewerbs zunehmend bedeutsam. Gleichwohl verkennen viele Unternehmen die strategischen Möglichkeiten mit diesem wertvollen Wirtschaftsgut.

„Große Konzerne wissen verhältnismäßig wenig über ihren Immobilienbestand und ihren Bedarf. Firmeneigene Immobilien tauchen lediglich in den Bilanzen als Buchwerte auf der Aktivseite auf, obgleich sie einen bedeutenden Marktwert und ein erhebliches Beleihungspotential haben“, erläutert Caspar Freiherr von Weichs, Geschäftsführer der Freiherr von Weichs & Partner GmbH, München. Andererseits binden und verschlingen Immobilien unerhört viel Kapital, wobei der „Output“ denkbar gering sein kann.

Um die Wertschöpfung des Kerngeschäfts des Konzerns zu optimieren, rät er Unternehmen zu einem professionellen Immobilien-Management, das unter dem Schlagwort „Corporate Real Estate“ viel zitiert wird.

Als Oberbegriff umfasse es sämtliche Dienstleistungen, die zur optimalen Planung, Nutzung und Nutzungsanpassung von Gebäuden, deren Anlagen und Einrichtungen benötigt werden. Dazu gehören Facility Management, Property Management, das Development, die reine Verwaltung, eine Finanzierungs- und Researchabteilung, strategische Datenbanken und das Maklergeschäft. Bis auf die strategische Komponente könnten, je nach vorhandener Immobilien-Kompetenz, alle Dienstleistungen „outsourced“ werden.

„Wir versuchen die Wertschöpfung des Kerngeschäfts mit Hilfe von Corporate Real Estate zu optimieren. Das Kerngeschäft, dazu gehören Produktion, Vertrieb und die Verwaltung, muß optimal laufen“, führt von Weichs im Gespräch mit dem Handelsblatt weiter aus.

## Produktionskosten werden gesenkt

Im nächsten Schritt – als Aufgabe des professionellen Facility-Managements – werde der Standort auf Flächeneffizienz hin analysiert. Bringt er Wettbewerbsvorteile oder Nachteile für das Kerngeschäft? Ist der Standort für das Kerngeschäft intern optimal organisiert? Wie können nicht betriebsnotwendige Flächen besser genutzt werden? Sollen die Flächen reduziert werden? Soll der Standort verkauft werden? Ist eine Ansiedlung auf der grünen Wiese interessanter?

„Autos müssen an einem strategisch günstigen Standort produziert werden. Abläufe, Flächen und Beleihungsreserven müssen optimal genutzt werden. Es ist wichtig, daß das Auto, das zum Kerngeschäft des Unternehmens gehört, im Wettbewerb möglichst kostengünstig produziert wird“, veranschaulicht von Weichs die Strategie.

Corporate Real Estate müsse sich der Konzernstrategie unterordnen. So dürften unter dem Kostendruck der Produktion Standorte und Arbeitsplätze – als scheinbar günstigste Lösung – nicht einfach ins Ausland verlagert werden. Jeder Produzent habe ein Interesse, den Absatzmarkt zu erhalten und in seiner Nähe zu wettbewerbsfähigen Kosten zu produzieren.

Deshalb seien unattraktive Standorte attraktiv zu gestalten. Ungenutzte oder fehlgenutzte Ressourcen und Kapitalallokationen müßten zur Erhöhung des langfristigen Shareholder-Values sinnvoll genutzt werden. So sei es denkbar, an einem vorhandenen Standort, der nur noch teilweise gebraucht wird, produktionsnahe Betriebe oder Just-in-time-Lieferanten anzusiedeln. „Es muß in erster Linie interaktiv, sprich 'corporate' gedacht werden, nicht 'real estatemäßig', lautet sein Rat.

## Geld für weitere Investitionen

Dabei sollte der Gesamtmarkt betrachtet werden. Oftmals würden Industriareale mit hohem Erlös verkauft, die eines Tages fehlen könnten. „Wenn wir so fortfahren, haben wir in 10 Jahren keine genehmigten Industriestandorte mehr, sondern nur noch genehmigte Bürostandorte. Aber ohne Industrieansiedlungen können die Büros nicht vermietet werden“, warnt von Weichs.

Produktionsungeeignete und nicht betriebsnotwendige Grundstücke beispielsweise sollten von einem Developer entwickelt und verkauft werden. Mit diesem Geld könnten weitere Investitionen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Erhöhung der Wertschöpfung und Sicherung der Arbeitsplätze des Unternehmens finanziert werden. Durch Portfoliomischung seien erhebliche Finanzierungseffekte zu erreichen.

All dies seien jedoch strategische Entscheidungen, die möglichst nicht aufgrund einer taktischen Notwendigkeit gefällt werden sollten. „Wenn erst das Tafelsilber verkauft wird, ist es meist zu spät“, meint von Weichs.

Leider dauere es sehr lange, um ein professionelles Corporate Real-Estate-Management umzusetzen. Um eine Organisationseinheit mit einer Datenbank und Bestands-Analyse aufzubauen vergehe ein Jahr, um Ergebnisse zu erzielen gut drei Jahre. Nur wenige Unternehmen hätten ihre Grundstücke immobilienorientiert mit den entsprechenden Flächen- und Nutzungsangaben erfaßt. Die Finanzbuchhaltungen verfügten allenfalls über einen Anlagespiegel.

Jedes Unternehmen müsse zudem einzeln analysiert werden. Standardlösungen gebe es nicht. Selbst innerhalb einer Branche gleichen sich nicht die Probleme, so von Weichs. Dazu seien die Standorte, die Ansprüche und die Wettbewerbssituation und vor allem die Unternehmensstrategien zu unterschiedlich.

