



Bild: ikenstock/stock.adobe.com

Bild: blankstock/stock.adobe.com



LESERBRIEF ZUM BEITRAG „KPIs FÜR DIE BRANCHE“
IN AUSGABE 1-2/2021

ZIA-KPIs aus Corporate-Sicht

Der Zentrale Immobilienausschuss (ZIA) hat in der Veröffentlichung „Leading KPIs im Corporate Real Estate Management“ zu erkennen gegeben, welches Verständnis von CREM dort gelebt wird.

Was ist das Problem?

Der Versuch, immobilienwirtschaftliche Methoden und Ansätze in das Umfeld von Corporates zu übertragen, ist so alt wie die Immobilienwirtschaft selbst: Entwickeln, Vermarkten, Handeln und Halten von Immobilien zur Erzielung von Gewinnen ist die Grundmaxime der Immobilienwirtschaft. Steuerliche Anreize dabei zu realisieren, spielt ebenso eine Rolle, wie Wertsteigerungseffekte gewinnbringend zu nutzen.

In der Entstehung der CREM-Organisationen waren ihre Akteure häufig unter dem

Gesichtspunkt der Vermarktung ungenutzter, nicht betriebsnotwendiger Grundstücke und Immobilien unterwegs. Später dann als „Eigentümerversreter“ und Vermieter der Flächen an das Kerngeschäft. Dabei verfolgten sie das Ziel, mit der Mieter-Vermieter-Beziehung das Kerngeschäft dazu zu bringen, mit weniger Fläche auszukommen, da diese kostspielig ist. Nebenbei wurden die Gewinne mit niedrigeren Steuersätzen bedacht, sofern die Immobiliengesellschaft ihre Befreiung von der Gewerbesteuer geltend machen konnte.

Den Anforderungen der heutigen Organisationen wird der immobilienwirtschaftliche Transfer nicht gerecht. Zum einen, weil das Kerngeschäft aus viel mehr Flächenarten besteht als die handelbaren Büro- und Logistikflächen, zum anderen, weil das

CREM eine unterstützende Wirkung für die Organisation entfalten muss, um als Partner der Kerngeschäftsverantwortlichen deren Veränderungen bestmöglich zu realisieren. Dafür, die Finanzmittel des Unternehmens zu verwenden, um Projekte für Dritte zu entwickeln, opfert ein Corporate seine Liquidität heute nicht mehr.

Wofür brauchen also CREM-Verantwortliche KPIs?

1. Zur Steuerung der Bereitstellung von Flächen und Ausstattungen für die Geschäftsprozesse des Unternehmens/der Organisation (auch aus öffentlicher Hand).
2. Zur Verfolgung und für das Monitoring des Ziels, den Produktionsfaktor Fläche möglichst effizient und damit ressourcenschonend auszulasten.
3. Zur Kapitalisierung von ungenutzten Flächen (durch Zuführung einer Nutzung) bzw. Vermeidung von Leerstand.
4. Zur Steuerung der Funktionalität und des Werterhalts der Assets über eine vereinbarte Substanzerhaltungsrate und damit der Vermeidung eines schleichenden Werteverzehrs.
5. Zum Nachweis, dass die Assets einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten (als Produktionsfaktoren, als Motivator für die Mitarbeiter im Sinne der Arbeitswelten und als Imagebilder für Besucher, Kunden, Gäste und Bewerber).
6. Als Kennwert für den Anteil der Kosten für die Bereitstellung in der Deckungsbeitragsrechnung bestehender und zukünftiger Produkte oder Dienstleistungen.
7. Als Steuerungsgröße für den Produktionsfaktor Fläche, ausgedrückt als Aufwand für die Bereitstellung in Kosten pro Nutzungsstunde bzw. Kosten pro Nutzungseinheit.

Initial[®]

Die Hygiene-Experten

Hand drauf – und drunter:
**Wir haben Hygiene
 voll im Griff.**


 reddot award 2014
 winner



No Touch-Händedesinfektionsspender
 der Initial Waschraumserie Signature



Bild: peshkov/stock.adobe.com

Wie wirkt sich die Arbeitsplatzgestaltung auf Motivation und Kreativität der Mitarbeiter aus? Das CREM sollte dafür eine Antwort haben.

Was sind KPIs nicht?

KPIs sind keine Benchmarks. Wer das nicht erkennt, kennt auch nicht den Unterschied zwischen einem Standort und einem Ziel. Benchmarks als Zielwerte zu verwenden bedeutet, mit Vergleichszahlen aus der Vergangenheit seine Zukunft bestimmen zu wollen. Das wäre zu vergleichen mit dem Lenken des Autos durch das Bild im Rückspiegel. Sie können aber die Strecke nur erkennen und Ihr Fahrverhalten entsprechend anpassen, wenn Sie nach vorne schauen, wo die interessanten und relevanten Informationen sind. Es geht auch mit dem Blick zurück, allerdings ist es dann eher Zufall, ob Sie das Ziel erreichen, vom Zustand des Fahrzeugs ganz abgesehen. Dass Sie dabei Ihr Fahrzeug kennen, einen Führerschein besitzen, mit den Funktionen des Fahrzeugs vertraut sind und schon etwas Erfahrung gesammelt haben, setzen wir voraus. Benchmarking ist ein hervorragendes Instrument für die eigene Standortbestimmung, es eignet sich nur nicht für die Bestimmung der eigenen Ziele.

Welche KPIs sind aus dem Verständnis also wesentlich für die CREM-Verantwortlichen?

Wie bereits oben erläutert, braucht es im CREM, ebenso wie im FM, den Bezug zum Kerngeschäft der Organisation, für die das CREM einen wirksamen Beitrag leisten soll.

Es braucht Transparenz im Bestand ebenso wie Informationen über die zukünftigen Entwicklungen und Ziele dieser Organisation. KPIs sind bekanntermaßen Kennzahlen, die eine Zielerreichung anzeigen und damit Steuerungsimpulse auslösen.

Was halten Sie von den folgenden KPIs?

1. Auslastung der Flächen über alle Nutzungsarten (Büro ist nur eine von vielen)
2. Erfüllung der vereinbarten Flächenbereitstellung mit einem Zielwert von 100 Prozent inkl. der zeitgerechten Ausführung von Umbau- und Anpassungsprojekten
3. Substanzerhaltungsrate in Kombination mit der Zukunftsfähigkeit der Assets (wie vermeidet man, gutes Geld in schlechte Assets zu stecken?)
4. Aufwand der Bereitstellung in Euro/Kerngeschäftsprozess
5. Anteil der Bereitstellungskosten am Deckungsbeitrag der unterstützten Produkte
6. Motivation und Kreativität der Mitarbeiter sowie Imagewirkung auf Besucher, Gäste, Kunden und Bewerber
7. Prozessstreuung und Fehlerquoten in der Ausführung entlang vereinbarter Mengen und Qualitäten, die durch die Geschäftspartner bestätigt sind

Ein professionelles CREM und FM kann seinen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aktiv nachweisen: durch aussagekräftige Kennzahlen, die vereinbart mit den Geschäftsprozessen die Erreichung der Ziele zeigen, aber auch durch intelligente Systeme, die dies ermöglichen, durch genaues Wissen über das Ist und das Soll und mit kompetenten Mitarbeitern, die konzentriert die Hebel bedienen, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Paul Stadlöder, Geschäftsführer der FMC Facility Management Consulting GmbH, München, Redaktionsbeirat von „Der Facility Manager“ ■