

iCREM – Industrial Corporate Real Estate Management



Immobilienmanagement für Non-Property Companies

Dr. Jörg-Peter Naumann
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Hannover, im Februar 2021



Der *iCREM*-Ansatz



Industrial Corporate Real Estate Management (*iCREM*) steht für professionelles Management der Immobilien von Industrieunternehmen

Begriff ‚Industrial Corporate Real Estate Management‘ (*iCREM*)

In | dus |
tri | al
Cor | po | rate
Real
Es | tate
Ma | nage |
ment

das; <pl> -

- I. **Industrial CREM (*iCREM*)** ist das professionelle Management aller im Besitz von ‚Non-Property Companies‘ befindlichen Immobilien – von der Beschaffung über Asset-, Property und Facility Management sowie Development bis zur Vermarktung
- II. ‚**Non-Property-Unternehmen**‘ nutzen Immobilien – im Gegensatz zu Property Companies – nicht zur Gewinnerzielung, sondern für den Betrieb ihres Kerngeschäfts, z.B. die Produktion von Gütern
- III. **Zielsetzung** von *iCREM* ist die optimale Bereitstellung von Flächen für das Kerngeschäft, die Generierung von Kosteneinsparungs- und Wertsteigerungspotenzialen sowie die Optimierung der Bilanzwerte



Industrieunternehmen als ‚Non-Property Companies‘ sind auf die Bereitstellung von Flächen gemäß der Anforderungen der Nutzer fokussiert

Gegenüberstellung Property/Non-Property Companies

	Property Companies	Non-Property Companies
Portfolio-Zusammensetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf Standardimmobilien (Büro, Lager, Wohnen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf betriebsnotwendige Immobilien ▪ Portfolio enthält teilweise auch nicht-betriebsnotwendige Immobilien und „Vorratsimmobilien“
Zielsetzung der Bewirtschaftung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendite, Wertsteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedarfsgerechte Bereitstellung von betriebsnotwendigen Flächen und Produktionsanlagen ▪ Kostenoptimierung
Immobilienbewertung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktpreis (i.d.R. Ertragswert) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herstellkosten, Wiederbeschaffungswert
Fungibilität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gering, tlw. Ausgeschlossen
Real-Estate-Management-Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professionelles Asset-/Portfolio-Management, Development, und Property Management ▪ Klare Trennung von Eigentümer- und Betreiberfunktionen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asset Management nur vereinzelt ▪ Property Management auf Steuerung des Facility Managements reduziert ▪ Aufgaben tlw. in Kerngeschäftsfunktionen verortet ▪ Zuständigkeiten tlw. unklar oder redundant
Facility-Management-Synergien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betrieb, Umbau im Bestand, Umzüge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betrieb, Umbau im Bestand, Umzüge ▪ Wartung, Instandhaltung und -setzung von Maschinen und Anlagen



Das Management von Immobilien spiegelt bei vielen Industrieunternehmen weder ihre Bedeutung noch die gebundenen Werte wieder

Typische Handlungsfelder von **iCREM**

- **Definition Roles & Responsibilities für Asset- und Portfolio-Management**
 - Kenntnis bzw. Transparenz über zukünftige Flächenbedarfsentwicklung der Kernprozesse (Menge, Qualität, technische Ausstattung)
 - Hohe Eigentumsquote und **Kapitalbindung** durch „Vorratsimmobilien“
- **Aktive Steuerung des gesamten Immobilienvermögens**
 - Immobilienmanagement für Standardimmobilien teilweise umgesetzt, nicht jedoch für produktionsnahe Immobilien und Spezialimmobilien (z.B. Fertigung, Werkstätten, Technikzentralen)
 - Standortbezogene Zuständigkeiten vs. Durchsetzbarkeit überregionaler **Standards**
 - **Zuständigkeiten** für betriebliche Immobilien, z.B. externe Anmietungen
 - **Kostentransparenz** und Kosten- und Ergebnisverantwortung
- **Management von Infrastruktur**
 - **Strategie, Standards** und **Richtlinien**
 - **Potenziale** z.B. aus Development und Transactions
 - **Vermögensverteilung** und Zuständigkeiten an Multi-User-Standorten

Mit der Einführung von **iCREM** werden strategische Kernfragen zum Umgang mit betrieblich genutzten Immobilien geklärt

Typische Fragestellungen für die Etablierung von iCREM

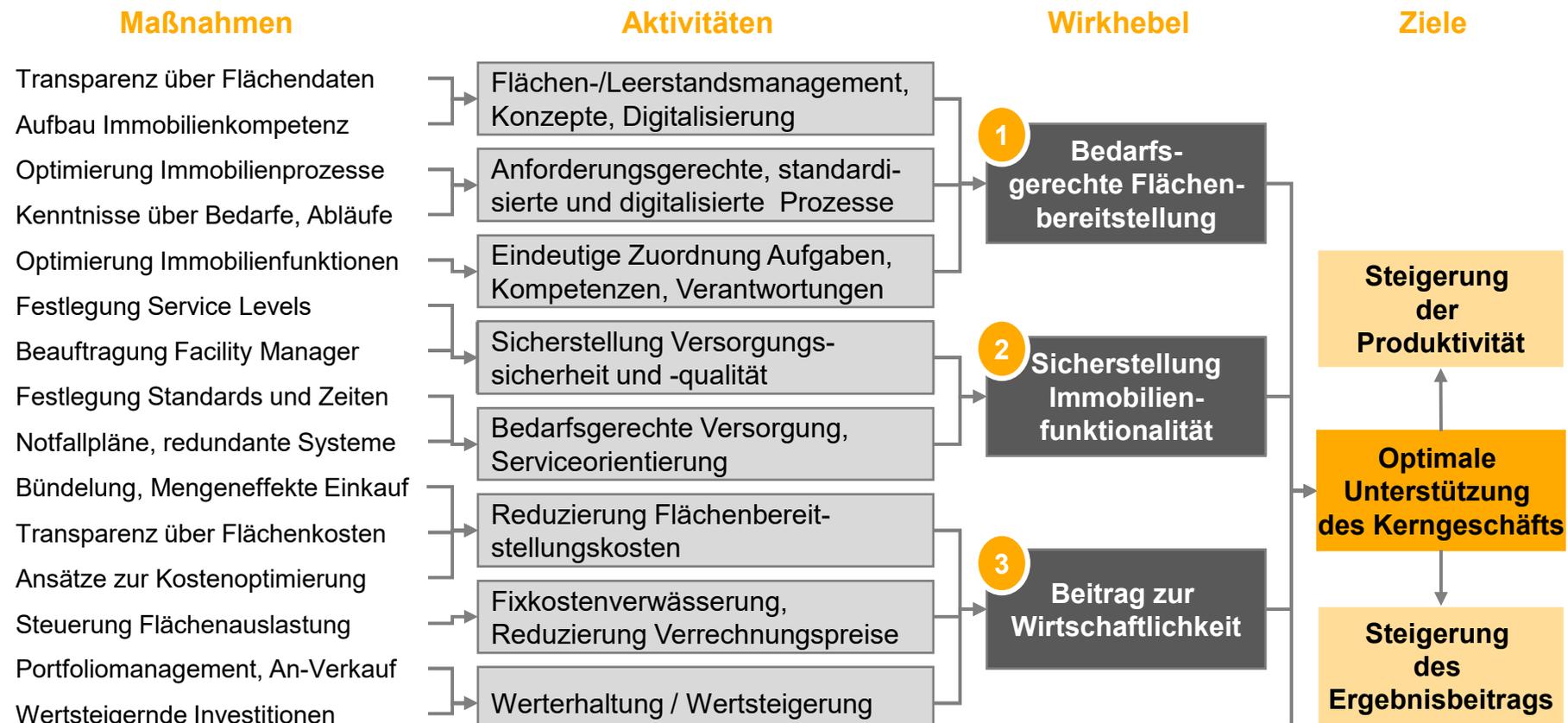


iCREM
Kernfragen
der Industrie

- Welche (zukünftigen) **Anforderungen** stellen die Kernprozesse an die Infrastruktur?
- Wie stark sind die Kernprozesse vom Standort und **Infrastruktur abhängig**?
- Welche Bedeutung hat der **Besitz** eigener Immobilien? Gibt es Alternativen?
- Welche Real-Estate-Strategie generiert den größten **Wertbeitrag**?
- Wie kann eine **Kostensenkung** erreicht werden? Mit welchem **Potenzial**?
- Ist die **Immobilienorganisation** optimal auf die Nutzerbedürfnisse ausgerichtet?
- Wie können zersplitterte **Zuständigkeiten** sinnvoll gebündelt/optimiert werden?
- Wie kann das **iCREM** das **Kerngeschäft** optimal unterstützen?

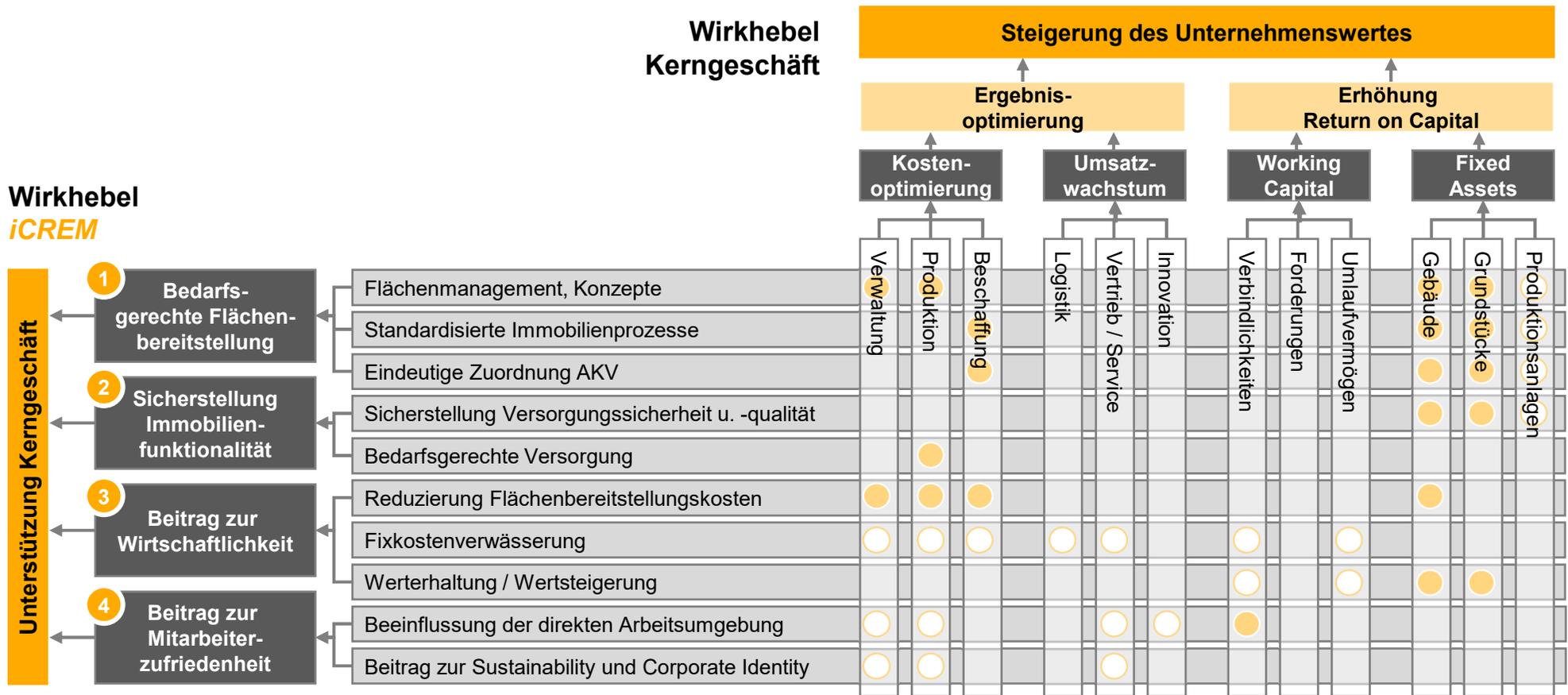
Professionelles **iCREM** leistet nennenswerte Beiträge zur Wettbewerbsfähigkeit der Standorte und Unterstützung der Werttreiber der Nutzer

Wirkmechanismus von **iCREM** (Prinzip, Beispiele)



Die optimale Bedienung der *iCREM*-Hebel führt indirekt zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes

Wirkhebel aus Sicht des Kerngeschäfts (Prinzip, Beispiele)



Quelle: JPN

Das **iCREM** beeinflusst direkt die Werttreiber des Kerngeschäfts und ist mit Strategie und Steuerungsprozessen des Unternehmens abgestimmt

Auftrag des **iCREM** (Prinzip)

- | | |
|---|---|
| <div style="background-color: #f90; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">1</div> <p style="margin: 0;">CRE-Strategie</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eindeutige, auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Immobilien-Strategie ▪ Portfolio-Strategie (z.B. Haltebestand, Miete, SALB) auch für Produktionsflächen ▪ Bedarfsgerechten Leistungstiefe und des Leistungsspektrums ▪ Governance und Standards in enger Abstimmung mit der Produktion |
| <div style="background-color: #f90; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">2</div> <p style="margin: 0;">Asset-effizienz</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz hinsichtlich der aktuellen Flächennutzung und Bestandsbewertung ▪ Ganzheitliche Standortphilosophie und -konzeption ▪ Bedarfsgerechte Optimierung der Flächennutzung und Anlagen, Leerstandsreduzierung ▪ Vermarktung unwirtschaftlicher, nicht betriebsnotwendiger Objekte (Portfoliomanagement) |
| <div style="background-color: #f90; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">3</div> <p style="margin: 0;">Kosten-optimierung</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz hinsichtlich der aktuellen, vollständigen Immobilienkosten ▪ Steuerungsinstrumentarium inkl. internen Verrechnungspreisen ▪ Reduzierung/Stabilisierung der immobilienbezogenen Kosten und der Kapitalbindung ▪ Optimierung der Beschaffung immobilienbezogener Leistungen (Make or Buy, Fremdleistungen) |
| <div style="background-color: #f90; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">4</div> <p style="margin: 0;">Organisations-professionalisierung</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Trennung und Zuordnung von Eigentümer-, Management- und Nutzerfunktionen ▪ Entlastung des Kerngeschäfts von sämtlichen Infrastrukturaufgaben ▪ Komplexitätsreduktion bei Zuständigkeiten für Immobilienaufgaben und Ansprechpartnern ▪ Harmonisierung und Professionalisierung immobilienbezogener Prozesse und Strukturen |

In der Praxis haben die unterschiedlichen Ziele und Vorgaben zu typischen Basismodellen für CREM in Non-Property Companies geführt

Vorherrschende **iCREM**-Modelle

	I Dezentrales Modell	II Kern-geschäftsmodell	III Kosten-getriebenes Modell	IV Zentrales CREM-Modell	V Projekt-Modell
Beschreibung	Immobilie als Produktionsfaktor, Standorte bewirtschaften selbst	Immobilie als Kerngeschäft i.S.e. Profit Centers	Immobilie als reiner Kostenfaktor im Produktionsprozess	Immobilie als Synergiepotenzial im Unternehmen	Immobilie als flexibler Produktionsfaktor („Projekt“)
Zielsetzung	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%; text-align: center;">1 2</div> <div style="width: 50%; text-align: center;">3 4</div> </div> Flexibilität und Bedarfsorientierung steht im Vordergrund	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%; text-align: center;">1 2</div> <div style="width: 50%; text-align: center;">3 4</div> </div> Immobilie als Kerngeschäft definiert, eigener Wertbeitrag	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%; text-align: center;">1 2</div> <div style="width: 50%; text-align: center;">3 4</div> </div> Kosteneffiziente Bereitstellung des Produktionsfaktors „Immobilie“	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%; text-align: center;">1 2</div> <div style="width: 50%; text-align: center;">3 4</div> </div> Bedarfsgerechte Flächenbereitstellung, Wertbeitrag aus Bestand	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%; text-align: center;">1 2</div> <div style="width: 50%; text-align: center;">3 4</div> </div> Flexible, bedarfsgerechte Flächenbereitstellung, Workplace Solutions
Zentrale Steuerung, Vorgaben	Ergebnisziele auf Bereichs-/Spartenebene	Strategie, Ergebnis-/Wertsteigerungsziele für Immobilienbereich, Leistungsverrechnung	Ergebnis-/Einsparziele auf Bereichs-/Spartenebene, wenige Vorgaben	Unternehmensweit gültige Immobilienstrategie, Standards, Rollen, Prozesse	Immobilienstrategie, Festlegung der Bedarfe und Anforderungen
Beispiele	 	 Nippon Railways	   	  DAIMLER   	  

Quelle: Recherche und Projekterfahrung JPN



Eine klare Rollenverteilung, die definiert und gelebt wird, ist Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches **iCREM** – Beispiel Modell IV

Typische Rollenverteilung im Model IV (exemplarisch)

	Konzern (Ressort Finanzen)	Zentrales CREM	Shared Services	Leitung Business Unit	Standort- leitung	Dezentrale Einheiten	Externe
Nutzer der Immobilien (Bedarfsanforderung)				Langfrist- Bedarf	← Kurzfrist- Bedarf	← Kurzfrist- Bedarf	
Eigentümer der Immobilien	Bilanz- betrachtung						(Vermieter)
Eigentümerversetreter (Wahrnehmung der Eigentümerinteressen)	Dele- gation	Verant- wortlich, Setzen von Standards	→ Durch- führung				Durch- führung (Develop- ment)
Asset Manager (Wertorientiertes Management)		Verant- wortlich (Portfolio- Mgmt.)					Durch- führung (Trans- aktionen)
Property Manager (Kaufmännische Verwaltung, Leistungsabrechnung)		Verant- wortlich	→ Beschaffung / Durch- führung				Durch- führung
Facility Manager (Operativer Betrieb)		Setzen von Standards	→ Zentrale Beschaffung		Abruf/Be- auftragung	→ Durch- führung	Durch- führung

Unternehmen mit zentraler CREM-Einheit orientieren sich i.d.R. am Lebenszykluskonzept – Häufig finden sich 4 Organisationseinheiten

Aufgabenspektrum entlang des Immobilienlebenszyklus

PRINZIP



Quelle: JPN

Beispielvorgehen Pre-Study: Erarbeitung einer Entscheidungsvorlage für ein CREM-Projekt im Rahmen einer kurzen Pre-Study

Vorgehen Pre-Study

Beispiel





Im Rahmen unserer Projektarbeit entwickeln wir bedarfsgerechte **iCREM**-Lösungen für prozessintensive Industriekonzerne

Beispiele JPN **iCREM**-Projekte

- **Standortentwicklungsstrategie Kraftwerk-Standorte und Aufbau Standortmanagement** – Energieversorgungsunternehmen, Projektergebnis: Standortkonzept, Business Case und Roadmap
- **Sale & Rentback-Strategie für industrielle Spezialgebäude** – Nationales Eisenbahnverkehrsunternehmen, Projektergebnis: Handlungsempfehlungen für Spezial-Portfolio, Verbesserung der Liquidität
- **Wachstumsstrategie für einen führenden CREM-Dienstleister** – Fortune 500, Projektergebnis: Definierte Produkt-Markt-Segmente, Lebenszyklusansatz
- **Ablauforganisation im CREM (Property Management)** – Leistungsmodelle mit externen Dienstleistern; Automobilhersteller, DAX30, Projektergebnis: Definierte Prozesslandschaft, Vertragsmodell
- **Strategie- und geschäftsfeldbasierte Herleitung der Führungsorganisation für einen internationalen CREM-Dienstleister**, MDAX-Unternehmen; Projektergebnis: Europäisches Operating Model (Segmente, Units, Länder, Corporate Functions), Umsetzungsbegleitung
- **Optimierung der Prozesse und Organisationsstruktur für einen führenden CREM-Dienstleister**, MDAX-Unternehmen; Projektergebnis: Rollenmodell, Prozessverbesserung, Strukturen
- **Standortübergreifende Organisation der Standortdienstleistungen** (inkl. CREM); DAX30; Projektergebnis: Shared-Service-Organisation für alle Werksdienste an 35 Standorten; Kostenreduzierung um 23% in fünf Jahren

Die Kernkompetenz von JPN liegt in der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Industriestandorten durch professionelles CREM

Leistungsangebot JPN im **iCREM**





Methodik und Vorschlag zum Vorgehen – Beispiel



Zur erfolgreichen Umsetzung von **iCREM** werden zunächst Grundvoraussetzungen geschaffen

Empfehlungen

- **Schaffung von Transparenz** über Bestand (Mengen & Werte), Leistungen, Verträge, Transaktionen, Kosten, dezentrale Aufgabenträger
- **Festlegung von Mindeststandards für Immobilienaktivitäten**
 - Kostenstrukturen, Steuerungsinstrumentarium, (ggf. interne Leistungsverrechnung)
 - Standard-Leistungen, Service Levels, Benchmarking
 - Prozesse, KVP, Personalsysteme (Funktionen, Bewertungen)
- **Klare Zuordnung von Rollen** und Ausgestaltung von entsprechenden Strukturen
 - Festlegung Zuständigkeiten, Befugnisse, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung
 - Sicherstellung der Erfüllung von Nutzerbedürfnissen
- **Rückendeckung vom Top-Management** und stetige **Stakeholder-Kommunikation**

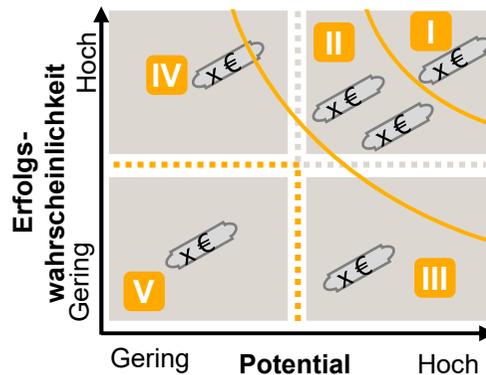
Empfehlung: Konzentration auf große, bewegbare Potentialhebel mit hoher, messbarer Erfolgswahrscheinlichkeit

Vorschlag zur weiteren Vorgehensweise

PRINZIP



- Zunächst grobe Abschätzung
- Differenzierung nach
 - Marken/ Segmenten
 - Regionen/ Standorte
 - Ggf. Flächenarten
 - Ggf. Braun-/ Greenfield



- z.B. in Abhängigkeit von
 - Zugang/ Akzeptanz im Kerngeschäft
 - Daten-Verfügbarkeit
 - Vorhandenem Know-how

- Handlungsfelder:
- I Quick Wins** – Sofort umsetzen, Erfolge kommunizieren
 - II** Zügig **umsetzen** unter Einbindung Konzernnutzer
 - III** Hürden identifizieren, **Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen**
 - IV Standards** entwickeln, Umsetzung anschieben, ggf. Aufgaben delegieren
 - V** Zunächst **zurückstellen**

- Begleitung des Umsetzungsprozesses
- Messen/ Steuern der Potentialrealisierung
- Aktive Kommunikation der Ergebnisse an Konzernnutzer und Top-Management
- Sukzessive Verstetigung der zentralen CREM-Rolle

Beispiel Mietverträge: Identifizierte Potenzialhebel grob bewertet und mit Hilfe von sinnvollen Kriterien die Erfolgswahrscheinlichkeit abgeschätzt

Vorschlag zur weiteren Vorgehensweise: Beispiel Mietverträge mit Externen

Beispiel

Hebel	Maßnahmen	Potenzial-schätzung	Bewertung Erfolgs-wahrscheinlichkeit				Handlungs-empfehlungen
			Fristigkeit	Datentransparenz	Zugang, Akzeptanz	Know-how, Ressourcen	
Flächen-management	Flächenoptimierung, Abmietung nicht mehr benötigter Flächen	x€	I	II	III	IV	I
	Umsiedlung in andere vorhandene Flächen von Mietern	x€					II
	Verursachungsgerechte Weiterverrechnung	x€					V
Benchmarking, Identifikation „teurer“ MV	Nachverhandlung der Verträge	x€					I
	Überprüfung Indexanpassung, Nebenkostenabrechnungen	x€					II
	Um-Mietung in günstigere Flächen	x€					III
Prozess-optimierung	Festlegung Anmietprozess, Quality Gates	x€					III
	Entwicklung Standardverträge, schrittweise Anpassung	x€					IV
	Vertrags-datenbank	Festlegung Preferred Supplier (Makler, Property Manager)					x€
Einführung Fristenmanagement		x€	I				

Differenziert nach:

- Marken, Zentraleinheiten
- Regionen, Standorte
- Flächenarten, Immobilien-typen

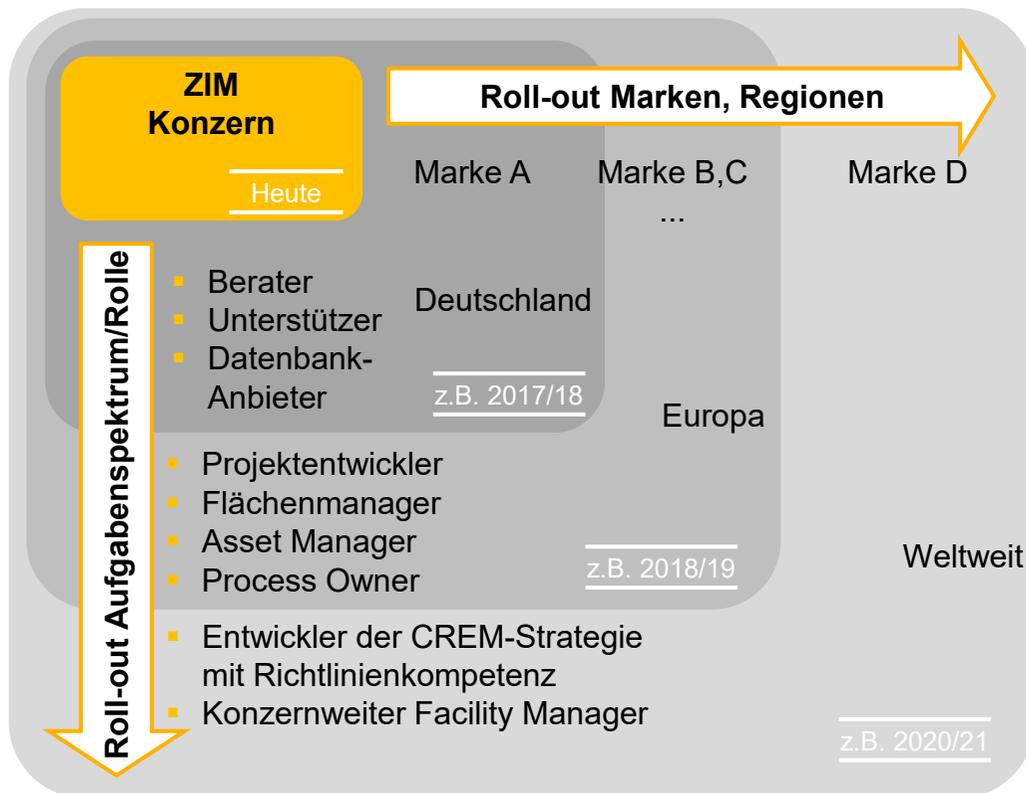
Gesamtpotenzial 75-90 m€ p.a.

Quelle: JPN

Parallel dazu sollte die CREM-Kompetenz schrittweise auf die übrigen Konzerneinheiten ausgerollt werden

Roll-out (Vorschlag)

PRINZIP



- Einführung und Verankerung „**Group Real Estate Board**“
- **Vernetzung** mit Immobilienverantwortlichen im Konzern über alle relevanten Ebenen
- Regelmäßige **Kommunikation** der Weiterentwicklung von Standards, Prozessen, Lösungen und Erfolgen
- „**Fördern und Fordern**“ von professionellem immobilienwirtschaftlichen Handeln im Konzern
- Permanente **Weiterentwicklung** von Transparenz (Bestand, Kosten, Prozesse), dazu Angebot digitaler Lösungen
- Verankerung im **Konzernplanungsprozess**
- **Regelkommunikation** mit Top-Management: Regelmeetings im Finanzbereich, Werkplanung etc.

Kontakt

Dr. Jörg-Peter Naumann

Dr. Jörg-Peter Naumann
Gesellschaft für Unternehmensberatung
Theaterstraße 3
30159 Hannover

Telefon: +49 511 5389369

Fax: +49 511 5389380

Joerg-Peter.Naumann@JPNaumann.de





Begriffe wie Asset Management und Portfolio-Management werden häufig synonym verwendet – Begriffsklärung

Begriffsklärung **iCREM**-Leistungen

BACKUP

	Definition	Ziele
Asset Management / Portfoliomanagement	<ul style="list-style-type: none">Anlageorientiertes, ergebnisorientiertes, strategisches Objektmanagement eines Immobilienbestandes im Interesse des Investors / Eigentümers	<ul style="list-style-type: none">Erreichen oder Übertreffen vorgegebener Ziele / WertbeiträgeIdentifikation von Wert- oder Nutzungssteigerungspotenzialen
Development	<ul style="list-style-type: none">(An-)Entwicklung von Objekten aus dem Immobilienportfolio entsprechend der Portfoliostrategie	<ul style="list-style-type: none">Wertsteigerung aus dem BestandGenerierung von neuen Nutzungsmöglichkeiten für Bestandsimmobilien
Transactions	<ul style="list-style-type: none">Bewertung sowie An- und Verkauf von einzelnen oder mehreren Objekten bezogen auf das Immobilienportfolio entsprechend der Portfoliostrategie	<ul style="list-style-type: none">Generierung von Wertsteigerungspotenzialen
Property Management	<ul style="list-style-type: none">Anlageorientiertes, operatives Management der Immobilien im Interesse des Investors / Eigentümers während der Bewirtschaftungsphase	<ul style="list-style-type: none">Effiziente Umsetzung der vorgegebenen ObjektstrategieRenditeoptimierende Bewirtschaftung
Facility Management	<ul style="list-style-type: none">Lebenszyklusbezogenes, nutzungsorientiertes, operatives Management immobilienbezogener Prozesse im Interesse des Nutzers	<ul style="list-style-type: none">Sicherstellung der Nutzungsfähigkeit, Bereitstellung immobilienbezogener LeistungenEffiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Fokus auf Qualitäts-, Termin- und Kostenanforderungen