

IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 13/11 vom 31.3.2011
www.immobilien-zeitung.de

PROZESSMANAGEMENT

Integrierte Controlling-Systeme steigern den Erfolg

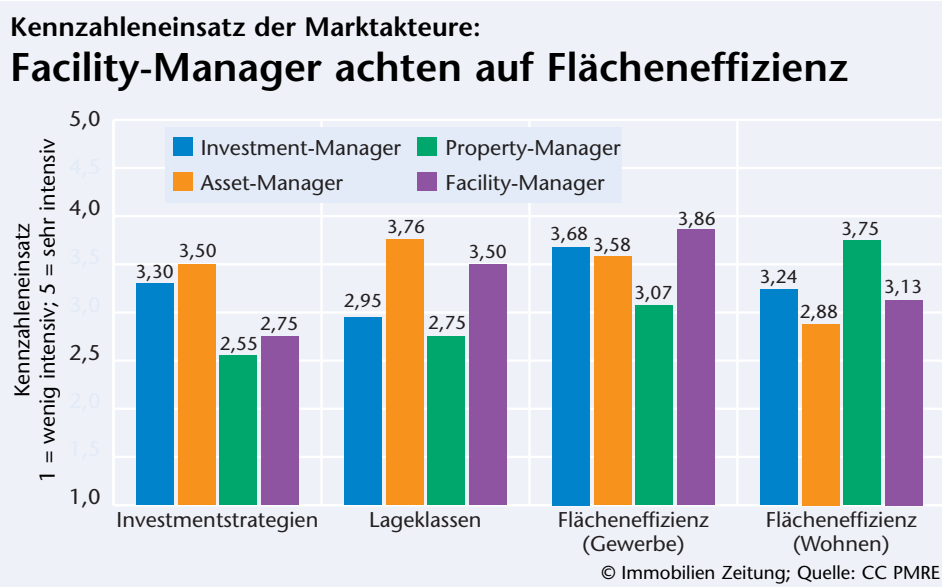
An der 2010er Umfrage des in Berlin beheimateten Competence Centers Process Management Real Estate (CC PMRE) zum Thema Einsatz und Effekte integrierter Controlling-Systeme nahmen 107 Unternehmen aus dem deutschen und schweizerischen Immobilienmarkt teil. Die Analyse zeigt, so die Macherinnen des PMRE Monitor 2011, Marion Peyinghaus und Regina Zeitner, dass Unternehmen, die integrierte Controlling-Systeme einsetzen, im Markt erfolgreicher sind. Und sie nennen den konkreten Handlungsbedarf der Investoren, Asset-, Property- und Facility-Manager beim Namen.

In der Idealvorstellung eines integrierten Controlling-Systems misst ein Unternehmen periodisch die eigene Zielerreichung anhand von klaren Daten und Fakten. Besonders vorteilhaft ist es, Kunden und Dienstleister in den Kreislauf aus Zielsetzung, Leistungserstellung und Zielüberprüfung ein-

zubeziehen. Erwartungen der Kunden werden in das eigene Zielsystem übernommen und Anforderungen an die Dienstleister werden auf Basis dieses Zielsystems abgeleitet. Im Rückfluss werden die Ergebnisse der Dienstleister in das unternehmensinterne Controlling-System überführt und tragen zur Berichterstattung gegenüber den Kunden bei.

Für die Umsetzung eines integrierten Controlling-Systems sind also einerseits bestimmte Methoden in der Strategieentwicklung, dem Controlling, der Umsetzung von Prozessen oder im Einsatz von IT-Systemen notwendig. Andererseits ist ein ständiger Informationsaustausch mittels definierter Kennzahlen oder Daten erforderlich. Aber lohnt sich dieser Aufwand überhaupt? Lässt sich der Unternehmenserfolg durch integrierte Controlling-Systeme steigern? Zahlt sich die Investition in ein integriertes Controlling-System aus? Im PMRE Monitor 2011 werden Antworten auf diese Fragen gegeben.

Überraschendes Ergebnis der Untersuchung der Methoden ist, dass die meisten Unternehmen zwar über eine Strategie verfügen, diese jedoch nur im reduzierten Maße in entsprechende Kennzahlen überführen oder daraus klar messbare



Ziele ableiten. Zudem stellte sich heraus, dass ein automatisiertes Reporting aus den eigenen Systemen noch nicht flächendeckend gewährleistet ist.

Asset-Manager profitieren von ihrer Scharnierfunktion

In der Betrachtung des Netzwerks und des Managements von Kunden- und Dienstleistungsbeziehungen zeigt sich, dass der Asset-Manager klar an der Spitze liegt. Er profitiert von seiner klassischen Scharnierfunktion zwischen dem Auftraggeber und der Steuerung Dritter. Mit Fokus auf das Management von Kundenbeziehungen sind Optimierungspotenziale in der Gestaltung der Reports, in der Abstimmung der Systemschnittstellen oder in der Übertragung von Daten zu sehen. Das größte Defizit im Management von Dienstleistungsbeziehungen wird im mangelnden Einsatz von Bonus-Malus-Systemen sowie in der geringfügigen Anwendung leistungsbezogener Vergütungsmodelle gesehen.

Die Rangfolge in der Beurteilung der Relevanz und des Einsatzes von Kennzahlen wird klar vom Cashflow und dem Net Operating Income angeführt. Weiterhin befinden sich unter den Top-Ten-Kennzahlen die Anlagenrendite, realisierte Gewinne bzw. Verluste aus Verkäufen, Vertragsmieten, Laufzeiten der Mietverträge und die Marktmieten. Interessant sind zudem Kennzahlen, denen eine hohe Relevanz bescheinigt wird, die jedoch in der Praxis kaum eingesetzt werden. Die stärkste Differenz zeigt sich hier bei den Lebenszykluskosten. Diese werden als wichtig beurteilt, in der Realität aber kaum eingesetzt.

Der Nutzen integrierter Controlling-Systeme wurde anhand verschiedener Erfolgsvariablen gemessen. Eine davon ist der finanzielle Ertrag eines Unternehmens, der sich aus dem Umsatz, der Umsatzrendite sowie der Zielerreichung gegenüber den Shareholdern zusammensetzt. Einen Beitrag zur Erlangung dieser Ziele liefern auch integrierte Controlling-Systeme. Im Vorteil sind Unternehmen, die ihre Ziele in eindeutig messbare kurz-, mittel- und langfristige Ziele unterteilen. Unterstützend wirkt, wenn Unternehmensziele durch ein vollständig automatisiertes Reporting aus den eigenen IT-Systemen überprüft werden können.

Bei der Steigerung des finanziellen Ertrags sind auch die Schnittstellen zu Kunden und Dienstleistern von Bedeutung: Im Idealfall trägt das Reporting des Unternehmens gegenüber seinen Kunden zur Überprüfung der eigenen Ziele bei. Auch die Steuerung des Dienstleisters durch ein strukturiertes Reporting-Konzept wirkt sich positiv aus.

Der Zusammenhang zwischen abgestimmten Reports und finanziellem Erfolg ist in der Immobilienbranche offensichtlich: Im Markt kämpfen Unternehmen häufig mit unzureichend koordinierten System-Schnittstellen zu ihren Kunden und Dienstleistern. Ein erheblicher manueller Datenbearbeitungs- oder auch Prüfaufwand belastet dabei die internen Ressourcen und somit auch die eigene Marge.

Ein transparentes und automatisiertes Reporting

Neben einem klaren Reporting-Konzept kommt es aber auch auf die Daten an, die von den Akteuren im Markt eingesetzt werden. Unternehmen, die Kennzahlen zur Investmentstrategie (z.B. Kennzahlen zur Beurteilung des Anteils von Core-, Value-added- oder Opportunity-Objekten im Portfolio) mit hoher Intensität einsetzen, sind im Markt finanziell erfolgreicher. Ebenfalls ließ sich ein positiver Effekt auf den finanziellen Ertrag eines Unternehmens durch den intensiven Einsatz von Kennzahlen zu Lageklassen, Leerständen oder auch zur Flächeneffizienz des Portfolios feststellen.

Bei der Analyse des Einsatzes der Kennzahlen durch die Akteure im Markt erstaunt, dass die Daten zu Investmentstrategien und zur Lageklasse intensiver vom Asset-Manager genutzt werden als vom Investor. Im Markt ist der Trend erkennbar, dass mehr und mehr Verantwortung vom Investor

auf den Asset-Manager übertragen wird. Dies ist insbesondere in den so genannten Corporate Services der Fall, also in den Bereichen Controlling, Accounting und Liquiditätsmanagement oder auch bei der Bearbeitung von Schadensansprüchen. Ein weiterer Trend ist die Verlagerung von Asset-Management-Leistungen für den Objekttyp Wohnen an den Property-Manager. Der Property-Manager übernimmt heute zunehmend die Erst- und Wiedervermietungsarbeiten bei Wohnobjekten. Vor dem Hintergrund dieser Marktentwicklungen erklären sich auch die Unterschiede im Einsatz von Flächenquoten im Gewerbe- und Wohnbereich zwischen dem Asset- und Property-Manager.

Zusammenfassend ist festzustellen: Finanzieller Erfolg lässt sich vor allem durch ein transparentes und automatisiertes Reporting erreichen. Dabei ist das Reporting-Konzept nicht nur auf das eigene Unternehmen ausgerichtet, sondern bezieht auch den Kunden und den Dienstleister mit ein. Die effektive Nutzung von Portfolio-Kennzahlen ist vorteilhaft. Darüber hinaus zeigt die Untersuchung, dass der Markt in Bewegung ist und sich eine Verschiebung von Teilleistungen zwischen dem Investor und dem Asset- und Property-Manager anbahnt.

Auch für weitere Erfolgsvariablen, wie die Kundenzufriedenheit oder die Effizienz eines Unternehmens, konnten positive Effekte bei dem Einsatz eines integrierten Controlling-Systems nachgewiesen werden. Die Frage, ob integrierte Controlling-Systeme einen Nutzen bringen, kann daher uneingeschränkt mit Ja beantwortet werden. (ae)

Die Autorinnen: Dr. Marion Peyninghaus ist Geschäftsführerin der pom+ International, Zürich/Berlin. Prof. Dr. Regina Zeitner lehrt an der HTW Berlin. Sie leiten zusammen das Joint Venture CC PMRE, Berlin.