

## Schwerpunkt Unternehmensimmobilien

# Nachhaltige Kosteneinsparungen in Banken und Sparkassen durch strategisches Immobilienmanagement

Wie ist es um das Management des unternehmenseigenen Immobilienbestandes bei Banken und Sparkassen bestellt? Nach Ansicht der Autoren oftmals nicht besonders gut. Sie bemängeln, dass die strategische Bedeutung, die einem professionellen Immobilienmanagement zukommt, vielerorts nach wie vor nicht erkannt worden ist. Eine mögliche Erklärung sei, dass Immobilien häufig eher als „technische Notwendigkeit“ denn als „Kerngeschäft“ gesehen würden. Dass ein Umdenken an dieser Stelle lohnenswert ist, wird insbesondere mit Blick auf die hohen Kosten, die im Immobilienbereich anfallen, deutlich: Nach den IT-Kosten handelt es sich laut den Autoren um den zweitgrößten Sachkostenblock in der Gewinn- und Verlustrechnung eines Finanzdienstleisters. Um diesen Kostenblock zu verringern, empfehlen sie die Etablierung eines modernen Corporate-Real-Estate-Management-Systems.

Red. **Aktive Lenkung aller Potenziale**

Die aktuellen Betriebsvergleiche der Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland zeigen, dass der ordentliche Aufwand für Grundstücke und Gebäude in der Gewinn- und Verlustrechnung einer Bank oder Sparkasse mit zirka 0,15 Prozent der Bilanzsumme zu Buche schlägt. Absolut betrachtet ist dieser Prozentsatz natürlich niedrig, aber die eigenen Immobilien sind nach den IT-Kosten der zweitgrößte Sachkostenblock in der Gewinn- und Verlustrechnung eines Finanzdienstleisters. Selbst bei mittelgroßen Häusern kommen da

Beträge jenseits von 1,5 Millionen Euro zusammen.

Bemerkenswert ist, dass dieser Prozentsatz in den Banken und Sparkassen in Deutschland stark schwankt: Während eine kostenorientierte Volksbank aus Sachsen mit 0,06 Prozent der Bilanzsumme im Jahr 2015 auf einen jährlichen Aufwand für Grundstücke und Gebäude von zirka 600 000 Euro kommt, musste eine Großsparkasse aus Norddeutschland mit einem Wert von 0,148 Prozent schon aufgrund ihrer schieren Größe rund 12,1 Millionen Euro für die Bewirtschaftung der eigenen Immobilien aufwenden.

len berichtet eine mittelgroße Sparkasse mit einer Bilanzsumme von rund 1,8 Milliarden Euro. Dazu gehören die Gebäude, in denen sich Geschäftsräume der Sparkasse befinden, ebenso wie Renditeobjekte im Asset Management und Immobilien, die zur Rettung von Forderungen aus notleidenden Krediten erworben oder ersteigert wurden.

Diesem großen Bestand stehen gerade in kleineren und mittleren Banken und Sparkassen personelle Ressourcen zur Verwaltung und Entwicklung gegenüber, die weder ausreichend umfangreich, noch entsprechend gut qualifiziert sind. So steht zum Beispiel in der Organisationsabteilung einer mittelgroßen Sparkasse nach mehreren „Kosteneinsparungsrunden“ für das Betreiben und die Erhaltung des Werts von Immobilien nicht einmal mehr eine Mitarbeiterkapazität zur Verfügung. Zusätzlich wirkt sich auch das aktuell unruhige Umfeld mit Ertragsrückgängen und Kostendruck auf das Management von Immobilien aus:

Um die Bedeutung des Immobilienmanagements für das strategische Erfolgspotenzial eines Unternehmens zu erhöhen, muss dieses zunächst in seiner ganzen Dimension analysiert werden. Nur so können Fehlentwicklungen erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen in die Wege geleitet werden. Die strategischen Erfolgspotenziale eines Unternehmens liegen dabei in allen Aktivitäten der Wertschöpfungskette. Es muss eine aktive Lenkung und Gestaltung aller möglichen Potenziale eingeleitet werden, um dem zunehmenden Druck einer Anpassung an die gesellschaftlichen Veränderungen sowie der Nachhaltigkeit der Entscheidungen Folge zu leisten.

Als aktive Steuerungsmaßnahmen gelten:

- Entwicklung, Umsetzung und Kommunikation einer Immobilienstrategie,
- Verzahnung von Immobilienstrategie und Unternehmensstrategie,

### Die Autoren

#### Stephan Vomhoff



Inhaber, Stephan Vomhoff und Kollegen, Göppingen

#### Eckhard Keilbach



Geschäftsführer, Zyklus5 GmbH, Stuttgart

### Personalmangel erschwert das Immobilienmanagement

Ein Institut, dessen Geschäftsgebiet in einem Ballungsraum in Süddeutschland liegt, hat bei einer Bilanzsumme von gut fünf Milliarden Euro sogar einen Aufwand für Immobilien von 0,25 Prozent der Bilanzsumme oder absolut mehr als zwölf Millionen Euro bilanziert. Dieses Haus ist in den vergangenen Jahren durch Fusionen sowohl bei der Bilanzsumme als auch der Anzahl der übernommenen Immobilien stark gewachsen.

Um diesen Kostenblock zu reduzieren, bedarf es einer umfassenden Immobilienmanagement-Strategie. Dies gestaltet sich in der Praxis aber schwierig. Zunächst ist das Immobilienportfolio einer regionalen Bank oder Sparkasse meist sehr vielfältig. Von über 120 verschiedenen Immobilien und Teileigentumsantei-

- strategisches Portfoliomanagement und
- Investitionsplanung und Finanzierung.

Durch das Bewusstsein, dass Immobilienmanagement mehr ist als die Verwaltung von Gebäuden und Liegenschaften, sowie die Schaffung von Organisationseinheiten für das Immobilienmanagement ergibt sich eine aktive Lenkung des Unternehmenspotenzials „Immobilie“ unter Einbeziehung aller Kosten. Häufig wird durch den Einsatz von traditionellen Rechnungs- und Berichtswesensansätzen eine differenzierte Behandlung der Kosten von Immobilien verhindert. Insbesondere die mit der Nutzung einer Immobilie verbundenen Kosten werden als nachrangig angesehen und kaum analytisch durchleuchtet. Daraus resultiert ein mangelndes Bewusstsein für die Kosten- und Vermögenswirksamkeit der Immobilie.

Auch sind die Problemfelder der Gebäudeinstandhaltung und des Managements nicht alle im erforderlichen Umfang er- beziehungsweise bekannt, was eine ganzheitliche Betrachtung von Immobilien verhindert. Auch die Notwendigkeit eines strategischen Immobilienmanagements wird häufig verkannt, was zur Folge hat, dass diese Einschätzung zur Unterschätzung der Immobiliendimension und zum Strategienotstand im Immobilienmanagement führt und weiterhin dazu, dass Immobilienentscheidungen oft ohne fundierte Grundlagen getroffen werden.

### Vorzüge eines modernen CREM-Systems

Durch den Einsatz eines modernen Corporate-Real-Estate-Management-Systems (CREM-Systems), was eine erfolgsorientierte Beschaffung, Verwaltung und Vermarktung von betrieblichen Immobilien bezeichnet, können folgende Aspekte geschaffen und erzielt werden:

- vereinfachte Synchronisation von Unternehmens- und Immobilienstrategie,
- Konzentration und optimierte Nutzung des internen Immobilien Know-hows,
- Sicherstellung einer unternehmensweit einheitlichen Daten- und Kostentransparenz,
- Optimierung der Servicequalität,
- Steigerung der Effizienz im Dienstleister- und Vertragsmanagement,
- einheitliche, optimierte Gestaltung der immobilienwirtschaftlichen Geschäftsprozesse als Grundlage für ein effizientes Reporting sowie für internes und externes Benchmarking,

- Optimierung der Erlöse durch zentrale Steuerung der Verwertung von Immobilien und
- Schaffung von Balance zwischen Kosten und Erlösen innerhalb einer Immobilie.

Die Auswirkungen durch die konsequente Umsetzung eines CREM-Systems sind in allen Lebenszyklusphasen einer Immobilie zu spüren. So wird eine aktive Betriebsführung von Immobilien sowohl im technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement ermöglicht. Durch die Bereitstellung von relevanten Plandaten, wie zum Beispiel der Ermittlung des Flächenbestandes sowie der Planung des Flächenbedarfs auf Basis des strategischen Unternehmenskonzeptes, lassen sich konkrete Maßnahmen wie (Neu-) Bau, Kauf und Verkauf sowie Vermietung, Verpachtung, Miete und Leasing ableiten beziehungsweise neue Projektentwicklungen anstoßen.

### Enormes Einsparpotenzial

Die Entwicklung und Systematisierung eines professionellen Immobilienmanagements bei den Banken und Sparkassen weist erhebliche Defizite auf. Ein systematisches und professionelles Immobilienportfoliomanagement wirkt sich zwar kurzfristig in der Gewinn- und Verlustrechnung aus, fördert aber mittel- bis langfristig die Zukunftsfähigkeit und die Marktposition des Finanzdienstleisters. Die Entdeckung und Nutzung von Erfolgspotenzialen im betrieblichen Immobilienportfolio rückt in den Blickpunkt des Immobilienmanagements. Das Immobilienmanagement ist ohne strategische Ausrichtung „kopfflos“ – ohne eine operative Umsetzung jedoch „kraftlos“!

Die gesamte Kostendimension des Bereichs „Immobilie“ und die möglichen Einsparungspotenziale zwingen die Verantwortlichen geradezu, sich der Analyse zu widmen und durch ein proaktives

### Phasen moderner CREM-Strukturen

#### 1. Phase – Taskmaster (Technikorientiertes Denken)

- Bereitstellung und Instandhaltung von Immobilien
- Technische Betreuung der Immobilien
- Geringe Beachtung durch das Senior Management

Dieser Prozess ist kurzfristig und reaktiv, Aufgaben werden abgearbeitet.

#### 2. Phase – Controller (Planung und Steuerung der Unternehmensprozesse)

- Entwicklung von Kostenbewusstsein
- (Weiter-)Entwicklung von Instrumenten zur Kostenkontrolle und -verrechnung
- Umsetzung von Maßnahmen zur Kostensenkung
- Verrechnung von Nutzungsentgelten auf Basis der Abschreibungen

Dieser Prozess findet kurzfristig im operativen Bereich statt, um Kosten zu reduzieren.

#### 3. Phase – Dealmaker (Realisierung von Wertschöpfungspotenzialen)

- Entwicklung service- und problemlösungsorientierten Denkens
- Einführung Kosten-/Nutzungsstandards (Service-Level-Agreements)
- Aktive Drittvermarktung nicht betriebsnotwendiger Immobilien
- Verrechnung von Vollkosten unter Berücksichtigung kalkulatorischer Größen

Dieser Prozess ist kurzfristig und proaktiv, die Wertschöpfungsmöglichkeiten werden genutzt.

#### 4. Phase – Intrapreneur (Integration der Entscheidungsträger in die Geschäftsprozesse)

- Einbindung des Immobilienmanagements in die strategische Unternehmensentwicklung
- Aktive Einbindung in die Gestaltung des Immobilienportfolios
- Entrichtung marktüblicher Preise durch die Nutzer
- Externes und internes Benchmarking
- Reduzierung der Leistungstiefe (Outsourcing)
- Vermarktung des eigenen Leistungsangebots an Dritte

Dieser Prozess ist strategisch und mittelfristig angelegt, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

#### 5. Phase – Strategist (Entwicklung langfristiger Erfolgspotenziale)

- Antizipation langfristiger Herausforderungen und Entwicklung geeigneter Strategien zu ihrer Bewältigung
- Integration von Unternehmens- und Immobilienplanung
- Aktive Gestaltung des Immobilienportfolios
- Umfassende Betrachtung durch das Senior Management
- Umfassende Einbeziehung der Unternehmensimmobilien unter Wertbeitragsgesichtspunkten und damit Entwicklung eines modernen CREM

Dieser Prozess ist strategisch mittelfristig anzusehen, da die Planung beziehungsweise die Entwicklung langfristiger Erfolgspotenziale strategisch geplant werden muss.

Portfoliomanagement die Wertschöpfung erheblich zu verbessern. Bezogen auf die Bilanzsumme sind Einsparungspotenziale in Höhe von 0,05 Prozent realistisch, aber bis zu 0,1 Prozent möglich. Bei einer Bilanzsumme von einer Milliarde Euro ergäbe sich danach ein Einsparungsbetrag zwischen 500 000 Euro und einer Million Euro pro Jahr. Zusätzlich zu dieser rein monetären Betrachtungsweise ist die danach stark verbesserte Effizienz der Immobilienbewirtschaftung ein weiterer, nicht unerheblicher Effekt, der den Unternehmen eine flexible und zukunftsfähige Ausrichtung erleichtert.