

5. Ausgewählte Beispiele wichtiger Analyse- und Controllinginstrumente des Immobilienmanagements

5.1 Einführung

Es gibt viele Instrumente, die in Bezug auf ihre Analysekraft hilfreich im Immobilienmanagement sind. Aus dem großen Katalog dieser, häufig als Controllinginstrumente bezeichneten Hilfsmittel, sind hier nur einige ausgewählt worden, die es erlauben, ein Gleichgewicht zwischen strategischem Anspruch und Alltagswirklichkeit sowie die Einbeziehung der Unternehmenswelt in die Umwelt herzustellen. Dabei ist bei den hier dargestellten Instrumenten, namentlich der SWOT-Analyse, dem Portfolio-Management und der Balanced Scorecard sowie dem Berichtswesen versucht worden, sie in der Breite, in der sie angewandt werden können, darzustellen.

Die wichtigsten strategischen und operativen Controllinginstrumente werden im Folgenden aufgezählt:

Strategische Controllinginstrumente:

- strategische Planung (fünf und mehr Jahre),
- Stärken-Schwächen-Analyse,
- Gap-Analyse,
- Szenario-Analyse,
- Potenzialanalyse (SWOT Analyse),
- Wettbewerbsanalyse,
- Produktlebenszyklus-Analyse,
- Vorteils-Matrix,
- Produkt-Markt-Matrix,
- Portfolioanalyse,
- Marktanteils- und Marktwachstums-Analyse (Vier-Felder-Matrix),
- Marktattraktivitäts- und Wettbewerbsstärken-Analyse (Neun-Felder-Matrix),
- Balanced Scorecard,
- Target Costing,
- Benchmarking,
- Six Sigma,
- Immobilieninvestitionsrechnungen, wobei Investitionsrechnungen in der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Literatur zu den operativen Controllinginstrumenten gerechnet werden, was aber bei der Investitionsrechnung für Immobilieninvestitionen aufgrund der langen Amortisationszeiten, aber in der Regel auch längerfristigen Investitionsdauer unpassend erscheint.

Operative Controllinginstrumente:

- klassische Soll-/Ist-Vergleiche,
- Deckungsbeitragsrechnung,
- Kennzahlen,
- Kennzahlensysteme,
- Budgetierung,
- Kapitalflussrechnung,

- ABC-Analyse,
- operative Planung (G + V, Bilanz, Liquidität),
- operative rollierende Planung, Betriebsabrechnungsbogen (BAB) und Gebäudeabrechnungsbogen (GAB),
- Break-Even-Analyse, der ebenfalls ein Sonderstatus zukommt. Wenn sie im Sinne einer Amortisationsrechnung verwendet wird, hat sie durchaus langfristigen Charakter, wenn sie die Frage beantworten soll, wie viele Quadratmeter vermietet sein müssen, damit die Immobilienorganisation schwarze Zahlen schreibt, hat sie kurzfristigen Charakter,
- Prozesskostenrechnung, die in diesem Buch im Rahmen der Diskussion über Prozessmanagement aufgegriffen wurde.

5.2 SWOT-Analyse

5.2.1 Einführung

Definition:

Der Begriff „**SWOT**“ steht für Strength-Weakness-Opportunities-Threats, also für Stärken-Schwächen-Chancen und Gefahren. Eine SWOT-Analyse ermöglicht damit eine Feststellung des Ist-Zustands.

Das Ziel einer SWOT-Analyse im Immobilienbereich ist es, auf der Basis einer internen Stärken-Schwächen-Analyse und einer externen Chancen-Risiken-Analyse mögliche Quellen für Wettbewerbsvorteile und internen Handlungsbedarf zu identifizieren, was erst durch einen Abgleich mit dem wirtschaftlichen Umfeld möglich ist.¹⁷¹ Aufgrund der Innen- wie Außenorientierung wird die SWOT-Analyse auch als „integrative Analyse­methode“¹⁷² bezeichnet.

5.2.2 Nutzen und Vorgehen

Die SWOT-Analyse wird zum einem im Unternehmenscontrolling eingesetzt, um das Gesamtunternehmen im Hinblick auf seine Zukunftspotenziale abzuklopfen und aus Stärken bzw. Defiziten einen langfristigen Handlungsrahmen aufzubauen. Zum anderen kann die SWOT-Analyse aber auch für Bestandsobjekte angewandt werden oder als Analyseinstrumentarium, um Städte oder Regionen zu bewerten und derart Perspektiven für den Wohn- bzw. Gewerbeimmobilienmarkt herauszuarbeiten.¹⁷³ Abb. 5.1 deutet die Dimensionen der SWOT-Analyse im Hinblick auf eine gesamte Immobilienorganisation an.

171 Vgl. Steiniger, H., Die SWOT-Analyse, 2006, S. 1.

172 Bruhn, M., Kommunikationspolitik, 2010, S. 139.

173 Vgl. für die Region Frankfurt/Rhein Main: <http://www.frankfurt-main-ihk.de/standortpolitik/metropol-region/veranstaltungen> (letzter Abruf: 06.02.2013).

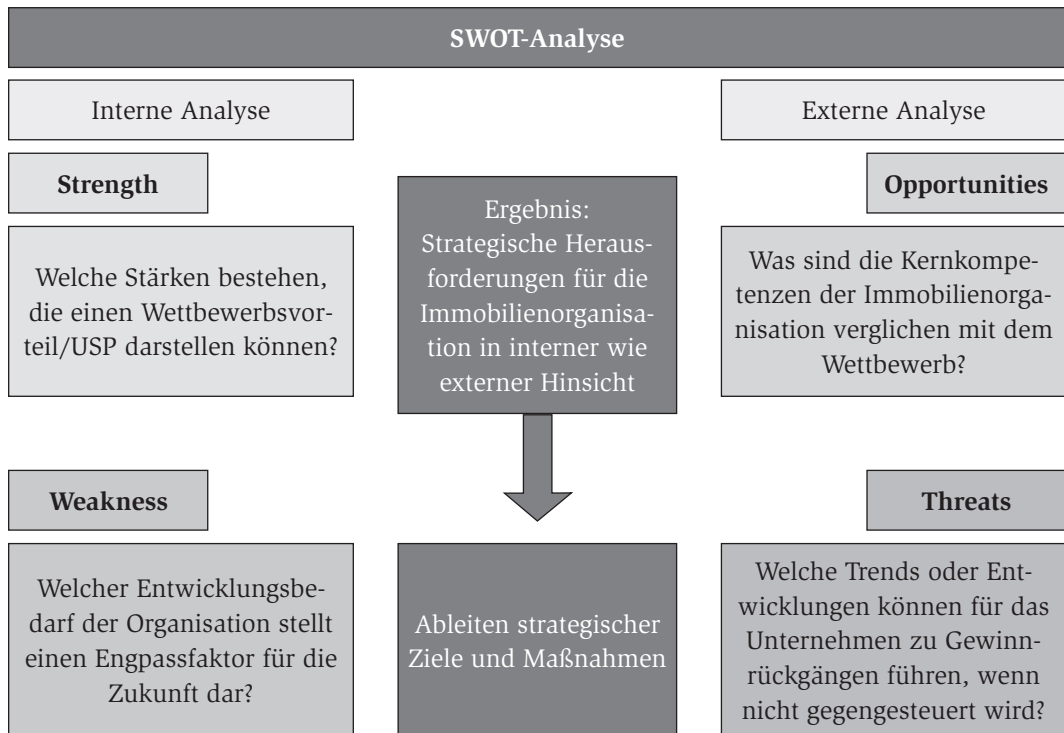


Abb. 5.1: SWOT-Analyse im Überblick, eigene Darstellung

Das Ergebnis der SWOT-Analyse ist zunächst eine Zustandsbewertung, aus der in einem zweiten Schritt dann strategische Maßnahmen abgeleitet werden. Die Voraussetzung für die Besetzung der vier Felder mit Inhalten sind detaillierte Erhebungen, in die die Mitarbeiter miteinbezogen werden sollten. Fragen, die dabei eingebunden werden können, sind in der Tabelle 5.1 zusammengefasst.

Abteilung	Bearbeiter	Datum
Stärken	Was läuft besonders gut?	
	Worauf sind wir stolz?	
	Was können wir besser als andere Immobilienunternehmen/-organisationen?	
	Was schätzen unsere Kunden/Mieter/Nutzer besonders an uns?	
	...	

Schwächen	Was war/ist schwierig?
	Welche Barrieren gibt es zurzeit?
	Was machen andere Immobilienorganisationen/-unternehmen besser?
	Was könnten wir aus Kundensicht besser machen?
	Wo sind unsere Kunden unzufrieden?
	Wo sind unsere Mitarbeiter unzufrieden?
	...
Chancen	Worin sehen Sie unsere Zukunftschancen?
	Welche Leistungen sollen/können wir ausbauen?
	Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie?
	Welche Trends in der Region/Immobilienbranche können wir nutzen?
	Was erwarten die Kunden in Zukunft von unserem Unternehmen?
	...
Bedrohungen	In welchen Bereichen sehen Sie Risiken für unsere Immobilienorganisation?
	Welche speziellen Branchenrisiken sehen Sie?
	Welche externen Einflüsse (Finanzmarkt etc.) könnten uns drohen?
	Welche Risiken gehen vom Wettbewerb aus?
	...

Tabelle 5.1: Beispielhafter Fragenkatalog für eine SWOT-Analyse, eigene Darstellung

Einer der großen Vorteile der Mitarbeiterbeteiligung kann insbesondere dann genutzt werden, wenn Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen angesprochen werden, denn häufig kommen so voneinander abweichende Sichtweisen bezüglich der Immobilienorganisation zu Tage, die teilweise verhindern, dass eine einheitliche Strategie von allen gelebt wird. Dabei wird versucht, die kritischen Erfolgsfaktoren (Key Success Factors) – wie in Tabelle 5.1 angedeutet – für das Unternehmen oder auch für einzelne Objekte herauszuarbeiten. In Relation zu den definierten Erfolgsfaktoren werden die Stärken und Schwächen geprüft und in eine Skala übertragen. Bei Büroimmobilien sind die entscheidenden Faktoren z.B.: Standort, Objekt und Mietvertrag.

Damit ist einer der wichtigen Faktoren der SWOT-Analyse, dass sie in den Strategieprozess der Immobilienorganisation eingebettet ist. Dies zeigt Tabelle 5.2 für ein Nichtimmobilienunternehmen aus dem Handelsbereich. Im Gegensatz zu den anderen Beispielen ist hier von besonderer Bedeutung, dass Immobilien nur Hilfsfunktionen für das Kerngeschäft wahrnehmen.

Umfeldanalyse	Überblick über die Markt- und Immobilientrends im Kerngeschäft, Vergleich mit dem eigenen Portfolio, den eigenen Aktivitäten, Fremdbild eingrenzen, Hauptanforderungen aus Sicht der Anspruchsgruppen formulieren
SWOT-Analyse	Maßgebliche Trends im Kerngeschäft und Immobilien zu Chancen und Risiken in Bezug bringen, Stärken und Schwächen in Bezug auf Positionierung, Kompetenzen und Stellung herausarbeiten
Immobilienstrategie	Mission aus der Beantwortung der Kernfragen erarbeiten, Mission Statements pro Geschäftseinheit definieren
Synthese	Abgleichen der Prinzipien des Asset-, Portfolio- und Facility-Managements mit der Unternehmensstrategie (Stimmigkeit der Bausteine, der Wertesysteme etc.) Formulierung der Werte, Darstellung der Resultate, Strategiekonfiguration
Umsetzung	Formulierung der strategischen Ziele, strategische Initiativen und Maßnahmenpläne, Umsetzung in Businesspläne, Budgets, Controlling und Risikomanagement

Tabelle 5.2: Stellung der SWOT-Analyse im Strategieprozess der Immobilienorganisation einer Non-Property-Company¹⁷⁴

5.2.3 Beispiele: SWOT-Analysen auf Objektebene

Auf Objektebene wird die SWOT-Analyse auch häufig als ein Teil der Due Diligence eingesetzt, wobei es dann häufig darum geht, welches Objekt erworben werden soll. Darüber hinaus kann die SWOT-Analyse aber auch Hinweise darauf geben, welche Immobilie nicht in das Portfolio passt (s. Tabelle 5.2) oder welche Immobilie wie weiterentwickelt werden kann. Für diese Fragestellung ermöglicht die SWOT-Analyse, dezidierte Entwicklungspotenziale einer Immobilie herauszuarbeiten vor dem Hintergrund eines bestimmten Standorts, Quartiers und den sich hieraus ergebenden Chancen und Risiken.

¹⁷⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Klausner, H., Herausforderungen im Corporate Real Estate Management, 2011, S. 3.

Relevante Faktoren		Sehr gut	Gut	Mittel	Weniger gut	Problematisch
Standort	Infrastrukturelle Zentralität und Erschließung	Objekt B			Objekt A	
	Image, Prestige der Lage					
	Erscheinungsbild Umfeld					
	Parkplatzsituation					
Objekt	Flächeneffizienz (Anteil Mietfläche an Gesamtfläche)					
	Bewirtschaftungskosten					
	Ausstattungs-effizienz					
	m ² /Arbeitsplatz					
Mietvertrag	Mieterlöse					
	Vermietungsgrad					
	Länge der Verträge					

Abb. 5.2: Stärken- und Schwächen-Analyse zweier Standorte im Vergleich¹⁷⁵

Abb. 5.2 bildet die kritischen Erfolgsfaktoren ab und gibt einen ersten Hinweis auf ein optimierungsbedürftiges Objekt. In dieser internen Analyse wird deutlich, dass Objekt B einen deutlichen Standortvorteil gegenüber Objekt A aufweist. Dies zeigt vor allem die bessere infrastrukturelle Zentralität und Erschließung sowie – darüber hinaus – das sehr gute Lageimage. Bei der Objektbewertung sind hingegen klare Vorteile des Objekts A zu erkennen, was an der größeren Flächeneffizienz und den geringeren Bewirtschaftungskosten liegt. Auch die Mietvertragsbewertung lässt Vorteile des Objekts A erkennen. Denn hier gibt es höhere Mieterlöse und einen hohen Vermietungsstand. Das Analyseergebnis kann auch als ein „Objektrating“¹⁷⁶ bezeichnet werden. Hierauf aufbauend, kann eine Chancen-Risiken-Analyse beider Objekte durchgeführt werden.

In der folgenden SWOT-Analyse für ein Wohnobjekt sind die kritischen Fragen, die das Objekt, aber auch den Umgang des Unternehmens mit dem Objekt betreffen, für die einzelnen sich überschneidenden Bereiche noch einmal aufgeführt, um dann das Kurzergebnis für das Objekt darzustellen.¹⁷⁷

¹⁷⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Wendler, Flächenoptimierungs-Maßnahmen bei Büroimmobilien, Fallstudie am Beispiel eines Büroobjekts der Sireo Real Estate GmbH, 2012, S. 54.

¹⁷⁶ Hemmsen, J., Ansätze zur Qualifizierung des Immobilienmarketing-Erfolgs für den Schweizer Wohnimmobilienmarkt, Masterthese, 2011, S. 1 f.

¹⁷⁷ Vgl. Hemmsen, J., Ansätze zur Qualifizierung des Immobilienmarketing-Erfolgs für den Schweizer Wohnimmobilienmarkt, Masterthese, 2011, S. 1 f.