



ERFOLG IST STEUERBAR – LEITFADEN FÜR EIN PROFESSIONELLES IMMOBILIENMANAGEMENT

Erfolg ist steuerbar – Leitfaden für ein professionelles Immobilienmanagement

INHALTSVERZEICHNIS

1. Herausforderung Immobiliensteuerung	03
2. Lessons Learned	04
3. Steuerung als Managementdisziplin	05
4. Implikationen auf das Immobilienmanagement	06
5. Elemente und Gestaltungsprinzipien	08
6. Stakeholder und Steuerungskreislauf	10
7. Grundsätze der Kennzahlenentwicklung	12
8. Steuerungslogik und Ebenen der Steuerung	13
9. Ausgestaltung Steuerungsebene und Steuerungscluster	14
10. Kennzahlen Portfolio- und Asset-Management	15
11. Kennzahlen Construction Management	17
12. Kennzahlen Facility-Management	18
13. Daten- & Informationsmodell	20
14. Datenbereitstellung	21
15. Datensysteme & It-Landschaft	22
16. Fazit und Ausblick	23

1. Herausforderung Immobiliensteuerung

Immobilien zu bewirtschaften ist herausfordernd. Jeder, der mit dieser Aufgabe befasst ist, weiß das. Je vielseitiger die **Immobilienbestände von Corporates** sind und je stärker ihre internationale Ausrichtung ist, desto anspruchsvoller wird die Immobiliensteuerung. Wer sich um sie kümmert, muss die maximale Flächenverfügbarkeit im Blick behalten und dafür sorgen, dass Objekte und Anlagen immer das Kerngeschäft des Unternehmens unterstützen. Die Prozesse sind dynamisch, entscheidende Parameter einer Immobilie ändern sich im Laufe ihres Lebenszyklus permanent – während der Inbetriebnahme genauso wie in der langen Zeit der Nutzung und später in der Revitalisierung. Kein Jahr ist für die Verantwortlichen wie das andere, sie müssen Standortentscheidungen, Strategien und Budgets kontinuierlich überprüfen und an neue Begebenheiten anpassen.

Ändert sich die **Unternehmensstrategie**, muss sich die **Immobilienstrategie** ändern. Oft kommt dieser iterative und zyklische Prozess zu kurz. Verzögern sich Entscheidungen oder bleiben ganz aus, führt das zu Problemen im Tagesgeschäft oder zu ungeplanten Kosten.

1. Komplexe Immobilienbestände
2. Maximale Verfügbarkeiten Fläche und Betrieb
3. Kurzfristige Kerngeschäftsanforderungen versus langfristigem Immobilienlebenszyklus
4. Strategie Synchronisierung Immobilien, Aktivitäten und Kerngeschäft
5. Gesetzliche Vorgaben und Betreiberverantwortung
6. Kostendruck und Effizienzsteigerung
7. Interessenskonflikte Real Estate und Nutzer Kerngeschäft

Herausforderungen im Real Estate Management

Ein professionell agierendes **Corporate Real Estate Management (CREM)** erfüllt mehrere Aufgaben gleichzeitig. Es stellt sicher, dass das Unternehmen gesetzliche Auflagen und energetische Vorgaben einhält. Es widmet sich dem Kostendruck und der Betreiberverantwortung. Es verwaltet das eigene Immobilienportfolio auf Basis aller relevanten Informationen und **Steuerungskennzahlen**. Es hilft, für die Nutzer der Immobilien und für den Konzern qualitative Mehrwerte und quantitative Wertbeträge zu generieren. Kurzum: Das CREM verwaltet hohe Werte des Unternehmens in Form von Immobilienvermögen, Infrastrukturen, Grundstücken und Kostenströmen. Es ist – nicht erst seit COVID-19 – ein effizienter und verlässlicher Partner im Unternehmen.

////

Ein derart professionelles Management mit klaren Verantwortlichkeiten ist allerdings häufig nicht ausreichend etabliert. Viele Corporates steuern ihr Immobilienportfolio bislang ohne belastbare und standardisierte Kennzahlen. Die Folgen wiegen schwer. Um die richtigen Entscheidungen treffen zu können, braucht es die richtigen Informationen, standardisierte Prozesse und Tools. Denn: Erfolg ist steuerbar.

2. Lessons Learned

Der Status quo vieler Firmen macht vollständige Transparenz auf Knopfdruck oft unmöglich. Ein Großteil der Daten muss mühsam zusammengetragen und aufbereitet werden, Dashboards bleiben häufig ein Wunsch, eine **proaktive Immobiliensteuerung scheitert**. Viele Personen generieren, sammeln und verwalten intern Informationen, ohne dass daraus eine systematische Datenbasis resultiert. Die Anforderungen an Kosten- und Datenstrukturen im kaufmännischen Bereich weichen stark von denen des Kerngeschäfts und der dort angewandten Kontenrahmen ab. Das erschwert die Synchronisierung zwischen den beiden Bereichen. Steuerungs- und Informationsbedarfe lassen sich nicht unkompliziert ableiten.



Eine effiziente Immobiliensteuerung lässt sich erst durch eine Datenanforderungsmatrix realisieren. Sie braucht eine klare Struktur, die sich auf mehreren Wegen erreichen lässt. Empfehlenswert ist es, sie entlang des Immobilienlebenszyklus auf Basis technischer und kaufmännischer Daten oder Geschäftsprozesse zu entwickeln.

Weitere Herausforderungen ergeben sich aus **heterogenen IT-Landschaften**: Schnittstellen fehlen und bestehende ERP-Systeme sind nicht immer darauf ausgelegt, komplexe Spezifika des Immobilienportfolios einzubeziehen. Häufig bleiben auch Anwendungen zum Entstehungs- und Bewirtschaftungsprozess der Immobilie wie BIM oder CAFM unberücksichtigt. Selbst wenn Steuerungskennzahlen vorhanden sind, liegen sie meist nur vereinzelt vor. Eine durchgängige Steuerungslogik über sämtliche Ebenen hinweg und klar formulierte Steuerungsprozesse und Zielvorgaben fehlen. Dieser Leitfaden dient als Hilfestellung für CREM-Organisationen, um das zu ändern.

TRANSPARENZ

Informationen sind nicht auf Knopfdruck vorhanden und müssen aufwendig erhoben werden



KENNZAHLEN

Durchgängige Kennzahlensystematik mit Dashboard-Anwendungen selten implementiert

DATENSTRUKTUREN

Immobilienwirtschaftliche Anforderungen weichen von den Kosten- und Datenstrukturen im Kerngeschäft stark ab



DATENMODELL

Informations- und Steuerungsanforderungen nur in seltenen Fällen über ein ganzheitliches Datenmodell definiert

INSELLÖSUNGEN

Durchgängiges Steuerungsmodell über den gesamten Immobilienlebenszyklus nur in wenigen Fällen realisiert



IT-LANDSCHAFT

Heterogene IT-Anwendungen im Immobilienbereich und fehlende Synchronisierung zu ERP-Systemen erschweren durchgängigen Datenfluss

Lessons Learned aus der Praxis

3. Steuerung als Managementdisziplin

Die Steuerung als **Managementdisziplin** ist weit älter als das Immobilienmanagement. In den vergangenen Jahrzehnten entstanden diverse Ansätze, um Unternehmen erfolgreich zu steuern. Die Grundlogik der Steuerung basiert auf der Messbarkeit des unternehmerischen Handelns mit dem Ziel, Schwachstellen zu erkennen und Prozesse zu optimieren. Das Kernelement der Steuerung ist, aus dem Istzustand heraus Vorgaben zu definieren, die dazu beitragen sollen, Unternehmensziele in der Zukunft zu erreichen.

Der **Nutzen eines Steuerungssystems** besteht also darin, die Grundlage besserer Entscheidungen zu schaffen. Diese Entscheidungen wiederum tragen zur nachhaltigen Optimierung der quantitativen und qualitativen Wertbeiträge von Unternehmen bei und sichern damit Wettbewerbsvorteile. Die Basis für jede Steuerung ist eine hohe **Transparenz** notwendiger Informationen. Möglich ist die Steuerung auf der übergeordneten Ebene des Gesamtunternehmens und operativ für einzelne Geschäftsprozesse.

Zu den wichtigsten Instrumenten der Steuerung gehören aussagekräftige Kennzahlen, aus denen vernetzte bzw. aggregierte Kennzahlensysteme für eine ganzheitliche Steuerung entstehen. Es existieren unterschiedliche Ausprägungen von Kennzahlensystemen und mehrere Ansätze der Steuerung, im Wesentlichen lassen sich aber zwei Hauptkategorien unterscheiden: die überwiegend **finanzwirtschaftlich** orientierten **Steuerungssysteme** auf der einen Seite und die eher ganzheitlich **strategisch ausgerichteten Steuerungssysteme** auf der anderen Seite. Der **ROI-Baum** von DuPont ist eines der ältesten und bis heute häufig eingesetzten Kennzahlensysteme. Er weist die Gesamtrentabilität der Investitionen als Hauptmessgröße aus. Zu den strategisch ausgerichteten Kennzahlensystemen zählt die **Balanced Scorecard** von Robert S. Kaplan und David P. Norton. Sie verknüpft unterschiedliche Perspektiven des Unternehmens wie die Finanz- und Kundenseite miteinander. Ziel: die Steuerung nicht ausschließlich auf finanzielle Aspekte auszurichten, sondern auch strategische Wirkungszusammenhänge zu erkennen – etwa zwischen Kundenorientierung und Unternehmensergebnis.

4. Implikationen auf das Immobilienmanagement

Wer Gewinn- und Verlustrechnungen oder Bilanzen deutscher Industrieunternehmen analysiert, erkennt schnell, warum es unverzichtbar ist, sich der Immobiliensteuerung zu widmen. Die **Immobilienkosten** zählen neben denen für Personal und Material zu den größten Kostenblöcken. In deutschen Industrieunternehmen machen sie circa zehn bis 20 Prozent der Gesamtkosten aus.



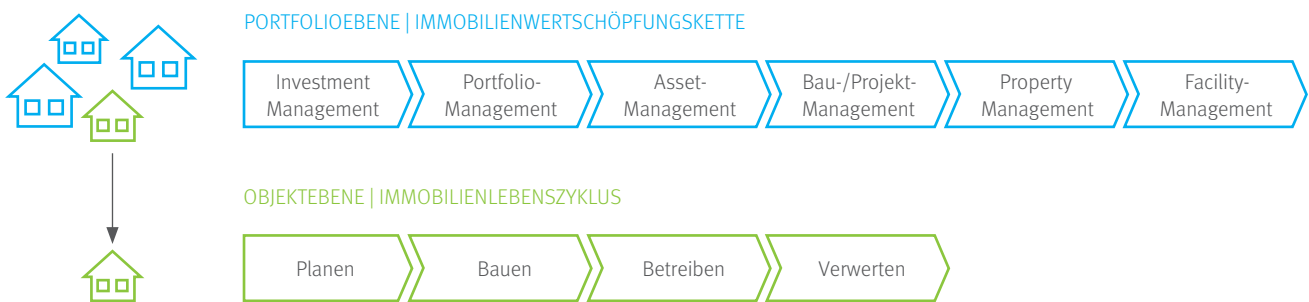
Zahlen, Daten, Fakten Immobilienmanagement

¹Quelle: Pfnür (2019): Herausforderungen des Corporate Real Estate Management im Strukturwandel.

²Quelle: Klimaschutz: so könnte in Deutschland das meiste CO₂ eingespart werden. (handelsblatt.com)

Eine **unzureichende Transparenz und nicht konsequent standardisierte Prozesse** erschweren die Steuerung. Die Unternehmen erfassen Immobilienkosten häufig nicht einheitlich, sondern verteilen sie über viele Einzelpositionen in der Gewinn- und Verlust-Rechnung. Manche Kosten verschwinden in Positionen für Produktions- oder Overheadkosten.

Für das Corporate Real Estate Management ergibt sich grundsätzlich die Frage, welche der genannten **Ansätze sich auf eine eigene Immobiliensteuerung übertragen lassen** und welche unternehmensspezifischen Anpassungen am entsprechenden Kennzahlensystem nötig sind, um effizient mit ihm arbeiten zu können. Ganz besonders **muss das CREM die immobilienwirtschaftlichen Geschäftsprozesse berücksichtigen** und die einzelnen Prozessebenen mit spezifischen Kennzahlen hinterlegen. Für eine Strukturierung der Prozessebenen bieten sich der **Immobilienlebenszyklus** bzw. die **Immobilienwertschöpfungskette** an.



Immobilienwirtschaftliche Geschäftsprozesse

////

Die Kriterien an eine nachhaltige Immobiliensteuerung aus Sicht des Portfolio-/ Asset-Managements unterscheiden sich stark von den Anforderungen des Facility-Managements. Nicht Service Level sind gefragt, sondern Frühwarnindikatoren für Auffälligkeiten im Portfolio. Wie muss das Unternehmen seine langfristige Budgetplanung anpassen, um den Zustand der Gebäude gebührend berücksichtigt zu haben, für die Mietverträge auslaufen? Wie hoch sind Mieten und Bewirtschaftungskosten im Marktvergleich? Wie entwickelt sich der Flächenbedarf im Kerngeschäft?

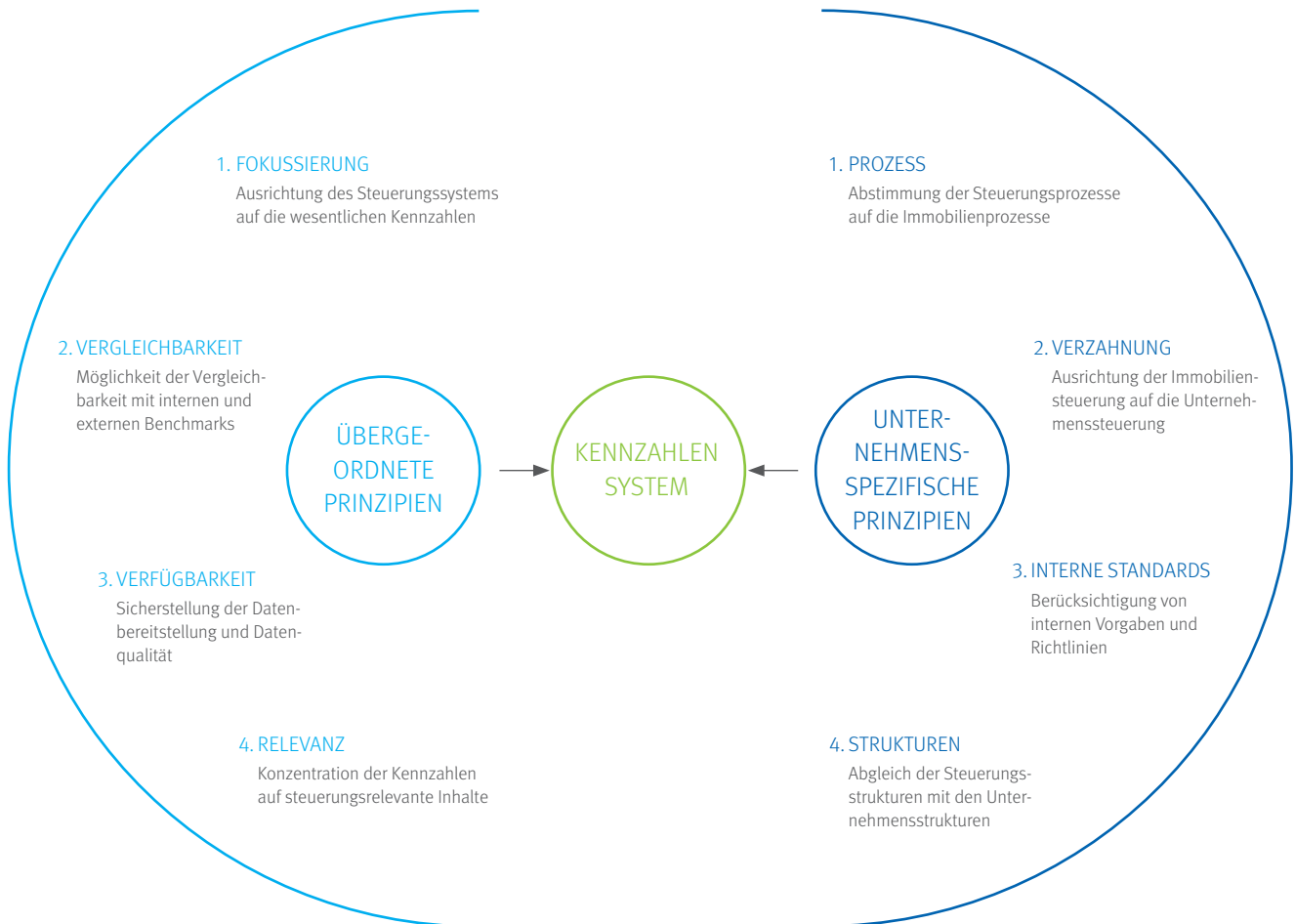
5. Elemente und Gestaltungsprinzipien



Die drei Elemente eines potenziellen Steuerungssystems

Die **Steuerungsstrukturen** widmen sich den einzelnen Steuerungsebenen bzw. -feldern und geben die Hierarchie des Steuerungssystems vor. Auch das Reporting ist Teil dieses Elements. Es gilt festzulegen, welche Informationen in welcher Form wann an welche Adressaten gehen sollen. Die **Steuerungsinhalte** definieren die konkreten Steuerungskennzahlen für die jeweiligen Ebenen und Felder und geben Berechnungsmethoden vor. Der **Steuerungsprozess** stellt sicher, dass die notwendigen Daten für das Steuerungssystem in entsprechender Qualität vorliegen, und regelt die Verantwortlichkeiten dafür und für die beteiligten Stakeholder.

Auch **allgemeine Gestaltungsprinzipien** entscheiden, ob ein Steuerungssystem erfolgreich sein kann oder nicht. Sie lassen sich in zwei Bereiche einteilen: **übergeordnete und unternehmensspezifische Gestaltungsprinzipien**.



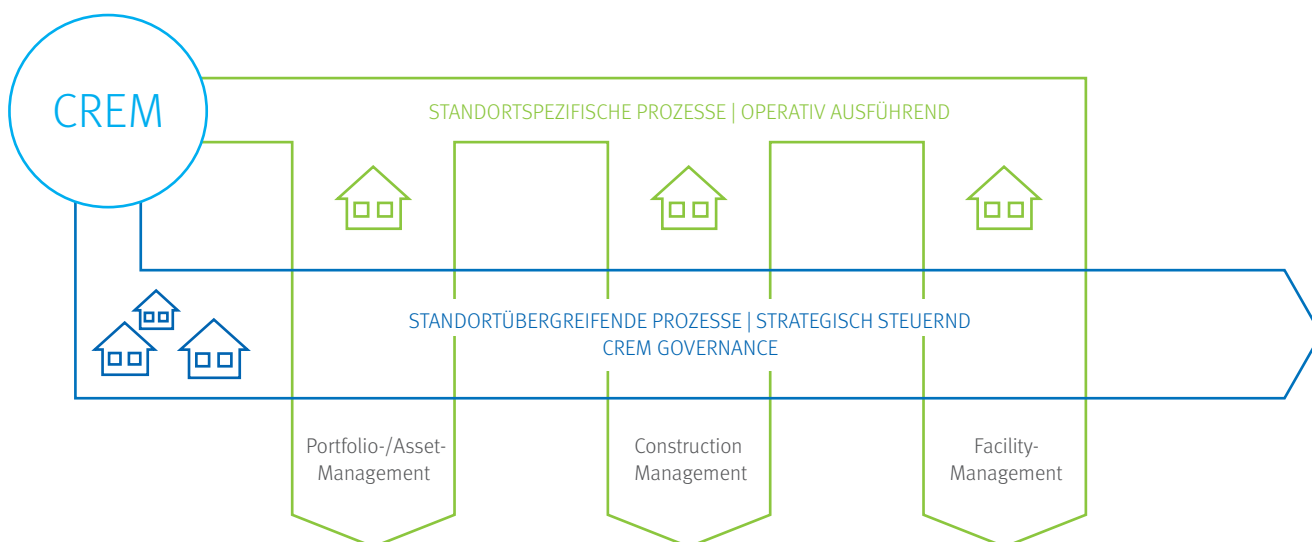
Übergeordnete und unternehmensspezifische Kennzahlensysteme

Als ein **übergeordnetes Gestaltungsprinzip** gilt, dass sich das Steuerungssystem auf die wesentlichen Kennzahlen für eine strategische Steuerung konzentrieren sollte, mit denen Vergleiche sowohl innerhalb der eigenen Immobilienorganisation als auch mit externen Wettbewerbern möglich sind. Ein **unternehmensspezifisches Gestaltungsprinzip** besagt, dass das Steuerungssystem passgenau auf eigene immobilienwirtschaftliche Prozesse angepasst und gleichzeitig mit der Unternehmenssteuerung verzahnt sein muss, weil es eine Wirkung auf übergeordnete Unternehmensziele erzielt. Üblicherweise müssen die Gestalter des Steuerungssystems auch unternehmensinterne Richtlinien wie Vorgaben zur Berichterstattung, Wertgrenzen oder IT-Richtlinien einbeziehen.

6. Stakeholder und Steuerungskreislauf

Die Funktionstüchtigkeit eines Steuerungssystems hängt entscheidend vom **Zusammenspiel der einzelnen Stakeholder** ab und davon, ob die **Verantwortlichkeiten** und **Prozesse** klar geregelt und aufeinander abgestimmt sind.

In Immobilienorganisationen stehen sich in der Regel zwei Ebenen gegenüber: die **strategischen, steuernden und standortübergreifenden** Unternehmenseinheiten, die sich vor allem an der **Immobilien-Wertschöpfungskette** und somit am Portfolio- und Asset-Management orientieren, und die **operativen, ausführenden und lokalen** Einheiten, deren Fokus stärker auf dem **Immobilien-lebenszyklus** liegt, dem Planen, Bauen und Betreiben. Die Herausforderung ist, diese beiden Ebenen in einem Zusammenarbeitsmodell abzubilden. Dass dies nicht immer ohne Weiteres möglich ist, liegt daran, dass sich die Ebenen in der Praxis organisatorisch nicht immer eindeutig trennen lassen. Inhaltliche Überschneidungen sind üblich, manche Unternehmen streben sie bewusst an. Einer erfolgreichen Steuerung steht das im Weg. Sie verlangt eine trennscharfe Abgrenzung der Ebenen, wie sie im **Modell der Kompetenz-orientierten Funktionsmatrix** gegeben ist. Die praxisorientierte Organisationsvariante fürs Corporate Real Estate ist Grundlage für die weiteren Ausführungen in diesem Leitfaden.



Standortübergreifende und standortspezifische Prozesse als Teil der Steuerung

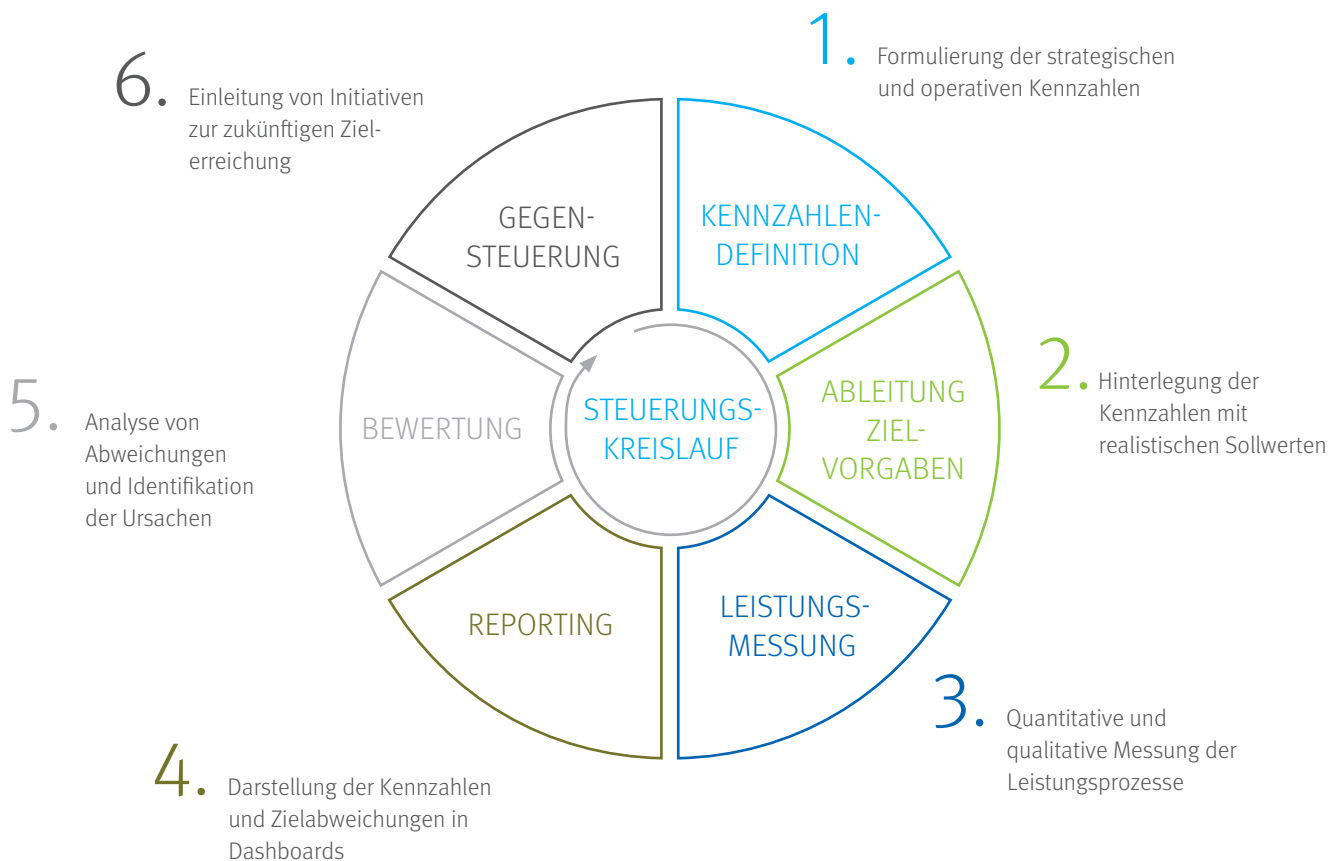
Die Aufgabenverteilung im Steuerungssystem ist demnach wie folgt: **die strategischen, steuernden und standortübergreifenden** Einheiten definieren die qualitativen und quantitativen Kennzahlen inklusive der dazugehörigen Zielwerte. Sie richten sich dabei an den Vorgaben der Corporate-Real-Estate-Leitung und der Unternehmensführung aus und stimmen sich mit den **operativen, ausführenden und lokalen** Einheiten ab. Diese wiederum haben die Aufgabe, das operative Immobiliengeschäft auf Basis der definierten Kennzahlen und Zielwerte zu steuern und die Daten für die Funktionsfähigkeit des Steuerungssystems bereitzustellen und aktuell zu halten.

Weitere wichtige Beteiligte im Steuerungssystem sind die **Supportfunktionen der Unternehmen**. Einheiten wie Finanzen, Recht oder Einkauf tragen als wichtige Primärdaten-**Lieferanten** aktiv zur Kennzahlenbildung etwa bei Immobilienkosten bei. Sie sind aber auch **Datenempfänger**, beispielsweise im Rahmen der Bilanzierung von Mietverträgen in Zusammenhang von IFRS 16.

Die Aufgabenverteilung und das Zusammenspiel der beteiligten Funktionen lassen sich gut am **beispielhaften Prozess der Flächenanforderung und Flächenbereitstellung von Arbeitsplätzen** zeigen. Der Prozess beinhaltet unter anderem die Bewertung der aktuellen Flächenbelegung inklusive eventuell ungenutzter Flächen und den Abgleich des von den Nutzern gemeldeten Flächenbedarfs inklusive der Personalentwicklung und der Objektstrategien bzw. der Portfoliostrategie. Eine effiziente Steuerung verlangt ganz besonders in diesem Zusammenhang die Kooperation des **Flächenmanagements** und des **Portfolio-/Asset-Managements**. Beide Seiten benötigen dafür aussagekräftige Kennzahlen wie **Flächenbelegungsgrad, Bruttoflächenverbrauch je indirektem Arbeitsplatz oder Flächenveränderung**.



Orientierung im Steuerungsprozess bietet der Steuerungskreislauf, an den sich alle Beteiligten verbindlich zu halten haben. Er besteht aus sechs Schritten. Für jeden von ihnen muss geklärt sein, wer der Hauptverantwortliche ist und welche Schnittstellen nötig sind, um alle notwendigen Inputgeber einzubinden. Zur Detailplanung bieten sich eine RACI-Matrix oder Prozessablaufdiagramme an.



Steuerungskreislauf im Immobilienmanagement

7. Grundsätze der Kennzahlenentwicklung

Die Ziele für das Immobilienmanagement lassen sich nicht generalisieren. Sie unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen stark. Für das CREM bedeutet das, eine klare Vorstellung davon entwickeln zu müssen, was es erreichen will. Diese spezifischen Ziele diktieren, welche Steuerungskennzahlen das CREM definieren muss und – in einem zweiten Schritt – welche Daten erforderlich sind, um die Kennzahlen abzubilden. Zuletzt muss das CREM dafür sorgen, dass die Datenbereitstellung initial bzw. fortlaufend im Tagesgeschäft prozessual und mittels IT gewährleistet ist.



Für die Entwicklung des Steuerungssystems brauchen die Beteiligten eine tiefe Kenntnis der Datenbasis: ein Wissen darüber, aus welchen Quellen die Daten stammen und wer sie verantwortet. Kennzahlen entstehen durch die Kombination von Informationen, die teilweise aufwendig beschafft werden müssen. Deshalb ist es wichtig, immer frühzeitig **in den Dialog mit dem Controlling und der Finanzabteilung zu treten** und zu klären, ob der Buchungskontenrahmen die Anforderungen deckt.

Unternehmen entscheiden sich häufig für eine Steuerung, weil sie sich Transparenz wünschen, sprich: ein Wissen über den Status quo. Transparenz ist aber nur ein Zwischenschritt auf dem Weg zum Verständnis von Wirkungszusammenhängen, die innerhalb immobilienwirtschaftlicher Aktivitäten auftreten, aber auch im Zusammenhang mit dem Kerngeschäft, wo **Zielkonflikte entstehen können**. Rechnet ein Unternehmen Immobilienkosten über eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung auf die Nutzer und damit auch auf die Produktion um, erhöhen diese Immobilienkosten anteilig auch die Produktionskosten. Relevanz gewinnt das Thema, sobald es um Wettbewerbsfaktoren der einzelnen Produktionsstandorte des Unternehmens geht.

Im Sinne einer Vollkostenbetrachtung ist es natürlich sinnvoll, Immobilienkosten auch in Produktkosten auszuweisen. Das Beispiel verdeutlicht aber, welche Punkte das CREM bei der Definition der immobilienwirtschaftlichen Kennzahlen erwägen muss.

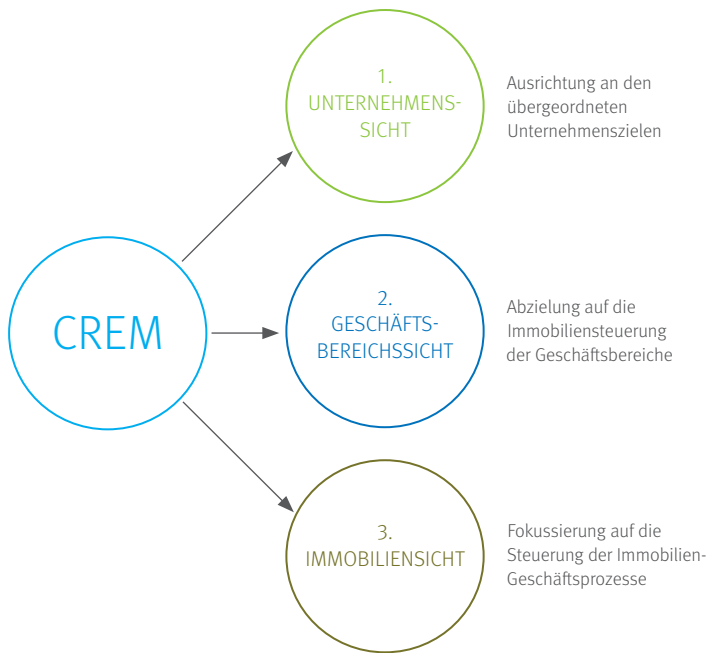
Die **Ableitung von Zielvorgaben** für die einzelnen Kennzahlen ist deshalb unverzichtbar, weil erst durch einen Vergleich Aussagekraft entsteht und Handlungsempfehlungen folgen. Die **einfachste Methode, Zielvorgaben zu hinterlegen, wäre, Planwerte** zurate zu ziehen und sie im Periodenvergleich zu betrachten. Sinnvoll ist das nur bedingt, denn das Erreichen eines Planwertes sagt nichts über die Performance aus, sondern lediglich, dass sich zum Beispiel Kosten im Bereich „x“ um den Prozentsatz „y“ reduzieren lassen.

Eine leistungsorientierte Steuerung braucht stattdessen Sollwerte, die sich an **internen oder externen Benchmarks** orientieren. Da bei sehr spezifischen Immobilienarten wie Presswerken oder Prüfständen passende Vergleichswerte nicht immer zu bekommen sind, brauchen die Entwickler des Steuerungssystems die Expertise der Kollegen aus dem operativen Geschäft. Sie wissen am besten, welche Steuerungskennzahl und welche Zielvorgaben für ihren Bereich sinnvoll sind. Der Dialog erhöht die Verbindlichkeit und Akzeptanz der Steuerungskennzahlen und der hinterlegten Ziele.

Wichtig für das Verständnis von Steuerungssystemen ist die Unterscheidung zwischen **Steuerungs- und Transparenzkennzahlen**. Transparenzkennzahlen sind primär operativer Natur. Sie haben ihren Ursprung in den Geschäftsprozessen und dienen dazu, eine Vergleichbarkeit herzustellen, indem sie Fakten zu Rahmenbedingungen miteinander ins Verhältnis setzen. Steuerungskennzahlen dagegen müssen sich als Bewertungsgrundlage direkt miteinander vergleichen lassen, um mit ihrer Hilfe zu einer strategischen Entscheidung zu kommen. Sie zielen vorwiegend unmittelbar auf die Portfolio- bzw. Unternehmensebene ab.

8. Steuerungslogik und Ebenen der Steuerung

Die Immobiliensteuerung strebt Ganzheitlichkeit an. Für die **Steuerungslogik** bedeutet das, dass die Steuerung im Sinne des **Modells der Kompetenzorientierten Funktionsmatrix** in der Art gestaltet sein muss, dass sie sowohl die **Immobilienwertschöpfungskette** als auch den **Immobilienlebenszyklus** berücksichtigt.



Die Steuerungsebenen im CREM



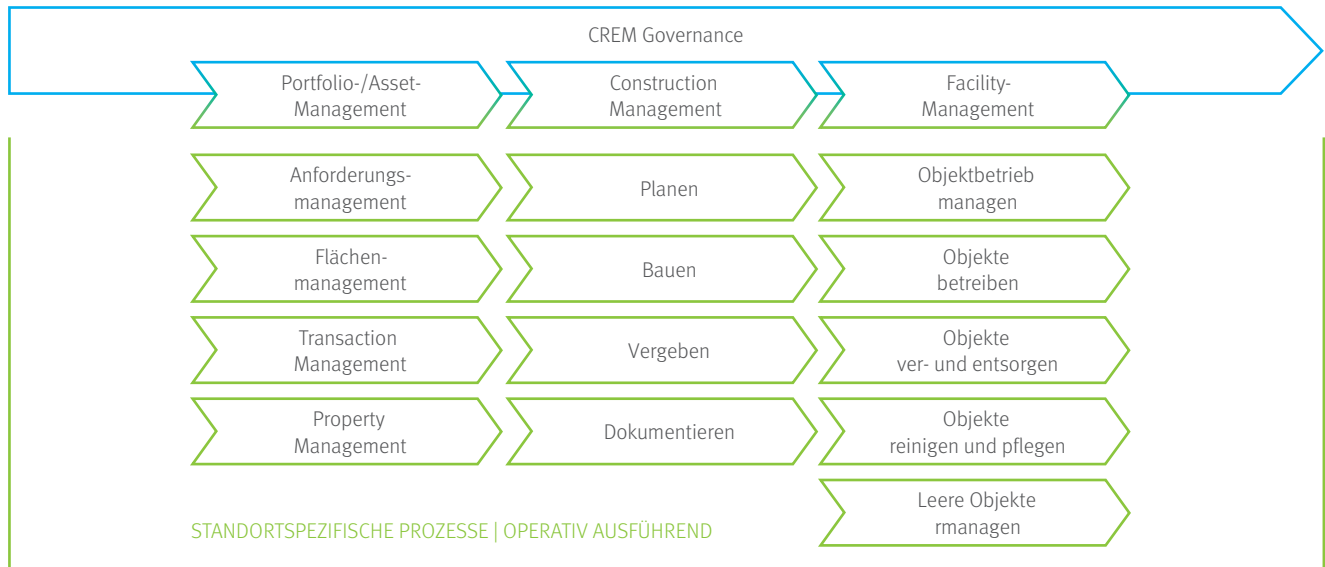
Ganzheitlichkeit bedeutet zudem, drei Steuerungsebenen mit jeweils spezifischen Kennzahlen und unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten.

Auf der ersten Ebene richten sich die Steuerungskennzahlen in erster Linie an übergeordneten unternehmerischen Zielen aus. Zu den relevanten Themen zählen beispielsweise die Kapitalbindung von Immobilien am Gesamtvermögen oder die Eigentumsquote in Bezug auf das Immobilienvermögen. Adressatengruppe dieser Steuerungskennzahlen ist vorwiegend die Unternehmensführung. Sie definiert auch die Zielvorgaben für diese Kennzahlen. **Die zweite Ebene** widmet sich der Steuerung der einzelnen Geschäftsbereiche, deren Immobilienmanagement dazu einheitlichen Standards folgen muss, um eine Vergleichbarkeit zu bekommen. Auf der Geschäftsbereichsebene geht es unter anderem um quantitative Vorgaben zum Flächenverbrauch pro Arbeitsplatz bzw. pro Mitarbeiter oder für die Bewirtschaftungskosten nach Flächennutzungsarten und um qualitative Aspekte wie die Definition von Service Level Agreements. **Die dritte Ebene** fokussiert auf die operativen Geschäftsprozesse des Immobilienmanagements. Die Steuerung untersucht, ob immobilienwirtschaftliche Leistungen in der geforderten Qualität und innerhalb des finanzwirtschaftlichen Rahmens erbracht werden können. Dabei geht es zum Beispiel um Ausfallzeiten technischer Anlagen, Mietvertragslaufzeiten und Kostenzunahmen in Bauprojekten.

9. Ausgestaltung Steuerungsebene und Steuerungscluster

Um bei der Kennzahlenentwicklung von der Theorie in die praktische Umsetzung zu kommen, empfiehlt sich eine **Prozesslandkarte**. Im beispielhaften Fall für diesen Leitfaden enthält sie drei Prozessebenen, von denen zwei direkt immobilienrelevant sind: die **standortübergreifenden Prozesse** mit strategischer steuernder Ausrichtung und die **standortspezifischen Prozesse** mit operativ ausführendem Charakter. Als unterstützender Prozess hinzu kommt der Beitrag der Support-Abteilungen des Unternehmens.

STANDORTÜBERGREIFENDE PROZESSE | STRATEGISCH STEUERND



SUPPORT PROZESSE



Exemplarische Prozesslandkarte

Dem CREM dient diese Prozesslandkarte dazu, die **Steuerungscluster** mit den entsprechenden Geschäftsprozessen zu hinterlegen. Zur Vereinfachung für die Herleitung der Kennzahlen fokussiert dieser Leitfaden auf die standortspezifischen Prozesse, da die operative Wertschöpfung im Wesentlichen auf dieser Ebene stattfindet. Die strategischen Steuerungsthemen sind den einzelnen Steuerungsclustern thematisch zugeordnet und nicht als separater Kennzahlenbereich aufgeführt.

Als Steuerungscluster zur Darstellung der Kennzahlen verwendet dieser Leitfaden die **drei Bereiche Portfolio-/Asset-Management, Construction Management und Facility-Management** und verknüpft dadurch die Logik der Immobilienwertschöpfungskette und die des Immobilienlebenszyklus miteinander.

Das in den folgenden Kapiteln beschriebene Set an **Steuerungskennzahlen** ist exemplarisch. Die verwendeten Kennzahlen sind sehr praxisbezogen und weitgehend allgemeingültig. Dennoch muss jedes Unternehmen prüfen, wie es die Kennzahlen gewichten oder anpassen muss, um die eigenen Steuerungsziele zu erreichen. Die Übersicht der Kennzahlen bietet jeweils die Definition mit einer ergänzenden Information zur jeweiligen Intention.

Dazu ist wichtig zu wissen: Auch wenn die Begriffe Kennzahl oder KPI eine direkte Vergleichbarkeit mit dem Markt oder unternehmensintern über mehrere Standorte hinweg suggerieren, ist das nur bedingt möglich. Das steht und fällt mit der Datenbelastbarkeit bzw. mit der Art und dem Umfang der enthaltenen Daten und hängt mit der Heterogenität von Unternehmen und Standorten zusammen. Die Beschreibungsmerkmale der einzelnen KPIs lassen sich mithilfe von Steckbriefen beliebig ergänzen, beispielsweise durch die Punkte Soll-Werte, Toleranzgrenzen, Datenquellen und Verantwortlichkeiten.

10. Kennzahlen Portfolio- und Asset-Management

Das Portfolio- und Asset-Management ist für die strategische Flächenplanung und die operative Bereitstellung zuständig. In diesen Bereich fallen **die Flächenbedarfsermittlung, das Anforderungsmanagement, die Beschaffung der Flächen über das Transaction-Management sowie die operative Flächenverwaltung und kaufmännische Bewirtschaftung über das Flächenmanagement bzw. das Property Management**. Die größte Bedeutung haben für die meisten Unternehmen der Flächennutzungsgrad und der individuelle Flächenverbrauch je Mitarbeiter bzw. die Büroraumsituation. Die wesentlichen strategischen KPIs befassen sich mit den Aspekten Bürogrößen, Desk Sharing Ratio, Leerstandsquote und Arbeitsplatzausstattung, bei denen vor allem der Betriebsrat und die Belegschaft stets sehr sensibel auf Veränderungen reagieren. Doch gerade mit diesen Kennzahlen ist großes Potenzial verbunden. Mit Anpassungen am Desk Sharing Ratio lassen sich etwa die Flächennachfrage und die Investitionskosten signifikant senken.

Die Flächennachfrage ändert **sich vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen** deutlich – Stichworte Homeoffice oder Kollaborations- und Kreativflächen. Das gilt sowohl fürs Quantitative als auch fürs Qualitative.

Transparenzkennzahlen im Flächenmanagement konzentrieren sich auf die Datenbestände und das Portfolio. Sie vereinen etwa Informationen zur Baureserve und zum Verhältnis der Eigentumsflächen zu den Mietflächen.

AUSZUG AN KENNZAHLEN PORTFOLIO- UND ASSET-MANAGEMENT

KENNZAHL	EINHEIT	DEFINITION UND ZIELSETZUNG
1. Immobilienvermögen	€	Gesamtsumme des bilanzierten Immobilienvermögens bestehend aus unbebauten Grundstücken und Gebäuden und Mietverpflichtungen Ziel: Steuerung der Kapitalbindung in Immobilienvermögen
2. Eigentumsquote	%	Anteil der im Eigentum befindlichen Fläche im Verhältnis zur Gesamtfläche des Immobilienportfolios Ziel: Steuerung der Flexibilität des Flächenbestands
3. Mietpreise	€/m ²	Durchschnittlicher Aufwand für Mietzahlungen exkl. Nebenkosten nach Nutzungsarten (angelehnt an DIN 277) Ziel: Steuerung von Mietentscheidungen und Entscheidungen zur Vorteilhaftigkeit von Eigentumserwerb versus Anmietung
4. Büroflächenverbrauch	m ² /AP m ² /Nutzer	Bruttoflächenverbrauch für Arbeitsplätze für indirekte Mitarbeiter Ziel: Steuerung der Flächeneffizienz
5. Desk Sharing Ratio	#	Anzahl indirekter Mitarbeiter im Verhältnis zu der Anzahl der bereitgestellten Arbeitsplätze Ziel: Steuerung der Anzahl bereitzustellender Arbeitsplätze
6. Arbeitsplatzausstattungskosten	€	Kosten für einen neu einzurichtenden indirekten Arbeitsplatz (in der Regel Büro-Ausstattung exkl. IT-Ausstattung) Ziel: Steuerung von Standards und Kosten von Arbeitsplätzen
7. Flächenvolatilität	%	Prozentuale Flächenveränderungen des Immobilienbestands in einem festgelegten Zeitraum (z. B. durch An- und Verkäufe, Neubauten und Anmietungen) Ziel: Steuerung von Flächenschwankungen
8. Leerstandsquote	%	Mengenmäßiges Verhältnis zwischen der Gesamtheit der bereitgestellten Flächen zu den effektiv genutzten Flächen. Ziel: Steuerung von Flächenpotenzialen

AUSZUG AN KENNZAHLEN PORTFOLIO- UND ASSET-MANAGEMENT

KENNZAHL	EINHEIT	DEFINITION UND ZIELSETZUNG
9. Homeoffice-Quote	%	Anzahl Homeoffice-Tage in Bezug auf Büro-Office-Tage Ziel: Steuerung des Büroflächenbedarfs
10. Büroflächenstruktur	%	Kommunikations- und Kreativflächen im Verhältnis zu Gesamtbüroflächen Ziel: Steuerung der Flächenagilität
11. Baureserve	m ²	Differenz zwischen maximal bebaubarer Grundstücksfläche (Grundflächenzahl x Grundstücksgröße) und bereits bebauter Fläche Ziel: Steuerung Bebauungspotenziale
12. Auslastung der Büroarbeitsplätze	%	Verhältnis zwischen anwesenden Nutzern und bereitgestellter Büroarbeitsplätzen Ziel: Steuerung der Auslastung und Nutzung vorhandener Reserven

11. Kennzahlen Construction Management

Im Bereich Planen und Bauen sind andere KPIs relevant als im Flächenmanagement und im Betrieb. Das liegt daran, dass die Projekte in diesem Bereich einmalige, befristete Vorhaben mit einem bestimmten Ziel sind, die es in einem definierten Zeit-, Qualitäts- und Kostenrahmen zu realisieren gilt. Die wesentlichen Prozesse lauten Planen, Vergeben, Realisieren und Dokumentieren. **Hinzu kommen eine ständige Weiterentwicklung von Vergabe- und Zusammenarbeitsmodellen und als Konsequenz immer wieder neue Herausforderungen.** Die Kernfrage lautet, wie Unternehmen diese Prozesse strategisch steuern und optimieren können.

Überwiegendes Ziel der Kennzahlen in diesem Bereich ist es, **Soll-Abweichungen im Planungs- und Bauprozess** frühzeitig zu erkennen und – wo das notwendig ist – auf sie zu reagieren. Je klarer und genauer das CREM die KPIs festlegt und analysiert, desto vorausschauender und zielorientierter kann es handeln. Dabei müssen die KPIs die vereinbarten Projektziele widerspiegeln und nachvollziehbar sein. Sie sollen gewährleisten, dass alle Beteiligten jederzeit den aktuellen Projektstand nachvollziehen und notfalls rechtzeitig gegensteuern können.

In vielen Fällen hinterlegen Unternehmen in Projekten des Construction Managements bereits Daten – allerdings ohne sie miteinander zu verknüpfen. Intelligente Plattformen helfen, das zu ändern. Mit ihnen gelingt es, die gesammelten Daten auszuwerten und im Abgleich mit denen aus anderen Projekten Prozesse unternehmens- und projektübergreifend zu optimieren. Eine klare und transparente Datenbasis über die gesamte Projektlaufzeit hinweg erlaubt schnelle Entscheidungen und somit Effizienz.

Die nachfolgenden Kennzahlen helfen, dieses Ziel zu erreichen. Hinzu kommt als wichtige KPI für die interne Steuerung der strategische Anteil an Eigenleistung.

AUSZUG AN KENNZAHLEN CONSTRUCTION MANAGEMENT

KENNZAHL	EINHEIT	DEFINITION UND ZIELSETZUNG
1. Baunebenkosten	%	Gesamtkosten für die Planung (DIN 276 Kostengruppe 730/740) eines Bauprojektes bezogen auf die Gesamt-Baukosten (DIN Kostengruppe 200-500) Ziel: Steuerung der Kosteneffizienz Planung
2. Termintreue	%	Verhältnis der Abweichung der geplanten Projektzeit von der tatsächlich benötigten Projektzeit bis zum Fertigstellungstermin eines Bauprojektes Ziel: Steuerung der Termintreue
3. Baukosten	€/m ²	Kosten für die Realisierung eines Bauprojektes (DIN 276 Kostengruppe 200-500) bezogen auf die Bruttogeschossfläche (BGF) Ziel: Steuerung der Kosteneffizienz Bauinvestitionen
4. Nachtragsquote	%	Verhältnis der genehmigten Nachträge in Bezug auf die Gesamt-Bau-Projektkosten (DIN Kostengruppe 200-700) Ziel: Steuerung der Projektmanagementeffizienz
5. Kostenabweichungsquote	€	Absolute Kostenabweichung eines Bauprojektes in Bezug auf die zum Stichtag tatsächlich erbrachte Leistung (wie viel Mehrkosten sind in Bezug auf einen bestimmten Leistungsstand angefallen) Ziel: Steuerung Kosteneinhaltung
6. Herstellkosten	€	Kosten für die Planung und Realisierung eines Bauprojektes (Summe Kennzahl 1 und 3) Ziel: Steuerung des Bauinvestitionsvolumens

12. Kennzahlen Facility-Management

Das Betriebsmanagement widmet sich dem **Betreiben** und **Instandhalten** von Immobilien mit einem **optimierten Verhältnis von Kosten und Leistung**. Gegenüber den anderen Steuerungsklustern hat das in den vergangenen Jahren stetig professionalisierte Facility- Management einen entscheidenden Vorteil: Es verfügt bereits über eine hohe Datentransparenz, was es ihm erleichtert, die Performance von Standorten sowohl unternehmensintern als auch mit dem externen Markt zu vergleichen. Viele KPIs stehen schon zur Verfügung – mit einem hohen Erkenntnisgewinn, an dem unterschiedliche Adressaten teilhaben.

Leistungs- und Qualitätsvorhaben haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Kostenkennwerte. Sie lassen sich zunächst im Ausschreibungsprozess beeinflussen und später im Regelbetrieb, indem man Vorgaben ändert bzw. Prozesse etwa durch den Einsatz von IT-Systemen optimiert. Besonders nach solchen **Optimierungsschritten** liefern die Kennzahlen das Potenzial, Erfolg zu messen. Das gilt gleichsam bei Unternehmensentwicklungen wie etwa Veränderungen der Eigen- und Fremdleistungstiefe oder des Ressourceneinsatzes im Betrieb.

Im Schatten der klassischen Kostenkennwerte haben **qualitative serviceorientierte KPI** deutlich an Bedeutung gewonnen. Für das CREM ist es beispielsweise von Interesse zu ermitteln, wie viel (Dienst-)Leistung notwendig ist, um die Nutzerzufriedenheit zu erhöhen oder die Ausfallwahrscheinlichkeit technischer Anlagen zu reduzieren. Die Ansprüche der Nutzer an ihren Arbeitsplatz steigen immer mehr. Das zwingt das CREM dazu, die **qualitativen Aspekte** zu beachten.

Immer mehr Einfluss in der Immobiliensteuerung gewinnt auch das Thema **ESG**. Besonders der **Environmental-Aspekt** samt Reduzierung von CO₂-Emissionen und des Ressourcenverbrauchs betrifft das Facility-Management. Es muss mess- und darstellbar sein, wie energieeffizient die Bewirtschaftung ist. Als Resultat entstehen zusätzliche Steuerungskennzahlen etwa zur nachhaltigen Nutzung von Ressourcen, Vermeidung von Umweltrisiken zum Schutz der Ökosysteme und zur Förderung von Biodiversität.

Bei der Identifikation passender Kennwerte muss das CREM die Messbarkeit, die Transparenz, den Erkenntnisgewinn, den Erhebungsaufwand und die Beeinflussbarkeit miteinander in ein Verhältnis setzen. Zusammengefasst: Insgesamt sind die **Kennzahlen im Facility-Management weiterhin überwiegend von Kosten, Leistungstiefe, Service-Levels und Verfügbarkeiten getrieben**. Qualitative Themen wie Nachhaltigkeit und Nutzerzufriedenheit finden allerdings zunehmend Eingang in die Steuerung, genauso wie Kennzahlen, die Empfehlungen auf die Objekt- und Immobilienstrategie zulassen.

AUSZUG AN KENNZAHLEN FACILITY-MANAGEMENT

KENNZAHL	EINHEIT	DEFINITION UND ZIELSETZUNG
1. Servicelevel Konformität	%	Anzahl von Leistungsabweichungen des Dienstleisters in Bezug auf vereinbarte Service Level Agreements Ziel: Steuerung Leistungsqualität Dienstleister
2. Bewirtschaftungskosten	€/m ²	Laufende Kosten für den Betrieb (inkl. Miete/Afa) und die Instandsetzung der Immobilie während der Nutzungsphase (in Anlehnung an DIN 18960 / GEFMA 200 o. Ä.) Ziel: Steuerung der Kosteneffizienz Bewirtschaftung
3. Instandhaltungstau	€	Kumulierte Kosten für werterhaltende Maßnahmen für nicht durchgeführte Instandhaltungen Ziel: Steuerung Werterhalt Immobilienbestand
4. Instandsetzungskosten	€/m ²	Kosten für die Wiederherstellung von Immobilien in den funktionsfähigen Zustand (ohne Verbesserungsmaßnahmen) Ziel: Steuerung der Instandsetzungseffizienz und Gebäudezustände

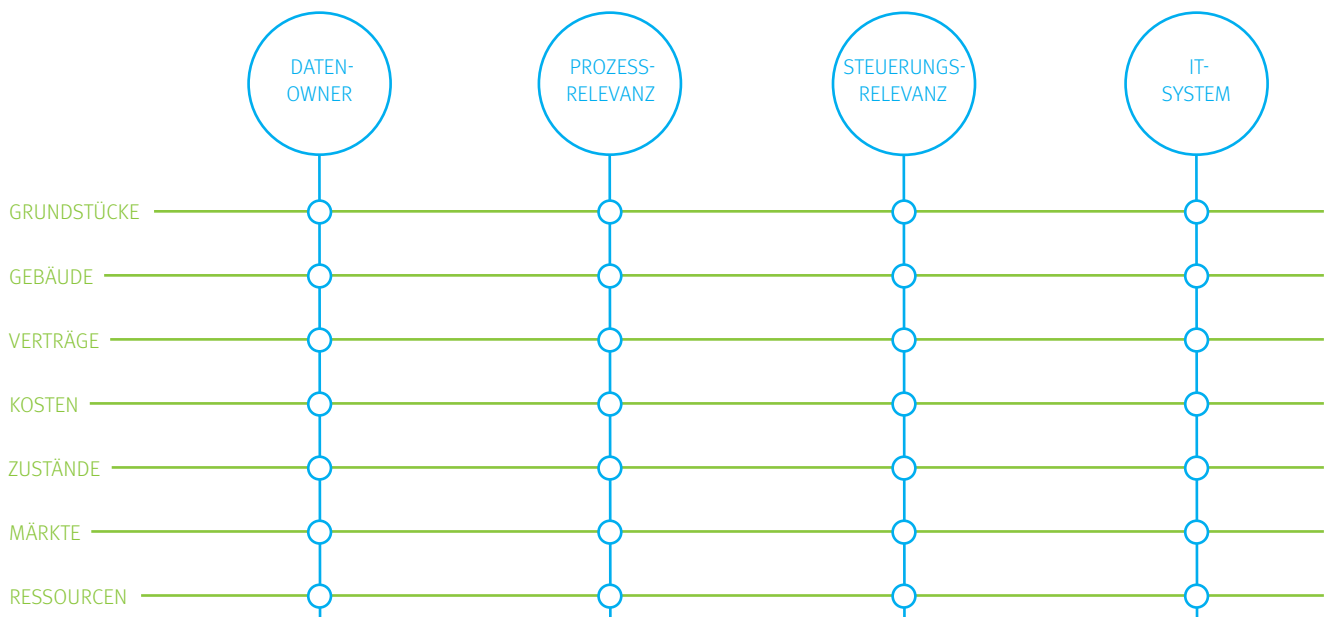
AUSZUG AN KENNZAHLEN FACILITY-MANAGEMENT

KENNZAHL	EINHEIT	DEFINITION UND ZIELSETZUNG
5. CO ₂ -Emissionen	kg/m ²	Menge CO ₂ -Emissionen verursacht durch die Erstellung und/oder den Betrieb von Gebäuden Ziel: Steuerung der Energieeffizienz von Gebäuden
6. Eigenleistungsquote	%	Verhältnis der in Eigenleistung erbrachten Kosten (Personalkosten) zu den in Fremdleistung (Lieferantenkosten) erbrachten Kosten Ziel: Steuerung der Kosten sowie zyklischen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
7. Lieferantenzahl	#	Gesamtanzahl eingesetzter Dienstleister nach Gewerken und Regionen Ziel: Steuerung Kostenvorteilhaftigkeit und Steuerungsaufwand
8. Helpdesk Ticket Ratio	%	Anzahl in einem Zeitraum bearbeiteter Tickets im Verhältnis zur Gesamtanzahl eingegangener Tickets Ziel: Steuerung Dienstleister- und Servicequalität
9. Produktionsausfallzeiten	%	Anzahl Stunden Ausfallstunden der Produktion verursacht durch mangelnde Leitungen im Immobilienbetrieb Ziel: Steuerung Instandhaltungsqualität (Wartung, Inspektion, Instandsetzung)
10. Kundenzufriedenheitsindex	#	Grad der Kundenzufriedenheit gemessen über einen Zufriedenheitswert, Ticket Auswertung Kundenbefragung Ziel: Steuerung Servicequalität
11. Rechtskonformität	#	Dokumentierte Fälle von Nichteinhaltung vertraglicher oder gesetzlicher Vorgaben oder allgemein anerkannter Regeln der Technik Ziel: Steuerung Betreiberisiken
12. Medienverbrauch	€/m ² kWh/m ²	Verbrauch von Medien und Energie (z. B. Erdgas, Wasser, Strom) für die Nutzung einer Immobilie Ziel: Steuerung Energieverbräuche und Energieeffizienz

13. Daten- und Informationsmodell

Das Datenmodell liefert Input für die Steuerungskennzahlen. **Um Datenfriedhöfe zu vermeiden**, sollte das CREM den Fokus aber auf Informationen legen, die es für die Steuerungskennzahlen unbedingt benötigt und mit einem vertretbaren Aufwand beschaffen kann.

Das Datenmodell muss ein Garant dafür sein, aus der Vielzahl der zur Verfügung stehenden **Informationen zum Verbrauch, zu den Flächen, zu Verträgen, zu Kosten** etc. die für die spezifischen Ziele des Unternehmens relevanten Informationen herauszufiltern. Es bildet das Fundament, um die **Kennzahlen für die einzelnen Steuerungsebenen und Steuerungscluster** zu generieren. Das passende Datenmodell für das jeweilige Unternehmen lässt sich anhand einer Datenanforderungsmatrix ableiten.



Datenanforderungsmatrix im Immobilienmanagement

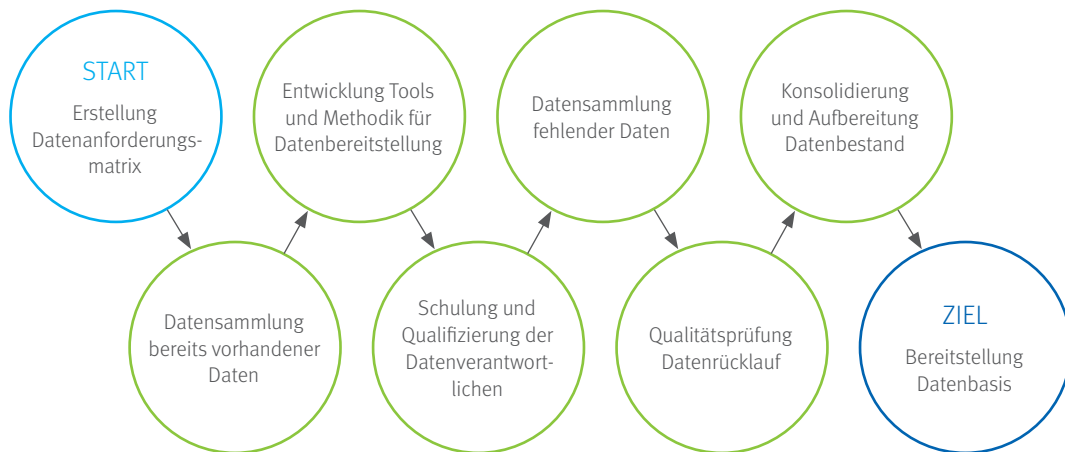
Die **Datenanforderungsmatrix** stellt in der Horizontalen alle relevanten Informationen für das Immobiliengeschäft dar. In der Vertikalen können diese Informationen nach verschiedenen Kriterien bewertet werden. In erster Linie geht es dabei um die Fragen, wer **Daten-Owner** ist, für welche **Kernprozesse** die Daten benötigt werden, ob es sich um **transparenz- oder steuerungsrelevante Informationen** handelt und ob die Informationen verfügbar sind und, falls ja, in welchem **IT-System**. Im Abgleich mit den Steuerungskennzahlen legen die CREM-Vertreter über die Datenanforderungsmatrix fest, welche Informationen sie benötigen und welche Wissens- und IT-System-Lücken es für das Steuerungssystem noch zu schließen gilt.



Im Wesentlichen stammen die Informationen aus internen Quellen. Um marktorientierte Zielvorgaben auf zu stellen zu können, sollten aber auch Marktdaten wie Benchmarks zu Kosten und Mieten in das Datenmodell einfließen.

14. Datenbereitstellung

Die Datenbereitstellung ist das wichtigste und oft schwierigste Element des Steuerungssystems. Ohne Daten lässt sich keine Steuerungskennzahl generieren. Die Schwierigkeit liegt vor allem darin, dass die Daten häufig fragmentiert in unterschiedlichen IT-Systemen und Unternehmensbereichen liegen, zuweilen obendrein noch nicht in der nötigen Qualität oder im Extremfall gar nicht vorhanden sind. Damit sind die **initiale Datenbereitstellung** und die darauffolgende permanente **Datenpflege** einer der kritischsten Erfolgsfaktoren des Steuerungssystems.



FORTSCHRITTSMONITORING DATENERHEBUNG

Prozess der Datenbereitstellung

////

In der Regel hat die Datenerhebung Projektcharakter mit festzulegenden Prozessen, einer stringenten Methodik und klaren Verantwortlichkeiten. Die einfachste Möglichkeit, an Informationen zu kommen, ist theoretisch eine fragebogenbasierte Datenabfrage. In der Praxis scheitert dieses Vorgehen jedoch häufig daran, dass die angefragten Stellen Daten unvollständig und in unzureichender Qualität liefern. Deshalb ist für eine erfolgreiche Datenerhebung ein aus dem CREM geführter Prozess sinnvoll.

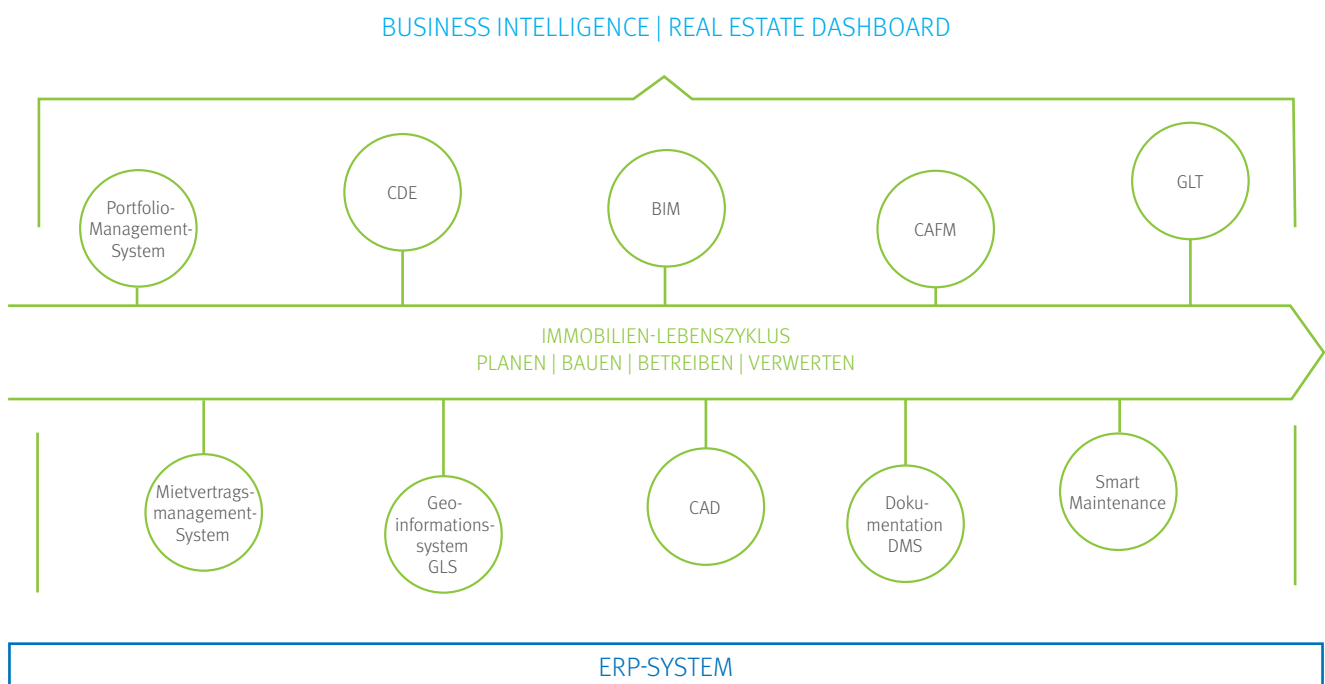
Mittelfristig sollte jede CREM-Abteilung einen schlanken und möglichst **IT-unterstützten Prozess** etablieren, damit die Datenerhebung mit möglichst geringem Aufwand wiederholbar wird. Doch der Weg dorthin ist oft nicht leicht. Der erste Schritt dieses Prozesses sollte sein, digital bereits vorhandene Daten zu identifizieren und aufzubereiten, um abzugleichen, welche Daten benötigt werden und welche schon zur Verfügung stehen. Mit ihnen sollten die **Prozessverantwortlichen** einen eigens erstellten **Datenabfragekatalog** befüllen, mit ihm auf die zuständigen Unternehmenskollegen der Standorte und Geschäftsbereiche zugehen und ihnen erläutern, welche Informationen noch fehlen. Die Vervollständigung der Daten erfolgt oft anschließend über Interviews – idealerweise webbasiert, damit die **Datenlieferanten** notwendige Begleitdokumente wie Verträge ebenfalls übermitteln können.

15. Datensysteme und IT-Landschaft

Wie aber gelangt das CREM an die Daten, die es für die Steuerung benötigt? Und wie wird aus dem einmalig aufgesetzten Projekt ein **Regelprozess mit geringerem Aufwand** und **stabiler, professioneller IT-Unterstützung**?

Datensysteme und Tools spielen bereits bei der initialen Datenbereitstellung eine Rolle. Zu Beginn reichen wie dargestellt in der Regel geeignete webbasierte Tools und ein Datenraum aus, der zu diesem Zeitpunkt nicht vollständig in die IT-Systeme des CREM eingebunden sein muss. Sind im Unternehmen bereits diverse Systeme im Einsatz, sollte das CREM prüfen, ob und in welcher Form eine **automatisierte Datenerfassung und -auswertung** nicht deutlich wirtschaftlicher ist.

Bei der **späteren dynamischen Datenpflege** nimmt die Bedeutung der Systeme und Tools stark zu. Eine professionelle Steuerung braucht eine **systematisch gestaltete IT-Landschaft**, die einen reibungslosen Gesamtprozess ermöglicht.



Vereinfachte Darstellung der IT-Landschaft im CREM

Üblicherweise ist die IT-Landschaft bei Corporates heterogen. Im Lauf der Zeit sind viele Systeme, Datenbanken und Tools hinzugekommen, aber keine systematisierte und durchgängige Daten- und IT-Prozessstruktur. Das eine perfekte Tool, das alle Prozesse und Daten zentral pflegt und auswertet, wird es wohl nie geben. Wohl aber **liefert die fortschreitende Digitalisierung immer mehr hilfreiche IT-Lösungen** für unterschiedliche Themen oder Unternehmensbereiche.

////

Es empfiehlt sich, flexibel zu bleiben. Den Fokus auf eines oder wenige Systeme zu legen ist oft teuer, birgt große IT-Risiken, führt zu Abhängigkeiten und verbaut den Weg, zukünftige Tools, Apps und Lösungen aufstrebender Prop-Techs zu integrieren. Zum Erfolg durch die richtigen Informationen für die richtigen Entscheidungen gelangt, wer unterschiedliche Tools und Systeme aufbaut, die relevanten Daten übergeordnet absaugt und sie von Daten-Cockpits aufbereiten lässt.

16. Fazit und Ausblick

Viele Corporates steuern ihr Immobilienportfolio heute noch ohne belastbare und standardisierte Kennzahlen, doch **Erfolg ist steuerbar.**

Das CREM hat sich über die vergangenen Dekaden konsequent zu einer **eigenständigen Management-Disziplin entwickelt** und steht heute vor der Herausforderung, die eigenen immobilienwirtschaftlichen Prozesse in höchster Qualität abzuwickeln und **für die Kunden bzw. das Gesamtunternehmen einen Mehrwert zu generieren**. Die Immobilienverantwortlichen müssen sich an ihren Leistungen und am Ergebnis iterativer Optimierungen messen lassen. Ein **effizientes Steuerungssystem** ist die zwingende Voraussetzung dafür, die eigene **Performance zu verbessern** und die **Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen**.

Wo stehen wir heute? Per se ist das Aufsetzen und Etablieren eines professionellen, durchgängigen Steuerungsprozesses keine „rocket science“ mehr – sofern das CREM diverse Parameter für eine gut vernetzte und im Unternehmen etablierte Einheit beachtet. Viele für eine erfolgreiche Steuerung notwendige Informationen existieren an irgendeiner Stelle im Unternehmen bereits – sie müssen nur zutage getragen und gegebenenfalls aktualisiert werden. Mit dem **Fortschreiten der Digitalisierung** und den **Möglichkeiten einer besseren Vernetzung von Systemen** schwindet das Problem der unzureichenden Datenverfügbarkeit. Themen wie Sensorik, IoT-basierte Immobilien, Präsenzmelder und Personenstrommessungen oder Predictive Maintenance liefern alles, was nötig ist, um mit den Daten ein übergeordnetes Ziel zu erreichen.

Eine Hypothese für die Zukunft lautet: **Die Immobilie weiß alles**. Sie aktualisiert alle Daten permanent und autark, stellt sie proaktiv in eine Cloud und ist in der Lage, Prozesse eigenständig zu steuern und kennzahlbezogene Entscheidungen auf Basis vorher festgelegter Maßgaben zu treffen. Gebäude, Standorte, Quartiere und Städte werden intelligenter, geben selbsttätig Auskunft über die Flächennutzung, erkennen mithilfe von KI Wartungsbedarfe, erstellen Instandhaltungspläne und leiten daraus Budgets ab. Sie werden untereinander kommunizieren und sich datentechnisch vernetzen.



Noch ist dies eine Vision, doch die Chancen einer digitalisierten Steuerung werden täglich besser. Eines bleibt gleich, als Grundsatz fürs Heute und fürs Morgen: **Erfolg ist steuerbar.**

IMPRESSUM

Drees & Sommer SE
Obere Waldplätze 13
70569 Stuttgart

Telefon +49 711 1317-0
info.rec@dreso.com
www.dreso.com

© Drees & Sommer 2021

BILDNACHWEIS

Titel: © gettyimages