

WERTORIENTIERTES FM Auch im Betrieb lässt sich der Wert erhöhen

Im kaufmännischen Facility Management werden Kosten betrachtet, und es ist bereits als Fortschritt festzuhalten, dass der Betrachtungshorizont vom reinen Periodenbezug auf den Lebenszyklus der Immobilie ausgeweitet worden ist. Doch zu wertorientiertem FM gehört mehr, meint IZ-Autor **Thomas Wagner**.

Häufig thematisiert wird die Zurechnung von bestimmten Kostenpositionen zu einzelnen Immobilien im Rahmen eines Kosten- und Leistungsrechnungssystems von Non Property Companies. Diskutiert werden auch die Auswirkungen von Investitionskosten während der Bauphase auf die Betriebskosten während des restlichen Lebenszyklus. Der Zusammenhang zwischen FM-Maßnahmen und dem Wert bzw. Total Return einer Immobilie wird dagegen kaum betrachtet.

Im Rahmen der Buchführung nach HGB ist dies nicht weiter verwunderlich, da Immobilien im Anlagevermögen nach fortgeführten Anschaffungs- und Herstellungskosten bewertet werden. Das heißt, die Anschaffungskosten der Immobilien im Anlagevermögen werden - unabhängig von der Entwicklung des Marktwerts - planmäßig abgeschrieben. Die Erhöhung des Verkehrswerts einer Immobilie macht sich allenfalls im Anwachsen der stillen Reserven bemerkbar. Durch die Einführung der Bilanzierung nach IFRS dürfte sich zumindest für Anlageimmobilien, die nach dem für IAS 40 üblichen Modell des beizulegenden Zeitwerts zu Marktwerten angesetzt werden, hier jedoch ein anderer Blickwinkel ergeben. Wertschwankungen der Immobilie wirken sich demnach direkt in der Bilanz bzw. der GuV aus.

Vor diesem Hintergrund wird es immer wichtiger, den Blick des kaufmännischen FM von der reinen Betrachtung der Kostenseite auf die Wert- bzw. Vermögenswirkungen zu lenken. Daraus resultieren mindestens zwei Vorteile: Zum einen können die Sinnhaftigkeit und die Rentabilität von Maßnahmen im Facility Management unter dem Blickwinkel des Wertbeitrags beurteilt werden, zum anderen ergibt sich dadurch ein neuer Beurteilungsmaßstab für die Identifizierung von Optimierungspotenzialen.

Um das Fazit vorwegzunehmen: Wir behaupten, dass Wertschöpfung beziehungsweise Wertvernichtung in erheblichem Umfang im operativen Rahmen des FM determiniert werden kann. Selbst in der Betriebsphase, in der nach herrschender Meinung die Möglichkeiten zur Beeinflussung der Lebenszykluskosten nur noch marginal sein sollen, bestehen nach unserer Auffassung erhebliche Potenziale zur Beeinflussung des Immobilienwerts, die jedoch vielfach aus Unkenntnis der Ursache-Wirkungs-Kette nicht genutzt werden. Ein kleines Beispiel soll diesen Zusammenhang verdeutlichen.

Facility Manager als Impulsgeber

Nehmen wir an, in einer Gewerbeimmobilie (10.000 m² Nutzfläche) könnten die nicht umlagefähigen Betriebskosten von 0,50 EUR pro Quadratmeter und Monat dadurch eliminiert werden, dass man statt des personalintensiven Bewachungsdienstes eine Einbruchmeldeanlage mit Videoüberwachung und Fernaufschaltung installiert. Diese Investition wäre jedoch mit einmaligen Kosten von 750.000 EUR verbunden. Bei der Anwendung der üblichen Verfahren zur Investitionsrechnung würde die Installation der Einbruchmeldeanlage nicht unbedingt vorteilhaft erscheinen. Die Gegenüberstellung der Investitionsauszahlung mit den abdiskontierten Kosteneinsparungen ergibt bei einem angenommenen Diskontierungszinssatz von 5,5% p.a. einen Amortisationszeitraum von 21,25 Jahren.

Betrachtet man die Auswirkungen der Investition auf den Immobilienwert, stellt sich der Sachverhalt jedoch anders dar. Nehmen wir weiter an, unsere Immobilie hätte einen Wert, der nach dem Ertragswertverfahren mit 21 Mio. EUR ermittelt wurde. Durch die nachhaltige Einsparung der nicht

umlagefähigen Betriebskosten (monatlich 0,50 EUR/m²) würde sich der Wert der Immobilie bei einem Vervielfältiger von 16,29 auf 21,975 Mio. EUR erhöhen. Der Wertbeitrag der Investition beträgt also 975.000 EUR. Nach Abzug der einmaligen Kosten ergibt sich immerhin noch ein positiver Saldo von 225.000 EUR (22,50 EUR/m²). Für Unternehmen, die ihre Anlageimmobilien nach IAS 40 zum beizulegenden Zeitwert (Marktwert) bilanzieren, hat diese Maßnahme eine unmittelbare Auswirkung auf den Wertansatz der Aktiva (+225.000 EUR) und den Erfolg vor Steuern (+225.000 EUR).

Der Facility Manager in unserem Beispiel könnte jedenfalls fürs Erste zufrieden sein, da sein Beitrag zum Shareholder Value des Unternehmens ein Mehrfaches seines Jahreseinkommens beträgt. Die Entscheidung für und die Umsetzung von Maßnahmen im FM nach wertorientierten Gesichtspunkten sind, wie in unserem kleinen Beispiel dargestellt, jedoch eher die Ausnahme als die Regel. Das liegt vor allem daran, dass in vielen Unternehmen interdisziplinäre Zusammenarbeit und Kommunikation entlang immobilienwirtschaftlicher Prozesse kleingeschrieben werden. So findet im Tagesgeschäft kaum ein Austausch zwischen der Methodenkenntnis des Bewerter und der Erfahrung und Objektkennntnis des Facility Managers statt. Zwischen den Benchmark-Analysen des Controllers und der täglichen Praxis des Facility Managers liegen oft genug ebenfalls Welten. Das führt dazu, dass viele Potenziale zur Steigerung der Immobilien-Performance in Unternehmen nicht erkannt und nicht genutzt werden.

Die konsequente Umsetzung dieser Erkenntnisse führt uns auch zu einer Neudefinition der Rolle des Facility Managers in der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfung. Er wird zum wichtigen Impulsgeber für die Hebung von Potenzialen bzw. Vermeidung von Risiken im Immobilienmanagement. (ae)

Der Autor: Thomas Wagner (MRICS) ist Geschäftsführer der Wagner Real Estate Strategy, Hamburg, und Dozent der Akademie der Immobilienwirtschaft (ADI) in Stuttgart und Hamburg. Ab 21. Oktober wird an der ADI (vgl. IZ 15/05) ein u.a. den obigen Überlegungen folgender Kompaktkurs "Immobilienwirtschaftliches Facility Management" angeboten.