

Die Herren der Daten

SERIE UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN ■ Im zweiten Teil unserer Serie über Unternehmensgründungen in der Immobilienwirtschaft stellt immobilien**manager** die GMC² von Stephan Multhaupt und Holger Gerhards vor.

Von Markus Gerharz

Der Schritt zur Selbstständigkeit war für die beiden Geschäftsführer eigentlich nicht wirklich groß. Beide, sowohl Stephan Multhaupt (41) als auch Holger Gerhards (40), hatten bereits einige Jahre als Freiberufler gearbeitet, bevor sie 2004 die GMC² Gerhards Multhaupt Consulting GmbH aus der Taufe hoben. Die Gründung des gemeinsamen Unternehmens war, wie beide betonen, eher die logische Folge ihres bisherigen Arbeitslebens. „Als Freiberufler kann man an großen Projekten lediglich mitarbeiten“, erklärt Holger Gerhards, „aber als Unternehmer können wir selbst das Projekt gestalten.“

Beide lernen sich im Konzernberichtswesen der Deutsche Post DHL kennen, wo sie von 2002 bis 2004 gemeinsam als Freiberufler an einem Projekt arbeiten – dem Aufbau des Berichtswesens für den Post-Konzern. Sie verstehen sich gut, merken, dass sie auch beruflich auf einer Wellenlänge liegen. Als die Post schließlich jemanden sucht, der im Geschäftsbereich „Services“ eine neue Lösung für die Geschäftsplanung entwickelt, nutzen sie die Chance. Sie gründen GMC², bewerben sich um den Auftrag und erhalten schließlich den Zuschlag. In gewisser Weise war es ein abgesicherter Start auf bekanntem Terrain, kein Sprung ins kalte Wasser. Und so beteuern auch beide, keine schlaflosen Nächte gehabt zu haben ob der neuen Verantwortung für das eigene Unternehmen.

GMC² erstellt sogenannte Business-Intelligence (BI)-Lösungen. Im Kern

geht es darum, Daten aus unterschiedlichsten Quellen innerhalb eines Unternehmens zu sammeln, vergleichbar und zentral abrufbar zu machen. Klingt einfach, ist aber hochkomplex. Nicht selten kommunizieren unterschiedliche Geschäftsbereiche für ein und dieselbe Kennzahl einen unterschiedlichen Wert. Oder es liegen überhaupt keine verwertbaren Angaben vor. „Oft ist es auch eine politische Frage, ob der Zugriff auf bestimmte Daten im Unternehmen überhaupt zugelassen wird“, erklärt Stephan Multhaupt.

Eine Business-Intelligence-Lösung fungiert als Schnittstelle zwischen der IT-Abteilung, die Daten zur Verfügung stellt, damit sie in ein System übertragen werden können, und der eigentlichen Fachabteilung, die diese Daten dann nutzen kann. „Früher“, so Multhaupt, „waren Lösungen in diesem Bereich nicht auf die Bedürfnisse der Fachseite zugeschnitten, beispielsweise durch benutzerfreundliche Oberflächen. Das führte oft zum Scheitern des Projektes.“ Die IT führte ein System ein, das von ihrem Standpunkt aus State of the Art war oder für das sie aus irgendeinem Grund ein besonderes Faible hatte. Für die Fachseite war dieses System dann aber oft nicht die beste Lösung, weil flexible Analysemöglichkeiten nicht gegeben waren. „Wir haben schon Anwenderschulungen an von uns neu entwickelten Systemen gehabt, bei denen uns die Mitarbeiter anschließend gestanden haben, dass sie jetzt zum ersten Mal verstehen, was sie

da eigentlich machen müssen“, schildert Gerhards seine Erfahrungen.

Im Fall Deutsche Post DHL ging es darum, Daten aus vielen tausend Liegenschaften des Unternehmens zusammenzuführen, sie vergleichbar zu machen und so Optimierungspotenziale zu erkennen. Der Fokus lag unter anderem auf Flächengrößen, Nutzungen, Miethöhen, Kosten für Unterhalt oder Nebenkosten.

Unternehmen leben

GMC² implementiert seine Systeme nicht nach einer vorgefertigten Schablone. „Wir arbeiten eng mit dem Kunden zusammen. Schließlich ist er der König seines eigenen Geschäfts und weiß am besten, wo ihn der Schuh drückt“, erklärt Multhaupt. „Erst analysieren wir die Prozesse in einem Unternehmen. Anschließend legen wir gemeinsam fest, welche Prozesse sinnvoll und notwendig sind. Im letzten Schritt optimieren wir diese, damit sie für die jeweiligen Anwender möglichst leicht verständlich und einfach durchzuführen sind.“ Es ist wichtig, die richtigen Daten erst einmal zu finden. Dabei kann bereits bei der Definition der gängigsten Kennzahlen, wie Umsatz, Fläche oder Miete, großer Arbeitsaufwand entstehen.

„Unternehmen sind nicht starr. Sie leben, genauso wie Systeme leben und sich verändern“, beschreibt Gerhards eine der größten Herausforderungen des Ge-

schäfts. Eine gute BI-Lösung müsse das von vorneherein berücksichtigen. Schließlich soll das System zukünftig mit möglichst wenig Aufwand an Veränderungen in der Zukunft angepasst werden können. „Was nützt die beste Lösung, wenn sie nicht mehr sinnvoll funktioniert, sobald sich beispielsweise die Zusammensetzung eines Portfolios ändert?“, fragt er und ergänzt: „Ein genutztes System ist nie fertig.“

Auch das erste GMC²-Projekt bei Deutsche Post DHL läuft bis heute weiter. Etliche weitere – zum Großteil bei Tochtergesellschaften des Konzerns – aber auch bei anderen Unternehmen wie der Deutschen Lufthansa sind hinzugekommen. Dabei stammen die Kunden nicht ausschließlich aus der Immobilienwirtschaft. Rund 50 Prozent ihrer Umsätze machen die Bonner im Immobilienbereich und beschäftigen mittlerweile 15 Mitarbeiter. „Gefühlt könnte das die Halbzeit sein“, findet Gerhards.

Die Auswahl neuer Mitarbeiter ist nicht einfach. „Wer bei uns arbeitet, darf nicht ausschließlich Programmierer oder BWLer sein. Er muss sich in beiden Welten zurechtfinden.“, erklärt er. Software-Spezialisten, die im stillen Kämmerlein vor sich hin programmieren kann er nicht gebrauchen, schließlich ist der direkte Kontakt mit dem Kunden ein großer Bestandteil der Arbeit. Einige Mitarbeiter haben ihre Büros beispielsweise nicht in der Adenauerallee, sondern direkt im Post-Tower beim Kunden. „Da ist es eine Herausforderung, eine Zusammengehörigkeit im eigenen Unternehmen aufrechtzuerhalten“, räumt Multhaupt ein. Dennoch ist es den beiden Gründern wichtig, ihre Mitarbeiter genau zu kennen. „Es geht immer noch darum, mit wem und wie wir unseren Weg gehen.“

Eine gemeinsame Unternehmensphilosophie, die eindeutig definiert und nicht bloß eine diffuse Ahnung ist, halten beide für sehr wichtig. Und so war es ihnen nach der ersten sehr arbeitsintensiven Phase ihres Unternehmertums wichtig, die zu Beginn definierte Strategie des eigenen Unternehmens noch einmal zu überprüfen. „Wir hatten von Anfang an eine Idee davon, wie und was wir erreichen wollten“, erklärt Multhaupt. Nach etwa zwei Jahren und einer Zeit des „reinen Wegarbeitens“ haben sie ihren strategischen Unterbau noch einmal überprüft. „Wir wollten einfach wis-



FOTO: GMC2

Mit Ihrer GMC² schaffen Stephan Multhaupt und Holger Gerhards Übersicht im Datenschungel von Unternehmen.

sen, ob die Art und Weise unserer Arbeit noch mit dem übereinstimmen, was wir uns zu Beginn vorgenommen hatten“, ergänzt Gerhards. Mithilfe einer Balanced Scorecard haben beide ein Wertesystem entwickelt, an dem auch die Mitarbeiter mitgewirkt haben. Diese Strategie ist auf der Internetseite des Unternehmens jederzeit einsehbar.

Die Mitarbeiter machen lassen

Bei der Ausrichtung des Unternehmens sind sich die Gründer von Anfang an einig gewesen. Was beiden nicht ganz so leicht fiel, waren die Veränderungen im persönlichen Arbeitsalltag. „Man muss plötzlich lernen, die Mitarbeiter machen zu lassen, ohne selbst operativ tätig zu sein“, beschreibt Gerhards die ungewohnten Neuerungen. „Wir haben dafür andere, neue Aufgaben bekommen, kümmern uns beispielsweise um Marketing oder Presse.“

Allerdings können weder er noch Stephan Multhaupt ganz darauf verzichten, sich ab und an in die „Alltagsarbeit“ einzubringen. Schließlich gibt es auch genug zu tun, denn der Bereich BI wächst auch in der Krise. „Es herrscht ein immer größerer Druck auf den Unternehmen, sich und ihre Strategie mithilfe von Zahlen und Datenmaterial zu rechtferti-

gen. Das kann gegenüber den Banken sein oder einfach gegenüber öffentlichen Kontrollorganen“, erklärt Multhaupt. Die Erfolge der BI-Systeme sind dabei nicht einfach zu belegen. „Aussagefähigkeit von Zahlen, Transparenz oder optische Aufbereitung sind nur schwer messbar und die Einsparungen schwer zuzuordnen“, erklärt Gerhards. Als Maß ihrer Arbeit werden deshalb in der Regel prozessorientierte Ziele herangezogen, beispielsweise die Dauer von Reportingprozessen, die Vermeidung mehrfacher Datenerfassung oder der Abbau von Schnittstellen.

Bei Deutsche Post DHL hat man das System mittlerweile für Deutschland und Teile Europas aufgebaut, nun sollen die Liegenschaften in den übrigen Ländern folgen. Die beiden Gründer sehen GMC² gut aufgestellt, um vom wachsenden BI-Kuchen ein paar Stücke abzubekommen. Die bestehenden Technologiepartnerschaften mit IBM und Microsoft sind dafür Bestätigung und Voraussetzung zugleich. Den Schritt zur Selbstständigkeit haben beide jedenfalls nicht bereut. Im Fall von Gerhards hat er sogar einen ungewöhnlichen Nachahmer gefunden. Sein Vater, der jahrelang als angestellter Bauingenieur arbeitete, hat sich den eigenen Sohn als Vorbild genommen und ein eigenes Geschäft aufgebaut – Unternehmerhistorie mal anders herum.