

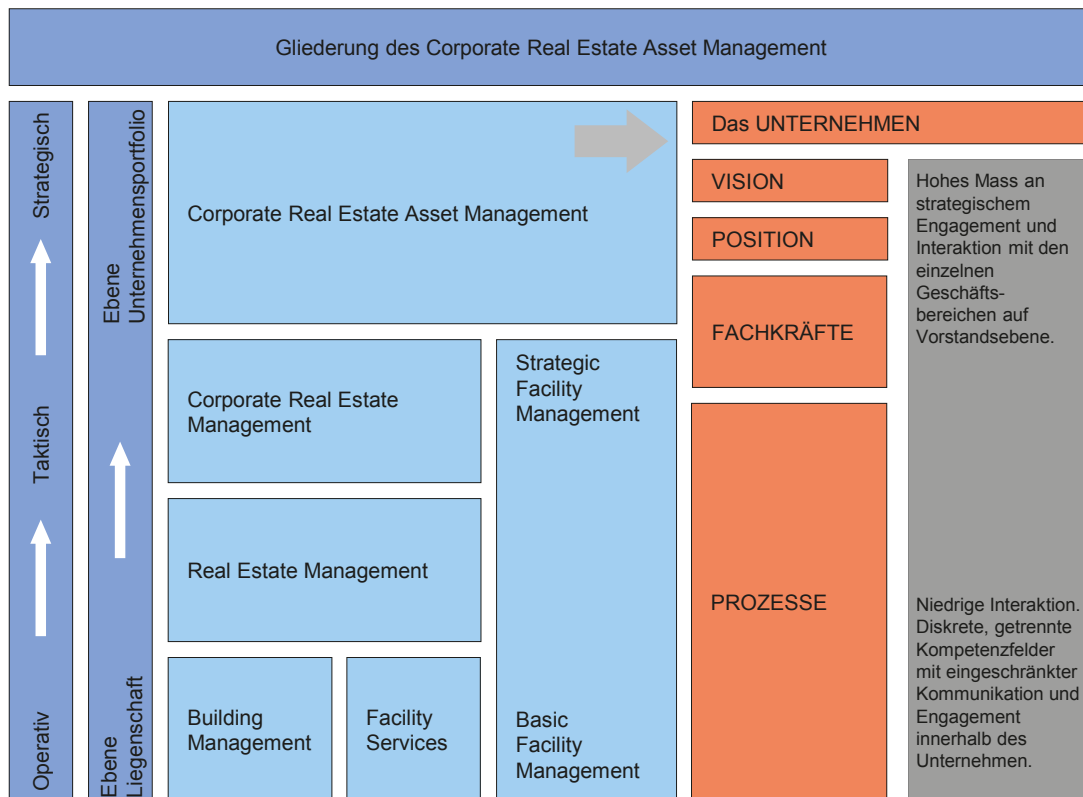
## 7.1 CREM, worum geht's überhaupt?

### 7.1.1 Grundlagen

Der Begriff «Corporate Real Estate Management», CREM, wurde in der angloamerikanischen Literatur Anfang 90er Jahren geprägt und bezeichnet das aktive, ergebnisorientierte, ganzheitliche, operative sowie strategische Management von Betriebsimmobilien. Es bezieht sich nur auf die Immobilie, die notwendig ist, um produktive oder geschäftliche Tätigkeiten betreiben zu können. Dazu gehören eigene oder angemietete Flächen, Gebäude und Infrastruktur wie Kraftwerke oder sogar Start- und Landebahnen.

Das CREM bewegt sich in einem dynamischen Umfeld und befasst sich mit einem breiten Spektrum an Ansprüchen in Unternehmen, deren Kerngeschäft ausserhalb der Immobilienwirtschaft liegt. Hierin liegt die grundlegende Unterscheidung zwischen Firmen, die Immobiliengeschäfte betreiben, und Firmen aus anderen Branchen. Für Immobilienfirmen ist das Geschäft die Immobilie selbst und das Ziel ist die Erzielung einer nachhaltigen Rendite. Das CREM dagegen befasst sich mit Immobilien, die «nur» ein Mittel zum Zweck der Produktion und des Vertriebs von Waren und Dienstleistungen darstellen. Obwohl dies grundsätzlich zwei eng verwandte Sektoren sind und einige Immobilienfachleute sich zwischen den beiden Welten bewegen können, gibt es deutliche Unterschiede im Geschäftsziel: Während sich die Immobilienwirtschaft auf die Erstellung und das Verwalten des Flächenangebots konzentriert, repräsentiert das CREM die Nachfrage- bzw. Nutzer-sicht in Bezug auf Immobilien.<sup>1</sup>

Abb. 7.1.1.1  
Gliederung des Corporate Real Estate Asset Management



Quelle: Corporate Real Estate Asset Management, Strategy and Implementation, B. Haynes, N. Nunnington & T. Eccles, 2017, S. 6.

## 7.1.2 Chancen und Risiken

Die Weltwirtschaft hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten stark verändert. Globalisierung und Digitalisierung verlangen heute von den Unternehmen Flexibilität, Mobilität und eine möglichst effiziente Wertschöpfungskette. Vor der Finanzkrise 2008 wurden diese Ansprüche vom klassischen CREM kaum berücksichtigt. Die Rolle des CREM hat sich seither gewandelt. Im heutigen Kontext besteht die Aufgabe des CREM nicht nur darin, Betriebsimmobilien auf der operativen Ebene zu verwalten und Aufträge von den betriebsinternen Kunden auszuführen, sondern es gilt, die Immobilienstrategie mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen. Immobilienprojekte werden auf der strategischen Ebene umgesetzt, denn das CREM soll heute vor allem auch einen Beitrag zur Wertschöpfung der Unternehmung leisten. Diese Neudefinition der Inhalte und Prozesse des CREM fördert dessen Stellung innerhalb des Unternehmens und führt dazu, dass die CRE-Abteilungen auch von der obersten Unternehmensleitung ernst genommen werden.

Der strategische Beitrag des CREM soll dabei an die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens gekoppelt sein. Aus rein ökonomischem Blickwinkel können diese in drei Kategorien unterteilt werden:<sup>2</sup>

- Leistungsziele: Beschaffung, Lager, Produktion, Verkauf
- Finanzielle Ziele: Liquidität, Investition, Finanzierung
- Erfolgsziele: Umsatz, Ertrag, Rentabilität

Die finanziellen Ziele und die Leistungsziele sind die grundlegenden Zielgrößen jeder wirtschaftlichen Aktivität und beziehen sich auf das Kerngeschäft des Unternehmens, während Erfolgsziele eher formale Ziele darstellen, welche der Messung der anderen beiden Ziele dienen. Die Erfolgsziele gelten damit auch für das CREM, wobei es in diesem Bereich allerdings falsch wäre, einen typischen Erfolgsmessfaktor wie die Rendite aus dem Blickwinkel eines Investors zu definieren. Letztlich

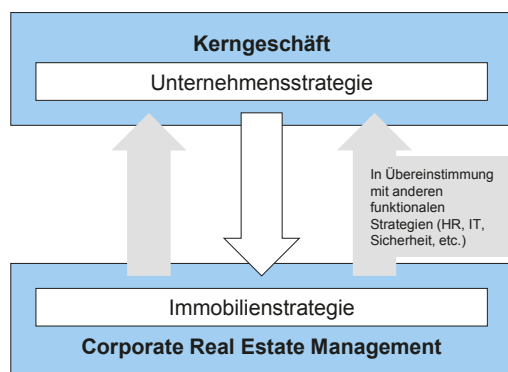
dient die Betriebsimmobilie dem Kerngeschäft des Unternehmens, und die Aufgabe des CREM ist es in der Regel nicht, mit den Betriebsimmobilien eine marktübliche Rendite zu erzielen, sondern einen Beitrag zur Rentabilität des Unternehmens zu leisten. Eine marktwirtschaftliche Sicht auf die Betriebsimmobilie macht daher nur begrenzt Sinn, weil sie nicht in erster Linie «marktfähig» sein soll. Entscheidend ist die Nutzung, die durch die spezifischen Bedürfnisse des Kerngeschäfts definiert und daraus abgeleitet wird.<sup>3</sup> Eine Optimierung des Immobilienportfolios ist vor diesem Hintergrund nur im Rahmen des Kerngeschäfts möglich.

### 7.1.3 Anforderungen an CREM-Organisationen

Die Anforderungen an die CREM-Abteilungen sind in den letzten Jahren gestiegen. CREM Fachkräfte werden immer mehr an den allgemeinen strategischen Zielen des Unternehmens beteiligt, darunter der Verbesserung der Ökoeffizienz, der Verschlinkung des Portfolios, kultureller Wandel, Flexibilität, Produktivität, Mitarbeitergewinnung und Bindung, Nachhaltigkeit und Wachstum in aufstrebenden Märkten.<sup>4</sup>

Die CREM-Organisationen sind kleiner geworden und auf Outsourcing-Partner angewiesen. Es wird erwartet, dass sie sich interne Beziehungen aufbauen, um die betrieblichen Anforderungen verstehen und antizipieren zu können. Sie müssen Managementfähigkeiten entwickeln, geschäftskritische Themen koordinieren und zusammen mit den internen und externen Partnern innovative Lösungen entwickeln.<sup>5</sup> Ihre Aufgaben sind vielfältiger geworden, und das Stellenprofil verlangt heute im Vergleich zu früher mehr «Management Skills» und weniger immobilien-spezifisches Know-how.

Abb. 7.1.2.1  
Interdependenz zwischen Kerngeschäft und Corporate Real Estate Management



Quelle: Interdependencies between Business and Corporate Real Estate Management, Corenet Global CREM Whitepaper, T. Glatte.

## 7.2 Herausforderungen der CRE-Aufgabenbereiche

Corenet Global hat bereits im Jahr 2005 prognostiziert, dass zukünftige CREM-Funktionen in einem anderen Kontext durchgeführt werden, wo nicht mehr die Kosteneffizienz, sondern die Steigerung der Mitarbeiterproduktivität und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Fokus stehen. Die CREM-Organisationen sollen in eine vollständig integrierte Dienstleistungsorganisation überführt werden, die Personal-, IT- und immobilienbezogene Tätigkeiten sowie andere Unterstützungsfunktionen umfasst. Erst wenn diese Integration vollzogen ist, und wenn insbesondere bei CRE-Entscheiden auch die strategischen Unternehmensziele berücksichtigt werden, kann das CREM sein volles

Potenzial in Bezug auf die Wertschöpfung des Kerngeschäfts erzielen. Man spricht von «Integrated Solutions».

Diese Prognosen sind bis anhin nur teilweise eingetroffen, aber es gibt immer mehr Anhaltspunkte dafür, dass Unternehmen, welche eine integrierte und ganzheitliche Sicht anstreben, effektive Mehrwerte generieren können. Dies gelingt insbesondere durch reduzierte Gesamtnutzungskosten, verbesserte Auslastung der Flächen, verbessertes Engagement und höhere Produktivität, verbesserte Talentbindung und -gewinnung, bessere Kundenzufriedenheit, geringere CO<sub>2</sub>-Bilanz, grössere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an schnelle Veränderungen.<sup>6</sup>

### 7.2.1 Business Relevanz

Die Vorteile eines integrierten Ansatzes lassen sich am Beispiel der Standortwahl bestens illustrieren. Im klassischen Ansatz lief dieser Prozess – etwas plakativ – ungefähr so: Die Unternehmensleitung (oder die Frau des CEO) bestimmte den Makro-Standort, und beauftragte die CREM-Abteilung damit, an diesem Standort Flächen einer bestimmten Qualität zu besorgen. Die CREM-Abteilung beginnt damit, den lokalen Immobilienmarkt zu beobachten, versucht, mit Investoren und Entwicklern einen möglichst guten Deal auszuhandeln, und entscheidet sich für den besten Deal, der die Anforderungen hinsichtlich der benötigten Fläche erfüllt. Hauptsache, der Unternehmensleitung kann eine valable Option präsentiert werden. Dieses Vorgehens kann nicht strategisch sein, denn es werden keine erfolgskritischen Geschäftsfaktoren des Unternehmens berücksichtigt, was letztlich zu Kompromisslösungen führt und in der Vergangenheit in einigen Fällen spektakuläre Fehlentscheidungen zur Folge hatte.

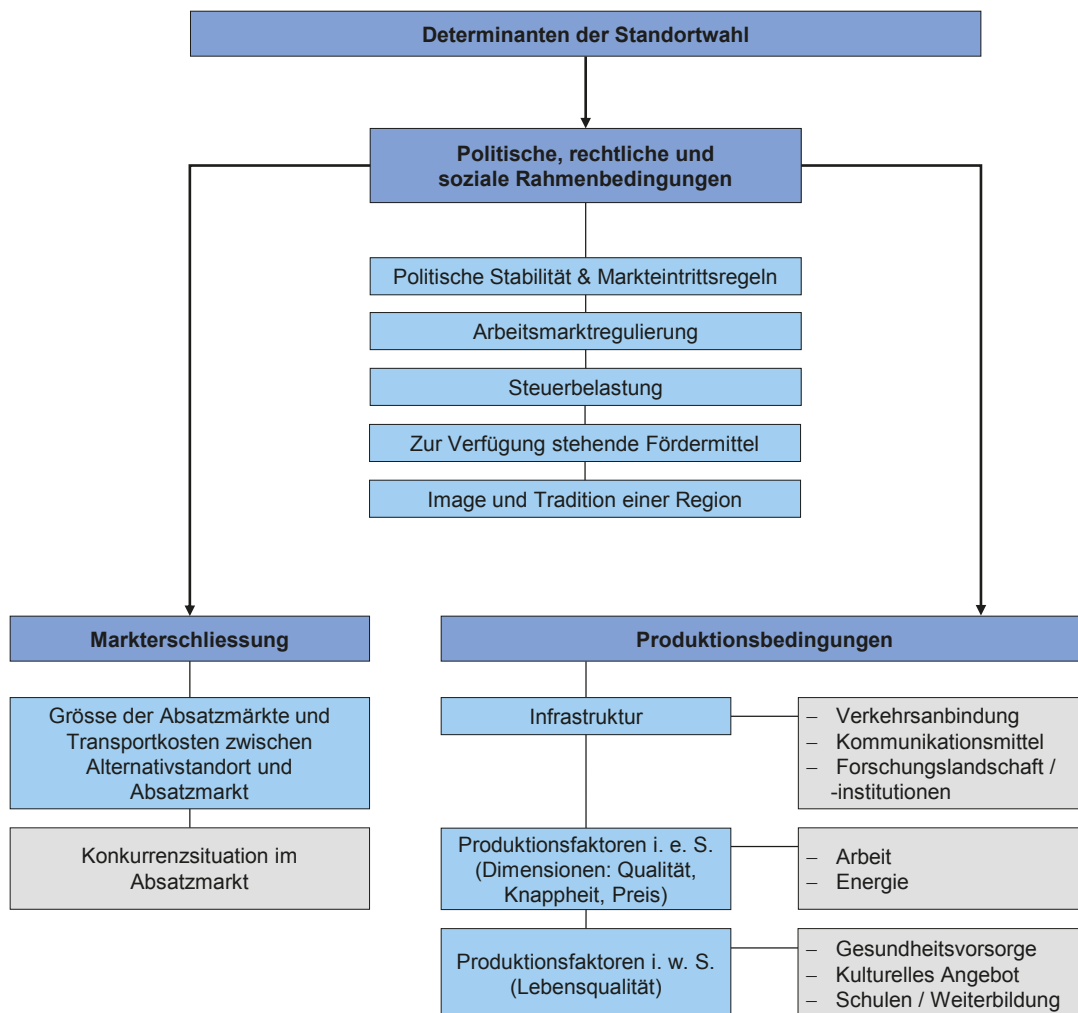
In einer idealen Welt bestimmt die Unternehmensleitung nicht den Standort, sondern sie informiert das CREM, warum ein neuer Standort gesucht wird, und welche Tätigkeiten dort ausgeführt werden sollen. Anschliessend sammelt das CREM unternehmensintern Informationen zur benötigten Qualität der Flächen (Grösse) und des Standorts (Verkehrerschliessung). Die Personalabteilung definiert die Ansprüche an die zukünftigen Mitarbeiter: Welches Bildungsniveau müssen diese aufweisen? Können junge Mitarbeiter angestellt werden, oder braucht es Personal mit Erfahrung? Die Finanzabteilung definiert Obergrenzen für Löhne und Immobilienkosten. Die Rechtsabteilung untersucht, ob allenfalls gewisse Standorte auf Grund von gesetzlichen Vorschriften a priori nicht in Frage kommen. Wenn alle Informationen, die aus Sicht der Unternehmensstrategie und der geplanten Tätigkeit am neuen Standort vorhanden sind, werden diese zu einem Kriterienkatalog verdichtet.

Nun schlägt die Stunde der externen Spezialisten, nennen wir sie FPRE. Zusammen mit dem CREM des Kunden nimmt FPRE eine Gewichtung der einzelnen Kriterien vor: Welche Faktoren sind ein «must have», welche ein «nice to have»? Um einen Standort bezüglich der einzelnen Kriterien beurteilen zu können, wird eine grosse Menge an standortspezifischen Daten benötigt, und das nicht nur für einen, sondern für alle möglichen Standorte. FPRE verfügt über umfangreiche Datenbanken mit unter anderem folgenden Informationen auf Ebene Gemeinde: Immobilienpreise, Flächenbestand und -angebot, Bevölkerungs- und Branchenstruktur, Arbeitskräftepotenzial, Verkehrerschliessung, Lohn- und Steuerniveau. Beim Umzug eines bestehenden Betriebs an einen neuen Standort stellt sich zudem die Frage, wie viele der aktuellen Mitarbeiter bereit sind, den Umzug mitzumachen, das heisst, an den neuen Standort zu pendeln oder ebenfalls in die Region umzuziehen. Mit diesen Informationen kann unter Verwendung der vorgängig definierten Gewichte ein Standort-Rating erstellt werden, welches auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtet ist. Die so entstandene Longlist von Standorten wird gemeinsam mit dem federführenden CREM und den anderen Anspruchsgruppen des Unternehmens zu einer Shortlist verdichtet, welche die aus Sicht des Kerngeschäfts am besten geeigneten Standorte enthält.

Ein weiterer externer Partner klärt nun für die Standorte auf der Shortlist die Softfaktoren ab. Dabei interessiert hauptsächlich, was die lokalen Behörden zu unterstützen bereit sind, um eine Ansiedlung zu unterstützen, z.B. das Gewähren von steuerlichen Vorteilen oder Sonderkonditionen für Grundstücke aus dem kommunalen Bestand. Wenn am Ende des Prozesses schliesslich ein Entscheid fällt, können alle Beteiligten sicher sein, dass das Gesamtpaket stimmig ist, dass also der für das Unternehmen optimale Standort gewählt wurde. Und erst jetzt beginnt die Suche nach geeigneten Flächen.

Stehen an einem bestimmten Makro-Standort mehrere Optionen zur Auswahl, kann und sollte der definitive Standort zusätzlich bezüglich der Mikrolage-Qualität optimiert werden. Im Zentrum stehen dabei die Bedürfnisse der Kunden, insbesondere aber auch jene der Mitarbeiter. Die Beurteilung der verschiedenen Optionen erfolgt durch FPRE, wobei rund 80 kleinräumige Lagefaktoren berücksichtigt werden, darunter Erschliessung mit dem MIV/öV, Zugang zu Dienstleistungen, Nachfragersegmente im Büro- und Verkaufsflächenmarkt, Passantenfrequenzen, Image des Standorts, Lärmbelastung. Damit kann sichergestellt werden, dass den Kunden und Mitarbeitern des Unternehmens ein optimales Umfeld geboten wird. Schliesslich muss das CREM im Rahmen der Verhandlungen mit dem Investor bzw. Entwickler beurteilen, ob die angebotenen Konditionen marktgerecht sind oder nicht. Dazu ist aber Wissen zu den lokalen Immobilienmärkten notwendig, welches in den CREM-Abteilung häufig nicht vorhanden ist. Auch dabei können externe Partner wie FPRE Unterstützung anbieten.

Abb. 7.2.1.1  
Determinanten der Standortwahl



Quelle: Identifikation und Bewertung von Investorenquellmärkten und Branchen, Fraunhofer MOEZ, A. Melde, 2015.

Standortentscheidungen müssen in Abhängigkeit der Anforderungen des Unternehmens getroffen werden. Starke, erfolgreiche Beziehungen zu den sogenannten «internen Kunden» wie HR, IT, Finanzen, Risk & Compliance und den einzelnen Geschäftsbereichen sind entscheidend für den Erfolg der CREM-Organisationen. Nur durch Interaktion mit anderen Funktionsbereichen und fundiertem Wissen über die gesamte Wertschöpfungskette im Unternehmen können CREM-Fachleute in Zusammenarbeit mit externen Partnern eine umfassende Standortbewertung so aufsetzen, dass alle Ansiedlungsmotive und Potenziale berücksichtigt werden können.

## 7.2.2 Die Neue Welt des Arbeitens

Im Lichte zunehmender Digitalisierung, Tertiärisierung und Industrie 4.0 ändern sich die Charakteristika moderner Arbeit. Es ist fraglich, wie CREM Organisationen die neuen Konzepte der Hochleistungsbüros verwalten kann. Die Digitalisierung wird in erster Linie wissensintensive Berufe und Dienstleistungen tangieren, reicht aber von Finanz- und Rechtsberatung, Administration, Datenrecherche, Design bis hin zu Übersetzungen. Nicht alle Branchen und Unternehmen dürften ihr Arbeitsmodell signifikant verändern.

Abb 7.2.2.1  
Wirkungsmodell der Veränderungen in der Arbeitswelt



Quelle: Treiber, Wirkungen & Phänomene der Veränderungen in der Arbeitswelt, Arbeit 4.0, S. Eilers & J. Rumpp, 2017.

Folgende Trends und Entwicklungen sind hierbei zu beobachten und zu erwarten:

- Homeoffice in der Festanstellung nimmt zu: «Die räumliche Flexibilisierung ist für die Mehrzahl der bürogestützten Arbeiten in allen Wirtschaftssektoren vollzogen, aber nicht überall gleich stark ausgeprägt.[...] Die meisten Arbeitnehmenden sind weiterhin fest angestellt und haben ein Arbeitspensum von mindestens 80 Prozent».<sup>7</sup>
- Mobiles und ortsungebundene Arbeit nimmt zu / Flexible Arbeitsplatzmodelle: Gemäss Deloitte<sup>8</sup> hätten die Hälfte aller Schweizer Beschäftigten das Potenzial,

ihre Arbeit mobil zu verrichten. Bis 2020 dürfte sich durch Hot-Desk Sharing die Anzahl physischer Arbeitsplätze pro wissensbasierte Mitarbeiter von 8 auf 7 reduzieren.

- Portfoliowork auf mehreren Standbeinen / Outsourcing: «Viele Unternehmen verzichten darauf, Büros für alle Mitarbeitenden zu betreiben, wenn sie bürogestützte Aufgaben wie Personalmanagement, Rechnungswesen, Administration, Verkauf usw. überhaupt noch unternehmensintern wahrnehmen und sie nicht in irgendeiner Form ausgelagert haben».<sup>7</sup>
- Freelancer nehmen zu / Mehrfachanstellungen und Minijobs: Die Sharing Economy bringt mehr «Mikro-Unternehmer» hervor (Entrepreneurship). «Die Unternehmen nutzen über Werkverträge für die meisten Aufgaben Netzwerke von selbständigen Fachkräften («Neue oder Solo-Selbständige» bzw. Portfolioworkende, die als virtuelle Organisationen funktionieren) sowie «Shared Employees». Neben dem Dienstleistungssektor macht auch der industrielle Sektor nach vollzogener Tertiärisierung regen Gebrauch dieser neuen Organisationsformen, insbesondere für die sogenannten primären und sekundären Dienstleistungstätigkeiten».<sup>7</sup>
- Coworking als zukunftssträchtige Ergänzung zum Homeoffice: In der Schweiz gibt es aktuell ca. 60 Anbieter. Das Zürcher Start-up «Headquarter» hat diesen Sommer einen neuen Standort eröffnet, auf über 2'000 m<sup>2</sup> in einer repräsentativen Büroliegenschaft am Stauffacher 1, direkt an der Schnittstelle zwischen Bankenviertel und dem lebhaften Kreis 4. Das Konzept von Headquarter bietet Unternehmen aus verschiedenen Branchen einen Platz zur Vernetzung in Form von fixfertigen Arbeitsplatzlösungen mit reibungslosen Abläufen. Der weltweit grösste Anbieter von standardisierten Coworking Spaces ist «WeWork». Das Konzept ist allerdings nicht einfach nur das Angebot von modernen Coworking Spaces, sondern das Gesamtpaket von eigenem Netzwerk, Zugang zu Konferenzräumen, wöchentlichen Events an den Standorten und das Angebot an vergünstigten Dienstleistungen wie HR-Lösungen, Finanzierungshilfen und Buchhaltungslösungen. Bis jetzt gibt es keine bekannten Pläne von WeWork in der Schweiz.<sup>9</sup>

Der Fokus liegt heute auf der Mitarbeiterproduktivität/-motivation und nicht mehr auf dem Verdichten von Arbeitsplätzen im Gebäude. CREM-Führungskräfte müssen «Activity based working» (ABW) -Konzepte besser im Griff haben und sich «Change Management»-Kompetenzen aneignen, um den Wandel mitbegleiten zu können. Auch dies verlangt verstärkte Interaktionen sowohl mit den einzelnen Geschäftsbereichen als auch mit anderen unterstützenden Unternehmensbereichen wie HR, und IT.

### 7.2.3 Partnerschaften durch Outsourcing

In der jüngeren Vergangenheit haben diverse globale Immobilien-Dienstleister ihr Angebot mit Dienstleistungen rund um das CREM ergänzt. So baute beispielsweise JLL ihre Position durch die Bereitstellung integrierter Immobilien-Outsourcing-Dienstleistungen für Firmenkunden weltweit aus.<sup>10</sup> JLL verwaltet gegenwärtig ein Immobilienportfolio von rund 280 Mio. Quadratmetern.<sup>11</sup> Einen anderen Indikator für diese Wachstumsstrategie ist die Übernahme von Johnson Controls' «Global Workplace Solutions» (GWS) durch CBRE im Jahr 2015. GWS ist eine Abteilung mit einer sehr grossen Erfahrung in der Implementierung von CREM Strategien. Durch diese Übernahme wird CBRE mehr als 100 Mio. Quadratmetern in 55 Ländern verwalten. GWS beschäftigt rund 16'000 Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2014 einen Umsatz von 3.4 Mrd. US-Dollar.<sup>12</sup> Diese Beispiele zeigen, dass einerseits immer mehr Unternehmen ihr CREM teilweise an externe Spezialisten auslagern, und dass andererseits die Übernahme von CREM-Tätigkeiten für externe Dienstleister ein profitables Geschäft ist.

Die Universität Reading in England hat seit 1993 jährlich in Zusammenarbeit mit Johnson Controls und Corenet eine Umfrage über CREM-Tätigkeiten durchgeführt. Diese Studien über einen so langen Zeitraum ermöglichen eine detaillierte Analyse der wichtigsten Trends in CREM.

Tab. 7.2.3.1  
Die wichtigsten Trends in CREM

Trends: 1993–2010	Trends: 2010–2013	Trends: 2014 vorwärts
<p><b>Neue Arbeitsmodelle:</b> Mitarbeiter sind dynamischer im Büro und arbeiten mit erhöhter Mobilität. Dies führt dazu, dass mehr Desk-Sharing, Hoteling, und Teleworking Lösungsansätze eingeführt werden.</p> <p><b>Outsourcing:</b> Unternehmen müssen entscheiden, welche Dienstleistungen intern erbracht werden und welche über externe Dienstleister ausgelagert werden sollen.</p> <p><b>IT Infrastruktur:</b> Einführung von IT-Lösungen, um eine effiziente Servicebereitstellung rund um die neue Arbeitsmodelle zu ermöglichen.</p> <p><b>CRE-Management und Strategie:</b> Die neuen Arbeitsmodelle haben die CREM-Tätigkeiten enorm verändert.</p>	<p><b>Höhere Anforderungen and Produktivität statt Kosteneinsparungen:</b> Nach der Finanzkrise wurden CREM-Fachkräfte immer mehr unter Druck gesetzt und mussten härtere Leistungsziele erreichen.</p> <p><b>Abwägung zwischen Wachstum und Optimierung:</b> Eine echte Herausforderung für CREM-Fachkräfte besteht darin, eine Plattform bereitzustellen, die es ermöglicht, Wachstumschancen in den wenig transparenten Märkten zu nutzen, während gleichzeitig CREM-Portfolios innerhalb der reifen Märkte anzupassen waren.</p> <p><b>Änderungen in der Rechnungslegungsstandards in Bezug auf Immobilien, insbesondere die Behandlung von Mietverträgen:</b> Diese erforderten das Verständnis von Leasing vs. Kaufentscheidungen, Kosten der Flexibilität und einen verstärkten Einbezug und Kontrolle der CREM-Entscheidungen durch die Unternehmensleitung, da diese Entscheidungen einen grossen Einfluss auf die Bilanz und Erfolgsrechnung haben.</p> <p><b>Partnerschaften:</b> Unternehmen entwickeln immer mehr komplizierte Outsourcing-Modelle, die teilweise strategische Komponenten einbeziehen. Die CREM-Organisationen sind zentraler und globaler aufgestellt.</p>	<p><b>Wachsende Druck auf CREM-Fachkräfte:</b> Die Unternehmensleitung fordert immer mehr Massnahmen auf taktischer und strategischer Ebene, um einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. Diese beschleunigt die Outsourcing-Welle in andere Regionen und über verschiedene Funktionen.</p> <p><b>Activity based working:</b> Ein stärkerer Fokus der Transformation am Arbeitsplatz erfordert einen kulturellen Wandel innerhalb der CREM-Organisationen. Sie müssen in der Lage sein, sich als Change Manager zu positionieren.</p> <p><b>Reputationsrisiko:</b> Falsches Verständnis von «Integrated Solutions» und falsche Beschaffungsprozesse ziehen einen Bedeutungsverlust der CREM-Organisation innerhalb des Unternehmens nach sich.</p>

Quelle: Corporate Real Estate Asset Management, Strategy and Implementation, B. Haynes, N. Nunnington & T. Eccles, 2017; Fahrländer Partner.

Die Studien zeigen, dass in der jüngeren Vergangenheit viele Unternehmen die Idee der «Integrated Solutions» aufgegriffen haben, diese jedoch falsch oder unvollständig umsetzen. Die einzelnen Abteilungen, welche unterstützende Tätigkeiten für das Kerngeschäft leisten, werden zwar zusammengefasst und teilweise sogar in eine rechtlich eigenständige Form ausgelagert, aber damit ist es nicht getan. Wenn die Abteilungen weiterhin nur ihren eigenen Bereich im Blick haben, wird kein Mehrwert generiert. Erst wenn die Abteilungen – die strategischen Ziele vor Augen – aufeinander abgestimmte Prozesse und die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, können neue Betriebslösungen entwickelt werden, welche einen echten Mehrwert für das Unternehmen bringen.<sup>13</sup> Das Verständnis und die Definition von integrierten Problemen werden die Entwicklung der integrierten Lösungen unterstützen.

Dies gilt insbesondere auch für den Beschaffungsprozess, der in seiner traditionellen, langwierigen Form oft einen Teufelskreis von schlechten Dienstleistungen, unzufriedenen Kunden und niedrigen Margen verursacht. Für komplexere ergebnisorientierte Dienstleistungen sind aber neue Ansätze erforderlich, z. B. unterschiedliche Auswahlkriterien für Lieferanten und langfristige Managementansätze. Im Kern braucht es eine Kooperation, die auf Vertrauen basiert, eine gemeinsame Vision, kompatible Ziele, Transparenz und Zeit. Die Herangehensweise der beteiligten Parteien ist entscheidend für den Erfolg der Partnerschaft.<sup>14</sup>



### 7.3 Aufwertung der CREM-Führungskräfte und CREM-Organisationen

Viele Unternehmen haben in der jüngeren Vergangenheit erkannt, dass CRE-Entscheidungen ein mitentscheidender Faktor für den Geschäftserfolg darstellen. In einer vom rasanten technologischen Wandel und immer kürzeren Produkt-Lebenszyklen geprägten Welt muss die Immobilienstrategie eine möglichst hohe Flexibilität aufweisen. Dies gilt insbesondere auch auf Objektebene: Die Flächen müssen möglichst effizient an die sich ändernden Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden können, und sie müssen, wenn sie nicht mehr benötigt werden, «marktfähig» im Sinn einer Vermietung oder eines Verkaufs an Dritte sein.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, müssen CREM-Fachkräfte einen Arbeitsstil adoptieren, der sich durch wissenschaftliche Datenverarbeitung, proaktive Führung und vorausschauende Analysen auszeichnet. Ein aktives Portfolio Management und echte Outsourcing-Partnerschaften sind das A & O, denn sie bieten das Potenzial für eine Kapitalfreisetzung, ein besseres Asset Management und kundenorientierte Facility Management-Dienstleistungen. Es braucht eine Schwerpunktverlagerung von technischer Ausführung und Spezialisierung hin zu intensiven, regelmässigen Gesprächen mit anderen Beteiligten, die die Immobilien-Entscheidungen beeinflussen und letztlich auch von ihnen profitieren.<sup>15/16</sup>

#### 7.3.1 Kompetenzfelder erfolgreicher CREM-Teams

Die Fachwelt ist sich einig, dass CREM-Fachkräfte sowohl Asset Manager als auch Projektmanager sein müssen, um den Dialog mit der Unternehmensleitung rund um die Immobilienentscheidungen von der Kostenverpflichtungsseite auf die Anlagevermögensseite zu verlagern. Dieser Ansatz basiert auf der Erkenntnis, dass Immobilien ein Vermögenswert in finanzieller Hinsicht darstellen, der in der Bilanz enthalten ist, aber auch ein Vermögenswert im operativen Sinne, der sich optimieren lässt, und zur Produktivität des Unternehmens beitragen muss.

Das CREM muss die Gelegenheiten zur Beratung und zum Austausch mit den Leitern der Geschäftsbereiche wahrnehmen.<sup>17</sup> Diese Komponente bezieht sich einerseits auf die Position des Unternehmens im Geschäftsumfeld im Vergleich zu den Wettbewerbern und andererseits zur Position im Geschäftszyklus. Ein wachsendes Unternehmen hat andere Anforderungen als ein Unternehmen, das am Schrumpfen ist.

Das CREM muss sich Wissen zu Corporate Finance und Strategischen Management Tools aneignen und dieses Wissen auch anwenden (z. B: SWOT, PEST, Portfolio-Matrix-Analyse und Szenario-Analyse). Dies liefert Argumente zu Handen der Unternehmensleitung, indem aufgezeigt werden kann, wie CRE-Entscheidungen die Bilanz und die Erfolgsrechnung beeinflussen.

Das CREM muss eine Strategie entwickeln, um das Geschäftsmodell des Unternehmens mit der Immobilienstrategie zu verknüpfen bzw. eine Strategie, die Geschäftsziele integriert und unterstützt. Dazu ist eine solide Daten- und Analysegrundlage zu den internen Prozessen und der vorhandenen Infrastruktur notwendig. Die relevanten internen Leistungsindikatoren der einzelnen Geschäftsbereiche müssen in Kombination mit den Indikatoren des Immobilienportfolios analysiert werden, und die geeignete Benchmarks müssen identifiziert werden, um die Performance des CREM zu messen.

Das CREM muss ein Netzwerk von Outsourcing-Partnern aufbauen und managen, die in der Lage sind, die Entscheidungen auf der strategischen Ebene zu unterstützen. Dies betrifft nicht nur die Standortentscheidungen, sondern auch den Einsatz und die Auswirkungen neuer Arbeitsmodelle, sowie die Zusammenarbeit mit den Behörden in Fragen der Standortqualität.

## Literaturverzeichnis

- <sup>1</sup> The essential Guide to Corporate Real Estate, Corenet Global, 2015, S. 1.
- <sup>2</sup> The Importance of Corporate Real Estate Management in Overall Corporate Strategies, Corenet Global, CREM Whitepaper, T. Glatte.
- <sup>3</sup> The Importance of Corporate Real Estate Management in Overall Corporate Strategies, Corenet Global, CREM Whitepaper, T. Glatte.
- <sup>4</sup> JLL Globale Trends im Corporate Real Estate 2015; Aufwertung durch Kompetenz, 2015.
- <sup>5</sup> Ramidus Consulting Report 2014, Corporate Real Estate: Crossroads or cul de sac.
- <sup>6</sup> Corporate Real Estate Asset Management; Strategy and Implementation, B. Haynes, N. Nunnington & T. Eccles, 2017, S. 167.
- <sup>7</sup> Flexible neue Arbeitswelt. Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene. TA-SWISS-Studie, Jens O. Meissner, Johann Weichbrodt, Bettina Hübscher, Sheron Baumann, Ute Klotz, Ulrich Pekruhl, Leila Gisin und Alexandra Gisler, 2016, vdf Hochschulverlag: FHNW Zürich.
- <sup>8</sup> Deloitte: Der Arbeitsplatz der Zukunft. Wie Digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern, 2016.
- <sup>9</sup> Coworking in der Schweiz, Eine Untersuchung von Jan Heidenreich, 2016, S. 3.
- <sup>10</sup> JLL Investor Facts 2014: five strategic areas for growth of the business labelled G1 to G5, 2014.
- <sup>11</sup> JLL Corporate facts report, 2014.
- <sup>12</sup> Corporate Real Estate Asset Management, Strategy and Implementation, B. Haynes, N. Nunnington & T. Eccles, 2017, S. 11.
- <sup>13</sup> CRE&FM Futures Forum Final Report June 2012, Dr. Barry Varcoe, 2012.
- <sup>14</sup> CRE&FM Futures Forum Final Report June 2012, Dr. Barry Varcoe, 2012.
- <sup>15</sup> JLL Globale Trends im Corporate Real Estate 2015; Aufwertung durch Kompetenz, 2015.
- <sup>16</sup> Corporate Real Estate Asset Management, Strategy and Implementation, B. Haynes, N. Nunnington & T. Eccles, 2017, S. 5–9.
- <sup>17</sup> JLL Globale Trends im Corporate Real Estate 2015; Aufwertung durch Kompetenz, 2015.