



# CREM im Korsett der Corporate Policies

Traditionell sind die Ziele im CREM: Optimale Fläche, Sicherstellung Betrieb und Minimierung Immobilienkosten. Die konkrete Zielspezifikation und Priorisierung wird vorwiegend aus anderen, Nicht-CREM-Bereichen im Rahmen von Corporate Policies vorgegeben. Diese Leitplanken folgen nicht nur der individuellen Unternehmenskultur, sondern auch exogenen (Mega-)Trends. Für CREM gilt es fortlaufend, Themen mit Immobilienrelevanz zu filtern und auf die Fläche zu übersetzen. Dieses Papier stellt wichtige Trends und daraus folgende Änderungen für Corporate Policies vor, welche auch in Handlungsfelder für CREM-Manager sowie der Übersetzung in modernen Real Estate Standards resultieren.

## Megatrends als Treiber des Wandels

Neben unternehmensinternen, endogenen Veränderungen, sind es vorwiegend Megatrends, die eine Anpassung der Unternehmensstrategie und damit der einzelnen Corporate Policies beeinflussen. Diese lassen sich in **gesellschaftliche Trends** (z.B. demographischer Wandel, neue Mobilitätsmuster, ...), **Veränderungen der Wirtschaft** (Globalisierung, Wandel der Arbeitswelt, ...), **technologische Trends** (Digitalisierung, Zusammenwachsen von Technologien) sowie den **Bereich Umwelt** (Nachhaltigkeit, Umbrüche bei Energie und Ressourcen, ...) zusammenfassen (Quelle: HSH Nordbank).

Wir sehen die folgenden entscheidenden Trends für den **Wandel von Corporate Policies mit immobilienwirtschaftlichen Implikationen**:

- Demographie | Arbeitskultur
- Vernetzung | Digitalisierung
- Nachhaltigkeit

So ist bspw. Globalisierung vielmehr ein Internationalisierungsthema mit CREM-internen Anpassungsbedarf bzgl. Immobilienstrategie und Organisation.

## Momentum Demographie

Regelmäßig erscheinen Statistiken zu Demographie und Arbeitsmarkt in der Presse. Die Meinungen und Schlussfolgerungen sind dabei stets die gleichen und erscheinen leicht als „alter Hut“: Neben einem moderaten Mangel an Arbeitskräften, herrscht v.a. einem akuten **Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften**.

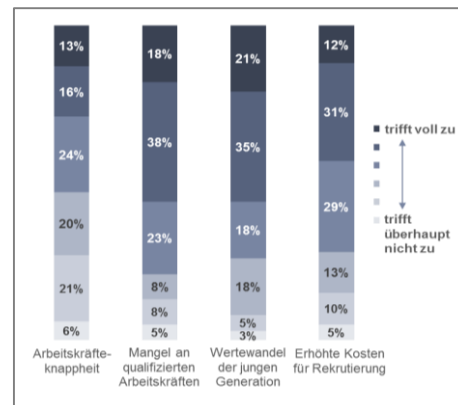


Abb. 1: Auswirkungen Demographie (Quelle: Kienbaum HR-Trend Studie 2014)

In der Konsequenz werden zunächst Budgets für Rekrutierung von Arbeitskräften erhöht. Das Problem ist jedoch komplexer, so dass es allein dadurch nicht gelöst werden kann.

*„Hoher Preis durch geringe Zahl und hohe Nachfrage nach Generation Y“*

Denn der durchschnittliche Mitarbeiter wird nicht nur immer älter, sondern gleichzeitig wächst eine junge Generation mit neuen Wertvorstellungen heran, die sich nicht an die bestehende Arbeitskultur anpassen will. Die sich erholende Realwirtschaft gepaart mit der demographischen Entwicklung erlaubt es der sogenannten **Generation Y, Druck auf Unternehmen und deren Entscheidungsträger** auszuüben. (Hays | Oxford Economics)

*„Generationenmix als zentrale Herausforderung für HR“*

Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen daher eine auf **Zusammenarbeit ausgerichtete Arbeitsatmosphäre** zwischen jungen und älteren Mitarbeitern schaffen, damit eine optimale **Mischung aus modernen Denk- und Arbeitsweisen mit Arbeits- und Lebenserfahrung** gewährleistet wird. (Quellen: WiWo, Zeit)

## Generation Y

- Geboren zwischen 1980 und 1995
- Internet- und medienaffin
- Veränderte Wertvorstellungen: Glück- & Sinnfindung wichtiger als Gehalt & Macht
- Forderungen: Gutes Arbeitsklima, Work-Life-Balance, Flexible Arbeitszeiten, ...

„**War for talents mit Generation Y:** [...] diese Generation sei eingebildet, wenn sie glaubt, all diese Dinge einfordern zu können. Doch [sie] weiß um ihren Marktwert. Mehr Geld für weniger Arbeit: Darin spiegelt sich nicht nur die gute Konjunktur nach der überstandenen Wirtschaftskrise. Der Trend ist langfristig: Die Absolventen, die jetzt vom Hörsaal in Büros und Labore strömen, gehören zur "Generation Y", die nicht mehr stur beruflichen Aufstieg über alles stellt, sondern das Thema Work-Life-Balance ernst nimmt - und es auch selbstbewusst gegenüber den Arbeitgebern einfordert [...]" (Spiegel)

## Fortschreitende Vernetzung

„Internet verändert das wirtschaftliche Machtgefüge. IT-Professionalität ist zentrale Herausforderung insbesondere für Traditionshäuser“

## Internet

Vernetzung ist grundsätzlich als eine Erregenschaft zu werten, da Wissenstransfer und Kommunikation nicht mehr durch die geographische Distanz beschränkt werden. Die **Anpassungen von IT-Infrastruktur**, Arbeitsmitteln und Kommunikationskanälen sind **weitgehend implementiert**.

Gefährlich wird es für Unternehmen, welche hier eine Defensivstrategie wählen. Denn die Vernetzung der Welt stellt auch wirtschaftliche Machtverhältnisse in Frage. **Neue Wettbewerber** greifen Traditionsunternehmen an, indem sie die **Vorteile der digitalen Medienwelt nutzen** und mit innovativen Konzepten nach Marktanteilen greifen. Amazon und Ebay ergriffen diese Chance und haben den Einzelhandel für immer verändert.

Auch bei den weltweit beliebtesten Arbeitgebern verändert sich das Bild zunehmend. Die IT- und Internet-Unternehmen scheinen nun auch den Arbeitsmarkt erobert zu haben. **Google, Facebook und**

**Co. gehören nun zu den begehrtesten Arbeitgebern**, während Traditionsunternehmen wie BMW oder Roche an Beliebtheit einbüßen. (Quelle: *WiWo*)

## Industrie 4.0

Die Vernetzung spielt nicht nur in der IT-Branche, kreativen Berufen oder bestimmten Abteilungen eine Rolle, sondern nimmt sich nun auch die Digitalisierung der Fertigung vor: Standorte werden vernetzt, Informationen gesammelt und verarbeitet. Das Ziel lautet, den **kompletten Wertschöpfungsprozess zu vernetzen**, d.h. von der Gewinnung der Ressourcen bis hin zur Verpackung des Endprodukts. Diese Reorganisation hat Auswirkungen auf alle handelnden Personen, Standorte und sonstigen Ressourcen. (*Handelsblatt, Focus*)

## Soziale Netzwerke

Zusätzlich etablierten sich im beruflichen und privaten Alltag digitale Netzwerke. Alleine in Deutschland sind 74% der Menschen Mitglied in einem sozialen Netzwerk. Durch die Einbindung von neuen Medien ergeben sich für Unternehmen zahlreiche Potentiale, wie eine zielgerichtete **Ansprache von Bewerbern sowie Kunden** oder die **Sammlung von Markt- und Nutzerdaten**. (Quelle: *Statista*)

## Dauerbrenner Nachhaltigkeit

„Nachhaltigkeit ist in allen Unternehmensbereichen angekommen“

Die Idee der Nachhaltigkeit überdauert mittlerweile mehrere Dekaden und kann somit als ein wirtschaftszyklusübergreifendes und zukunftsweisendes Modell der Ökonomie bezeichnet werden. Unternehmen machen diese Strategie zunehmend zum **integralen Bestandteil aller wirtschaftlichen Tätigkeiten**, insbesondere auch aus Gründen der Außenwirkung.

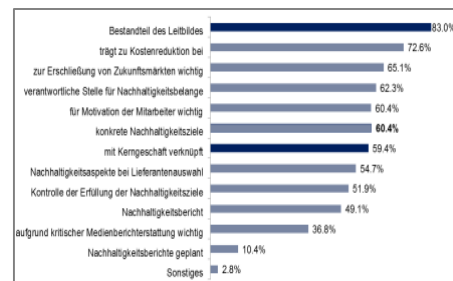


Abb. 2: Nachhaltigkeit im Unternehmen (Quelle: TME-Studie 2014)

## Antworten durch Vorstände

Es stellt sich die Frage, wie Manager dieser Themenkomplexität begegnen. Im Folgenden sind mögliche **Managementhandlungen der Unternehmensvorstände** zusammengefasst:

## Human Resources

„HR bedient sich moderner, vielschichtiger Methoden, um Soll-Ist-Diskrepanzen der Unternehmenskultur zu steuern“

HR-Manager sind direkt mit den Forderungen der Generation Y konfrontiert und müssen neben der Umsetzung auch unternehmensindividuelle Lösungen für den Generationenmix finden. Die Förderung der Zusammenarbeit von jungen und alten Menschen ist die Basis. Weitere Maßnahmen können Programme für ältere Mitarbeiter sein, um sog. „Best Ager“ zufrieden zu stellen und im Unternehmen zu halten. Die Einbindung von sozialen Netzwerken bei Recruiting wird im „War for Talents“ nicht ausreichen – es gilt die Unternehmenskultur proaktiv dem Wandel der Zeit anzupassen.

## IT

„Sofern noch nicht geschehen, wird IT bei unternehmensstrategischen Fragen eine tragende Rolle zukommen.“

Für IT-Verantwortliche ist durch die Sammlung und Analyse von Kunden- über Marktdaten eine Vielzahl von Möglichkeiten entstanden.

Doch auch intelligente Vernetzung spielt eine große Rolle: von einer intelligenten IT-Einbindung des Arbeitsplatzes bis hin zur Vernetzung von ganzen Produktionsstätten.

## Marketing

„Vorwiegend für Traditionsunternehmen ist ein Umdenken in ihrer Marketingstrategie notwendig.“

Mit dem Aufkommen von sozialen Netzwerken ging auch ein Umdenken im Marketing einher. Der Fokus liegt nun mehr auf Online-Marketing-Kanälen als auf klassischer Werbung. Der demografische Wandel verändert auch die Zielgruppen. Ältere, einkommens- und konsumstarke Bevölkerungsschichten sind ebenso relevant wie die junge Generation. Der Wertewandel der Generation Y und eine zunehmende Bedeutung von Corporate Social Responsibility beeinflussen das Marketing dahingehend, dass ein positives und nachhaltiges Image nach außen vermittelt wird. Die Signale der Arbeitgebermarke sind zudem entscheidender Erfolgsfaktor, um für hochqualifizierte Bewerber attraktiv zu bleiben.

## Finance

„CFOs wollen von positiven Effekten überzeugt werden“

Umgestaltung der Arbeitswelt, moderne IT-Technologie, Aufbau neuer Kommunikationskanäle oder Weiterentwicklung des Markenimages bedingen finanzielle Ressourcen. Damit setzt **Finance die entscheidende Restriktion** für die oben beschriebenen Managementhandlungen.

Jedoch stehen den dafür notwendigen Budgets auch **positive Effekte wie erhöhte Arbeitnehmerproduktivität oder Beibehaltung | Erhöhung der Marktanteile** entgegen. Hier gilt es für HR, IT und Marketing, diese gegenüber dem CFO des Unternehmens klar herauszuarbeiten. Denn die Anpassung der Strategie und damit der Corporate Policies hinsichtlich der Herausforderungen von Demographie | Arbeitswelt, Vernetzung | Digitalisierung und Nachhaltigkeit ist unumgänglich.

## Antworten durch CREM

Eine entscheidende Unternehmensfunktion wurde im vorherigen Abschnitt ausgeklammert: Corporate Real Estate Management.

„Die Immobilie wird zum bedeutenden Produktionsfaktor und zur Manufaktur des Wissens“

Traditionell wird ein CREM-Manager seine Immobilienstrategie aus der Unternehmensstrategie ableiten. Dabei werden 3 Grundsatzziele verfolgt: Optimale Fläche, Minimierung von Betriebsstörungen und immobilienbezogenen Kosten.

Deshalb bedeutet die Anpassung der Unternehmensstrategie auch die Anpassung der Immobilienstrategie. Denn die **Corporate Policies** haben weitgehend auch immobilienwirtschaftliche Implikationen. Sie bilden somit das „**Korsett**“ für **CREM-Manager** in der dem Kerngeschäft dienenden Funktion.

Im Rahmen der Transformation der neuen Strategieelemente für Unternehmen bezieht sich die „Übersetzungsleistung“ der CREM-Manager maßgeblich auf die Policies von HR, IT und Marketing. Denn Finance setzt nach wie vor die Restriktion der Kostenoptimierung, das Kerngeschäft erwartet einen störungsfreien Betriebsablauf.

## Flächenbereitstellung: 3 Dimensionen

„Erfolgsfaktor ist die Durchsetzung von Standards in einer globalen Logik für optimierte Zielerreichung von HR, IT und Marketing“

Die zunehmende Forderung an CREM zur Wahrnehmung von internationalen Governance-Aufgaben hat die Etablierung von Standards bereits motiviert. Die **Spiegelung von Corporate Policies in der Immobilie** macht die **Etablierung von Standards** unumgänglich.

Diese umfassen maßgeblich **Lage, Gebäude inkl. Ausstattung und Arbeitswelt**. Dadurch wird eine objektive Immobilienentscheidung vor Ort ermöglicht.

Dennoch wird nur so viel lokale Flexibilität wie nötig eingeräumt (Gesetzgebung, Marktkonventionen, Bräuche, u.ä.).

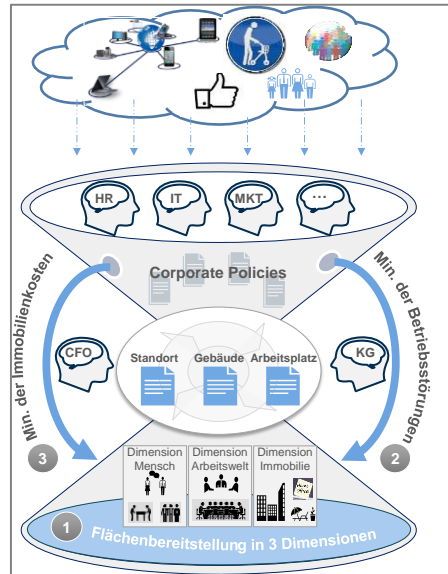


Abb. 3: Transformationsleistung CREM

Somit obliegt CREM zwar weiterhin die Aufgabe der Flächenbereitstellung, diese muss jedoch zukünftig ein komplexes Anforderungsprofil erfüllen, welches sich über **3 Dimensionen** erstreckt:

### ▪ Mensch

- Unterstützung der Arbeitnehmer- und Unternehmenskultur
- Berücksichtigung Work-Life-Harmony
- Förderung Markenimage
- ...

### ▪ Arbeitsplatz

- Arbeitswelten als Manufaktur des Wissens
- Möblierung
- Flächengestaltung und Infrastruktur entsprechend der Soll-Kultur
- ...

### ▪ Immobilie

- Lage der Immobilie
- Äußeres Erscheinungsbild | Image
- Nachhaltigkeit
- Providerverträge
- ...

Die Kombination dieser 3 Dimensionen kann nicht via Schablone hergeleitet werden. Sie adressiert oben diskutierte Her-

ausforderungen für ein bestimmtes Unternehmen. Dazu zählen unter anderem: Unternehmenskultur, aktueller und zukünftiger Generationenmix sowie die Marke.

Damit gilt: Immobilien-Standards werden immer ...

1. ... individuell für DAS Unternehmen formuliert
2. ... zentral hergeleitet
3. ... Top-Down durchgesetzt | implementiert

## Andere Restriktionen

Die beiden verbleibenden Ziele im CREM stellen eher Restriktionen für die Bereitstellung von optimaler Fläche dar.

## Minimierung von Betriebsstörungen

impliziert, dass eher Langfrist-Lösungen in Immobilien gesucht werden. Dies reduziert nicht nur Rückbau-, Ausbau- und Ausstattungskosten, sondern signalisiert auch Kontinuität nach Außen. Jedoch wird die Implementierungsgeschwindigkeit moderner Arbeitswelten beschränkt. Daraus folgt regelmäßig, dass oben beschriebene Policies erst greifen, sobald ein „**So-wieso-Geschäftsvorfall**“ eine Renovierung oder einen Umzug auslöst.

Für die **Optimierung von Immobilienkosten** eröffnen Standards die Möglichkeit der **Steuerung des Flächenverbrauchs sowie der Mietkosten unternehmensweit über KPIs**. Leerstand und Belegungsquoten sind ebenso Bestandteil von Workplace-Standards wie Lagekriterien, Ausstattungsstandards oder etwa das Monitoring von Verbräuchen.

## Fazit

Globale Immobilien-Standards können somit zentral die Frage beantworten, welchen Beitrag Unternehmensimmobilien konkret leisten, um den Anforderungen von Demographie | Arbeitswelt, Vernetzung | Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu begegnen.

### Autoren

**Arnd Reifenrath** ist Managing Partner der TME mit mehr als 14 Jahren Erfahrung in den Bereichen Corporate Real Estate, Asset und Facility Management.

**Dr. Ralf Hohenstätt** ist Manager der TME in den Bereichen International Corporate Real Estate Management und Investment Management.

**TME Consulting GmbH | Büro München**  
Giselastraße 12 | 80802 München  
[www.tme-consulting.com](http://www.tme-consulting.com)