

360° Kompetenz für rundum beste Aussichten

White Paper

Corporate Policies im Wandel der Zeit

Transformationsleistung CREM von Unternehmensstrategie auf den Arbeitsplatz

Ziele CREM: Optimale Fläche, Sicherstellung Betrieb und Minimierung Immobilienkosten. Die Priorisierung der Ziele erfolgt individuell, die konkrete Zielspezifikation wird vorwiegend aus anderen, Nicht-CREM-Bereichen im Rahmen von Leitplanken vorgegeben. In sog. Corporate Policies werden die Maßnahmen bzgl. Themen wie Arbeitnehmer- und Kundenbindung, Vernetzung oder Imagebildung adressiert. Für CREM gilt es, Themen mit Immobilienrelevanz zu filtern und auf die Fläche zu übersetzen. Dieser Artikel fasst das aktuelle Sprachrohr der Corporate Policies aus Presse und Umfragen zusammen und adressiert die damit einhergehende, erhöhte Komplexität dieser Transformationsleistung durch CREM.

Momentum Demographie

Regelmäßig erscheinen Statistiken zu Demographie und Arbeitsmarkt in der Presse. Die Meinungen und Schlussfolgerungen sind bei stets die gleichen und erscheinen leicht als „alter Hut“: Neben einem moderaten Mangel an Arbeitskräften, stehen Unternehmen v.a. einem akuten Mangel an qualifizierten Arbeitskräften gegenüber.

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

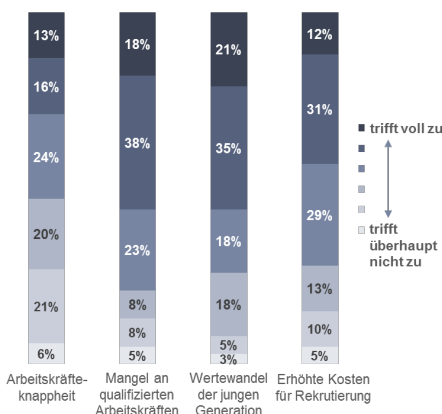
„Hoher Preis durch geringe Zahl und hohe Nachfrage nach Generation Y“

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“ (Spiegel): [...] diese Generation sei eingebildet, wenn sie glaubt, all diese Dinge einfordern zu können. Doch [sie] um ihren Marktwert. Mehr Geld für weniger Arbeit: Darin spiegelt sich nicht nur die gute Konjunktur nach der überstandenen Wirtschaftskrise. Der Trend ist langfristiger: 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. Die aber trotzdem ihren Marktwert kennt und nicht bereit ist, finanzielle Abstriche hinzunehmen.“

Auswirkungen Demographie



Quelle: Kienbaum HR-Trend Studie 2014

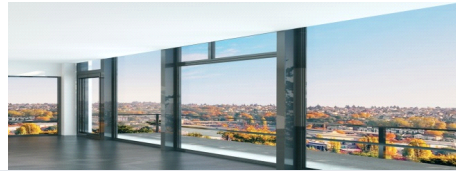
In der Konsequenz werden zunächst Budgets für Rekrutierung von Arbeitskräften erhöht. Das Problem ist jedoch komplexer, so dass es allein dadurch nicht gelöst werden kann.

Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen 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. (WiWo, Zeit)

„Generationenmix als zentrale Herausforderung für HR“

Vernetzung

Internet



360° Kompetenz für rundum beste Aussichten

Vernetzung ist grundsätzlich als eine Errungenschaft 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. (WiWo)

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

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 und legt den Grundstein für die Zukunft der industriellen Produktion: 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. Die Kooperation von Siemens und Telekom nimmt diesbezüglich Vorreiterrolle für die Digitalisierung der Industrie ein. Als Pilotprojekt werden drei Standorte digital vernetzt. (Handelsblatt, Focus)

Soziale Netzwerke

Schließlich 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 Be-

werbern sowie Kunden oder die Sammlung von Markt- und Nutzerdaten. (Statista)

Management Actions

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

Human Resources

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, wie die jüngst diskutierte Erhöhung der Urlaubstage, sein, um „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

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: Ob auf den Arbeitsplatz bezogen mit einer intelligenten IT-Einbindung bis hin zur Vernetzung von ganzen Produktionsstätten. Sofern noch nicht geschehen, wird IT bei unternehmensstrategischen Fragen eine tragende Rolle zukommen.

Marketing

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.

Vorwiegend für Traditionsunternehmen ist ein Umdenken in ihrer Marketingstrategie notwendig. Das Motto lautet:

„Raus aus der Komfort-Zone und neue Wege gehen.“

Finance

Umgestaltung der Arbeitswelt, moderne IT-Technologie, Aufbau neuer Kommunikationskanäle, Weiterentwicklung des Markenimages bedingt 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. Eine Anpassung der Strategie | Corporate Policies hinsichtlich der Herausforderungen von Demographie und Vernetzung ist unumgänglich.

Transformationsleistung CREM

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

„Der Immobilie als Produktionsfaktor und Manufaktur des Wissens mit Signalfunktion nach Außen kommt bei den hier diskutierten Herausforderungen die zentrale Rolle zu.“

Damit stellt sich die Frage, welche Managementhandlungen sich für Corporate Real Estate Manager anbieten.

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

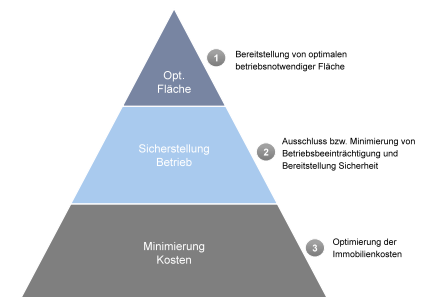


Abb. 2: Ziele CREM



360° Kompetenz für rundum beste Aussichten

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 einen störungsfreien Betriebsablauf.

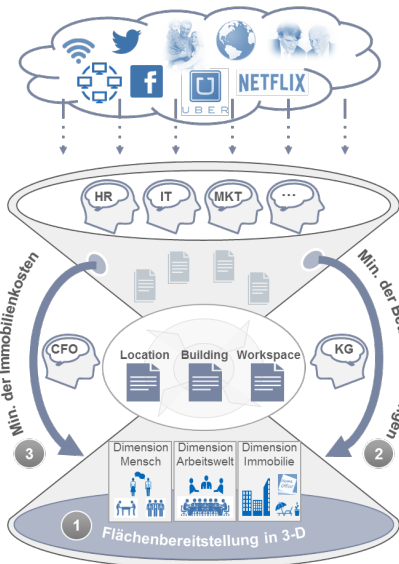


Abb. 3: Transformationsleistung CREM

3-dimensionale Flächenbereitstellung

Die zunehmende Forderung an CREM zur Wahrnehmung von internationalen Governance-Aufgaben hat die Etablierung von Standards bereits motiviert. Die Spiegelung von Corporate Policies in Immobilienstandards macht die Etablierung von Standards unumgänglich. Diese umfassen maßgeblich Lage, Gebäude inkl. Ausstattung und Arbeitswelt. Dabei wird eine objektive Immobilienentscheidung vor Ort ermöglicht. Viel wichtiger jedoch ist:

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

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

Dennoch obliegt CREM weiterhin die Aufgabe der Flächenbereitstellung. Diese muss im Rahmen der Standards ein komplexes Anforderungsprofil erfüllen, welches sich über 3 Dimensionen erstreckt:

- Mensch
 - Unterstützung der Arbeitnehmer- und Unternehmenskultur
 - Berücksichtigung Work-Life-Relationship
 - Förderung Markenimage
 - ...
- Arbeitsplatz
 - Arbeitswelten als Manufaktur des Wissens
 - Sollkulturunterstützende Fläche und Infrastruktur
 - ...
- Immobilie
 - Lage der Immobilie
 - Äußeres Erscheinungsbild | Image
 - Nachhaltigkeit
 - ...

Die Kombination dieser 3 Dimensionen kann nicht via Schablone hergeleitet werden. Es adressiert IST-SOLL-Diskrepanzen in der Unternehmenskultur, aktuelles sowie zukünftiges 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.

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. Ferner wird die Implementierungsgeschwindigkeit moderner Arbeitswelten beschränkt. Daraus folgt regelmäßig, dass oben beschriebene Policies erst greifen, sobald ein „Sowieso-Geschäftsvorfall“ eine Renovierung oder einen Umzug auslöst.

Für die Optimierung von Immobilienkosten eröffnen Standards die Möglichkeit, über KPIs den Flächenverbrauch sowie die Mietko-

sten unternehmensweit zu steuern. Leerstand und Belegungsquoten sind ebenso Bestandteil von Workplace-Standards wie Lagekriterien und Ausstattungsstandards. Damit kann zentral die Frage beantwortet werden, mit welchen Instrumenten man konkret den Anforderungen von Demographie und Vernetzung begegnen möchte.

Das Büro ganzheitlich betrachtet

Der strategische Einsatz des Büroraums für das effektive und effiziente Funktionieren von Organisationen hat besonders in den letzten zehn Jahren immer mehr Aufmerksamkeit gefunden. Der Büroraum wird nach diesem Verständnis als Teil eines Gesamtsystems (der sogenannten Office Ecology [4]) begriffen. Im Zentrum der Office Ecology steht analog des HumanFM- Gedankens der Mitarbeitende oder Nutzer der Büroraumumgebung. Der innerste Kreis besteht aus den Hauptfunktionen eines Unternehmens und umfasst das Führungssystem (Strategie, Kultur, Werte) sowie Aufbau- und Ablauforganisation (Arbeitsaufgaben, Tätigkeiten und Prozesse). Diese Hauptfunktionen stehen in Wechselwirkung mit den Unterstützungsfunktionen, welche in den Büroraum, Technologien am Arbeitsplatz und arbeitsplatzbezogene Services unterteilt werden können. Der äußerste Kreis bildet einen Prozess ab, durch welchen die einzelnen Komponenten in allen Phasen des Büroraum-Lebenszyklus von der Initialisierung und Analyse über die Konzeption, Planung und Implementierung bis zur Bewirtschaftung, Evaluation und Optimierung aufeinander abgestimmt werden. Das Gesamtsystem wird durch ökonomische Vorgaben und Ziele sowie durch gesetzlichen Normen und Richtlinien beeinflusst.

Nach dieser ganzheitlichen Betrachtung kann das Gesamtsystem nur dann optimal funktionieren, wenn die verschiedenen System-Komponenten aufeinander abgestimmt werden. Somit entscheidet die Gestaltung von Büroumgebungen allein nicht über Erfolg oder Misserfolg, genauso wenig wie Management, Mitarbeitende, Change Management, arbeitsplatzbezogene Services oder technische Ausstattung; entscheidend ist neben der Qualität der Gestaltung der einzelnen Systemkomponenten das Zusammenspiel und die Passung dieser Elemente.

Autoren

Arnd Reifenrath ist Managing Director der TME CONSULTING und Mitglied des Management Boards der TME Associates mit mehr als 14 Jahren Erfahrung in den Bereichen Corporate Real Estate, Asset und Facility Management.

Dr. Ralf Hohenstatt ist Senior Consultant der TME CONSULTING in den Bereichen International Corporate Real Estate Management und Investment Management.

TME Consulting GmbH | Büro München
Giselastraße 12 | 80802 München
www.tme-consulting.com