



# Globalisierung oder Regionalität: Was treibt CREM?

Durch die wirtschaftliche Globalisierung musste sich auch Corporate Real Estate Management internationalisieren. Jedoch finden CREM-Einheiten – je nach ihren Herkunftsregionen – unterschiedliche Antworten. Warum ist dies so? Welche Antwort hatte den größten Erfolg? Und für uns wichtiger, werden sich die unterschiedlichen CREM-Modelle in der Zukunft angleichen oder müssen sich Unternehmen weiter auf regionale Unterschiede einstellen?

## Internationalisierung ist angekommen

Die Internationalisierung der Weltwirtschaft ist seit über 10 Jahren im CREM angekommen. Heute müssen sich Unternehmen – ohne jeden Zweifel – nicht mehr nur auf Kernproduktionsstätten in ihren Heimatmärkten, sondern auf die globale Bereitstellung und Bewirtschaftung von Produktions-, Logistik-, Forschungs- und Büroflächen konzentrieren.

Dies hat die Voraussetzungen, Anforderungen und Lösungsansätze in Bezug auf CREM deutlich verändert. Nach den Erfahrungen von nun fast 10 Jahren können die verschiedenen Modelle verglichen und bewertet werden, und noch wichtiger, mögliche Pfade der Weiterentwicklung aufgezeigt werden.

## Kulturelle Unterschiede prägen CREM

CREM hat sich in den meisten Unternehmen schrittweise über die Jahre insbesondere anhand endogener Anforderungen entwickelt. Das bedeutet, dass jedes Unternehmen ein eigenes Selbstverständnis und eigene Managementstrukturen im CREM hat. Dennoch kann man Unterschiede zwischen angelsächsischen, europäischen und asiatischen Unternehmen erkennen.

**In Europa** entwickelte sich CREM aus dem Ziel eines Outsourcings von operativen FM-Mitarbeitern verbunden mit dem Wunsch Immobilienwerte im Sinne des Shareholder Values zu heben. Heute sind diese Ziele fast vollständig umgesetzt und neue Herausforderungen angenommen, wie z.B. internationale Leistungserbringung, Management großer Standorte, Einführung moderner Workplace-Konzepte oder die aktive Unterstützung des Kerngeschäfts bei der Flächenbereitstellung. Geführt wird CREM aus einer zentralen Einheit in der Nähe des Vorstandes. Hierbei wird insbesondere auf eine **konsensgetriebene Abstimmung zwischen Kerngeschäft und CREM** Wert gelegt. Technik und Risikovermeidung stehen hierbei im Vordergrund.

**Im angelsächsischen Raum** konnte sich CREM früher als in Europa entwickeln und profitierte von einer stärkeren Standardisierung allgemeiner Immobilienleistungen wie Asset, Property oder Facility Management. Dies ermöglichte es den Unternehmen eine deutlich höhere Outsourcing-Linie zu erreichen. Die letzte Finanz- und Wirtschaftskrise hat diese Entwicklung noch weiter verstärkt. Heute verfügen angelsächsische Unternehmen überwiegend über sehr schlanke und zentrale CREM-Teams, die im Gegensatz zu Europa auch taktische und teilweise strategische Aufgaben an Dienstleister

vergeben haben. Um diese Stringenz in den internen Strukturen zu erhalten, ist eine geringe Anzahl von Dienstleistern zwingend erforderlich. Dabei unterstützen die längeren Erfahrungen mit standardisierten Leistungen eine Konzentration auf wenige, wenn nicht gar nur einen Dienstleister. Hierbei hat die Fokussierung auf geringe Headcount- und Kostenbelastungen zu einem **standardisierten Outsourcing-Modell** geführt.

**In Asien** hat sich Corporate Real Estate aus der internen Unternehmenskultur, fehlender lokaler Dienstleister und einer bei vielen Unternehmen deutlich späteren Internationalisierung ergeben. So blieben viele CREM-Leistungen zunächst in den lokalen Einheiten mit einer dementsprechend niedrigen Outsourcing-Quote. Dies hat sich in den letzten Jahren jedoch spürbar verändert. Heute verfügen asiatische Unternehmen über ähnliche Leistungstiefen wie in Europa.

Darüber hinaus durften sich asiatische CREM-Einheiten stärker als ihre amerikanischen und europäischen Kollegen stärker um die Modernisierung und vor allem Erweiterung des Portfolios kümmern. Somit lagen einzelne, große Transaktionen im Fokus, welche zentral entschieden, jedoch lokal vorbereitet und umgesetzt wurden. Basierend auf diesen Erfahrungen beginnen asiatische Unternehmen erst jetzt mit dem Aufbau von



## White Paper

nachhaltigen, internationalen Organisationsstrukturen. Diese Strukturen sind überwiegend hierarchisch und **projektbezogen aufgebaut**.

Zusammenfassend können wir in Europa von einem **Konsensmodell**, in den USA von einem **standardisierten Outsourcing-Modell** und in Asien von einem **projektbezogenen Modell** sprechen.

### Es gibt keinen klaren Sieger

Jedes der oben beschriebenen Modelle ist aus der regionalen Betrachtungsweise heraus entwickelt worden. Deshalb kann keines der Modelle hundertprozentig überzeugen. Jede CREM-Philosophie hat dann Schwierigkeiten, wenn sie in anderen Regionen umgesetzt werden soll. Dies beruht insbesondere darauf:

- **Mitarbeiter** aus dem Herkunftsland sind teilweise über die örtliche Vorstellung erstaunt oder erwarten vergleichbare Strukturen vor Ort vorzufinden. Beispielsweise können asiatische Unternehmen nur langsam auf lokale Themenstellungen aufgrund der Entscheidungswege reagieren.
- CREM-Kunden, also das **Kerngeschäft**, europäischer Unternehmen sind teilweise überrascht, wenn Mietstandorte in den Fokus der CREM-Einheit fallen. Teilweise werden vor Ort lokale Erwartungen mit nur geringer Einbindung der Zentrale entschieden und umgesetzt
- Insbesondere angelsächsische Unternehmen stoßen bei internationalen Vergaben an die Grenzen europäischer oder asiatischer **Dienstleister**, das wiederum zu Mehrkosten in der Bewirtschaftung führt.

Dennoch stellt sich die Frage, welches Modell die besten Voraussetzungen für die Bewältigung der neuen Herausforderungen hat. Im Folgenden werden die Modelle mit Vor- und Nachteilen bewertet:

### Europäisches Konsensmodell

- + Optimale Unterstützung Kerngeschäft
- + Internes Portfolio- & RE-Know-how
- + Höhere Flexibilität
- Geringere Kosteneffizienz

- Komplexere Steuerungsaufwände
- Schwierigere Transparenz

### Angelsächsisches Outsourcing Modell

- + Headcount- | Kostenreduzierung
- + Einfachere DL-Schnittstellen
- + Umsetzung globaler Standards
- Hohe DL-Abhängigkeit
- Geringere Flexibilität
- Verlust der Portfolionähe

### Asiatisches projektbezogene Modell

- + Konzentration auf Transaktionen
- + Individualisierung von Lösungen
- + Projektbezogene Teams
- Hohe Projektkosten
- Längere Projektlaufzeiten
- Fehlender Projektüberblick

Insgesamt weisen alle Modelle naturgemäß Stärken und Schwächen auf. Es ist daher weiter zu betrachten, ob und wenn ja, wie sich diese Modelle annähern werden.

### Fokussierte Professionalität

TME erwartet, dass sich die regionalen CREM-Modelle in den nächsten Jahren weiter angleichen werden. Diese Entwicklung beruht weniger auf der Überlegenheit eines der Modelle, als vielmehr auf den ähnlichen, exogenen Veränderungen der Rahmenbedingungen im globalen Kontext:

- Weitere **dynamische Internationalisierung** asiatischer – insb. chinesischer – Unternehmen führt zu einer schnelleren Anpassung der Unternehmensstrukturen an internationale Organisationsstandards.
- Fortschreitende **Standardisierung von Outsourcing-Leistungen** in Verbindung mit einem immer stärkeren Aufbau globaler oder zumindest regionaler Dienstleistungsangebote eröffnet neue Vergabeoptionen.
- Fortschreitende **„Digitalisierung“** verändert die CREM-Arbeitsweise sowohl prozessual als auch im Hinblick auf Transparenz und Steuerung.
- Zunehmende Bedeutung **interkultureller Teams** mit internationalen Einsatz-

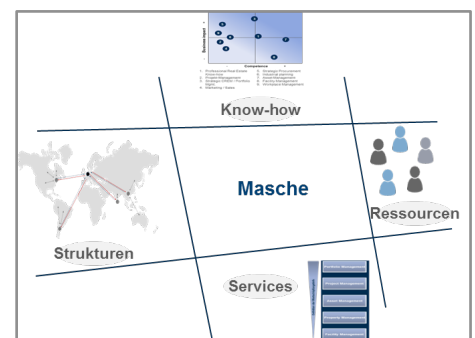
orten verändert die Art des Managements.

- Zunehmender Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiter (**war for talents**) zwingt zu veränderten Entscheidungswegen und Kompetenzen.
- Weitere Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit in der Weltwirtschaft führt zu einer immer **höheren Flexibilitätsanforderung** rund um die Immobilie und somit auch an CREM.

Aus diesen Entwicklungen heraus werden heutige regionale CREM-Modelle zunehmend konvergieren und so einen veränderten bzw. neuen Ansatz erzeugen.

Oftmals als „Dezentrale Zentralisierung“ bezeichnet, nennt TME diese Organisationsform **„Fischernetz“**. Hierbei können individuell die einzelnen „Maschen des Netzes“ auf die lokalen Bedürfnisse angepasst werden. Entscheidend für den Erfolg ist die individuelle Anpassung an die internationale Struktur des Unternehmens sowie an die lokalen Gegebenheiten des Unternehmens, wie Portfoliogröße, Mitarbeiterzahl und Art des lokalen Geschäftes (Produktion, Back Office, Vertrieb, etc.), gleichwohl aber mit einer globalen, zentral formulierten Gesamtlö- sung.

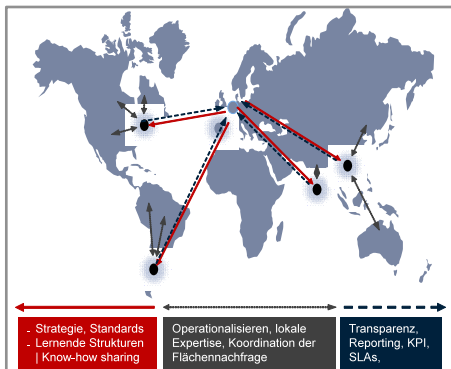
Dieser Ansatz ist unsere Reaktion, da wir nicht glauben, dass sich alle regionalen bzw. kulturellen Unterschiede in den nächsten 10 Jahren ganz angleichen werden. Wir gehen davon aus, dass es zu einer Anpassung, aber nicht Angleichung kommen wird. Hierauf kann der sogenannte „Fischernetz“-Ansatz eine gute Antwort geben.



Trotz regional unterschiedlicher Maschen (dezentral) wird CREM zentral gesteuert.



Hiermit verbindet sich ein dezentrales „Empfangen“ und „Leisten“ mit einem zentralen „Steuern“. Die regionale Verantwortung mit zentraler Steuerung ermöglicht es die regionalen Modelle zu integrieren ohne eine notwendige Zentralität zu verlieren.



Dieser Ansatz bedeutet für CREM-Einheiten eine Öffnung hin zu einer **lernenden und virtuellen Organisation**, die sich auf wertschöpfende Tätigkeiten konzentriert:

- CREM wird stärker zu einer koordinierenden und durch Spezial-Know-how führenden Entscheidungs- und Beratungsebene für das Kerngeschäft und den Vorstand. Dies erfordert den Einsatz **virtueller Organisationsstrukturen** aus CREM, Kerngeschäft, Finanzen, HR, Einkauf sowie externen Dienstleistern wie Makler- und FM-Unternehmen.
- Das Organisationsmodell bedarf zwingend **hochqualifizierter Experten**, die **dezentral** lokalisiert Nutzerbedürfnisse verstehen und an die Immobilienstrategie des Unternehmens anpassen.

Die Umsetzung einer solchen Struktur bedarf einer angepassten CREM-Aufgabenstellung, die sich in den nächsten Jahren stärker auf strategische und taktische Herausforderungen fokussiert:

- Bereitstellung einer **Immobilienstrategie** und internationaler **Immobilienstandards** zur kontinuierlichen Optimierung des Portfolios (Kosten, Werte, Flächen, Qualitäten, Anzahl der Standorte)
- Einheitliche Flächenbereitstellung und Bewirtschaftung für Nutzer durch „**ein-fache**“ **Lösungen**, d.h. Nutzer können

in Flächen ziehen und sofort weiterarbeiten („Plug&Play“). Das setzt abgestimmte Produkte von der Fläche, Umbau, IT & Telekommunikation, Sicherheit, FM bis hin zur standardisierten Möblierung voraus und bedarf einer zentralen Koordination zwischen CREM, IT, HR, Finanzen, Marketing und externen Dienstleistern. Hierbei wird CREM unter Vermeidung operativer Tätigkeiten die Steuerungsfunktion weiter ausbauen müssen.

- Umsetzung der **Unternehmenskultur und Markeninhalte in die Immobilie**, z.B. durch moderne Workplace Konzepte
- Steuerung von Projekten und externen Dienstleistern als **Auftraggeber**
- Wahrnehmung eines **festen Mandates** durch den Vorstand zur Gewährleistung von Transparenz, Interpretation der Daten, Prozesssicherheit und Compliance

CREM wird darüber hinaus in den nächsten Jahren immer mehr ein interner Change Manager werden, der die Arbeitsorte des Unternehmens mit den Zielen und Visionen des Unternehmens verbindet. Hierdurch können qualitativ bessere Leistungen für die Nutzer erbracht werden ohne die Wirtschaftlichkeit außer Acht zu lassen.

Durch diese weitere Fokussierung werden sich Kapazitäten für operative Aufgaben verringern und somit die **Outsourcing-Linie erhöhen**.

Dies wird wiederum zu einer immer stärkeren **Bündelung von Dienstleistungen** an einen oder wenige Dienstleister führen, die rein **Output-orientiert** geführt werden. Diese Entwicklung führt zu einem weiteren Professionalisierungsschritt der RE-Service Industrie.

CREM wird intern ebenfalls zu einer weiteren Professionalisierung gezwungen:

- International geschulte **Mitarbeiter** die über ausreichendes Know-how in strategischen und taktischen Fragen verfügen
- Standardisierte Entscheidungsfindungen, **Prozesse** und **Steuerungsme-**

chanismen bei Ausnutzung von Digitalisierungsvorteilen

- Erhöhter Bedarf an **Compliance** und **Transparenz**
- Ein **starkes Mandat** mit direkter Reporting-Line zu C-Seats
- Professionelle **Selektion** und **Steuerung von Dienstleistern**

Diese Entwicklung werden in den nächsten Jahren die Bedeutung von CREM weltweit erhöhen.

Neben einer stärkeren Akzeptanz wird CREM häufiger und früher in strategische Entscheidungen des Unternehmens eingebunden werden, ob es sich dabei um neue Produktionsstätten, Anpassungen in der Kultur des Unternehmens, andere regionale oder produktspezifische Fokussierungen, M&A-Transaktionen oder die aktive Bewirtschaftung der Marke handelt. CREM muss und wird hierbei eine wesentliche Aufgabe übernehmen, deshalb benötigt CREM ein modernes und angepasstes Operating Model, egal ob das Unternehmen in Europa, Amerika oder Asien beheimatet ist.

Veränderung bedeutet immer auch Kraftanstrengung und Unsicherheit. Wir glauben aber, dass es sich lohnen wird:

- Kostenoptimierung für das Kerngeschäft
- Bessere Qualitäten für die Mitarbeiter
- Höhere CREM-Akzeptanz im Unternehmen
- Entlastung von Bürokratie und operativen Fragestellungen
- Besseres Change Management im Unternehmen
- Schnellere Reaktionszeiten und dadurch höhere Planungssicherheit für das Kerngeschäft

Als Ergebnis halten wir fest, dass sich eine einheitlichere und neue CREM-Landschaft entwickeln wird. Die Veränderungen haben bereits begonnen - das sehen wir in unserer täglichen Arbeit auf allen drei Kontinenten – aber sie sind bei weitem noch nicht abgeschlossen.



## Autor

**Arnd Reifenrath** ist Managing Partner der TME CONSULTING und Mitglied des Management Boards der TME Associates mit mehr als 15 Jahren Erfahrung in den Bereichen Corporate Real Estate und Facility Management.

---

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