

Hartmann, Steffen; Lohse, Moritz; Pfnür, Andreas

**Working Paper**

15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland:  
Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung  
immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 10

**Provided in Cooperation with:**

Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, Technische Universität  
Darmstadt

*Suggested Citation:* Hartmann, Steffen; Lohse, Moritz; Pfnür, Andreas (2007) : 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen, Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 10, Technische Universität Darmstadt, Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft, Darmstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/27030>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Steffen Hartmann  
Moritz Lohse  
Andreas Pfnür

Forschungszentrum  
Betriebliche Immobilienwirtschaft



## **15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen**

Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre  
Technische Universität Darmstadt  
[www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)

**Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,  
Band Nr. 10, März 2007**

Zitierempfehlung:

Hartmann, S./Lohse, M./Pfnür, A. (2007): 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10.

Dieses Arbeitspapier entstand mit freundlicher Unterstützung durch:



Montan-Grundstücksgesellschaft mbH (MGG), Essen  
Vertreten durch den Fachbereich Strategisches Portfoliomanagement unter der  
Leitung von Dipl.-Ing. Axel Köster

Impressum (v.i.S.d.P.):

Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Technische Universität Darmstadt  
Hochschulstr. 1  
60489 Darmstadt

Telefon            ++49 (0)61 51 / 16 - 65 22  
Telefax           ++49 (0)61 51 / 16 - 44 17  
E-Mail            office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de  
Homepage        www.immobilien-forschung.de  
ISSN Nr.         1862-2291

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	II
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2. Einordnung der Untersuchung.....	2
1.3. Vorgehensweise.....	4
1.3.1. Konzeptioneller Aufbau der Studie.....	5
1.3.2. Inhaltliche Ausgestaltung.....	6
1.3.3. Auswertung der Studie.....	9
2. Ergebnisse der Experteninterviews.....	12
2.1. Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen.....	12
2.2. Effektivste Maßnahmen der Aufgabenbündelung.....	17
2.3. Aufgabenbündelung in den unterschiedlichen CREM-Funktionen.....	20
2.3.1. Übergeordnete Aufgaben.....	21
2.3.2. Bereitstellung.....	27
2.3.3. Betrieb.....	33
2.3.4. Verwertung.....	38
2.4. Implementierung des CREM im Unternehmen.....	43
2.5. Darstellung der erzielten Erfolge durch die Aufgabenbündelung.....	54
3. Management Summary der empirischen Studie.....	60
Literaturverzeichnis.....	63
Interviewleitfaden.....	65

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugssystem der CRE Forschung .....	3
Abbildung 2: Methodik der Befragung (idealtypische Vorgehensweise) .....	4
Abbildung 3: Varianten von Leitfadeninterviews .....	5
Abbildung 4: CREM-Funktionen.....	8
Abbildung 5: Die Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse .....	10
Abbildung 6: Flächenaufteilung Produktion/Lager.....	13
Abbildung 7: Flächenaufteilung Verwaltung, Land- und Forstwirtschaft, Sonstige .....	14
Abbildung 8: Portfoliozusammensetzung nach Nutzungsarten (BGF und Grundstücksflächen) .....	15
Abbildung 9: Nutzungsgrad der Flächen .....	16
Abbildung 10: Zustand des Immobilienportfolios (Objekte).....	17
Abbildung 11: Erfolgreichste Maßnahmen der Aufgabenbündelung .....	18
Abbildung 12: Top 5 der größten Erfolge .....	19
Abbildung 13: Grad der Aufgabenbündelung .....	20
Abbildung 14: Auslöser der Bündelung der CREM-Funktion „übergeordnete Aufgaben" .....	21
Abbildung 15: Vermutete Potenziale bei Bündelung der CREM-Funktion „übergeordnete Aufgaben" .....	22
Abbildung 16: Umsetzungsschritte im Zuge der Bündelung der CREM-Funktion „übergeordnete Aufgaben" .....	23
Abbildung 17: Umsetzungskurve der „übergeordneten Aufgaben“ .....	24
Abbildung 18: Widerstände im Zuge der Bündelung der „übergeordneten Aufgaben" .....	25
Abbildung 19: Auslöser der Bündelung der CREM-Funktion „Bereitstellung" .....	27
Abbildung 20: Vermutete Potenziale der Bündelung der CREM-Funktion „Bereitstellung" ....	28
Abbildung 21: Umsetzungsschritte im Zuge der Bündelung der CREM-Funktion „Bereitstellung" .....	29
Abbildung 22: Umsetzungsgrad-Kurve „Bereitstellung“ .....	30
Abbildung 23: Widerstände im Zuge der Bündelung der CREM-Funktion „Bereitstellung" ....	31
Abbildung 24: Auslöser der Bündelung der CREM-Funktion „Betrieb" .....	33

Abbildung 25: Vermutete Potenziale bei Bündelung der CREM-Funktion „Betrieb" .....	34
Abbildung 26: Umsetzungsschritte im Zuge der Bündelung der CREM-Funktion „Betrieb" ...	35
Abbildung 27: Widerstände im Zuge der Bündelung der CREM-Funktion „Betrieb" .....	36
Abbildung 28: Auslöser der Bündelung der CREM-Funktion „Verwertung" .....	39
Abbildung 29: Vermutete Potenziale der Bündelung der CREM-Funktion „Verwertung“ .....	40
Abbildung 30: Widerstände im Zuge der Bündelung der CREM-Funktion „Verwertung" .....	41
Abbildung 31: Inhalte von Immobilienstrategien.....	43
Abbildung 32: Eigentumsrechtliche Stellung der CREM-Einheit .....	45
Abbildung 33: Einordnung in die Unternehmensorganisation .....	46
Abbildung 34: Zuordnung der CREM-Einheiten zu Funktionsbereichen.....	47
Abbildung 35: Funktionale Organisation des CREM im Finanzbereich.....	47
Abbildung 36: Funktionale Organisation des CREM im Bereich für zentrale Services .....	48
Abbildung 37: CREM-Einheit unter dem Bereich Finanzen .....	48
Abbildung 38: CREM-Einheit unter dem Bereich zentraler Services .....	49
Abbildung 39: Zurechnung des Liquidationserlöses.....	50
Abbildung 40: Verrechnung der Dienstleistungen .....	51
Abbildung 41: Aufgabenerfüllung .....	53
Abbildung 42: Anteil der CREM-Funktionsbereiche am Gesamterfolg .....	55
Abbildung 43: Anteil der CREM-Funktionsbereiche am Gesamterfolg bei Unternehmen mit einem Bündelungsgrad von mehr als 75%.....	56
Abbildung 44: eigene Zufriedenheit nach Nutzungsarten .....	57
Abbildung 45: eigene Zufriedenheit nach CREM-Funktionen .....	58
Abbildung 46: Nutzerzufriedenheit .....	59

## **1. Einleitung**

### **1.1. Problemstellung und Zielsetzung**

Das Thema Corporate Real Estate Management (CREM) wird seit Anfang der 90er Jahre vermehrt in deutschen Unternehmen diskutiert und zum Teil bereits erfolgreich praktiziert. Die Ausprägung der organisatorischen Gestaltung und des Aufgabenspektrums der CREM-Abteilungen stellt sich dabei recht unterschiedlich dar. Verstanden sich zu den Anfängen des CREM die Immobilienabteilungen in den Unternehmen (Non-Property Companies) primär als Verwerter überschüssiger Flächen, so verändert sich das Bild in weit vorangeschrittenen Unternehmen inzwischen dahingehend, dass sämtliche immobilienwirtschaftlichen Funktionen von der Entwicklung der Immobilienstrategie über Flächenbereitstellung, Betrieb und Verwertung in der Corporate Real Estate (CRE) - Abteilung gebündelt werden. In Deutschland ist die öffentliche Diskussion von CREM Themen nach anfänglich sehr intensiver Debatte, vom Sonderthema der REIT Einführung abgesehen, mittlerweile weitgehend zum Erliegen gekommen. Auch ist der Professionalisierungsprozess in der Wahrnehmung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben nach anfänglich sehr großen Fortschritten in vielen Unternehmen ins Stocken geraten. Dem entgegen vermuten viele Immobilienverantwortliche noch erhebliche Effizienzsteigerungspotenziale im Immobilienmanagement deutscher Unternehmen. Voraussetzung der Realisierung dieser Potenziale ist die Ausweitung des Mandats der unternehmenseigenen Immobilienbereiche auf alle Funktionsbereiche immobilienwirtschaftlicher Aufgaben sowie alle im Besitz des Unternehmens befindlichen Immobilien. Diese Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bedeutet dabei keineswegs, dass die immobilienwirtschaftlichen Aufgaben nicht dezentral von den jeweiligen Nutzern selbst oder ihnen nahestehenden Organisationseinheiten oder im Rahmen des Outsourcings von Dritten wahrgenommen werden. Es geht hier vielmehr um eine zentrale Koordination der unternehmensweiten Immobilienwirtschaft gekoppelt mit einer klaren Zuordnung von Verantwortung und Kompetenz. In der Praxis ist zu beobachten, dass der Umfang des Mandats der Immobilieneinheiten in der deutschen Industrie derzeit ganz erheblich variiert. Die erheblichen Diskrepanzen sind bislang nicht zu erklären. Insbesondere wurden über die Treiber und konkreten Erfolge der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben in deutschen Unternehmen bisher noch keine Untersuchungen durchgeführt. Auch liegen über den Umsetzungsprozess der Einrichtung von CREM Einheiten noch keine vergleichenden Erkenntnisse in veröffentlichter Form vor.

Die vorliegende Studie soll daher zunächst einen Überblick der Entwicklungen der letzten 15 Jahre und die Perspektiven der Aufgabenbündelung bei ausgewählten Best-Practice Unternehmen verschaffen. Ziel ist die Darstellung der Vorteile eines zentralen CREM. Darüber

hinaus erfolgt eine Darstellung der organisatorischen Implementierung des CREM im Unternehmen sowie des Umsetzungsprozesses von der dezentralen Immobilienverwaltung zum zentralen Immobiliendienstleister.

Ein herzliches Dankeschön richtet sich an die Montan-Grundstücksgesellschaft mbH, Essen, die Sponsor und inhaltlicher Projektpartner dieses Forschungsprojekts von Seiten der Unternehmenspraxis war.

## **1.2. Einordnung der Untersuchung**

Die zunehmende Beachtung von Immobilien in Unternehmen hat ihren Ursprung in einer Studie von ZECKHAUSER und SILVERMAN (1983), die feststellten, dass bei US amerikanischen Unternehmen mehr als 25% des Anlagevermögens in Immobilien investiert ist.<sup>1</sup> Ein weiterer Treiber des Themas Corporate Real Estate Management ist in der Grundlagenarbeit von VEALE (1989) zu sehen. VEALES Studie ergab, dass die Occupancy Costs der Unternehmensflächen zwischen 10% und 20% der Betriebskosten betragen.<sup>2</sup> Seit diesen Anfängen rückt das Thema Corporate Real Estate Management verstärkt in den Fokus der Forscher. Zunächst bildeten finanzielle Fragestellungen rund um das Thema Unternehmensimmobilien den Schwerpunkt der wissenschaftlichen Forschung.<sup>3</sup> MANNING und ROULAC (2001) schlagen nach einer umfassenden Analyse der CREM-Literatur der Jahre 1989 bis 2001 eine Ergänzung der traditionell finanzwirtschaftlich geprägten Orientierung um die Einbeziehung der Unternehmensführungsdimension vor, die die Integration immobilienwirtschaftlicher Aspekte in die gesamte Unternehmensstrategie ermöglichen.<sup>4</sup> Hierzu haben MANNING und ROULAC (2001), aufbauend auf Forschungsarbeiten von NOURSE und ROULAC (1993), alternative Forschungsgebiete identifiziert und das in Abbildung 1 dargestellte Bezugssystem entwickelt.

---

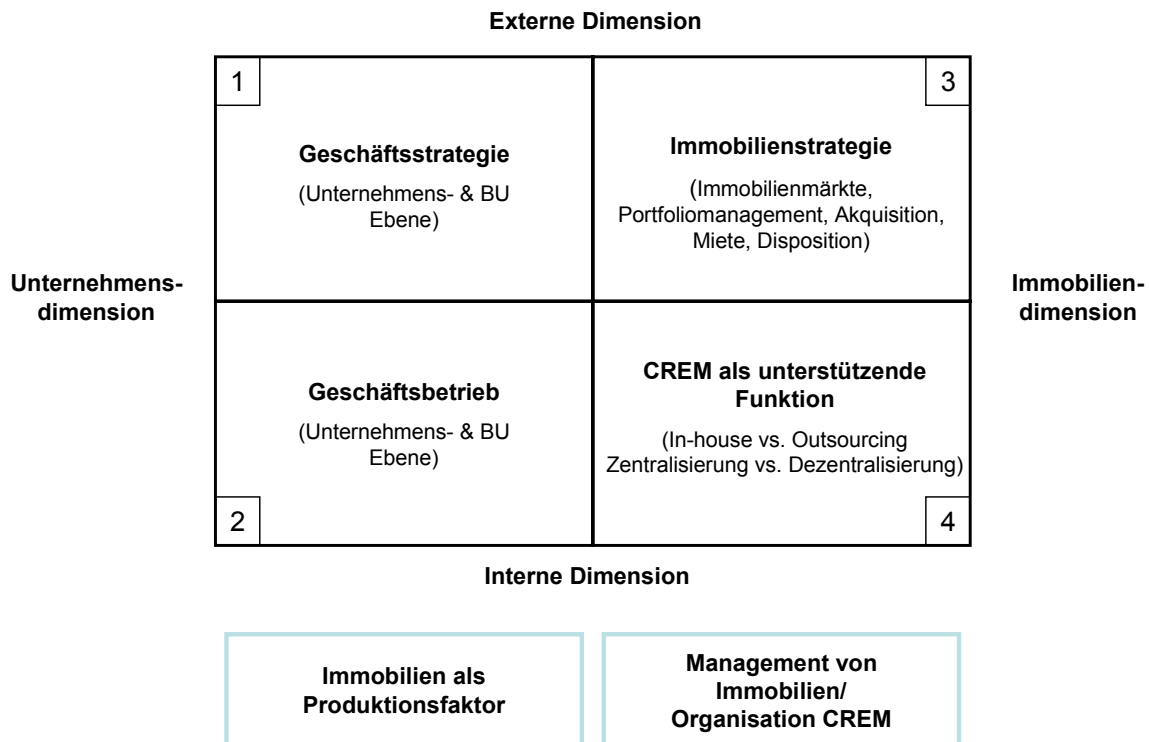
<sup>1</sup> Vgl. Zeckhauser/Silverman (1983, S. 111)

<sup>2</sup> Vgl. Manning/Roulac (1999, S. 265)

<sup>3</sup> Vgl. Manning/Roulac (1999, S. 273)

<sup>4</sup> Vgl. Manning/Roulac (2001, S. 9); Tay/ Liow (2006, S. 94)





**Abbildung 1: Bezugssystem der CRE Forschung<sup>5</sup>**

Eine von CARN/BLACK/RABIANSKI (1999) durchgeführte Umfrage unter CRE-Managern kam zu dem Ergebnis, dass besonders immobilienwirtschaftliche Fragestellungen, die den Quadranten zwei und vier zuzuordnen sind – mit Schwerpunkt auf letzterem -, von hoher Praxisrelevanz sind.<sup>6</sup>

Die vorliegende Arbeit ist in den vierten Quadranten (CREM als unterstützende Funktion) der obigen Abbildung einzuordnen. Diese Einordnung liegt in der Fokussierung der Studie auf organisatorische Aspekte des CREM sowie deren unterstützende Funktion für das Unternehmen begründet. Empirische Arbeiten aus diesem Bereich wurden in den letzten Jahren unter anderem von GALE/CASE (1989), PITTMAN/PARKER (1989), RUTHERFORD/STONE (1989), KIMBLER/RUTHERFORD (1993), NOURSE (1994), MANNING/ROULAC (1996), PFNÜR (1998), PFNÜR/HEDDEN (2002), PFNÜR/ARMONAT (2004), SCHÄFERS (1999), MICIUNAS (2002), O'MARA/EUGENE/VALENZIANO (2002), KNOWLES (2004) und VALENZIANO/KIOUS (2005) veröffentlicht. Dabei standen vor allem die Organisationsstruktur des CREM im Unternehmen, Outsourcingpraxis, Immobiliencontrolling, Immobilienperformance sowie Steuerungssysteme im Blickfeld der Autoren.

<sup>5</sup> In Anlehnung an Manning/Roulac (2001, S. 10)

<sup>6</sup> Vgl. Manning/Roulac (2001, S. 13)

In der vorliegenden Arbeit werden hingegen speziell die Erfolgstreiber und der Umsetzungsprozess der Aufgabenbündelung herausgestellt. Erkenntnisse hierzu liegen bislang, wenn überhaupt, dann nur in sehr rudimentärer, wenig aussagekräftiger Form vor.

### 1.3. Vorgehensweise

Die Zielsetzung der Studie erfordert eine empirische Bestandsaufnahme des Corporate Real Estate Management in ausgewählten deutschen Unternehmen. Um den aktuellen Status quo aufzunehmen, wurden Experteninterviews mit den Verantwortlichen der CREM-Einheiten in ausgewählten Unternehmen durchgeführt. Aus dem Methodenspektrum der empirischen Sozialforschung wurde die Methode der Experteninterviews ausgewählt, welche in folgender Abbildung 2 in idealtypischer Vorgehensweise dargestellt ist.

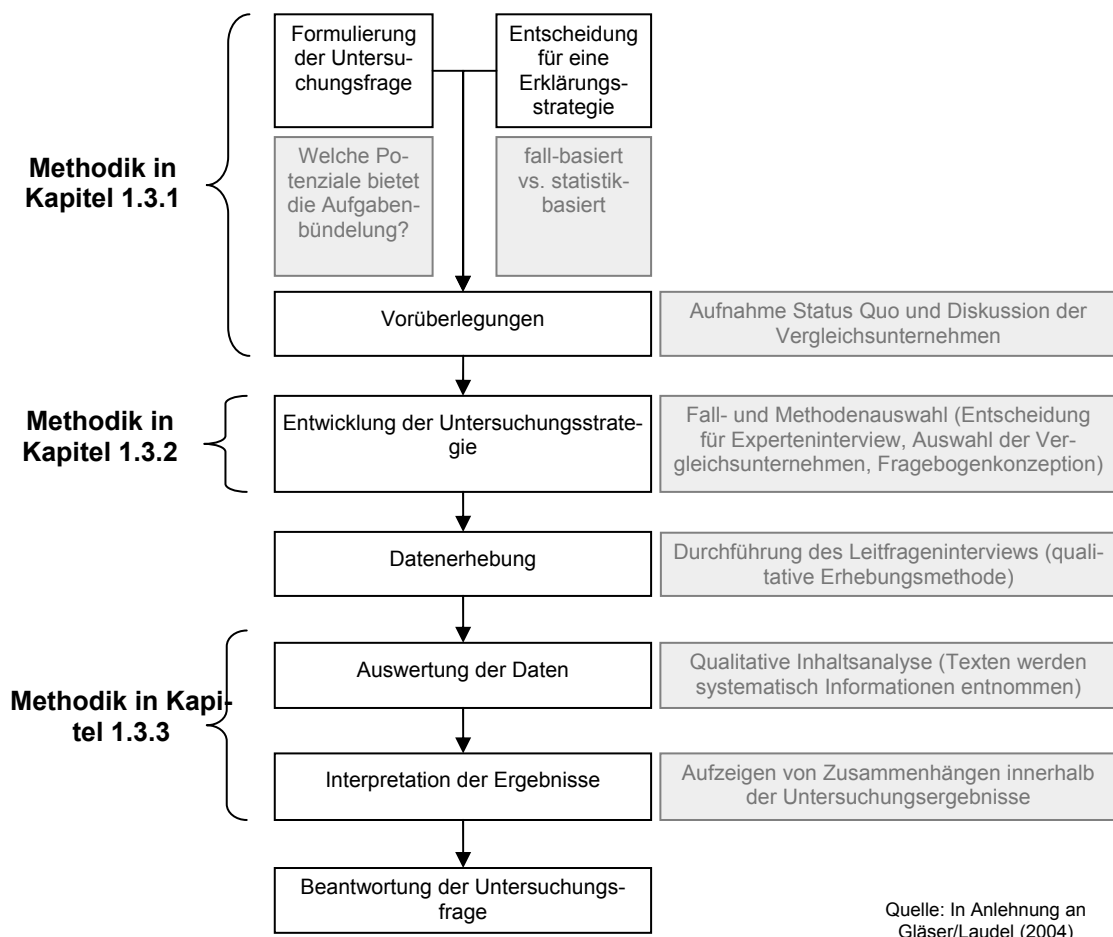


Abbildung 2: Methodik der Befragung (idealtypische Vorgehensweise)

### 1.3.1. Konzeptioneller Aufbau der Studie

Entsprechend der Zielsetzung dieser Studie lautet die zentrale Untersuchungsfrage wie folgt:

*„Welche Potenziale bietet die Bündelung von immobilienwirtschaftlichen Aufgaben in einer CREM-Einheit bei Unternehmen, die Immobilien nicht als ihr Kerngeschäft definieren?“*

Eine Beantwortung dieser Untersuchungsfrage setzt, aufgrund der begrenzten Anzahl möglicher Unternehmen mit eigener CREM-Einheit, die Anwendung der fallbasierten Erklärungsstrategie voraus.

Die fallbasierte Untersuchungsstrategie versucht durch eine möglichst vollständige Untersuchung eines oder weniger Fälle die beinhaltenden Kausalzusammenhänge direkt aufzudecken.<sup>7</sup> Als Erhebungsform steht neben der schriftlichen Befragung, die hier aufgrund der Vertraulichkeit und hohen Komplexität der abgefragten Inhalte verworfen wurde, die mündliche Befragung zur Auswahl. Hier bestehen die Möglichkeiten des Telefoninterviews und des persönlichen Gesprächs vor Ort. Mit einer Ausnahme wurden die Interviews als persönliche vor Ort Gespräche durchgeführt. Aus den verschiedenen Varianten der Gesprächsvorbereitung, die in Abbildung 3 dargestellt sind, wird für diese Studie das halbstandardisierte Interview gewählt. Die Kombination aus strukturierter Vorgabe durch den Interviewleitfaden und der freien Antwortmöglichkeit der Interviewpartner bietet hier die sinnvollste Mischung aus vordefinierter Struktur und Variabilität im Laufe des Interviews.

	<b>Fragewortlaut und Reihenfolge</b>	<b>Antwortmöglichkeiten</b>
<b>Standardisiertes Interview</b>	vorgegeben	vorgegeben
<b>Halbstandardisiertes Interview</b>	vorgegeben	nicht vorgegeben
<b>Nichtstandardisiertes Interview</b>	nicht vorgegeben (nur Thema / Themen vorgegeben)	

**Abbildung 3: Varianten von Leitfadeninterviews**

Für die Qualität der Ergebnisse von wesentlicher Bedeutung ist die Auswahl der Untersuchungsobjekte. Hier wurden Unternehmen gewählt mit bereits eingeführten CREM-Einheiten, die immobilienwirtschaftliche Aufgaben im Interesse des Unternehmens erfüllen. Darüber hinaus stehen hier solche Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung, die ein vergleichsweise heterogenes Flächenportfolio besitzen. Reine Büronutzer scheiden somit im Rahmen der Studie aus. Für die Befragung stehen daher Unternehmen aus folgenden Branchen im Fokus:

<sup>7</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2004), S. 23 f.

- Chemie / Pharma
- Verarbeitende Industrie
- Energie
- Logistik
- Telekommunikation

### 1.3.2. Inhaltliche Ausgestaltung

Wie in Abbildung 3 dargestellt, ist für das halbstandardisierte Interview eine Vorgabe des Fragewortlauts und der Reihenfolge notwendig. Ein Interviewleitfaden erfordert zunächst eine Definition von Leitfragen. Hierfür werden zunächst die folgenden Vermutungen und Thesen aufgestellt, aus denen dann zentrale Inhalte und Leitfragen abgeleitet werden.

#### Vermutungen/Propositionen

Mit gezielter Bündelung der Aufgaben der verschiedenen CREM-Funktionen...

1. steigt die Professionalität
2. wächst der immobilienwirtschaftliche Erfolg
3. wächst die Nutzerzufriedenheit
4. werden Kosten- und Leistungsvorteile durch
  - Economies of Scope (Erfahrungskurveneffekte), oder
  - Economies of Scale (Mengendegressionseffekte) geschaffen

Außerdem sind...

5. die Potenziale der Aufgabenbündelung bei Weitem noch nicht ausgeschöpft
6. durch die Vermarktungsprozesse nicht mehr benötigter Flächen die größten Hebel zu erwarten
7. Maßnahmen zum Outsourcing bestimmter immobilienwirtschaftlicher Aufgaben maßgebliche Effizienztreiber
8. die größten Widerstände gegen die Aufgabenbündelung...
  - Angst vor Verlust von Verfügungsmacht bei den (betrieblichen) Nutzern (Partikularinteressen)

- Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes durch Effizienzsteigerung
- Angst vor Aufdeckung von „Schlechtleistung“
- fehlende Machtpromotoren im Top-Management

Aus den aufgestellten Vermutungen und Thesen lassen sich die Leitfragen mit den zentralen Inhalten für die Experteninterviews erstellen.

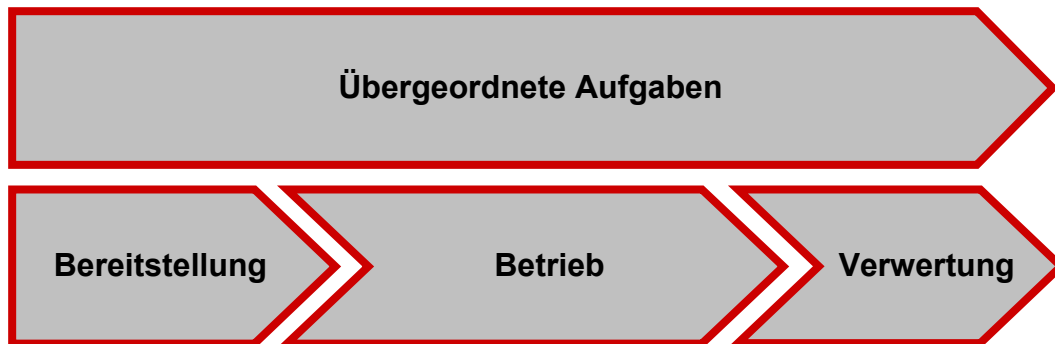
### **Zentrale Inhalte als Leitfragen der Interviews:**

- Gründe für die vollzogene Aufgabenbündelung
- Bestimmung des Bündelungsgrades der befragten Unternehmen
- Strukturierte Erfassung (Clusterung) der ergriffenen Maßnahmen zur Aufgabenbündelung des CREM
- Protokollierung und bestmögliche Quantifizierung der daraus resultierenden Erfolge (und Misserfolge)
- Strukturierte Prognose zukünftiger Effizienzsteigerungspotenziale bei weitergehenden Maßnahmen der Bündelung
- Erörterung der Widerstände gegen die Bündelung der CREM - Funktion
- Aufnahme der Rahmenbedingungen des betrachteten Unternehmens

### **Aufbau des Interviewleitfadens:**

1. Generelle Einschätzungen zur Bündelung der jeweiligen CREM Funktion
2. Umsetzungsprozess der CREM-Funktionen innerhalb des befragten Unternehmens
  - Welche Bündelungsmaßnahmen wurden in den einzelnen CREM-Funktionen durchgeführt? Wie gestaltete sich der Entwicklungsprozess?
  - Welche Erfolge wurden jeweils bislang erzielt?
  - Welches Potenzial sehen Sie in der weiteren Bündelung der einzelnen CREM-Funktionen in Ihrem Unternehmen?
  - Welche Widerstände haben die Bündelung der einzelnen CREM – Funktionen behindert? Sind die Widerstände gerechtfertigt? Wie wurden diese beseitigt?
3. Fragen zur Struktur des CREM in den Unternehmen
4. Abschließende Fragen zum Erfolg der Aufgabenbündelung

Die CREM-Funktionen werden gemäß der in Abbildung 4 dargestellten Struktur erfasst.



**Abbildung 4: CREM-Funktionen**

Die einzelnen CREM-Funktionen umfassen wiederum verschiedene Aufgaben, die sich wie folgt darstellen:

#### **Übergeordnete Aufgaben**

- Entwicklung der Immobilienstrategie
- Umsetzung der Immobilienstrategie
- Investitionsplanung
- Finanzierung des Immobilienbestandes
- Strategisches Portfoliomanagement

#### **Bereitstellung**

- Flächenbedarfsermittlung
- Flächenbedarfsplanung
- Kauf/Miete/Leasing
- Projektentwicklung

#### **Betrieb**

- Technisches Gebäudemanagement
- Infrastrukturelles Gebäudemanagement
- Kaufmännisches Gebäudemanagement

#### **Verwertung**

- Projektentwicklung
- Verkauf (rechtl./kfm, operativer Prozess des Deal-Making)

- Marketing
- Vermietung/Verpachtung

### **1.3.3. Auswertung der Studie**

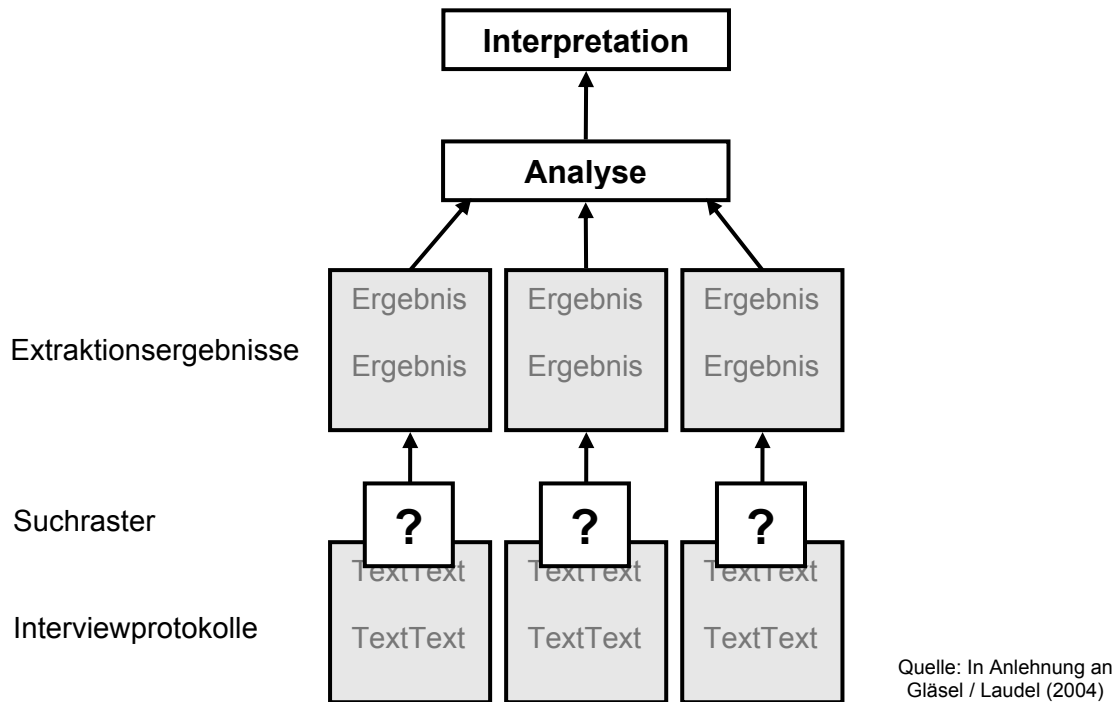
Aufgrund der Methodenwahl der Experteninterviews sind gewisse Unschärfen in den Ergebnissen zu erwarten. Dies ist auf die qualitative Erhebungsmethode zurückzuführen. Die Auswertung der erhaltenen Antworten auf die Fragen des halbstandardisierten Interviews kann durch freie Interpretation der Ergebnisse erfolgen.<sup>8</sup> Dabei liest der Forscher die Interviewprotokolle und interpretiert diese. Eine Zusammenfassung der nach seiner Ansicht für die Beantwortung der Untersuchungsfrage wichtigen Interpretationen führt zu einer möglichen Lösung der Fragestellung. Diese Auswertungsmethode verfügt allerdings über keine Verfahrensregel und ist deshalb vom Fachwissen und den Fähigkeiten des Interpreten abhängig. Bei der sequentialanalytischen Methode werden die Texte auf thematische und zeitliche Verknüpfungen hin analysiert. Diese Narrationsanalyse gilt als sehr aufwändig und wird in der Praxis kaum angewendet. Ein weiteres Verfahren ist das Kodieren, bei dem Textstellen, die ein bestimmtes Thema oder Schlüsselwort enthalten, mit einem Kode markiert werden. Somit kann durch vergleichende Betrachtung der kodierten Textabschnitte eine Beantwortung der Untersuchungsfrage ermöglicht werden.

Den Anforderungen der Studie wird allerdings am ehesten die im Folgenden genannte qualitative Inhaltsanalyse gerecht. In der Literatur wird diese als die sinnvollste Auswertungsmethode aufgefasst.<sup>9</sup> Eine Auswertung der Texte, hier die Interviewantworten, erfolgt durch die Entnahme von Informationen durch ein systematisches Verfahren. Durch die Verwendung eines Analyserasters werden die Informationen unabhängig vom Text weiterverarbeitet, verglichen, aussortiert usw.. Wesentlich sind hierbei das Lösen und die Weiterverarbeitung der Informationen vom eigentlichen Text.

---

<sup>8</sup> Zu den Auswertungsmethoden vgl. Gläser/Laudel (2004), S. 41 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2004), S. 44



**Abbildung 5: Die Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse**

**Zur Aufbereitung der Ergebnisse finden die folgenden Formate Verwendung:**

1. Ranglisten

- der größten Treiber der Aufgabenbündelung
- der größten Erfolge der Aufgabenbündelung
- der größten Potenziale der Aufgabenbündelung
- der durchgeführten / durchzuführenden Maßnahmen
- der größten Widerstände im Unternehmen
- der am häufigsten outgesourcten CREM-Aufgaben
- Rangliste der Bereiche, in denen noch weitere Einsparpotenziale bzw. Leistungssteigerungen erwartet werden

2. Generalisierte Aussagen

- zum typischen Prozess der Bündelung
- zum Anteil selbst wahrgenommener und outgesourcter CREM-Aufgaben
- zur Entwicklung der Nutzerzufriedenheit durch Aufgabenbündelung
- zu den zukünftigen Perspektiven für das CREM in Großunternehmen



3. Umfassende Auswertung
  - der durchschnittlich erzielten Einsparungen bei den Occupancy Costs
  - der durchschnittlich erzielten Leistungssteigerung
4. Typische Modelle und deren Erfolg
  - zur Einordnung des CREM in das Unternehmen
  - zur internen Organisation des CREM
  - zur Steuerung des Immobilienmanagements
5. Anteil der einzelnen CREM-Funktionen am Gesamterfolg der Aufgabenbündelung

### **Zur Grundgesamtheit und zu den tatsächlich Befragten**

Entsprechend der Zielsetzung der Studie und des dargestellten Befragungsdesigns wurden insgesamt fünfzehn Unternehmen aus den unter Kapitel 1.3.1. genannten Branchen gebeten, sich an der Studie zu beteiligen. Experteninterviews wurden letztendlich bei zwölf Unternehmen geführt. Zwei Manager konnten mangels Zeit nicht an der Studie teilnehmen. Bei einem Dritten stehen die Bestimmungen der Unternehmenspolicy der Teilnahme an Interviews generell entgegen.

Bei drei der durchgeführten Interviews standen jeweils zwei CRE-Manager zur Verfügung. Insgesamt konnten somit 15 Manager befragt werden. Bei fünf der teilnehmenden Interviewpartner handelte es sich um die Leiter des Immobilienmanagements oder des CREM des Unternehmens. Darüber hinaus stand für die Interviews ein Manager a.D. bereit, der über 30 Jahre lang Leiter der Immobilienabteilung eines Konzerns war. Fünf Gesprächspartner sind Geschäftsführer einer rechtlich selbständigen Immobilientochter. Zusätzlich hat jeweils einer der befragten Manager die Position Vice President bzw. Geschäftsfeldleiter der Immobilientochter inne und weitere zwei Interviewteilnehmer tragen den Titel „Corporate Real Estate Manager“. Somit standen für die Interviews elf Manager aus der ersten und vier aus der zweiten Führungsebene des CREM der Unternehmen zur Verfügung.

## 2. Ergebnisse der Experteninterviews

### 2.1. Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen

#### Verständnis des CREM-Begriffs in den Unternehmen

Die Interviewpartner wurden um Klärung des CREM Verständnisses ihres Hauses gebeten. Als Gesprächseinstieg wurden sie gegebenenfalls mit folgender, bewusst allgemein und offen gehaltener Definition durch den Interviewer konfrontiert, zu der dann Position bezogen wurde.

*„Corporate Real Estate Management (CREM) bezeichnet die erfolgsorientierte Beschaffung, Verwaltung und Vermarktung von betrieblichen Immobilien.“*

Diese offene Definition fand breite Akzeptanz unter den befragten Unternehmen. Konkretisierend wurden folgende Aspekte von einzelnen Befragten hinzugefügt:

- Strategische und operative Bedeutung der Tätigkeit

Bei allen Befragten besteht Einigkeit darüber, dass das CREM sowohl strategische Aspekte der Immobilienportfolioplanung wie auch operative Aspekte der Bereitstellung, Bewirtschaftung und Vermarktung von Objekten umfasse. Graduelle Unterschiede zeigen sich bei der Akzentuierung der Tätigkeitsbereiche. Insbesondere beurteilen die derzeit wohl am weitesten fortschrittlich aufgestellten Unternehmen die strategische Bedeutung des CREM höher. Insbesondere die Abstimmung des Immobilienbestands mit der Konzernstrategie und die Koordination langfristiger Dienstleistungsbeziehungen im Immobilienmanagement wird hier als Kristallisationskern des CREM gesehen.

- „erfolgsorientiert“ versus „wertorientiert“

Von einigen Verantwortlichen wurde die wertorientierte Zielstellung des CREM als wichtiger angesehen als die Erfolgsorientierung. Diese Sichtweise betont die Langfristigkeit der CREM-Arbeit in ihrer Servicefunktion gegenüber den Business Units der Unternehmen. In diesem Zusammenhang könne die CREM-Einheit im Idealfall als Dienstleister des Konzerns aufgefasst werden, der die Werte der Immobilien auch nachhaltig stabilisiert und nicht nur Verwertung betreibt.

- Kosten- und Leistungsorientierung

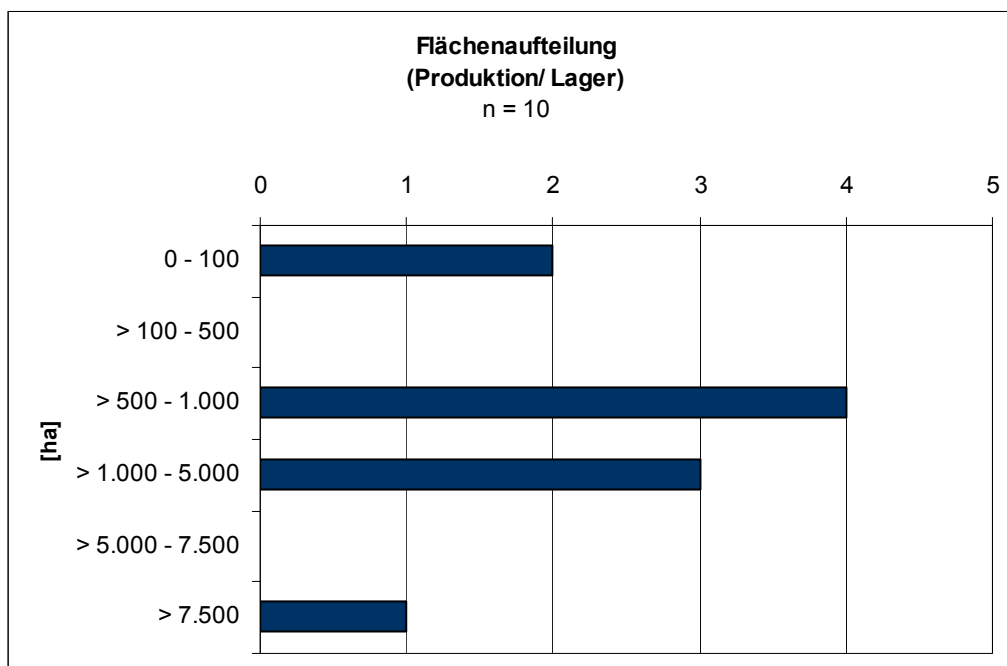
Ein Interviewpartner umschrieb den Begriff CREM kurz mit „[...] der zur Verfügungstellung optimaler Immobilien zu optimalen Kosten.“ Gemeint ist hier insbesondere die duale Zielsetzung des Corporate Real Estate Managements, welche im rein immobilienwirtschaftlichen Bereich auf eine Minimierung der Occupancy Costs gerich-

tet ist, gleichzeitig aber auch den Nutzern mit der zur Verfügung Stellung optimaler Flächen und immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen verpflichtet ist. Hier zeigt sich der systemimmanente Zielkonflikt zwischen Eigentümer- und Nutzerfunktion im CREM, dessen Aufgabe darin besteht jeweils situativ Lösungen für diesen Konflikt aufzuzeigen und umzusetzen.

Grundsätzlich haben die Interviews gezeigt, dass sich das Grundverständnis des CREM Begriffes nach 15 Jahren CREM in Deutschland weitgehend vereinheitlicht hat. Die Unterschiede in den Begriffsauffassungen betreffen eher Nuancen in der Gewichtung unterschiedlicher Funktionsbereiche, die ihre Ursache in unternehmensspezifischen Gegebenheiten haben.

### Struktur des Flächenportfolios

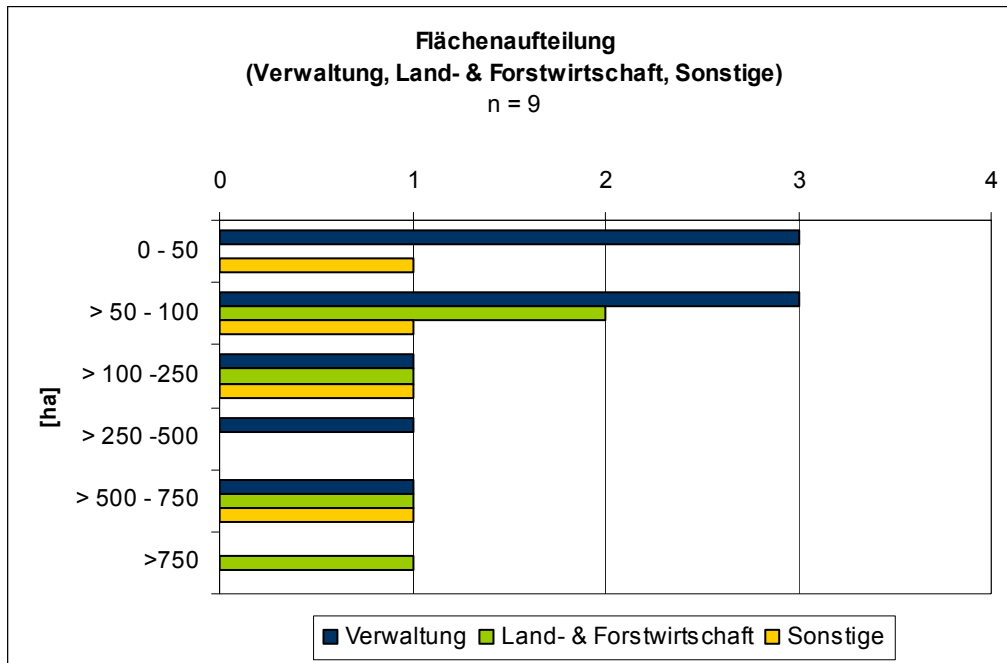
Neben den typischen Produktions-, Lager- und Verwaltungsgebäuden gehören häufig auch Spezialimmobilien wie Labore, Forschungs- und Entwicklungsgebäude, Infrastrukturimmobilien, etc. zum Kern des Immobilienbestandes. In den folgenden Ausführungen werden diese unter der Kategorie „Sonstige“ zusammengefasst.



**Abbildung 6: Flächenaufteilung Produktion/Lager**

Wie in Abbildung 6 dargestellt, haben bei zwei der betrachteten Unternehmen die Produktions- und Lagergebäude eine Gesamtfläche von bis zu 100 ha. Vier Unternehmen verfügen über Produktions-/Lagergebäude mit einer Fläche zwischen 500 und 1.000 ha. über eine

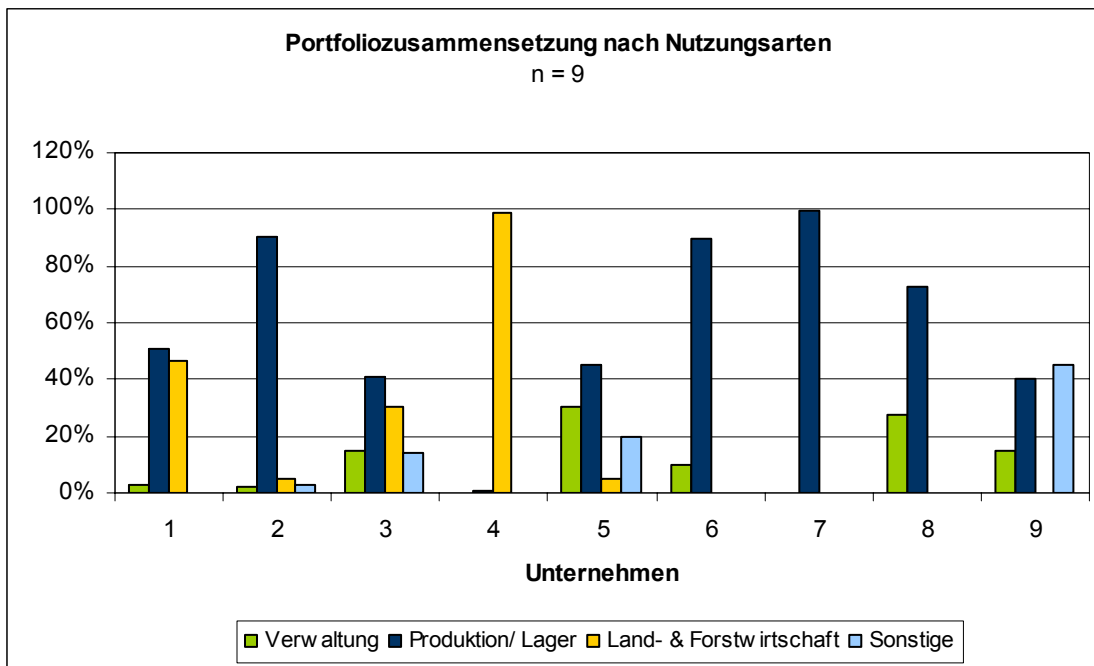
Gesamtfläche von 1.000 bis 5.000 ha verfügen drei Firmen. Mehr als 7.500 ha befinden sich im Besitz eines Unternehmens.



**Abbildung 7: Flächenaufteilung Verwaltung, Land- und Forstwirtschaft, Sonstige**

Die Verteilung der Verwaltungsimmobilien, land- und forstwirtschaftliche Flächen sowie sonstigen Immobilien sind in Abbildung 7 zusammengefasst. Dabei fällt auf, dass der Anteil der Bürogebäude bei einem Großteil der interviewten Unternehmen weniger als 50 bzw. 100 ha beträgt. Mit bis zu 250 bzw. 750 ha Bürofläche ist jeweils ein Unternehmen vertreten. Deutlich wird ebenfalls, dass über 50% der Befragten über erhebliche land- und forstwirtschaftliche Flächen verfügen. Dabei handele es sich nach Auskunft der Befragten meist um Ackerland, Felder und Wälder. Aber auch Golfplätze seien darunter vertreten. Bei den Land- und forstwirtschaftlichen Flächen wurden nicht die Grünflächen auf dem Produktionsgelände betrachtet, sondern vielmehr eigenständige, großflächige land- und forstwirtschaftliche Flächen.

Wie in Abbildung 8 dargestellt, gestaltet sich die Zusammensetzung des Immobilienportfolios nach Anteil der einzelnen Nutzungsarten am Gesamtportfolio bei den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich. Machen bei sieben der befragten Unternehmen die Produktions- und Lagerimmobilien den größten Anteil am Gesamtportfolio aus, so gibt es auch ein Unternehmen, bei dem land- und forstwirtschaftliche sowie Revitalisierungsflächen den größten Anteil darstellen.



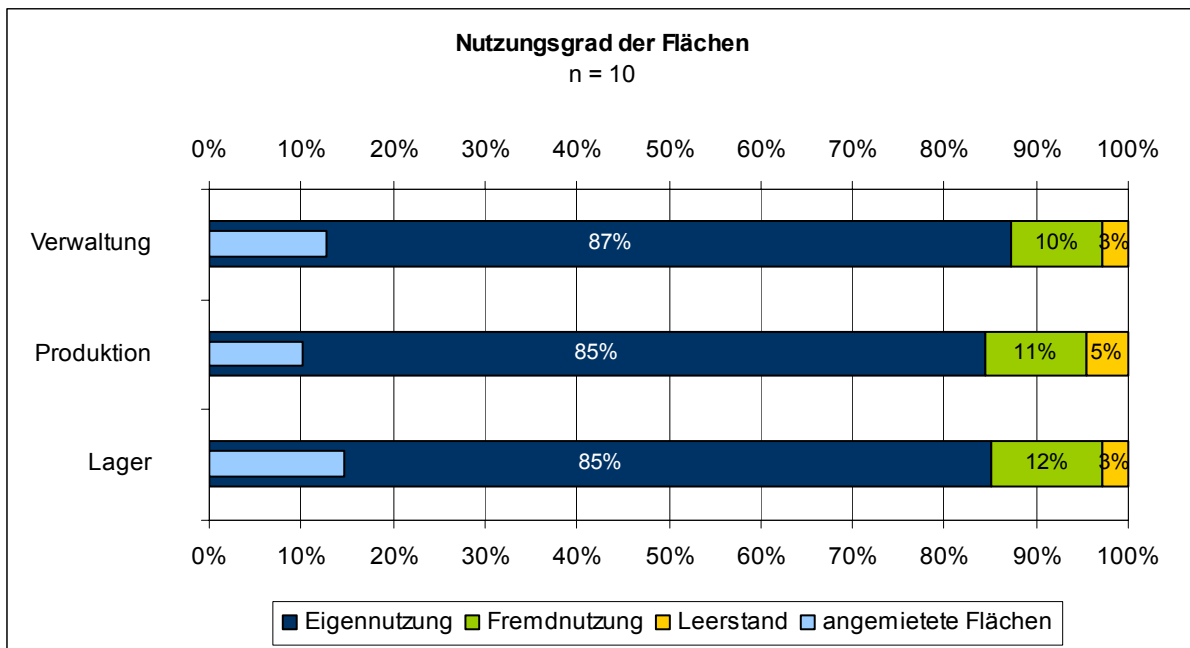
**Abbildung 8: Portfoliozusammensetzung nach Nutzungsarten (BGF und Grundstücksflächen)**

Mit über 85% bis 87%, je nach Nutzungsart, werden die Objekte von den Unternehmen selbst genutzt. Lediglich ein geringer Teil von ca. 10% (Bürogebäude), 11% (Produktion) und 12% (Lager) werden von Dritten genutzt.<sup>10</sup> Hierbei handele es sich nach Aussage der CRE-Manager meist um Zulieferer, Dienstleister und andere mit dem Hauptunternehmen verbundene Betriebe. Der Leerstand der Objekte liegt im Durchschnitt bei 3% (Büro), 5% (Produktion) und 3% (Lager). Nach Aussage der Immobilienverantwortlichen werde eigentlicher Leerstand durch großzügigere Flächennutzung kompensiert. So wurde beispielsweise zu bedenken gegeben, dass Leerstand per se nicht existiere, sondern allenfalls eine ineffiziente Flächennutzung anzutreffen sei. Würde die Flächeninanspruchnahme optimiert werden, läge die Leerstandsrate sicherlich wesentlich höher bzw. ließen sich erhebliche Flächenanteile verwerten. Diese Erkenntnis liefert ein gewichtiges Argument für die Vorteilhaftigkeit einer gut funktionierenden CREM-Einheit, die durch eine Bündelung aller immobilienpezifischen Aufgaben im Unternehmen eine effizientere Flächennutzung ermöglichen kann.

Lager- und Logistikgebäude werden mit 15% am häufigsten angemietet, an zweiter Stelle stehen die Büro- und Verwaltungsflächen mit 13%. Produktionsflächen werden hingegen zu lediglich 10% angemietet. Dies wird häufig damit begründet, dass die Produktionsflächen im Eigentum des Unternehmens verbleiben sollten, um unabhängig von Dritten zu bleiben. Diese Tatsache ist auch in einigen Immobilienstrategien verankert.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Siehe hierzu Abbildung 9

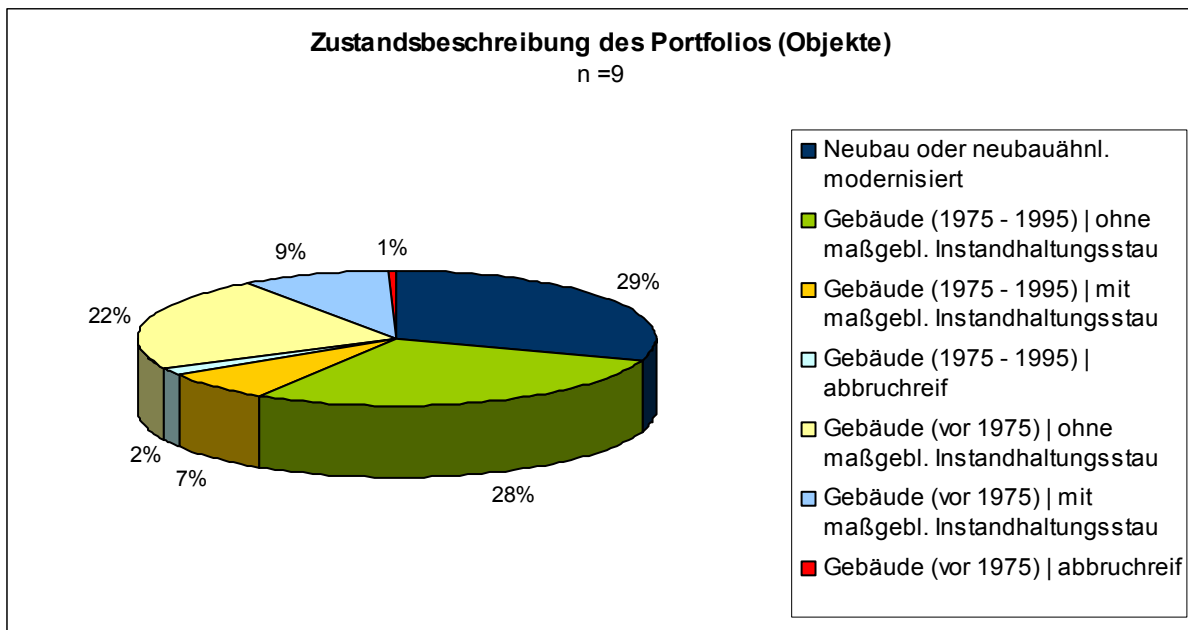
<sup>11</sup> Vgl. Kapitel 2.4



**Abbildung 9: Nutzungsgrad der Flächen**

Die Zusammensetzung der Unternehmensimmobilienportfolios aus den einzelnen Nutzungsarten gestaltet sich bei den betrachteten Unternehmen sehr unterschiedlich. Eine Clusterung der Unternehmen nach deren Portfoliozusammensetzung ist daher nicht möglich. Stattdessen werden die Immobilienportfolios nach Nutzungstypen differenziert betrachtet. Bei einigen Unternehmen werden die Produktions- und Lagergebäude an den Produktionsstandorten nicht getrennt betrachtet, so dass in dieser Studie beide Nutzungsarten zusammengefasst werden, um Unschärfen in der Portfoliostruktur zu vermeiden.

Wie in der nachfolgenden Abbildung 10 dargestellt, handelt es sich bei den Immobilien der interviewten Unternehmen bei 29% um Neubauten oder neubauähnlich modernisierte Objekte. 28% der Immobilien wurden in den Jahren 1975 bis 1995 errichtet und befinden sich in einem guten Zustand ohne maßgeblichen Instandhaltungsstau. Maßgeblicher Instandhaltungsstau ist bei 7% der Immobilien der Baujahre 1975 bis 1995 zu erkennen. 2% der Objekte dieser Zeitspanne werden als abbruchreif bezeichnet. Bei den älteren Gebäuden, deren Baujahr vor 1975 ist, befinden sich 22% noch in gutem Zustand und weisen keinen erheblichen Instandhaltungsstau auf. Bei 9% stehen allerdings maßgebliche Instandhaltungs- und Modernisierungsarbeiten an, und 1% sollte komplett abgerissen werden. Der Anteil der Objekte im schlechten bzw. abbruchreifen Zustand ist voraussichtlich noch wesentlich höher. Nach Aussage von zwei Unternehmen befänden sich etliche Immobilien des eigenen Bestands in marodem Zustand; eine quantifizierte Aussage hierzu konnte jedoch nicht getroffen werden.



**Abbildung 10: Zustand des Immobilienportfolios (Objekte)**

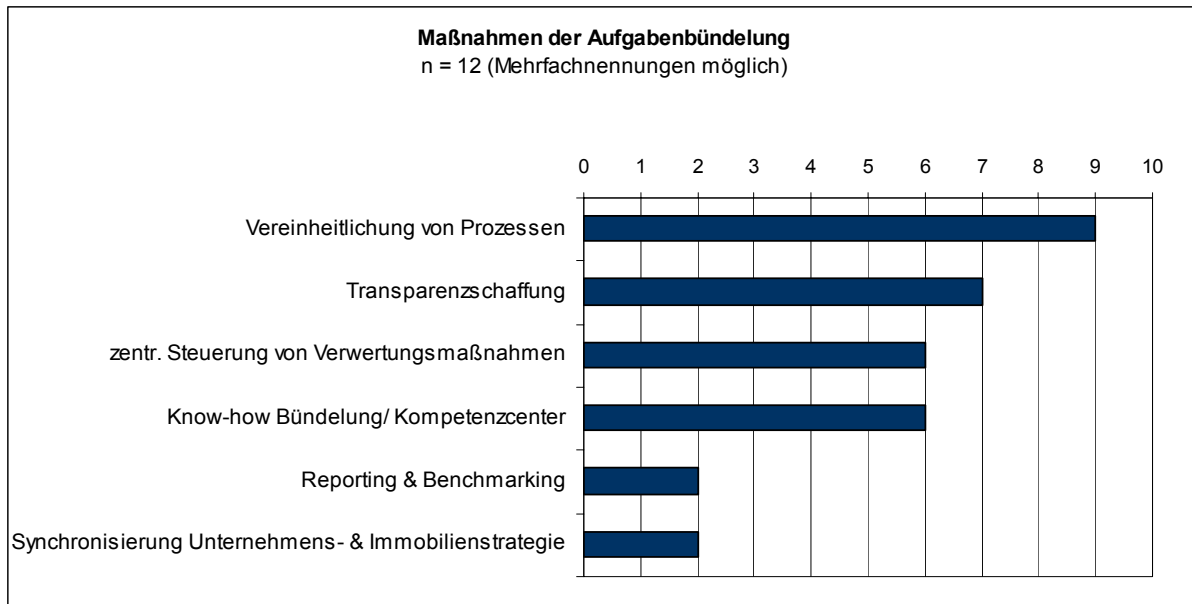
### Zwischenergebnis

- Das Begriffsverständnis des CREM ist nach 15 Jahren Corporate Real Estate Management weitgehend vereinheitlicht. Unterschiede in Nuancen bestehen in der Bedeutung der strategischen Funktionen. Auch bestehen leichte Unterschiede in der Gewichtung rein immobilienwirtschaftlicher Aufgabenstellungen, die ein wertorientiertes Management des Immobilienbestands aus der Eigentümerperspektive in den Vordergrund stellen (Eigentümergefunktion) gegenüber der an den Zielen der Nutzer orientierten Bereitstellung immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen (Nutzergefunktion).
- Es kommt bei der Organisation und dem Grad der Aufgabenbündelung in den Unternehmen offenbar nicht auf die Zusammensetzung des Flächenportfolios an.
- Die befragten Unternehmen sind alle Non-Property Companies, die weitgehend als Eigennutzer ihrer Flächen zu verstehen sind.

## 2.2. Effektivste Maßnahmen der Aufgabenbündelung

Zu Beginn der Interviews wurden die Immobilienmanager befragt, welche fünf konkreten Maßnahmen im Rahmen der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben durchgeführt wurden und die größte Bedeutung hatten bzw. haben. Mit neun Nennungen fand hier die Vereinheitlichung immobilienwirtschaftlicher Prozesse am häufigsten Erwähnung, gefolgt von der Schaffung von Transparenz in den Immobilienbeständen, an weiterer Stelle der zentralen Steuerung von Verwertungsmaßnahmen und der Bündelung des immobilien-spezifischen

Know-hows des Unternehmens in einer zentralen Einheit mit jeweils sechs Angaben. Zwei CREM-Einheiten betrachten die Einführung von Reporting- und Benchmarkingprozeduren als die bedeutendsten Maßnahmen der Aufgabenbündelung, weitere zwei nennen, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, die Synchronisation von Unternehmens- und Immobilienstrategie als wichtigste Maßnahme.

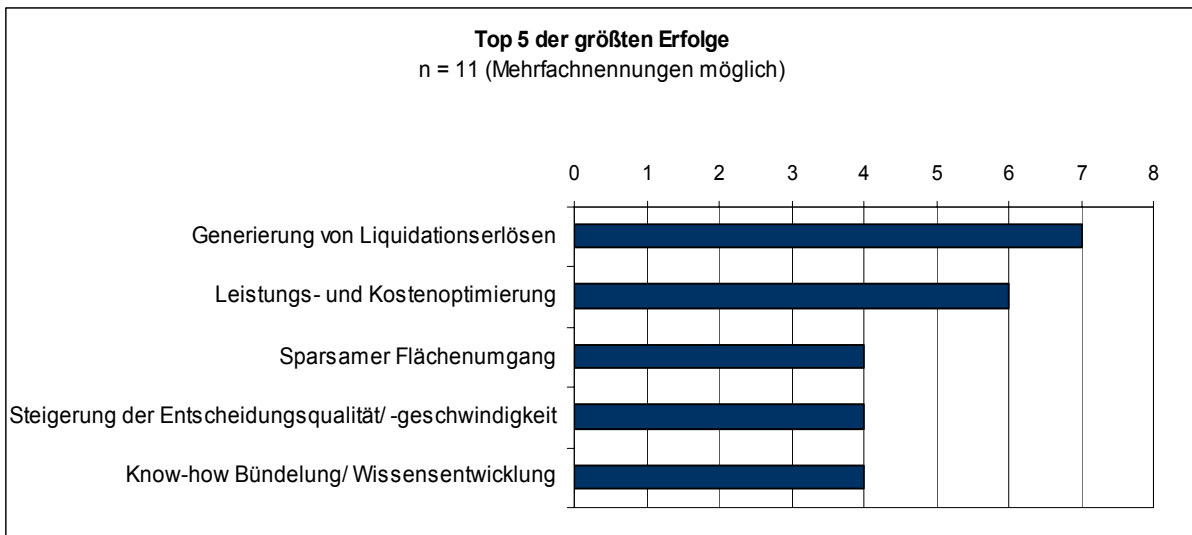


**Abbildung 11: Erfolgreichste Maßnahmen der Aufgabenbündelung**

### Größte Erfolge der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben

Die Generierung von Liquidationserlösen zählt mit sieben Nennungen zu den größten realisierten Erfolgen der Aufgabenbündelung. Die Optimierung von Kosten und Leistungen rangiert mit sechs Nennungen an zweiter Stelle. Ein sparsamerer Flächenumgang wurde von vier Unternehmen als einer der größten Erfolge der Maßnahmenbündelung genannt. Gleichbedeutend sei die Steigerung der Entscheidungsqualität und -geschwindigkeit bei immobilienwirtschaftlichen Aufgabenstellungen. Die Bündelung des immobilienpezifischen Know-hows wird ebenfalls von vier Vertretern als großer Erfolg angesehen. Für eine der interviewten CREM-Einheiten gilt alleine die erteilte Erlaubnis der Transparenzschaffung über den gesamten Konzernimmobilienbestand als große Errungenschaft.





**Abbildung 12: Top 5 der größten Erfolge**

### Zwischenergebnis

Als Zwischenergebnis ist festzuhalten, dass für die Befragten die Schaffung von Transparenz in den Immobilienbeständen, die Bündelung des Immobilien-Know-hows in einer zentralen Stelle sowie die Definition und Vereinheitlichung von Prozessen die Ausgangsbasis für ein erfolgreiches Corporate Real Estate Management darstellen. Die Tatsache, dass die Themen Reporting & Benchmarking sowie Synchronisierung der Immobilien- mit der Unternehmensstrategie jeweils nur zwei Mal genannt wurden, kann damit begründet werden, dass bislang nur die besagten Unternehmen bereits vergleichsweise weit im Corporate Real Estate Management vorangeschritten sind.

Diese Aussage deckt sich auch mit dem von JOROFF, LOUARGAND, LAMBERT und BECKER (1993) entwickelten Fünf-Stufenkonzept, in dem die Entwicklungsstufen des CREM dargestellt sind. Auf der obersten Stufe stehen die „Business Strategists“, bei denen die Verzahnung von Unternehmens- und Immobilienstrategie von großer Bedeutung ist. Um diesen Status zu erreichen, müssen zunächst alle darunter liegenden Stadien durchschritten werden.<sup>12</sup> Eines der beiden Unternehmen, das bereits die Unternehmens- und Immobilienstrategie integriert betrachtet, ist der Ansicht, dass es sich dabei um eine „hohe Kunst“ des betrieblichen Immobilienmanagements handle. Die geringe Anzahl an Nennungen dieser Themen als wichtigste Maßnahmen der Aufgabenbündelung deutet darauf hin, dass sich ein Großteil der deutschen Non-Property-Unternehmen noch auf den darunterliegenden Stufen des Entwick-

<sup>12</sup> „Each successive level brings the real estate unit closer to the senior corporate management. [...] Each (corporate real property management) skill (or competency) that must be mastered cannot be abandoned in later stages; each stage (i.e., level) builds upon the capabilities of prior stages“. (Joroff, et al. 1993)

lungsstadiums befindet. Diese Unternehmen müssen sich demnach derzeit noch mit anderen Fragestellungen des Immobilienmanagements auseinandersetzen.

### 2.3. Aufgabenbündelung in den unterschiedlichen CREM-Funktionen

#### Einschätzung zum Grad der Aufgabenbündelung im Unternehmen

Der Grad der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben umfasst zunächst eine funktionale Dimension. Darüber hinaus wird damit aber auch eine Aussage darüber getroffen, welcher Anteil des gesamten Immobilienbestands des Konzerns in den Verantwortungsbereich des CREM fällt. In vielen Unternehmen bestehen neben der zentralen Immobilieneinheit noch Insellösungen, in denen einzelne Business Units das Management ihrer Immobilien selbst verantworten. Begründet liegt dies vor allem in vergangenen M & A Aktivitäten der Konzerne, nach deren Umsetzung eine weitere Vereinheitlichung im Immobilienmanagement noch aussteht.

Die pauschale Schätzung der befragten Unternehmen ergab, dass sie sich ein hohes Maß an Bündelung der immobilienpezifischen Aufgaben im Unternehmen bescheinigen. Eine deutliche Mehrheit sieht den eigenen Bündelungsgrad zwischen 75 % und 100 % (vgl. Abbildung 13).

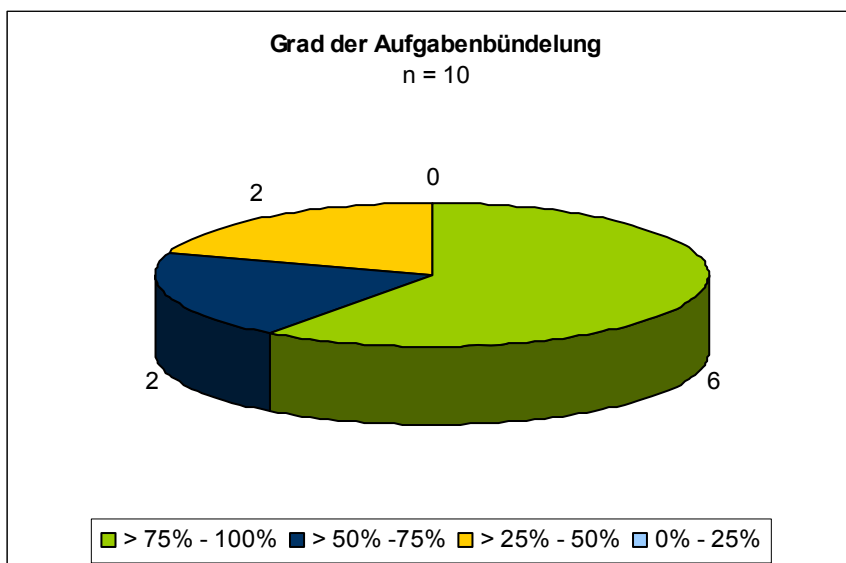


Abbildung 13: Grad der Aufgabenbündelung

Wie diese Aufgabenbündelung in den Unternehmen vollzogen wurde und welche Schritte hierfür notwendig waren, wird nun entsprechend der in Abbildung 4 dargestellten Aufgabenstruktur der CREM-Funktionen erläutert.

### 2.3.1. Übergeordnete Aufgaben

Unter übergeordneten Aufgaben werden in dieser Befragung diejenigen Bereiche verstanden, die sich auf die Bereiche

- Entwicklung und Umsetzung der Immobilienstrategie
- Investitionsplanung
- Finanzierung des Immobilienbestandes
- Zusammensetzung des Immobilienbestands (Portfoliomanagement)

beziehen.

#### Auslöser und vermutete Potenziale

Wie in Abbildung 14 dargestellt, hätten fünf Unternehmen nach Angabe der Immobilienverantwortlichen die Restrukturierung des Konzerns, insbesondere auch in Folge eines Merger, als Anlass zur Bündelung übergeordneter Aufgaben genutzt. Weiterhin gelte die Schaffung und Bündelung von Kompetenz in einer zentralen Stelle bei fünf Unternehmen als maßgeblicher Auslöser. Ebenfalls sei nach Angabe von vier Unternehmen das Streben nach einer gesamtheitlichen Konzern-Immobilienstrategie Auslöser der Bündelung von übergeordneten Aufgaben gewesen. Die Einsicht einer mangelnden Transparenz im Immobilienportfolio sowie die Erkenntnis, dass die dezentrale Verwaltung der Unternehmensimmobilien wenig effizient gewesen sei, hätten ebenfalls die Weichen für die Bündelung der übergeordneten Aufgaben in einer Einheit gestellt. Darüber hinaus gibt es auch Unternehmen, die von je her konzernweit stark zentral organisiert sind, so dass es für diese keinen expliziten Anlass der Aufgabenbündelung gab.

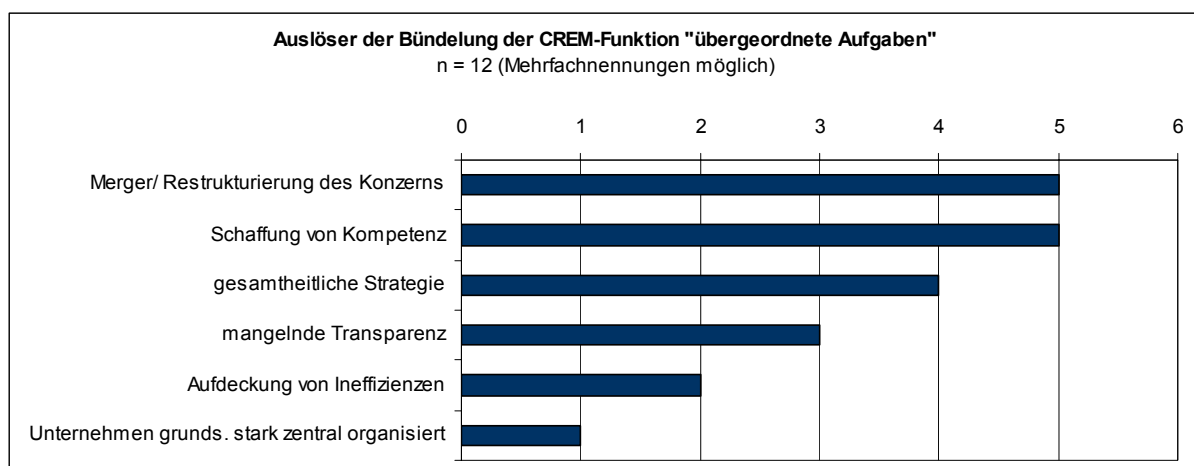
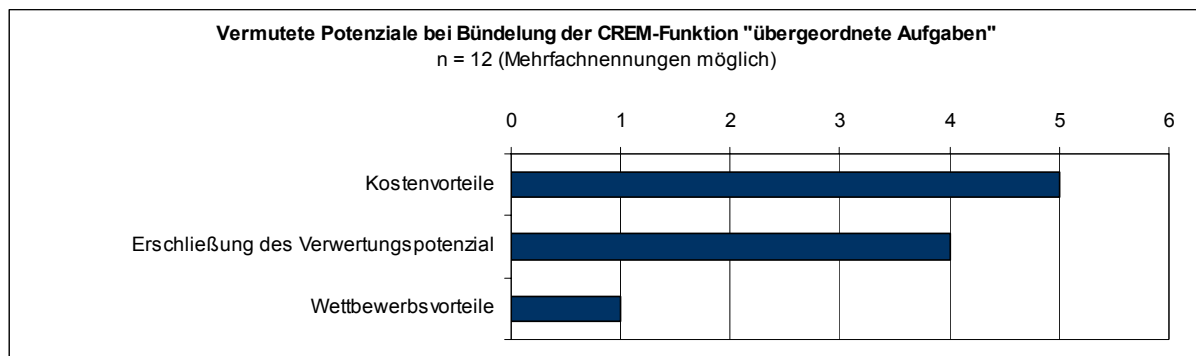


Abbildung 14: Auslöser der Bündelung der CREM-Funktion „übergeordnete Aufgaben“

Die ursprünglichen Potenziale der Bündelung übergeordneter Aufgaben habe man vor allem in der Kostensenkung gesehen, die mittels der Schaffung von Kostenbewusstsein und der Einführung von einheitlichen Immobilienstrategien bzw. Guidelines hätten realisiert werden können (vgl. Abbildung 15). Erhebliches Potenzial habe darüber hinaus auch in der Verwertung nicht betriebsnotwendigen Immobilienvermögens gelegen. Schließlich wurde auch der Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch die Einführung und Umsetzung einer konzernweiten Immobilienstrategie wichtiges Potenzial zugesprochen. Schließlich habe durch eine koordinierte Strategie und Bündelung von Aufgaben in einer Einheit verhindert werden sollen, dass sich unterschiedliche Standorte gegeneinander ausspielen.



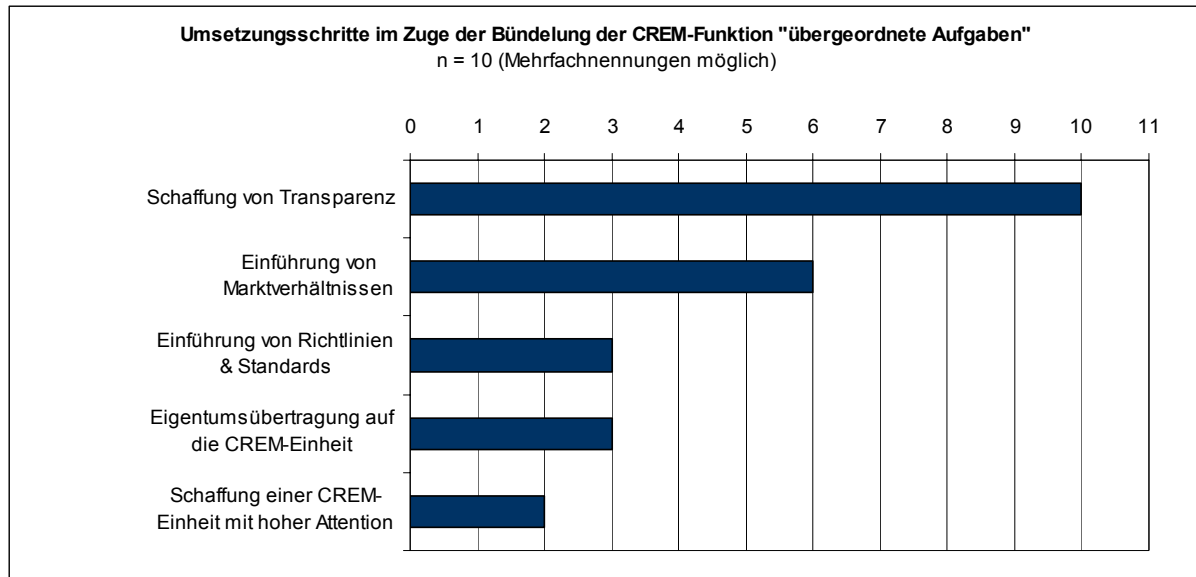
**Abbildung 15: Vermutete Potenziale bei Bündelung der CREM-Funktion „übergeordnete Aufgaben“**

Nach Aussage der CRE-Manager hätten sich die vermuteten Potenziale i.d.R. auch eingestellt. So habe durch die Bündelung der übergeordneten Aufgaben vor allem der Zugriff auf verwertbare Objekte stattgefunden. Auch hätten bei einem Großteil der Unternehmen durch die Aufgabenbündelung Einsparungen im Flächenverbrauch erreicht werden können. Die freigewordenen Flächen habe man anschließend verwertet, wodurch sich erhebliche Liquidationserlöse erzielen ließen. Insgesamt habe sich alleine durch die Transparenzschaffung der gesamte Immobilienbestand bei den Unternehmen optimieren lassen. Nach Angabe zweier Unternehmen sei durch die Bündelung der übergeordneten Aufgaben darüber hinaus die Grundvoraussetzung zur Synchronisierung der Unternehmens- und Immobilienstrategie geschaffen worden.

### **Schritte und Timing der Umsetzung sowie Realisierung erster Erfolge**

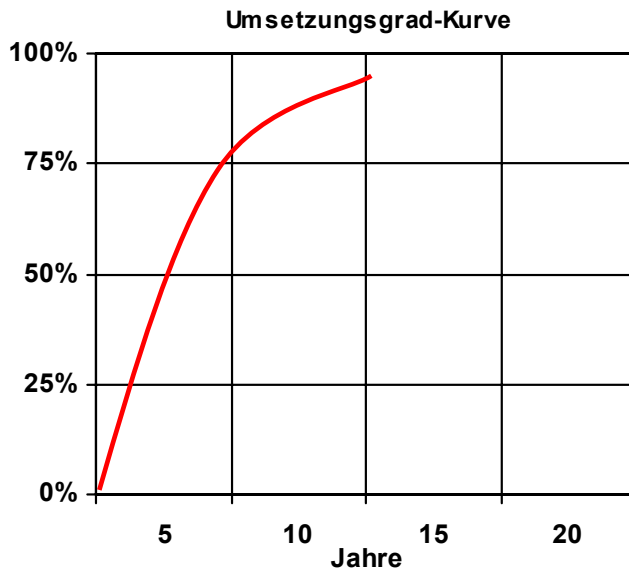
Für elf der untersuchten Unternehmen war, wie in Abbildung 16 dargestellt, die Schaffung von Transparenz im Immobilienportfolio der maßgebliche Schritt bei der Umsetzung der Bündelung dieser CREM-Funktion. Bei sechs Unternehmen wurden Marktmietverhältnisse für die genutzte Fläche mit den Nutzern eingeführt. Auch die Definition von Aufgaben und Zielen sowie die Einführung von Richtlinien und Standards zählen bei einigen Unternehmen

zu den wichtigen Schritten der Umsetzung. Bei drei Unternehmen spielt darüber hinaus die Übertragung des Immobilieneigentums auf die CREM-Einheit eine bedeutende Rolle. Auch die Schaffung und Einführung einer CREM-Einheit mit hoher Attention innerhalb des Konzerns zählt für zumindest zwei der interviewten Immobilienmanager zu den wesentlichen Schritten der Bündelung übergeordneter Aufgaben.



**Abbildung 16: Umsetzungsschritte im Zuge der Bündelung der CREM-Funktion „übergeordnete Aufgaben“**

Der Umsetzungsprozess der Aufgabenbündelung ist bei den befragten Unternehmen von unterschiedlicher Dauer. Bei einigen wenigen Unternehmen hätte der Bündelungsprozess in weniger als zwei Jahren realisiert werden können. Der größte Teil der Unternehmen beschrieb den Umsetzungsprozess der Bündelung übergeordneter Aufgaben als langwierigen, schleichenden, permanenten Prozess mit einer Dauer zwischen drei und fünf Jahren. Dabei ist der Umsetzungsprozess nur bei wenigen bereits zu 100% realisiert. Gerade bei mangelnder Unterstützung des Topmanagements könne sich hieraus ein mühsamer Weg entwickeln. Bei vier Unternehmen dauerte es bis zur nahezu vollständigen Realisierung fast zehn Jahre. Die lange Umsetzungsdauer resultiere aus den Schwierigkeiten eines zum Teil global umspannenden Immobilienportfolios. Die Akzeptanz der deutschen CREM-Einheit bei den Auslandsgesellschaften sowie die Zugriffsmöglichkeiten auf die Objekte im Ausland gestalten sich häufig schwierig. Bei fast allen Unternehmen gestaltete sich der Umsetzungsprozess gemäß dem in Abbildung 17 skizzierten Verlauf. In den ersten Jahren gab es einen raschen Anstieg, der mit zunehmendem Umsetzungsgrad abflacht.



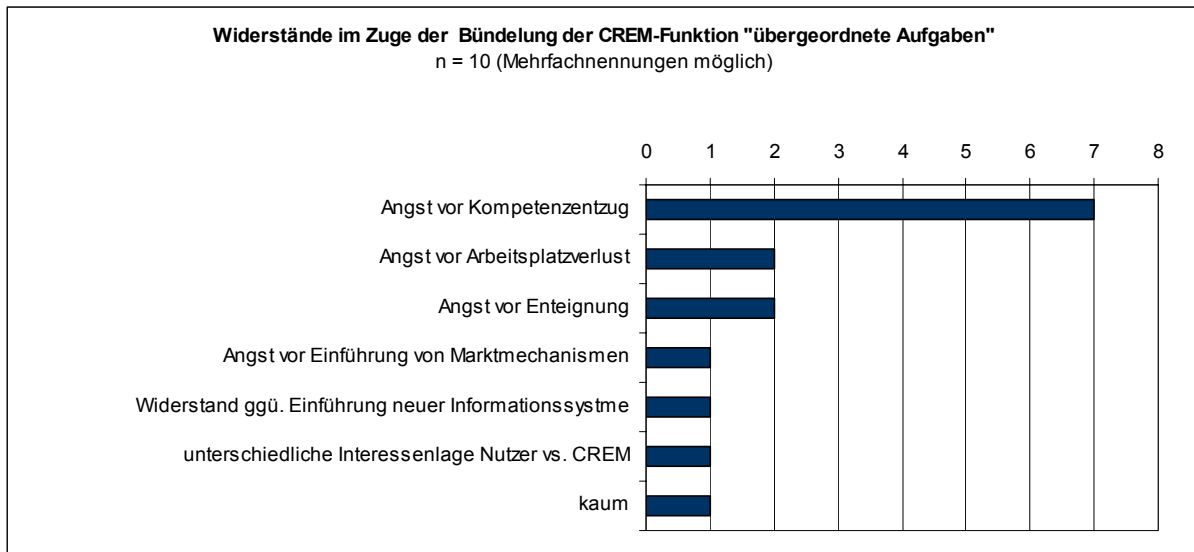
**Abbildung 17: Umsetzungscurve der „übergeordneten Aufgaben“**

Die ersten Erfolge hätten sich nach Auskunft der CRE-Manager in den meisten Unternehmen zeitgleich mit dem Voranschreiten des Umsetzungsprozesses eingestellt. Zwei Unternehmen äußerten sich hier etwas zurückhaltender und gaben ein Time lag in der Realisierung der Erfolge von ca. zwei Jahren an.

### **Widerstände bei der Einführung und deren Beseitigung**

Im Zuge der Bündelung der übergeordneten immobilienwirtschaftlichen Aufgaben wurden die Unternehmen erwartungsgemäß mit erheblichen Widerständen konfrontiert. Wie in Abbildung 18 gezeigt, haben Partikularinteressen dabei das größte Gewicht. An erster Stelle steht mit sieben Nennungen die Angst vor Kompetenzentzug bei den Business Units, die durch die zentrale Verwaltung des Immobilienmanagements erheblichen Einfluss auf die von ihnen genutzten Objekte verlieren würden. Gerade auch im Falle von mehreren Standorten in Deutschland und global agierender Unternehmen begegneten die CREM-Einheiten erheblichem Widerstand durch die „lokalen Fürsten“. Auch die Angst vor Arbeitsplatzverlust bei den bisher für die Objekte zuständigen Mitarbeitern sowie Angst vor Enteignung im Falle einer Eigentumsübertragung wurden von jeweils zwei Befragten genannt. Bei jeweils einem Unternehmen formierte sich Widerstand gegen die Einführung von Marktmechanismen, da zu erwarten war, dass künftig höhere Kosten für die Nutzung der Immobilien und Dienstleistungen auf das Ergebnis der Business Units drücken würden. Darüber hinaus habe die Angst der Budgetkürzung bestanden, wenn die Geschäftseinheiten nicht mehr selbst für die Objekte verantwortlich seien. Auch Widerstand gegenüber der Einführung neuer Informationssysteme habe es in den Unternehmen gegeben, was mit der Angst vor Aufdeckung von

Schlechtleistung im bisherigen Immobilienmanagement erklärt werden könne. Die unterschiedliche Interessenlage von Nutzern und der CREM-Einheit wurden ebenfalls mit Skepsis betrachtet.



**Abbildung 18: Widerstände im Zuge der Bündelung der „übergeordneten Aufgaben“**

Ein großer Teil dieser Widerstände habe per Top-Down-Entscheidung eines Machtpromotors im Management gelöst werden können. Zusätzlich hätten jedoch erhebliche Überzeugungsarbeit geleistet und Workshops und Schulungen mit den Nutzern durchgeführt werden müssen. Nur so hätte die Akzeptanz der CREM-Einheiten bei den Nutzern erhöht und bewiesen werden können, dass die Bündelung der übergeordneten Aufgaben positive Effekte für den gesamten Konzern generiere.

### **Unausgeschöpfte Potenziale und Maßnahmen zur Realisierung**

Für die übergeordneten Aufgaben sehen die CRE-Manager noch Potenziale von bis zu 20%-30%, wobei dies überwiegend nicht die rein monetär auf immobilienwirtschaftliche Kostensenkung gerichteten Aspekte betrifft, sondern vielmehr Leistungssteigerungen im Sinne einer Steigerung der Service- und Flächenqualität. So können weiterhin Synergieeffekte durch Bereinigung von Schnittstellenreibungen und weiteren Vorgaben von Prozessen und Standards generiert werden, sowie der Zugriff auf und die Kontrolle über das Immobilienportfolio des Konzerns ausgeweitet werden. Erhebliches Potenzial wird auch in der Synchronisierung der Immobilien- mit der Unternehmensstrategie gesehen, was bisher erst bei sehr wenigen

Unternehmen realisiert wurde.<sup>13</sup> Selbst bei den als Best Practice anzusehenden Unternehmen besteht noch weiteres Optimierungspotenzial in der o.a. Höhe.

Um dieses Potenzial zu heben, müsse nach Auffassung der Befragten eine stärker strategisch ausgerichtete Immobilienpolitik entwickelt werden, die sich an den Inhalten der Unternehmensstrategie orientiert. Für eine Verzahnung von Immobilien- und Unternehmensstrategie seien insbesondere Informationssysteme zur Analyse der Flächenbedarfsentwicklung der Nutzer sowie regelmäßige Gespräche mit den Nutzern während der Planung erforderlich. Weitere intensive Arbeit, um den Zugriff auf alle Flächen zu erhalten und das Portfolio richtig in den Griff zu bekommen, wurde ebenfalls häufig in den Gesprächen angegeben. Die Strukturierung der übergeordneten Aufgaben werde nach Ansicht der meisten Manager nie abgeschlossen sein, vielmehr handele es sich dabei um CREM-Aufgaben, die einem permanenten Überarbeitungsprozess unterliegen.

### **Zwischenergebnis**

- Die größten Treiber der Bündelung übergeordneter Aufgaben seien in dem Streben nach einer gesamtheitlichen Konzern-Immobilienstrategie, der Neu- bzw. Restrukturierung des Unternehmens sowie der Bündelung und dem Aufbau immobilienwirtschaftlicher Kompetenz gesehen worden.
- Die Erlangung von Kostenvorteilen sowie die Erschließung des gesamten Verwertungspotenzials hätten die größten vermuteten Potenziale dargestellt.
- Die Auswertung der Experteninterviews kam zu dem Ergebnis, dass die Schaffung von Transparenz in den Immobilienbeständen für fast alle befragten Unternehmen der maßgebliche Schritt im Zuge der Bündelung übergeordneter Aufgaben war. Auch die Einführung von Marktverhältnissen sowie einheitlichen Standards und Richtlinien gehörten zu den wichtigsten Schritten.
- Die Umsetzung der Bündelung übergeordneter Aufgaben sei bei der Mehrheit der befragten Unternehmen von erheblichen Widerständen begleitet gewesen, deren Ursache überwiegend in der Angst vor drohendem Kompetenzzug gelegen hätte. Mittels eines Machtpromotors im Vorstand sowie Überzeugungsarbeit bei den Business Units hätten diese gelöst werden können.
- Bei den übergeordneten Aufgaben vermute man nach Auskunft der Interviewteilnehmer noch Potenziale von 20% - 30%. Insbesondere eine engere Verzahnung der Immobilien- mit der Unternehmensstrategie stelle einen wesentlichen Faktor zur Generierung dieser Potenziale dar.

---

<sup>13</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 2.2



### 2.3.2. Bereitstellung

Die CREM-Funktion „Bereitstellung“ beinhaltet sämtliche Aufgaben und Tätigkeiten, die sich mit der Bereitstellung von Gebäude- und Grundstücksflächen zur räumlichen Organisation des Kerngeschäftes sowie zentraler und unterstützender Funktionen befassen. In dieser Studie wurden unter dem Begriff „Bereitstellung“ sämtliche Aufgaben rund um die Flächenbedarfsermittlung, Flächenbedarfsplanung, Entscheidungen bezüglich Kauf, Miete oder Leasing von Objekten sowie der Projektentwicklung subsumiert. Bei Letztgenanntem handelt es sich in diesem Zusammenhang um Projektentwicklungen, die lediglich der Schaffung von Betriebs-/Produktionsflächen für das Unternehmen dienen. Auf Projektentwicklungen im Zuge der Verwertung wird an entsprechender Stelle noch näher eingegangen.

#### Auslöser und vermutete Potenziale

Größter Treiber der Bündelung von Aufgaben in der CREM-Funktion Bereitstellung ist mit acht Nennungen die Erkenntnis einer bislang ineffizient erfolgten Bereitstellung von Flächen, was insbesondere die Qualität der Flächen, die Kosten sowie die zeitliche Dauer bis zum Bezug bzw. der Inbetriebnahme neuer Flächen betrifft. Mit sieben Nennungen waren mangelnde Transparenz bezüglich der Bereitstellungsprozesse sowie fehlende Standards der Auslöser der Bündelung. Wie in nachstehender Abbildung dargestellt, war bei zwei der befragten Unternehmen die Restrukturierung des Konzerns bzw. die Fusion mit einem anderen Unternehmen die Initialzündung zur Bündelung der Bereitstellungsaktivitäten. Auch spielt die gemeinsame Betrachtung der Kosten und Qualitäten von Flächen eine bedeutende Rolle.

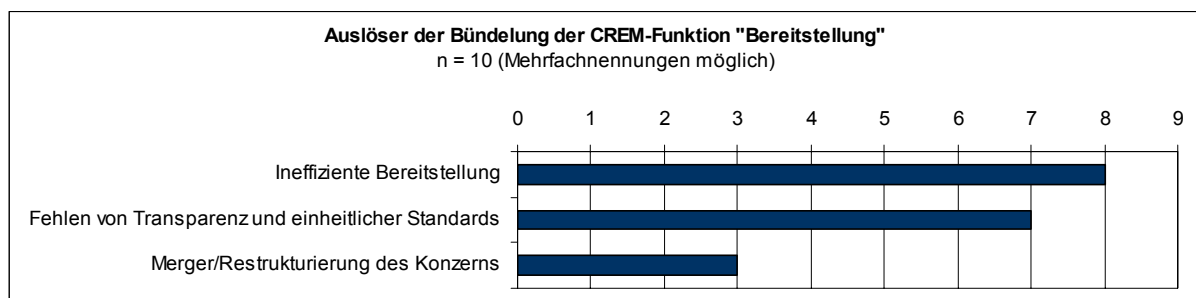
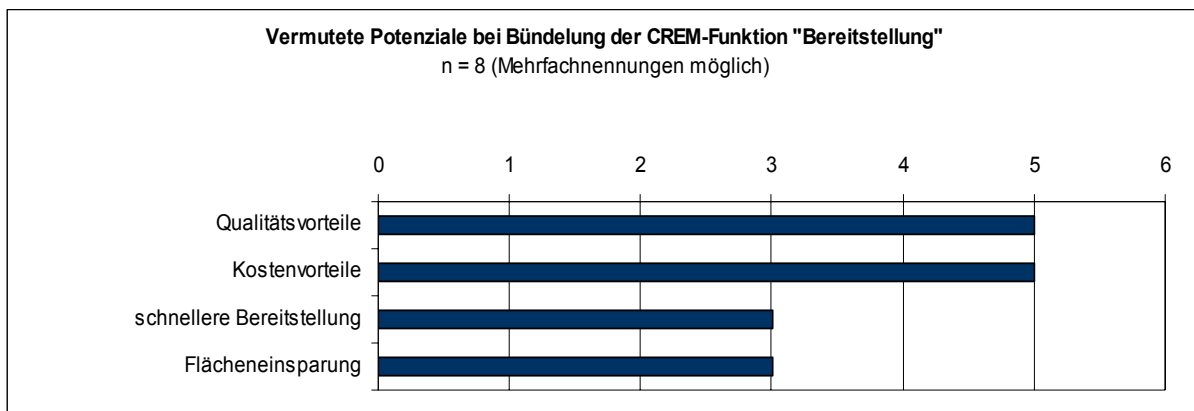


Abbildung 19: Auslöser der Bündelung der CREM-Funktion „Bereitstellung“

Als größte Potenziale wurden gemäß Abbildung 20 Qualitäts- und Kostenvorteile erkannt. So hätten nach Auskunft der Befragten die Bereitstellungskosten in einigen Unternehmen um über 20% gesenkt werden können. Dies hätte durch die Kompetenzbündelung in einem Know-how Center (CREM-Einheit) erreicht werden können. Die CREM-Abteilung der Unternehmen verfüge nach Ansicht der Befragten über weitaus bessere Kenntnisse der Immobilienmärkte und insbesondere auch über ein belastbareres Netzwerk zu den Marktteilneh-

mern der Immobilienbranche als beispielsweise die Standort- oder Business Unit Leiter. Zusätzlich würden die CRE-Manager auf die Unterstützung externer Makler und Immobilienberatungshäuser zurückgreifen. Damit ließen sich vor allem Potenziale wie die schnellere Bereitstellung und Einsparungen im Flächenverbrauch realisieren.

Insbesondere hätten bei einem Teil der befragten Unternehmen durch die Einführung konzerneinheitlicher Standards in der Bereitstellung Flächeneinsparungen von 20% bis 30% realisiert werden können, was sich wiederum positiv auf die Occupancy Costs ausgewirkt habe. Zum großen Teil sei dies nach Aussage der Verantwortlichen durch effizientere Nutzung von Objekten und Zusammenziehen von Geschäftseinheiten an Core Locations erreicht worden. Die frei geräumten Objekte hätten dann anschließend der Verwertung zugeführt werden können.

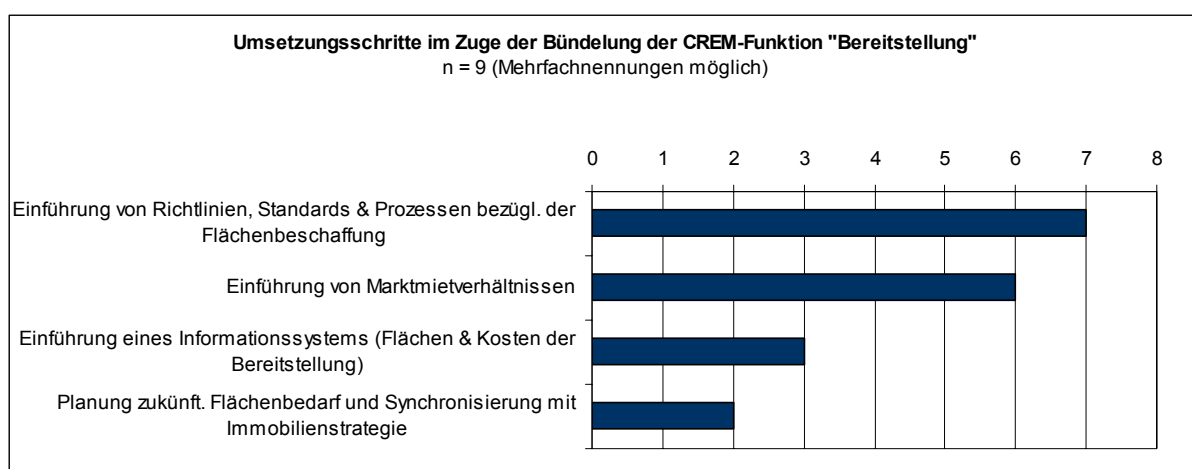


**Abbildung 20: Vermutete Potenziale der Bündelung der CREM-Funktion „Bereitstellung“**

### **Schritte und Timing der Umsetzung sowie Realisierung erster Erfolge**

Für sieben der untersuchten Unternehmen war die Einführung von Richtlinien sowie Standards und Prozessen hinsichtlich der Flächenbereitstellung der maßgebliche Schritt bei der Umsetzung der Bündelung der Bereitstellungsaufgaben. Maßgeblich sei hier vor allem gewesen, dass sämtliche Bereitstellungen von Flächen ausnahmslos über die CREM-Einheit erfolgen. In Guidelines und Real Estate Policies würde nach Aussage der Befragten klar geregelt, wer wann welche Aufgaben auszuführen habe. Darüber hinaus seien in den Guidelines die Themen Kauf, Miete, Leasing klar festgelegt. Außerdem bestünden Vorgaben, wie viele Quadratmeter einem Mitarbeiter in einer bestimmten Position zustehen. Wie in der folgenden Darstellung abgebildet, wurden bei sechs Unternehmen Marktmietverhältnisse für die genutzte Fläche mit den Nutzern eingeführt. Die Bepreisung der Flächen bewege sich dabei in den meisten Fällen am unteren Rand des üblichen Marktpreises. Weiterhin haben drei der interviewten Unternehmen Informationssysteme eingeführt, mit denen die Kosten der Bereitstellung, die aktuellen und zukünftigen Flächenbestände sowie der zukünftige Flä-

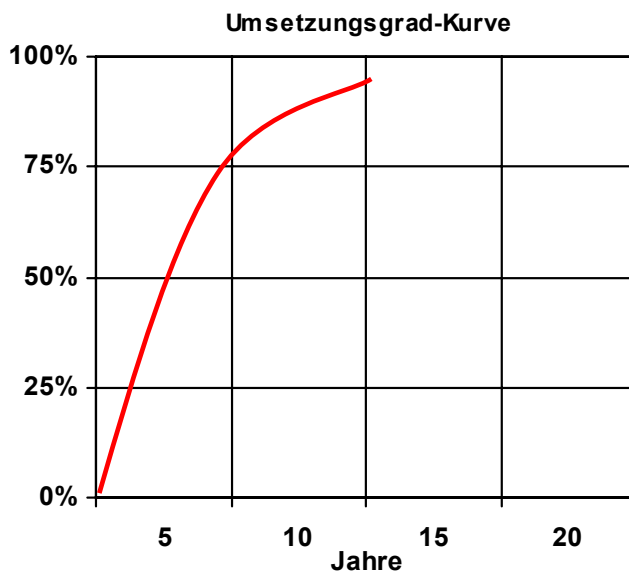
chenbedarf erfasst und analysiert werden können. Es ist davon auszugehen, dass für diesen Umsetzungsschritt die Anzahl der Nennungen nicht der Realität entspricht, da mindestens sieben Unternehmen die Transparenzschaffung in den Immobilienbeständen als eine der wichtigsten Maßnahmen der Aufgabenbündelung nannten. Es kann deshalb aus den Ergebnissen gefolgert werden, dass es sich hierbei um weit mehr als die bloße Zusammenstellung der Flächen und deren Kosten handelt. Vielmehr sind an dieser Stelle Themen wie Benchmarking, das Ableiten von Strategien aus den vorhandenen Daten und ein ausgereiftes Reporting zu nennen. Der Abgleich mit der Unternehmensstrategie und die darauf aufbauende Planung des zukünftigen Flächenbedarfs und Ableitung von Bereitstellungsstrategien erfolge nach Aussage der Befragten bei zwei Firmen.



**Abbildung 21: Umsetzungsschritte im Zuge der Bündelung der CREM-Funktion „Bereitstellung“**

Der Umsetzungsprozess zur Bündelung der Bereitstellungsaufgaben wurde bei vier Unternehmen in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren realisiert. Bei weiteren vier Firmen hat der Umsetzungsprozess bis zu zehn Jahre gedauert. Dabei ist auffällig, dass gerade diejenigen Unternehmen, die im Corporate Real Estate Management bereits vergleichsweise weit vorangeschritten sind, von einer vergleichsweise längeren Umsetzungsdauer von mehr als fünf Jahren sprechen. Es kann daraus gefolgert werden, dass Unternehmen mit geringerem Bündelungsgrad der Bereitstellungsfunktionen noch Aufgaben vor sich haben, die sie derzeit noch nicht sehen. Zu nennen ist hier vor allem die Ableitung des zukünftigen Flächenbedarfs aus der Unternehmensstrategie. Eine Verzahnung von Immobilien- und Unternehmensstrategie wird jedoch erst bei zwei der befragten Unternehmen wirklich praktiziert, und gerade die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen erfordere nach Aussage zweier Immobilienmanager enormen Zeitaufwand. Unternehmen mit einer Umsetzungsdauer von weniger als fünf Jahren haben vermutlich nur einen Teil der objektiv anfallenden Bündelungsmaßnahmen der Bereitstellungsaufgaben realisiert.

Der Verlauf des Umsetzungsgrads im Zuge der Bündelung dieser CREM-Funktion über den Zeitverlauf gestaltet sich wie in Abbildung 22 dargestellt.



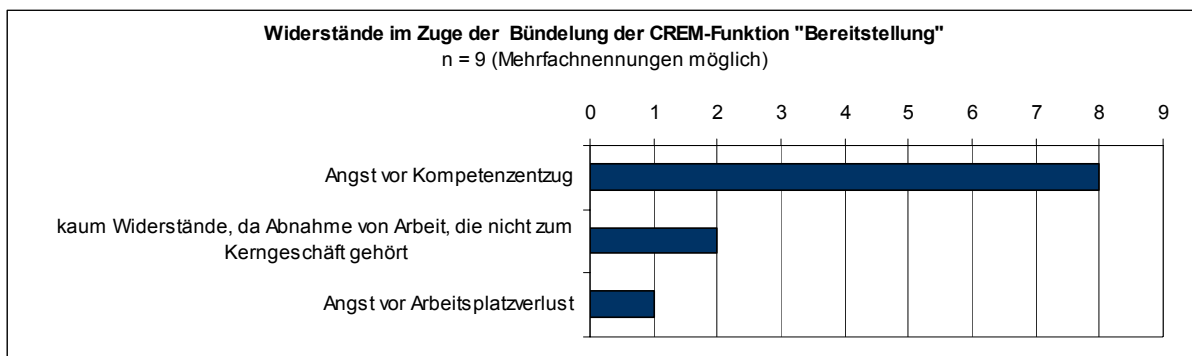
**Abbildung 22: Umsetzungsgrad-Kurve „Bereitstellung“**

Die ersten Erfolge hätten sich nach Aussage der Befragten nur in wenigen Fällen gleichlaufend mit der Umsetzung eingestellt. Lediglich das Zusammenziehen von Geschäftseinheiten und der damit einhergehenden Flächenreduzierung und eventuellen Veräußerung von Objekten sei vergleichsweise zeitnah zu realisieren. In den ersten Jahren könnten diese „low hanging fruits“ schnell geerntet werden, falls keine langfristigen Mietverträge bestünden. Bei der Mehrheit der Unternehmen wurden hingegen Timelags zwischen drei und sieben Jahren verzeichnet. Aufgrund laufender Mietverträge müsste häufig die Restlaufzeit der Verträge ausgesessen werden, wodurch es zu Verzögerungen bei der Realisierung von Kosten- und Flächeneinsparungen kommen könnte.

Als Erfolge hätten sich nach Auskunft der CRE-Manager Flächeneinsparungen in Höhe von bis zu 20% bis 30% eingestellt. Bei einem Unternehmen habe sogar die Einsparung von nahezu 50% realisiert werden können, wobei an dieser Stelle angemerkt werden muss, dass das Unternehmen gerade einen Merger hinter sich hatte. Im Zuge des Merger wurde der Konzern neu strukturiert, was auch den Abbau von Stellen und infolgedessen einen geringeren Flächenbedarf zur Folge hatte.

## Widerstände bei der Einführung und deren Beseitigung

Im Zuge der Bündelung der Bereitstellungsfunktionen wurden die Unternehmen erwartungsgemäß mit erheblichen Widerständen konfrontiert. Wie in Abbildung 23 gezeigt, hätten auch hier Partikularinteressen nach Aussagen der Befragten das größte Gewicht. An erster Stelle steht mit acht Nennungen die Angst vor Kompetenzentzug bei den Business Units, was vor allem durch den in den Guidelines und Real Estate Policies verankerten zentralen Genehmigungsprozess im Zuge der Bereitstellung von Flächen begründet sei. Konnten vor der Zentralisierung die Geschäftseinheiten häufig noch selbst Flächen beschaffen, würde ihnen diese Flexibilität nach Einführung zentraler Beschaffungsprozesse entzogen. Bei zwei Unternehmen habe man nur geringe Widerstände registriert, da die Business Units teilweise auch froh gewesen seien, Arbeit abgenommen zu bekommen, die nicht zum eigentlichen Kerngeschäft gehöre. Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes habe man nur bei einem der befragten Unternehmen verzeichnet. Durch Übernahme des Immobilienpersonals der Geschäftseinheiten bzw. des Standortmanagements in die CREM-Einheit, hätten diese Widerstände jedoch gelöst werden können.



**Abbildung 23: Widerstände im Zuge der Bündelung der CREM-Funktion „Bereitstellung“**

Größtenteils hätten die Widerstände nach Auskunft der CRE-Manager durch einen Promoter im Top-Management sowie die Einführung von Guidelines gebrochen werden können. Aber auch die Durchführung von Pilotprojekten, erhebliche Überzeugungsarbeit, das Aufzeigen von Erfolgsbeispielen sowie Berichte von Nutzern hätten nach Ansicht der Befragten erheblich zur erfolgreichen Umsetzung der Bündelung der Bereitstellungsaufgaben beigetragen.

## Unausgeschöpfte Potenziale und Maßnahmen zur Realisierung

Bei den Bereitstellungsfunktionen sehen sich drei der befragten CRE-Manager schon so gut aufgestellt, dass ihrer Meinung nach kaum noch weitere Potenziale vorhanden seien. Mindestens fünf Unternehmen erwarten noch weitere 10% bis 20% Einsparungen. Extrem hohes

Potenzial erwartet ein befragtes Unternehmen durch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit.

Zur Realisierung dieser Potenziale plane ein interviewtes Unternehmen die Fremdanmietungsquote konsequent zu minimieren und Beschaffungsprozesse zu optimieren. Bei einem anderen müssten die Mietverträge weiter optimiert werden. Weiterhin müsse nach Ansicht der CRE-Manager in neue Immobilien bzw. Umbauten investiert werden, um eine effiziente und flexible Nutzung der Gebäude zu ermöglichen. Von großer Bedeutung sei auch die Erlangung der Verfügungsgewalt über alle Flächen.

### **Zwischenergebnis**

- Wie die Auswertung der Interviews zeigt, wurden die wesentlichen Treiber der Bündelung von Bereitstellungsfunktionen in der Erkenntnis einer ineffizienten Bereitstellung gesehen. Dies betrifft in hohem Maße die Qualität von Flächen und Kosten der Bereitstellung. Darüber hinaus wurde das Fehlen einheitlicher Flächenstandards sowie der Mangel an Transparenz hinsichtlich zukünftig benötigter Flächen beklagt. Letzteres steht in engem Zusammenhang mit der noch selten praktizierten Synchronisation der Unternehmens- und Immobilienstrategie.
- Als größte Potenziale der Bündelung von Bereitstellungsfunktionen habe man Qualitäts- und Kostenvorteile durch professionelleres Vorgehen im Bereitstellungsprozess gesehen. Zudem wurde ein schnellerer Bereitstellungsprozess sowie durch die Einführung unternehmenseinheitlicher Standards Flächeneinsparungen vermutet.
- Die Einführung von Richtlinien, einheitlichen Standards und Prozessen bezüglich der Flächenbeschaffung sei für die Mehrheit der befragten Unternehmen der maßgebliche Schritt im Zuge der Bündelung der Bereitstellungsaufgaben gewesen. Auch die Einführung von Mietverhältnissen mit den Nutzern sei bei ungefähr der Hälfte der befragten Unternehmen realisiert worden.
- Als Erfolge der Bündelung der Bereitstellungsfunktionen seien 20% bis 30%, in einem Fall sogar 50% Flächeneinsparungen verzeichnet worden.
- Die Umsetzung der Bündelung der Bereitstellung sei bei der Mehrheit der befragten Unternehmen von erheblichen Widerständen begleitet gewesen, die überwiegend in der Angst vor drohendem Kompetenzzug begründet gewesen seien, und mittels eines Machtpromotors im Vorstand sowie der Einführung unternehmenseinheitlicher Standards und Guidelines hätten gelöst werden können.

- Mindestens die Hälfte der befragten Unternehmen erwarteten bislang noch unausgeschöpfte Einsparungspotenziale in Höhe von 10% bis 20%. Von großer Bedeutung sei in diesem Zusammenhang die Erlangung der Verfügungsgewalt über alle Objekte. Aber auch die Flexibilisierung der Arbeit lasse zukünftig noch hohes Potenzial erwarten.

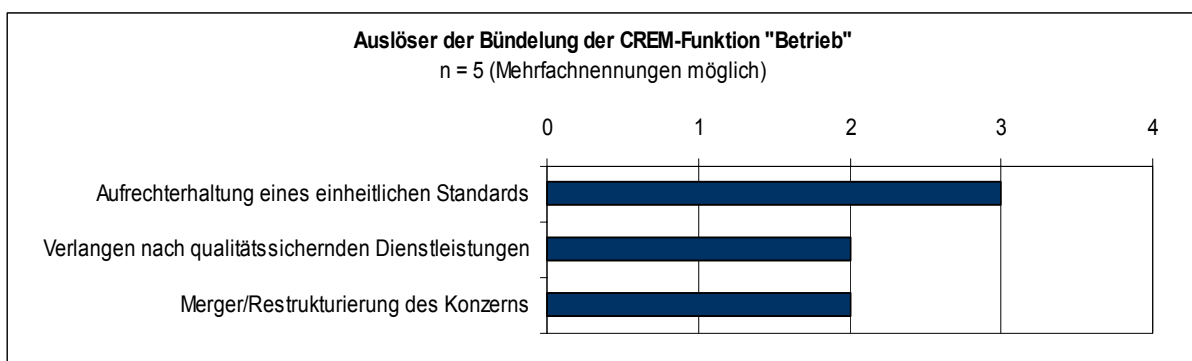
### 2.3.3. Betrieb

Die CREM-Funktion „Betrieb“ betrifft alle Tätigkeiten des technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Facility Managements. Die operative Durchführung des Betriebs wird dabei nur selten von den CREM-Abteilungen selbst übernommen.<sup>14</sup> Meist steht die strategische Planung des FM im Fokus.

#### Auslöser und vermutete Potenziale der Bündelung

Konkrete Auslöser der Bündelung aller Betriebsleistungen innerhalb des Unternehmens wurden von den Befragten nur recht spärlich genannt. Allen Antwortgebenden gemein war die Aussage, dass ursprünglich Kosteneinsparungen vermutet wurden. Bei einigen der befragten CREM-Einheiten gehöre der Betrieb nicht zum eigenen Geschäft, sondern werde von einem Schwesterunternehmen und den Nutzern selbst durchgeführt.

Von großer Bedeutung für die Einrichtung eines zentralen FM sei nach Angabe dreier CRE-Manager die Werterhaltung der Objekte sowie insbesondere die Einführung und Pflege eines einheitlichen Standards hinsichtlich der Objektqualität und der angebotenen Dienstleistungen gewesen. Wie auch bei den zuvor gezeigten CREM-Funktionen nutzten zwei Konzerne einen Merger zur Neuausrichtung der Betriebsaufgaben im FM-Bereich.

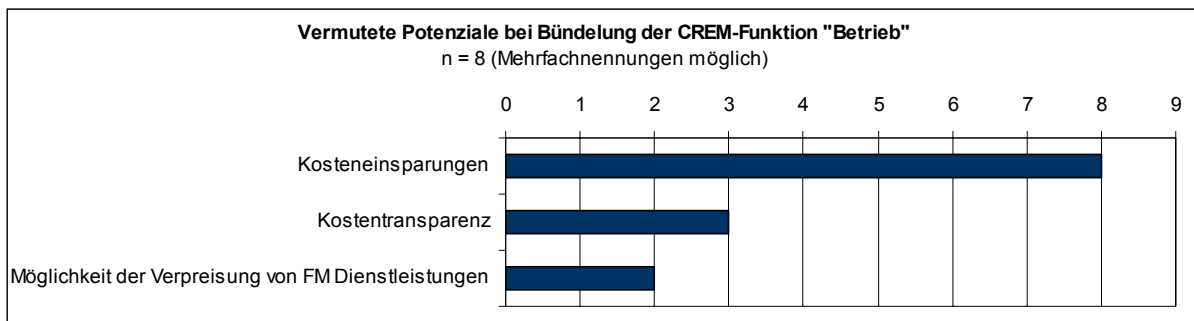


**Abbildung 24: Auslöser der Bündelung der CREM-Funktion „Betrieb“**

<sup>14</sup> Siehe hierzu auch Abbildung 41

Weiterhin wurde von den Befragten angeführt, dass eine eigene Einheit mit gebündeltem Immobilien Know-how wesentlich effizienter arbeite als ein dezentral durchgeführtes FM und dass die Einkaufsmacht einer zentralen Einheit wesentlich größer sei.

Durch die Bündelung der FM-Tätigkeiten wurden bei der Mehrheit der befragten Unternehmen, wie in Abbildung 25 dargestellt, erhebliche Kosteneinsparungen in Höhe von 10% bis 20% vermutet, die nach erfolgreich durchgeführten Maßnahmen auch größtenteils realisiert wurden. Darüber hinaus erhoffte man sich Kostentransparenz. Als Folge der geschaffenen Kostentransparenz könnten die erbrachten FM-Leistungen den Nutzern verrechnet werden.

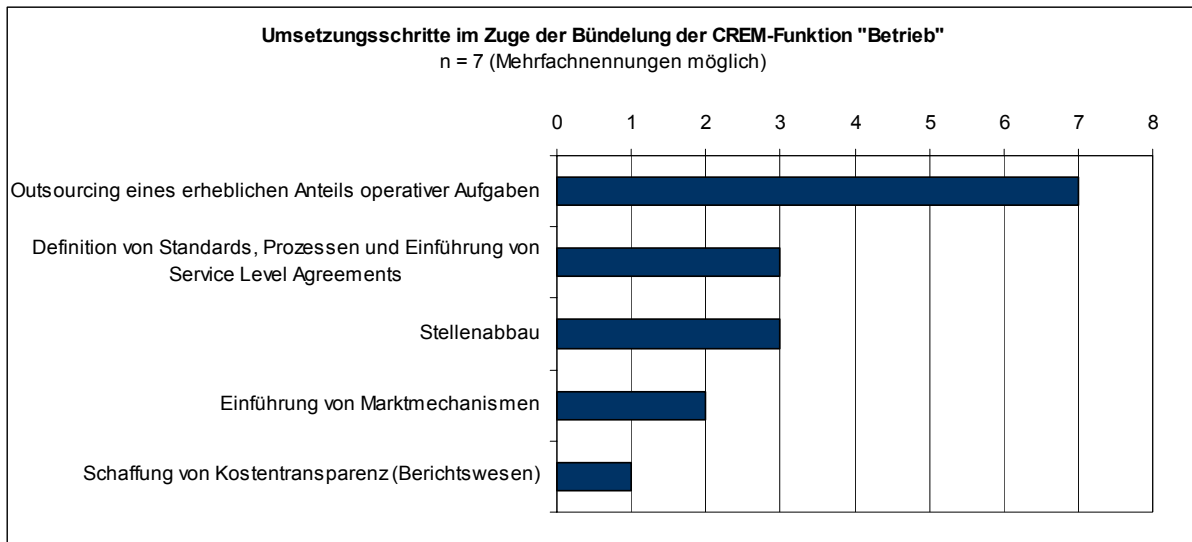


**Abbildung 25: Vermutete Potenziale bei Bündelung der CREM-Funktion „Betrieb“**

### Schritte und Timing der Umsetzung sowie Realisierung erster Erfolge

Für sieben der befragten Unternehmen gehöre, wie in Abbildung 26 dargestellt, das Outsourcen eines erheblichen Anteils operativer Aufgaben zu einem der wichtigsten Umsetzungsschritte. Damit einhergehend wurden in drei der befragten Unternehmen in großem Maße Stellen abgebaut. So wurde in einem Unternehmen nach Aussage des Verantwortlichen mehr als 50% der Stellen im Gebäudebetrieb abgebaut. Gerade im Personalabbau sei nach Ansicht der Befragten generell einer der größten Hebel der Kosteneinsparungen im Betrieb zu sehen. Die Definition von Standards und Prozessen sowie die Einführung von Service-Level-Agreements gehöre ebenfalls zu einem wichtigen Schritt im Zuge der Bündelung aller Betriebsleistungen. Zusätzlich wurden nach Auskunft eines Teils der Interviewten besonderes Augenmerk auf die Einführung von Marktmechanismen, Kostentransparenz und ein standardisiertes Berichtswesen gelegt.





**Abbildung 26: Umsetzungsschritte im Zuge der Bündelung der CREM-Funktion „Betrieb“**

Der Umsetzungsprozess der Bündelung von Betriebsaufgaben habe bei fünf Unternehmen weniger als fünf Jahre gedauert, wobei bei einem Teil dieser Unternehmen der Prozess noch nicht vollständig abgeschlossen sei. Zwei gaben an, länger als fünf Jahre für die Umsetzung gebraucht zu haben. Der Rest konnte hierzu keine genaue Aussage machen. Einigkeit besteht jedoch darin, dass es sich um einen recht langsamen Prozess handele.

Als Erfolge hätten nach Angabe der Interviewteilnehmer nachhaltige Kosteneinsparungen i.d.R. von 10% bis 20% verbucht werden können, was bei einigen Firmen Beträge im dreistelligen Millionenbereich bedeutete. Das Ausmaß der Einsparungen ist in hohem Maße von der Effizienz des Immobilienbetriebs vor Bündelung der Betriebsaufgaben geprägt.

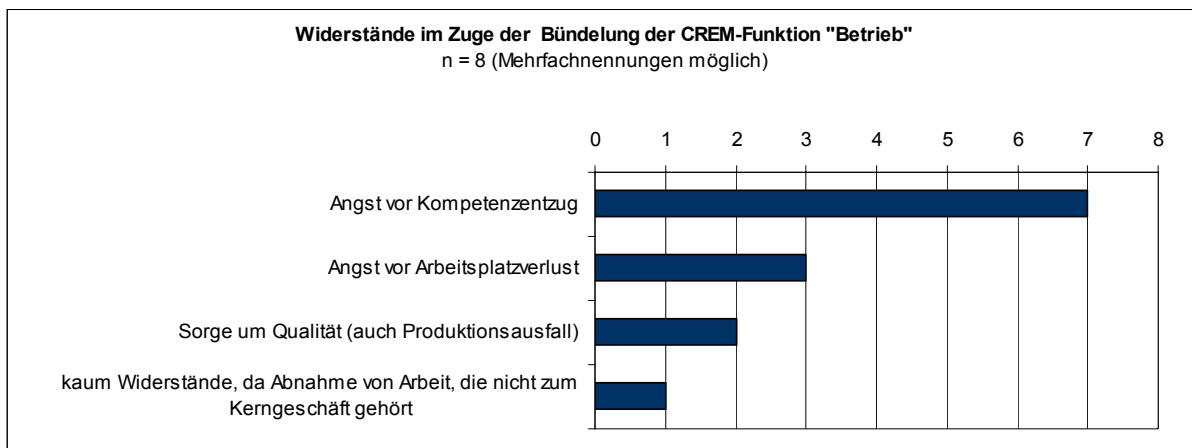
Zusätzlich hätten durch Personalabbau die Personalkosten drastisch gesenkt werden können. Bei einem der befragten Unternehmen hätten nach Angabe des CRE-Managers sogar Einsparungen von 30% bis 40% erreicht werden können.

Die Erfolge hätten sich bei der Mehrheit der Unternehmen 1:1 mit der Umsetzung eingestellt. Die restlichen Unternehmen hätten vergleichsweise kurze Timelags von zwei bis drei Jahren zu verzeichnen gehabt.

### **Widerstände bei der Einführung und deren Beseitigung**

Bei der Bündelung der Betriebsleistungen wurden 90% der Unternehmen nach Aussage der Befragten mit starken Widerständen konfrontiert. Wie auch bereits bei den zuvor genannten CREM-Funktionen (übergeordnete Aufgaben, Bereitstellung) hatten den Befragten zufolge Partikularinteressen das größte Gewicht; allen voran steht die Angst vor Kompetenzzug bei den Business Units bzw. Standortmanagern mit sieben Nennungen, gefolgt von der

Angst vor Arbeitsplatzverlust an zweiter Stelle mit drei Nennungen. Wie bereits festgestellt, brachte die Bündelung der Betriebsleistungen erheblichen Personalabbau mit sich. Weiterhin sei das FM bei etlichen Unternehmen eng mit der Produktion verzahnt gewesen. Durch den Kompetenzzug und Bündelung des Betriebs in einer zentralen Einheit habe man Sorge gehabt, dass durch diese Abgrenzung und Kompetenzverteilung von Produktion und FM im operativen Bereich, Qualitätsverluste in der Produktion, im Einzelfall bis hin zum Produktionsausfall entstehen könnten. Nur in einem Unternehmen habe es im Zuge der Bündelung des Betriebs kaum Widerstände gegeben, was aber vermutlich vor allem dadurch zu begründen ist, dass dieses Unternehmen grundsätzlich sehr zentral organisiert ist.



**Abbildung 27: Widerstände im Zuge der Bündelung der CREM-Funktion „Betrieb“**

Die in Abbildung 27 aufgezählten Widerstände wurden in den meisten Fällen durch die Unterstützung eines Promoters im Top-Management per Top Down Entscheidung und Einführung von Guidelines gebrochen. Darüber hinaus hätten Überzeugungsarbeit bei den betroffenen Business Units und Standortmanagern geleistet sowie Pilotprojekte gestartet werden müssen. Aufzeigen von Erfolgsgeschichten und positive Berichte von den Nutzern trügen nach Ansicht der Befragten ganz maßgeblich zur Akzeptanz eines zentralen Betriebs bei. Ergänzt würde dies durch Schulungen und Workshops mit den Nutzern. Widerstand, der sich aufgrund der Angst vor dem Arbeitsplatzverlust im Rahmen der Bündelung formierte, hätte durch die Übertragung der Mitarbeiter in die CREM-Einheit eliminiert werden können. Trotzdem seien dabei häufig Entlassungen und entsprechende Proteste der Arbeitnehmervertretungen nicht ausgeblieben.

### **Unausgeschöpfte Potenziale und Maßnahmen zur Realisierung**

Die Minderheit der befragten Unternehmen ist hinsichtlich des Betriebs nach eigener Auskunft noch vergleichsweise schlecht aufgestellt, da die Bündelung noch nicht vollständig rea-

lisiert sei. Gerade hier werden von den betroffenen Entscheidungsträgern noch erhebliche Potenziale gesehen. Aber auch bei den relativ weit vorangeschrittenen Unternehmen gebe es nach Einschätzung der Betroffenen noch nennenswerte unausgeschöpfte Potenziale. Besonders im Energiebereich sowie der technischen Ausstattung der Gebäude vermutet ein befragtes Unternehmen noch Einsparungen zwischen 20% bis 30%.

Zur Ausschöpfung dieser Potenziale müsse die Zugriffs- und Verfügungsgewalt auf alle Flächen des Unternehmens hergestellt und gesichert werden. Außerdem müssten Schnittstellenreibungen beseitigt und Doppelarbeit vermieden werden. Dies verlange eine klare Definition von Leistungen und Zuständigkeiten im Unternehmen. Auch eine Optimierung der Leistungsdefinition (SLAs) für externe Anbieter müsse erfolgen. Weiterhin müsse das FM kunden- bzw. nutzerorientierter arbeiten. Eine Einführung von Marktprozessen könne hier nach Meinung eines CRE-Managers hilfreich sein. Darüber hinaus sollten regelmäßige Gespräche zwischen FM und den Nutzern und ein innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch erfolgen, um daraus Maßnahmen zur Leistungsoptimierung abzuleiten. Wesentlich sei ebenfalls die Bündelung des Einkaufs, wodurch noch erhebliche Potenziale ausgeschöpft werden könnten. Auch die Verbesserung von technischen Voraussetzungen sei ein wichtiger Aspekt der Betriebskostenoptimierung. So müsse beispielsweise durch die Investition in technische Geräte die Trennung der Energiekosten für die Produktion selbst und für das Gebäude ermöglicht werden. Nur durch die Schaffung solcher Voraussetzungen sei eine Verpreisung der Energiekosten bei den Nutzern möglich. Weiteres Potenzial sehe man im weiteren Outsourcen von Maßnahmen, was auch die kaufmännischen FM-Leistungen betreffe. Auch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle des FM berge noch zusätzliches Potenzial.

### **Zwischenergebnis**

- Der größte Treiber der Bündelung von Betriebsfunktionen seien ursprünglich die vermuteten erheblichen Kosteneinsparungen gewesen. Ebenfalls habe die Werterhaltung der Objekte sowie die Aufrechterhaltung eines einheitlichen Standards eine bedeutende Rolle gespielt.
- Erhebliche Kosteneinsparungen und Kostentransparenz hätten die größten vermuteten Potenziale dargestellt.
- Das Outsourcen eines erheblichen Anteils operativer Aufgaben habe für die Mehrheit der befragten Unternehmen den maßgeblichen Schritt im Zuge der Bündelung von Betriebsaufgaben dargestellt.
- Der Umsetzungsprozess habe bei den befragten Unternehmen rund fünf Jahre gedauert und sei bei der Mehrheit der befragten Unternehmen von erheblichen Wider-

ständen begleitet worden, die überwiegend in der Angst vor drohendem Kompetenzentzug begründet lagen. Mittels eines Machtpromotors im Vorstand sowie Überzeugungsarbeit bei den BUs hätten diese gelöst werden können.

- Ein Großteil der befragten Unternehmen habe nachhaltige Einsparungen zwischen 10% bis 20% und mehr realisieren können. Weitere nennenswerte Einsparpotenziale würden noch vermutet.

#### **2.3.4. Verwertung**

Die CREM-Funktion Verwertung beinhaltet alle immobilienwirtschaftlichen Leistungen, die sich auf Fragestellungen von nicht mehr betriebsnotwendigen Flächen bezieht. Dies beinhaltet vor allem das Desinvestment, die Projektentwicklung in ihren verschiedenen Entwicklungsstufen sowie die Vermietung und Verpachtung mit den dazugehörigen operativen Prozessen.

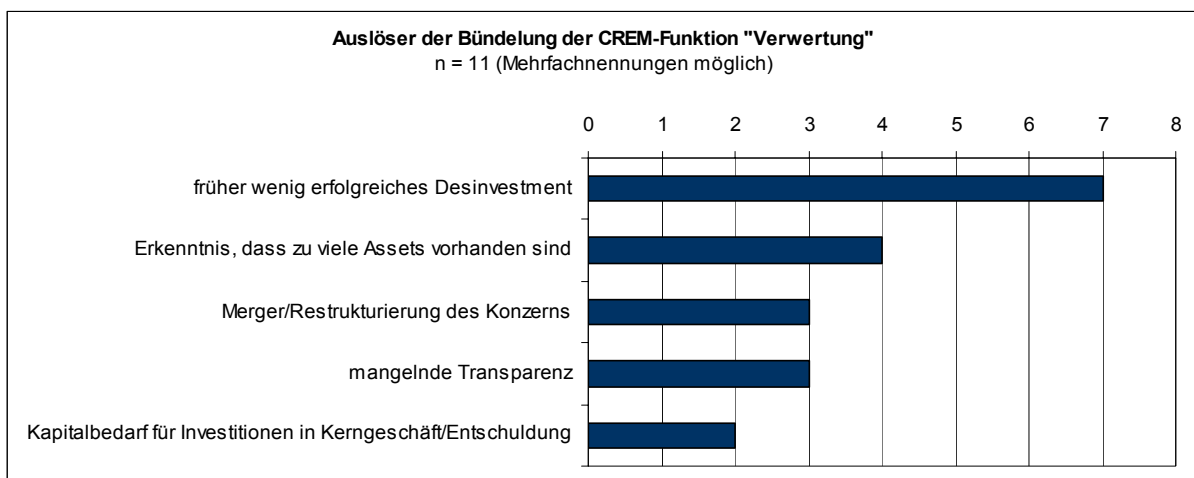
##### **Auslöser und vermutete Potenziale**

Größter Treiber der Bündelung von Verwertungsmaßnahmen war mit sieben Nennungen, wie in Abbildung 28 dargestellt, die Erkenntnis, dass das Desinvestment und die Vermietung vor der Bündelung nur wenig erfolgreich verlaufen seien. Gerade Partikularinteressen der einzelnen Business Units und Standortmanager hätten hierzu nach Ansicht der Mehrheit der Befragten maßgeblich beigetragen. Ebenfalls hätte es eine deutliche Definition von nicht mehr betriebsnotwendigen Flächen nicht gegeben, wodurch nicht klar gewesen sei, ob Flächen zur Verwertung anstünden oder nicht. Zusätzlich hätten fehlende oder rudimentäre Verwertungsprozesse eine schnelle und zielgerichtete Verwertung der Objekte blockiert. Das mangelnde spezifische Know-how von Business Unit Leitern und Standortmanagern bezüglich der Immobilienmärkte habe zusätzlich dazu beigetragen, dass Flächen häufig unter Wert verkauft wurden. Wie in der folgenden Grafik dargestellt, gehörte auch die Erkenntnis, dass zu viele Assets im Konzern vorhanden waren, zu den maßgeblichen Auslösern der Bündelung. Überschüssige Flächen hätten nach Auskunft der Befragten schnell und zu den bestmöglichen Preisen verkauft werden sollen.

Wie bei den zuvor genannten CREM-Funktionen auch, hätten drei der interviewten Unternehmen die Fusion mit einem weiteren Unternehmen bzw. die Neuorganisation des Konzerns zur Bündelung der Verwertung genutzt. Gerade in diesem Fall, in dem durch die Zusammenlegung von Standorten und dem Abbau doppelt vorhandener Stellen Flächen freigesetzt würden, sei ein strukturiertes Verwerten dieser Flächen von Nöten.

Weiterer Auslöser der Bündelung sei nach Ansicht dreier Unternehmen die mangelnde Transparenz in den Immobilienbeständen gewesen, um verwertbare Objekte identifizieren zu können. Diese Tatsache stünde nach Aussage der Betroffenen in engem Zusammenhang mit der in den übergeordneten Aufgaben formulierten Zielsetzung einer generelle Transparenzschaffung des Immobilienportfolios

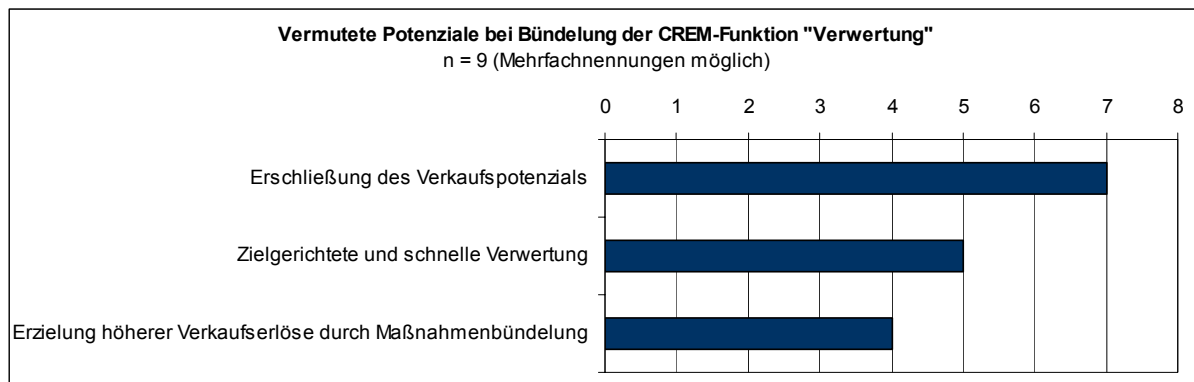
Mit zwei Nennungen sei ein weiterer Treiber gewesen, dass Unternehmen, die in finanzielle Schwierigkeiten geraten waren, dringend Geld zur Entschuldung benötigten. Ebenfalls hätten zwei der befragten Unternehmen Kapital für Investitionen ins Kerngeschäft sowie zur weiteren Expansion benötigt. Der Verkauf von Unternehmensimmobilien hätte hier eine Möglichkeit der Liquiditätsbeschaffung dargestellt.



**Abbildung 28: Auslöser der Bündelung der CREM-Funktion „Verwertung“**

Wie in Abbildung 29 gezeigt, sollte bei sieben der befragten Unternehmen durch die Bündelung der Verwertungsfunktionen das Verkaufspotenzial, d.h. der Zugriff auf die Flächen sowie die Identifizierung der verwertbaren Objekte, erschlossen werden. Als Folge der Bündelung wurden bei fünf befragten Unternehmen ein zielgerichteter und schnellerer Verwertungsprozess vermutet. Als Ergebnis der Verwertung durch eine zentrale Einheit, die über entsprechendes Know-how der Immobilienmärkte verfüge und Kontakte zu anderen Marktteilnehmern der Branche unterhalte, hätten die Betroffenen außerdem mit der Erzielung höherer Verkaufserlöse gerechnet. Ein CRE-Manager berichtete, dass die Verkaufserlöse der CREM-Einheit nach der Maßnahmenbündelung um ca. 15% bis 20% höher gelegen hätten, als die der zuvor unkoordinierten Verkäufe der einzelnen Business Units oder Standortmanager. Bei allen Unternehmen hätten durch die Verwertung Erlöse im mehrstelligen Millionenbereich realisiert werden können.

In den Experteninterviews stellte sich heraus, dass nicht mehr betriebsnotwendige Flächen meist am Markt veräußert wurden. Eine Vermietung oder Verpachtung an Drittnutzer wurde nur in seltenen Fällen realisiert.



**Abbildung 29: Vermutete Potenziale der Bündelung der CREM-Funktion „Verwertung“**

### Schritte und Timing der Umsetzung sowie Realisierung erster Erfolge

Nach Auskunft der Interviewteilnehmer hätten die Identifikation und Bündelung aller verwertbaren Flächen, die meist nicht mehr betriebsnotwendig waren, sowie die Einführung klar definierter, einheitlicher Desinvestitions- und Vermietungsprozesse, die in Guidelines bzw. Real Estate Policies verankert wurden, zu den maßgeblichen Schritten der Bündelung gehört. Darüber hinaus wurde einem Befragten zufolge die Belegungsquoten in den Gebäuden ermittelt und nach Möglichkeit Business Units und Geschäftseinheiten von unterschiedlichen Standorten an Core Locations konzentriert. Die dabei frei gewordenen Objekte habe man anschließend meist veräußert oder vermietet. So seien bei den Unternehmen, die den ganzen Konzern neu strukturierten, zum Teil mehr als 150 Einzeltransaktionen mit einem Gesamtwert von mehreren hundert Millionen Euro bis in den Milliardenbereich zusammengekommen.

Um schnelleren Zugriff auf die Objekte zu erhalten, habe bei zwei Unternehmen eine Eigentumsübertragung von nahezu 100% an die CREM-Einheit stattgefunden. Ein Unternehmen führt als Alternative zum typischen Desinvestment von nicht mehr betriebsnotwendigen Flächen Projektentwicklungen durch, die nicht nur die Schaffung von Baurecht, sondern fertig entwickelte Objekte für externe Nutzer beinhalten.

Die Realisierung der Bündelung der Verwertungsfunktionen sei bei fast allen Unternehmen in sehr kurzer Zeit, meist innerhalb eines Jahres, erfolgt. Teilweise sei der Umsetzungsprozess noch nicht vollständig abgeschlossen. Ein Unternehmen gab an, dass es auch nach knapp zehn Jahren die Umsetzung noch nicht zu 100% vollzogen habe, da es immer noch Flächen gebe - insbesondere im Ausland - auf die der Zugriff durch die dort ansässigen Geschäfts-

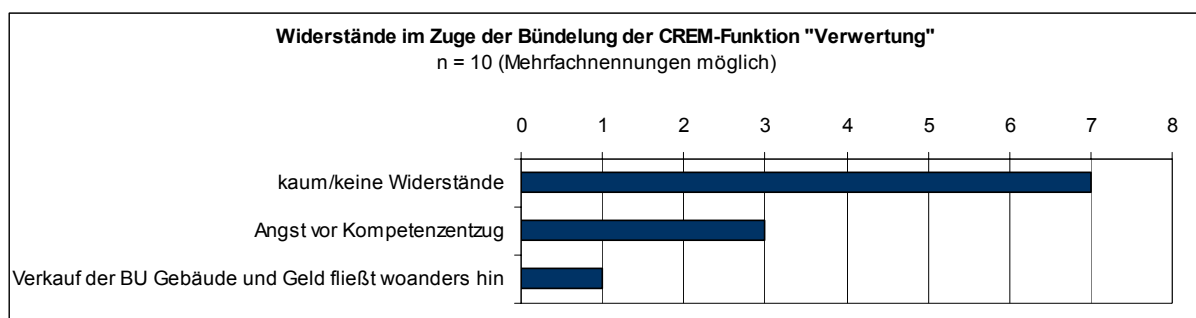
einheiten erschwert werde. Die Mandate für die Verfügungsgewalten und Zugriffsrechte würden jedoch jährlich erweitert.

Die ersten Erfolge, die sich in der Generierung von Liquidationserlösen darstellen, hätten sich in der Regel innerhalb der ersten zwölf Monate realisieren lassen. Bei zwei Unternehmen habe es Zeitverzögerungen von bis zu zwei Jahren zwischen der ersten operativen Umsetzung der Bündelung und der Realisierung erster wirksamer Erfolge gegeben.

### Widerstände bei der Einführung und deren Beseitigung

Erstaunlicherweise berichteten sieben der befragten Unternehmen, dass es im Zuge der Bündelung der Verwertungsleistungen kaum oder nur sehr geringe Widerstände gab (vgl. Abbildung 30). Begründet wurde dies zum einen damit, dass der Vorstand die Maßnahmen vollumfänglich und mit großem Engagement unterstütze, und zum zweiten durch die Erkenntnis, dass in der Regel die Verwertungserlöse letztendlich ohnehin dem Gesamtkonzern zugute kämen. Auch gab es Aussagen, dass die Eigentümerin den Verkaufserlös erhalte. Dies könne in einigen wenigen Fällen die CREM-Einheit sein, wenn sie bereits die Flächen übertragen bekommen habe, oder im Regelfall die entsprechende Business Unit. Die CREM-Einheit sei im letztgenannten Fall dann Verhandlungsführer und erhalte für ihre Dienstleistung eine Consulting Fee.

Drei Unternehmen gaben hingegen an, dass auch bei der Bündelung dieser CREM-Funktion die üblichen Partikularinteressen aufgetreten seien, die sich überwiegend in der Angst vor Kompetenzentzug geäußert hätten. Außerdem habe bei den Business Units in einem befragten Unternehmen Unmut darüber existiert, dass die CREM-Einheiten die Immobilien der Business Units veräußerten, das Geld anschließend dieser jedoch nicht zugute kam. Obwohl die Liquidationserlöse auch in dem geschilderten Fall dem Gesamtkonzern zugute gekommen seien, hätten nach Aussage des entsprechenden CRE-Managers die endlosen Gespräche mit den Nutzern kein Ergebnis gebracht.



**Abbildung 30: Widerstände im Zuge der Bündelung der CREM-Funktion „Verwertung“**

Durch die Einführung von Guidelines und die Unterstützung der CREM-Abteilungen durch einen Vertreter im Top-Management sei die Bündelung der Desinvestitions- und Vermietungsleistungen klar geregelt und durchgesetzt worden.

### **Unausgeschöpfte Potenziale und Maßnahmen zur Realisierung**

Die befragten Unternehmen hätten nach Aussage der CRE-Manager bereits über 90% ihrer marktgängigen Objekte verwertet, wobei unter dem Begriff „Verwertung“ in der Regel der Abverkauf von nicht mehr betriebsnotwendigen Assets zu verstehen ist. Bei den weiterhin im Portfolio vorhandenen nicht betriebsnotwendigen Immobilien handele es sich größtenteils um schwer vermarktbar Objekte, die jedoch im Falle einer erfolgreichen Verwertung Erträge im zweistelligen Millionenbereich generieren könnten.

Da die betreffenden Objekte im gegenwärtigen Zustand nur sehr schwer oder überhaupt nicht verkauft werden könnten, müssten die CRE-Manager neue Vermarktungsstrategien entwickeln. Drei der interviewten Unternehmen sind der Meinung, dass vor allem Projektentwicklungen, die über die Baurechtschaffung hinausgingen, und Redvelopments der Objekte eine Lösung darstellen könnten. Insbesondere müssten für diese Immobilien neue Nutzungskonzepte entwickelt und im Idealfall Mieter gefunden werden, da ein Verkauf der Objekte inklusive Mietvertrag die Chancen auf eine erfolgreiche Verwertung wesentlich begünstigen würde. Diese Maßnahmen könnten nach Aussage der Befragten entweder durch Einbeziehung externer Projektentwickler oder durch die CREM-Abteilung selbst erfolgen, die dann klassische Developeraufgaben übernehmen würde. Unterstützung müsse dabei durch die Einschaltung kreativer Makler erfolgen, die insbesondere bei der Entwicklung innovativer Nutzungskonzepte beratend tätig sein sollten.

### **Zwischenergebnis**

- Maßgeblicher Treiber der Bündelung von Verwertungsmaßnahmen war die Erkenntnis einer bislang ineffizienten Verwertung.
- In der Erschließung des Verkaufspotenzials und der damit einhergehenden Erzielung hoher Liquidationserlöse wurde ursprünglich hohes Potenzial gesehen. Ebenfalls stellte die Perspektive auf eine zielgerichtete und schnelle Verwertung als Ergebnis der Bündelung ein hohes Potenzial dar. Das vermutete Potenzial wurde in den Unternehmen weitestgehend verwirklicht.
- Anders als bei den drei zuvor genannten CREM-Funktionen wurde der Bündelungsprozess von Verwertungsaufgaben bei mehr als der Hälfte der Unternehmen ohne Widerstände begleitet.



- In der Verwertung sehen die CRE-Manager nur noch geringes Potenzial, da bereits der größte Teil an marktgängigen Objekten veräußert wurde. Projektentwicklungen und Redvelopments könnten eine Lösung zur Veräußerung von schwer marktgängigen Objekten darstellen.

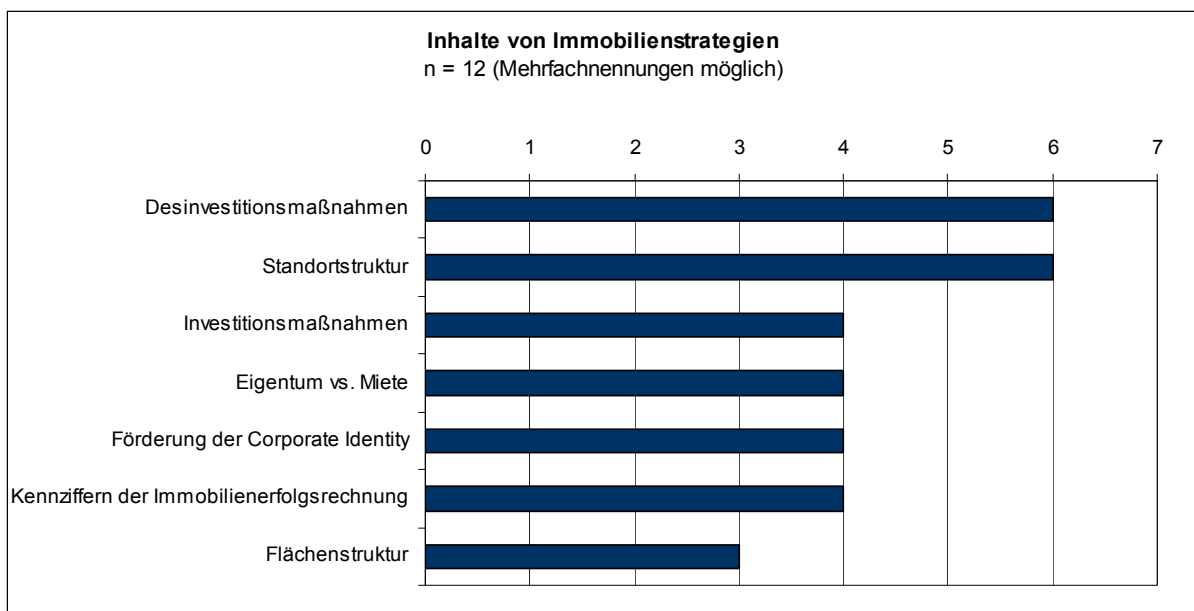
## 2.4. Implementierung des CREM im Unternehmen

### Inhalte von fixierten Konzern-Immobilienstrategien

Im Rahmen der Studie sollte erörtert werden, welche Bedeutung den Immobilien im Unternehmen zugesprochen wird. Dabei wurde untersucht, ob die befragten Unternehmen über eine Immobilienstrategie verfügen und welche konkreten Bestandteile darin enthalten sind.

Von den befragten Unternehmen verfügten drei nach Aussage der CRE-Manager über keine Immobilienstrategie. Acht Unternehmen hingegen hätten eine schriftlich fixierte Immobilienstrategie. Ein befragtes Unternehmen verfüge zwar nicht über eine Strategie, jedoch über eine „Real Estate Policy“, in der die strategische Umsetzung sämtlicher immobilienwirtschaftlicher Aufgaben fixiert sei.

Die Immobilienstrategien der Unternehmen umfassen die in Abbildung 31 dargestellten Inhalte.<sup>15</sup>



**Abbildung 31: Inhalte von Immobilienstrategien**

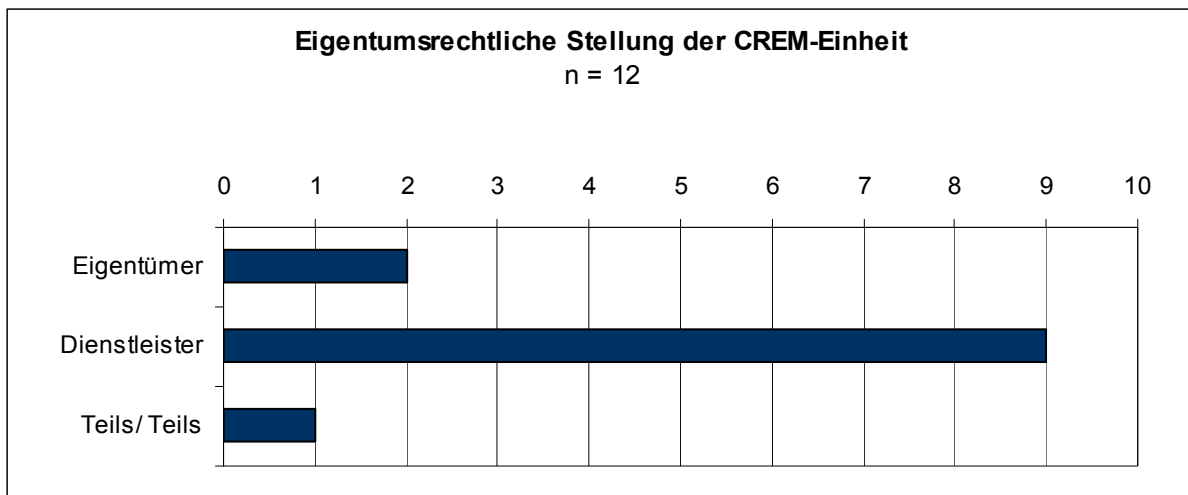
<sup>15</sup> Die Regelungen der genannten Real Estate Policy sind darin enthalten.

Mit jeweils sechs Nennungen sind für die befragten Unternehmen die Themen Desinvestment und Fragestellungen rund um die Struktur von Standorten von großer Bedeutung. Konkrete Investitionsmaßnahmen seien bei vier Unternehmen in der Immobilienstrategie verankert. Fragestellungen rund um das Thema Eigentum oder Miete von Objekten spiele bei vier der befragten Unternehmen eine große Rolle. Allerdings existiere bei einem großen Teil der befragten Unternehmen, auch solchen, die keine Regelungen bezüglich Eigentumsfragen in einer Immobilienstrategie verankert haben, nach Aussage der Immobilienverantwortlichen das ungeschriebene Gesetz, dass insbesondere Produktionsflächen im Eigentum des Konzerns verbleiben sollten.

Weiterhin spiele bei vier der Unternehmen mit Immobilienstrategie die Förderung der Corporate Identity durch die Unternehmensimmobilien eine Rolle. Weiterhin würden in vier der befragten Unternehmen Vorgaben bezüglich Kennziffern der Immobilienerfolgsrechnung in der Immobilienstrategie festgelegt. Die Gestaltung der Flächenstruktur der Immobilien wird bei lediglich drei Unternehmen durch die Immobilienstrategie geregelt.

### **Eigentumsrechtliche Stellung der CREM-Einheit**

Wie in Abbildung 32 dargestellt, haben zwei der befragten Unternehmen das Eigentum an den Unternehmensflächen übertragen bekommen. Die Transaktion habe den Befragten zufolge zu den üblichen Marktkonditionen stattgefunden. Neun CREM-Einheiten sind gemäß nachstehender Grafik als Dienstleister tätig, wobei eines davon lediglich nicht mehr betriebsnotwendige Flächen betreut. Ein Immobilienverantwortlicher habe hingegen hundertprozentige Verfügungsgewalt über die Flächen. Der größte Teil der Befragten gab an, dass die absolute Verfügungsgewalt über die Flächen nicht gegeben sei. Bei einem der befragten Unternehmen befänden sich ca. 2/3 der gemanagten Flächen im Eigentum des Unternehmens. Für den Rest bestünden Dienstleistungsverträge. Dabei ist anzumerken, dass die betreffende CREM-Einheit erst für rund die Hälfte aller Konzernflächen verantwortlich ist.



**Abbildung 32: Eigentumsrechtliche Stellung der CREM-Einheit**

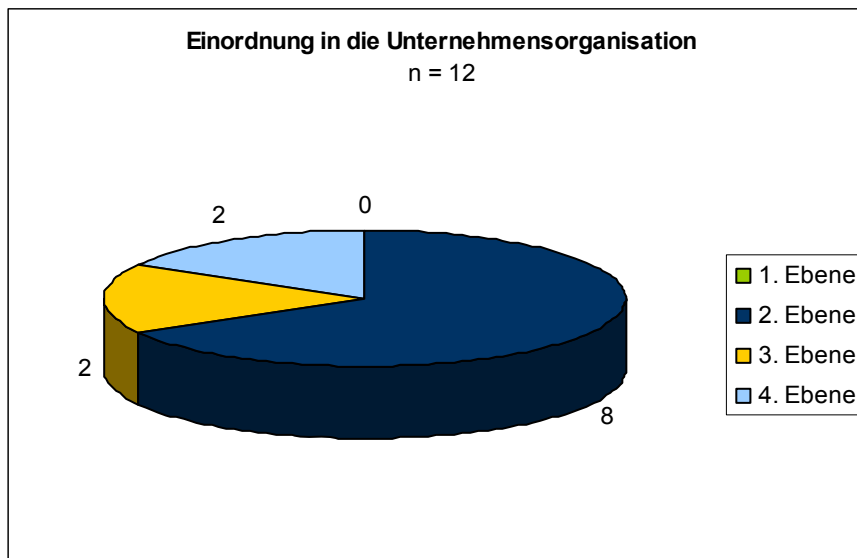
Über die optimale eigentumsrechtliche Stellung der CREM-Einheit kann auf Basis der vorliegenden Daten kein abschließendes Fazit getroffen werden, da es für beide Fälle Best-Practice Beispiele gibt. Allerdings kann ein eigentumsrechtlicher Übergang der Flächen auf die CREM-Einheit deren Verfügungsgewalt über die Objekte erhöhen. So sei nach Angabe eines Befragten die Eigentumsübertragung der einzige Weg gewesen, immobilienwirtschaftliche Aufgaben für das gesamte Unternehmen effizient durchzuführen. Gerade für Unternehmen, die noch am Anfang des CREM stünden, sei die Eigentumsübertragung häufig die einzige Möglichkeit, entgegen allen Widerständen, Verfügungsgewalt über die Flächen zu erlangen.

### **Vertikale Eingliederung der CREM-Einheit in die Unternehmensorganisation**

Die nachfolgend diskutierte organisatorische Gestaltung des Corporate Real Estate Management stellt einen bedeutenden Untersuchungsbereich der vorliegenden Studie dar. Dabei sollen die in der Praxis auftretenden Geschäftsmodelle näher dargestellt werden. Insbesondere sind die hierarchische Einordnung in das Unternehmen, die Zuordnung zu einem bestimmten Vorstandsbereich sowie Fragen rund um die Organisation als Cost- bzw. Profit Center und die unternehmensinterne Verrechnung von Immobilienleistungen von Bedeutung.

Der größte Teil der befragten CRE-Manager berichtet nach Aussage der Betroffenen direkt an die Vorstandsetage des Mutterkonzerns (siehe Abbildung 33). Auf dieser zweiten Managementebene sind acht der interviewten Unternehmen angesiedelt. Zwei Unternehmen sind auf der dritten Ebene der Organisation eingruppiert. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die CREM-Abteilung bei einem dieser Unternehmen indirekt dem CFO in der Konzernzentrale im Ausland berichte. Die dazwischen geschaltete zweite Ebene diene lediglich der Samm-

lung aller weltweiten Immobilienberichte, habe aber selbst keine Weisungsbefugnis. Auf der vierten Managementebene sind immerhin noch zwei der interviewten Unternehmen vertreten.



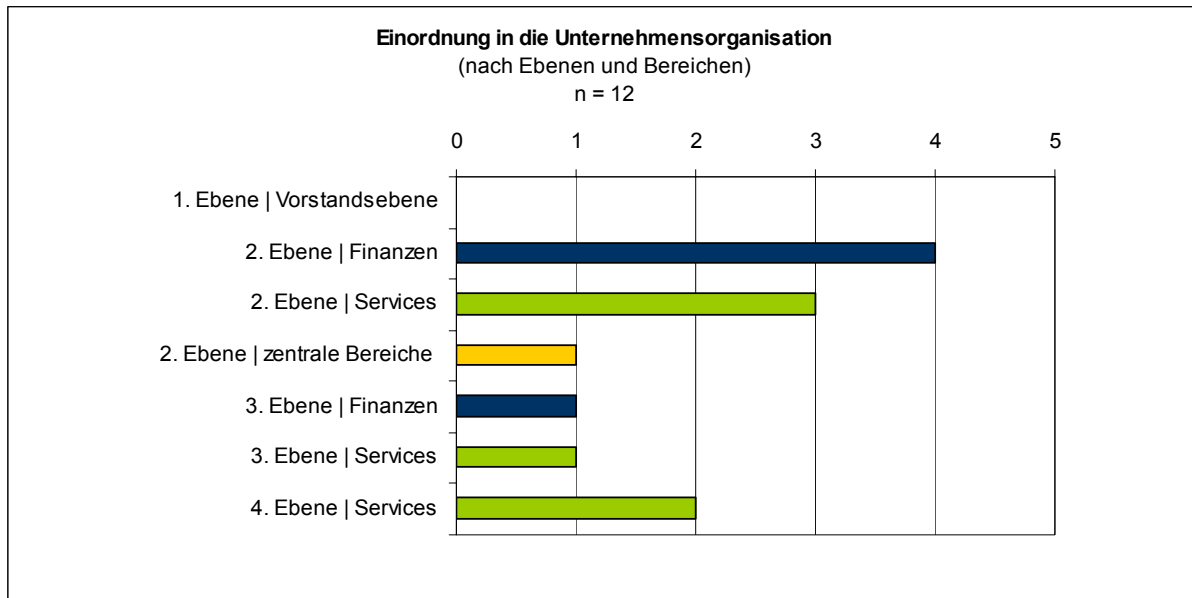
**Abbildung 33: Einordnung in die Unternehmensorganisation**

Hinsichtlich der Einordnung des CREM in die Unternehmensorganisation ist anzumerken, dass von den befragten Unternehmen zehn rechtlich selbständig sind. Von den rechtlich unselbständigen Unternehmen ist eines auf dritter und eines auf vierter Managementebene eingegliedert. Bei dem Unternehmen auf dritter Ebene handelt es sich jedoch um das zuvor beschriebene, welches über eine Zwischeninstanz dem CFO des Konzerns untersteht.

### **Horizontale Eingliederung der CREM-Einheit in die Unternehmensorganisation**

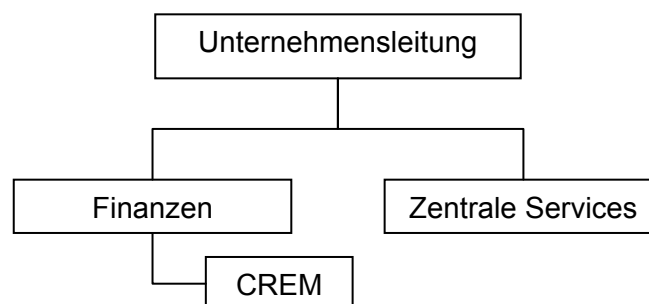
Die horizontale Eingliederung der CREM-Einheit ist bei der überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen funktional organisiert. Man kann zwei unterschiedliche Organisationsstrukturen unterscheiden, die in ihren Grundzügen immer wieder zu beobachten sind. Zum einen zeichnen sie sich beide durch die bereits erwähnte funktionale Struktur aus. Zum anderen aber unterscheiden sie sich durch die Zuordnung der CREM-Einheiten zu unterschiedlichen Funktionsbereichen. So seien die CREM-Einheiten nach Auskunft der Betroffenen entweder dem Finanzbereich zugeordnet oder aber dem Bereich für zentrale Services, der zum Beispiel für Infrastruktur, Energie und eben Immobilien zuständig sei. Eine CREM-Abteilung untersteht direkt dem Vorstand "Zentralbereiche", der neben der Abteilung Real Estate auch die Zentralbereiche Personal und Informationsmanagement verantwortet. Bei fünf der befragten Unternehmen ist eine Zuordnung zum Finanzbereich zu beobachten. Sechs CREM-Einheiten sind dem Bereich Services unterstellt. Wie in Abbildung 34 darge-

stellt, sind vier der CREM-Einheiten auf zweiter Managementebene dem Bereich Finanzen untergeordnet. Drei der befragten CREM-Einheiten gehören zum Bereich Services und eines untersteht dem Vorstand „Zentralbereiche“. Die CREM-Einheiten auf dritter Managementebene gehören jeweils einmal zu Finanzen bzw. Services. Auf der vierten Ebene sind zwei CREM-Einheiten vertreten, die den zentralen Services angehören.

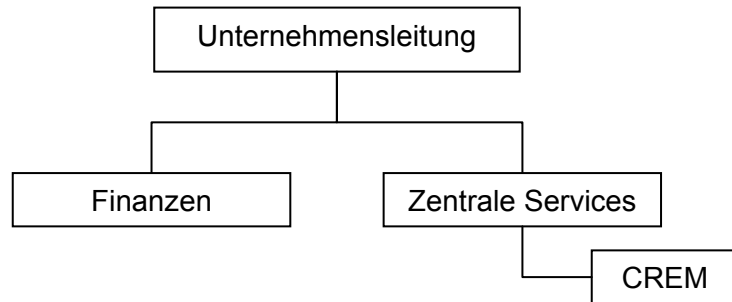


**Abbildung 34: Zuordnung der CREM-Einheiten zu Funktionsbereichen**

Die genannten Alternativen der Zuordnung zu Funktionsbereichen sind in Abbildung 35 und Abbildung 36 exemplarisch dargestellt - allerdings ohne Berücksichtigung möglicher vertikaler Organisationsstrukturen.

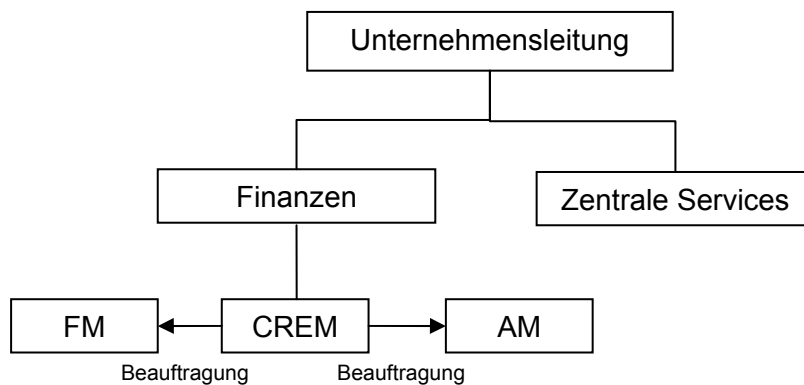


**Abbildung 35: Funktionale Organisation des CREM im Finanzbereich**



**Abbildung 36: Funktionale Organisation des CREM im Bereich für zentrale Services**

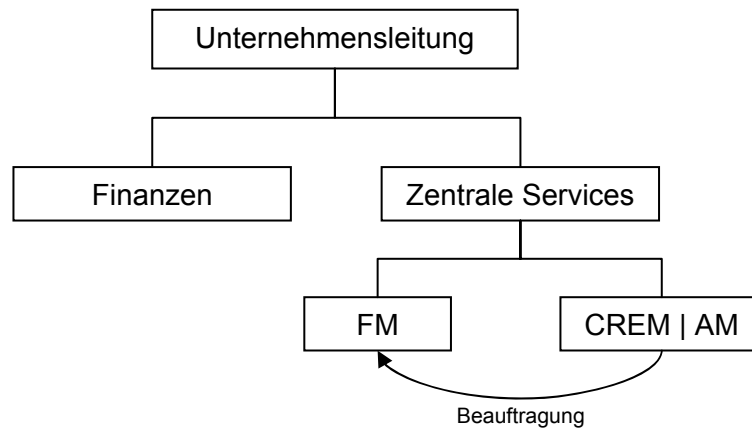
Diese beiden Grundtypen sind in verschiedensten Ausgestaltungen vorzufinden. So bediene sich zum Beispiel in einem Fall die CREM-Einheit verschiedener Einheiten des eigenen Konzerns für das Asset - und das Facility Management (im Folgenden AM bzw. FM), die als Dienstleister für die CREM-Einheit tätig sind (vgl. Abbildung 37).



**Abbildung 37: CREM-Einheit unter dem Bereich Finanzen**

Die CREM-Einheit besteht in diesem Modell aus einer geringen Anzahl von Mitarbeitern, deren Aufgabe es ist, sowohl die Eigentümer- als auch die Nutzerperspektive des Konzerns gemeinsam zu betrachten. Die operativen Aufgaben des Facility Management sowie die strategischen Fragestellungen des Asset Management werden von konzerninternen Tochter-/Schwesterunternehmen erbracht. Die CREM-Einheit hat in diesem Modell eine lediglich koordinierende Funktion. Der Vorteil dieses Organisationsmodells ist vor allem in der gleichzeitigen Berücksichtigung von Nutzer- und Eigentümerinteressen zu sehen, wodurch eine Synchronisierung von Immobilien- und Unternehmensstrategie ermöglicht wird. Darüber hinaus besitzt die CREM aufgrund der hierarchischen Eingliederung direkt am Finanzvorstand hohe Akzeptanz im Unternehmen.

In einem anderen Fall beauftrage einem Befragten zufolge die CREM-Einheit Dienstleistungen im Bereich Facility Management und erfülle die strategischen Aufgaben im Rahmen des Asset Management selbst (vgl. Abbildung 38).



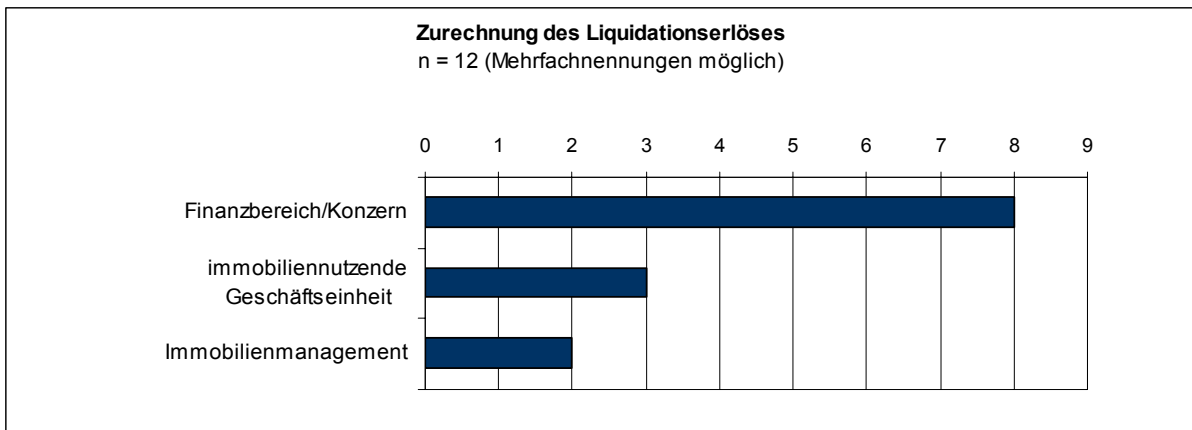
**Abbildung 38: CREM-Einheit unter dem Bereich zentraler Services**

Nachteilig im Vergleich zu vorigem Modell ist die Vereinigung von CREM und AM in einer Stelle, wodurch die Fokussierung der CREM-Einheit auf die strategischen Aspekte des Immobilienmanagements gerichtet ist. Die Nutzerinteressen könnten in diesem Modell zu wenig berücksichtigt werden.

### **Zurechnung des Liquidationserlöses von Immobilien**

Die Zurechnung des Liquidationserlöses von Immobilien ist eine wesentliche Steuerungsgröße im Rahmen des betrieblichen Immobilienmanagements. Käme der Verwertungserlös ausschließlich der Immobilienabteilung zugute, gäbe es für die nutzenden Geschäftseinheiten kaum Anreize, nicht mehr betriebsnotwendige Flächen zu melden, da sie hiervon keinen Nutzen hätten. Im Falle, dass der nutzenden Business Unit der Verkaufserlös zugerechnet und die Transaktion von dieser auch selbst getätigt würde, bestünde hingegen die Gefahr, dass die Objekte nicht zum besten Preis veräußert werden. Bei Zurechnung von Liquidationserlösen zum Finanzbereich des Konzerns bestehen hingegen kaum Interessenkonflikte, da das Geld dem Gesamtkonzern zugute kommt, was sich letztendlich in den Budgets für die einzelnen Geschäftseinheiten widerspiegelt.

Bei acht der befragten Unternehmen würden nach Angabe der Befragten die Liquidationserlöse dem Finanzbereich des Konzerns zugerechnet (siehe Abbildung 39). Bei einem Unternehmen komme der Verwertungserlös der immobiliennutzenden Geschäftseinheit zugute. In einem Unternehmen würde der Liquidationserlös der jeweiligen Eigentümerin zugerechnet. Dies könne sowohl die Immobilientochter, als auch die nutzende Geschäftseinheit sein.



**Abbildung 39: Zurechnung des Liquidationserlöses**

### Unternehmensinterne Verrechnung immobilienpezifischer Aufgaben

Die erfolgreiche Steuerung der Immobiliennutzung durch das Immobilienmanagement erfolgt in erster Linie über die Verrechnung von Immobilienkosten und -erträgen. Mit Hilfe von Verrechnungspreisen können die laufenden Immobilienkosten verursachungsgerecht an die internen Nutzer weitergegeben werden. Die Verrechnung immobilienwirtschaftlicher Leistungen soll die Nutzer zu einem sparsamen Ressourcenverbrauch motivieren. Daher besteht ein weiteres Ziel der vorliegenden Untersuchung in der Analyse von Verrechnungsmechanismen zwischen dem Immobilienmanagement und den immobiliennutzenden Geschäftseinheiten, die ein effizientes Steuern des Immobilienbestandes ermöglichen.

Nach Auswertung der Experteninterviews ist festzustellen, dass drei Unternehmen als Profitcenter und sechs als Costcenter organisiert sind. Bei den drei CREM-Abteilungen, die als Profitcenter geführt werden, handele es sich nach Auskunft der Betroffenen um rechtlich selbständige Gesellschaften, die auf zweiter Managementebene eingegliedert sind.

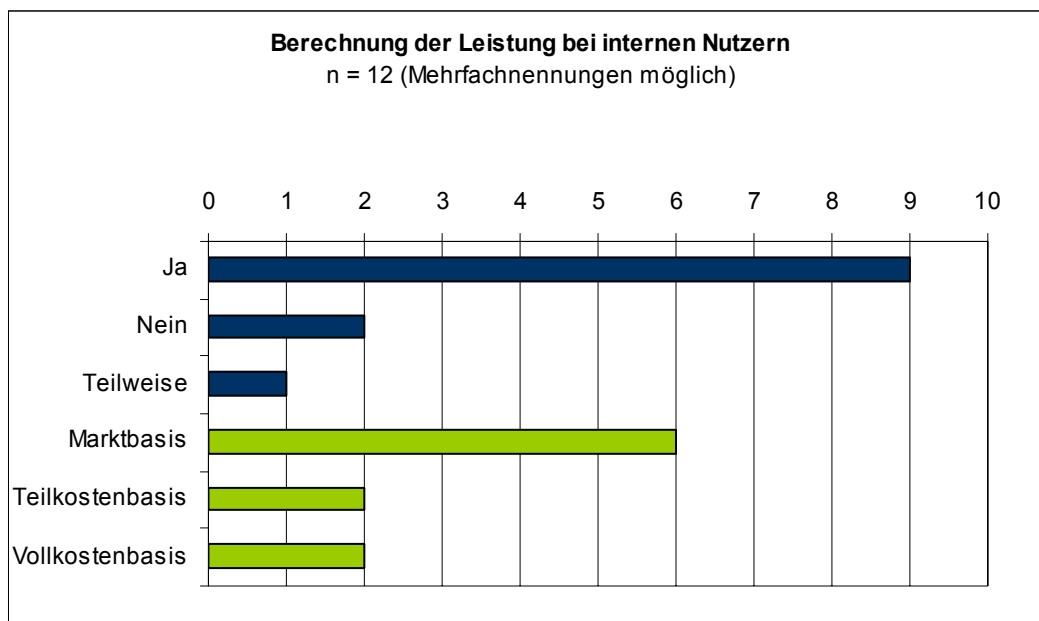
Die Verpreisung der Dienstleistungen erfolgt nach Auskunft der befragten Entscheidungsträger, wie in Abbildung 40 dargestellt, bei dem größten Teil der befragten Unternehmen. Lediglich zwei interviewte Unternehmen hätten noch keine Verrechnungspreise eingeführt. Eines verrechnet die Leistungen teilweise. Eine genaue Unterscheidung zwischen der Verrechnung für Dienstleistungen und der Verpreisung von Flächen wäre an dieser Stelle zur genaueren Unterscheidung daher sinnvoll gewesen.

Bei sechs der Unternehmen, die ihre Leistungen verrechnen, erfolge die Bepreisung auf Marktbasis. Dies betrifft sowohl Mietzahlungen für die genutzte Fläche als auch sonstige immobilienwirtschaftliche Dienstleistungen sowie FM-Kosten. Dabei hätten die Nutzer i.d.R. auch die Möglichkeit, delegierbare Leistungen direkt von Dritten abzufragen, wenn einzelne angebotene Leistungen der CREM-Einheit zu teuer seien. Die vier als Profitcenter organisierten CREM-Abteilungen verrechnen alle ihre Leistungen zu Marktpreisen. Bei jeweils zwei



Unternehmen erfolge nach Auskunft der Interviewten die Bepreisung auf Teil- bzw. Vollkostenbasis.

Problematisch im Hinblick auf die Verrechnung der Leistungen seien vor allem die derzeit bestehenden Schwierigkeiten bei der Kostenerfassung. So könne häufig - gerade im Bereich Energie – keine Trennung zwischen dem Verbrauch durch die Objekte und dem durch die Produktion verursachten vorgenommen werden. Diese Tatsache betreffe auch das Unternehmen, das die Leistungen nur teilweise verrechne. So würde beispielsweise lediglich die Flächeninanspruchnahme sowie Reinigungsdienste den Nutzern in Rechnung gestellt. Sonstige Leistungen aus dem Betrieb scheiterten hingegen aufgrund der genannten Problematik.



**Abbildung 40: Verrechnung der Dienstleistungen**

Durch die Verpreisung der Flächen würden die nutzenden Business Units zu einem sparsamen Umgang mit den Flächen angehalten. Gleiches gelte auch für die Betriebskosten, die durch die Verrechnung auf die nutzenden Geschäftseinheiten umgelegt würden. Lediglich bei den beiden Unternehmen, die ihre Leistungen nicht in Rechnung stellten, gebe es kaum Kontrollmöglichkeiten.

### **Aufgabenerfüllung der einzelnen CREM-Funktionen**

Die Konzentration auf das Kerngeschäft macht das Thema Outsourcing von Leistungen für ein Unternehmen attraktiv. Daher wird auch im Rahmen dieser Studie untersucht, welche

CREM-Funktionen<sup>16</sup> vom Unternehmen selbst erbracht und welche outgesourct werden. Im Folgenden wird zwischen Eigenleistung, internem und externem Outsourcing unterschieden. Eigenleistung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die CREM-Einheit als Bestandteil eines Unternehmens die jeweilige CREM-Funktion selbst erbringt. Handelt es sich bei der CREM-Einheit jedoch um ein rechtlich selbständiges Unternehmen, das jedoch der gesamten Organisation zugehörig ist, wird im Folgenden von internem Outsourcing gesprochen. D.h., die Leistungen werden von einem Tochterunternehmen für und im Auftrag des Mutterkonzerns erbracht. Um externes Outsourcing handelt es sich, wenn bisher im eigenen Unternehmen selbst erstellte Dienstleistungen oder Produktionen an fremde Unternehmen übertragen werden, wobei diese für die Dienste die unternehmerische Verantwortung übernehmen.

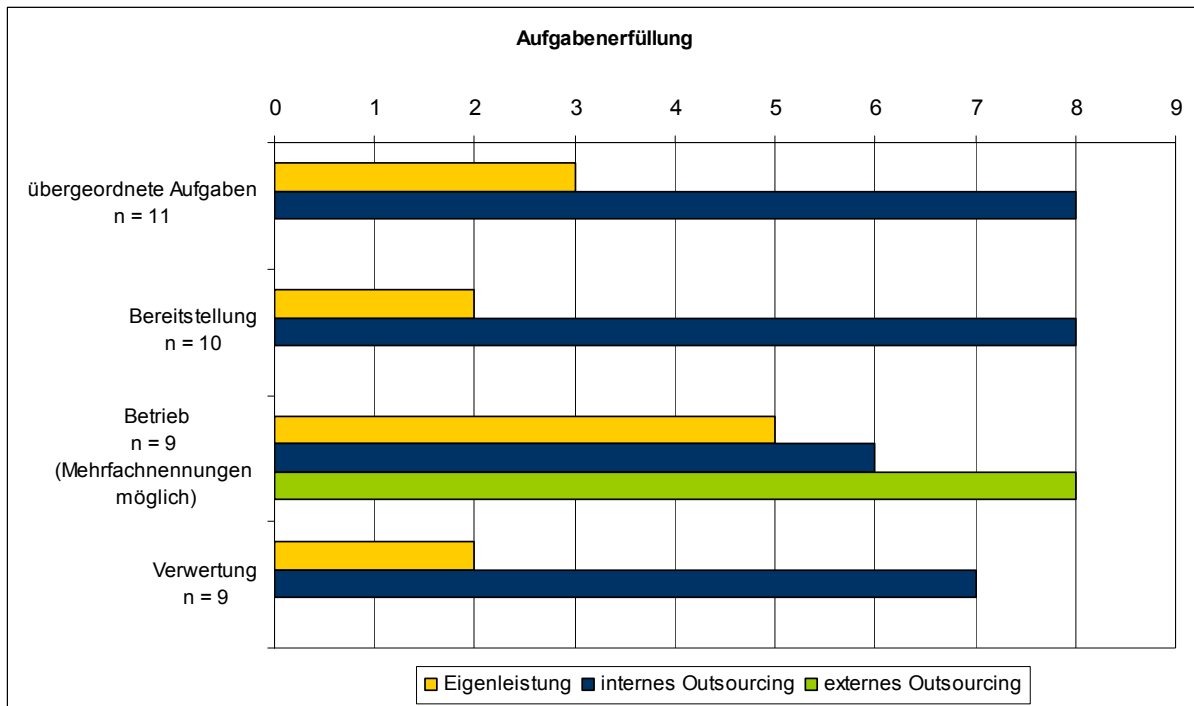
Bei der Befragung wurden auch Mehrfachnennungen zugelassen, worauf vor allem bei den Betriebsleistungen zurückgegriffen wurde. So werden einige Teile hieraus bei einigen Unternehmen durch die nutzenden Business Units selbst erledigt oder outgesourct. Dies betrifft überwiegend das technische Facility Management, das eng mit den technischen Produktionsabläufen verzahnt ist.

Hinsichtlich der einzelnen CREM-Funktionen ist, wie in Abbildung 41 dargestellt, zu erkennen, dass die übergeordneten, strategisch orientierten Aufgaben durch den Mutterkonzern selbst (drei Nennungen) bzw. durch internes Outsourcing (acht Nennungen) wahrgenommen werden. Eine Vergabe an Externe Dienstleister kommt derzeit offensichtlich generell nicht in Betracht (vgl. Abbildung 41).

Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Bereitstellung der Flächen. Hier bedienen sich einige Unternehmen allerdings lokaler Makler und Berater. Bei den Betriebs- und FM-Leistungen übernehmen zwei der befragten CREM-Einheiten lediglich die Steuerung der FM-Dienstleister und/oder das kaufmännische FM. Die operative Durchführung erfolge nach Auskunft der Betroffenen meist durch das Outsourcing an Schwesterunternehmen bzw. –abteilungen oder an Dritte. Wie auch bei den Bereitstellungsaufgaben erfolge die Verwertung mit insgesamt neun Nennungen durch Eigenleistung und internes Outsourcing. Bei den Unternehmen, die angaben, diese Leistungen selbst zu erbringen, bedeutet dies nicht, dass die jeweiligen immobiliennutzenden Geschäftseinheiten die Objekte selbst verwerten. Hierbei handelt es sich vielmehr um CREM-Einheiten, die nicht in ein rechtlich selbständiges Unternehmen eingebracht wurden. Auch im Zuge der Verwertung von Objekten griffen die CREM-Manager häufig auf lokale Makler und Berater zurück.

---

<sup>16</sup> Siehe hierzu Abbildung 1



**Abbildung 41: Aufgabenerfüllung**

### Zwischenergebnis

- Die vertikale Eingliederung der CREM-Einheiten erfolgt bei einer Mehrheit bereits auf der zweiten Managementebene, was den hohen Stellenwert dieser Aufgabe in den Unternehmen verdeutlicht.
- Horizontal sind die CREM-Einheiten in der Regel entweder dem Finanzbereich oder dem Bereich für Services unterstellt.
- Die Liquidationserlöse von Immobilien werden bei den meisten Unternehmen dem Finanzbereich des Konzerns zugerechnet.
- Der größte Teil der befragten CREM-Einheiten berechnet den Nutzern die erbrachten Leistungen. Bei knapp der Hälfte der Unternehmen erfolgt dies auf Basis von Marktpreisen.
- Mindestens die Hälfte der interviewten Unternehmen vergibt einen großen Teil der operativen FM-Aufgabe an externe Dienstleister.

## **2.5. Darstellung der erzielten Erfolge durch die Aufgabenbündelung**

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse der Bündelung von CREM-Funktionen dargestellt werden. Dies betrifft vor allem die Einsparungen bei den Occupancy Costs, die größten Werttreiber am Gesamterfolg, sowie die erzielten Erfolge hinsichtlich der Zufriedenheit sowohl bei den CREM-Einheiten selbst als auch bei den Nutzern.

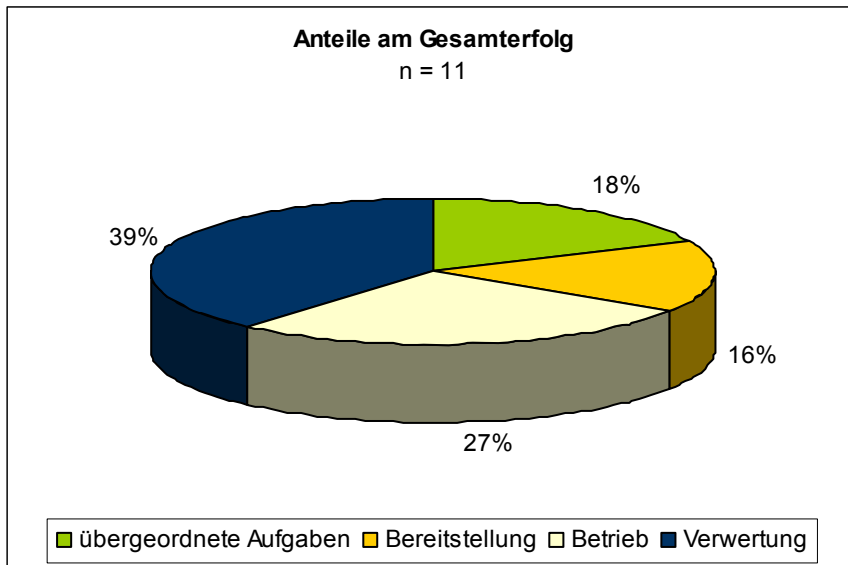
### **Einsparungen bei den Occupancy Costs**

Aufgrund fehlender detaillierter Daten aus der Vergangenheit konnten sechs der befragten Unternehmen keine exakte Aussage zu den Einsparungen bei den Occupancy Costs treffen. Sechs CRE-Manager gaben an, dass sich durch die Bündelung und Optimierung der CREM-Funktionen Einsparungen von mehreren Millionen jährlich hätten erzielen lassen. Die Kosten hätten im Schnitt zwischen 15% und 30% nachhaltig gesenkt werden können. Der Grad der Einsparungen sei in hohem Maße von der Situation des Unternehmens vor der Bündelung geprägt.

So werden sich die Einsparungen bei den Occupancy Costs bei Unternehmen, die vor der Bündelung bereits vergleichsweise effizient immobilienwirtschaftliche Aufgaben bewältigt haben, geringer auswirken als bei Unternehmen, die sich vor der Bündelung noch kaum mit immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen auseinandergesetzt haben. Der Grad der Bündelung spielt hierbei ebenfalls eine bedeutende Rolle.

### **Anteil der CREM-Funktionsbereiche am Gesamterfolg**

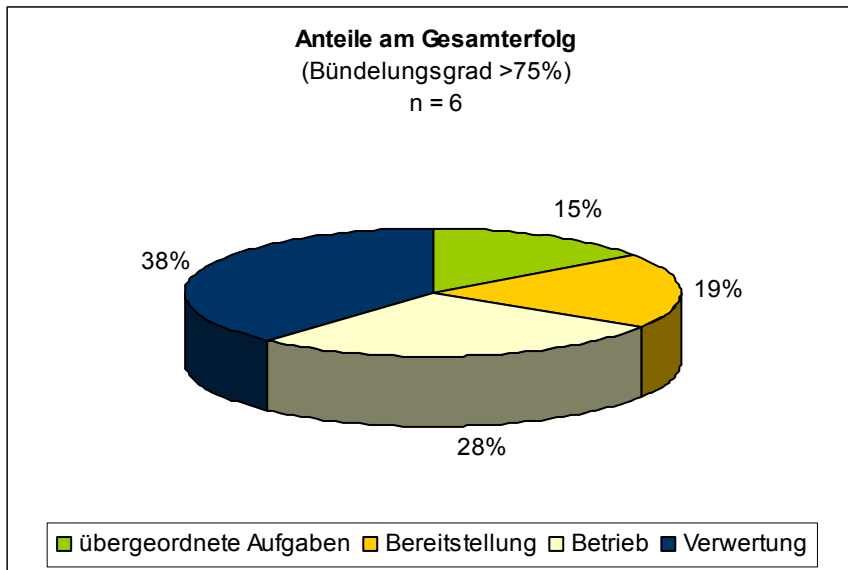
Wie in Abbildung 42 dargestellt, halten die CRE-Manager im Durchschnitt die Verwertung mit 39% als größten Werthebel unter den CREM-Funktionen, gefolgt von Betrieb (27%), Bereitstellung (16%) und den übergeordneten Aufgaben (18%).



**Abbildung 42: Anteil der CREM-Funktionsbereiche am Gesamterfolg**

Bei den Unternehmen, deren Bündelungsgrad mehr als 75% beträgt, zeichnet sich ein etwa gleiches Bild der Erfolgstreiber ab. Wie Abbildung 43 zeigt, hat die Verwertung mit 38% immer noch den größten Hebel. Allerdings wurden 1 Prozentpunkt an den Betrieb (28%) abgegeben. Dies deckt sich auch mit der Aussage der meisten CRE-Manager, die der Ansicht sind, dass sich nach der erfolgreichen Bereinigung des Immobilienportfolios die zukünftigen Werttreiber im Betrieb zu finden sein werden. Daher sei eine weitere Verschiebung des Erfolgsbeitrags von der Verwertung hin zum Betrieb zu erwarten.

Die Dynamik des betrachteten Unternehmens ist maßgeblich für die Verteilung des Anteils der einzelnen CREM-Funktionen am Gesamterfolg verantwortlich. Bei Unternehmen, bei denen im Zuge von Fusionen oder Neustrukturierung der Geschäftsbereiche große Verwertungspotenziale entstanden sind, ist der Anteil der Verwertung am Gesamterfolg wesentlich höher, als bei Unternehmen mit festem Kernbestand. Bei letzteren werden Wertschöpfungspotenziale überwiegend in der Optimierung des Betriebs gesehen.

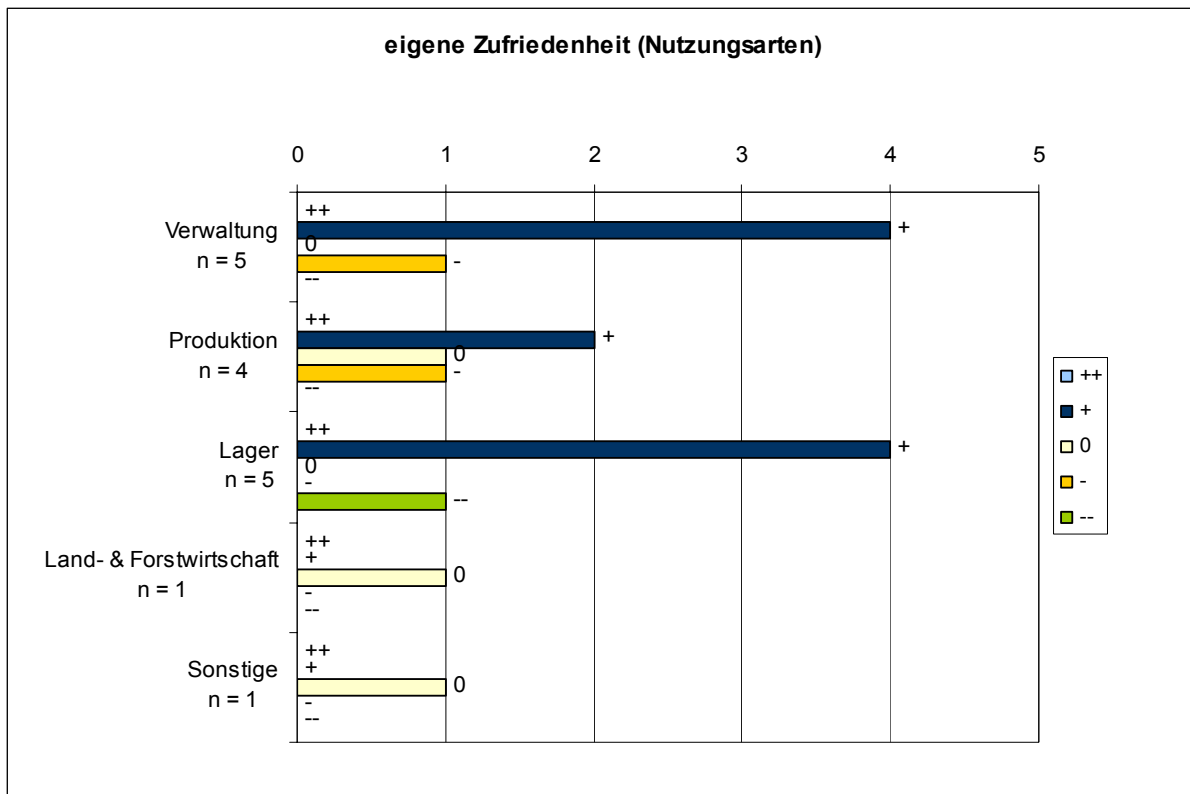


**Abbildung 43: Anteil der CREM-Funktionsbereiche am Gesamterfolg bei Unternehmen mit einem Bündelungsgrad von mehr als 75%**

Erstaunlich ist die Tatsache, dass die übergeordneten Aufgaben im Schnitt einen geringeren Anteil am Gesamterfolg darstellen. Bei fünf Unternehmen beträgt der Anteil der übergeordneten Aufgaben am Gesamterfolg lediglich 10% und weniger. Begründet wurde dies bei diesen Unternehmen damit, dass die übergeordneten Aufgaben die Grundvoraussetzung für alle anderen CREM-Funktionsbereiche seien. Monetäre Auswirkungen könnten erst in der operativen Umsetzung generiert werden.

### **Zufriedenheit der CREM-Einheiten und Nutzerzufriedenheit**

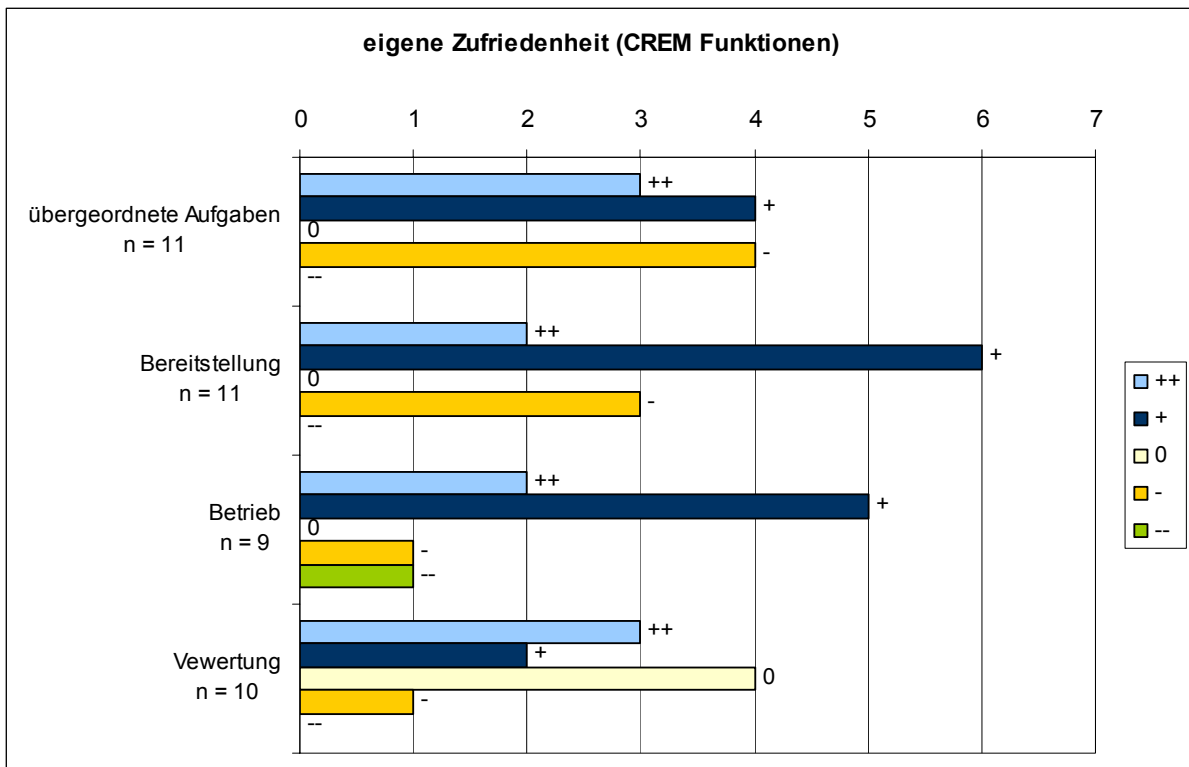
Die Verwaltungsgebäude betreffend sind vier der befragten Unternehmen mit dem Zustand und der Ausnutzung der Büroflächen zufrieden (+), eines hingegen unzufrieden (-). Bei den Produktionsflächen sind zwei Unternehmen zufrieden (+) und jeweils eines hält die Situation für befriedigend (0) bzw. schlecht (-). Hinsichtlich der Lagerflächen sind vier Unternehmen mit dem Zustand und der Ausnutzung der Flächen zufrieden (+), ein Unternehmen ist absolut unzufrieden (--) mit der derzeitigen Situation. Bei den land- und forstwirtschaftlichen Flächen sowie den sonstigen Flächen hält jeweils ein CRE-Manager die Situation für befriedigend (0). Der Rest der befragten Unternehmen machte hierzu keine Aussagen.



**Abbildung 44: eigene Zufriedenheit nach Nutzungsarten**

Hinsichtlich der einzelnen CREM-Funktionen zeigten sich bei den übergeordneten Aufgaben jeweils drei Unternehmen mit der Situation sehr zufrieden (++) bzw. zufrieden (+). Wie in Abbildung 45 gezeigt, sind vier CRE-Manager der Ansicht, dass sie in diesem Bereich noch nicht gut aufgestellt seien (--) und noch einiges verbessern müssten. Vor allem müsse eine besser strategisch ausgerichtete Immobilienstrategie entwickelt werden, die sich an den Inhalten der Unternehmensstrategie orientiere. Insbesondere seien hier Zugriffsrechte auf alle Flächen sowie Informationssysteme zur Prognose des zukünftigen Flächenbedarfs- und Bestands erforderlich. Bei der Bereitstellung sind zwei Unternehmen mit den Prozessen und den erzielten Erfolgen vollkommen zufrieden (++), sechs zufrieden (+) und drei unzufrieden (-). Bezüglich des Betriebs sind zwei CRE-Manager sehr zufrieden (++), einer unzufrieden (-) und einer absolut unzufrieden (--). Diese Unternehmen sehen auch noch erhebliches Potenzial im Zuge der Optimierung von Betriebsleistungen.

Mit der CREM-Funktion Verwertung zeigen sich jeweils zwei der befragten Unternehmen vollkommen zufrieden (++) bzw. zufrieden (+). Drei halten die gegenwärtige Situation für mittelmäßig (0) und eines ist unzufrieden (-). Insbesondere stellten schwer marktgängige Objekte die CRE-Manager vor große Herausforderungen.

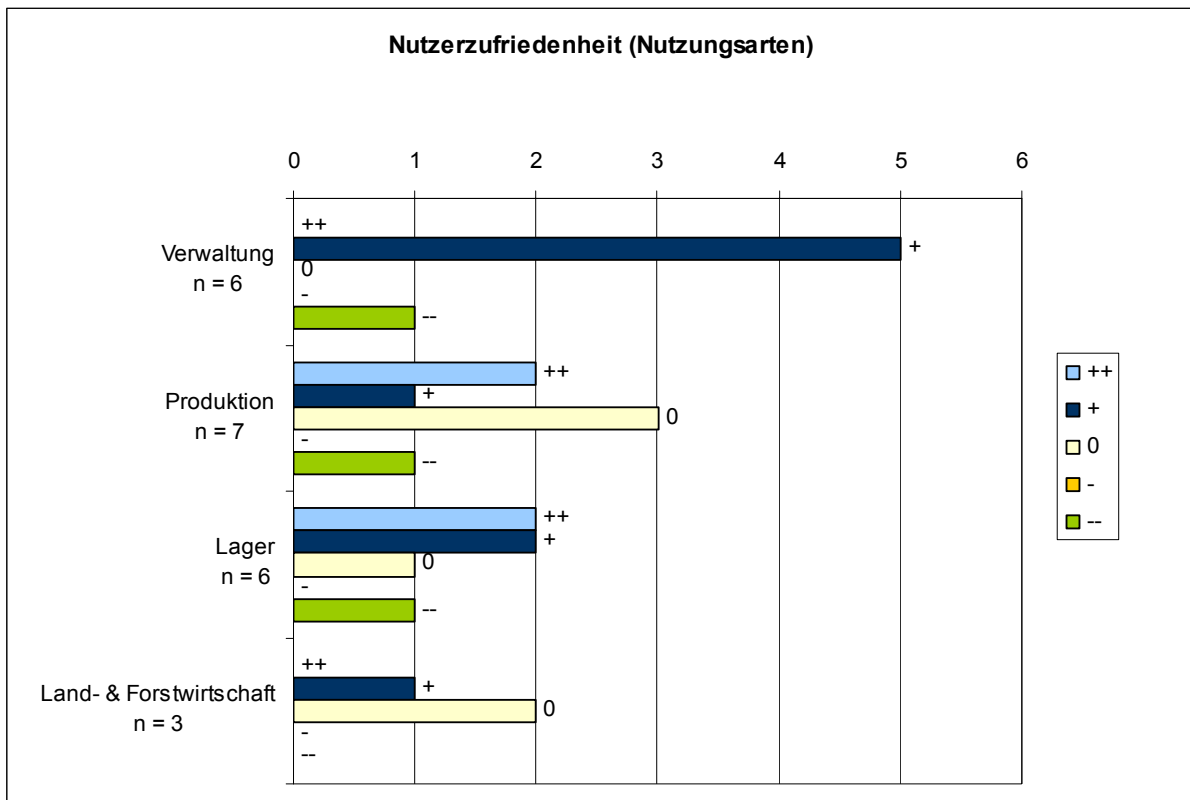


**Abbildung 45: eigene Zufriedenheit nach CREM-Funktionen**

Hinsichtlich der Fragen zur Nutzerzufriedenheit konnten maximal vier Unternehmen eine Einschätzung treffen. Dies lässt eine mangelnde oder schlechte Kommunikation zwischen den Nutzern und den CREM-Einheiten vermuten.

Wie in Abbildung 46 gezeigt, sind die Nutzer in fünf Unternehmen mit den Büroflächen zufrieden (+), eines Unternehmens absolut unzufrieden (--). Bei zwei Unternehmen sind die Nutzer hinsichtlich des Zustands und der Flexibilität der Produktionsflächen tendenziell vollkommen zufrieden (++). Bei zwei Unternehmen wird die Situation als mittelmäßig (0) und bei einem als absolut unbefriedigend (--) bewertet. Hinsichtlich der Lager- und Logistikflächen sind die Nutzer jeweils zweier Unternehmen vollkommen zufrieden (++) bzw. zufrieden (+). In jeweils einem Unternehmen wird die Situation als befriedigend (0) bzw. absolut unbefriedigend (--) bezeichnet. Bei den land- und forstwirtschaftlichen Flächen konnte nur drei CRE-Manager eine Aussage treffen. Die Nutzer seien ihrer Aussage zufolge weitestgehend zufrieden (+/0)





**Abbildung 46: Nutzerzufriedenheit**

### Zwischenergebnis

- Bei der Hälfte der Unternehmen hätten die Occupancy Costs im Schnitt zwischen 15% und 30% nachhaltig gesenkt werden können.
- Den größten Hebel am Gesamterfolg habe man in der Verwertung gesehen. Zukünftig werde eine Verschiebung weg von der Verwertung hin zum Betrieb vermutet.
- Die Hälfte der CREM-Einheiten ist mit der derzeitigen Situation des Immobilienmanagements im Unternehmen recht zufrieden. Der Rest sieht noch erheblichen Handlungsbedarf.
- Hinsichtlich der Nutzerzufriedenheit gibt es in den meisten CREM-Einheiten keine Informationen.

### **3. Management Summary der empirischen Studie**

Seit Anfang der 90er Jahre wird das Thema Corporate Real Estate Management zunehmend in deutschen Unternehmen diskutiert und zum Teil erfolgreich praktiziert. Die organisatorische Gestaltung des CREM sowie die Professionalisierung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben nehmen dabei einen besonderen Stellenwert ein.

In der vorliegenden Studie wurde ein Überblick der Entwicklungen des Corporate Real Estate Managements der vergangenen 15 Jahre gegeben. Besonderes Ziel war die Darstellung der Vorteile eines zentralen CREM, der organisatorischen Implementierung des CREM im Unternehmen sowie des Umsetzungsprozesses von der dezentralen Immobilienverwaltung zum zentralen Immobiliendienstleister.

Die verwendeten Daten basieren auf Experteninterviews, die mit den verantwortlichen CRE-Managern ausgewählter Unternehmen durchgeführt wurden. Die Interviews wurden anschließend mittels der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die in der Studie bewusst offen und allgemein gehaltene CREM-Definition fand bei den befragten Unternehmen grundsätzlich breite Akzeptanz. Dies zeigt, dass sich das Grundverständnis des CREM-Begriffs nach 15 Jahren CREM in Deutschland weitgehend vereinheitlicht hat. Die von einzelnen Befragten konkretisierenden Anmerkungen zur Definition stellen eher Nuancen in der Bedeutung unterschiedlicher Funktionsbereiche des CREM dar, deren Ursache überwiegend in unternehmensspezifischen Gegebenheiten liegen. Leichte Unterschiede bestehen zudem in der Gewichtung rein immobilienwirtschaftlicher Aufgabenstellungen, die in vielen Fällen ein wertorientiertes Immobilienmanagement aus der Eigentümerperspektive in den Vordergrund stellen. Die an den Zielen der Nutzer orientierte Bereitstellung immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen findet nur bei einzelnen der befragten Unternehmen statt.

Ein Teil der Untersuchung bestand weiterhin in der Analyse des Immobilienportfolios der Unternehmen sowie der organisatorische Gestaltung des CREM. Es wurde gezeigt, dass die Struktur des Flächenportfolios bei den befragten Unternehmen stark heterogen geprägt ist. So sind bei einem Großteil der befragten Unternehmen neben den üblichen Verwaltungs-, Produktions- und Lagergebäuden auch häufig größere land- und forstwirtschaftliche Flächenbestände anzutreffen. Die Anteile der jeweiligen Nutzungsarten am Gesamtportfolio sind kaum vergleichbar. Trotz dieser Heterogenität weisen die befragten Unternehmen sehr ähnliche Strukturen auf. Die Zusammensetzung des Flächenportfolios spielt demzufolge keine Rolle hinsichtlich der organisatorischen Implementierung des CREM und dem Grad der Aufgabenbündelung.

Die Organisation der CREM-Einheit und ihre Eingliederung in den Konzern erfolgt nach unterschiedlichen Modellen. Die Zuordnung erfolgt in der Regel entweder beim Finanzbereich oder bei den (zentralen) Services. Die vertikale Eingliederung, der in den meisten Fällen rechtlich selbständigen CREM-Einheit in den Konzern, erfolgt dabei mehrheitlich auf zweiter Managementebene. Hinsichtlich einer optimalen eigentumsrechtlichen Stellung der CREM-Einheit konnte in dieser Untersuchung keine abschließende Aussage getroffen werden. Obwohl bei der Mehrheit keine Eigentumsübertragung stattgefunden hat, könne nach Ansicht einiger Immobilienverantwortlichen gerade dies eine Lösung der häufig mangelnden Verfügungsgewalt über die Objekte bedeuten.

Ein weiterer Schwerpunkt der Studie stellte die Analyse der im Rahmen der Aufgabenbündelung durchgeführten Maßnahmen und die realisierten Erfolge dar. Die Vereinheitlichung von Prozessen und Schaffung von Transparenz in den Immobilienbeständen gehören nach Auswertung der Interviews zu den zwei bedeutendsten Maßnahmen im Zuge der Aufgabenbündelung, die zur Generierung erheblicher Liquidationserlöse sowie einer Leistungssteigerung und Kostenoptimierung geführt hat. Der Abgleich bzw. die Synchronisation von Unternehmens- und Immobilienstrategie findet bei der Mehrheit der Unternehmen hingegen bislang kaum Anwendung. Gerade hier wird jedoch die Basis für ein effizientes Immobilienmanagement gesehen.

Ein wesentlicher Teil der Studie bestand darin, die Darstellung des Umsetzungsprozesses von der dezentralen Immobilienverwaltung zur zentralen CREM-Einheit zu vollziehen. Dabei wurden vor allem die Auslöser und die ursprünglich vermuteten Potenziale der Bündelung sowie konkrete Schritte im Umsetzungsprozess analysiert. Die Auswertung der Interviews kam zu dem Ergebnis, dass viele Unternehmen die Neustrukturierung des Konzerns sowie die Erkenntnis mangelnder Transparenz und Immobilienkompetenz als Auslöser der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Funktionen nutzten. In den meisten Fällen wurden erhebliche Kosteneinsparungen und Qualitätsverbesserungen, bzw. im Falle der Verwertung die Generierung von Verkaufserlösen gesehen.

Der Bündelungsprozess gestaltete sich je nach CREM-Funktion und Unternehmen von unterschiedlicher Dauer und stellte sich häufig als schleichender, permanenter Prozess dar. Die Erfolge im Zuge der Maßnahmenbündelung hätten sich nach Auskunft der Befragten in relativ kurzer Zeit, meist sogar gleichlaufend mit der Umsetzung, realisieren lassen. Die Mehrheit hätte als Folge der Bündelung und zentralen Koordination sämtlicher unternehmensweiten Immobilienaktivitäten erhebliche Effizienzsteigerungs- und Kosteneinsparungspotenziale realisieren können. Der größte Teil gab an, sie hätten im Durchschnitt Einsparungen bei den Occupancy Costs zwischen 15% und 30% nachhaltig realisieren können. Auch

für die Zukunft rechnet ein Großteil der CRE-Manager, abgesehen von den Verwertungsfunktionen, noch mit weiterem Einspar- bzw. Leistungssteigerungspotenzial.

Abgesehen von den Verwertungsfunktionen sei der Bündelungsprozess nach Aussage der Immobilienverantwortlichen von erheblichen Widerständen begleitet gewesen. Den Interviewten zufolge hätte es sich dabei um Partikularinteressen gehandelt, die sich meistens in der Angst vor Kompetenzentzug geäußert hätten. Mittels Machtpromotor im Top Management und Überzeugungsarbeit hätte man diese lösen können.

Im letzten Teil der Studie erfolgte auf Basis von Experteneinschätzungen die Identifizierung der Wertbeiträge der einzelnen CREM-Funktionen. Die Analyse der Interviews kam zu dem Ergebnis, dass die übergeordneten Aufgaben die wichtigste Funktion darstellen, obwohl in der Verwertung der größte Werthebel zu finden ist. Nach Ansicht der Interviewteilnehmer bildet die strategische Ausrichtung des CREM das Fundament für die restlichen Bereiche. Die Realisierung von Kosten- und Einsparpotenzialen bzw. Veräußerungserlösen lasse sich meist erst in der operativen Umsetzung erzielen. Daher sei der Werthebel bei den übergeordneten Aufgaben am geringsten.

Eine weitere Erkenntnis der Studie ist, dass das CREM immer mehr qualitative Aspekte berücksichtigt und sich immer weniger auf das reine Costcutting beschränkt. Besonders in den CREM-Funktionen „Bereitstellung“ und „Betrieb“ spiele dies nach Ansicht vieler CRE-Manager eine bedeutende Rolle.

Als Fazit ist festzuhalten, dass sich in den vergangenen Jahren im Immobilienmanagement der ausgewählten Unternehmen einiges getan hat. Ein Großteil der betrachteten CREM-Einheiten hat sich von der ehemaligen Verwerterrolle hin zum Immobiliendienstleister weiterentwickelt. Auch haben viele Unternehmen inzwischen erkannt, dass ein zentrales CREM, das sowohl die Eigentümer- als auch Nutzerinteressen berücksichtigt, wesentlich zur effizienten Steuerung des eigenen Immobilienbestands beiträgt und dadurch die Occupancy Costs nachhaltig gesenkt werden können. Trotzdem findet dieses Thema häufig noch zu wenig Beachtung in den Vorstandsetagen. Dadurch erhalten die entsprechenden CREM-Einheiten häufig noch zu wenig Unterstützung um ein konzern- bzw. unternehmensweites Immobilienmanagement durchzuführen. Besonders die immer noch häufig zu beobachtende mangelnde Verfügungsgewalt über die Objekte wird von den CREM-Einheiten beanstandet. Hier gilt es in den kommenden Jahren eine vernünftige Basis für das CREM zu schaffen, die ein effizientes, an der Unternehmensstrategie ausgerichtetes, Immobilienmanagement zulässt.

## Literaturverzeichnis

Carn, N. G./Black, R. T./Rabianski, J. S. (1999): Operational and Organizational Issues Facing Corporate Real Estate Executives and Managers. In: Journal of Real Estate Research (1999), Vol. 17, Nr. 3, S. 281-299

Gale, J./Case, F. (1989): A Study of Corporate Real Estate Resource Management. In: Journal of Real Estate Research (1989), Vol. 4, Nr. 3, S. 23-34

Gläser, J./Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004

Joroff, M./Louargard, M./ Lambert, S./ Becker, F. (1993): Strategic Management of the Fifth Ressource: Corporate Real Estate. In: Industrial Development Research Foundation (1993)

Kimbler, L./Rutherford, R. C. (1993): Corporate Real Estate Outsourcing: A Survey of the Issues. In: Journal of Real Estate Research (1993), Vol. 8, Nr. 4, S. 525-540

Knowles, G. (2004): A Case Study for In-house Real Estate Services. In: Journal of Corporate Real Estate (2004), Vol. 6, Nr. 4, S. 325-334

Manning, C./Roulac, S. E. (1996): Structuring the Corporate Real Property Function for Greater "Bottom Line" Impact. In: Journal of Real Estate Research (1996), Vol. 12, Nr. 3, S. 383-396

Manning, C./Roulac, S. E. (1999): Corporate Real Estate Research within the Academy: In Journal of Corporate Real Estate Research (1999), Vol. 17, Nr. 3, S. 265-279

Manning, C./Roulac, S. E. (2001): Lessons From the Past and Future Directions for Corporate Real Estate Research (2001), Journal of Corporate Real Estate Research Vol. 22, Nr. 1/2, S. 7-57

Miciunas, G. (2002): What Makes for Effective Organisational Architecture in Corporate Real Estate? Going Beyond Reporting Structure and Sourcing Decisions to Considering Strategic Design Issues. In: Journal of Corporate Real Estate Management (2002), Vol. 5, Nr. 1, S. 19-30

Nourse, H. O. (1994): Measuring Business Real Property Performance. In: Journal of Real Estate Research (1994), Vol. 9, Nr. 4, S. 431-444

Nourse, H. O./Roulac, S. E. (1993): Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy. In: Journal of Real Estate Research (1993), Vol. 8, Nr. 4, S. 475-494

O'Mara, A. M./Eugene, F. P./Valenziano, S. F. (2002): The Global Corporate Real Estate Function: Organisation, Authority and Influence. In: Journal of Corporate Real Estate (2002), Vol. 4, Nr.4, S. 334-347

Pfnür, A. (1998): Stand und Entwicklung der Organisation des Immobilienmanagements bei Großunternehmen in Deutschland. Arbeitspapier Nr.24 – Oktober 1998 des Arbeitsbereichs Öffentliche Wirtschaft am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg.

Pfnür, A. (1998): Kosten und Leistungswirkungen betrieblich genutzter Immobilien – Ergebnisse einer schriftlichen Befragung bei Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Arbeitspapier Nr. 23 – August 1998 des Arbeitsbereichs Öffentliche Wirtschaft am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg.

Pfnür, A./Armonat, S. (2004): Desinvestment von Unternehmensimmobilien unter besonderer Berücksichtigung der Vermarktungsmöglichkeiten. Arbeitspapier Nr. 32 - August 2004 des Arbeitsbereichs Öffentliche Wirtschaft am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg

Pfnür, A./Hedden, N. (2002): Corporate Real Estate 2002. Ergebnisse einer empirischen Unternehmensbefragung zu finanzwirtschaftlichen Wirkungen des betrieblichen Immobilienmanagements. Arbeitspapier Nr. 28 - Mai 2002 des Arbeitsbereichs Öffentliche Wirtschaft am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg.

Pittman, R./Parker, J. (1989): A Survey of Corporate Real Estate Executives on Factors Influencing Corporate Real Estate Performance. In: Journal of Real Estate Research, Vol. 4, Nr. 3, S.107-120

Rutherford, R. C./Stone R. W. (1989): Corporate Real Estate Unit Formation: Rationale, Industry, and Type of Unit. In: Journal of Real Estate Research, Vol. 4, Nr. 3, S. 121-130

Schäfers, W. (1999): Corporate Real Estate Management: Evidence From German Companies. In: Journal of Real Estate Research (1999), Vol. 17, Nr. 3, S. 301-320

Tay, L./Liow, K. H. (2006): Corporate Real Estate Management in Singapore: A Business Management Perspective. In: International Journal of Strategic Property Management (2006), Vol. 10, S. 93-111

Valenziano, S. F./Kious, L. G. (2005): Positioned for Success: Designing the Optimal Corporate Real Estate Organisation – Part 1. In: Journal of Corporate Real Estate (2005), Vol. 7, Nr. 2, S. 129-144

Veale, P.R. (1989): Managing Corporate Real Estate Assets: Current Executive Attitudes and Prospects for an Emergent Discipline. In: Journal of Real Estate Research, (1989), Vol. 4, Nr. 3, S. 121-129

Zeckhauser, S./Silverman, R (1983): Rediscovering your Company's Real Estate. In: Harvard Business Review (1983), 6183:1, S. 111-117

## Interviewleitfaden

### ***„15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Zentralisierung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen“***

#### Allgemeine Angaben:

Unternehmen:	
Datum/Uhrzeit:	
Interviewer:	
Gesprächspartner:	

#### Vorbemerkungen:

- Ziele der Untersuchung
  - ✓ Darstellung der Vorteile eines zentralen CREM anhand der Aufstellung einer positiven Bilanz in ausgewählten Unternehmen
  - ✓ Quantifizierung/Qualifizierung der Einspar- und Effizienzsteigerungspotenziale durch Konzentration sämtlicher immobilienwirtschaftlicher Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen in einer Einheit
  - ✓ Begründung der Vorteile eines zentralen CREM durch Aufzeigen von konkreten Maßnahmen und deren Wirkungsmechanismen
  - ✓ Darstellung von „Erfolgsgeschichten“ (Herausarbeitung von Best-Practice-Beispielen)
- Besteht Einverständnis darüber, dass eine Tonbandaufzeichnung von dem Interview zur Nachbereitung und Auswertung gemacht wird?
- Die im Gespräch generierten Informationen werden natürlich anonym behandelt.

## Warm up, generelle Einschätzungen zur Zentralisierung der CREM Funktion

### **Begriffsdefinitionen**

„**Corporate Real Estate Management (CREM)** bezeichnet die erfolgsorientierte Beschaffung, Verwaltung und Vermarktung von betrieblichen Immobilien.

„Die **Zentralisierung** des Corporate Real Estate Managements ist die Ausgliederung und Bündelung aller immobilienpezifischen Aufgaben eines Mutterunternehmens in eine Organisation mit eigener Struktur innerhalb des Konzerns.“

### **Frage 1:**

#### **Thema generelle Einschätzungen**

Welche 5 Maßnahmen der Zentralisierung des betrieblichen Immobilienmanagements haben den größten Erfolg gebracht?

Erfolgreichste Maßnahmen	Anmerkung

### **Frage 2:**

#### **Thema generelle Einschätzungen**

Was sind die 5 größten Erfolge der Zentralisierung für Ihr Unternehmen?

Größte Erfolge der Zentralisierung	Anmerkung




**Frage 3:**

**Thema generelle Einschätzungen**

Was verstehen Sie in Ihrem Unternehmen unter CREM?

**Definition von CREM im Unternehmen:**

Anmerkungen:

**Frage 4:**

**Thema generelle Einschätzungen**

Wie ist das CREM in die Unternehmensorganisation eingeordnet?

**Einordnung in die Unternehmensorganisation:**

## Durchführung der CREM-Funktionen innerhalb des befragten Unternehmens

### Frage 5:

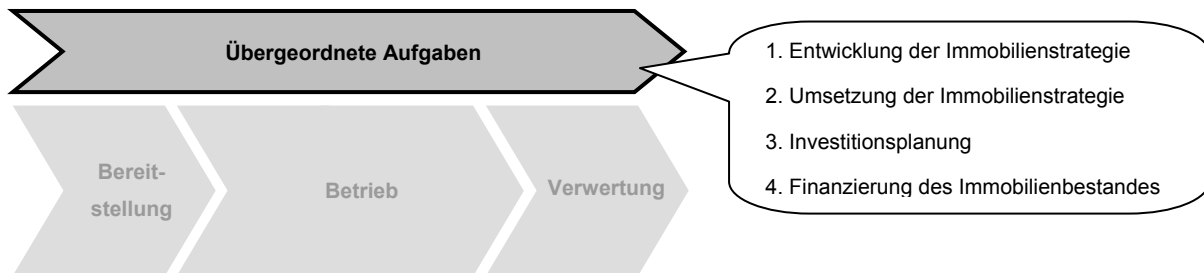
#### Thema Maßnahmen und ihre Erfolge

Welche Maßnahmen wurden für eine Zentralisierung ergriffen und welche Erfolge konnten dadurch erzielt werden? Bestehen weitere Optimierungspotenziale?

### Wurde zentralisiert oder eine Zentralisierung in Erwägung gezogen?

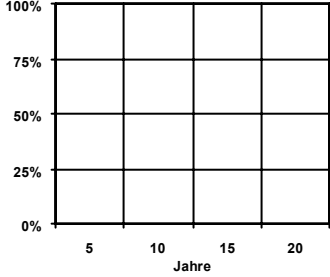
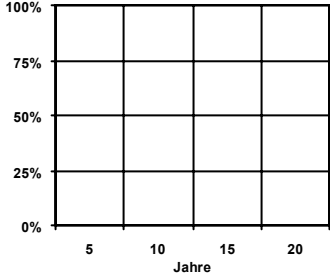
- Zentralisierung wurde vorgenommen
- Zentralisierung wurde teilweise vorgenommen (zu \_\_\_\_\_ %)
- Zentralisierung wurde nicht vorgenommen

### CREM-Funktion: Übergeordnete Aufgaben



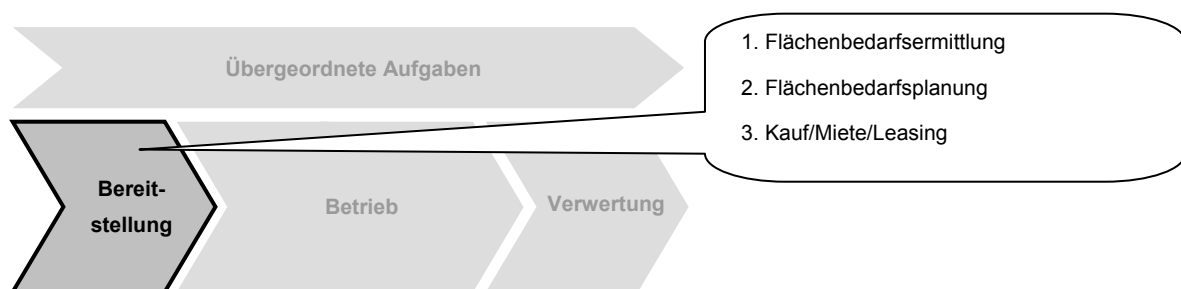
### ÜBERGEORDNETE AUFGABEN: Angaben gelten für Funktion(en) Nr.: \_\_\_\_\_

Frage	Antwort des Unternehmens
Was waren ggf. die Auslöser der Zentralisierung für diese CREM-Funktion?	
Welche Potenziale haben Sie ursprünglich bei einer Zentri-	

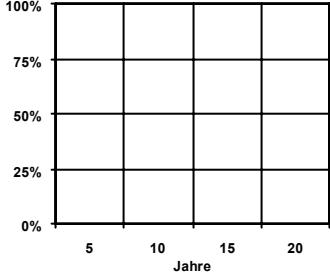
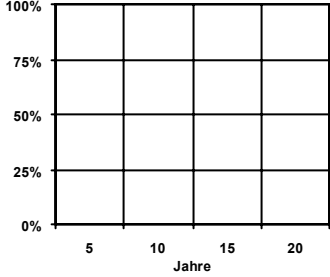
sierung dieser CREM-Funktion vermutet?					
Welche konkreten Schritte wurden zur Umsetzung im Hinblick auf die Zentralisierung vorgenommen?					
Haben sich durch die Zentralisierung Prozesse und Workflows optimieren lassen. Wenn ja, welche und wie hoch ist deren jeweiliger Anteil am Optimierungspotenzial?	<b>Prozesse, Workflows</b>	<b>Optimierungspotenzial</b>			
		<b>Leistungssteigerung</b>		<b>Kosteneinsparung</b>	
	[%]	[€]	[%]	[€]	
Wie gestaltete sich der Umsetzungsprozess bei dieser CREM-Funktion? Wie war dabei das Timing?	<p style="text-align: center;">Kummulierte Erfolgskurve</p>  <p>The chart is a 4x4 grid with the y-axis labeled from 0% to 100% in 25% increments and the x-axis labeled 'Jahre' with markers at 5, 10, 15, and 20.</p>				
Wann stellten sich die Erfolge ein? (unmittelbar mit der Realisierung oder zeitlich verzögert?)	<p style="text-align: center;">Kummulierte Erfolgskurve</p>  <p>The chart is a 4x4 grid with the y-axis labeled from 0% to 100% in 25% increments and the x-axis labeled 'Jahre' with markers at 5, 10, 15, and 20.</p>				

Welche Widerstände gab es im Zuge der Zentralisierung dieser CREM-Funktion? Wie wurden diese beseitigt?	
Welche unausgeschöpften Potenziale vermuten Sie bei dieser CREM-Funktion noch?	
Welche weiteren Maßnahmen müssten ergriffen werden, um die zuvor genannten Potenziale auszuschöpfen?	
Durch wen erfolgt die Aufgabenerfüllung dieser CREM-Funktion?	<input type="checkbox"/> gar nicht <input type="checkbox"/> Internes Outsourcing <input type="checkbox"/> Eigenleistung <input type="checkbox"/> Externes Outsourcing

### CREM-Funktion: Bereitstellung

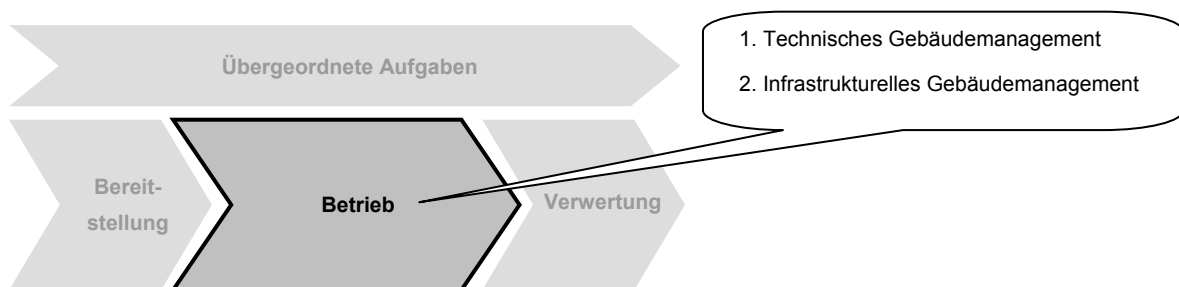


BEREITSTELLUNG: Angaben gelten für Funktion(en) Nr.: _____	
Frage	Antwort des Unternehmens
Was waren ggf. die Auslöser der Zentralisierung für diese CREM-Funktion?	
Welche Potenziale haben Sie	

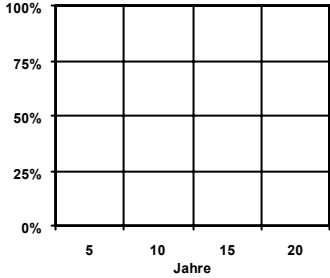
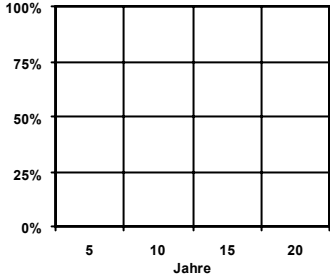
ursprünglich bei einer Zentralisierung dieser CREM-Funktion vermutet?					
Welche konkreten Schritte wurden zur Umsetzung im Hinblick auf die Zentralisierung vorgenommen?					
Haben sich durch die Zentralisierung Prozesse und Workflows optimieren lassen. Wenn ja, welche und wie hoch ist deren jeweiliger Anteil am Optimierungspotenzial?	<b>Prozesse, Workflows</b>	<b>Optimierungspotenzial</b>			
		<b>Leistungssteigerung</b>		<b>Kosteneinsparung</b>	
	[%]	[€]	[%]	[€]	
Wie gestaltete sich der Umsetzungsprozess bei dieser CREM-Funktion? Wie war dabei das Timing?	<p style="text-align: center;">Kummulierte Erfolgskurve</p>  <p>The chart is a 4x4 grid with the y-axis labeled from 0% to 100% in 25% increments and the x-axis labeled 'Jahre' with markers at 5, 10, 15, and 20.</p>				
Wann stellten sich die Erfolge ein? (unmittelbar mit der Realisierung oder zeitlich verzögert?)	<p style="text-align: center;">Kummulierte Erfolgskurve</p>  <p>The chart is a 4x4 grid with the y-axis labeled from 0% to 100% in 25% increments and the x-axis labeled 'Jahre' with markers at 5, 10, 15, and 20.</p>				

Welche Widerstände gab es im Zuge der Zentralisierung dieser CREM-Funktion? Wie wurden diese beseitigt?	
Welche unausgeschöpften Potenziale vermuten Sie bei dieser CREM-Funktion noch?	
Welche weiteren Maßnahmen müssten ergriffen werden, um die zuvor genannten Potenziale auszuschöpfen?	
Durch wen erfolgt die Aufgabenerfüllung dieser CREM-Funktion?	<input type="checkbox"/> gar nicht <input type="checkbox"/> Internes Outsourcing <input type="checkbox"/> Eigenleistung <input type="checkbox"/> Externes Outsourcing

### CREM-Funktion: Betrieb

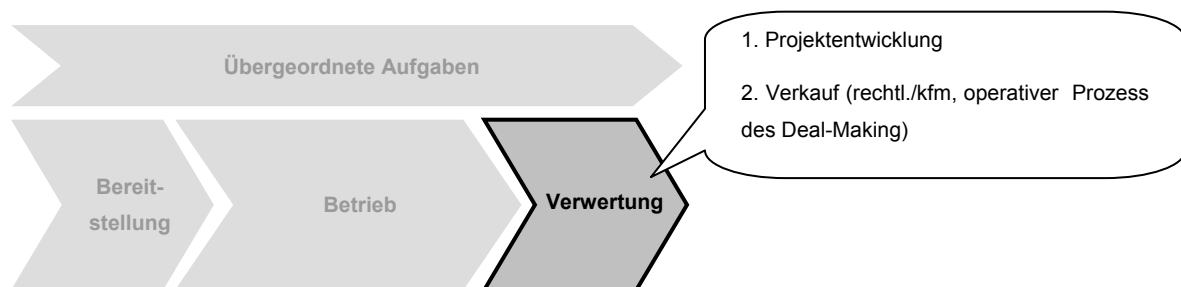


BETRIEB: Angaben gelten für Funktion(en) Nr.: _____	
Frage	Antwort des Unternehmens
Was waren ggf. die Auslöser der Zentralisierung für diese CREM-Funktion?	
Welche Potenziale haben Sie	

ursprünglich bei einer Zentralisierung dieser CREM-Funktion vermutet?					
Welche konkreten Schritte wurden zur Umsetzung im Hinblick auf die Zentralisierung vorgenommen?					
Haben sich durch die Zentralisierung Prozesse und Workflows optimieren lassen. Wenn ja, welche und wie hoch ist deren jeweiliger Anteil am Optimierungspotenzial?	<b>Prozesse, Workflows</b>	<b>Optimierungspotenzial</b>			
		<b>Leistungssteigerung</b>		<b>Kosteneinsparung</b>	
	[%]	[€]	[%]	[€]	
Wie gestaltete sich der Umsetzungsprozess bei dieser CREM-Funktion? Wie war dabei das Timing?	<p style="text-align: center;">Kummulierte Erfolgskurve</p>  <p>The chart is a 4x4 grid with the y-axis labeled from 0% to 100% in 25% increments and the x-axis labeled 'Jahre' with markers at 5, 10, 15, and 20.</p>				
Wann stellten sich die Erfolge ein? (unmittelbar mit der Realisierung oder zeitlich verzögert?)	<p style="text-align: center;">Kummulierte Erfolgskurve</p>  <p>The chart is a 4x4 grid with the y-axis labeled from 0% to 100% in 25% increments and the x-axis labeled 'Jahre' with markers at 5, 10, 15, and 20.</p>				

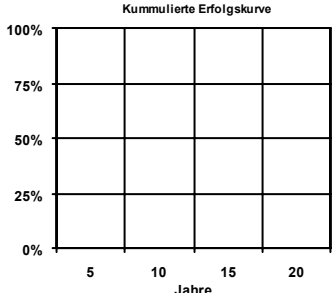
Welche Widerstände gab es im Zuge der Zentralisierung dieser CREM-Funktion? Wie wurden diese beseitigt?	
Welche unausgeschöpften Potenziale vermuten Sie bei dieser CREM-Funktion noch?	
Welche weiteren Maßnahmen müssten ergriffen werden, um die zuvor genannten Potenziale auszuschöpfen?	
Durch wen erfolgt die Aufgabenerfüllung dieser CREM-Funktion?	<input type="checkbox"/> gar nicht <input type="checkbox"/> Internes Outsourcing <input type="checkbox"/> Eigenleistung <input type="checkbox"/> Externes Outsourcing

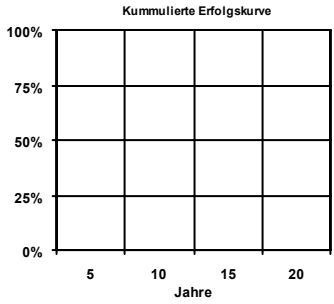
### CREM-Funktion: Verwertung



VERWERTUNG: Angaben gelten für Funktion(en) Nr.: _____	
Frage	Antwort des Unternehmens
Was waren ggf. die Auslöser der Zentralisierung für diese CREM-Funktion?	



<p>Welche Potenziale haben Sie ursprünglich bei einer Zentralisierung dieser CREM-Funktion vermutet?</p>					
<p>Welche konkreten Schritte wurden zur Umsetzung im Hinblick auf die Zentralisierung vorgenommen?</p>					
<p>Haben sich durch die Zentralisierung Prozesse und Workflows optimieren lassen. Wenn ja, welche und wie hoch ist deren jeweiliger Anteil am Optimierungspotenzial?</p>	<p><b>Prozesse, Workflows</b></p>	<p><b>Optimierungspotenzial</b></p>			
		<p><b>Leistungssteigerung</b></p>		<p><b>Kosteneinsparung</b></p>	
	<p><b>[%]</b></p>	<p><b>[€]</b></p>	<p><b>[%]</b></p>	<p><b>[€]</b></p>	
<p>Wie gestaltete sich der Umsetzungsprozess bei dieser CREM-Funktion? Wie war dabei das Timing?</p>					

<p>Wann stellten sich die Erfolge ein? (unmittelbar mit der Realisierung oder zeitlich verzögert?)</p>	
<p>Welche Widerstände gab es im Zuge der Zentralisierung dieser CREM-Funktion? Wie wurden diese beseitigt?</p>	
<p>Welche unausgeschöpften Potenziale vermuten Sie bei dieser CREM-Funktion noch?</p>	
<p>Welche weiteren Maßnahmen müssten ergriffen werden, um die zuvor genannten Potenziale auszuschöpfen?</p>	
<p>Durch wen erfolgt die Aufgabenerfüllung dieser CREM-Funktion?</p>	<p> <input type="checkbox"/> gar nicht                      <input type="checkbox"/> Internes Outsourcing  <input type="checkbox"/> Eigenleistung                      <input type="checkbox"/> Externes Outsourcing </p>

## Fragen zur Struktur des CREM in den Unternehmen

### Frage 6:

#### Thema Struktur des CREM im Unternehmen

Wie setzt sich das von Ihnen gemanagte Portfolio zusammen? (Quantitäten und Qualitäten)? Wie ist die Aufteilung des Portfolios nach Eigen- und Fremdnutzung?

Nutzung	Fläche		Leerstand	Eigenutzung	Fremdnutzung	Gemietet	Anmerkungen
	m <sup>2</sup>	%	%	%	%	%	
Verwaltung							
Produktion							
Lager							
Land- & Forstwirtsch.							
Revitalisierungsfläche							
Sonstige							

Zustandsbeschreibung der Flächen		Prozentuale Verteilung
Neubau (Bj. Bis 1995)		
Neubauähnlich modernisiert		
Gebäude mittleren Alters (Bj. 1975 bis 1995)	<u>Ohne</u> maßgebl. Instandhaltungsstau	
	<u>Mit</u> maßgebl. Instandhaltungsstau	
	<u>Abbruchreif</u>	
Alte Gebäude (Bj. vor 1975)	<u>Ohne</u> maßgebl. Instandhaltungsstau	
	<u>Mit</u> maßgebl. Instandhaltungsstau	

	<u>Abbruchreif</u>	
GESAMT		100 %

**Anmerkungen:**

**Frage 7:**  
**Thema Struktur des CREM im Unternehmen**  
 Wie ist die Dynamik des Portfolios? (Umschlagshäufigkeit, Zusammensetzung)

Nutzung	Umschlagshäufigkeit (vom Gesamtportfolio)		Anmerkungen
	Ø pro Jahr [%]	Ø pro 10 Jahre [%]	
Verwaltung			
Produktion			
Lager			
Land- & Forstwirtsch.			
Revitalisierungsfläche			
Sonstige			

**Frage 9:****Thema Struktur des CREM im Unternehmen**

Befinden sich die Flächen im Eigentum Ihres Unternehmens oder agieren Sie rein als Dienstleister für das Mutterunternehmen (z.B. per Geschäftsbesorgungsvertrag)?

<b>Nutzung</b>	<b>Fläche im Eigentum des eigenen Unt. [%]</b>	<b>Dienstleister des Mutterkonzerns [%]</b>	<b>Anmerkungen</b>
Verwaltung			
Produktion			
Lager			
Land- & Forstwirtsch.			
Revitalisierungsfläche			
Sonstige			

**Frage 10:****Thema Struktur des CREM im Unternehmen**

Erfolgen Transaktionen von Flächen – im Falle der Eigentumsübertragung – zu Marktkonditionen?

**Transaktion zu Marktkonditionen?**

ja

nein

Anmerkungen:

**Frage 11:**

**Thema Struktur des CREM im Unternehmen**

Arbeiten Sie als Profit- oder als Costcenter?

**Profit- oder Costcenter?**

Profitcenter

Costcenter

Anmerkungen:

**Frage 12:**

**Thema Struktur des CREM im Unternehmen**

Werden die Flächen und Dienstleistungen den internen Nutzern berechnet? Wenn ja bzw. teilweise wie erfolgt dabei die Verrechnung?

**Berechnung der Leistungen bei internen Nutzern?**

ja       nein       teilweise

**Wenn „ja“ bzw. „teilweise“ wie erfolgt die Verrechnung?**

auf Teilkostenbasis

auf Vollkostenbasis

auf „Kosten-plus“-Basis (d.h. Kosten zzgl. Zuschlag)

auf „Kosten-minus“-Basis (d.h. Kosten zzgl. Abschlag)

auf Marktbasis

auf „Marktbasis-minus“-Basis (d.h. Marktpreise abzüglich Abschlag)

in anderer Form oder Mischform

**Frage 13:**

**Thema Struktur des CREM im Unternehmen**

Welche Anreizsysteme haben Sie eingeführt, um ein effizientes Immobilienmanagement zu betreiben (z.B. Bonifikationen)?

**Mechanismen für ein effizientes Immobilienmanagement?**

**Frage 14:**

**Thema Struktur des CREM im Unternehmen**

Aufnahme der Unternehmenscharakteristika, ggf. aus Geschäftsberichten (Bilanzkennzahlen, Mitarbeiter, ROI, Unternehmenshistorie)

Kennzahl	Definition	Ausprägung im Unt.
Eigenkapitalquote [%]	EK / Bilanzsumme	
Eigenkapitalrentabilität [%]	Jahresergebnis vor Ertragssteuern / EK	
Anlagendeckungsgrad [%]	(EK + langfr. FK) / AV	
Anzahl der Mitarbeiter		
Sonstiges		

**Angaben zur Unternehmenshistorie:**

## Abschließende Fragen zum Erfolg der CREM Zentralisierung

### Frage 15:

#### Thema Erfolg der Zentralisierung

Wie hoch sind inzwischen die Einsparungen bei den Occupancy Costs als Ergebnis der Zentralisierung in toto?

#### Einsparungen bei den Occupancy Costs:

### Frage 16:

#### Thema Erfolg der Zentralisierung

Welche CREM Funktionsbereiche haben Ihrer Meinung nach den größten Anteil am Erfolg?

CREM-Funktion	Anteil am Erfolg [%]
Übergeordnete Aufgaben	
Bereitstellung	
Betrieb	
Verwertung	
GESAMT	100 %



**Frage 17:****Thema Erfolg der Zentralisierung**

Ist die derzeitige Situation bezüglich des CREM für Sie zufriedenstellend? Wenn nein, was würden Sie noch ändern?

Zufriedenstellende CREM Situation?	++	+	0	-	--	Änderungswünsche
<b>Nach Flächennutzung</b>						
Verwaltung						
Produktion						
Lager						
Land- & Forstwirtsch.						
Revitalisierungsfläche						
Sonstige						
<b>Nach CREM-Funktion</b>						
Übergeordn. Aufgaben						
Bereitstellung						
Betrieb						
Verwertung						

**Frage 18:****Thema Erfolg der Zentralisierung**

Wie bewerten Sie die allgemeine (betriebliche) Nutzerzufriedenheit?

Betriebliche Nutzerzufriedenheit	++	+	0	-	--	Anmerkungen
Verwaltung						
Produktion						
Lager						
Land- & Forstwirtsch.						
Revitalisierungsfläche						
Sonstige						

**Frage 19:****Thema Erfolg der Zentralisierung**

Gibt es im Konzern eine detaillierte, schriftlich fixierte Konzern-Immobilienstrategie?  
Wenn ja, welche der nachfolgend genannten Inhalte sind darin aufgeführt?

**Schriftlich fixierte Konzern-Immobilienstrategie existiert?**

ja       nein

**Folgende Inhalte sind darin aufgeführt:**

- Konkrete Investitionsmaßnahmen
- Konkrete Desinvestitionsmaßnahmen
- Standortstruktur

- Flächenstruktur
- Eigentum vs. Miete
- Förderung des Corporate Identity
- Kennziffern der Immobilienerfolgsrechnung (z.B. Renditen, Cash-flow etc.)

**Frage 20:**

**Thema Erfolg der Zentralisierung**

Welcher Organisationseinheit wird das Ergebnis eines Immobilienverkaufs im Allgemeinen direkt zugerechnet?

**Organisationseinheit**

- immobiliennutzende Geschäftseinheit
- Immobilienmanagement
- Finanzbereich/Konzern

**Frage 21:**

**Thema Erfolg der Zentralisierung**

Welche Perspektiven sehen Sie für das CREM in Ihrem Unternehmen zukünftig?

**Sonstige Anmerkungen:**

## **Bisher in dieser Reihe erschienen**

**Alexander Herrmann (2005):** Analyse der Anfangsrenditen in Frankfurt, Paris, London & New York. Ein Beitrag zur Vergleichbarkeit von Immobilienrenditen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr.1.

**Alexander Bräscher (2005):** Real Estate Private Equity (REPE) im Spannungsfeld von Entwickler, Kreditinstitut und Private-Equity-Gesellschaft. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr.2.

**Nadine Hainbuch (2006):** Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs. PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland aus Sicht des privaten Investors. Ergebnisse einer empirischen Analyse. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 3.

**Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V.(2006):** Risiken immobilienwirtschaftlicher PPPs aus Sicht der beteiligten Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 4.

**Sebastian Kühlmann (2006):** Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5.

**Dirk Krupper (2006):** Target Costing für die Projektentwicklung von Immobilien als Instrument im Building Performance Evaluation Framework. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 6.

**Moritz Lohse (2006):** Die wirtschaftliche Situation deutscher Wohnungsunternehmen - eine empirische Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 7.

**Andreas Pfnür, Patricia Egres, Klaus Hirt (2007):** Ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsanalyse bei PPP Projekten dargestellt am Beispiel des Schulprojekts im Kreis Offenbach. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 8.

**Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V.(2007):**

Optimierung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in immobilienwirtschaftlichen PPPs. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 9.

**Steffen Hartmann, Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2007):** 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10