

Pfnür, Andreas; Weiland, Sonja

Working Paper

CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer?

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 21

Provided in Cooperation with:

Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, Technische Universität Darmstadt

Suggested Citation: Pfnür, Andreas; Weiland, Sonja (2010) : CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer?, Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 21, Technische Universität Darmstadt, Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft, Darmstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59053>

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.

CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer?

Andreas Pfnür, Sonja Weiland



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Fachgebiet Immobilienwirtschaft
und Baubetriebswirtschaftslehre
www.immobilien-forschung.de

Forschungszentrum Betriebliche
Immobilienwirtschaft



Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,
Band Nr. 21, Mai 2010

Zitierempfehlung:

Andreas Pfnür, Sonja Weiland (2010): CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21.

Forschungcenter Betriebliche
Immobilienwirtschaft 

Autoren: Prof. Dr. Andreas Pfnür
Sonja Weiland

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

Prof. Dr. Andreas Pfnür
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
Technische Universität Darmstadt
Hochschulstr. 1
64289 Darmstadt

Telefon +49 (0) 6151 / 16 - 6522
Telefax +49 (0) 6151 / 16 - 4417
E-Mail office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de
Homepage www.immobilien-forschung.de
ISSN Nr. 1862-2291

In Kooperation mit der
STRABAG Property and Facility Services GmbH

STRABAG

Mai 2010

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	i
Management Summary	1
Teil A: Untersuchungsmethodik	6
1..... Problemstellung und Zielsetzung	6
2..... Stand der Forschung	8
3..... Propositionen	9
4..... Methodisches Vorgehen	11
4.1. Untersuchungskonzept	11
4.2. Phasenprozess und zeitlicher Ablauf	11
4.3. Sampling	12
4.4. Methodik der Erhebung	12
4.5. Konzept der Auswertung	13
5..... Charakterisierung der befragten Unternehmen	14
Teil B: Untersuchungsergebnisse	16
6..... Zielsysteme im CREM	16
6.1. Herausforderungen des Immobilienmanagements und des Unternehmens	16
6.2. Ziele des Immobilienmanagements	17
6.3. Bedeutung des Immobilienmanagements für den Erfolg des Unternehmens	19
6.4. Bedeutung des CREM für die Leistung der Arbeitnehmer des Unternehmens	20
6.5. Zwischenergebnis	21
7..... Berücksichtigung von Nutzeranliegen	22
7.1. Die Bedeutung des Nutzers für das CREM	22
7.2. Einsatz von Nutzerzufriedenheitsanalysen	23
7.3. Erfolge des CREM beim Nutzer	25
7.4. Zusammenhang Unternehmenserfolg und Nutzerorientierung	27
7.5. Zwischenergebnis	29
8..... Institutionalisierung des CREM	31
8.1. Abstimmung des Immobilienmanagements mit Nutzern bzw. Geschäftseinheiten	31
8.2. Bedeutung und Einsatz von Client bzw. Customer Relationship Management im Immobilienmanagement	31
8.3. Verrechnung von Mietpreisen und immobilienwirtschaftlichen Leistungen	33
8.4. Outsourcinggründe und Potentiale	34
8.5. Zwischenergebnis	36
9..... Strukturmerkmale des Unternehmens und Portfolios	38
9.1. Einfluss von Personen bzw. Personengruppen auf das CREM	38
9.2. Nutzer der betrieblichen Immobilien	39
9.3. Zustands- und Ausstattungsbeschreibung des Immobilienportfolios	40
9.4. Eigentumsquote der befragten Unternehmen	41
9.5. Zwischenergebnis	42
Anhang	44
Abbildungsverzeichnis	57
Literaturverzeichnis	58



Management Summary

Mit der vorliegenden Studie wird das Ziel verfolgt, die Bedeutung des Nutzers für das Corporate Real Estate Management (CREM) kritisch zu hinterfragen. Zugrunde liegt die Vermutung, dass vor der Finanz- und Wirtschaftskrise in Europa ein Trend zu einer deutlichen Dominanz des Shareholder Value Gedankens und damit eine eigentümergeorientierte Wahrnehmung immobilienbezogener Aufgaben in Non-Property Companies zu konstatieren war. Ein an den Nutzern orientiertes Management rückte dabei vielfach in den Hintergrund der betrieblichen Immobilienwirtschaft. Es stellen sich die Fragen, ob diese Shareholder Value Betonung im betrieblichen Immobilienmanagement richtig war und welche Rolle der Nutzer in zukünftigen CREM Systemen spielen sollte. Im unmittelbaren Zusammenhang mit der Zielrichtung des CREM stehen Sourcing-Fragen, in denen zu klären wäre, in welchem Umfang immobilienwirtschaftliche Aufgaben von wem verantwortet und durchgeführt werden sollten. An der Eigentümerfunktion und an der Nutzerfunktion ausgerichtetes Immobilienmanagement erfordert hier jeweils zielgerichtete organisatorische Lösungen.

Die Ergebnisse zeigen, dass

→ **... die effektive und effiziente Bereitstellung von immobilien Betriebsmitteln für den Leistungserstellungsprozess von Unternehmen das oberste Ziel im CREM ist.**

Das am häufigsten benannte Ziel des Immobilienmanagements ist nach Aussage der befragten CREM-Verantwortlichen die Unterstützung der Ziele des Kerngeschäfts (89,7 %) und die optimale Flächenbereitstellung gemäß Nutzeranforderungen (80,4 %) unter Minimierung der Immobilienkosten (89,7 %).

→ **... die Bedeutung der Immobilie als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess noch unterschätzt wird.**

Die CREM Verantwortlichen geben als wichtiges Ziel zwar an, die optimalen Flächen gemäß Nutzeranforderungen bereitstellen zu wollen (80,4 %) und für eine hohe Nutzerzufriedenheit zu sorgen (75,3 %), gleichzeitig besteht aber auch als größte Herausforderung die Kostenminimierung bzw. Kostenkontrolle. Eine stärkere Qualitäts- und Nutzerorientierung wird vor diesem Hintergrund relativiert.

→ **... der Hebel des Immobilienmanagements zur Steigerung der Arbeitsproduktivität der Immobiliennutzer groß ist, gleichwohl über den Umfang Unsicherheit vorherrscht.**

Durchschnittlich wird von den Befragten das Potential zur Steigerung der Arbeitsproduktivität aller Flächen nutzenden Bereiche auf 13 % geschätzt. 35 % der Teilnehmer trauen sich allerdings keine Einschätzung zu, um wie viel Prozent die Arbeitsproduktivität durch verbesserte Bereitstellung von Immobilien gegenüber dem Status quo steigen kann. Hier herrschen folglich eklatante Defizite in der Bewertung der Wirtschaftlichkeit immobilienwirtschaftlicher Maßnahmen.

→ **... Real Estate Finance Themen vergleichsweise geringe Herausforderungen darstellen.**

Dieser Trend zeigt sich sowohl in der Einschätzung der Herausforderungen für das Gesamtunternehmen als auch im Speziellen für das Immobilienmanagement, wo diese Themen lediglich für 30-40 % der Befragten von Bedeutung sind und 10-22 % ihnen gar keine Bedeutung beimessen. Auf Unternehmensebene dominieren Herausforderungen, die Compliance-Themen (85,6 %) und

die Gewinnung und das Halten von Mitarbeitern (75,3 %) umfassen. Insgesamt steht die Dienstleistungsfunktion des Immobilienmanagements für den Konzern eindeutig vor allem Anderen.

→ **... die Nutzerorientierung noch Luft nach oben aufweist.**

Wenngleich Nutzerorientierung im CREM angestrebt wird und diese nach eigener Einschätzung auch gelebt wird (85,6 %), werden in nur etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen Nutzerzufriedenheitsanalysen durchgeführt. Die Gründe liegen mehrheitlich im mangelnden Nutzen, den entweder die Immobilienverantwortlichen (ca. 31 %) oder die Konzernleitung (23,8 %) in diesem Instrument sehen. Vielfach fehlt es auch einfach an der personellen Kapazität zur Durchführung und Auswertung (23,8 %).

→ **... das Unzufriedenheit der Nutzer zwar vermieden werden kann, aber die Nutzer von Zufriedenheit noch entfernt sind.**

Die Befragten geben an, dass die Leistung des CREM lediglich zu 56,7 % im Feedback mit stets sehr gut bewertet wird. Insbesondere scheinen die Nutzer mit den ihnen zur Verfügung gestellten Büroflächen unzufrieden zu sein, denn die CREM-Leiter geben im Durchschnitt an, dass lediglich 54,2 % der Nutzer damit zufrieden sind. Dies offenbart ein erhebliches Optimierungspotential in der Erfüllung der Anforderungen durch die Nutzer.

→ **... die eigene Leistung bzw. das eigene Ergebnis des CREM im Vergleich zu Mitbewerbern ausbaufähig ist.**

Maximal 46 % der befragten CREM-Leiter schätzen ihre Leistungen im Vergleich zu ihren Mitbewerbern in anderen Unternehmen als besser ein. Sie sehen somit selbst in der Erfüllung ihrer Aufgaben noch Luft nach oben. Vielfach ist wahrscheinlich davon auszugehen, dass die Gründe eher im Fehlen von nötigen Handlungsspielräumen für das CREM liegen.

→ **... das CREM von den Nutzern nicht immer als Problemlöser und Dienstleister wahrgenommen wird.**

46,4 % der befragten CREM-Leiter beobachten, dass die Nutzer Partikularinteressen, die schlimmstenfalls im Widerspruch zu den Unternehmenszielen stehen, verfolgen und zur Durchsetzung dieser bei immobilienwirtschaftlichen Entscheidungen versuchen das Immobilienmanagement zu umgehen. Lediglich 16,5 % der CREM-Leiter stellen dieses Verhalten bei ihren Nutzern nicht fest. Eine beachtliche Zahl der Nutzer scheint das CREM eher als Vollzugsorgan des zentralen Finanz- und Kostenmanagements wahrzunehmen (42,3 %), was wahrscheinlich Folge der starken Zentralisation des CREM und damit Abrückung vom Leistungsort der Nutzer in der Vergangenheit ist.

→ **... ein Zusammenhang zwischen Nutzerorientierung und Unternehmenserfolg besteht.**

Korrelationsanalysen zeigen, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit in weniger erfolgreichen Unternehmen im Immobilienmanagement die Erfüllung der Eigentümerfunktion als wichtiger angesehen wurde. In erfolgreicheren Unternehmen hingegen dominierte im Zweifel die Nutzerfunktion die Eigentümerfunktion. Es ist damit sehr wahrscheinlich, dass Nutzerorientierung im Immobilienmanagement und höherer Unternehmenserfolg miteinander einhergehen.

-
- **... die Abstimmung mit dem Nutzer eher taktisch/operativ denn strategisch erfolgt.**
Der Planungshorizont liegt bei 73,1 % der befragten Unternehmen unter drei Jahren, wengleich in 84,5 % der befragten Unternehmen Abstimmungen zwischen dem Immobilienverantwortlichen und den Flächennutzern erfolgen.
 - **... das Potential von Client Relationship Management im Immobilienmanagement noch nicht erkannt ist.**
37,1 % der befragten Unternehmen setzen bereits CRM in ihrem Immobilienmanagement ein und schätzen den Vorteil durch dieses Instrument die Anforderungen der Nutzer besser zu verstehen. Allerdings messen 20 % dem CRM im Immobilienmanagement gar keine Bedeutung zu. Damit hat ein breiter Einsatz des Instruments im Immobilienmanagement noch nicht stattgefunden.
 - **... die Steuerung über den Ansatz von Verrechnungspreisen zugenommen hat.**
Im Vergleich zu vorangegangenen Studien hat hier, aufgrund der vergleichsweise einfachen Umsetzungsmöglichkeit, eine Zunahme der Steuerung über Kosten eingesetzt, sodass eine Verrechnung der immobilienwirtschaftlichen Leistungen in 61,9 % und die Berechnung von Miete für die genutzte Fläche in 75,3 % der befragten Unternehmen Anwendung findet. Hier kommt deutlich zum Ausdruck, dass in den letzten Jahren das Shareholder Value Management auch in die CREM-Abteilungen Einzug erhalten hat. Gleichzeitig wäre aber zu hinterfragen, wie die Qualität von Flächen und Dienstleistungen Eingang in die Steuerungssysteme gefunden hat.
 - **... die Beweggründe für Outsourcingentscheidungen kritisch zu hinterfragen sind.**
Outsourcingentscheidungen werden im Immobilienmanagement vorwiegend aus Kostengründen getroffen (57,7 %). Dass Outsourcing tendenziell eher bedeuten kann einen Zugang zu besserer Qualität, Termintreue, Entlastung des Managements und damit Konzentration auf das Kerngeschäft sowie einen optimalen Risikotransfer zu erfahren, wird unterschätzt. Nur 26,8 % der CREM-Leiter glauben, dass durch Outsourcing mehr Qualität für die Nutzer bzw. eine höhere Nutzerzufriedenheit entsteht. Die Dienstleister sind hier in der Pflicht, nachzuweisen, dass sie ein optimales Kosten-Leistungs-Verhältnis zu Gunsten der Nutzer bieten.
 - **... das Outsourcingpotential in den letzten Jahren unverändert ist.**
Im Vergleich zu älteren vergleichbaren Studien zeigt sich noch immer, dass eher das technische (33 %) und infrastrukturelle (28,9 %) Gebäudemanagement outgesourct werden soll. Die Outsourcingpotentiale scheinen daher, im Zeitverlauf überraschend, noch nicht gehoben worden zu sein.
 - **... das CREM am stärksten durch das Top Management beeinflusst wird.**
In 87,6 % der Unternehmen übt das Top Management den größten Einfluss auf immobilienbezogene Entscheidungen aus. Trotz verstärkter Zielsetzung einer verbesserten Nutzerorientierung liegt der Einfluss der Nutzer gerade mal bei 41,2 %. In 23,7 % der Unternehmen haben die Nutzer gar keinen Einfluss auf das CREM. Dies kann zur Konsequenz haben, dass unternehmenspolitische Entscheidungen oder Kennzahlen mehr als die Nutzerbedürfnisse die Basis für immobilienbezogene Entscheidungen darstellen. Eine stärkere Unzufriedenheit der Nutzer ist wahrscheinlich die Folge.

→ ... die Eigentümerfunktion im Immobilienmanagement eine herausragende Bedeutung einnimmt, wenn die Shareholder starken Einfluss auf das CREM haben.

Korrelationsanalysen bestätigen mit hoher Wahrscheinlichkeit die Vermutung, dass der Generierung von Shareholder Value aus den betrieblichen Immobilien eine herausragende Bedeutung zukommt, wenn die Shareholder einen großen Einfluss auf das CREM ausüben. Üben die Shareholder weniger Einfluss aus, wird sehr wahrscheinlich im Zweifelsfall die Erfüllung der Nutzerfunktion der Eigentümerfunktion durch das Immobilienmanagement vorgezogen.

→ ... trotz guten baulichen Zustands und guter Ausstattung der Objekte vermutlich die Anforderungen der Nutzer verfehlt werden.

Die Angaben der befragten CREM-Leiter zeichnen ein recht positives Bild des baulichen Zustands und der Ausstattung, der bei zwei Drittel aller Objekte als zeitgemäß betrachtet wird. Trotzdem gibt nur jedes zweite Unternehmen an, dass die Leistung des CREM durch die Nutzer als gut bewertet wird. Auch die Zufriedenheit ihrer Nutzer schätzen sie nicht sehr hoch ein (54,2 % bei Büroflächen), sodass die Vermutung naheliegt, dass zumindest ein Teil der Immobilien nicht optimal den Anforderungen der Nutzer entspricht. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die immobilienbezogenen Entscheidungen bisher nicht ausschließlich auf den Nutzerbedürfnissen basieren und zumindest in Teilen andere Interessen verfolgt wurden.

→ ... die Eigentumsquote in der nahen Zukunft vergleichsweise konstant bleibt.

Während die Angaben zeigen, dass die Eigentumsquote im Verlauf der letzten zehn Jahre um etwas mehr als 6 % auf 68,9 % abgenommen hat, ist in den nächsten fünf Jahren nur von einer minimalen Absenkung auszugehen (68,3 %). Diese Einschätzung ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen im Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise vermehrt feststellen mussten, dass die Immobilien an Wert verloren haben, sodass eine Verringerung der Eigentumsquote aus den bisher verfolgten Zielsetzungen nicht mehr so attraktiv erscheint.

Ausgehend von diesen Ergebnissen kann bestätigt werden, dass bei einer Überbetonung der Eigentümerfunktion durch das Immobilienmanagement Fehlallokationen von Ressourcen drohen. Dem Leistungserstellungsprozess stehen dann nach Art und Umfang tendenziell eher suboptimale immobilienbezogene Ressourcen zur Verfügung und das Risiko einer mangelnden optimalen Unterstützung des Kerngeschäfts, und damit der Verfehlung des Oberziel des CREM, nimmt zu.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Nutzerfunktion an Bedeutung gewonnen hat, allerdings die Umsetzung, insbesondere messbar am Grad der Nutzerzufriedenheit, vielfach noch nicht ganz vollzogen ist. Die Ergebnisse zeigen, dass ein stärker zentralisiertes CREM in den letzten Jahren auch von den Nutzern vermehrt als Vollzugsorgan des Kosten- bzw. Finanzmanagements denn als Dienstleister wahrgenommen wurde. Gleichzeitig fehlt es mancherorts vermutlich an einer effizienten Aufgabenerledigung vor Ort. Jedenfalls ist dies das Ergebnis der Wahrnehmung des CREM beim Nutzer. Der Aufbau von eigenen Kapazitäten vor Ort allerdings würde dem Grundgedanken der Konzentration auf das Kerngeschäft widersprechen, sodass in der Regel Outsourcing ein effizientes Mittel zur Wahrnehmung der Aufgaben sein könnte.

Derzeit wird das Outsourcing von vielen CREM Verantwortlichen allerdings nicht als gute Lösung wahrgenommen. In der Vergangenheit hat eine zu stark an Kosten orientierte Outsourcing-Entscheidung vermutlich viele schlechte Erfahrungen mit Dienstleistern provoziert. Vor diesem Hintergrund wird das Outsourcing von der Masse der Verantwortlichen auch nicht als Instrument zur Erhöhung der Nutzerzufriedenheit und der Qualitätssteigerung wahrgenommen. Zukünftig müssen die Dienstleister beweisen, dass sie mit ihrer immobilienwirtschaftlichen Leistung wertvolle Erfolgsbeiträge beim Nutzer schaffen können, die ihre Kosten rechtfertigen. Die Ergebnisse legen ferner die Vermutung nahe, dass Zieldivergenzen beim Outsourcing zwischen CREM und Top Entscheidern vorliegen. Das CREM zielt auf eine optimierte Nutzerorientierung zur Unterstützung des Kerngeschäfts ab, während das Top Management, das nach Aussage der CREM-Verantwortlichen den größten Einfluss auf ihre Aufgabenerfüllung hat, in vielen Unternehmen eher auf Kostensenkungen abzielt. Zukünftig ist der Erfolgsbeitrag von unterschiedlichen Sourcing Varianten im CREM transparent zu machen und nach Wegen zu suchen, wie die Zielkonflikte bestmöglich gelöst werden können.

1. Problemstellung und Zielsetzung

Das Corporate Real Estate Management (CREM) wurde in den letzten Jahren in Theorie und Praxis dominiert von der Sichtweise der Immobilien als betriebliche Assets, deren wertorientiertes Management wichtige Beiträge für den Erfolg des Corporate Finance erbringt. Wichtige Triebfeder dieser Entwicklung war der Shareholder Value. Dabei sind nutzerorientierte Überlegungen, zumindest in der öffentlichen Diskussion, in den Hintergrund getreten.

Derzeit deutet Vieles darauf hin, dass sich die stark finance- und damit eigentumsorientierte Wahrnehmung der immobilienwirtschaftlichen Aufgaben der letzten Jahre in deutschen Non-Property Companies spätestens seit der Finanz- und Wirtschaftskrise im Umbruch befindet. Viele Unternehmen mussten leidvoll erfahren, dass die eigenen Immobilien in der Krise keine stabilisierenden Effekte auf die finanzwirtschaftliche Lage des Unternehmens hatten.

Mit der Finanz- und Wirtschaftskrise stehen wohl in jedem Unternehmen derzeit Vermögens- und Kostenpositionen auf dem Prüfstand. So ist in vielen Unternehmen insbesondere beobachtbar, dass das Immobilienvermögen und die Immobilienmanagementprozesse nach Effektivitäts- und Effizienzkriterien hinterfragt werden. Erste Beobachtungen im Vorfeld dieser Studie zeigten, dass dabei ein verstärkter Trend hin zur Orientierung des CREM an von den Nutzern eingebrachten Zielen einsetzt. Damit vollziehen deutsche Unternehmen das nach, was insbesondere nordamerikanische und asiatische Unternehmen schon lange praktizieren. Dort herrscht ein Selbstverständnis des CREM als Problemlöser sowie Dienstleistungs- und Servicefunktion für die Nutzer vor.

Weniger empirisch wie oben und stärker konzeptionell betrachtet liegt dieser Studie folgende Vorstellung zugrunde: Aus dem Blickwinkel der wertorientierten Unternehmensführung erfüllt das betriebliche Immobilienmanagement zwei Funktionen (siehe auch Abbildung 1).

1. Wie in einer Property Company verantwortet das Immobilienmanagement den Wertbeitrag aus dem Immobilienvermögen. Im Falle von Ehtmieten oder Verrechnungspreisen kann hier in monetären Dimensionen der Shareholder Value berechnet werden. Diese Funktion des Immobilienmanagements wird auch als Eigentümerfunktion bezeichnet.
2. Das betriebliche Immobilienmanagement versorgt als Teil des Ressourcenmanagements das Unternehmen mit den als physischen Orten der Leistungserstellung notwendigen immobilienwirtschaftlichen Betriebsmitteln. Die Quantität und Qualität der bereitgestellten Betriebsmittel beeinflussen die Produktivität des Unternehmens. Diese Funktion des Immobilienmanagements wird auch als Nutzerfunktion bezeichnet. Der Effekt auf den Shareholder Value des Unternehmens tritt bei den Nutzern auf und ist im Vergleich zur Eigentümerfunktion quantitativ nur schwer direkt messbar.

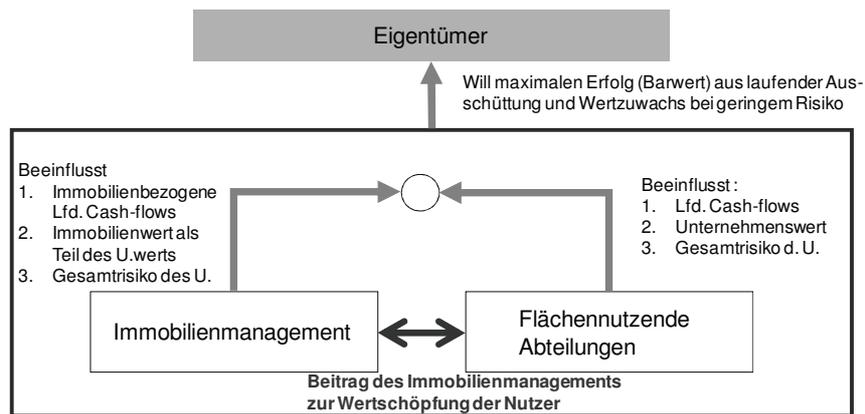


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Erfolgsbeitrags des Immobilienmanagements und der Nutzer der Flächen

Diese Ziele stehen eher in konkurrierender als in komplementärer Beziehung zueinander, sodass das betriebliche Immobilienmanagement Prioritäten setzen muss. Wenngleich der quantitative Nachweis noch nicht erbracht wurde, spricht Vieles dafür, dass grundsätzlich die Nutzerfunktion gegenüber der Eigentümerfunktion den größeren Einfluss auf den Shareholder Value des Gesamtunternehmens hat. Dem entgegen zeigen vorausgegangene Studien, dass der Eigentümerfunktion in den letzten Jahren von den Unternehmen in ihrem Immobilienmanagement die dominierende Rolle eingeräumt wurde. Der Grund lag vor allem darin begründet, dass die Erfolge im Asset Management mess- und steuerbar sind, wohingegen die Erfolge der immobilienwirtschaftlichen Dienstleistung für Nutzer nur mit Hilfe eines sehr viel aufwendigeren Managementsystems, welches sich zum Beispiel an der Nutzerzufriedenheit orientiert, steuerbar werden. Auf den Punkt gebracht lässt sich festhalten, dass es in der Vergangenheit einfach war, Transparenz und Steuerbarkeit im Immobilienmanagement durch eine stärkere Orientierung an der Eigentümerfunktion herzustellen. Fraglich ist aber, ob dabei nach den richtigen Zielen gesteuert wurde.

In der vorliegenden Studie ist somit zu untersuchen, ob der Nutzer im Corporate Real Estate Management in den letzten Jahren an Bedeutung verloren hat und inwieweit sich dieser Trend im Moment gerade umkehrt. Wenn der Nutzer stärker an Bedeutung gewinnen sollte, so hätte das unmittelbare Auswirkungen auf die Wahrnehmung der operativen Aufgaben im Property und Facility Management. Gerade hier macht es große Unterschiede, ob vorrangig die Eigentümer- oder Nutzerziele verfolgt werden. Da vor allem diese Bereiche regelmäßig fremd bezogen werden, schließt sich die Frage nach dem Wirkungszusammenhang von Outsourcing und Nutzerorientierung an.

Im Einzelnen lassen sich folgende Untersuchungsziele dieser Studie formulieren:

1. In welchem Umfang kommt dem Ziel der Nutzerfunktion von Immobilien gegenüber der Eigentümerfunktion von Immobilien im CREM Bedeutung zu?
2. Wie wird die Nutzerzufriedenheit von den CREM-Abteilungen derzeit erreicht, gemessen und gesteuert?
3. Wo liegen die Möglichkeiten und Grenzen einer stärkeren Nutzerorientierung?
4. Besteht ein Zusammenhang von Nutzerorientierung und Sourcing-Entscheidungen?
5. Gibt es einen Zusammenhang zwischen Nutzerorientierung und Unternehmenserfolg?

2. Stand der Forschung

Die Ziele der Eigentümer- und Nutzerfunktion stellen, wie bereits auf der vorhergehenden Seite beschrieben, eher konkurrierende als komplementäre Ziele dar. Dies konnte PFNÜR in einer Studie aus dem Jahr 1998 erstmals empirisch nachweisen.¹ Die Ergebnisse offenbarten zudem, dass zu diesem Zeitpunkt die Bedeutung der Eigentümerfunktion und die Bedeutung der Nutzerfunktion gleichstark eingeschätzt wurden.² Die in den Jahren darauf folgende Entwicklung in deutschen Non-Property Companies präsentierte einen deutlich anderen Trend. Dieser wurde ausgelöst durch Ergebnisse, die aufzeigten, dass ein Unternehmen mit hohem Immobilienvermögen eine geringere Wertschaffung (EVA³) aufweist, was somit ein Indiz für einen negativen Einfluss auf den Shareholder Value darstellte.⁴ Das Verständnis der Immobilien in Non-Property Companies vollzog sich hin zur Behandlung der Immobilien vor allem als Asset, was dazu führte, dass Großunternehmen ihren Immobilienbestand veräußerten, um das Kapital im ertragreicheren Kerngeschäft einzusetzen bzw. eigene Schulden zu reduzieren. Finanzinvestoren auf der Käuferseite setzten auf die in den Portfolios enthaltenen Wertpotentiale. Somit kam es im europäischen Markt zu großvolumigen Immobilientransaktionen.⁵ Dies blieb nicht ohne Folgen für die Nutzer. In einer Studie aus dem Jahr 2007 zeigten HARTMANN/LOHSE/PFNÜR, dass eine an den Zielen der Nutzer orientierte Bereitstellung immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen nur bei einzelnen Unternehmen stattfindet⁶, und HEYDEN konnte in seiner Untersuchung zeigen, dass eine Leistungslücke bei der Zufriedenheit der Kunden⁷ bestand.⁸ Es ist daraus schlusszufolgern, dass die Nutzer mit den für ihre betrieblichen Prozesse und Leistungen bereitgestellten Immobilien und den immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen nur vereinzelt zufrieden waren.

Das für immobilienwirtschaftliche Entscheidungen zuständige Immobilienmanagement ist mehrheitlich in der zweiten oder dritten Hierarchieebene der deutschen Non-Property Companies angesiedelt.⁹ Damit liegen die Kompetenzen in den wenigsten Fällen bei den Nutzern selbst, die ihre Anforderungen an die von ihnen genutzten Immobilien zur Erfüllung ihrer betrieblichen Prozesse und Leistungen am besten kennen sollten. Gemäß HINKS¹⁰, der in seiner Ergebnissen feststellt, dass Immobilienverant-

¹ Vgl. Pfnür, A. (1998), S. 11.

² Vgl. Pfnür, A. (1998), S. 11 ff.

³ Die finanzielle Kennzahl Economic Value Added (EVA) ist definiert als die Differenz zwischen dem um die Steuern bereinigten betrieblichen Gewinn und den Kapitalkosten für das im Unternehmen gebundene Vermögen. Das Ziel eines Übergewinns ist daher gleichbedeutend mit der Forderung nach einer Mindestrendite für die Aktionäre. Durch die Berücksichtigung sowohl der Firmen- als auch der Aktionärsinteressen drängt sich das Konzept des EVA somit als optimaler Shareholder-Value-Ansatz auf. Vgl. Stewart, G. B. (1991) und Küting, K./Eidel, U. (1999).

⁴ Siehe hierzu Ergebnisse von LIOU/OOI, die für Unternehmen in Singapur den Zusammenhang von Corporate Real Estate und EVA/ untersuchten und zu dem Ergebnis kamen, dass Immobilienvermögen als Non-Core Business Shareholder Value vernichtet. Vgl. Liou, K. H./Ooi, J. T. (2004). Den gleichen Zusammenhang konnte HENZELMANN/SCHWEIGER für deutsche Unternehmen nachweisen. Vgl. EVA-Studie von Roland Berger bzw. Henzelmann, T./Schweiger, M. (2002).

⁵ Vgl. Henzelmann, T./Schweiger, M. (2002), S. 45.

⁶ Vgl. Hartmann, S./Lohse, M./Pfnür, A. (2007), S. 60.

⁷ HEYDEN versteht unter Kunden sowohl interne als auch externe Kunden. Interne Kunden sind Mitarbeiter, die Leistungen anfragen. Vgl. Heyden, F. (2005), S. 74.

⁸ Vgl. Heyden, F. (2005), S. 264.

⁹ Vgl. Pfnür, A./Hartmann, S./Pärssinen, M. (2008), S. 24 und Hartmann, S./Lohse, M./Pfnür, A. (2007), S. 45 f..

¹⁰ Vgl. Hinks, J. (2002).

wortliche nicht selten ein unzureichendes Verständnis für die Ziele, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und zukünftige Entwicklung der Nutzer im Kerngeschäft haben, ist anzunehmen, dass die Anforderungen der Nutzer häufig nur unzureichend bekannt sind.

Untersuchungen von HARTMANN/LOHSE/PFNÜR und PFNÜR zeigen darüber hinaus, dass in vielen Non-Property Companies keine Informationen zu den Anforderungen der Nutzer und deren Zufriedenheit vorliegen. Dies bezieht sich sowohl auf die Qualität aber auch Quantität der den Nutzern zur Verfügung stehenden Immobilien als auch auf die ihnen zur Verfügung stehenden immobilienbezogenen Dienstleistungen.¹¹ Die Studienergebnisse lassen folgern, dass immobilienwirtschaftliche Entscheidungen nicht immer in Kenntnis der Nutzeranforderungen getroffen werden. Dass dies nicht zu einer optimalen Leistungserbringung oder gar negativer Beeinflussung dieser führen kann, liegt auf der Hand. Entscheidungen der Immobilienverantwortlichen basieren mangels Informationen zu den Anforderungen der Nutzer dann oft auf kostenorientierten Kennzahlen, wie Investitionskosten pro Quadratmeter, die den Nutzenbeitrag der Immobilien bzw. der immobilienbezogenen Dienstleistungen für die Nutzer nicht berücksichtigen.¹² Um solch nutzerferne Lösungen und deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg aufzuzeigen, gibt es beispielsweise von GENSLER erste Studien in UK und den USA.¹³ Sie untersuchen erstmals eine Verbindung zwischen der Arbeitsplatzqualität und dem Unternehmenserfolg und können einen positiven Zusammenhang nachweisen.¹⁴ Diese und weitere Untersuchungen zur Nutzerzufriedenheit und Produktivität fokussieren ausschließlich auf Büroarbeitsplätze.¹⁵ Im Bereich des CREM, das bei seinen immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen sehr vielschichtig sein muss, fehlen bislang umfassende Untersuchungen.

3. Propositionen

Folgende Propositionen, d.h. erste Vermutungen zu möglichen Ergebnissen der Befragung, sind in der Initiierungs- und Konzeptionsphase erstellt worden:

1. Die effektive und effiziente Bereitstellung von immobilien Betriebsmitteln für den Leistungserstellungsprozess von Unternehmen ist das oberste Ziel im CREM.
2. Die Bedeutung von Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess für den Unternehmenserfolg wird unterschätzt.
3. Je größer der Druck der Kapitalmärkte auf die Unternehmen ist, desto eher steht die Nutzerfunktion im CREM hinter der Eigentümerfunktion zurück.
4. Je größer die Bedeutung der Eigentümerfunktion ist, desto eher gerät das originäre CREM-Ziel (1.) aus dem Blickfeld der Verantwortlichen.
5. Immer dann, wenn die Eigentümerfunktion der Immobilien gegenüber der Nutzerfunktion die Oberhand gewonnen hat, steht die Zentralisierung der CREM-Funktion nutzergerechten Lösungen im Weg, weil in diesem Fall der Informationsaustausch zwischen Nutzer und CREM gering ist.

¹¹ Vgl. Hartmann, S./Lohse, M./Pfnür, A. (2007), S. 56 ff. und Pfnür, A. (2004), S. 334.

¹² Vgl. Beitrag von Lindholm, A. - L./Nenonen, S. (2006) und Hinks, J. (2002), S. 198.

¹³ Vgl. Gensler (2008a) und Gensler (2008b).

¹⁴ Vgl. Gensler (2008a), S. 17 ff. und Gensler (2008b), S. 17 ff.

¹⁵ Vgl. Spath, D./Kern, P./Bauer, W. (2003), Walden, R. (2005), Martin, P. L./Black, R. T. (2006).

-
6. Outsourcing von Leistungen fördert die Nutzerorientierung aufgrund einer höheren Professionalität und einer effizienteren Steuerbarkeit (z.B. mittels Service-Level-Agreements).
 7. Das strategische Steuerungskonzept im CREM entscheidet über den Erfolg von Outsourcingmaßnahmen für den Nutzer.
 8. Erfolgreiche Unternehmen weisen eine höhere Nutzerorientierung auf.
 9. Eine hohe Nutzerorientierung wirkt sich positiv auf weiche unternehmerische Erfolgsfaktoren (Mitarbeiteridentifikation, Mitarbeitermotivation etc.) aus.

Die Korrektheit dieser Vermutungen ist durch die Analyse der Angaben der Teilnehmer zu überprüfen.

4. Methodisches Vorgehen

4.1. Untersuchungskonzept

Die Untersuchung wird entsprechend der vorher festgelegten und zu untersuchenden Propositionen in vier Hauptteile aufgeteilt. Der erste Teil (Teil A) dient der Identifikation der Zielsysteme im CREM. Es werden die aktuellen Herausforderungen des Immobilienmanagements erhoben ebenso wie die des Gesamtunternehmens, die Zielsetzungen und Erfolgsfaktoren. Der zweite Teil (Teil B) gibt Aufschluss über die Berücksichtigung der Nutzeranliegen. Es wird die Bedeutung des Nutzers herausgearbeitet ebenso wie die Erfolge des CREM beim Nutzer. Zudem wird der aktuelle Einsatz von Nutzerzufriedenheitsanalysen untersucht. Der dritte Teil (Teil C) befasst sich mit der Insitutionalisierung des CREM in Bezug auf das Zusammenwirken von CREM und Nutzer sowie der Einschätzung von Outsourcing. Der vierte Teil (Teil D) dient der Abfrage der Strukturmerkmale des Unternehmens und des Portfolios.

4.2. Phasenprozess und zeitlicher Ablauf

Die Projektumsetzung erfolgt in fünf aufeinanderfolgenden Phasen, die der folgenden Einteilung folgen:¹⁶



Abbildung 2: Phasenprozess des Projektes

Während sich die Initiierungs- und Konzeptionsphase sowie die Definitionsphase gemeinsam von der 5. bis zur 9. KW 2010 erstrecken, erfolgt parallel die Identifikation und Kontaktdatenrecherche, sodass die Daten und der Fragebogen zur 10. KW an ein Marktforschungsunternehmen weitergegeben werden können. Die Datenerhebung durch das Marktforschungsinstitut erfolgt im Zeitraum der 10. bis 14. KW 2010. Die Auswertung erfolgt während der 15. und 16. KW, während parallel die Ergebnisdokumentation begonnen und in der 18. KW abgeschlossen werden kann.

Der Projektablauf ist der folgenden Abbildung im Detail zu entnehmen:

¹⁶ In Anlehnung an Diekmann, A. (2009), S.187 ff. und Atteslander, P./Cromm, J. (2008), S. 18 ff..

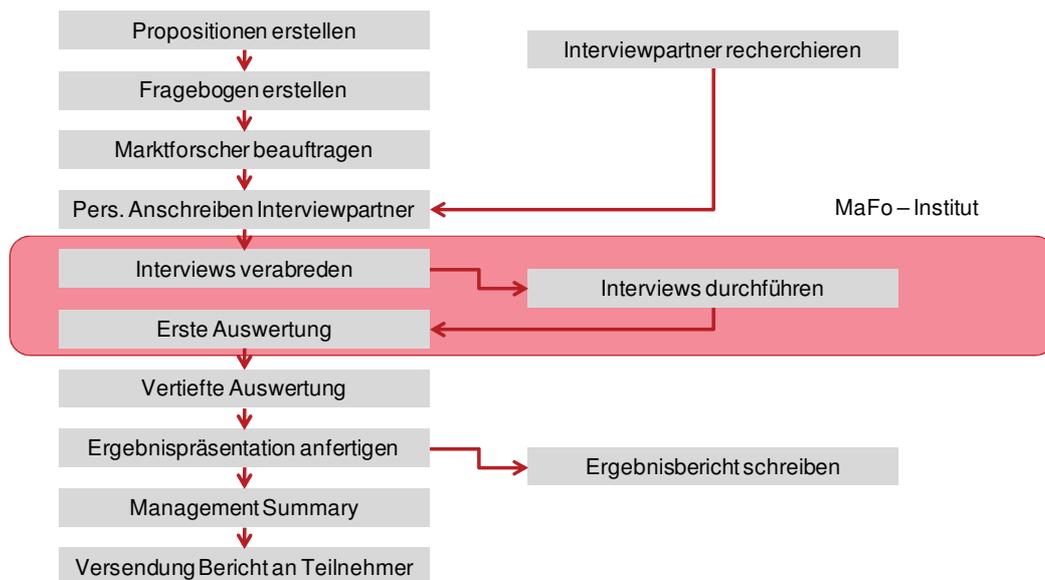


Abbildung 3: Ablauf des Projektes

4.3. Sampling

Die Grundgesamtheit der Studie stellen alle deutschen Unternehmen, Versicherungen und Banken dar, die in den TOP 500 der deutschen Unternehmen (2008) bzw. TOP 50 der Banken (2007) und TOP 30 der Versicherungen (2007) aufgeführt werden. Diese Unternehmenslisten werden von der Axel Springer AG, der WELT GRUPPE Ullstein GmbH und der Berliner Morgenpost angeboten.¹⁷

Zur Gewährleistung der Relevanz der Angaben zum CREM wird ein quantitatives, merkmalsbezogenes Sampling gewählt. Als Zusatzkriterium wird eine Mindestmitarbeiteranzahl von 10.000 Mitarbeitern eingeführt. Nur Unternehmen, Versicherungen und Banken, die dieses Kriterium erfüllen, werden für die Erhebung ausgewählt. Fehlende freiwillige Angaben zu Mitarbeiterzahlen in den entsprechenden Listen werden nachrecherchiert. Tochtergesellschaften werden ggf. aussortiert, wenn die Recherche ergibt, dass die Immobilien zentral gemanagt werden. Ebenso aussortiert werden Unternehmen, deren CREM gemäß eigener Angaben bei der Kontaktdatenrecherche sehr regional/dezentral und dadurch kleinteilig organisiert ist. Damit ergibt sich ein mögliches Sample von 184 Unternehmen.

4.4. Methodik der Erhebung

Als Erhebungsmethode werden Telefoninterviews, die auf einem strukturierten Fragebogen gemäß dem Untersuchungskonzept basieren, verwendet. Die Umsetzung der Telefoninterviews erfolgt mit Hilfe der CAPI¹⁸-Methode durch ein professionelles Call-Center eines Marktforschungsunternehmens. Diese computergestützte Methode ermöglicht aufgrund von eingebundenen Konsistenztests und der direkten Dateneingabe im Zuge des Interviews einen verringerten Erhebungs- und Auswertungsaufwand.¹⁹ Als Gesprächspartner werden die Leiter des Immobilienmanagements, die vorab durch ein Anschreiben auf die Studie und das Thema aufmerksam gemacht wurden, angesprochen. Die durch-

¹⁷ Welt.de – TOP 500 Unternehmen in Deutschland 2008 Premium (Excel plus Bonuspaket) der Axel Springer AG, WELT GRUPPE Ullstein GmbH und Berliner Morgenpost. Das Paket ist online zu beziehen.

¹⁸ Computer Assisted Personal Interviews (CAPI).

¹⁹ Zur CAPI-Methode vgl. Decker, R./Wagner, R. (2002), S. 173 f. und Pepels, W. (1995), S. 206 ff.

schnittliche Interviewdauer betrug abschließend rund 23 Minuten. Die Mehrheit der Fragestellungen ist geschlossen formuliert und gibt eine gerade Antwortskala von 1 bis 6 vor, wobei 1 für ‚stimme voll zu‘ bzw. ‚sehr zufrieden‘ und 6 für ‚stimme überhaupt nicht zu‘ bzw. ‚überhaupt nicht zufrieden‘ steht. Der Vorteil einer geraden gegenüber einer ungeraden Antwortskala, die den Befragten zu einer Tendenzangabe „zwingt“, überwiegt im Zusammenhang der Untersuchung die geführte Kritik, dass dieses „Abrücken von der Mitte“ kein realistisches Bild wiedergebe.²⁰ Neben den intervallskalierten Antwortmöglichkeiten ist eine Verweigerung einer Antwort durch die Optionen ‚keine Angabe möglich‘ oder ‚möchte keine Angabe machen‘ möglich. An sinnvollen Stellen werden vereinzelt die Antwortskalen durch offene Antwortmöglichkeiten ergänzt, um den Teilnehmern Ergänzungsmöglichkeiten zu bieten.

4.5. Konzept der Auswertung

Bei der Auswertung der Daten werden univariate deskriptive Analysemethoden eingesetzt. Die untersuchten Unternehmen werden hierbei in erster Linie mithilfe von Mittelwerten sowie Top-2- und Bottom-2-Boxes analysiert. Für den Top-2-Box-Wert werden die Antworten mit den Ausprägungen ‚stimme voll zu‘ und ‚stimme zu‘ zusammengefasst. Die Ausprägungen ‚stimme nicht zu‘ sowie ‚stimme überhaupt nicht zu‘ werden entsprechend zum Bottom-2-Box-Wert zusammengefasst. Diese Werte werden als Indikator für eindeutig positive bzw. negative Antworten der Interviewten auf die jeweilige Fragestellung interpretiert.²¹ Die folgende Abbildung stellt ein beispielhaftes Lesebeispiel zur Interpretation der Analyseergebnisse dar:

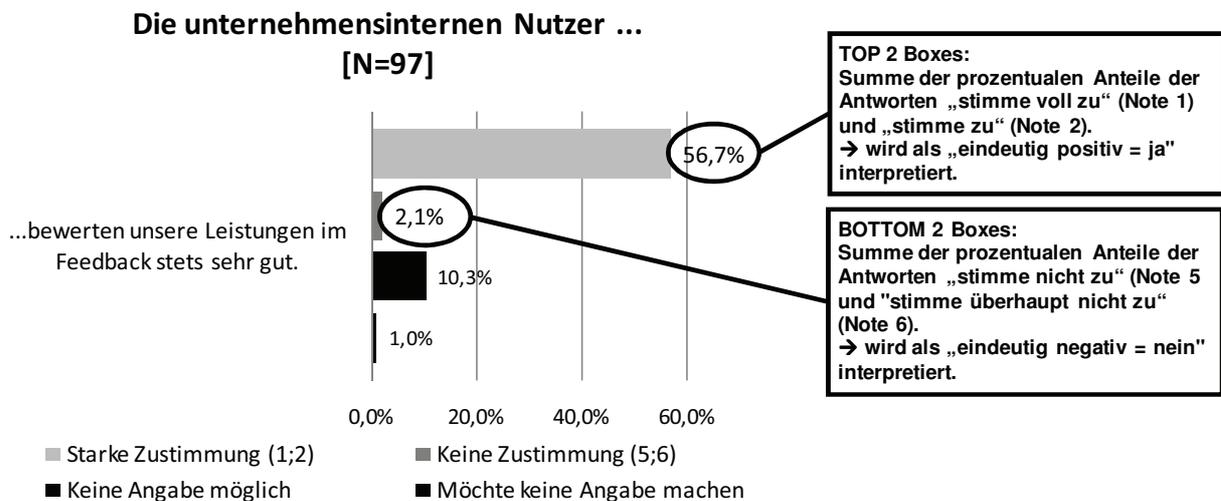


Abbildung 4: Lesebeispiel zur Interpretation der Analyseergebnisse

Zusätzlich wird an gegebener Stelle eine bivariate Analyse durchgeführt, um festzustellen, ob zwischen zwei Variablen Zusammenhänge bestehen. Alle Analysen werden mit Hilfe der Statistiksoftware SPSS Version 18.0.0 (30.07.2009) vorgenommen.

²⁰ Zu den Vor- und Nachteilen von geraden und ungeraden Antwortskalen vgl. Porst, R. (2000), S. 51 ff. und Atteslander, P./Cromm, J. (2008).

²¹ Dieses Analysemaß stammt aus der Kundenzufriedenheitsforschung und hat sich dabei sehr bewährt. Vgl. Morgan, N. A./Rego, L. L. (2006).

5. Charakterisierung der befragten Unternehmen

Insgesamt konnten im angegebenen Erhebungszeitraum 97 Unternehmen befragt werden. Die geographische Verteilung des Gesamtportfolios für die teilnehmenden Unternehmen ist unter Berücksichtigung von 88 Angaben folgendermaßen verteilt: 71,4 % des Portfolios befindet sich in Deutschland,

während sich 16,4 % auf Europa (ohne Deutschland) und 12,2 % auf den Rest der Welt verteilen. Befragt nach der Verteilung des Immobilienbestands nach den unterschiedlichen Nutzungsarten, machten 84 Teilnehmer Angaben, die in der Summe der Angaben zu der in Abbildung 1 dargestellten Verteilung des Bestands führt. Die durchschnittliche BGF²² über alle Teilnehmer beträgt 5.340 Tsd. m².

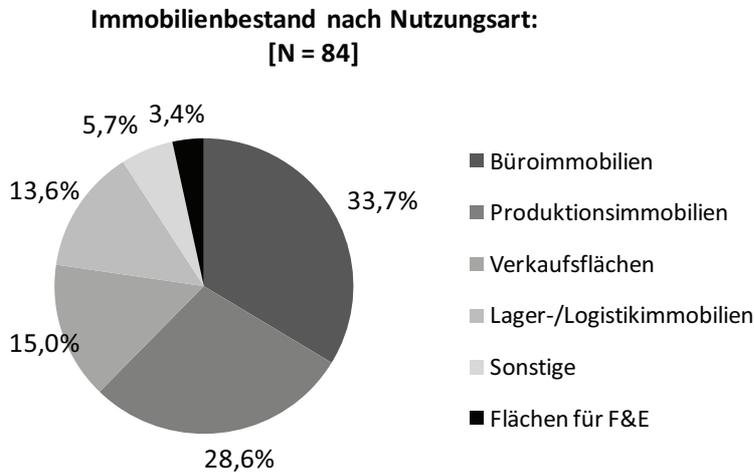


Abbildung 5: Immobilienbestand nach Nutzungsart

Vergleicht man die Verteilung der Branchen mit den Angaben des Statistischen Bundesamtes zu den Wirtschaftszweigen für Gesamtdeutschland, dann fällt auf, dass das produzierende Gewerbe stärker und der Dienstleistungsbereich weniger stark vertreten ist.²³

Von den befragten Unternehmen sind rund 61 % an der Börse notiert.

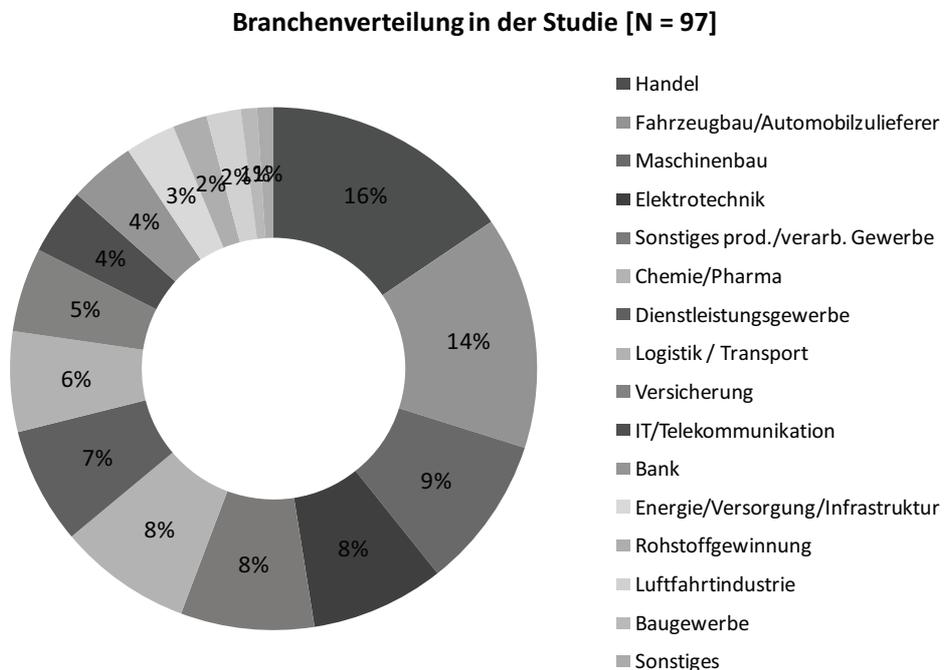


Abbildung 6: Branchenverteilung der teilnehmenden Unternehmen

²² Brutto-Grundfläche nach DIN 277.

²³ Statistisches Bundesamt (2009).

Gemäß dem bereits beschriebenen Auswahlkriterium von mehr als 10.000 Beschäftigten (weltweit) in den Unternehmen für das Jahr 2008, ergibt sich folgende weitere Verteilung:

- 10.000 bis 50.000 Beschäftigte: 70,1 % der befragten Unternehmen
- 50.000 bis 100.000 Beschäftigte: 13,4 % der befragten Unternehmen
- 100.000 bis 250.000 Beschäftigte: 9,3 % der befragten Unternehmen
- über 250.000 Beschäftigte: 7,2 % der befragten Unternehmen

Die regionale Verteilung des Portfolios stellt sich folgendermaßen dar:

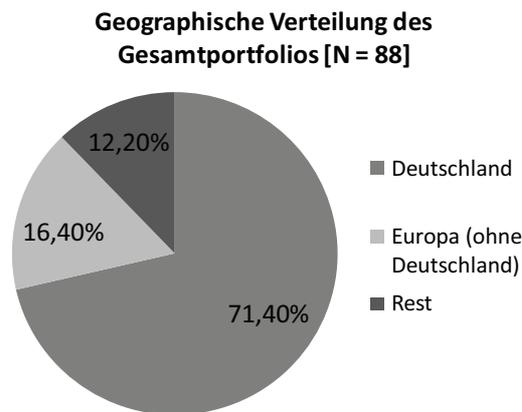


Abbildung 7: Geographische Verteilung des Portfolios

6. Zielsysteme im CREM

6.1. Herausforderungen des Immobilienmanagements und des Unternehmens

Die Leiter der Immobilienabteilungen werden zu Beginn der Befragung gebeten, die fünf wichtigsten Herausforderungen, vor denen das Immobilienmanagement in Ihrem Unternehmen aktuell steht, zu beantworten. Diese Frage ist offen gestellt, sodass eine Vielzahl von 228 verschiedenen Antworten

Rang	Herausforderungen [N = 228]
1	Kostenreduzierung bzw. Kostenkontrolle
2	Ausbau/ Etablierung/ Optimierung CREM
3	Flächenanpassung/ Flächenmanagement
4	Nachhaltigkeit/ energetische Optimierung
5	Werterhaltung

Abbildung 8: Aktuelle Herausforderungen des Immobilienmanagements (offene Frage)

gesammelt werden kann. Diese werden nach ausgiebiger Sichtung und Diskussion in Überkategorien zusammengefasst, um auf diese Weise Herausforderungsschwerpunkte zu erkennen. Die folgende Zusammenstellung zeigt die meist genannten Kategorien.²⁴

Am häufigsten werden Herausforderungen (siehe Abbildung 8) im Bereich der Kostenreduzierung und Kostenkontrolle gesehen. Des Weiteren besteht eine Herausforderung im Ausbau, der Etablierung und Optimierung der CREM-Abteilung im Unternehmen. Auch Flächenanpassungen und das damit einhergehende Flächenmanagement werden häufig benannt. Ein weiterer Bereich ist das aktuell vielschichtig diskutierte Thema der energetischen Optimierung von Gebäuden bzw. deren Nachhaltigkeit. An fünfter Stelle in der Häufigkeitenliste

der Nennungen steht die generelle Werterhaltung der eigenen Immobilien.

Im Vergleich zu den Herausforderungen, denen sich das Immobilienmanagement aktuell gegenüber sieht, werden die CREM-Leiter auch nach den gegenwärtigen Herausforderungen ihres Unternehmens durch die Unternehmensumwelt befragt. Zur Analyse dieser Herausforderungen werden acht Aussagen zur Bewertung vorgegeben (siehe Abbildung 9). Aus Sicht der Befragten liegt die größte Herausforderung des Gesamtunternehmens in der Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und Regeln. 85,6 % der Teilnehmer stimmten dieser Herausforderung zu bzw. voll zu. Parallel dazu stellt sich als zweithäufigst benannte Herausforderung der „war for talents“ dar. 75,3 % der CREM-Leiter nehmen wahr, dass in ihrem Unternehmen die Gewinnung und das Halten der besten Mitarbeiter als augenblickliche Herausforderung gelten. Vergleichbar wichtige Herausforderungen sind die ‚Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch Verbesserung der Lieferantenbeziehungen‘, die ‚Verbesserung des Unternehmensimages in der Öffentlichkeit‘, der ‚Ausbau und die Sicherung der Wettbewerbsposition gegenüber Mitbewerbern‘ und die ‚Erhöhung des Kundennutzens durch Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses von Pro-

²⁴ Die Nennungen wurden unabhängig der Reihenfolge der Angabe durch den Teilnehmer nach Häufigkeit sortiert.

dukten und Dienstleistungen‘ (57-59 %). Vergleichsweise geringere Herausforderungen für das Unternehmen stellen nach Einschätzung der CREM-Leiter die „Generierung von Shareholder Value und der Erfüllung von Kapitalmarktanforderungen“ und auch die „Einwerbung von dringend benötigtem Fremdkapital“ dar. Damit geben die Befragten an, dass die Finance-Themen für ihr Unternehmen gegenwärtig eine vergleichsweise geringere Herausforderung darstellen. Dem gegenüber dominieren Compliance Themen und Themen des Kerngeschäfts auf allen Ebenen.

Mein Unternehmen sieht sich gegenwärtig folgenden Herausforderungen durch die Unternehmensumwelt gegenüber: [N=97]

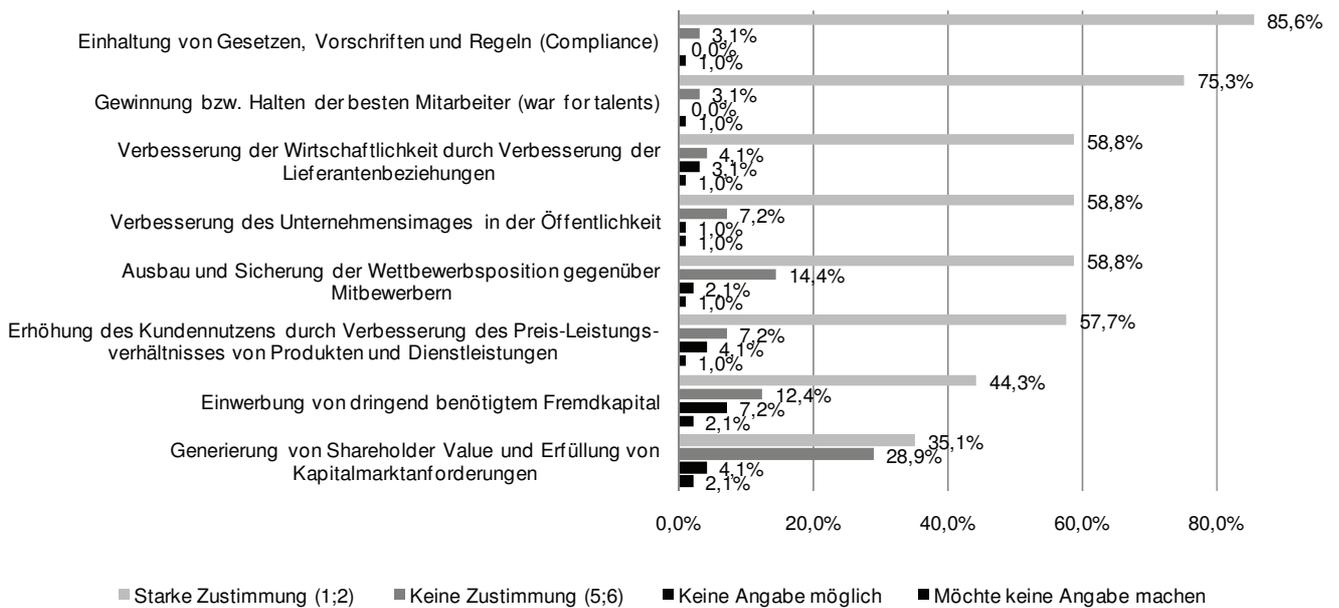


Abbildung 9: Aktuelle Herausforderungen des Gesamtunternehmens

6.2. Ziele des Immobilienmanagements

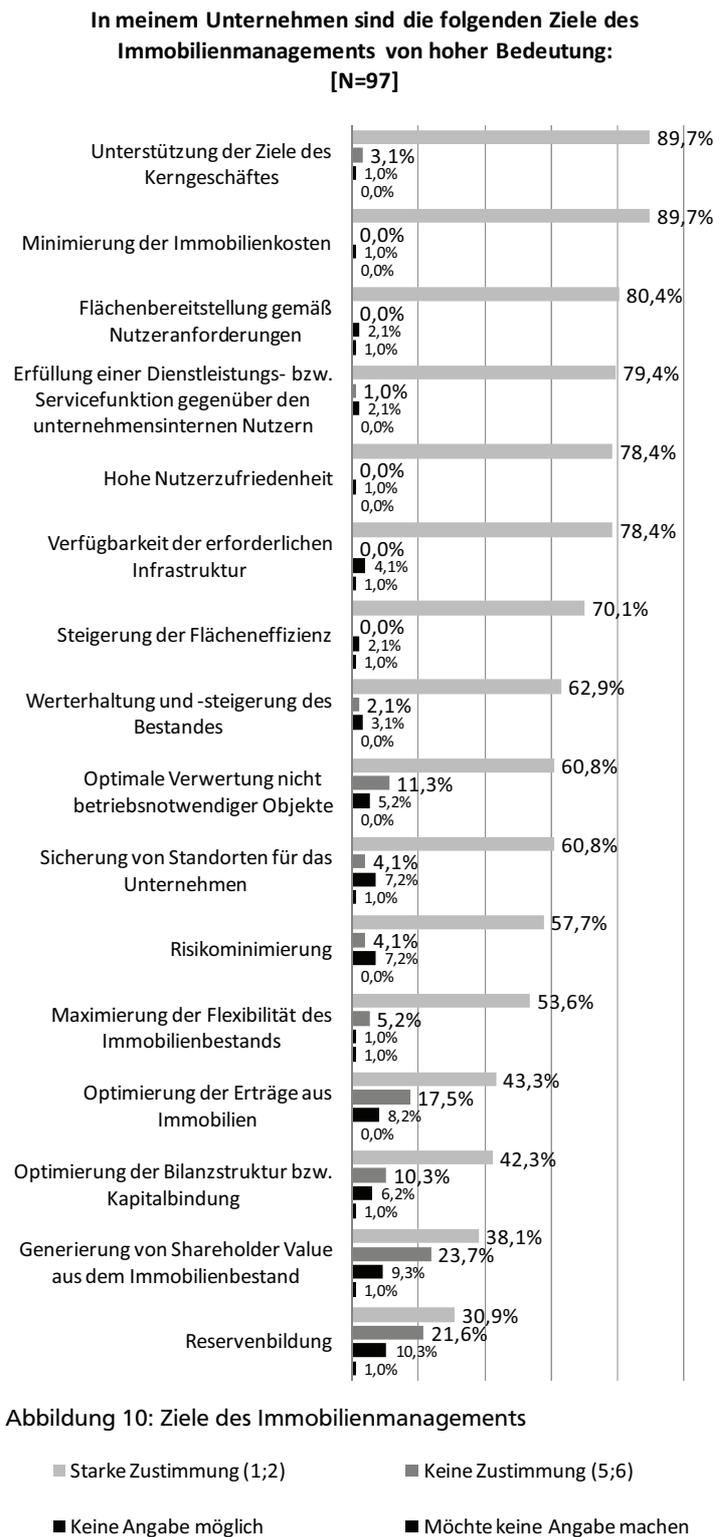
Befragt nach den Zielen des Immobilienmanagements werden die Unterstützung der Ziele des Kerngeschäfts und die Minimierung der Immobilienkosten als Ziel des Immobilienmanagements von 89,7 % als wichtige Ziele genannt. Weitere recht hohe Bedeutung erfahren die nutzerspezifischen Ziele. Neben der Bereitstellung von Flächen gemäß den Nutzeranforderungen und der Erreichung einer hohen Nutzerzufriedenheit geben 79,4 % der Teilnehmer das Ziel an eine Dienstleistungs- und Servicefunktion gegenüber dem Nutzer erfüllen zu wollen. Auch die Gewährleistung der erforderlichen Infrastruktur wird von 78,4 % aktuell als Ziel angesehen.

Eine verbesserte Flächenausnutzung, d.h. gesteigerte Flächeneffizienz, erfährt die siebtstärkste Zustimmung mit 70,1 %. Im Hinblick auf die zuvor genannten nutzerspezifischen Ziele scheint Flächeneffizienz nicht bzw. weniger mit der Nutzerorientierung zu konkurrieren und dieser tendenziell untergeordnet zu sein.

Von etwas mehr als der Hälfte der Teilnehmer (53-63 %), werden die Ziele ‚Werterhaltung und Wertsteigerung des Bestands‘, ‚Optimale Verwertung nicht betriebsnotwendiger Objekte‘, ‚die Sicherung von Standorten für das Unternehmen‘, ‚Risikominimierung‘ und die ‚Maximierung der Flexibilität des Immobilienbestands‘ mit Zustimmung benannt.

Die geringste Zustimmung (30-44 %) und gleichzeitig die höchste Ablehnung (17-22 %) erfahren die Ziele ‚Optimierung der Erträge aus Immobilien‘, ‚Optimierung der Bilanzstruktur bzw. Kapitalbindung‘, die ‚Generierung von Shareholder Value aus dem Immobilienbestand‘ und die ‚Reservenbildung‘. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass der Anteil der Unternehmen, die diese Themen als Ziele angeben, die Anzahl an Unternehmen, die dies als Ziel ablehnen, noch überwiegt.

Es ist deutlich zu erkennen, dass Zielsetzungen aus dem operativen Bereich, wie die Unterstützung der Ziele des Kerngeschäfts und die Minimierung der Immobilienkosten, höchste Priorität noch vor den nutzerspezifischen Zielen (optimale Flächenbereitstellung; Erfüllung einer Dienstleistungs- und Servicefunktion und hohe Nutzerzufriedenheit) erfahren. Das Immobilienmanagement steht ganz im Dienst des Kerngeschäfts und Real Estate Finance-Themen sind als Ziel des Immobilienmanagements weit abgeschlagen.



6.3. Bedeutung des Immobilienmanagements für den Erfolg des Unternehmens

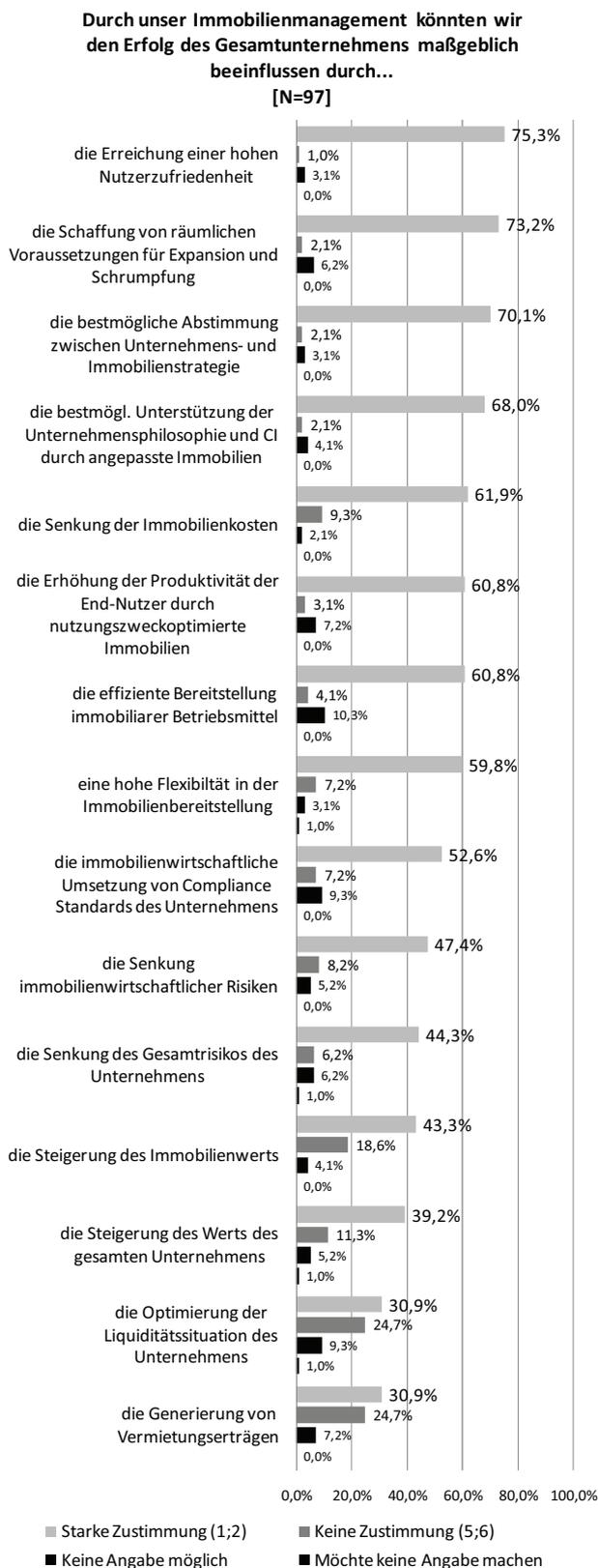


Abbildung 11: Beitrag des Immobilienmanagements zum Erfolg des Unternehmens

Befragt nach dem durch das Immobilienmanagement leistbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg, geben die CREM-Leiter mit einer Mehrheit von 75,3 % der Erreichung einer hohen Nutzerzufriedenheit die größte Zustimmung. Diese Angabe korreliert leicht²⁵ mit der Angabe der CREM-Leiter, dass der ‚war for talents‘ als große Herausforderung des gesamten Unternehmens gesehen wird. Wird vom CREM die Gewinnung bzw. das Halten der besten Mitarbeiter als Herausforderung im Gesamtunternehmen wahrgenommen, dann gehen sie davon aus, dass sie durch die Erreichung einer hohen Nutzerzufriedenheit durch das Immobilienmanagement einen großen Beitrag für das Gesamtunternehmen leisten können. Der Erhöhung der Produktivität der End-Nutzer durch nutzungszweckoptimierte Immobilien als Beitrag des Immobilienmanagements zum Unternehmenserfolg stimmen allerdings nur 60,8 % der Teilnehmer zu.

Den zweitstärksten Beitrag zum Unternehmenserfolg sehen 73,2 % der CREM-Leiter in der Schaffung von räumlichen Voraussetzungen für Expansion und Schrumpfung.

Den drittstärksten Beitrag sehen die Teilnehmer in einer guten Abstimmung der Immobilienstrategie mit der Unternehmensstrategie. Im Vergleich zu der Angabe, dass Compliance die höchste Herausforderung für das Gesamtunternehmen darstellt, schätzen die CREM-Leiter den Beitrag, den das Immobilienmanagement dazu leisten kann, begrenzter ein. Nur 52,6 % sehen hier einen immobilienwirtschaftlichen Beitrag.

Den geringsten Einfluss auf den Unternehmenserfolg sehen die Teilnehmer in der Optimierung der Liquiditätssituation des Unternehmens durch das Immobilienmanagement und in der Generierung von Vermietungserträgen.

²⁵ Korrelation von 0,251 nach Pearson bei einer zweiseitigen Signifikanz von 0,015, d.h. die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (zweiseitig) signifikant.

6.4. Bedeutung des CREM für die Leistung der Arbeitnehmer des Unternehmens

Befragt nach der Einschätzung, um wie viel Prozent die Arbeitsproduktivität gegenüber dem Status quo durch eine verbesserte Immobilienausstattung der Nutzer und immobilienwirtschaftliche Dienstleistungen gesteigert werden kann, wurde im Durchschnitt von den Befragten eine Leistungssteigerung von rund 13 % angegeben. Ein Anteil von rund 35 % der CREM-Leiter konnte oder wollte hierzu allerdings keine Angabe machen, was darauf rückschließen lässt, dass hier eine deutliche Unsicherheit über die Zusammenhänge von Arbeitsproduktivität und das immobile Arbeitsumfeld vorliegt.

Bitte schätzen Sie, um wie viel Prozent die Arbeitsproduktivität durch eine gegenüber dem Status quo verbesserte Bereitstellung von Immobilien und optimale immobilienwirtschaftliche Dienstleistungen im Durchschnitt gesteigert werden kann: [N = 97]

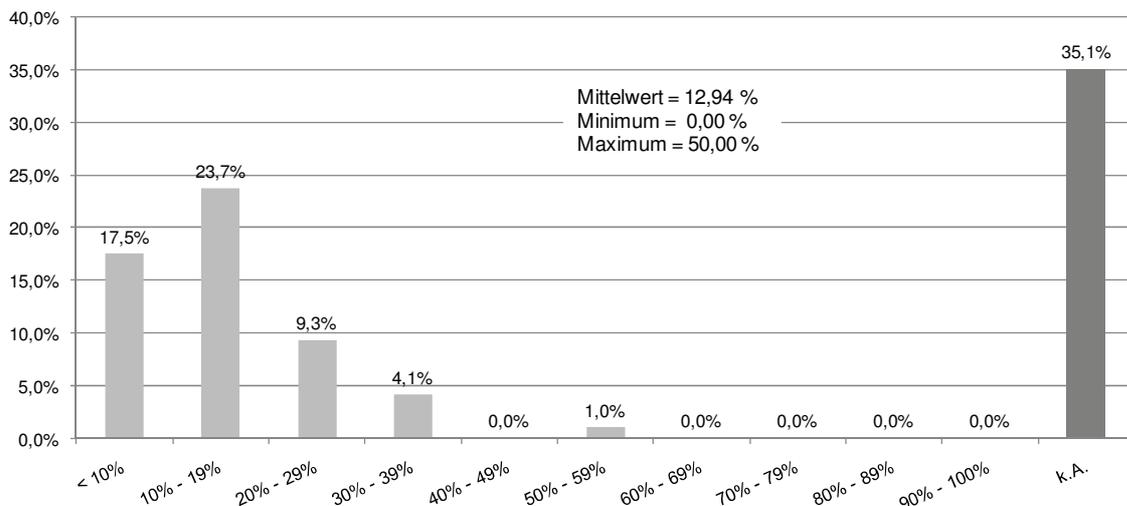


Abbildung 12: Gesteigerte Arbeitsproduktivität durch verbesserte Bereitstellung von Immobilien gegenüber dem Status quo

Exkurs: Beitrag des CREM zum Unternehmenserfolg

Ein kurzes Beispiel soll verdeutlichen, dass die Konsequenzen aus den hier abgegebenen Einschätzungen beachtlich sein können. Angenommen ein Unternehmen hat 10 % immobilienbezogene Kosten, 80 % Personalkosten und 10 % sonstige Kosten, dann würde das Potential aus der Optimierung der Nutzerfunktion des Immobilienmanagements in Bezug auf die Gesamtkosten des Unternehmens 10,4 % betragen (13 % x 80 %). Anders ausgedrückt, durch ein optimiertes Immobilienmanagement ließen sich entweder die Kosten bei gleicher Leistung um über 10 % senken oder aber mit gleicher Kostenverursachung über 10 % mehr Leistungen erbringen. Angesichts der Tatsache, dass das Unternehmen in diesem Beispiel nur 10 % immobilienbezogene Kosten hat, wird schnell deutlich, dass sich eine Investition in ein effektiveres Immobilienmanagement lohnen wird. In diesem stark vereinfachten Beispiel wäre sogar eine Verdopplung der Immobilienkosten noch effizient. Dieses Beispiel erhebt nicht den Anspruch auf eine vollständige und wirklichkeitsnahe Abbildung der Realität des betrieblichen Immobilienmanagements. Die Absicht ist vielmehr, den Effizienz-Hebel zu zeigen, der hinter einer effektiveren Wahrnehmung der Nutzerfunktion steht.

6.5. Zwischenergebnis

Effektive und effiziente Bereitstellung von immobilien Betriebsmitteln für den Leistungserstellungsprozess von Unternehmen ist das oberste Ziel im CREM

Die wichtigsten Einzelziele des Immobilienmanagements sind die Unterstützung der Ziele des Kerngeschäfts (89,7 %) und die optimale Flächenbereitstellung gemäß Nutzeranforderungen (80,4 %) unter Minimierung der Immobilienkosten (89,7 %).

Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess in ihrer Bedeutung noch unterschätzt

Einerseits verfolgen die meisten Unternehmen vor allem Kostenziele (größte Herausforderung des Immobilienmanagement stellt die Kostenminimierung bzw. Kostenkontrolle dar), die eine stärkere Qualitäts- und Nutzerorientierung im Immobilienmanagement unwahrscheinlich werden lässt. Andererseits ist den hier befragten Immobilienmanagern selbst die Bedeutung der Immobilien im Leistungserstellungsprozess sehr wohl klar. Mit dem Ziel, eine Flächenbereitstellung gemäß Nutzeranforderungen erfüllen zu wollen (80,4 %) und als Dienstleister in einer Servicefunktion gegenüber den Nutzern zu agieren (79,4 %) sowie der Einschätzung den größten Beitrag zum Gesamtunternehmenserfolg durch die Erreichung einer hohen Nutzerzufriedenheit (75,3 %) beizutragen, signalisieren die CREM-Leiter, dass die Bedeutung der Immobilie im Leistungserstellungsprozess bekannt ist.

Der Hebel des Immobilienmanagements zur Steigerung der Arbeitsproduktivität ist groß, gleichwohl Unsicherheit über den Umfang vorherrscht

Die Teilnehmer geben an, dass eine Verbesserung in der Bereitstellung der Immobilien gegenüber dem Status quo eine Steigerung der Arbeitsproduktivität um rund 13 % bewirken kann. Eine hohe Enthaltungsquote von 35 % bzgl. einer derartigen Einschätzung belegt zudem eine hohe Unsicherheit mit dem Thema. Der mögliche Hebel, der über optimal angepasste Flächen gemäß den Nutzeranforderungen möglich ist, wird aktuell unterschätzt.

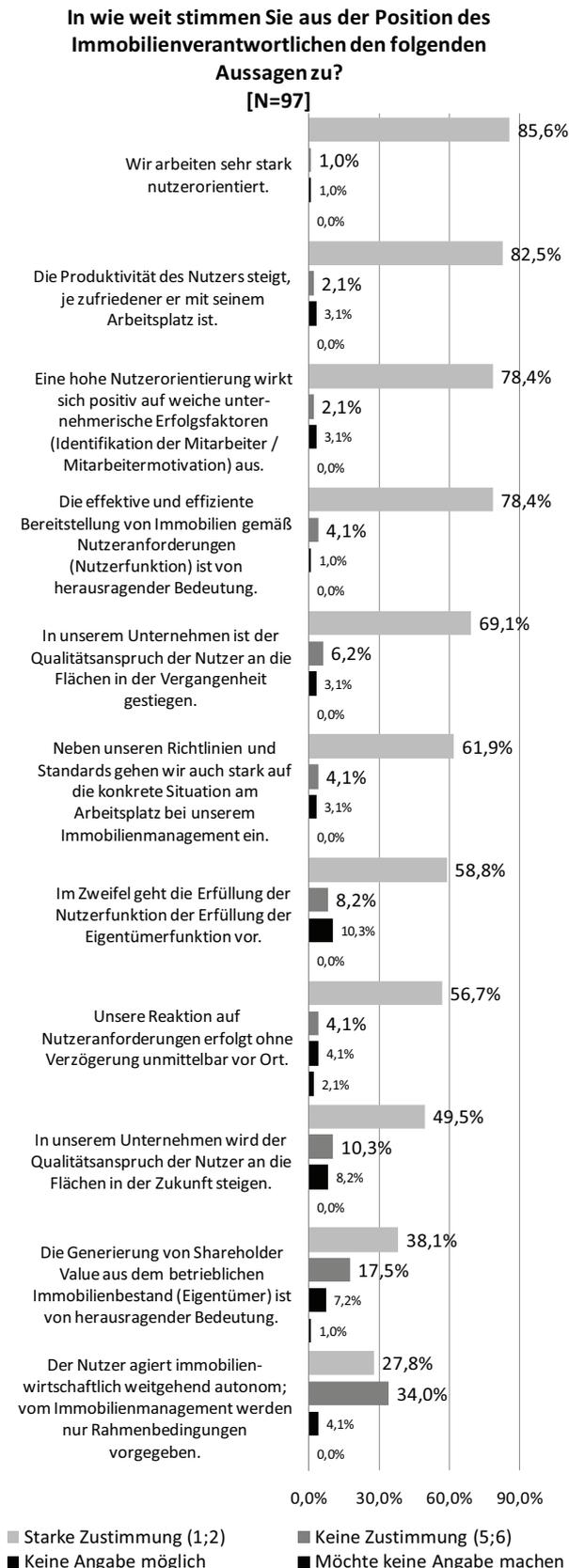
Real Estate Finance Themen stellen gegenwärtig eine vergleichsweise geringe Herausforderung dar

Die Ergebnisse zeigen für die Mehrheit einen Trend hin zur verstärkten Unterstützung des Kerngeschäfts durch optimale Immobilien für den Leistungserstellungsprozess. Real Estate Finance-Themen, die für eine betonte Eigentümerfunktion stehen, sind zum Erhebungszeitpunkt vergleichsweise untergeordnet. Sie erhalten lediglich Zustimmungsqoten zwischen 30-44 % und gar Ablehnungsqoten von 10-22 %.

Auf Unternehmensebene dominieren als Herausforderung zudem Compliance-Themen (85,6 %), wobei der Beitrag, den das Immobilienmanagement hierzu leisten kann, durch die Teilnehmer eher begrenzt eingeschätzt wird. 52,6 % sehen hier einen hohen Beitrag.

7. Berücksichtigung von Nutzeranliegen

7.1. Die Bedeutung des Nutzers für das CREM



Befragt nach der Zustimmung zu elf vorgegebenen Aussagen, die sich mit den direkten Aufgaben des CREM bzw. der Einschätzung des Immobilienverantwortlichen beschäftigen, erfährt die Aussage, dass das CREM sehr nutzerorientiert arbeitet, 85,6 % Zustimmung. Die zweitstärkste Zustimmung wird für die Aussage geäußert, dass die Produktivität der Nutzer steigt, je zufriedener dieser mit seinem Arbeitsplatz ist. Erstaunlich ist, dass 82,5 % der Immobilienverantwortlichen dieser Aussage zustimmen, sich aber bei der vorher gestellten Frage nach der Einschätzung der prozentualen Steigerung 35,1 % enthielten (siehe Seite 20). Dies bestätigt die Vermutung, dass hier eine hohe Unsicherheit über die Wirkungsstärke des Effekts vorliegt.

Insbesondere die Angaben zur Erfüllung der Nutzer- bzw. Eigentümerfunktion sind genauer zu betrachten. Danach befragt, steht die Erfüllung der Nutzerfunktion durch effektive und effiziente Bereitstellung von Immobilien gemäß Nutzeranforderungen mit 78,4 % Zustimmung an vierter Stelle, während die Generierung von Shareholder Value aus dem betrieblichen Immobilienbestand als Merkmal für die Erfüllung der Eigentümerfunktion mit einer Zustimmung von lediglich 38,1 % und gar einer Ablehnung von 17,5 % erst auf dem vorletzten Platz folgt. Dass im Zweifelsfall die Erfüllung der Nutzerfunktion der Erfüllung der Eigentümerfunktion vorgeht, geben 58,8 % der Teilnehmer an. Nur 8,2 % sehen dies nicht so und 10,3 % können keine Angabe machen.

Abbildung 13: Bedeutung des Nutzers für das CREM

7.2. Einsatz von Nutzerzufriedenheitsanalysen

Nutzerzufriedenheitsanalysen sind ein Instrument, um nutzerorientiert zu arbeiten. Auf diese Weise können Probleme der Nutzer rechtzeitig aufgedeckt und ggf. behoben werden, um dem Nutzer eine optimale immobiliare Umwelt für seinen Leistungserstellungsprozess zur Verfügung zu stellen.

Wir führen Nutzerzufriedenheitsanalysen durch:

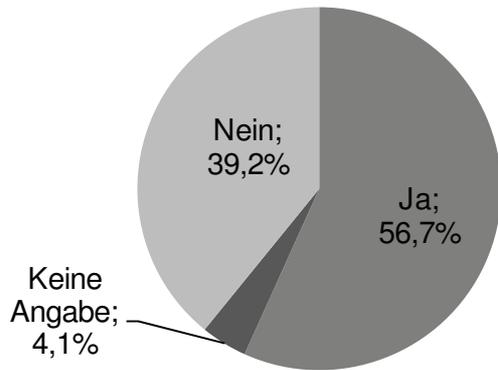


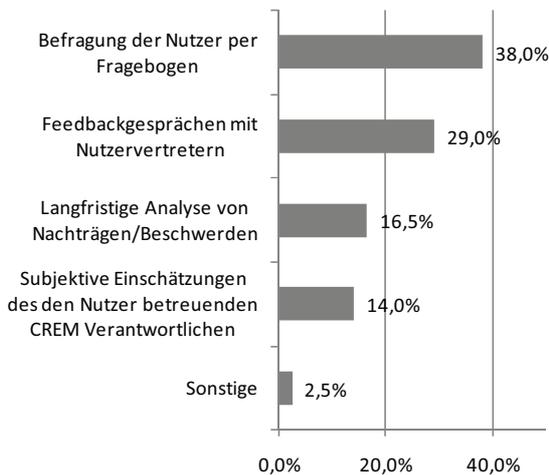
Abbildung 14: Durchführung von Nutzerzufriedenheitsanalysen

durch die Unternehmensvertreter gegebenen Antworten eine langfristige Analyse der Nachträge und Beschwerden erfolgt. Bei 14 % findet eine subjektive Einschätzung durch den CREM-Verantwortlichen statt.

In 56,7 % der befragten Unternehmen werden durch das CREM Nutzerzufriedenheitsanalysen durchgeführt. 39,2 % der Unternehmen führen diese Analyse nicht durch.

In der Subgruppe derer, die bereits Nutzerzufriedenheitsanalysen in ihrem Unternehmen durchführen (55 Unternehmen), wird sich mehrerer verschiedener Methoden bedient (siehe Abbildung 15 links). Vorrangig gilt mit 38 % der Fragebogen als geeignetes Erhebungsinstrument. 29 % führen mit Vertretern der Nutzer anschließende Feedbackgespräche, während bei 16,5 % der

Unsere Nutzerzufriedenheitsanalysen basieren auf... [N = 121]



Unsere Nutzerzufriedenheitsanalyse findet im Durchschnitt im folgenden Turnus statt [N = 55]:

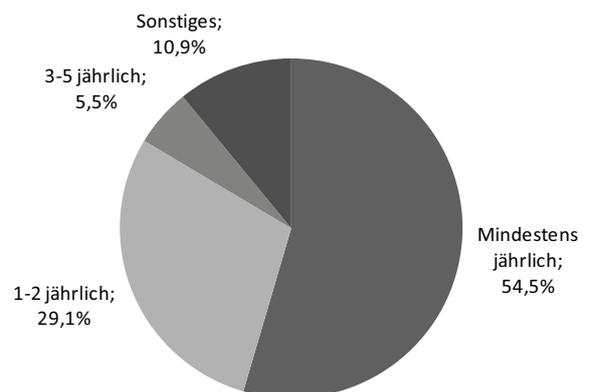


Abbildung 15: Methoden und Turnus der Nutzerzufriedenheitsanalysen

Die von 55 befragten Unternehmen durchgeführten Nutzerzufriedenheitsanalysen finden zu 54,5 % mindestens jährlich und zu 29,1 % in einem Turnus zwischen 1-2 Jahren statt. Damit findet die Mehrheit der Analysen in relativ kurzfristigen Zeiträumen mit einem Rhythmus von unter 2 Jahren statt.

Von den 39,2 % der befragten Unternehmen, die keine Nutzerzufriedenheitsanalyse vornehmen, wird hauptsächlich die fehlende personelle Kapazität zur Durchführung und Auswertung der Nutzerzufriedenheitsanalysen und der Hindernisgrund, dass die Konzernleitung eine Nutzerzufriedenheits-

analyse nicht unterstützt, angeführt. In 9,5 % der Fälle sieht der Befragte selbst keinen Nutzen und in 7,1 % der Fälle wünschen die Nutzer selbst keine Analyse. Fehlende Erfahrung mit Nutzerzufriedenheitsanalysen wird nur von 4,8 % der Befragten als Grund angegeben.

Gründe, warum keine Nutzerzufriedenheitsanalysen stattfinden: [N = 42]

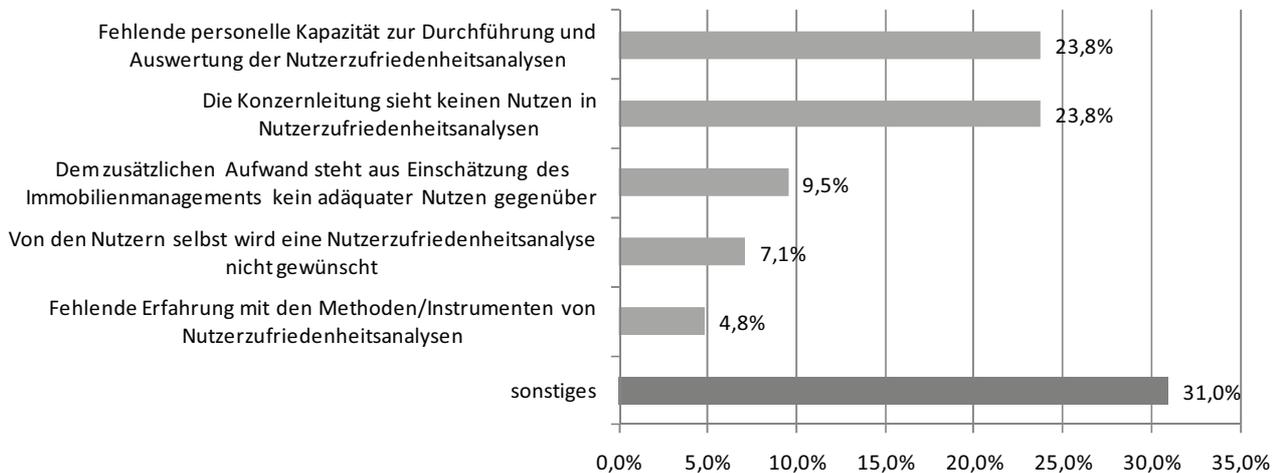


Abbildung 16: Gründe gegen Nutzerzufriedenheitsanalysen

Den Teilnehmern wird auch die Möglichkeit eröffnet freie Angaben für den Grund gegen eine Nutzerzufriedenheitsanalyse zu äußern. Dies wird von der Mehrheit (31 %) wahrgenommen. Im Folgenden sind einige, ausgewählte Antworten, entsprechend der Angabe gegenüber dem Marktforschungsinstitut, angegeben:

- „Der Nutzer hat das zu nehmen, was er bekommt“
- „es ist ständiger Kontakt vorhanden“
- „die melden sich, wenn denen was nicht passt“
- „die Hausverwaltung macht das vor Ort“
- „direkte Ansprache des Nutzers erfolgt an FM“
- „wenn's nicht funktioniert bekommen wir eh die Rückmeldung“

Diese Angaben der befragten Unternehmen lassen im Querschnitt vermuten, dass die Immobilienverantwortlichen den Nutzen nicht erkennen bzw. die Auseinandersetzung mit dem Instrument der Nutzerzufriedenheitsanalyse scheuen.

7.3. Erfolge des CREM beim Nutzer

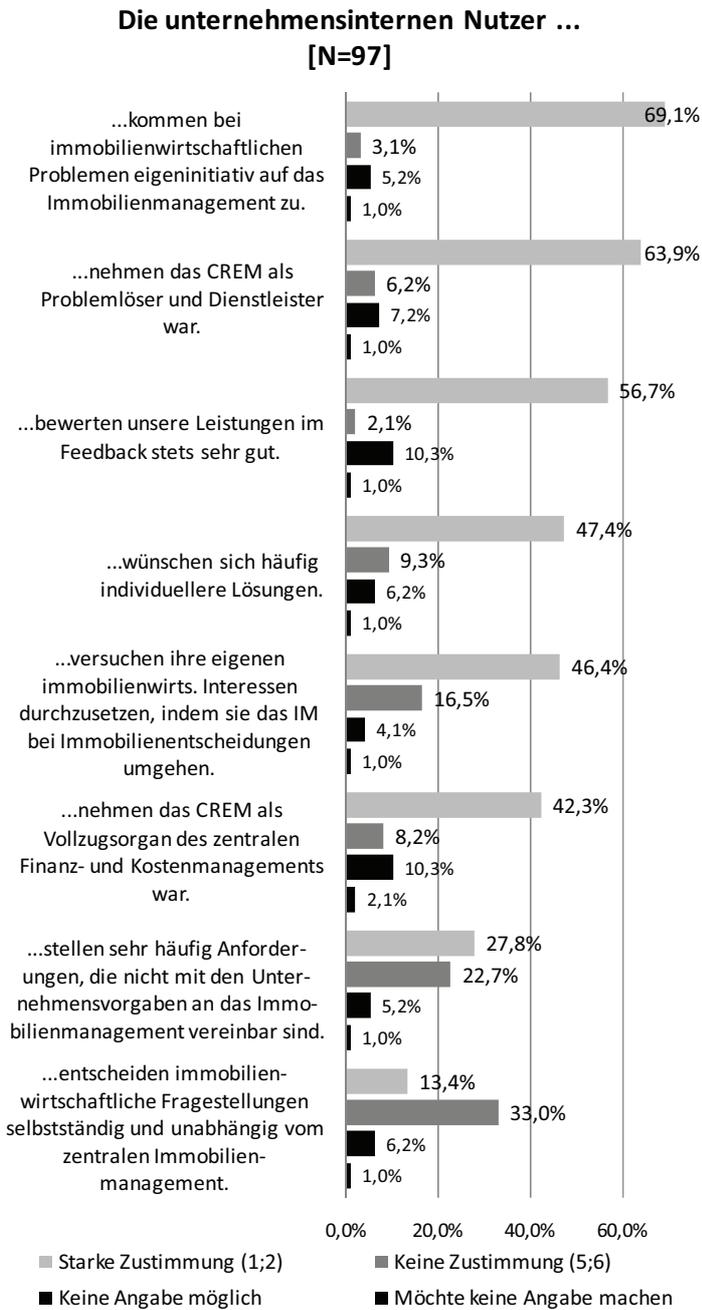


Abbildung 17: Wahrnehmung des CREM

akzeptiert.

Gleichzeitig schätzen 63,9 % der CREM-Leiter, dass das CREM von den unternehmensinternen Nutzern als Problemlöser und Dienstleister wahrgenommen wird, doch lediglich 56,7 % geben an, dass die Leistung des CREM im Feedback stets sehr gut bewertet wird.

Eine Mehrheit von 47,4 % geht zudem davon aus, dass sich die Nutzer häufig individuellere Lösungen wünschen. Der Aspekt, dass die Anforderungen der Nutzer nicht mit den Vorgaben des Unternehmens

Abgefragt wird in der Erhebung zudem, wie die CREM-Leiter die Wahrnehmung ihrer Abteilung durch die unternehmensinternen Nutzer einschätzen. Hierfür werden acht Aussagen vorgegeben, zu deren Beurteilung die Befragten gebeten werden. Während 69,1 % zustimmen, dass die Nutzer bei immobilienwirtschaftlichen Problemen eigeninitiativ auf das Immobilienmanagement zukommen, geben 13,4 % der CREM-Leiter an, dass die Nutzer immobilienwirtschaftliche Fragestellungen selbstständig bzw. unabhängig vom zentralen Immobilienmanagement entscheiden. 46,4 % beobachten zudem, dass durch die Nutzer versucht wird, das Immobilienmanagement zu umgehen, um eigene immobilienwirtschaftliche Interessen besser durchzusetzen. Nur 16,5 % der CREM-Leiter stimmten hier nicht zu. Diese Ergebnisse zeigen deutlich, welches Konfliktpotential in den derzeitigen Immobiliensteuerungssystemen deutscher Unternehmen steckt. In fast jedem zweiten Unternehmen versuchen Nutzer ihre Partikularinteressen durchzusetzen. Geht man davon aus, dass dies erstens hier und da auch gelingt und zweitens diese Interessen im Widerspruch zu den Zielen des Unternehmens stehen, zeigt sich an dieser Stelle noch erheblicher Handlungsbedarf. Offensichtlich wird das Immobilienmanagement nicht immer als Problemlöser und Dienstleister im wahrsten Sinne des Wortes

an das Immobilienmanagement vereinbar sind, wird von den befragten CREM-Leitern sehr unterschiedlich eingeschätzt.

Entgegen der eigenen Einschätzung, dass das CREM sich eher an der Nutzer- als der Eigentümerfunktion orientiert, geben die CREM-Leiter mit 42,3 % Zustimmung an, dass das CREM von den Nutzern als Vollzugsorgan des zentralen Finanz- und Kostenmanagements wahrgenommen wird.

Bei der Frage an die CREM-Leiter, wie zufrieden sie ihre Nutzer mit der Leistung der CREM-Abteilung bezogen auf die Erfüllung ihrer Anforderungen einschätzen, wurde bei keiner Nutzungsart eine Unzufriedenheit angegeben. Die höchste Zufriedenheit von 79,5 % wurde bei F&E-Flächen geäußert, während die CREM-Leiter bei den Büroflächen die geringste Zufriedenheit ihrer Nutzer mit lediglich 54,2 % angaben. Dies lässt vermuten, dass die CREM-Leiter ein Bewusstsein dafür haben, dass insbesondere in der Erfüllung von Anforderungen an Büroflächen in der Vergangenheit nicht in jedem Fall die optimale Leistung bereitgestellt wurde. Die deutlich von 100 %-Zufriedenheit, die mit optimaler Bereitstellung gleichzusetzen wäre, nach unten abweichenden Zufriedenheitsangaben deuten auf ein gravierendes Potential hin. Im Zusammenhang mit den gesetzten nutzerspezifischen Zielen des Immobilienmanagements sind diese Angaben so zu interpretieren, dass man die Anforderungen der Nutzer optimal zur Leistungserstellung erfüllen will, dies aber bisher nur bedingt bieten konnte.

Wie zufrieden sind Ihre Nutzer mit der Erfüllung Ihrer Anforderungen durch das CREM:

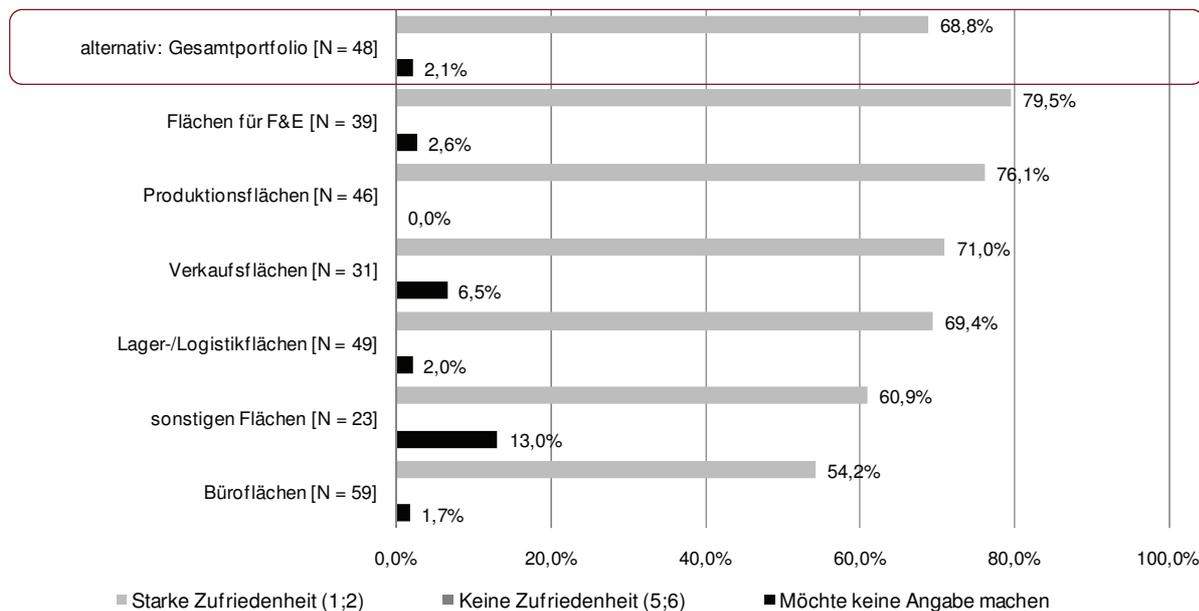


Abbildung 18: Einschätzung der Zufriedenheit der Nutzer gemäß Nutzungsart mit den Leistungen des CREM

Im Vergleich zu Wettbewerbern sehen maximal 46 % der Befragten ihr CREM als besser an (siehe Abbildung 19).

Im Vergleich zu anderen CREM-Abteilungen in Wettbewerbsunternehmen schätzen die Befragten ihre Leistung nur mit 45,5 % als Wettbewerbsvorteil für ihr Gesamtunternehmen ein. Sie sind im Schnitt vergleichsweise eher nicht besser mit IT Systemen ausgerüstet (44,3 %). Sie sind bei der Erfüllung ihrer Aufgaben eher nicht nutzerorientierter als die Mitbewerber (43,3 %) und ebenso eher nicht effektiver und effizienter in der Flächenbereitstellung (40,2 %).

Die Mehrheit der Befragten sieht die Leistung des eigenen CREM zwar vergleichsweise besser an, aber die hohen Enthaltungsquoten sowie die grundsätzlich unter 50 % liegenden Zustimmungsquoten legen die Auslegung nahe, dass die CREM-Leiter in ihrem eigenen Ergebnis durchaus noch Luft nach oben sehen. Um Missverständnissen an dieser Stelle vorzubeugen, sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass der Grund hierfür nicht immer vom CREM-Manager selbst zu verantworten ist. Vielfach fehlen auch die notwendigen Handlungsspielräume in den jeweiligen Unternehmen.

Unser CREM ist... [N=97]

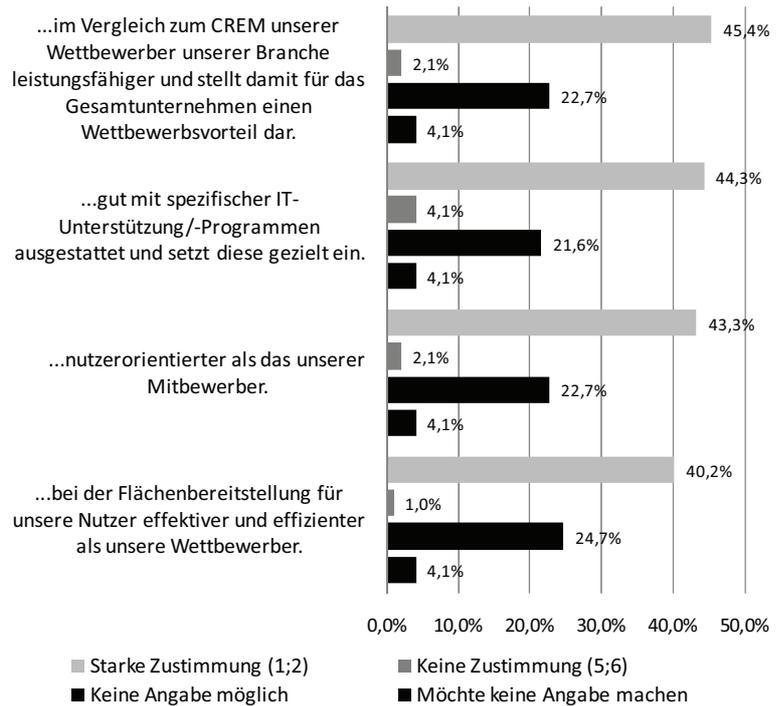


Abbildung 19: CREM im Vergleich zu Mitbewerbern

7.4. Zusammenhang Unternehmenserfolg und Nutzerorientierung

Der Unternehmenserfolg wird gemäß dem state of the art des Corporate Finance anhand der brutto Buy-and-Hold Rendite als Kapitalmarktperformance im Vergleich zur Performance des CDAX betrachtet. Ausführungen zur Methodik sind insbesondere RITTER zu entnehmen.²⁶ Die benötigten Renditen sind am 20.04.2010 per Thomson Datastream²⁷ heruntergeladen worden. Hierbei konnte die Abfrage der Zahlen nur für in Deutschland börsennotierte Unternehmen erfolgen, sodass sich die Auswertung auf eine Anzahl von 46 Unternehmen beschränkt.

Die brutto Buy-and-Hold Rendite zeigt den Unternehmenserfolg in einer mittelfristigen und damit eher nachhaltigen Perspektive.²⁸ Der Wert gibt an, inwieweit das Unternehmen im Vergleich zum CDAX des gleichen Zeitraumes besser bzw. underperformed. Mit dieser Performancekennzahl wird nun unter-

²⁶ Vgl. Ritter, J. R. (1991), S. 8 ff. sowie Loughran, T./Ritter, J. R. (1995) und Lyon, J. D./Barber, B. M./Tsai, C. (1999).

²⁷ Weitere Informationen sind „<http://online.thomsonreuters.com/datastream/>“ zu entnehmen.

²⁸ Die Performancegröße wurde zwar für verschiedene Zeiträume (Jahresperformance (2009), Zweijahresperformance (2008-2009) und Dreijahresperformance (2007-2009) berechnet, nachfolgend werden aber nur die Ergebnisse für die Dreijahresperformance dargestellt.

sucht, ob eine Korrelation zu den Angaben zur Nutzerorientierung durch die CREM-Leiter existiert. Da die Performancekennzahl ordinalskaliert ist, wird die Korrelation nach Spearman²⁹ berechnet. Es zeigen sich insbesondere folgende Ergebnisse:

			f.6.1	f.6.2	f.6.3	f.8.2.7
			Die effektive und effiziente Bereitstellung von Immobilien gemäß Nutzeranforderungen (Nutzerfunktion) ist von herausragender Bedeutung.	Die Generierung von Shareholder Value aus dem betrieblichen Immobilienbestand (Eigentümer) ist von herausragender Bedeutung.	Im Zweifel geht die Erfüllung der Nutzerfunktion der Erfüllung der Eigentümerfunktion vor.	Zufriedenheit der Nutzer mit der Erfüllung ihrer Anforderungen durch das CREM (Gesamtportfolio)
Spearman-Rho	Performance 3 Jahre (2007-2009)	Korrelationskoeffizient	,128	,469**	-,210	,113
		Sig. (1-seitig)	,201	,001	,088	,304
		N	45	43	43	23

** Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (einstufig)

* Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (einstufig)

Abbildung 20: Korrelationsergebnisse

Die Korrelationsergebnisse zeigen keine Korrelation zwischen der Unternehmensperformance und der verstärkten Erfüllung der Nutzerfunktion (f.6.1). Es zeigt sich allerdings ein höchst signifikanter Zusammenhang zwischen einer schlechten 3-Jahres-Performance und der verstärkten Erfüllung der Eigentümerfunktion (f.6.2). D.h. der CREM-Leiter eines in den Jahren 2007-2009 weniger erfolgreichen Unternehmens (Performance unter dem CDAX) gab zum Erhebungszeitpunkt 3/2010 an, dass die Erfüllung der Eigentümerfunktion von großer Bedeutung ist. Weitere Korrelationen können für die Performance und die Bevorzugung der Nutzerfunktion im Zweifelsfall vor der Eigentümerfunktion nachgewiesen werden. Sowohl bei Betrachtung der 3-Jahres- als auch der 2-Jahres-Performance³⁰ zeigt die Korrelation, dass die überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen im Immobilienmanagement stärker an der Nutzerfunktion orientiert sind.

Die Interpretation der Korrelationen darf allerdings nicht missverstanden werden. Positive Korrelationswerte sind in folgender Form zu interpretieren: Wenn ein Unternehmen im Vergleich zum CDAX **underperformed** hat, dann hat der CREM-Leiter eher eine hohe Zustimmung zu der gestellten Frage geäußert. Negative Korrelationswerte sind folgendermaßen zu interpretieren: Wenn ein Unternehmen im Vergleich zum CDAX **besser performed** hat, dann hat der CREM-Leiter sehr wahrscheinlich eine hohe Zustimmung zu der gestellten Frage geäußert.

Damit kann vermutet werden, dass sich in einem erfolgreicherem Unternehmen das Immobilienmanagement im Zweifel eher an der Nutzerfunktion als an der Eigentümerfunktion orientiert (f.6.3) und ein weniger erfolgreiches Unternehmen im Zweifel eher die Eigentümerfunktion durch das Immobilienmanagement erfüllt sehen wollte (f.6.2). Die statistische Analyse bestätigt die Hypothese, dass erfolg-

²⁹ Die Berechnung nach Spearman wird zur Bestimmung von Rangkorrelationskoeffizienten eingesetzt. Vgl. Bamberg, G./Baur, F./Krapp, M. (2009).

³⁰ Die Korrelation von -,269 mit der 2-Jahres-Performance zeigt sich auf dem Niveau von 0,05 signifikant, d.h. die Wahrscheinlichkeit, dass das Ergebnis zufällig entstanden ist, ist kleiner 5 % und damit gering. Die Korrelation der 3-Jahres-Performance kann streng statistisch nicht als signifikant ausgewiesen werden. Sie wäre erst ab einem Niveau von 9 % signifikant. Diese Ausweitung ist unter Berücksichtigung der vielen Einflussfaktoren auf die Unternehmensperformance trotzdem als möglicher Trendhinweis akzeptabel.

reiche Unternehmen eher nutzerorientiertes Immobilienmanagement betreiben und weniger erfolgreiche Unternehmen eher eigentümergeorientiertes Immobilienmanagement.³¹

7.5. Zwischenergebnis

Nutzerorientierung weist noch Luft nach oben auf

Nach eigener Aussage arbeitet das CREM sehr nutzerorientiert (85,6 %). Dabei sehen die Befragten auch ein gewisses Potential, dass ein mit seinem Arbeitsplatz zufriedenerer Nutzer produktiver ist (82,5 %) und seine Identifikation mit dem Unternehmen und damit seine Motivation steigt (78,4 %). Als Instrument zur Kontrolle und Identifikation der Nutzerzufriedenheit nutzen aber lediglich etwas mehr als 50 % Nutzerzufriedenheitsanalysen. Sie bedienen sich als Erhebungsinstrument dem Fragebogen (38 %) oder führen Feedbackgespräche mit Vertretern der Nutzer (29 %). Diese finden mehrheitlich auch in einem nutzerfreundlichen Rhythmus von unter 2 Jahren statt (83,6 %). Andererseits finden in fast der Hälfte der Unternehmen keine Nutzerzufriedenheitsanalysen statt. Die Gründe liegen mehrheitlich im mangelnden Nutzen, den entweder die Immobilienverantwortlichen (ca. 31 %) oder die Konzernleitung (23,8 %) in diesem Instrument sehen. Vielfach fehlt es auch einfach an der personellen Kapazität zur Durchführung und Auswertung (23,8 %).

Unzufriedenheit vermieden, aber von wirklicher Zufriedenheit der Nutzer noch entfernt

Auch wenn, wie im vorangegangenen Kapitel bereits dargestellt, die Nutzerorientierung angestrebt wird, fallen die Zufriedenheitseinschätzungen der befragten CREM-Leiter für ihre Nutzer eher gering aus. Die Befragten geben an, dass die Leistung des CREM lediglich zu 56,7 % im Feedback stets sehr gut bewertet wird. Im Detail sind nur 54,2 % ihrer Büroflächennutzer mit der Erfüllung ihrer Anforderungen durch das CREM zufrieden. Höchste Zufriedenheit geben sie mit 79,5 % für die spezifischen F&E-Flächen an. Im Zusammenhang mit den angegebenen nutzerspezifischen Zielen des Immobilienmanagements sind diese Angaben so interpretierbar, dass das CREM die Anforderungen der Nutzer optimal erfüllen will, dies aber bisher nur bedingt bieten konnte. Da 47,4 % zudem angeben, dass ihre Nutzer häufiger individuelle Lösungen wünschen, besteht an dieser Stelle großer Optimierungsbedarf.

Eigenes Ergebnis im Vergleich zu Mitbewerbern ausbaufähig

Der Aussage, dass die eigene Leistung des CREM im Vergleich zu Wettbewerbern besser ist, wird nie von mehr als 46 % der befragten Unternehmen zugestimmt. Zwar ist dies bei recht hohen Enthaltungsquoten von ca. 20 % noch immer die Mehrheit, aber die Zahlen lassen die Auslegung zu, dass die CREM-Leiter in ihrem eigenen Ergebnis noch Luft nach oben sehen. Gründe hierfür sind im Fehlen von notwendigen Handlungsspielräumen zu vermuten.

³¹ Propedeutischer Hinweis zur richtigen Lesart: Korrelationsergebnisse können keine Aussage zu den Ursache-Wirkungsbeziehungen machen. Sie zeigen lediglich auf, dass es einen Zusammenhang zwischen zwei Größen gibt.

Wahrnehmung des CREM: Vom Nutzer nicht immer als Problemlöser und Dienstleister akzeptiert

Wenngleich 63,9 % der Befragten angeben, dass sie davon ausgehen, dass das CREM als Problemlöser und Dienstleister verstanden wird, beobachten allerdings 46,4 %, dass die Nutzer zur Positionierung ihrer eigenen immobilienwirtschaftlichen Interessen versuchen das Immobilienmanagement zu umgehen. Nur 16,5 % der CREM-Leiter sehen diese Verhaltensweise nicht bei ihren Nutzern. Damit versuchen in fast jedem zweiten Unternehmen die Nutzer ihre Partikularinteressen durchzusetzen, die schlimmstenfalls noch im Widerspruch zu den Unternehmenszielen stehen können. Dieses Ergebnis steht im Zusammenhang mit der Angabe, dass die Nutzer oft das CREM als Vollzugsorgan des zentralen Finanz- und Kostenmanagements wahrnehmen (42,3 %). Dies ist sehr wahrscheinlich eine Folge der starken Zentralisation des CREM, das damit nur schwer die Betreuung der Nutzer vor Ort gewährleisten kann.

Unternehmenserfolg und Nutzerorientierung bedingen sich

Die Auswertungen zeigen, dass in weniger erfolgreichen Unternehmen im Immobilienmanagement die Eigentümerfunktion tendenziell als wichtiger erachtet wird und in erfolgreicheren Unternehmen im Zweifel wahrscheinlich die Nutzerfunktion die Eigentümerfunktion dominiert. Somit bestätigt die statistische Analyse fachkonzeptionell die Vermutung, dass eine stärkere Nutzerorientierung im Immobilienmanagement und ein höherer Unternehmenserfolg miteinander einhergehen.

8. Institutionalisation des CREM

8.1. Abstimmung des Immobilienmanagements mit Nutzern bzw. Geschäftseinheiten

Für die Wahrnehmung der Nutzerfunktion ist von elementarer Bedeutung, ob eine strategische Abstimmung zwischen dem Immobilienverantwortlichen und den Nutzern erfolgt und wenn ja, mit welchem Planungshorizont.

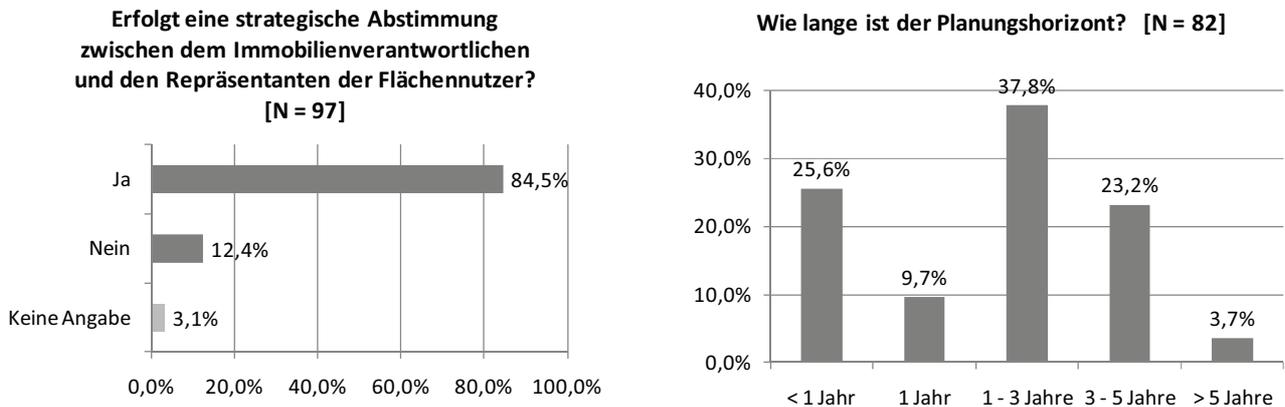


Abbildung 21: Strategische Abstimmung und deren Häufigkeit

Auf die Frage, ob eine strategische Abstimmung mit den Nutzern erfolgt, geben 84,5 % der CREM-Leiter an, dass dies bereits geschieht. In 12,4 % der befragten Unternehmen gibt es keine strategische Abstimmung. 3,1 % der Befragten machen keine Angabe.

Der Planungshorizont für die strategische Abstimmung umfasst mehrheitlich (73,1 %) einen Zeitraum von weniger als drei Jahren. Hiervon fällt ein Anteil von 25,6 % in einen sehr kurzen Planungshorizont von weniger als einem Jahr. Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass der Abstimmungshorizont der Planungen eher taktisch/operativ und weniger strategisch ausgelegt ist.

8.2. Bedeutung und Einsatz von Client bzw. Customer Relationship Management im Immobilienmanagement

Client/Customer Relationship Management (CRM), im weiteren Sinne definiert als Steuerungselement zur Erreichung einer hervorragenden Auftraggeber- und Auftragnehmer-Beziehung, kann zur optimalen Abstimmung zwischen dem Immobilienverantwortlichen und den Nutzern beitragen. Zu den Kernaufgaben des Immobilien-CRM zählen ein besseres Verständnis der Strategien, Ziele, Herausforderungen und Arbeitsabläufe der Immobiliennutzer ebenso wie die proaktive Entwicklung von Strategien und Handlungsoptionen, die den Anforderungen der Nutzer entsprechen. Schließlich muss es die Anforderungen der Nutzer und die Ziele des Gesamtunternehmens ausbalancieren.

In 49,5 % der befragten Unternehmen ist das Immobilien-CRM schon als wichtiges Element erkannt worden. 20,6 % messen ihm im betrieblichen Immobilienmanagement gar keine Bedeutung zu.

37,1 % der Befragten geben an, dass das Immobilien-CRM schon aktiv in ihrem Unternehmen praktiziert wird. In 23,7 % der Unternehmen findet es definitiv keine Anwendung. Die Mehrheit allerdings beantwortet die Frage nach dem aktiven Praktizieren von CRM mit den mittleren Kategorien 3 und 4, die nicht in den TOP-2-Box und BOTTOM-2-Box Werten abgebildet werden.

Die Frage nach der Einführung bzw. einem möglichen Ausbau des CRM im Immobilienmanagement wird von 35,1 % mit Zustimmung beantwortet, während 21,6 % keine Einführung bzw. Ausbau erwarten. 11,3 % konnten hierzu keine Angabe machen.

In unserem Unternehmen...[N=97]

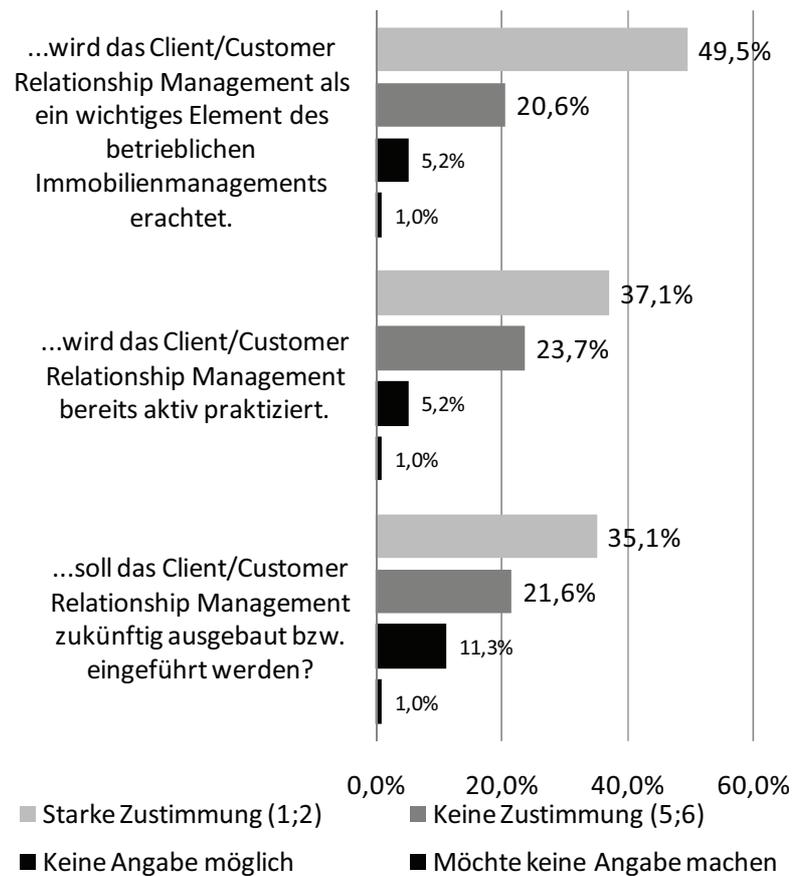


Abbildung 22: Bedeutung und Einsatz des Immobilien-CRM

Das Potential des Immobilien-CRM zur Verbesserung der nutzerorientierten Leistung des CREM, d.h. des CREM als Dienstleister für die Nutzer, scheint zwar von einigen Immobilienverantwortlichen erkannt, aber die große und damit kritische Masse für den breiten Einsatz scheint noch nicht erreicht zu sein, zumal rund ein Fünftel dem Client/Customer-Relationship-Management als Element im Immobilienmanagement aktuell keine Bedeutung zumisst.

8.3. Verrechnung von Mietpreisen und immobilienwirtschaftlichen Leistungen

Der Einsatz von Verrechnungspreisen im Steuerungssystem des Immobilienmanagements soll der Vermeidung von ineffizienter Flächennutzung oder ineffizienter Inanspruchnahme der Leistungen des Immobilienmanagements dienen.³² Die Einführung von Verrechnungspreisen ist insbesondere auch Ausdruck einer stärker am Shareholder Value orientierten Steuerung des Immobilienbestands.

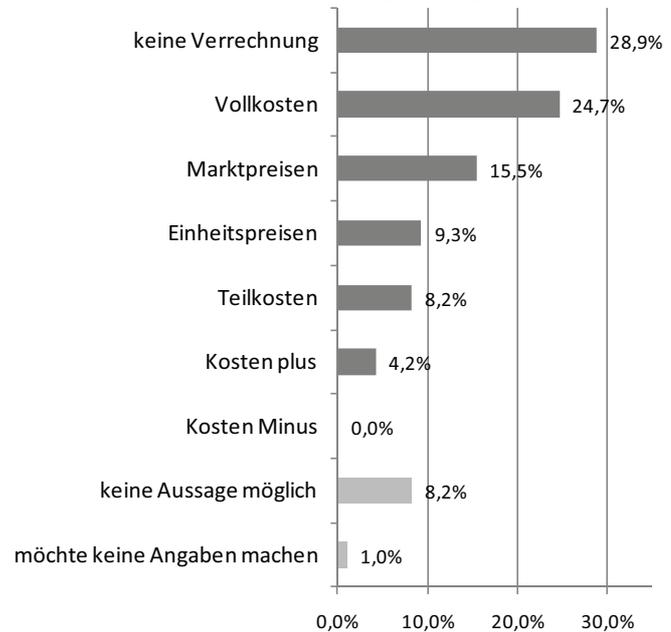
Die innerbetriebliche Verrechnung immobilienwirtschaftlicher Leistung findet bei 61,9 % der befragten Unternehmen statt. 28,9 % machen von internen Verrechnungsmechanismen keinen Gebrauch und 9,2 % können oder wollen keine Aussage machen.

Werden die Leistungen des Immobilienmanagements den Nutzern in Rechnung gestellt, dann erfolgt dies zu 24,7 % auf Vollkostenbasis. Marktpreise dienen zu 15,5 % als Berechnungsbasis. Verrechnungspreise in Form von Einheitspreisen, Teilkosten und Kosten-Plus werden zu 9,3 %, 8,2 % bzw. 4,2 % eingesetzt und kommen damit vergleichsweise selten zum Einsatz.

Bei der innerbetrieblichen Berechnung von Mieten stellen 75,3 % der Immobilienabteilungen den Nutzern die Flächen in Rechnung. Als häufigste Verpreisungsbasis wird der Marktpreis mit 30,9 % verwendet, gefolgt vom Ansatz der Vollkosten mit 25,8 %. Die Verrechnung mit Hilfe von Einheitspreisen (9,3 %), Kosten-Plus (6,2 %) und Teilkosten (3,1 %) findet auch hier eher selten Verwendung.

Eine kleine Minderheit von 12,4 % der befragten Unternehmen stellen die genutzten Flächen überhaupt nicht ihren Nutzern in Rechnung und 12,3 % der befragten wollten bzw. konnten keine Aussage machen.

In unserem Unternehmen werden die Leistungen des Immobilienmanagements den internen Nutzern in Rechnung gestellt auf Basis von: [N = 97]



In unserem Unternehmen zahlen die internen Nutzer Miete für die genutzte Fläche auf Basis von: [N = 97]

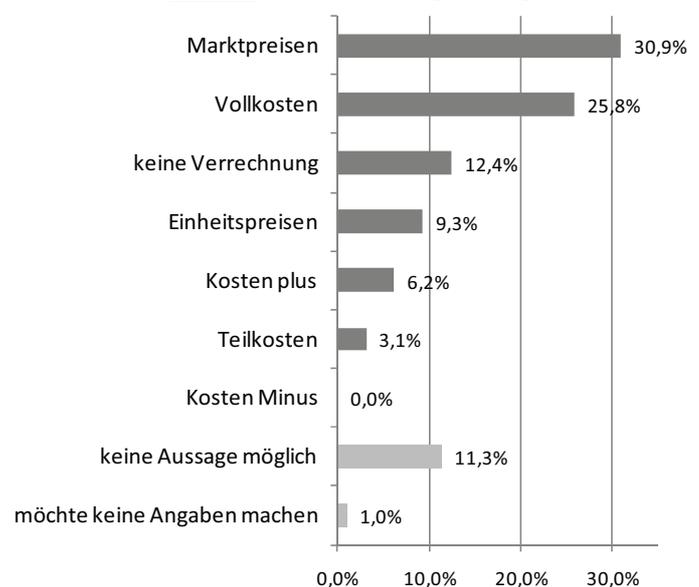


Abbildung 23: Innerbetriebliche Verrechnung von immobilienwirtschaftlichen Leistungen und genutzten Flächen

³² Vgl. Hartmann, S./Lohse, M./Pfnür, A. (2007).

Im Vergleich zu den vorausgegangenen Studien zeigt sich, dass die Verwendung von Verrechnungspreisen im betrieblichen Immobilienmanagement im letzten Jahrzehnt deutlich zugenommen hat. Hier kommt zum Ausdruck, dass der Wunsch nach Steuerungsmöglichkeiten im Finanz- und insbesondere im Kostenbereich, eine leistungsfähige IT-gestützte Immobilienkostenrechnung vorausgesetzt, vergleichsweise einfach umsetzbar ist.

8.4. Outsourcinggründe und Potentiale

Outsourcing ist grundsätzlich ein wichtiges Gestaltungselement der Organisation immobilienwirtschaftlicher Aufgaben. Vorausgegangene Studien haben gezeigt, dass im letzten Jahrzehnt der Umfang des Outsourcings bei gleichzeitiger Zentralisierung immobilienwirtschaftlicher Verantwortung erheblich zugenommen hat.

Die Entscheidung zum Outsourcen von immobilienwirtschaftlichen Aufgaben wird aus unter-

Outsourcing von operativen Aufgaben im Gebäude- und Facilitymanagement... [N=97]

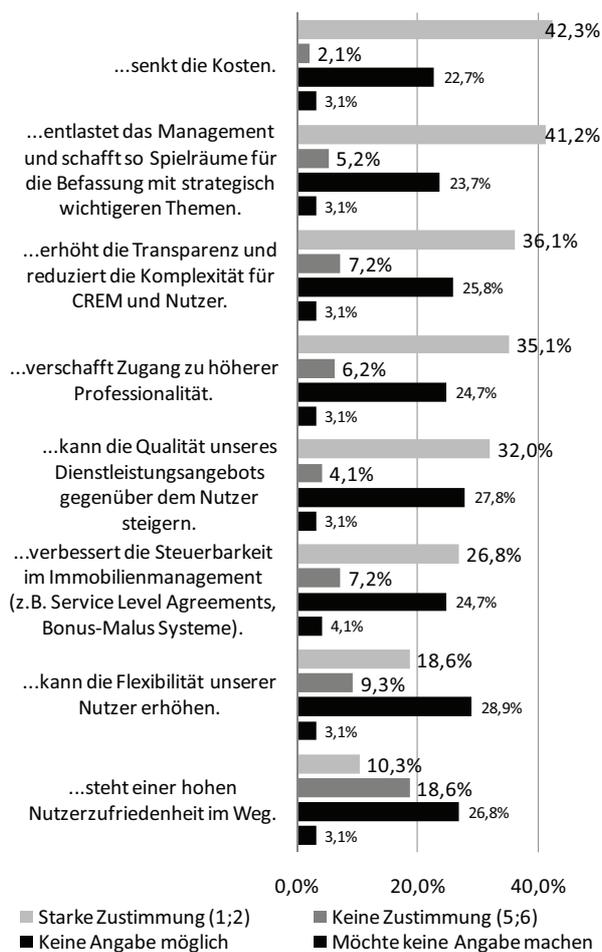


Abbildung 25: Outsourcing im Gebäude und Facility Management

Wenn Sie outsourcen ist Ihre Hauptintention...[N=97]

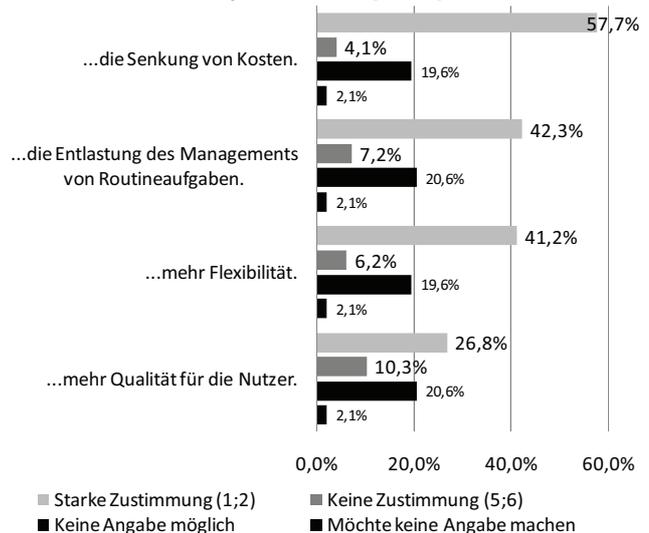


Abbildung 24: Outsourcinggründe

schiedlichen Gründen angegangen. So geben 57,7 % der befragten Unternehmen an, dass sie bei der Entscheidung zum Outsourcen die Senkung von Kosten zum Ziel haben. Für 42,3 % stellt die Entlastung des Managements von Routineaufgaben und für 41,2 % die verbesserte Flexibilität den Hauptgrund zum Outsourcen dar. Mit der geringsten Zustimmung von 26,8 % und gleichzeitig der höchsten Ablehnung von 10,3 % stellt die Verbesserung der Qualität für die Nutzer nur einen geringen Grund zum Outsourcen für die befragten Unternehmen dar.

Die konkreter auf das Gebäude und Facility Management (FM) bezogenen Ergebnisse weisen die gleiche Tendenz auf. Auch hier wird vorrangig davon ausgegangen, dass Outsourcing die Kosten senkt, aber eher nur mäßig zur Nutzerzufriedenheit beiträgt bzw. die Flexibilität der Nutzer erhöht.

10,3 % der Befragten geben gar an, dass Outsour-

cing von FM einer hohen Nutzerzufriedenheit im Weg steht. Dem widersprechen 18,6 %, sodass die Mehrheit der Befragten sich hier unsicher zeigt.

Neben der Kostensenkung sehen die Befragten auch eine Entlastung des Managements, welches sich dadurch eher strategischer ausrichten kann. Zudem gehen 36,1 % davon aus, dass die Transparenz zunimmt, die Komplexität für das CREM und die Nutzer reduziert wird und eine höhere Professionalität (35,1 %) Einzug erhält.

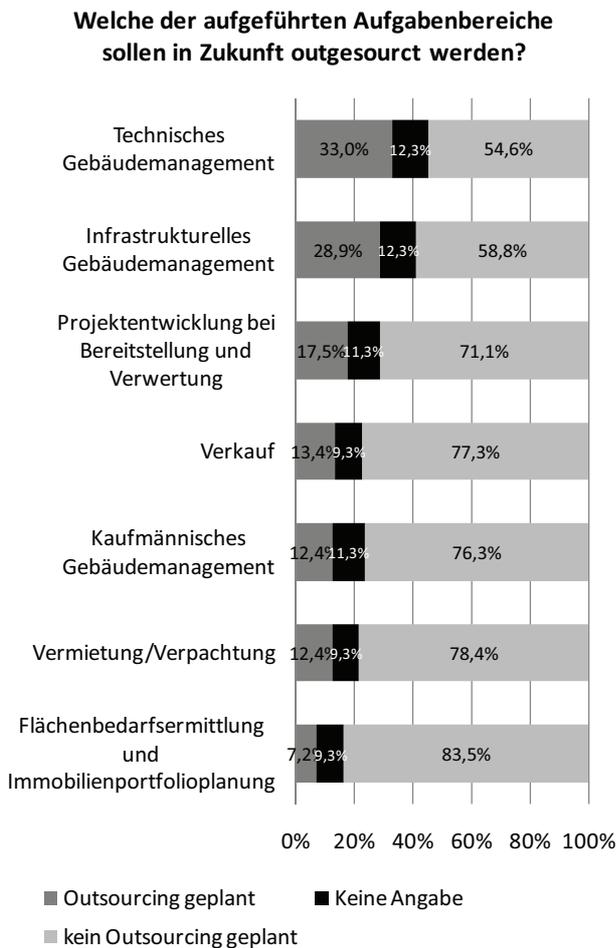


Abbildung 26: Outsourcingpotential

Insbesondere bei den Bereichen mit höherer Outsourcingbereitschaft, wie dem technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement und der Projektentwicklung bei Bereitstellung und Verwertung, zeigt sich ein Trend hin zur Inanspruchnahme von Dienstleistern. Eher weniger wird das kaufmännische Gebäudemanagement in die Hände eines Dienstleisters gegeben. Dies kann in der Angst vor Informations-, Kompetenz- und Steuerungsverlust und vor ungewollter Dateneinsicht begründet liegen.

³³ Vgl. Pfnür, A./Hartmann, S./Pärssinen, M. (2008), S. 31.

Outsourcing Potential wird von den befragten Unternehmen vorrangig im technischen bzw. infrastrukturellen Gebäudemanagement (33 % bzw. 28,9 %) gesehen. Dies ist insbesondere erstaunlich, da diese Angaben bereits vor einigen Jahren schon in vergleichbaren Studien³³ beinahe identisch waren und man eigentlich vermuten könnte, dass dieser Bereich bereits angegangen und damit „ausgeschöpft“ wurde. Die geringste Bereitschaft zum Outsourcing besteht naturgemäß bei den hochspezifischen Schlüsselfunktionen der Flächenbedarfsermittlung und Immobilienportfolioplanung.

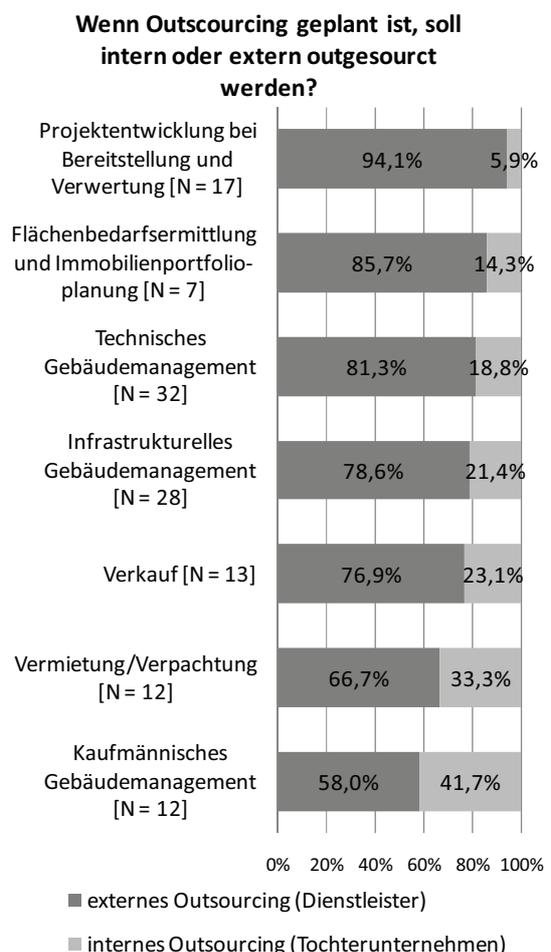


Abbildung 27: Internes oder externes Outsourcing

8.5. Zwischenergebnis

Abstimmung mit dem Nutzer erfolgt eher taktisch/operativ denn strategisch

Die Befragung zeigt, dass mehrheitlich (84,5 %) zwar Abstimmungen zwischen dem Immobilienverantwortlichen und den Flächennutzern erfolgen, diese aber eher von taktisch-kurzfristigerer operativer und wenig strategischer Natur sind. Rund 25 % geben einen Planungshorizont von weniger als einem Jahr an. Ein Planungshorizont von bis zu drei Jahren liegt bei 73,1 % der Unternehmen vor.

Potential des Immobilien Client Relationship Management noch nicht erkannt

Geringe Einsatz findet das immobilienbezogene Client/Customer-Relationship-Management als Element zur verbesserten Abstimmung zwischen den Immobilienverantwortlichen und den Nutzern (37,1 %). Die Vorteile des verbesserten Verständnisses der Strategien, der Ziele und Herausforderungen sowie der Arbeitsabläufe der Immobiliennutzer ebenso wie die Unterstützung bei der Entwicklung von Strategien und Handlungsoptionen, die den Anforderungen der Nutzer entsprechen, sind als Vorteile von maximal 50 % der Befragten erkannt. Gar 20 % misst dem CRM im Immobilienmanagement gar keine Bedeutung zu. Damit scheint die kritische Masse derer, die die Vorteile des Immobilien-CRM schätzen, noch nicht erreicht zu sein, um einen breiten Einsatz des Instrumentes anzustoßen.

Steuerungsmöglichkeiten über den Ansatz von Verrechnungspreisen nehmen zu

Im Vergleich zu vorangegangenen Studien hat die Verwendung von Verrechnungspreisen für immobilienwirtschaftliche Leistungen (61,9 %) und als Miete für die genutzte Fläche durch die Nutzer (75,3 %) zugenommen. Daraus ist schlusszufolgern, dass eine Steuerung über die Kosten vergleichsweise – die Ausstattung mit einer leistungsfähigen IT vorausgesetzt – einfach umzusetzen ist.

Die Beweggründe für Outsourcingentscheidungen sind kritisch zu hinterfragen

Outsourcingentscheidungen werden vor allem aus Kostengründen getroffen (57,7 %). Dieses Ergebnis bestätigt, dass sich ein weit verbreiteter Irrglaube vorausgegangener Outsourcinggründe auch im Immobilienmanagement zu wiederholen scheint. Gleichgültig in welchem Aufgabengebiet (z.B. IT, Logistik, Buchhaltung) hat sich gezeigt, dass Outsourcing nur im Ausnahmefall die Kosten signifikant senken kann. Vielmehr erhöht das Outsourcing die Effizienz über den „Zugang zu bester Qualität“, die „Entlastung des Managements von Routineaufgaben und die Konzentration auf das Kerngeschäft“, die „Erhöhung der Termintreue“, den „Transfer von Risiken“ sowie die Erhöhung der Flexibilität. Falsche Erwartungen über die Leistungsfähigkeit des Outsourcings führen vermutlich auch im CREM-Bereich zu Enttäuschungen.

Mehr Qualität für die Nutzer bzw. eine höhere Nutzerzufriedenheit wird dem Outsourcing nur in geringerem Umfang zugetraut (26,8 %). Hier scheinen die Dienstleister aktuell in der Situation des Beweisführers zu sein, dass sie ein optimiertes Kosten-Nutzen-Verhältnis für die ihnen übertragenen Aufgaben bieten können. Die Proposition, dass Outsourcing von Leistungen die Nutzerorientierung aufgrund einer höheren Professionalität und einer effizienteren Steuerbarkeit (z.B. mittels Service-Level-Agreements) steigert, kann durch die Einschätzungen der CREM-Leiter derzeit nicht bestätigt werden.

Outsourcingpotential der letzten Jahre unverändert

Das größte Outsourcingpotential wird im technischen (33 %) und infrastrukturellen (28,9 %) Gebäudemangement gesehen. Damit sind die Angaben im Vergleich zu älteren Studien wenig verändert. Dies überrascht, da eigentlich zu vermuten war, dass dieser Bereich eigentlich bereits angegangen bzw. damit schon „ausgeschöpft“ wurde.

9. Strukturmerkmale des Unternehmens und Portfolios

9.1. Einfluss von Personen bzw. Personengruppen auf das CREM

Wie bereits an den Angaben zu den gegenwärtigen Herausforderungen des Immobilienmanagements erkennbar ist, muss sich das CREM als effektive Organisationseinheit in vielen Unternehmen erst noch etablieren. Wenngleich hier schon Fortschritte erreicht worden sind, stellt sich die Frage, wer bzw. welche Personengruppen den stärksten Einfluss auf das CREM und dessen Arbeit hat bzw. haben.

Mit einer großen Mehrheit von 87,6 % geben die befragten CREM-Leiter einen starken Einfluss durch das Top Management an. Ein mit 48,5 % geringerer, aber immer noch starker, Einfluss wird dem Mittleren Management bescheinigt.

Erstaunlicherweise zeigt sich, dass trotz der vermehrten Zielsetzung einer stärkeren Nutzerorientierung der End-Nutzer lediglich bei 41,2 % der CREM-Leiter einen starken Einfluss und bei 23,7 % überhaupt keinen Einfluss hat.

Kunden, Shareholder, Betriebsrat und Behörde liegen in ihrem Einfluss (16,5-23,7 %) deutlich dahinter und werden mehrheitlich eher als nicht einflussreich angegeben (26,8-41,2 %). Den geringsten Einfluss haben die Lieferanten (4,1 %), aber auch die Öffentlichkeit (10,3 %). Als „Sonstige“ mit starkem Einfluss werden u.a. ‚Eigentümer‘, ‚Familie‘ und ‚Stiftungsrat‘ benannt.

Bitte geben Sie an, welche Personen/-gruppen besonders starken Einfluss auf das CREM haben: [N=97]

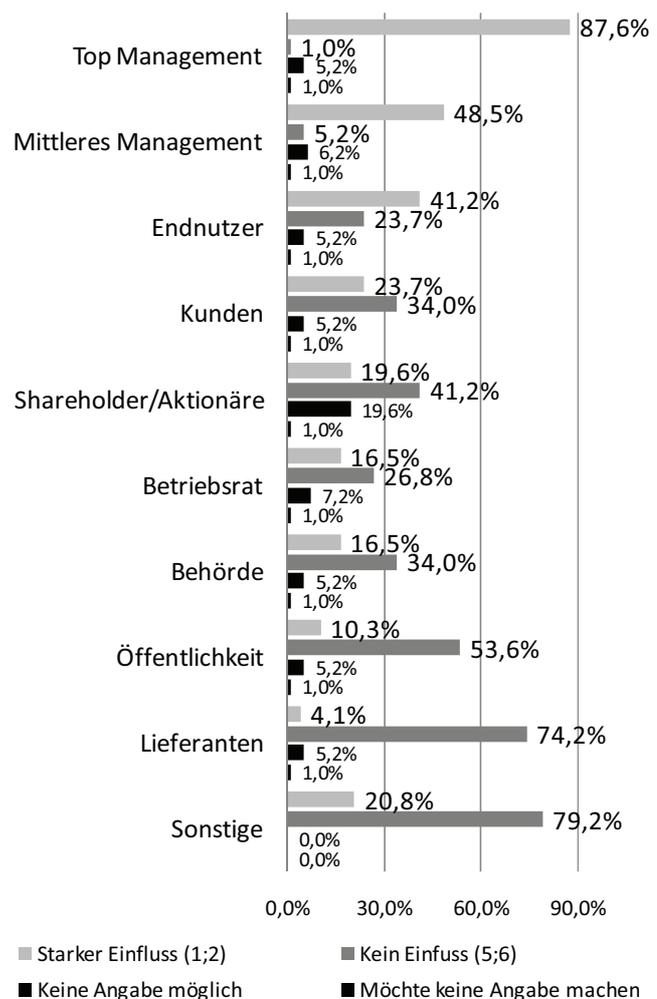


Abbildung 28: Einfluss auf das CREM

Die Angaben zeigen deutlich, dass immobilienwirtschaftliche Entscheidungen insbesondere in die Zuständigkeiten des Top Managements bzw. des Mittleren Managements fallen. Hierbei scheint es trotz des Ziels des Immobilienmanagements zur optimalen Erfüllung der Anforderungen der Nutzer zu einem vergleichsweise geringen Einfluss der Nutzer auf das CREM zu kommen.

Zur Untersuchung, ob ein stärkerer Druck der Kapitalmärkte auf die Unternehmen mit der vermehrten Erfüllung der Eigentümerfunktion einhergeht, wird das Korrelationsmaß zwischen der Angabe, dass die Shareholder/Aktionäre verstärkt Einfluss auf das CREM haben und der Angabe, dass die Eigentümerfunktion eine hohe Bedeutung einnimmt (siehe Seite 22), bestimmt. Das Ergebnis zeigt einen deutli-

chen Zusammenhang.³⁴ In Unternehmen, in denen die CREM-Leiter einen starken Einfluss auf ihre Arbeit durch die Shareholder/Aktionäre erfahren, wird der Erfüllung der Eigentümerfunktion durch das Immobilienmanagement eine herausragende Bedeutung beigemessen. Kreuztabellen weisen zudem aus, dass in Unternehmen, in denen die Shareholder geringen bis keinen Einfluss auf das CREM ausüben, die Erfüllung der Nutzerfunktion durch das Immobilienmanagement im Zweifel vorgeht und die Erfüllung der Eigentümerfunktion nachrangig behandelt wird. Die Kreuztabelle ist im Anhang auf Seite 44 einzusehen.³⁵

9.2. Nutzer der betrieblichen Immobilien

Die betrieblichen Immobilien sind unabhängig von der Nutzungsart mehrheitlich eigengenutzt. Den größten Leerstand weisen die (individuellen) Produktionsimmobilien mit 10,3 % auf. Die größte Fremdnutzung liegt mit 31,7 % bei sonstigen Flächen, aber auch Verkaufsflächen (28,8 %) und Büroflächen (27,6 %) vor.

Damit liegt ein nicht unerheblicher Anteil an fremdgenutzten bzw. leerstehenden Flächen in den betrieblichen Immobilien vor. Für das Gesamtportfolio beträgt die Eigennutzung gut zwei Drittel des Gesamtportfolios.

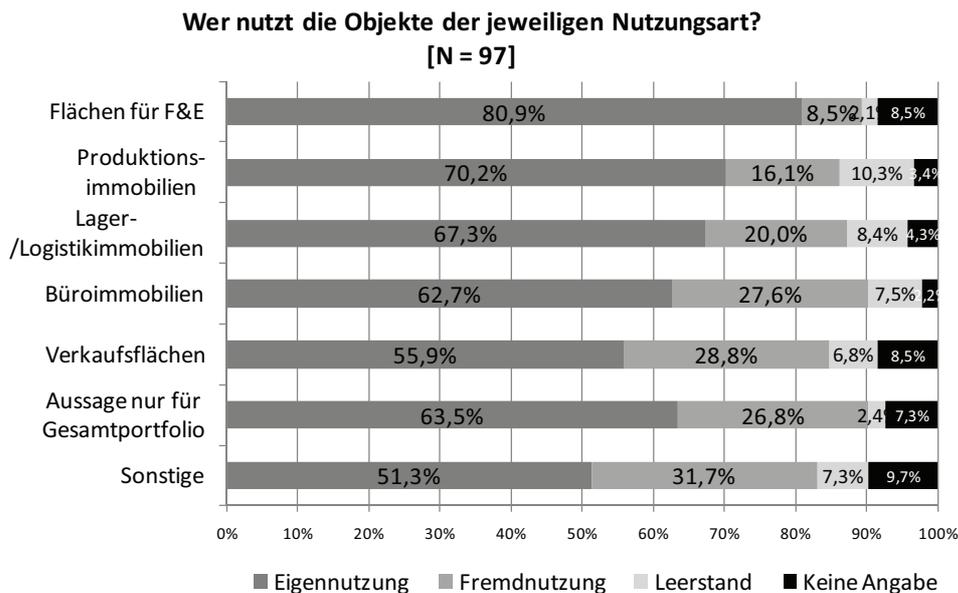


Abbildung 29: Nutzer der betrieblichen Objekte

³⁴ Die Korrelation nach Pearson weist ein Maß von ,523 auf dem Signifikanzniveau von 0,01 (2-seitig) aus. Damit ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Ergebnis zufällig entstanden ist, kleiner 1 % und statistisch sehr gering.

³⁵ Für die Kreuztabelle lässt sich keine statistische Signifikanz nachweisen. Sie dient in diesem Fall aufgrund der Häufigkeitsverteilungen, die der Kreuztabelle zu entnehmen sind, im Zusammenhang mit der vorher beschriebenen hohen Korrelation trotzdem zur Interpretation eines Trends herangezogen.

9.3. Zustands- und Ausstattungsbeschreibung des Immobilienportfolios

Befragt nach dem baulichen Zustand der genutzten Immobilien wird für das Gesamtportfolio ein Anteil von 34,8 % der Immobilien der Kategorie ‚Neubau/neubauähnlich modernisiert‘ zugeordnet. 33,2 % entsprechen einem Zustand, der aktuell instandgehalten ist. 21 % der Immobilien weisen einen geringen Instandhaltungstau auf, während 8,1 % einen größeren Instandhaltungstau offenbaren und 2,9 % gar abbruchreif eingeschätzt werden.

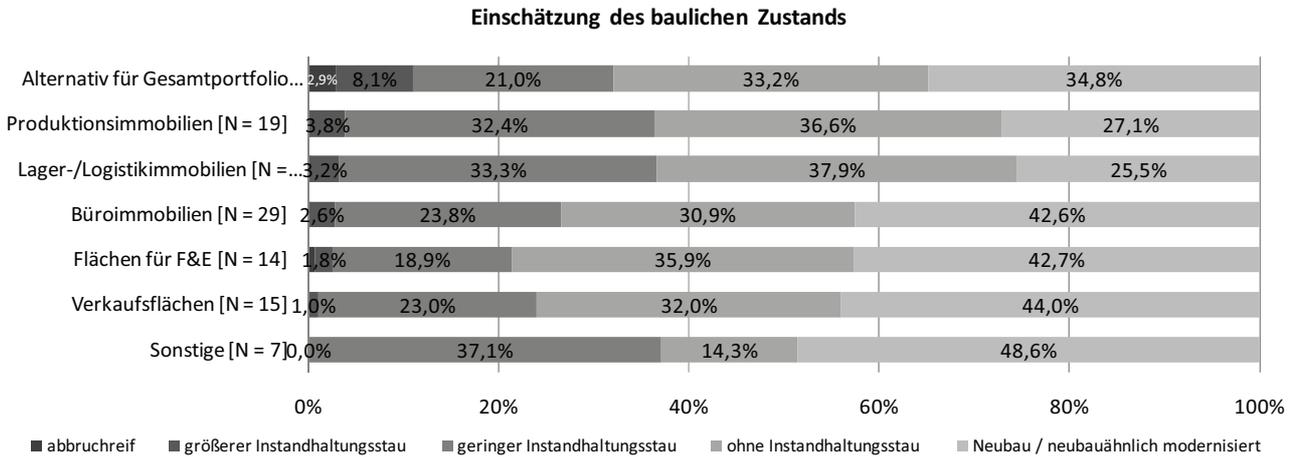


Abbildung 30: Baulicher Zustand der Immobilien

Mehrheitlich sind die Immobilien in den Kategorien ‚Neubau/neubauähnlich modernisiert‘ und ‚ohne Instandhaltungstau‘ angegeben.

Da Nutzer nicht nur durch die bauliche Qualität der Immobilien, sondern auch durch deren Ausstattung in ihrer Leistung beeinflusst werden können, wurden die CREM-Leiter auch nach der Ausstattung der Immobilien befragt. Für das Gesamtportfolio ergibt sich ein Anteil sehr hochwertiger Ausstattung von 22 %. Eine gehobene Ausstattung wird für 30,4 % der Immobilien angegeben während 39,6 % den aktuellen Standard (normale Ausstattung) entsprechen. In 8 % der Immobilien ist eine veraltete, aber noch funktionstüchtige Ausstattung vorzufinden.

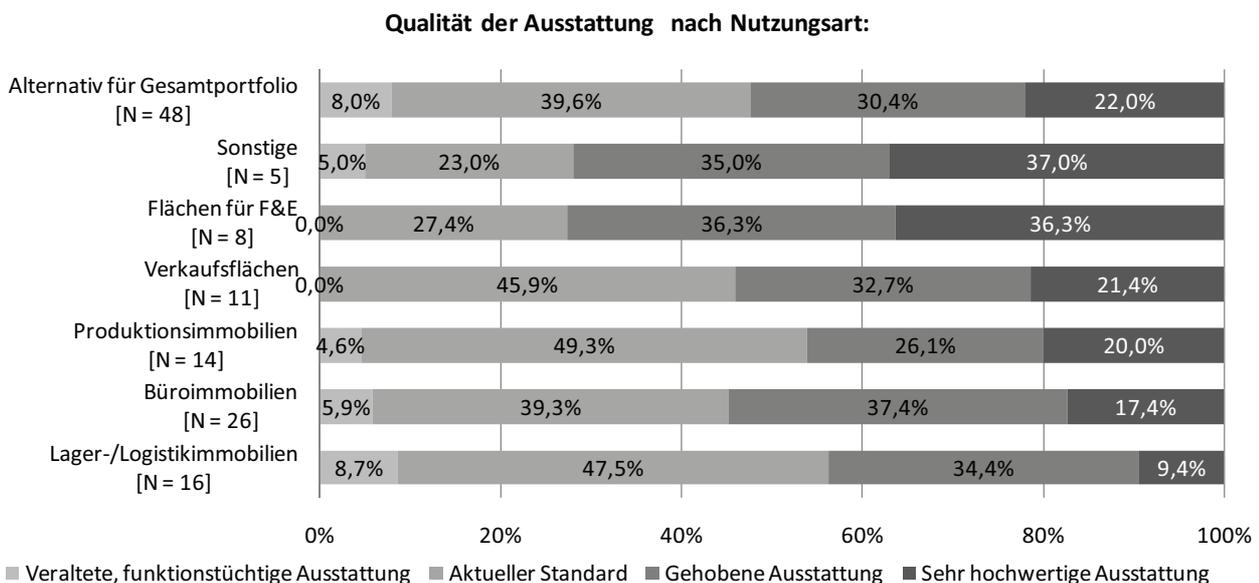


Abbildung 31: Ausstattungsqualität der Immobilien

Im Zusammenhang mit den doch geringen Einschätzung der Zufriedenheit der eigenen Nutzer durch die CREM-Leiter liegt hier im Zusammenspiel mit den Angaben zur baulichen Qualität und der Ausstattung der Immobilien die Vermutung nahe, dass zumindest ein Teil der Immobilien trotz mehrheitlich gutem Zustand und hervorragender Ausstattung nicht den Anforderungen der Nutzer entspricht. Es ist wahrscheinlich, dass die immobilien Entscheidungen nicht ausschließlich nach Nutzerbedürfnissen festgesetzt werden.

9.4. Eigentumsquote der befragten Unternehmen

Die Abfrage der Eigentumsquote ergab, dass rund 68,9 % der Gesamtportfolios aktuell im Eigentum sind.³⁶ Während die Angaben zeigen, dass die Eigentumsquote in den letzten zehn Jahren um etwas mehr als 6 % gefallen ist, wird für die kommenden fünf Jahre von den Befragten keine Fortsetzung dieses Trends erwartet. Diese Einschätzung ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen im Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise vermehrt feststellen mussten, dass die Immobilien an Wert verloren haben, sodass eine Verringerung der Eigentumsquote aus den bisher verfolgten Zielsetzungen nicht mehr so attraktiv erscheint.

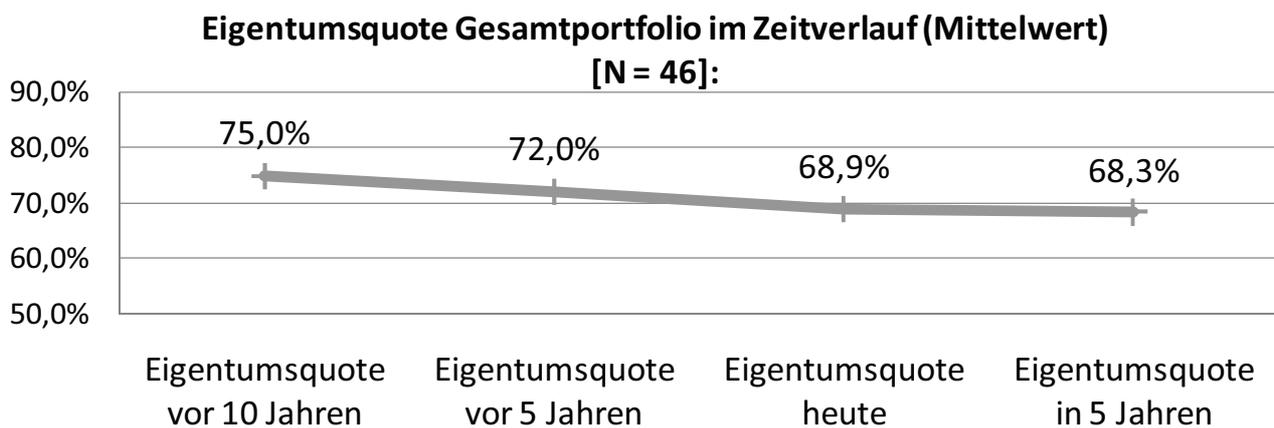


Abbildung 32: Eigentumsquote der befragten Unternehmen

³⁶ Der vorliegende Stichprobenumfang ist aufgrund seiner für derartige Berechnungen doch sehr niedrigen Anzahl sehr anfällig für Extrema und damit Einzelfälle. Um Fehlinterpretationen des Mittelwertes bei einer solch geringen Stichprobe auszuschließen wurde durch die Identifikation der vier stärksten Ausreißer und deren Ausschluss aus der Berechnung eine Glättung vorgenommen. Ebenso wurden nur Unternehmensangaben berücksichtigt, wenn alle vier Entwicklungszeitangaben vorlagen. Damit reduzierte sich die Anzahl der betrachteten Unternehmen auf 46.

9.5. Zwischenergebnis

CREM wird durch Top Management beeinflusst

Bei den Herausforderungen, denen sich das CREM gegenwärtig gegenüber sieht, zeigt sich, dass der Aufbau, der Ausbau bzw. die Etablierung des Corporate Real Estate Management als Organisation einen hohen Stellenwert einnimmt. Hier wird noch Aufbauarbeit geleistet, sodass es von besonderem Interesse ist, wer den größten Einfluss auf das CREM und dessen Arbeit hat. Die Ergebnisse offenbaren, dass in sehr vielen Unternehmen das Top Management (87,6 %) der befragten Unternehmen und in 48,5 % das Mittlere Management den größten Einfluss ausübt. Der Endnutzer hat trotz der verstärkten Zielsetzung einer Nutzerorientierung in nur 41,2 % der befragten Unternehmen Einfluss. In 23,7 % der Unternehmen hat er gar keinen Einfluss auf das CREM. Die Angaben zeigen deutlich, dass die immobilienwirtschaftlichen Entscheidungen in die Zuständigkeiten der höheren Managementebenen fallen. Dies kann insbesondere bezogen auf die „Entfernung“ vom Nutzer und dessen immobilienbezogenen Anforderungen ein Problem darstellen, da möglicherweise unternehmenspolitische Entscheidungen oder Kennzahlen mehr denn die Nutzerbedürfnisse die Entscheidung beeinflussen können.

Je einflussreicher die Shareholder auf das Immobilienmanagement sind, desto eher ist die Eigentümerfunktion durch das Immobilienmanagement zu erfüllen

Die Generierung von Shareholder Value aus den betrieblichen Immobilien ist von herausragender Bedeutung, wenn die Shareholder einen großen Einfluss auf das CREM ausüben. Diese Korrelation zeigt sich hochsignifikant.

Guter baulicher Zustand und gute Ausstattung – Nutzeranforderungen trotzdem verfehlt?

Der bauliche Zustand und die Ausstattung der Immobilienportfolios werden durchwachsen, aber generell als recht gut beschrieben. Der Durchschnitt aller Unternehmensangaben offenbart, dass knapp 70 % des Portfolios mindestens ohne Instandhaltungsstau bzw. Neubau oder neubauähnlich sind. Rund 20 % weisen einen geringen Instandhaltungsstau auf und ca. 10 % einen größeren. Die Ausstattung verteilt sich für das Portfolio zu 22 % in sehr hochwertige, zu ca. 30 % in gehobene und zu ca. 40 % in eine Ausstattung, die dem aktuellen Normalstandard entspricht. Lediglich 8 % werden als veraltet aber noch funktionstüchtig angegeben. Im Zusammenhang mit der Einschätzung der CREM-Leiter, dass die Leistung des CREM durch die Nutzer nur in jedem zweiten Unternehmen als gut bewertet wird und die Angaben zur Zufriedenheit der Nutzer nicht sehr hoch ausfielen, liegt die Vermutung nahe, dass zumindest ein Teil der Immobilien nicht optimal den Anforderungen der Nutzer entspricht.

Immobilienbestand im Eigentum bleibt vergleichsweise konstant

Die Angaben zur Eigentumsquote weisen zum heutigen Zeitpunkt im Mittelwert über die befragten Unternehmen einen Wert von 68,9 % aus. Damit ist der sich im Eigentum befindliche Bestand in den letzten 10 Jahren gemäß den Angaben der befragten Unternehmen um etwas mehr als 6 % gefallen. Für die Zukunft sehen die CREM-Leiter nur eine minimale Abnahme. Geschätzt liegt die Eigentumsquote in fünf Jahren durchschnittlich bei 68,3 %.

Damit sind die befragten deutschen Unternehmen noch weit von Eigentumsquoten der USA mit ca. 30 % und Asien mit ca. 20 % entfernt. Dies liegt möglicherweise auch in der Erfahrung der letzten Jahre begründet, dass Immobilien aufgrund der Wertverluste nicht mehr bzw. nicht gemäß der Vorstellung der Eigentümer am Markt platziert werden konnten und nicht zur Stabilisierung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens beitragen konnten.

Anhang

Kreuztabelle:

Kreuztabelle

			6.3 Die Bedeutung des Nutzers für das CREM - Im Zweifel geht die Erfüllung der Nutzerfunktion der Erfüllung der Eigentümergefunktion vor.			Gesamt
			Starke Zustimmung (1;2)	Indifferent (3;4)	Keine Zustimmung (5;6)	
14.9	Sehr starker	Anzahl	4	2	1	7
Strukturmerkmale des Unternehmens und Portfolios - Einfluss auf das CREM - Bitte geben Sie an, welche Personen/-gruppen besonders starken Einfluss auf das CREM haben. - Shareholder/Aktionär e	Einfluss	% der Gesamtzahl	5,8%	2,9%	1,4%	10,1%
		2	Anzahl	8	3	0
		% der Gesamtzahl	11,6%	4,3%	,0%	15,9%
	3	Anzahl	5	1	0	6
		% der Gesamtzahl	7,2%	1,4%	,0%	8,7%
	4	Anzahl	8	3	1	12
		% der Gesamtzahl	11,6%	4,3%	1,4%	17,4%
	5	Anzahl	6	5	0	11
		% der Gesamtzahl	8,7%	7,2%	,0%	15,9%
	Kein Einfluss	Anzahl	17	3	2	22
		% der Gesamtzahl	24,6%	4,3%	2,9%	31,9%
Gesamt		Anzahl	48	17	4	69
		% der Gesamtzahl	69,6%	24,6%	5,8%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2- seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	7,178 ^a	10	,709
Likelihood-Quotient	8,329	10	,597
Zusammenhang linear-mit- linear	,063	1	,801
Anzahl der gültigen Fälle	69		

a. 13 Zellen (72,2%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,35.

Die Interpretation der Kreuztabelle entnehmen Sie bitte Seite 39.

Corporate Real Estate Management: Wie bedeutsam ist der Nutzer?

Fragebogen

Teil A: Zielsysteme im CREM

1. Herausforderungen des Immobilienmanagements

Bitte nennen Sie die fünf wichtigsten Herausforderungen, vor denen das Immobilienmanagement in ihrem Unternehmen aktuell steht.

- I. _____
- II. _____
- III. _____
- IV. _____
- V. _____

2. Herausforderungen an die Unternehmen

In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Mein Unternehmen sieht sich gegenwärtig folgenden Herausforderungen durch die Unternehmensumwelt gegenüber:	stimme voll zu					stimme überhaupt nicht zu	Keine Angabe ³⁷
	1	2	3	4	5	6	
▪ Generierung von Shareholder Value und Erfüllung von Kapitalmarktanforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Gewinnung bzw. Halten der besten Mitarbeiter (war for talents)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Ausbau und Sicherung der Wettbewerbsposition gegenüber Mitbewerbern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Erhöhung des Kundennutzens durch Verbesserung des Preis-Leistungs-verhältnisses von Produkten und Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und Regeln (Compliance)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Verbesserung des Unternehmensimages in der Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Einwerbung von dringend benötigtem Fremdkapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch Verbesserung der Lieferantenbeziehungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

³⁷ Die Antwortkategorie „keine Angabe“ wurde durch das Marktforschungsinstitut in zwei Formen unterschieden: „möchte keine Angabe machen“, keine Angabe möglich“.

3. Ziele des Immobilienmanagements

In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? In meinem Unternehmen sind die folgenden Ziele des Immobilienmanagements von hoher Bedeutung:	stimme voll zu					stimme überhaupt nicht zu	Keine Angabe
	1	2	3	4	5	6	
▪ Flächenbereitstellung gemäß Nutzeranforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Verfügbarkeit der erforderlichen Infrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Steigerung der Flächeneffizienz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Minimierung der Immobilienkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Maximierung der Flexibilität des Immobilienbestands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Unterstützung der Ziele des Kerngeschäftes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Sicherung von Standorten für das Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Generierung von Shareholder Value aus dem Immobilienbestand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Optimierung der Erträge aus Immobilien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Optimale Verwertung nicht betriebsnotwendiger Objekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Werterhaltung und -steigerung des Bestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Optimierung der Bilanzstruktur bzw. Kapitalbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Reservenbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Risikominimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Hohe Nutzerzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Erfüllung einer Dienstleistungs- bzw. Servicefunktion gegenüber den unternehmensinternen Nutzern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

4. Bedeutung des Immobilienmanagements für den Erfolg des Unternehmens

In wie weit stimmen Sie in Ihrer persönlichen Wahrnehmung den folgenden Aussagen zu? Durch unser Immobilienmanagement könnten wir den Erfolg des Gesamtunternehmens maßgeblich beeinflussen durch	stimme voll zu					stimme überhaupt nicht zu	Keine Angabe
	1	2	3	4	5	6	
▪ die Senkung der Immobilienkosten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ die Steigerung des Immobilienwerts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ die Generierung von Vermietungserträgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ die Senkung immobilienwirtschaftlicher Risiken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ die Steigerung des Werts des gesamten Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ eine hohe Flexibilität in der Immobilienbereitstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ die Senkung des Gesamtrisikos des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

▪ die Optimierung der Liquiditätssituation des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>						
▪ die immobilienwirtschaftliche Umsetzung von Compliance Standards des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>						
▪ die Erreichung einer hohen Nutzerzufriedenheit.	<input type="checkbox"/>						
▪ die effiziente Bereitstellung immobilierender Betriebsmittel.	<input type="checkbox"/>						
▪ die bestmögliche Abstimmung zwischen Unternehmens- und Immobilienstrategie.	<input type="checkbox"/>						
▪ die Schaffung von räumlichen Voraussetzungen für Expansion und Schrumpfung.	<input type="checkbox"/>						
▪ die Erhöhung der Produktivität der End-Nutzer durch nutzungszweckoptimierte Immobilien.	<input type="checkbox"/>						
▪ die bestmögliche Unterstützung der Unternehmensphilosophie und Corporate Identity durch entsprechend angepasste Immobilien.	<input type="checkbox"/>						

5. Bedeutung des CREM für die Leistung der Arbeitnehmer des Unternehmens

Für jedes Unternehmen sollte es das Ziel sein, die Arbeitsproduktivität, d.h. die effektive und effiziente Durchführung von Leistungserstellungsprozessen, zu maximieren. Bitte schätzen Sie, um wie viel Prozent die Arbeitsproduktivität durch eine gegenüber dem Status quo verbesserte Bereitstellung von Immobilien und optimale immobilienwirtschaftliche Dienstleistungen im Durchschnitt gesteigert werden kann:

- 0 – 10 %
- 10 – 20 %
- 20 – 30 %
- 30 – 40 %
- 40 – 50 %
- 50 – 60 %
- 60 – 70 %
- 70 – 80 %
- 80 – 90 %
- 90 – 100 %

Teil B: Berücksichtigung von Nutzeranliegen

6. Die Bedeutung des Nutzers für das CREM

In wie weit stimmen Sie aus der Position des Immobilienverantwortlichen den folgenden Aussagen zu?	stimme voll zu					stimme überhaupt nicht zu	Keine Angabe
	1	2	3	4	5	6	
▪ Die effektive und effiziente Bereitstellung von Immobilien gemäß Nutzeranforderungen (Nutzerfunktion) ist von herausragender Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Die Generierung von Shareholder Value aus dem betrieblichen Immobilienbestand (Eigentümer) ist von herausragender Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Im Zweifel geht die Erfüllung der Nutzerfunktion der Erfüllung der Eigentümerfunktion vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Unsere Reaktion auf Nutzeranforderungen erfolgt ohne Verzögerung unmittelbar vor Ort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Die Produktivität des Nutzers steigt, je zufriedener er mit seinem Arbeitsplatz ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Wir arbeiten sehr stark nutzerorientiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Eine hohe Nutzerorientierung wirkt sich positiv auf weiche unternehmerische Erfolgsfaktoren, wie insbesondere der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und die Mitarbeitermotivation, aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ In unserem Unternehmen ist der Qualitätsanspruch der Nutzer an die Flächen in der Vergangenheit gestiegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ In unserem Unternehmen wird der Qualitätsanspruch der Nutzer an die Flächen in der Zukunft steigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Der Nutzer agiert immobilienwirtschaftlich weitgehend autonom; vom Immobilienmanagement werden nur Rahmenbedingungen vorgegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Neben unseren Richtlinien und Standards gehen wir auch stark auf die konkrete Situation am Arbeitsplatz bei unserem Immobilienmanagement ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

7. Einsatz von Nutzerzufriedenheitsanalysen

Wir führen Nutzerzufriedenheitsanalysen durch:

- Ja
- Nein
- keine Angabe

FILTER: WENN „JA“ DANN:

Unsere Nutzerzufriedenheitsanalysen basieren auf:

- Feedbackgesprächen mit Nutzervertretern
- Befragung der Nutzer per Fragebogen

- Langfristige Analyse von Nachträgen/Beschwerden
- Subjektive Einschätzungen des den Nutzer betreuenden CREM Verantwortlichen
- Sonstige _____

Unsere Nutzerzufriedenheitsanalyse findet im Durchschnitt in folgendem Turnus statt:

- mindestens jährlich
- 1-2 jährlich
- 3-5 jährlich
- sonstiges _____

FILTER: WENN „NEIN“ DANN:

Bitte geben Sie die Gründe an, warum Nutzerzufriedenheitsanalysen keine Anwendung finden (Mehrfachantworten sind möglich):

- Fehlende Erfahrung mit den Methoden/Instrumenten von Nutzerzufriedenheitsanalysen.
- Dem zusätzlichen Aufwand steht aus Einschätzung des Immobilienmanagements kein adäquater Nutzen gegenüber.
- Die Konzernleitung sieht keinen Nutzen in Nutzerzufriedenheitsanalysen.
- Von den Nutzern selbst wird eine Nutzerzufriedenheitsanalyse nicht gewünscht.
- Fehlende personelle Kapazität zur Durchführung und Auswertung der Nutzerzufriedenheitsanalysen.
- sonstiges _____

8. Erfolge des CREM beim Nutzer

a) Wahrnehmung des CREM

In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Die unternehmensinternen Nutzer	stimme voll zu					stimme überhaupt nicht zu	Keine Angabe
	1	2	3	4	5	6	
▪ nehmen das CREM als Problemlöser und Dienstleister war.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ nehmen das CREM als Vollzugsorgan des zentralen Finanz- und Kostenmanagements war.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ bewerten unsere Leistungen im Feedback stets sehr gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ kommen bei immobilienwirtschaftlichen Problemen eigeninitiativ auf das Immobilienmanagement zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ versuchen ihre eigenen immobilienwirtschaftlichen Interessen durchzusetzen, indem sie das Immobilienmanagement bei Immobilienentscheidungen umgehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ entscheiden immobilienwirtschaftliche Fragestellungen selbstständig und unabhängig vom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

zentralen Immobilienmanagement							
▪ stellen sehr häufig Anforderungen, die nicht mit den Unternehmensvorgaben an das Immobilienmanagement vereinbar sind.	<input type="checkbox"/>						
▪ wünschen sich häufig individuellere Lösungen.	<input type="checkbox"/>						

b) Zufriedenheit der Nutzer

Schätzen Sie bitte, wie zufrieden Ihre Nutzer mit der Erfüllung Ihrer Anforderungen durch das CREM sind. Bitte nehmen Sie eine Einschätzung getrennt nach Nutzern der folgenden sechs verschiedenen Flächenarten vor. Wenn Sie die diese Frage nicht getrennt gemäß den verschiedenen Flächennutzern beantworten können, machen Sie bitte eine pauschale Angabe für das Gesamtportfolio.

Zufriedenheit der Nutzer von ...	Sehr zufrieden 1	2	3	4	5	Überhaupt nicht zufrieden 6	Keine Angabe
▪ Büroflächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Produktionsflächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Lager-/Logistikflächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Verkaufsflächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ Flächen für F&E	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ sonstigen Flächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ <i>alternativ: Gesamtportfolio</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

c) Vergleich zu Wettbewerbern

In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Unser CREM ist	stimme voll zu 1	2	3	4	5	stimme überhaupt nicht zu 6	Keine Angabe
▪ im Vergleich zum CREM unserer Wettbewerber unserer Branche leistungsfähiger und stellt damit für das Gesamtunternehmen einen Wettbewerbsvorteil dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ nutzerorientierter als das unserer Mitbewerber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ bei der Flächenbereitstellung für unsere Nutzer effektiver und effizienter als unsere Wettbewerber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ gut mit spezifischer IT-Unterstützung/-Programmen ausgestattet und setzt diese gezielt ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Teil C: Institutionalisierung des CREM

9. Abstimmung mit Nutzern/Geschäftseinheiten

Erfolgt eine strategische Abstimmung zwischen dem Immobilienverantwortlichen und den Repräsentanten der Flächennutzer?

- Ja
 Nein
 keine Angabe

FILTER: WENN „JA“ DANN

Wie lange ist der Planungshorizont?

- weniger als 1 Jahr
 1 Jahr
 1 bis 3 Jahre
 3 bis 5 Jahre
 mehr als 5 Jahre

10. Client/Customer Relationship Management

Zur optimalen Abstimmung zwischen dem Immobilienverantwortlichen und den Nutzern besteht beispielsweise die Möglichkeit ein Client/Customer Relationship Management (CRM) einzuführen. Zu den Kernaufgaben des Immobilien-CRM gehören:

- besseres Verständnis der Strategien, Ziele, Herausforderungen und Arbeitsabläufe der Immobiliennutzer
- pro aktive Entwicklung von Strategien und Handlungsoptionen, die den Anforderungen der Nutzer entspricht
- Ausbalancieren der Anforderungen der Nutzer und der Ziele des Gesamtunternehmens

In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? In unserem Unternehmen...	stimme voll zu					stimme überhaupt nicht zu	Keine Angabe
	1	2	3	4	5	6	
▪ wird das Client/Customer Relationship Management als ein wichtiges Element des betrieblichen Immobilienmanagements erachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ wird das Client/Customer Relationship Management bereits aktiv praktiziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ soll das Client/Customer Relationship Management zukünftig ausgebaut bzw. eingeführt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

11. Verrechnung von Mietpreisen und immobilienwirtschaftlichen Leistungen

In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? In unserem Unternehmen...	Marktpreisen	Vollkosten	Teilkosten	Kostenplus	Kostenminus	Einheitspreisen	keine Verrechnung	Keine Angabe
▪ werden die Leistungen des Immobilienmanagements den internen Nutzern in Rechnung gestellt auf Basis von	<input type="checkbox"/>							
▪ zahlen die internen Nutzer Miete für die genutzte Fläche auf Basis von	<input type="checkbox"/>							

12. Sourcing

In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Wenn Sie outsourcen ist Ihre Hauptintention...	stimme voll zu 1	2	3	4	5	stimme überhaupt nicht zu 6	Keine Angabe
▪ mehr Flexibilität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ die Senkung von Kosten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ mehr Qualität für die Nutzer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ die Entlastung des Managements von Routineaufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Outsourcing von operativen Aufgaben im Gebäude- und Facilitymanagement	stimme voll zu 1	2	3	4	5	stimme überhaupt nicht zu 6	Keine Angabe
▪ verschafft Zugang zu höherer Professionalität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ senkt die Kosten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ verbessert die Steuerbarkeit im Immobilienmanagement (z.B. über Service Level Agreements und Bonus-malus Systeme).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ entlastet das Management und schafft so Spielräume für die Befassung mit strategisch wichtigeren Themen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ steht einer hohen Nutzerzufriedenheit im Weg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ kann die Qualität unseres Dienstleistungsangebots gegenüber dem Nutzer steigern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ kann die Flexibilität unserer Nutzer erhöhen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
▪ erhöht die Transparenz und reduziert die Komplexität für CREM und Nutzer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

13. Geplantes Outsourcing

Welche der aufgeführten Aufgabenbereiche sollen in Zukunft outgesourct werden?	internes Outsourcing (Tochterunternehmen)	externes Outsourcing (Dienstleister)	kein Outsourcing geplant	Keine Angabe
▪ Flächenbedarfsermittlung und Immobilienportfolioplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Projektentwicklung bei Bereitstellung und Verwertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Verkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Vermietung/Verpachtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Technisches Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Infrastrukturelles Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Kaufmännisches Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil D: Strukturmerkmale des Unternehmens und Portfolios

14. Einfluss auf das CREM

Bitte geben Sie an, welche Personen/-gruppen besonders starken Einfluss auf das CREM haben.	Sehr starker Einfluss					Kein Einfluss	Keine Angabe
	1	2	3	4	5	6	
▪ Top Management	<input type="checkbox"/>						
▪ Mittleres Management	<input type="checkbox"/>						
▪ Kunden	<input type="checkbox"/>						
▪ Lieferanten	<input type="checkbox"/>						
▪ Behörde	<input type="checkbox"/>						
▪ Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>						
▪ Endnutzer	<input type="checkbox"/>						
▪ Betriebsrat	<input type="checkbox"/>						
▪ Shareholder/Aktionäre	<input type="checkbox"/>						
▪ Sonstige _____	<input type="checkbox"/>						

15. Zusammenstellung des Immobilienportfolios

Wie verteilt sich der Immobilienbestand Ihres Unternehmens (im Eigentum befindliche und angemietete Objekte) derzeit auf die folgenden Immobilien-Nutzungsarten. Wer sind die Nutzer der Objekte der jeweiligen Nutzungsart?

Wenn Sie die nachfolgenden Fragen nicht getrennt nach Nutzungsart beantworten können, machen Sie bitte eine pauschale Angabe für das Gesamtportfolio.

Immobilienbestand nach Nutzungsart	in % des Portfolios heute	in m ² BGF	Eigennutzung	Fremdnutzung	Leerstand	Keine Angabe
▪ Büroimmobilien	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Produktionsimmobilien	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Lager-/Logistikimmobilien	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Verkaufsflächen	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Flächen für F&E	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ sonstige	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Aussage nur für Gesamtportfolio möglich	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Zustandsbeschreibung des Immobilienportfolios

In welchem baulichen Zustand befinden sich die Objekte der folgenden Nutzungsarten? Wenn Sie die nachfolgenden Fragen nicht getrennt nach Nutzungsart beantworten können, machen Sie bitte eine pauschale Angabe für das Gesamtportfolio.

Zustandsbeschreibung der Objekte (in % der jeweiligen Nutzungsart)	Neubau / neubauähnlich modernisiert	ohne Instand- haltungsstau	Geringer Instand- haltungsstau	Größerer Instand- haltungsstau	abbruchreif	Keine Angabe
▪ Büroimmobilien	_____	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Produktionsimmobilien	_____	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Lager-/Logistikimmobilien	_____	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Verkaufsflächen	_____	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Flächen für F&E	_____	_____	_____	_____	_____	_____
▪ sonstige	_____	_____	_____	_____	_____	_____
▪ <i>Aussage nur für Gesamtportfolio möglich</i>	_____	_____	_____	_____	_____	_____

17. Ausstattungsbeschreibung des Immobilienportfolios

Bitte machen Sie eine Aussage zur Qualität der Ausstattung. Wenn Sie die nachfolgenden Fragen nicht getrennt nach Nutzungsart beantworten können, machen Sie bitte eine pauschale Angabe für das Gesamtportfolio.

Ausstattungsbeschreibung der Objekte (in % der jeweiligen Nutzungsart)	Sehr hoch- wertige Ausstattung	gehobene Ausstattung	Aktueller Standard	Veraltete, funktionstüchtige Ausstattung	Keine Angabe
▪ Büroimmobilien	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Produktionsimmobilien	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Lager-/Logistikimmobilien	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Verkaufsflächen	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Flächen für F&E	_____	_____	_____	_____	_____
▪ sonstige	_____	_____	_____	_____	_____
▪ <i>Aussage nur für Gesamtportfolio möglich</i>	_____	_____	_____	_____	_____

18. Regionale Verteilung des Immobilienportfolios

Wie gestaltet sich die geografische Verteilung des Gesamtportfolios auf die folgenden Kontinente?

Regionale Verteilung der Objekte	Deutschland (%)	Europa (ohne Deutschland) (%)	Rest (%)
▪ Gesamtportfolio	_____	_____	_____

19. Eigentumsquote (Gesamtkonzern)

Wie viel Prozent der nachfolgenden 6 Nutzungsarten befinden sich die Objekte im Eigentum des (Mutter-) Konzerns/Unternehmens? Wenn Sie die nachfolgenden Fragen nicht getrennt nach Nutzungsart beantworten können, machen Sie bitte eine pauschale Angabe für das Gesamtportfolio.

Eigentumsquote (Mutter-) Unternehmen (in % der jeweiligen Nutzungsart)	in % der Gesamtfläche der betrachteten Nutzungsart				Keine Angabe
	vor 10 Jahren	vor 5 Jahren	heute	in 5 Jahren	
▪ Büroimmobilien	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Produktionsimmobilien	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Lager-/Logistikimmobilien	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Verkaufsflächen	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Flächen für F&E	_____	_____	_____	_____	_____
▪ Sonstige	_____	_____	_____	_____	_____
▪ <i>Aussage nur für Gesamtportfolio möglich</i>	_____	_____	_____	_____	_____

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung des Erfolgsbeitrags des Immobilienmanagements und der Nutzer der Flächen	7
Abbildung 2: Phasenprozess des Projektes	11
Abbildung 3: Ablauf des Projektes	12
Abbildung 4: Lesebeispiel zur Interpretation der Analyseergebnisse	13
Abbildung 5: Immobilienbestand nach Nutzungsart	14
Abbildung 6: Branchenverteilung der teilnehmenden Unternehmen	14
Abbildung 7: Geographische Verteilung des Portfolios	15
Abbildung 8: Aktuelle Herausforderungen des Immobilienmanagements (offene Frage)	16
Abbildung 9: Aktuelle Herausforderungen des Gesamtunternehmens	17
Abbildung 10: Ziele des Immobilienmanagements	18
Abbildung 11: Beitrag des Immobilienmanagements zum Erfolg des Unternehmens	19
Abbildung 12: Gesteigerte Arbeitsproduktivität durch verbesserte Bereitstellung von Immobilien gegenüber dem Status quo	20
Abbildung 13: Bedeutung des Nutzers für das CREM	22
Abbildung 15: Methoden und Turnus der Nutzerzufriedenheitsanalysen	23
Abbildung 14: Durchführung von Nutzerzufriedenheitsanalysen	23
Abbildung 16: Gründe gegen Nutzerzufriedenheitsanalysen	24
Abbildung 17: Wahrnehmung des CREM	25
Abbildung 18: Einschätzung der Zufriedenheit der Nutzer gemäß Nutzungsart mit den Leistungen des CREM	26
Abbildung 19: CREM im Vergleich zu Mitbewerbern	27
Abbildung 20: Korrelationsergebnisse	28
Abbildung 21: Strategische Abstimmung und deren Häufigkeit	31
Abbildung 22: Bedeutung und Einsatz des Immobilien-CRM	32
Abbildung 23: Innerbetriebliche Verrechnung von immobilienwirtschaftlichen Leistungen und genutzten Flächen	33
Abbildung 24: Outsourcinggründe	34
Abbildung 25: Outsourcing im Gebäude und Facility Management	34
Abbildung 26: Outsourcingpotential	35
Abbildung 27: Internes oder externes Outsourcing	35
Abbildung 28: Einfluss auf das CREM	38
Abbildung 29: Nutzer der betrieblichen Objekte	39
Abbildung 30: Baulicher Zustand der Immobilien	40
Abbildung 31: Ausstattungsqualität der Immobilien	40
Abbildung 32: Eigentumsquote der befragten Unternehmen	41

Literaturverzeichnis

- Atteslander, Peter/Cromm, Jürgen (2008):** *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 12., durchges. Aufl, Berlin: E. Schmidt.
- Bamberg, Günter/Baur, Franz/Krapp, Michael (2009):** *Statistik*. 15., überarb. Aufl, München: Oldenbourg.
- Decker, Reinhold/Wagner, Ralf (2002):** *Marketingforschung. Methoden und Modelle zur Bestimmung des Käuferverhaltens*. München: Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie.
- Diekmann, Andreas (2009):** *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 20. Aufl., vollst. überarb. und erw. Neuausg, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Gensler (2008a):** *2008 Workplace Survey United Kingdom*. Gensler.
- Gensler (2008b):** *2008 Workplace Survey United States*. Gensler.
- 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. In: A. Pfnür (Hrsg.): *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*.
- Henzelmann, Torsten/Schweiger, Michael (2002):** *Immobilien im Blickpunkt europäischer Konzerne - Totes Kapital oder Wertschöpfungshebel? Konzernimmobilien als Managementobjekte*. Immobilienmanagement Executive Review 1+2, o.O.: Roland Berger. S. 42-49.
- Heyden, Fabian (2005):** *Immobilien-Prozessmanagement. Gestaltung und Optimierung von immobilienwirtschaftlichen Prozessen im Rahmen eines ganzheitlichen Prozessmanagements unter Berücksichtigung einer empirischen Untersuchung*. Frankfurt am Main [u.a.]: Lang.
- Hinks, John (2002):** Measuring the Value of Facilities and Facilities Management. In: J. Reuvid/J. Hinks (Hrsg.): *Managing Business Support Services*. S. 195-205, London: Kogan Page.
- Küting, Karlheinz/Eidel, Ulrike (1999):** *Performance-Messung und Unternehmensbewertung auf Basis des EVA*. In: Die Wirtschaftsprüfung, Jg. 52, Nr. 21, S. 829-838.
- Lindholm, Anna - Liisa/Nenonen, Suvi (2006):** A conceptual framework of CREM performance measurement tools. In: *Journal of Corporate Real Estate*, Jg. 8, Nr. 3, S. 108-119.
- Liow, Kim Hiang/Ooi, Joseph T.L (2004):** *Does corporate real estate create wealth for shareholders?*. In: *Journal of Property Investment & Finance*, Jg. 22, Nr. 5, S. 386-400.
- Loughran, Tim/Ritter, Jay R. (1995):** The New Issues Puzzle. In: *The Journal of Finance*, Jg. L, Nr. 1, S. 23-51.
- Lyon, John D./Barber, Brad M./Tsai, Chih-Ling (1999):** Improved Methods for Tests of Long-Run Abnormal Stock Returns. In: *The Journal of Finance*, Jg. LIV, Nr. 1, S. 165-201.
- Martin, Paul L./Black, Roy T. (2006):** Corporate real estate as a human resource management tool. In: *Journal of Corporate Real Estate*, Jg. 8, Nr. 2, S. 52-61.
- Melzer, Christian/Meyke, Gunnar (2009):** *Deka-Finanzmarktstress-Indikator: Keine Rückkehr der Krise durch Griechenland und Dubai*. Frankfurt a. M.: Volkswirtschaft Aktuell, Makro Research der DekaBank.

Morgan, Neil A./Rego, Lopo Leotte (2006): The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. In: *Marketing Science*, Jg. 25, Nr. 5, S. 426-439.

Pepels, Werner (1995): *Käuferverhalten und Marktforschung. eine praxisorientierte Einführung.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Pfnür, Andreas (1998): *Stand und Entwicklung der Organisation des Immobilienmanagements bei Großunternehmen in Deutschland.* In: Arbeitsbereich Öffentliche Wirtschaft Fachbereich Wirtschaftswissenschaften (Hrsg.): *Arbeitspapiere des Arbeitsbereichs Öffentliche Wirtschaft am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg.* Nr. 24, Hamburg: Universität Hamburg.

Pfnür, Andreas/Hartmann, Steffen/Pärssinen, Markus (2008): *Betriebliches Immobilienmanagement im Mittelstand. Agenda Mittelstand.* Ernst & Young Real Estate GmbH.

Pfnür, Andreas (2004): *Modernes Immobilienmanagement. Facility Management, Corporate Real Estate Management und Real Estate Investment Management.* 2., aktualisierte und erw. Aufl, Berlin [u.a.]: Springer.

Porst, Rolf (2000): *Praxis der Umfrageforschung.* Stuttgart: Teubner.

Ritter, Jay R. (1991): The Long-Run Performance of Initial The Long-Run Performance of Initial Public Offerings. In: *The Journal of Finance*, Jg. XLVI, Nr. 1, S. 3-27.

Spath, Dieter/Kern, Peter/Bauer, Wilhelm (2003): *Office 21. Zukunftsoffensive Office 21 - mehr Leistung in innovativen Arbeitswelten ; Office 21 - push for the future - better performance in innovative working environments.* Köln [u.a.]: Egmont.

Statistisches Bundesamt (2009): *Statistisches Jahrbuch 2009 - Für die Bundesrepublik Deutschland.*

Stewart, G. Bennet (1991): *The quest for value. A guide for senior managers.* New York: Harper Business.

Walden, Rotraud (2005): Assessing the performance of offices of the future. In: Preiser, Wolfgang F. E.; Vischer, Jacqueline C. (Hrsg.): *Assessing building performance.* S. 118-127, Oxford: Elsevier.

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 Egges, 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.

Henning Schöbener, Christoph Schetter, Andreas Pfnür (2007): Reliability of Public Private Partnership Projects under Assumptions of Cash Flow Volatility. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 11.

Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2008): EWOWI zwanzig zehn – Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 12.

Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2009): Optimierung von Transaktionskosten öffentlicher Immobilieninvestitionen. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 13.

Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2009): Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14.

Annette Kämpf-Dern (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15.

Sonja Weiland, Andreas Pfnür (2009): Empirische Untersuchung der Nutzenwirkungen von PPP Projekten auf den Schulbetrieb am Beispiel der Schulen im Kreis Offenbach. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 16.

Sigrun Wonneberger (2009): Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern – Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 17.

Andreas Pfnür, Nikolas Müller, Sonja Weiland (2009): Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Klimaschutzinvestitionen in der Wohnungswirtschaft – Clusteranalyse und 25 Szenariofälle. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 18.

Andreas Pfnür, Wulf Reclam, Fabian Heyden, Friedemann Kuppler, Julian Thiel (2010): Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 19.

Michael G. Müller (2010): Komparative Untersuchung der EU-REIT-Regime. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 20.

Andreas Pfnür, Sonja Weiland (2010): CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21.