Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Anforderungen an das Corporate Real Estate Management von Grossunternehmen in der Schweiz im Post-Covid Pandemie Umfeld

Verfasser: Kernen
Michael

Eingereicht bei: Dr. Fabian Wildenauer

Abgabedatum: 05.09.2025

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis IV

Abbildungsverzeichnis V

Tabellenverzeichnis VI

Executive Summary VII

1. Einleitung 1

1.1 Ausgangslage und Forschungsgebiet 1

1.2 Forschungsfragen 2

1.3 Methodik 2

1.4 Aufbau der Arbeit 3

1.5 Abgrenzung 4

2. Theorie und Grundlagen 4

2.1 Corporate Real Estate Management 4

2.2 Planung Flächenbestand 10

2.3 Bedeutung Arbeitsplatzumgebung 11

2.4 Relevante Bezugsbegriffe 12

2.5 Einleitung Dynamic Capabilities Framework 12

2.6 Synthese Theorie zu Forschungsfragen 18

3. Empirie 19

3.1 Sekundärdatenanalyse 19

3.2 Primärdatenerhebung 29

3.3 Ergebnisse und Auswertung Primärdatenerhebung 34

4. Schlussbetrachtung 48

4.1 Diskussion 48

4.2 Kritische Würdigung 56

4.3 Fazit 58

4.4 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf 59

Literaturverzeichnis 60

Anhang 65

Abkürzungsverzeichnis

BFS	Bundesamt für Statistik
BR	Bundesrat (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2022)
BU	Business Unit
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CITO	Chief Information Technology Officer
CIRO	Chief Insights and Research Officer
CO_2	Carbon Oxygen/ Kohlenstoffdioxid
CRE	Corporate Real Estate
CREM	Corporate Real Estate Management
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
ESG	Environmental, Social and Governance
FM	Facilities Management
FTE	Full Time Equivalent
HR	Human Resources
IT	Information Technology
KPI	Key Performance Indicator
RBV	Ressource Based View
RTO	Return to Office
Rz.	Randziffer
VRIN	Valuable, Rare, Inimitable, Non-Substitutional

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:Key Elements Dynamic Capabilities Framework 14
Abbildung 2: Simplified schema of dynamic capabilities, business model & strategy . 16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zielsetzungen Drei-Perspektiven-Ansatz 5
Tabelle 2: Konkrete Zielsetzungen CREM-Mandat 7
Tabelle 3: Institutionalisierungsparameter CREM-Konzept 8
Tabelle 4: Übersicht Formen des CREM-Erfolgbeitrags 9
Tabelle 5: CREM-Steuerungsdimensionen 10
Tabelle 6: Fähigkeiten-Hierarchie 15
Tabelle 7: Aktivitäten-Cluster Dynamic Capabilities 15
Tabelle 8: Auswahlkriterien Experten 32
Tabelle 9: Funktionale Aufteilung Experten 33
Tabelle 10: Themenblöcke Interviewleitfaden 34
Tabelle 11: Induktive Thesen 56
Tabelle 12: Fallbeispiel Bürogebäude 57

Executive Summary

Die vorliegende Arbeit untersucht das veränderte Anforderungsbild an das Corporate Real Estate Management (CREM) grosser Unternehmen in der Schweiz im Umfeld nach der Covid-Pandemie. Ziel war es, den Beitrag des CREM zum Gleichgewicht zwischen Organisationskultur, Kosten und organisatorischer Resilienz zu analysieren, Trends in der Büroflächenbereitstellung zu identifizieren sowie die strategische und organisatorische Ausrichtung des CREM anhand des Dynamic Capabilities Framework zu bewerten.

Die Ergebnisse zeigen eine deutliche Steigerung der strategischen Bedeutsamkeit des CREM. Die Abteilung wird nicht mehr ausschliesslich als Kostenfaktor betrachtet, sondern als Ressource, die kulturelle, finanzielle und resiliente Zielsetzungen unterstützt. Zielkonflikte zwischen Kultur- und Kostenorientierung werden durch Flächenreduktionen bei gleichzeitiger qualitativer Aufwertung entschärft. Zudem tragen Real-Optionen wie Vertragsflexibilität und zieloptimierte multifunktionale Flächen zu organisatorischer Resilienz bei.

Im Hinblick auf Trendentwicklungen bestätigen die Ergebnisse, dass die Pandemie keine grundlegend neuen Entwicklungen hervorgebracht, sondern vor allem bestehende Trends, wie Flächenanpassungen, stärkere Nutzerorientierung und Digitalisierung beschleunigt hat. Zukünftige Flächenanpassungen erfolgen opportunistisch, wobei Return to Office-Regelungen, Standortqualität und Nachhaltigkeitskriterien die CREM-Strategien beeinflussen werden. Digitalisierung gewinnt dabei als Instrument zur Steuerung und Entscheidungstransparenz weiter an Gewicht. Die Analyse der strategischen und organisatorischen Ausrichtung verdeutlicht die Bedeutung wirkungsvoller Dynamic Capabilities des CREM, um auf ein sich rasant veränderndes Umfeld reagieren zu können. Erfolgreiche CREM-Organisationen entwickelten sich dadurch vom operativen Immobilienverwalter hin zu einem strategischen Enabler, der Best-Fit in die jeweiligen Unternehmen eingebettet ist. Die Zukunftsfähigkeit des CREM bleibt jedoch mit der Herausforderung verbunden, die Wertschöpfung gesamthaft messbar zu machen, da rein kostenbasierte Kennzahlen den strategischen Mehrwert nicht vollständig abbilden.

Insgesamt zeigt die Forschungsarbeit eine fortschreitende Evolution des CREM, die über eine reine Krisenreaktion hinausgeht. Die langfristige Positionierung als strategischer Gestalter hängt davon ab, ob es gelingt, den kulturellen und den nutzerorientierten Erfolgbeitrag im Spezifischen, objektiv sichtbar zu machen. Andernfalls droht CREM erneut auf den Kostencenter-Faktor reduziert zu werden.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Forschungsgebiet

Die Covid-Pandemie[1] hat in vielen Lebensbereichen ihre Spuren hinterlassen, die Gesellschaft grundsätzlich verändert oder bestehende Veränderungen beschleunigt, auch in der Arbeitswelt. Konzepte wie der New Way of Work oder hybride Arbeitsmodelle haben sich aus der Nische in das Selbstverständnis einer ganzen Gesellschaft bewegt und die Sicht auf Arbeitsort, -zeit und -struktur grundlegend und langfristig verändert (Hou & Sing, 2025, S. 1-2). Diese Entwicklungen wirken sich unmittelbar auf Unternehmen und deren quantitativen und qualitativen Bedarf betrieblicher Immobilien aus, dem Corporate Real Estate (CRE) (Hou & Sing, 2025, S. 1-2), welche in Grossunternehmen durch Corporate Real Estate Management-Organisationen (CREM) gesteuert werden (Pfnür, 2014, S.14). CREM-Organisationen beschaffen, betreuen und verwerten Liegenschaften im Rahmen der Unternehmensstrategie, zur Unterstützung der Kernaktivität[2] (Pfnür, 2014, S.14).

Vor dem Hintergrund einer durch die Pandemie in vielen Unternehmen verursachten und andauernden Konsolidierung der Büroflächenbestände und dem Adaptieren von Mitarbeiterbedürfnissen, gewinnt das Bewirtschaften des CRE-Portfolios an Relevanz (JLL, 2024, S. 1-2). Insbesondere im Zuge der verstärkt geführten Diskussion über den Sinn und Zweck des physischen Arbeitsplatzes, zum Teil mit medienwirksamen Schlagzeilen zu drohender, vollständiger Rückkehr in das Büro (Leesman Index, 2025, S. 16), verändert sich das Anforderungsbild an die Arbeitsplatz- und Büroflächenbereitstellung grundlegend (Hou & Sing, 2025, S. 1-2). Dabei prallen komplexe Faktoren aufeinander, mit denen sich CREM-Leader auseinandersetzen müssen, um zukunftsfähige Portfolios zu unterhalten (JLL, 2024, S.1-2).

Im Zentrum dieser Arbeit steht, wie sich das veränderte postpandemische Anforderungsprofil an die Arbeitsplatz- und Büroflächenbereitstellung in dienstleistungs- und wissensorientierten Industrien, wie der Finanz- und Versicherungsindustrie, auswirkt; im spezifischen in Grossunternehmen, die in der Schweiz tätig sind.

Diese Arbeit verfolgt das Forschungsziel, wie Unternehmen über ihre CREM-Organisationen den Bedarf betrieblicher Immobilien steuern, dass sowohl taktische

---

[1] Beginn «besondere Lage» am 28.02.2020; Aufhebung Pandemie-Massnahmen 17.02.2022 (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2020; Schweizerische Eidgenossenschaft, 2022)

[2] In der Forschungsarbeit wird fortan auf «Kerngeschäft» verwiesen (Anm. d. Verf.).

Flexibilität als auch strategische Planungssicherheit im Umgang mit Büroflächen gewährleistet ist und dem übergeordneten Kontext der organisatorischen Kultur, Kosten und organisatorischer Resilienz Rechnung getragen wird. Ergänzend, stellt sich dabei die Frage, ob und wie CREM-Organisationen im Sinne des Dynamic Capability Frameworks nach Teece (2018b, S. 359-368)[3] im Umfeld rapiden Wandels die Fähigkeiten besitzen oder entwickeln, Veränderungen und Trends frühzeitig zu erkennen, wirkungsvoll zu steuern und sich strukturell anzupassen, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dadurch mitzugestalten.

1.2 Forschungsfragen

Als Ergebnis wird eine qualitative Forschungsarbeit angestrebt, in der die formulierten Forschungsfragen beantwortet werden sollen, welche wie folgt lauten:

1. Wie kann das CREM im Unternehmen zu der Balance zwischen Organisationskultur, Kosten und organisatorischer Resilienz beitragen, um Planungssicherheit und Flexibilität in der Verfügbarkeit von Büroflächen bei gegebener Zahlungsbereitschaft zu gewährleisten?
2. Welche mittel- bis langfristigen Trends entwickeln sich im Bereich des CREM betreffend Büroflächenbedarf sowie quantitativer und qualitativer Anforderungen an die Büroflächen bei gegebener Zahlungsbereitschaft?
3. Inwiefern und wo beeinflusst die strategische Ausrichtung des CREM Entscheidungsfindungen bei der Büroflächenbereitstellung auf Basis des Dynamic Capability Frameworks nach Teece (2018b, S. 359-368) und daraus abgeleiteten Eintrittswahrscheinlichkeiten?

Über das Beantworten der Forschungsfragen hinaus verfolgt diese Arbeit die Absicht, ebenfalls ein besseres Verständnis für Entscheidungsfindungen im Forschungsgebiet aus der Praxis zu schaffen und mittels induktiver Thesen (Meier et al., 2020, S. 122) Ansätze für weiterführende quantitative Untersuchungen zu unterbreiten.

1.3 Methodik

Die vorliegende Forschungsarbeit folgt einem qualitativen Forschungsansatz, der theoriebasierte Konzeptualisierung mit empirischer Erhebung verbindet. Die theoretische Grundlagenarbeit umfasst das Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2018b, 359-368) sowie die Erläuterung zentraler Begrifflichkeiten im Kontext von CREM,

[3]Der Grundsatzartikel zum Dynamic Capabilities Framework wurde von Teece et al. (1997) veröffentlicht und später konkretisiert. Für die vorliegende Forschungsarbeit wird Teece (2018b, S. 359-368) angewandt.

Büroflächenmanagement, Arbeitsplatzstrategie und den Forschungsfragen. Darauf aufgebaut, erfolgt die empirische Untersuchung, gegliedert in Sekundärdatenanalyse und Primärdatenerhebung. Die Sekundärdaten beruhen auf bestehenden Studien und wissenschaftlichen Publikationen, Fachliteratur, Branchenberichten und öffentlich zugänglichen Quellen. Die Primärdaten werden durch semi-strukturierte Experteninterviews mit Führungspersonen grosser Unternehmungen in der Schweiz und wichtiger unternehmensexternen Expertensichten erhoben. Grundlage der Interviews ist ein thematisch gegliederter Interviewleitfaden, dessen konzeptueller Aufbau sich an den theoretischen Vorüberlegungen und Sekundärdatenerhebung orientiert. Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt im Anschluss anhand Kodierung transkribierter Texte und deskriptiver Analyse der Ergebnisse, um zentrale Muster zu identifizieren, mit den theoretischen Vorannahmen abzugleichen und induktive Thesen für weiterführende Forschung zu formulieren. Die Ergebnisse fliessen in eine strukturierte Diskussion ein auf deren Basis abschliessend Fazit und eine kritische Würdigung verfasst werden.[4]

1.4 Aufbau der Arbeit

Die gegenständliche Abschlussarbeit ist in vier Hauptteile strukturiert, die systematisch von der thematischen Einführung hin zur Bewertung der Ergebnisse führt. Eingangs wird im ersten Teil die Ausgangslage des Forschungsgebietes erläutert, die Relevanz der angestrebten Untersuchung im Kontext des Forschungsgebiets dargelegt und die zentralen Forschungsfragen, Methodik und Abgrenzung formuliert. Das zweite Kapitel bildet das theoretische Fundament der Arbeit. Zentrale Begriffe rund um das CREM und den Forschungsfragen werden definiert und wird das Dynamic Capabilites Modell nach Teece (2018b, S. 359-368) als analytischer Bezugsrahmen eingeführt. Kapitel drei umfasst den empirischen Teil, der auf den zuvor formulierten Bezugsrahmen gesetzt wird. Das Kapitel beschreibt dabei das methodische Vorgehen bei der Auswertung von relevanten Sekundär- und dem Erheben von Primärdaten. Qualitative Experteninterviews mit Experten aus adäquaten unternehmensinternen und -externen Perspektiven bilden den Kern der Primärdatenerhebung, gefolgt von einer strukturierten Auswertung der Ergebnisse. Das vierte Kapitel schliesst die Arbeit mit einer zusammenfassenden Betrachtung ab. Die Forschungsfragen werden beantwortet, induktive Thesen erhoben, die Ergebnisse kritisch gewürdigt und ein Ausblick auf künftige Entwicklungen und weiterer Forschungsbedarf im Forschungsgebiet gegeben.

---

[4] Zur sprachlichen Glättung wurden in der Forschungsarbeit punktuell Hilfsmittel unter Berücksichtigung der ehrenwörtlichen Erklärung beigezogen.

1.5 Abgrenzung

Das Forschungsgebiet der Arbeit ist eindeutig umrissen und konzentriert sich ausschliesslich auf die geographische Schweiz und Grossunternehmen[5], die typischerweise börsenkotiert und in der Finanz- und Versicherungsbranche tätig sind oder Institutionen mit ähnlich komplexem Büroflächenbedarf. Im spezifischen werden nur Büroflächen betrachtet; alle anderen Flächen, die nicht abschliessend aufgeführt sind, wie Verkaufs- oder Produktionsflächen, werden nicht berücksichtigt und wird bei Mischnutzungen nur der Büroflächenteil evaluiert. Dadurch soll vor allem der Beziehung des CREM zum Kerngeschäft und der Antizipation der Bedürfnisse gebührend Rechnung getragen werden. Auf der zeitlichen Achse werden die Entwicklungen im Forschungsgebiet seit dem Ende der Pandemie untersucht und punktuelle Vergleiche zu Bedürfnissen vor und während der Pandemie erhoben. Die Arbeit grenzt sich von einer ganzheitlichen historischen Würdigung des CREM Bereichs ab. Weitere Aspekte einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Lebenszyklus von Immobilien, deren detaillierten baulichen Flexibilität oder weiteren einzelnen Charakteristiken in Bezug zu Büroflächen- und Arbeitsplatzattributen bleiben ebenfalls ausser Betracht. ESG-Kriterien werden auf ein notwendiges argumentatives Mass reduziert, um Rückschlüsse auf Entscheidungsfindungen abzuwägen.

2. Theorie und Grundlagen

Dieses Kapitel führt entlang theoretischer und begrifflicher Grundlagen, mit dem Zweck, das konzeptionelle Fundament für die vorliegende Forschungsarbeit zu legen. In einem ersten Teil wird das CREM definiert; konkret dessen Struktur, Funktion und Zweck. Gefolgt von Grundlagen zu Arbeitsplatzstrategie, sowie zur Organisation, Planung von Flächen und weiteren relevanten Begrifflichkeiten. In diesem Kontext wird das Dynamic Capabilities Framework eingeführt, theoretisch verortet und kritisch auf dessen Anwendbarkeit reflektiert Letzterem wird besondere Aufmerksamkeit zugeordnet, da bisher keine spezifische Forschung CREM in Bezug zum Dynamic Capabilties Framework nach Teece (2018b, S. 359-368) als theoretisches Rahmenmodell untersucht.

2.1 Corporate Real Estate Management

Die Bezeichnung des „Corporate Real Estate Management“ (CREM) umfasst alle Aktivitäten des betrieblichen Immobilienmanagements eines Unternehmens, dessen Kerngeschäft nicht die Immobilie betrifft. CREM beschafft, betreut und verwertet

5 BFS (2025): Als Grossunternehmen qualifiziert, wenn mehr als 250 Beschäftigte angestellt sind

Liegenschaften im Rahmen der Unternehmensstrategie der jeweiligen Firmen. Diese können sich anhand der Ausprägung des Kerngeschäfts zwischen Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen unterscheiden und die Liegenschaften dienen in jedem Fall zur Unterstützung der Kernaktivitäten (Pfnür, 2014, S. 14). Aufgrund der Besonderheiten von Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserbringungsprozess von Unternehmen hebt Pfnür (2014) im Rahmen dieser Definition folgendes hervor: CREM benötigt bei der Bereitstellung dieser Immobilien einen Drei-Perspektiven-Ansatz, welcher sich aus Nutzern, Eigentümern und Produzenten zusammensetzt (S. 15).

Bei Betrachtung des Drei-Perspektiven-Ansatzes, wird die „[…] vielschichtige Vernetzung des CREM in der Erledigung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben deutlich" (Pfnür, 2014, S. 15). Für CREM kann es als existenzrechtfertigend betrachtet werden, einen effektiven Interessenausgleich zwischen den Absichten, welche aus den jeweiligen Perspektiven resultieren, zu gewährleisten (Pfnür, 2014, S. 15). Den Perspektiven liegen jeweilige Zielsetzungen zu Grunde (Pfnür, 2011, S. 8-9):

Perspektive	**Beschreibung**
Nutzer	▪ Physische Rahmenbedingungen für das Kerngeschäft nach Effektivitäts- und Effizienzkriterien optimieren ▪ Festlegen von Quantität und Art der Immobilien (Anm. d. Verf.)
Eigentümer	▪ Maximierung des in Immobilien investierten Vermögens und Zahlungsströmen
Produzent	▪ Planung, Bau und Betrieb von Immobilien leistungswirtschaftlich verfolgen ▪ Dienstleistungen an Nutzer/ Eigentümer erbringen

Tabelle 1: Zielsetzungen Drei-Perspektiven-Ansatz (Pfnür, 2011, S.8-9)

2.1.1 CREM-Konzept

Kämpf-Dern und Pfnür (2014) [6] greifen die grundlegende Frage auf, „ […] wie CREM institutionalisiert werden kann, um sämtliche CREM-Herausforderungen effektiv und effizient zu steuern (S. 102)?" Dabei stützen sich die Autoren auf Pfnür's Definition der CREM-Institutionalisierung, welche den gesamten Massnahmenkomplex umfasst, der zur Entwicklung und Umsetzung einer CREM-Strategie erforderlich ist, um den Zweck und die Ziele des CREM zu erfüllen (Pfnür, 2002; zit. in Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S.

[6] Pfnür (2011, S. 281-289) hält formell vier grundsätzliche Entscheidungsdimensionen fest, die ein Unternehmen bezüglich der Einbettung des Immobilienmanagements treffen muss. Diese werden durch Kämpf-Dern & Pfnür (2014, vgl. Kapitel 2.1.1) in der nötigen Tiefe für die Forschungsarbeit berücksichtigt.

102). Es soll ein CREM-Konzept hergeleitet werden, das Unternehmen dabei unterstützt, Zielsetzungen zu formulieren, umzusetzen und die Zielerreichung zu kontrollieren (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S.102). Für die Forschungsarbeit ist das CREM-Konzept nach Kämpf-Dern und Pfnür (2014, S. 102 – 107) insofern relevant, da es einen normativen Bezugsrahmen schafft, um den Grad der strategischen Verankerung, bzw. Institutionalisierung der CREM-Organisation im Gesamtunternehmenskontext des Forschungsgebiets einzuordnen. Dadurch können Rückschlüsse auf die dynamische Veränderbarkeit der jeweiligen CREM-Organisation eingeordnet werden. Die wesentlichen Bestandteile der CREM-Konzepts[7] werden in der Folge beschrieben und teilen sich in fünf Domänen auf (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014): CREM-Kontext, -Ziele, -Strategie, -Organisation und -Kontrollsysteme (S. 103 – 104).

CREM-Kontext

Die Domäne des CREM-Kontextes beinhaltet interne und externe Kontextparameter aus dem Unternehmensumfeld. Es umfasst Stakeholder, wie Kunden, Mitarbeitende, Investoren, Lieferanten, die öffentliche Hand (Jensen, 2010; zit. in Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 104) und Kontextparameter, wie Unternehmensstrategie, -ziele und Geschäftsmodell, Internationalität, Grösse des Unternehmens und Struktur des Portfolios (Hartmann, 2011; zit. in Kämpf-Dern & Pfnür, S.104). Aber auch, inwiefern CREM in der Vergangenheit „Burning Plattform"-Situationen[8] durchlaufen hat (Conner, 1992; zit. in Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S.104) und welche Rolle dem CREM explizit durch die Unternehmensleitung übertragen wurde (Joroff et al., 1993; Roulac et al., 2002; Gibler et al., 2002; zit. in Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S.104). CREM beeinflusst und wird durch dieses Umfeld beeinflusst (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 104).

CREM-Ziele

CREM-Ziele sind messbare und angestrebte Zielgrössen, die sich aus dem übergeordneten CREM-Kontext ableiten und die Grundlage zur Entwicklung der CREM-Strategie und der Gestaltung von der CREM-Organisation und -Systeme bilden, bzw. fundamental beeinflussen (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 104-105). Kämpf-Dern und Pfnür (2014) untersuchen diese Zielsetzungen auf Basis des Der-Perspektiven-Ansatz

[7] Kämpf und Pfnür (2014, S. 102-107) nutzen einen normativen CREM-Map-Rahmen, der das Erarbeiten des CREM-Konzepts zum Zweck hat (Anm. d. Verf.)

[8] Eine «Burning Platform» liegt im Geschäftskontext vor, wenn das Festhalten am Status quo teurer ist als tiefgreifender Wandel; Veränderung wird damit zur geschäftlichen Notwendigkeit (Connor, 1992; gefunden auf ResilienceAlliance.com).

(vgl. Kapitel 2.1) mit der Absicht CREM-Best-Practices systematisch zu einem Best-Model einzuordnen. Kämpf-Dern und Pfnür kommen jedoch zum Schluss, dass ein holistisches CREM nach Best-Fit gesteuert werden muss (S. 97; S. 115). Letzteres insbesondere, da sich die CREM-Perspektiven aufgrund derer Natur unternehmensspezifisch teilweise konkurrieren und das Management daher Ziele fokussieren und priorisieren muss (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 104). Anhand den drei Perspektiven werden die Zielsetzungen konkretisiert (vgl. Kapitel 2.1) und ergeben das CREM-Mandat (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 104):

Perspektive	**Beschreibung**
Nutzer	▪ Maximierung Kosten-/ Nutzen-Verhältnis der Immobilien-Ressourcen zu Gunsten des Nutzers[9],[10]
Eigentümer	▪ Maximierung des in Immobilien investierten Kapitals
Produzent	▪ Maximierung Profit aus Produktion von Immobilien oder Immobiliendienstleistungen; Betriebskosten reduzieren

Tabelle 2: Konkrete Zielsetzungen CREM-Mandat (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 104)

CREM-Strategie

Die CREM-Strategie umfasst nach Kämpf-Dern und Pfnür (2014) mittel- bis langfristige Massnahmen zur CREM-Zielerreichung und zur Unterstützung der Unternehmenswettbewerbsfähigkeit. Während in der Vergangenheit Strategien mit operativen Initiativen wie Neuverhandlung von Verträgen, Abstossen von Flächen oder Facility Management-Prozesse verbessern, dominiert haben (S. 104-105), verschiebt sich aufgrund des erschöpften Wertsteigerungspotential der Fokus zunehmend hin zu strategischen Initiativen in den Bereichen Flächenoptimierung, Arbeitsplatzlösungen und strategischer Belegungsplanung (JLL, 2008, S.1). Kämpf-Dern und Pfnür (2014) heben hervor, dass die Institutionalisierung der einzelnen CREM-Strategie nicht auf Basis von Inhalt und Zweck im Fokus steht, sondern das wichtigere Verständnis der engen Wechselwirkungen der einzelnen Domänen mit der Unternehmensstrategie (S. 105).

CREM-Organisation

Die Grösse und Organisationsform der CREM-Abteilung setzt das Bestimmen der optimalen „[…] Aufgabengliederung […] in Abhängigkeit von der Grösse der Abteilung

[9] Nutzer bezieht sich auf den Mitarbeiter (Anm. d. Verf.)
[10] z.B. Produktivität Kerngeschäft erhöhen oder Mitarbeiterproduktivität (Anm. d. Verf.)

selbst, der Grösse des Unternehmens, der Anzahl und Verteilung der Standorte des Unternehmens und den Umfang des Fremdbezugs immobilienwirtschaftlicher Leistungen […],“ (Pfnür, 2011, S. 289) voraus. Die CREM-Organisation beschränkt sich nicht nur auf dessen strukturellen Aufbau, sondern umfasst sämtliche formellen und informellen Aspekte der Organisationstheorie[11], um die CREM-Strategie zu realisieren und CREM-Ziele zu erreichen (Hill et al., 1989, S. 27). Die für die Institutionalisierung relevanten Parameter sind (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 106):

Parameter	**Beschreibung**
Organisatorische Struktur	▪ Organisationsstruktur der Funktionen, Kern- und Managementprozessen
Entscheidungsfindung	▪ Zentrale/ Dezentrale Entscheidungskompetenzen
Beschaffung	▪ Ausprägung Eigen- und/oder Fremdleistungen
Kultur und HR	▪ Wissen, Skills und Fähigkeiten

Tabelle 3: Institutionalisierungsparameter CREM-Konzept (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 106)

Der Optimierung von Kommunikation und dem Informationsfluss ordnen Kämpf-Dern und Pfnür (2014) ergänzend Wichtigkeit zu, bzw. eine organisatorische Strukturierung, die eine einfache CREM-Steuerung der CREM-Zielerreichung ermöglicht (S. 106).

CREM-Kontrollsysteme

Die CREM-Kontrollsysteme beinhalten alle Systeme, die zum Zweck haben, die anderen Domänen in jeder Funktion und auf allen Ebenen durch Kommunikation- und Steuerungsinformationen zu unterstützen (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 106). Wichtige Parameter für die CREM-Institutionalisierung sind dabei Transparenz und einfache Verfügbarkeit zielrelevanter KPI’s, Standardisierung und Integration von Budgetplanungs- und Reportingprozessen, ein geeignetes Verrechnungssystem, sowie Qualitätsmanagement (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 106). Kämpf-Dern und Pfnür (2014) halten bereits hier fest, dass es im Bereich der CREM-Kontrollsysteme relativ wenig Forschungsarbeit gibt. Dies ist der engen Vernetzung mit anderen CREM-Domänen und der verbundenen Komplexität, diese zu erforschen, geschuldet (S. 106).

[11] Beinhaltet Aspekte, die CREM-Systeme, Aktivitäten, Ressourcen und Informationen strukturieren (Hill et al. 1989, S.27).

2.1.2 Erfolgsbeitrag CREM an Gesamtunternehmenserfolg

Da CREM innerhalb des Unternehmens eine Unterstützungsfunktion einnimmt, hat das Einordnen und Sichtbarmachen des Erfolgbeitrags, resp. Wertbeitrags zum Unternehmenserfolg wettbewerbsorientierten Charakter und nimmt dieser Einfluss auf die CREM-interne Zielsetzung, Institutionalisierung der Organisation, der Strategie und der Kontrollsysteme (vgl. Kapitel 2.1.1; Pfnür et al., 2024, S. 27). CREM wird weitgehend grosses Potential zur Unterstützung des Unternehmenserfolgs zugetragen (Pfnür et al., 2021, S. 244). Ein realistisches Einordnen des CREM-Erfolgbeitrags kann zudem einen Einfluss auf das zur Verfügung gestellte Budget und einhergehende Dimension der CREM-Organisation haben (Pfnür et al., 2021, S. 244).

Unter Berücksichtigung des Drei-Perspektiven-Ansatzes (vgl. Kapitel 2.1), wird der Erfolgsbeitrag jeder Perspektive zum Gesamtunternehmenserfolg separat gewürdigt. Da jedes Unternehmen die relative Gewichtung der Wichtigkeit des jeweiligen Erfolgbeitrags anders einschätzt und somit ein objektiv vergleichbares CREM Best-Model aufgrund der Unterschiedlichkeit jeder Immobilie nicht existiert, wird CREM nach Best-Fit relativ zum Unternehmen betrachtet (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S.97-104). Der Erfolgsbeitrag je Perspektive teilt sich wie folgt auf (Pfnür et al., 2021, S. 246-251).

Perspektive	**Beschreibung**
Nutzer – Operative Performance	▪ Beitrag an das Kosten-/ Nutzen-Verhältnis der Nutzer aus dem Kerngeschäft ▪ z.B. Förderung Kollaboration, Innovation, Mitarbeiterzufriedenheit, -produktivität, Arbeitgeberbranding, Wellbeing
Eigentümer – Finanzielle Performance	▪ Beitrag z.B. durch Liquiditätsmanagement, Kapitalstrukturkosten und Risikodiversifikation
Produzent – Real Estate Performance	▪ Beitrag durch die Effizienz und Effektivität der Immobiliennutzung; Kostenoptimierung ▪ z.B. Kosten Optimierung bei Planung, Produktion, Betrieb und Verwertung einer Immobilie

Tabelle 4: Übersicht Formen des CREM-Erfolgbeitrags (Pfnür et al., 2021, S. 246-251)

Die Einordung des Erfolgbeitrags trägt erheblich zu dem Verständnis der strategischen Rolle des CREM in der Unternehmung bei. Wenn der Beitrag zum Unternehmenserfolg erkannt wird, kann CREM als Wertschöpfungsfaktor anerkannt und institutionell

verankert werden. Durch den Drei-Perspektiven Ansatz können die Wirkungsebenen analysiert und die Wahrnehmung, Ausgestaltung und Steuerung von CREM im Kontext der Forschungsarbeit sichtbar gemacht werden (Pfnür et al., 2024, S. 70-77).

2.1.3 CREM-Steuerungssysteme

Der Fokus der CREM-Steuerungssysteme liegt vor allem auf der Lenkung der CREM-Aktivitäten durch die Unternehmensleitung. Diese Steuerung wird wesentlich durch die darunterliegenden Entscheidungskriterien der CREM-Entscheidungen beeinflusst, die nach Pfnür et al. (2024) anhand den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit systematisiert werden können; es sind dies soziale -, ökologische – oder ökonomische Kriterien (S. 38). Ähnlich den zuvor aufgeführten CREM-Perspektiven (vgl. 2.1) herrschen ebenfalls zwischen diesen Dimensionen Zielkonflikte, die priorisiert werden müssen.

Das Einordnen der CREM-Entscheidungen ist insofern von Relevanz, da es die Operationalisierung des CREM-Konzepts in der konkreten Umsetzung herstellt. Es sollen Rückschlüsse auf die zuvor festgelegten CREM-Ziele und -Strategie gezogen werden und wie diese tatsächlich durch Steuerung der CREM-Organisation wirksam werden (vgl. Kapitel 2.1.1). Beispiele[12] (Pfnür et al., 2024, S. 38):

Dimension	Beschreibung
Sozial	▪ Nutzerzufriedenheit ▪ Funktionalität
Ökologisch	▪ Energiebedarf ▪ Effekt auf CO_2-Bilanz
Ökonomisch	▪ Rentabilität ▪ Optimierung (Lebens-)zykluskosten

Tabelle 5: CREM-Steuerungsdimensionen (Pfnür et al., 2024, S. 38)

2.2 Planung Flächenbestand

Im Zusammenhang dieser Forschungsarbeit zu quantitativen und qualitativen Trends in der Büroflächenbereitstellung, wird in diesem Teil die Beziehung von CREM zur Planung des Flächenbestands hergeleitet, welcher durch die Produzentenperspektive des Drei-Perspektivenansatzes (vgl. Kapitel 2.1) geprägt ist. Der Fokus liegt in dieser Perspektive auf der Bereitstellung, dem Betreiben und dem Verwerten der Immobilien (Pfnür et al., 2021, S. 246 – 249). Die Planung des Flächenbestandes ist nach Pfnür (2011) in seiner Ganzheit ein mehrstufiger durch CREM geführter strategischer Prozess, welcher eng an

[12] Nicht abschliessend

Unternehmensziele und -prozesse gebunden ist. Rechtliche, ökologische und soziokulturelle Voraussetzungen spielen genauso eine Rolle, wie auch Vorgaben seitens Finanzen und Risikomanagement. Die eigentliche Planung beruht anschliessend auf übersetzten Grundsatzentscheiden, wie z.B. Eigentum oder Miete, und werden diese in der Folge in konkrete Planungsvorgaben kaskadiert. Die Planungsvorgaben geben massgeblich vor, welche Quantität an Flächen in welcher Qualität unter gegebenem Budget gefordert sind. Das Ergebnis sind konkret definierte Flächenarten, -umfänge und Funktionale Zuordnung (S. 249-260).

2.3 Bedeutung Arbeitsplatzumgebung

„Die Bedeutung immobiler Ressourcen ist in der ferneren Vergangenheit immer dann gestiegen, wenn massive Änderungen der Arbeitswelten zu verzeichnen waren.“, hebt Pfnür (2014, S.60) den steigenden Wert des physischen Arbeitsplatzes in einem Umfeld zunehmender Nutzerzentrierung hervor. Vor diesem Hintergrund verschiebt sich die räumliche Integration von Arbeit und Gesellschaft und die Bedeutung der Immobilie vom reinen Kosten- zum Produktivitätsfaktor (Pfnür, 2014, S. 60). Gemäss Wijnja et al. (2021) ist CREM beides, Geschäfts- und Nutzerstratege, der Arbeitsplatzumgebungen schafft, die das Arbeitsplatzverhalten im Einklang mit Unternehmenszielen, sowie Bedürfnissen und Präferenzen der Mitarbeitenden unterstützt und fördert (S. 18). Insbesondere in wissensbasierten Organisationen, wie im Finanzdienstleistungssektor (Pfnür, 2014, S. 60), hängen die gewünschten Ergebnisse eng von den Verhaltensmustern am Arbeitsplatz ab; wie Mitarbeitende zusammenarbeiten, lernen, sich konzentrieren und erholen (Wijnja et al., 2021, S. 18). Die Gestaltung der Arbeitsplatzumgebung und der damit verbundenen Arbeitsplatzstrategie, ist durch die Nutzerperspektive des Drei-Perspektivenansatzes geprägt (vgl. Kapitel 2.1) und fokussiert sich auf den Einfluss des Nutzens für den Nutzer[13] (Pfnür et al., 2021, S. 246 – 249).

In Bezug eingangs erwähnter drastischer Veränderungen der Arbeitswelten und daraus resultierende Relevanz für diese Forschungsarbeit durch veränderte Anforderungsbilder an CREM, beziehen sich Pataki-Bittó und Kapusy (2021, S. 151-169) direkt auf den Einfluss der Covid-Pandemie auf konkrete Aspekte des postpandemischen Arbeitsplatzumfelds. Pataki-Bittó und Kapusy (2021, S. 151-169) umschreiben den Arbeitsplatz als physisches und psychologisches Umfeld, gemacht, um die effiziente Arbeit zu ermöglichen. Das physische Layout, Ästhetik und Technologie, hebt die

[13] .z.B. erhöhte Mitarbeiterproduktivität oder reduzierte Nutzeraufwände (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S.111)

individuelle und kollaborative Tätigkeiten hervor und unterstreicht die Förderung von Wohlbefinden, Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter (Hou & Sing, 2025, S.2).

2.4 Relevante Bezugsbegriffe

Für das Verständnis der Rolle des CREM im Forschungsgebiet werden im Folgenden die Begriffe Organisationskultur und organisatorische Resilienz erläutert. Beide Konzepte beeinflussen, wie Unternehmen Veränderungen wahrnehmen und bewältigen, und sind relevant bei der Positionierung von CREM zwischen Kultur, Kosten und Resilienz.

2.4.1 Organisationskultur

Organisationskultur wird nach Gutterman (2024) von Experten in Management- und Organisationswissenschaften als explizites Ergebnis gemeinsamer Entscheidungen über akzeptiertes Verhalten verstanden. Dies sowohl innerhalb der Organisation, einer Gruppe und auch im Umgang mit organisationsexternen Anspruchsgruppen wie Kunden, Lieferanten oder Regulierungsbehörden. Sie bildet den Orientierungsrahmen, wie eine Organisation ihr breiteres soziales Umfeld wahrnimmt und damit interagiert (S. 1).

2.4.2 Organisatorische Resilienz

Organisatorische Resilienz[14] wird als die Fähigkeit eines Unternehmens definiert, Störungen zu absorbieren, situationsspezifische Reaktionen zu entwickeln und transformative Aktivitäten einzuleiten, um aus disruptiven Schocks Kapital zu schlagen, die das Überleben der Organisation potentiell bedrohen. Sie gründet zugleich auf individuellen Kenntnissen, Fähigkeiten und organisatorischen Prozessen, durch die ein Unternehmen seine Ausrichtung bestimmt und Anpassungsfähigkeit schafft, um die Folgen von Schocks zu überwinden (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 243-255).

2.5 Einleitung Dynamic Capabilities Framework

Das Ziel des Dynamic Capability Framework ist, die evolutionäre Fitness[15] eines Unternehmens langfristig zu erhalten (Teece, 2007; S. 1319-1350), in dem Fähigkeiten schnell und effektiv auf Herausforderungen sowie Opportunitäten aus dem Umfeld reagieren und daraus Wettbewerbsvorteile ableiten können (Teece et al., 1997). Die Rolle der darin enthaltenen Dynamic Capabilities werden nach Teece et al. (2016) als vital beschrieben. Zentral ist, den Wettbewerb angesichts des rasanten technologischen Wandels zu verstehen und um die grosse Unsicherheit über technologische- und

[14] Es wird der Begriff «organisatorischer Resilienz» verwendet, anstelle «strategischer Resilienz», zwecks terminologischer Genauigkeit

[15] Evolutionäre Fitness bezieht sich darauf, wie gut Dynamic Capabilities des Unternehmens, dieses im externen Wettbewerb unterstützt (Helfat et al., 2007; zit. in Teece, 2007, S. 1321).

Marktchancen sowie Veränderungen des regulatorischen Umfelds im Allgemeinen zu bewältigen (S. 202-216). Dem gegenüber greifen nach Teece (2023, 114-116) traditionelle Ansätze strategischer Unternehmensführung, wie das Fünf-Kräfte-Modell nach Porter (1980; zit. in Teece, 2023, S. 114) oder der Resource Based View (RBV) nach Barney (1991, S.99-120) zu kurz. Die RBV im spezifischen, geht von statischen Wettbewerbsvorteilen durch das implizite Anhäufen „richtiger" VRIN-Ressourcen[16] aus, ohne jedoch deren dynamische Kontextabhängigkeit zu berücksichtigen (Peteraf, 1993, S. 479-488). Es ist demnach nicht nur wichtig, über strategische Ressourcen zu verfügen, sondern diese auch zu kontextgerecht einzusetzen. (Teece, 2023, S. 115-116).

Im postpandemischen Umfeld gewinnen Veränderungsgeschwindigkeit und -dynamik im CREM markant an Bedeutung (Pfnür et al., 2024, 74-75). Hou und Sing (2025) beobachten ergänzend im direkten Zusammenhang mit den Effekten der Pandemie wachsenden Fokus von Unternehmen, flexibel auf tiefgreifende und schnell eintretende Veränderungen zu reagieren und zugleich strategisch vorausschauend zu handeln. Letzteres führte zu einem substanziellen und rapiden Wandel in der Bedeutung des physischen Arbeitsplatzes, sowie der Art und Weise der Zusammenarbeit (S. 1-9). Vor diesem Hintergrund bietet sich das Dynamic Capabilities Framework als eine adäquate theoretische Grundlage an, die Dynamic Capabilities des CREM im Forschungskontexts einzuordnen.

2.5.1 Einführung Dynamic Capabilities Framework

Abbildung 1 veranschaulicht die konzeptuelle Einbettung der Dynamic Capabilities im Zentrum eines Systems, dem Dynamic Capabilities Framework, das aus von sich gegenseitig abhängigen unternehmensinternen Elementen, sowie externen Einflüssen besteht (Teece, 2018b, S. 363). Capabilities und Dynamic Capabilities als Teilmenge davon, werden als einer der drei Hauptbestandteile des Dynamic Capabilities Framework verstanden, das Strategie und Ressourcen mitbeinhaltet und zusammen in dessen Summe, den Grad an Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung im Markt erzeugen (Teece, 2018b, S. 359-364). Gleichzeitig visualisiert *Abbildung 1* die einschränkende Limitation der RBV basierten VRIN-Ressourcen, die einen andauernden Wettbewerbsvorteil unterstützen können (Teece, 2018b, S.365), sich von generischen Ressourcen in Wichtigkeit abheben und dennoch mit dem gesamthaften System nur als Teilmenge agieren (Priem & Butler, 2001, S. 22-40).

[16] VRIN: Valuable, Rare, Inimitable, Non-Substitutable (Barney, 1991, S.99-120)

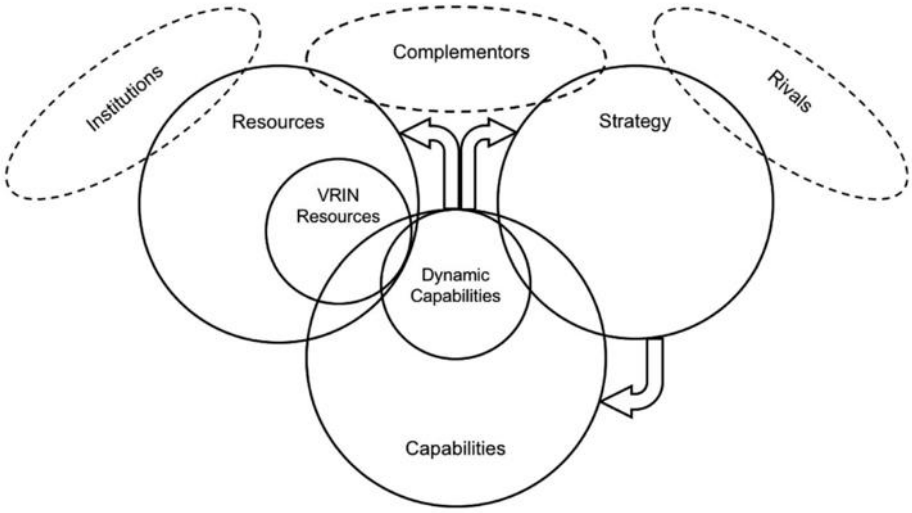


Abbildung 1:Key Elements Dynamic Capabilities Framework (Teece, 2018b, S.363)

Ressourcen generell beinhalten typischerweise Angestellte, Infrastruktur, Ausrüstung und immaterielle Vermögenswerte und werden um die strategische Perspektive ergänzt, die den Handlungsrahmen und Zielsetzung vorgibt, wann und wo ein Unternehmen aktiv wird. Die Teilmenge der Capabilities unterliegt einer Hierarchie, die den Kern des Konzepts bildet (Teece, 2018b, S. 363 - 364) und wird aufgrund dessen Relevanz im Folgekapitel 2.5.2 abgehandelt.

2.5.2 Hierarchie der Fähigkeiten

Die Capabilities-Hierarchie ist ein in sich geschlossenes System, sich gegenseitig beeinflussender Elemente und Aktivitäten, innerhalb dieser Teilmenge. Dieser Kern des Dynamic Capabilities Framework unterscheidet drei Ebenen (Teece, 2018b, S.364 – 365) und wird in der Folge in der Forschungsarbeit auf die High Level Dynamic Capabilities fokussiert:

Fähigkeit	**Beschreibung**
Ordinary Capabilities (Gewöhnliche Fähigkeiten)	Operative Routinen zur effizienten Ausübung des Tagesgeschäfts. Effizienz und Vergleichbarkeit erzeugen Duplizierbarkeit, z.B. Buchhaltungsabläufe
Low Level Dynamic Capabilities (Dynamische Fähigkeiten niedriger Ebene):	Veränderungsorientierte Prozesse zur Weiterentwicklung bestehender Ressourcen, z.B. neue Produkte entwickeln

High Level Dynamic Capabilities (Dynamische Fähigkeiten hoher Ebene)	Erzeugen zukunftsgerichtete strategische Entscheidungen. Organisatorische Prozesse und spezifische Management Entscheide sind in drei Aktivitäten umfasst: sensing, seizing, transforming[17]

Tabelle 6: Fähigkeiten-Hierarchie (Teece, 2018b, S.364 – 365)

2.5.3 Fokus High Level Dynamic Capabilities

Teece (2018a, S. 41) unterstreicht die Relevanz der High Level Dynamic Capabilities [18] für die unternehmensinternen Entscheidungsträger. Das Beherrschen der drei Aktivitäten-Cluster ist entscheidend für Innovation und Entwicklung von Geschäftsmodellen, welche sich mit dem Nutzen oder Lösen von Chancen sowie Herausforderungen befassen. Die Aktivitäten Cluster sind wie folgt beschrieben (Teece, 2018b, S. 364):

Cluster[19]	**Beschreibung**
Sensing	Fähigkeit, externe Chancen und Herausforderungen systematisch zu identifizieren und einzuordnen
Seizing	Fähigkeit, wie schnell auf das Sensing mit Investitionen, Entwicklung oder Anpassung von Geschäftsmodellen reagiert werden kann
Transforming	Fähigkeit, interne Prozesse/ Strukturen mit langfristiger Perspektive anzupassen/ zu reorganisieren

Tabelle 7: Aktivitäten-Cluster Dynamic Capabilities (Teece, 2018b, S. 364)

Die drei genannten Aktivitäten-Cluster werden den zentralen Referenzrahmen für die weitere Forschungsarbeit im Bereich der Experteninterviews bilden, mit dem Zweck einer strukturierten Analyse der Anpassungs- und Transformationsfähigkeit der CREM-Organisationsmodelle und deren Einfluss auf Entscheidungsfindungen der Büroflächenbereitstellung.

2.5.4 Wechselwirkung von Geschäftsmodell und Strategie

Im Anschluss an die Beobachtungen von Hou und Sing (2025) zum Einfluss der Covid-Pandemie auf die Rolle des physischen Arbeitsplatzes (S. 1), muss CREM im Kontext dieser Forschungsarbeit die unternehmensstrategischen Ansprüche an Veränderungsfähigkeit reflektieren können. Es gilt angelehnt an Pfnür et al. (2024, S. 74-

[17] Sensing – Erkennen; Seizing-Umsetzen; Transforming-Anpassen
[18] Unter Verweis auf Abbildung 1, wird in der Forschungsarbeit in der Folge bei «High Level Dynamic Capabilities» auf «Dynamic Capabilities» verweisen.
[19] In der Forschungsarbeit wird die englische Schreibweise der Aktivitätencluster verwendet

75), agil zu reagieren und gleichzeitig langfristige Planungssicherheit über ein passendes CREM-Organisationsmodell zu gewährleisten. Das Geschäftsmodell resp. übertragen auf CREM, das Organisationsmodell[20], übernimmt dabei eine vermittelnde Rolle, indem es Fähigkeiten, Ressourcen und Strategie zu einem kohärenten Wertschöpfungssystem verbindet und damit Transformation und operative Realität ermöglicht (Teece, 2018a, S. 40-44). Unternehmen mit ausgeprägten dynamischen Fähigkeiten sind in der Lage Geschäftsmodelle „[…] schnell zu implementieren, testen und verfeinern (Teece, 2018a, S.45).“ Teece (2018) veranschaulicht diese Zusammenhänge (Abbildung 2), indem er dynamische Fähigkeiten als Steuerungsmechanismen versteht, die gemeinsam mit der Strategie ein tragfähiges Geschäftsmodell formen und damit die Transformation innerhalb der Unternehmung steuert (S. 40-44).

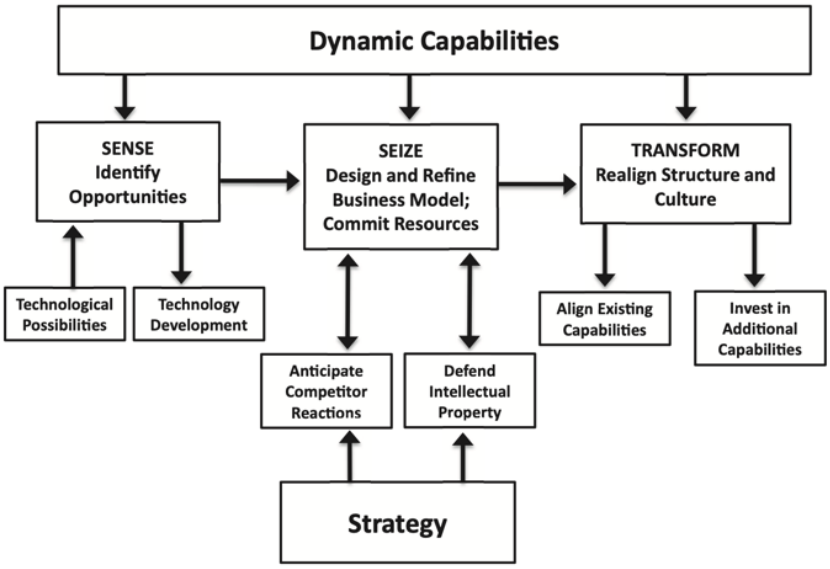


Abbildung 2: Simplified schema of dynamic capabilities, business model & strategy (Teece, 2018a, S. 44)

Casadesus-Masanell und Ricart (2011, S. 100-107) argumentieren, während in der Vergangenheit Strategie als zentraler Treiber der Wettbewerbsfähigkeit galt und daraus u.a. Geschäftsmodelle hervorgebracht oder beeinflusst wurden; künftig ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil bereits mit der Wahl des Geschäftsmodells selbst beginnen kann. Teece (2018a) präzisiert diese Feststellung, dass es in der Tat die einzigartigen Fähigkeiten einer Unternehmung sind, die die Entwicklung und kontinuierliche Anpassung des Geschäftsmodells ermöglichen und diese wiederum in enger Wechselwirkung mit der Strategie stehen (S. 44). Ressourcen[21] müssen in diesem Bezug

[20] In der fortlaufenden Forschungsarbeit wird mit dem CREM-Organisationsmodell einhergehend ebenfalls das Geschäftsmodell/ Business Model nach Teece (2018a, S. 44) verstanden.
[21] Im Kontext der Arbeit auf Personalressourcen der CREM-Funktion und Immobilienobjekte bezogen.

in erster Linie vorhanden sein und durch Dynamic Capabilities in Kontext zu Strategie und Geschäftsmodell gesetzt werden (Teece, 2018a, S. 40).

Für eine CREM-Organisation bedeutet dies angelehnt an Pfnür et al. (2024, S. 69-77) im Rahmen der Forschungsarbeit, dass Dynamic Capabilities nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Sie entfalten Wirkung im Zusammenspiel mit einem tragfähigen CREM-Organisationsmodell und einer klar definierten CREM-Strategie, die in der Unternehmensstrategie verankert ist. Immobilien und deren spezifischen Eigenschaften sind im Sinne der RBV (Barney, 1991, 99-120) als Ressource zu verstehen und mit den Dynamic Capabilities und dem CREM-Organisationsmodell in enger Abstimmung mit der Unternehmensstrategie. Dadurch kann Widerstands- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nach Teece generiert werden (2018b, S. 365).

2.5.5 Limitationen Dynamic Capabilities Framework

Die Anwendung des Dynamic Capabilities Framework auf das CREM eröffnet differenzierte Blickwinkel auf die Anpassungsfähigkeit der CREM-Organisation im post-pandemischen Umfeld. Gleichzeitig sind spezifische Limitationen zu beachten. Empirische Forschung stützt sich überwiegend auf qualitative, kontextabhängige Fallstudien, was eine systematische Vergleichbarkeit und Generalisierbarkeit einschränkt (Wang & Ahmed, 2007, S.43-44). Wang und Ahmed (2007) heben hervor, dass Dynamic Capabilities selbst aus einer praktischen Managementsicht nicht als universelle Zielgrössen betrachtet werden dürfen. Vielmehr sind diese untrennbar mit dem individuellen Umfeld einer Organisation und dessen Pfadabhängigkeit verbunden. Die Ausprägung und Wirksamkeit hängt wesentlich von den unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen ab, diese zu entwickeln und erfolgreich einzusetzen (S.43-44). Dem gegenüber argumentieren Ambrosini und Bowman (2009, S. 29-49), dass die Mehrheit empirischer Studien zum Dynamic Capabilities Framework den Fokus auf hochdynamische Umgebungen[22] legen. Eisenhardt und Martin (2000, S. 1105-1121) entkräften diesen einschränkenden Faktor aufgrund wechselnder Eigenschaften des einwirkenden Umfelds und heben die Eignung des Dynamic Capabilities Framework auch unter moderaten Umständen hervor.

Dynamic Capabilities können sich anhand des Dynamikgrades des Umfelds unterscheiden (Ambrosini & Bowman, 2009, S. 29-49) und deren Einsatz und

[22] z.B. IT-Unternehmen

Entwicklung hängen von Faktoren wie „Unsicherheit, Komplexität und Munificenz“[23] ab (Arragon-Correa & Sharma, 2003, S. 71-88). Diese Limitation ist für das CREM insofern relevant, da die Funktion in vielen Unternehmungen als eine unterstützende, langfristig planende und kostengetriebene Einheit strukturiert ist und der statischen Pfadabhängigkeit von Immobilien Rechnung getragen werden muss (Pfnür, 2011, S. 165-166). Gesamthaft reicht eine theoretische Anwendung des Dynamic Capabilities Framework nicht aus, um die Forschungsfrage zu beantworten. Ergänzend wurden daher explorative Experteninterviews durchgeführt, um die tatsächliche Anpassungsfähigkeit von CREM-Organisationen im Forschungsgebiet praxisnah zu beleuchten.

2.6 Synthese Theorie zu Forschungsfragen

Die Aufarbeitung der theoretischen Grundlage hat relevante Anhaltspunkte für das nun anschliessende objektive und strukturierte Einordnen der Forschungsfragen hervorgebracht und bildet dadurch die Grundlage für die empirische Untersuchung.

2.6.1 Forschungsfrage 1: Organisationskultur, Kosten und Resilienz

Die theoretische Grundlage deutet an, dass diese Balance mit CREM als strategisch positionierter Akteur unterstützt werden kann. Im Kontext der Forschungsfrage empirisch zu untersuchen:

- Welche konkreten Zielkonflikte erleben Unternehmen aktuell und wie trägt CREM zur Lösung bei.
- Wie stellt CREM taktische Flexibilität und strategische Planungssicherheit der Büroflächenbereitstellung bei gegebener Zahlungsbereitschaft sicher.

2.6.2 Forschungsfrage 2: Mittel- bis langfristige Trends Büroflächenbedarf

Die theoretische Grundlage deutet eine Evolution von kosten- zu nutzerorientiertem CREM an. Im Kontext der Forschungsfrage empirisch zu untersuchen:

- Welche Trends werden im Markt wahrgenommen und umgesetzt in Bezug auf Quantität und Qualität von Büroflächen, bei gegebener Zahlungsbereitschaft.
- Wie werden CREM-Organisationen durch diese Trends beeinflusst und haben diese einen Einfluss auf die CREM-Organisation der Zukunft.

[23] Übersetzt aus dem Englischen «munificence», «The quality of being very generous with money.” (Cambridge Dictionary). Im Kontext der Forschungsarbeit vereinfacht: Budgetverfügbarkeit.

2.6.3 Forschungsfrage 3: Einfluss organisatorische und strategische Ausrichtung

Die theoretische Grundlage deutet an, dass das Dynamic Capabilities Framework eine Einordnung der Dynamic Capabilities einer CREM-Organisation fallabhängig ermöglicht. Im Kontext der Forschungsfrage empirisch zu untersuchen:

- Die Ausprägung und Wahrnehmung der Dynamic Capabilities in CREM-Organisationen und wie diese Entscheidungsfindungen beeinflussen.
- Haben sich CREM-Organisationen aufgrund der Pandemie verändert und welche Faktoren haben dabei eine Rolle gespielt; Best-Model vs. Best-Fit.

3. Empirie

Mit dem empirischen Teil sollen die theoretischen Grundlagen angewendet, überprüft und vertieft werden. Die Untersuchung folgt einem qualitativ-explorativen Forschungsansatz, um Zusammenhänge zu verstehen, deren Bedeutung einzuordnen und unbekannte oder wenig bekannte Sichtweisen offenzulegen.

Der empirische Teil gliedert sich in zwei ergänzende Bereiche, der Sekundärdatenanalyse und eine Primärdatenerhebung. Ersteres basiert unter anderem auf aktuellen wirtschafts- und branchennahen Studien, Berichten und Marktbeobachtungen. Die Primärdatenerhebung umfasst explorative Experteninterviews mit Entscheidungsträgern, um vertiefte Einblicke in Entscheidungslogiken, Organisationsmodelle, strategische Überlegungen und individuelle Zielkonflikte aus verschiedenen Perspektiven zu erhalten.

3.1 Sekundärdatenanalyse

Die Sekundärdatenanalyse formt die Basis der empirischen Untersuchung und liefert die kontextuelle Grundlage der Primärdatenerhebung. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden themenspezifische Inhalte analysiert, die sich in Bezug zum Forschungsgebiet erschlossen haben. Im Zuge der Sekundärdatenanalyse konnten vier Bereiche erhoben werden, welche sich im Fokus der weiteren Analyse befinden:

1. CREM-Institutionalisierung und organisatorische Verankerung
2. Nutzerorientierte Arbeitsplatzstrategien im Post-Pandemie Umfeld
3. Markt- und Portfoliotrends im CREM
4. Transformationsfähigkeit von CREM-Organisationen

3.1.1 CREM-Institutionalisierung und organisatorische Verankerung

Die organisatorische Verankerung des CREM erfährt im postpandemischen Kontext eine grundlegende Transformation von einem rein kostenorientierten Fokus, hin zu einem Wertsteigerungstreiber (JLL, 2024, S. 4). Der JLL CRE Trend Report 2025 (2024) unterstreicht dabei die Bedeutsamkeit der Wandlungsfähigkeit des CREM an einem kritischen Wendepunkt, an dem sich die Rolle des CREM neu erfinden muss, um für die eigenen Unternehmungen relevant zu bleiben und im nach wie vor rapiden voranschreitenden Wandel bestehen zu können (S. 4). Neben den traditionellen Tätigkeitsbereichen des CREM in der Bewirtschaftung, dem Projekt- und Transaktionsmanagement, rücken strategische, finanzielle und technologische Fähigkeiten in das Standardvermögen eines CREM. Die Rolle der immobilienwirtschaftlichen Aspekte muss in seiner Gesamtheit und deren Einfluss auf das gesamtbetriebliche Umfeld erfasst werden können (JLL, 2024, S. 5). Bereits 2020 prognostizierte Levin (2020) zu Beginn der Pandemie das transformative Potential dieser Krisen, CREM im kollektiven Bewusstsein des Senior Managements zu etablieren und die Notwendigkeit, CREM als Vermögenswert zu betrachten, der zum unternehmerischen Erfolg beiträgt (S. 89). Gleichermassen stellt Levin (2020) aufgrund der Covid-Situation die notwendige Kongruenz fest, dass das Design der Organisation und jenes des Arbeitsplatzes sich vermischen. Schlussgefolgert, dass der Arbeitsplatz der Zukunft gleichzeitig das Unternehmen der Zukunft repräsentiert, beides abgestimmt und in gegenseitiger Abhängigkeit (S. 89)[24].

Funktionsentwicklung und Schnittstellenintegration

Zentrale Faktoren für die künftige Entwicklung des CREM sind laut JLL (2024) technologische Anpassungsfähigkeit, Resilienz, Flexibilität, Agilität, Führungskompetenz, Talententwicklung und analytisches Denken sowie Szenario Planung (S. 5). In Verbindung mit Levin (2020) ist die Fähigkeit in Varianten zu planen von grosser Bedeutung, anstatt die Immobilienstrategie in einem von Unsicherheiten und Komplexitäten geprägten Umfeld auf künftige Trends auszurichten. Letzteres mit Zugang zum Senior Management der Organisation (S. 89 – 90). Pfnür et al. (2024) unterstreichen zudem die wachsende Bedeutung enger Schnittstellen zwischen CREM, HR und IT, um digitale Entwicklungen und neuen Arbeitswelten einen organisatorischen Rahmen zu

[24] Levin (2020) verbindet CREM dadurch mit der Unternehmensstrategie (Anm. d. Verf.)

geben (S. 69-71). Die zunehmende Verflechtung wird zu einem kritischen Erfolgsfaktor im Verlauf des Strukturwandels (Pfnür et al., 2024, S. 69).

Organisatorische Einbettung

In der DACH-Region ist das CREM laut der Drees & Sommers Trendstudie (2024, S. 5 – 8) hauptsächlich dem Finanzbereich unterstellt (40%), gefolgt von sonstigen Bereichen (30%) und Human Resources (10%). Obwohl die mehrheitliche Angliederung an den Finanzbereich eine kostenorientierte Grundhaltung andeuten kann, steigt in der Realität die Bedeutung des Stellenwerts von Qualität und einhergehender Zahlungsbereitschaft gegenüber reinen Einsparungen (Drees & Sommers, 2024, S. 8). Das ergibt einen konkreten Anhaltspunkt, dass CREM sich zunehmend in Richtung Arbeitsplatzqualität und Kultivierung eines hochwertigen und für beide Seiten förderlichen Arbeitsplatzumfeld bewegt (Leesman Index, 2025, S. 24-35). Drees & Sommers (2024) spricht zudem von einem ungebrochenen Trend zu einem zentral organisierten CREM, das eine vorteilhafte Veranlagung[25] zu effizienten, erfolgreichen und schnellen Lösungen bei Herausforderungen aufweist, durchgängige IT-Strategien etabliert, Information zentral bereitstellt und eine allgemeine effizientere Ausführung der Umsetzung-/ Immobilienstrategie gewährleisten kann (S. 4).

Beitrag zum Unternehmenserfolg

In einer Erhebung zur aktuellen Situation deutscher Firmen, haben Pfnür et al. (2024) ein Arbeitspapier zu aktuellen Herausforderungen, Veränderungen, deren Ursachen und Zukunftsperspektiven des CREM in Deutschland erhoben (S. 1-2). Die Pandemie wirkte als Beschleuniger bestehender Trends (vgl. 3.1.2), mit einhergehendem Strukturwandel des CREM. Ob dieser ausreichend erfolgte und das Optimierungspotential hinreichend ausgeschöpft wurde, hinterfragen die Autoren aufgrund einer festgehaltenen Abweichung zwischen CREM-Potential erkennen und erschliessen (Pfnür et al., 2024, S. 1-2). Der Erfolgsbeitrag des CREM zum Unternehmenserfolg zeigt sich vor allem über die nutzerorientierte operative Performance (vgl. 2.1.2), welcher grosses Wertschöpfungspotential zugetragen wird. Immobilien können die Unternehmensidentität und Employer Branding prägen, und beeinflussen Arbeitsproduktivität und Mitarbeiterzufriedenheit. Weiters Beitragspotential zum Unternehmenserfolg wird dem CREM beim Erreichen von ökologischen

[25] Gegenüber anderen Organisationsformen (Anm. d. Verf.)

Nachhaltigkeitszielen und dem Beitrag zu strategischer Flexibilität z.B. durch anpassungsfähigere Mietverträge zugeordnet (Pfnür et al., 2024, S. 70 – 71).

Relevanz für Forschungsarbeit

Die Sekundärdatenanalyse in diesem Kapitel reflektiert den übergeordneten Wandel in strategischer Bedeutsamkeit des CREM (Drees & Sommers, 2024, S. 5) und bildet diese institutionelle Verankerung des CREM damit eine Grundlage, um dem Gleichgewicht zwischen Organisationskultur, Kosten und organisatorischer Resilienz beizutragen. Klare Verantwortlichkeiten, integrierte Schnittstellen und strategische Kompetenzen ermöglichen es, Büroflächen so zu planen und zu steuern, dass diese sowohl wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als auch kulturellen und qualitativen Ansprüchen des Unternehmens gerecht werden (Pfnür et al., 2024, S. 69-77).

3.1.2 Nutzerorientierte Arbeitsplatzstrategien im Post-Pandemie Umfeld

Hou und Sing (2025) wählen eine deutliche Sprache, wenn es sich um den Einfluss der Covid-Pandemie auf Dynamiken am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzgestaltung und operative Strategien in diesem Bezug handelt. Die „Signifikanz der Re-Definition von Arbeitsplatzdynamiken (Hou & Sing, 2025, S.1)“ machte ein Umdenken in vielen Belangen rund um den Arbeitsplatz unausweichlich und die Pandemie wirkte als Transformationskatalysator auf ganze Wirtschaftssektoren und insbesondere das Arbeitsplatzumfeld in Büroflächen (S. 1 – 2). Hou und Sing (2025) untersuchten Arbeitsplatzstudien Studien zwischen 2020 – 2025, welche den Einfluss der Covid-Pandemie auf das Arbeitsplatzumfeld erforschen und haben drei massgebende Veränderungstrends identifiziert: 1) Die Einführung digitaler Technologien wurde beschleunigt, 2) hybride Arbeitsmodelle haben sich etabliert und 3) die Integration von Health & Safety- sowie Nachhaltigkeits-Initiativen im Erstellen und Betreiben von Arbeitsplatzumgebungen wurden verankert. In der Summe verdichten diese Trends die Erkenntnis hin zu einer permanenten Veränderung der Anspruchslage der Unternehmungen an den zukünftigen Arbeitsplatz, mit Fokus auf Flexibilität, Resilienz und technologischer Integration (S. 1-14). Pfnür et al. (2024, S. 1 - 2), stützen ebenfalls, dass sich die Rolle des Arbeitsplatzes seit der Pandemie fundamental geändert hat und die Pandemie diese bereits bestehenden Tendenzen beschleunigt und in das Bewusstsein einer breiten Öffentlichkeit getragen hat (Pfnür et al., 2023; zit. in Pfnür et al., 2024, S.1).

Entwicklungen in physischer Präsenz und Flächennutzungen

Die Bedeutung des physischen Arbeitsplatzes hat sich im Laufe der Pandemie grundlegend verändert. Vom traditionellen Fokus produktive Einzelarbeit zu ermöglichen und reiner Präsenz, wird dieser in breiten Unternehmenskreisen von einem Verständnis abgelöst, das Kollaboration, Kulturpflege und das Mitarbeitererlebnis in den Vordergrund stellen (Leesman Index, 2025, S. 24-35). Diese Veränderung zeigt sich nicht nur theoretisch, sondern auch empirisch in Form von qualitativer und quantitativer Anpassung der Flächen, Arbeitsplatznutzung und Veränderungen in physischer Präsenz (Leesman Index, 2025, S. 14-45). Die kontinuierliche Befragung von CREM-Leadern seit dem Pandemiebeginn verdeutlicht drei wichtige Prioritäten gemäss dem Leesman Index (2025): 1.) hybrides Arbeiten hat sich als dominantes Arbeitsplatzmodell weiter etabliert, haben 2021 noch 57% der Befragten hybride gearbeitet, sind es 2024 83%. Der Fokus liegt darauf, das hybride Arbeiten mit Einbezug der Organisation bedarfsgerecht zu gestallten. 2.) Verbesserung des Mitarbeitererlebnisses weiter vorantreiben, in dem die physischen Büroflächen sich als gezielte Ergänzung zum individuellen Home-Office Umfeld positionieren. Vereinfacht ausgedrückt: Mitarbeitende arbeiten in Präsenz an einem Arbeitsplatz, welcher es erlaubt, bedarfsgerecht die Arbeitstätigkeiten auszuführen. 3.) Fortlaufende Optimierung des Flächenfussabdrucks wird die Organisationen weiter beschäftigen, jedoch an Signifikanz einbüssen (S. 6-45).

Spannungsfeld Produktivität[26], Kultur, Kontrolle

Unternehmen erklären die Existenzberechtigung des physischen Arbeitsplatzes hauptsächlich mit dem Rational, als Ort der Zusammenarbeit, des Wissensaustausch und der Förderung der Unternehmenskultur und -identifikation (Leesman Index, 2025, S.31). Gleichzeitig stehen Return to Office (RTO) Mandate im Konflikt mit den Mitarbeitenden, welche diese Mandate als Signal des Misstrauens interpretieren (Collins, 2024). Die Herausforderung besteht darin kulturelle Ziele mit individuellen Präferenzen in Einklang zu bringen. Aufgrund der zunehmenden Sichtbarkeit der RTO-Schlagzeilen herrscht das Bild eines bevorstehenden, flächendeckenden und vollständigen RTO vor (Leesman Index, 2025, S. 16). Gemäss Leesman Index (2025) haben jedoch nur eine Minderheit von 4% der befragten Unternehmen ein vollständiges RTO-Mandat umgesetzt (S. 16). Viel mehr hat sich eine verbreitete Balance zwischen Unternehmenszielen und Mitarbeiterbedürfnissen herauskristallisiert. Sichtbar wird dies zum Beispiel durch eine

[26] Bezieht sich sofern nicht anders ausgewiesen auf Mitarbeiterproduktivität

Anzahl mandatierte Tage am Büroarbeitsplatz, welche sich and dem Gleichgewicht zwischen Produktivität und Mitarbeiterbindung orientiert (Leesman Index, 2025, S. 16).

Allgemein wird durchwegs Produktivität als wichtiger Einflussfaktor auf RTO-Entscheide beigezogen und das Verständnis davon, was Produktivität bedeutet, dennoch abhängig von der Betrachtungsweise ist. So hebt z.B. Leesman Index (2025, S. 26 – 30) hervor, dass unter CREM-Leadern, sich der physische Arbeitsplatz nicht unter den dominierenden Arbeitsplatzzwecken befindet, um individuelle Produktivität zu ermöglichen. Dies impliziert den neuen Hauptzweck des Büroarbeitsplatzes, als Ort der kollektiven Produktivität, des Kollaborierens und Treffens, bzw. dass individuelle und produktive Arbeit anderswo ausgetragen wird (Leesman Index, 2025, S. 30). Im Deloitte Human Capital Trends Report (2024) wird dieses Verständnis von Produktivität im traditionellen, reinen Geschäftsin- und output gänzlich hinterfragt. Neben klassischen Unternehmenszielen sollen auch menschliche Faktoren, wie Wohlbefinden, Motivation und Entwicklung Berücksichtigung finden, um die gesamtheitliche Wirkung des Mitarbeitenden im Sinne der menschlichen Leistung zu messen (S. 4 – 31). Im Weiteren empfiehlt Deloitte (2024) in grossen Unternehmen deren Kulturen nicht auf Uniformität gründen, auf die autonomen, handlungsfähigen Mikrokulturen zu fokussieren, welche wiederum agil auf Wandel reagieren können (S. 7). Deloitte (2024)[27] hebt hervor, dass ein überwiegender Teil der befragten Unternehmen der Meinung ist, dass traditionelle Produktivitätsmasse obsolet sind und über diese hinaus entwickelt werden müssen. Jedoch werden nur wenige dieser Unternehmen aktiv und haben „etwas grossartiges“ daraus gemacht (S. 28). Deloitte (2024) verortet die Hemmnisse zur Umsetzung im Allgemeinen in externem Stakeholder-Druck. Die unternehmerische Produktivität und Effizienz müssen in einem inflationären Umfeld gewährleistet werden, um Marge zu sichern und Kosten kurzfristig zu senken; auf Kosten der Human Performance, die weniger greifbar ist. Um das volle Potential von Mitarbeitenden zu fördern, wird ein Umdenken erforderlich. Leistung soll umfassender erfasst werden, durch Human Performance, anstatt traditionellen Produktivitätskennzahlen (S. 30).

Implikationen auf Arbeitsplatzstrategie und Flächenmanagement

Die Studien von Leesman Index (2025, S. 10-21) und CBRE (2024, S. 16-21) verdeutlichen den postpandemischen Wandel in der Bedeutung des physischen Arbeitsplatzes, hin zu einem Ort von Kollaboration und Kulturvermittlung, während

[27] Globale industrie- und sektorübergreifende Befragung von Leadern und Executives (Deloitte, 2024, S.36)

konzernierte Einzeltätigkeiten zunehmend ortsunabhängig stattfinden. Für das CREM bedeutet dies, Büroflächen flexibel zu planen und qualitativ aufzuwerten, um kulturelle und kollaborative Funktionen zu erfüllen und gleichzeitig Kosten- und Flächeneffizienz sicherzustellen (Pfnür et al., 2024, S. 74-77). Damit hängt die nutzerorientierte Arbeitsplatzstrategie direkt mit der produzentenorientierten Flächenplanung zusammen (vgl. Kapitel 2.1.2) und leisten beide Perspektiven einen direkten Beitrag zum Gleichgewicht von Kultur, Kosten und organisatorischer Resilienz.

3.1.3 Markt- und Portfoliotrends im CREM

Flächenkonsolidierung und qualitative Aufwertung

Die Pandemie hat nicht nur zu einer Veränderung der Nutzerperspektive zugeordneten Arbeitsplatznutzung geführt, sondern auch strukturelle Anpassungen in den CREM-Flächenportfolios verursacht, welche der Produzentenperspektive zugeordnet wird (vgl. Kapitel 2.1.2). Trendstudien von CBRE (2024; S. 10-12) und Leesman Index (2025, S. 36-39) erheben übereinstimmend anhaltende Evidenz von Flächenkonsolidierungen, um auf veränderte Nutzerverhalten und Arbeitsplatzanforderungen zu reagieren. Diese Konsolidierung zeigt sich einerseits in der Reduktion der Flächen unter gleichzeitiger qualitativer Aufwertung, zum Fördern von Kollaboration, Unternehmenskultur, Unternehmenswerte und Mitarbeitererlebnis (CBRE, 2024, S.10-12; Leesman Index, 2025, S. 36-39).

Vertragsflexibilität und strategische Portfolioanpassungen

Der Konsolidierungstrend hält gemäss Leesman Index (2024, S. 36-39) an, verliert jedoch an Signifikanz und werden gemäss CBRE (2024) die CRE-Portfolios aufgrund strategischer und taktischer Motive zunehmend mit „Flexible Office Space Allocations“[28] ergänzt (S. 14). Die darunterliegenden Beweggründe verortet CBRE (2024, S. 14), um Kosten zu reduzieren, unsichere Nachfrage des Kerngeschäfts zu lösen oder Fläche für temporär umplatzierte Teams zu beschaffen. Weiter rechnet CBRE (2024) im Rahmen der fortlaufenden Konsolidierung, mit einer Anpassung in den CRE-Portfolios aufgrund weniger benötigter Fläche und Abstossen historischer Portfolio-Ineffizienzen. Wenn, dem gegenüber Wachstum stattfindet, ist es hauptsächlich aufgrund von Geschäftswachstum (74%), neuen Arbeitsplatzgestaltungsstandards (16%) oder zu einem kleinen Anteil durch revidiertes RTO bedingt (6%) (S. 10-14).

[28] Im Sinne der Flächen- und nicht Vertragsflexibilität (Anm. d. Verf.)

Qualitätsfokus und Technologieeinsatz

Den Fokus auf die Qualität der Immobilien beobachtet CBRE (2024, S. 10-21) als steigend. Desk-Sharing und flexible Raumkonzepte setzen sich in diesem Zusammenhang vermehrt durch oder werden durch höhere Desk-Sharing Ratios[29] weiter auf Effizienz getrimmt. Insbesondere in Bezug zu näher rückenden ESG-Zielen, wie den Netto-Null CO_2 Fussabdruck, nutzen Unternehmen vermehrt die Opportunität, auslaufende Mietverträge nicht zu verlängern und einen neuen Standort zu beziehen, der Konformität bietet (CBRE, 2024, S. 10-21). Dem gegenüber gewinnt die Arbeitsplatzumgebung gesamthaft an strategischer Bedeutung. Unternehmen erkennen den Mehrwert hochwertiger Arbeitsplatzumgebungen für Motivation, Bindung und Leistung (vgl. Kapitel 3.1.1-3). Parallel dazu unterstützen Digitalisierung und ESG-Ziele nicht nur Effizienz, sondern auch transparentere und nachhaltigere CREM-Entscheidungen (Drees & Sommers, 2024, S. 3-16). Im Bezug zur Digitalisierung wird die künstliche Intelligenz in der Immobilienwirtschaft vorerst eher eine Nebenrolle spielen, hat eine Mehrheit an befragten Unternehmen grundsätzlichen digitalen Aufholbedarf. Es kommen zu einem grossen Anteil nur grundlegende Technologien oder Early-Stage Digitalprozesse zum Einsatz. Lediglich 46% befragter Unternehmen erheben Kennzahlen zur Arbeitsplatz-Effektivität[30] und eine Minderheit davon, von 30% in Echtzeitdaten der Gebäude oder anderen fortgeschrittenen Technologien (CBRE, 2024, S. 17-27).

Auswirkungen der Trends auf CREM

Die aufgeführten Marktentwicklungen verdeutlichen zusammengefasst, dass postpandemische Veränderungen im Büroflächenbedarf nicht nur eine Reaktion auf veränderte Nutzerbedürfnisse darstellen. Sondern auch auf strategischen Entscheidungen gründen, die Kostenoptimierung und Widerstandsfähigkeit einer bedarfsgerechten Büroflächenbereitstellung in Einklang bringen (Pfnür et al., 2024, S. 69-77). Flächenkonsolidierungen, Vertragsflexibilität, ESG-getriebene Standortwechsel und technologiegesteuerte Auslastungserhebung bilden dabei relevante Gestaltungsfaktoren (CBRE, 2024, S. 29). Für die Forschungsarbeit ist dabei relevant, dass diese Faktoren in einem Spannungsfeld wirken und die dargestellten Trends unmittelbar Handlungsfelder des CREM beeinflussen. Einerseits müssen Kosteneffizienz gesichert und Risiken reduziert werden und anderseits, eine attraktive und anpassungsfähige Arbeitsumgebung

[29] Desk-Sharing Ratio gemessen in Anzahl Arbeitsplätzen im Verhältnis zu Mitarbeitenden (FTE)
[30] Absteigend: Messung über Flächennutzung, Mitarbeiterzufriedenheit, Bindung/ Abwanderung, Externe Review-Plattformen (z.B. Glassdoor) oder Mitarbeiterproduktivität

geschaffen werden, die langfristig zur Organisationskultur und unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit beiträgt (Pfnür et al., 2024, S. 69-77).

3.1.4 Transformationsfähigkeit von CREM-Organisationen

JLL reduziert den Fokus für ein transformationsfähiges CREM auf drei übergreifende Elemente, wie sich CREM in einem sich stetig ändernden Umfeld zukunftsfähig positionieren kann; 1) Flexibilität beweisen 2) strategische Investitionen in Arbeitsplatz und Technologie tätigen und 3) Mitarbeiterzentrierung priorisieren (JLL, 2024, S. 6). Megatrends üben dabei erheblichen Einfluss auf Unternehmen und dessen CREM aus: Es sind dies Digitalisierung, steigendes Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein, sowie sozio-demografischen Wandel (Pfnür et al., 2024, S. 69). Die Veränderungen insbesondere aufgrund der Digitalisierung schreiten in „[…] intensiver und hochdynamischer Weise […] (Pfnür et al., 2024, S. 69) voran. Digitalisierung ist dabei Herausforderung, aber auch Enabler[31] einer erfolgreichen Transformation zugleich (Pfnür et al., 2024, S. 69).

Nutzergetriebener Strukturwandel

Der Strukturwandel des CREM wird primär durch den Nutzer getrieben, durch ein verändertes Verständnis zu Arbeitswelten und -weisen. Der operative Performancefaktor (vgl. Kapitel 2.1.2) einer aktiv geführten Unternehmensimmobilie wird durch Pfnür et al. (2024, S. 71) als entscheidender Beitrag zur gesamthaften Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beschrieben. Das umschriebene Erfolgspotential über den Nutzer wird durch CREM-Verantwortliche erkannt, jedoch stellt die Umsetzungsfähigkeit eine enorme Herausforderung dar. Dies aufgrund des zum Teil schwer nachweisbaren und konkreten ökonomischen Beitrags von CREM auf den gesamthaften Unternehmenserfolg, z.B. über den Anteil an Mitarbeiterproduktivität oder -zufriedenheit (Pfnür et al., 2024, S. 70 – 77). Folglich orientiert sich eine Messung der CREM-Ziele selten an der nutzerorientierten operativen Performance (vgl. Kapitel 2.1.2), bzw. sind KPI's gänzlich nicht ausreichend objektiv definiert. Die CREM Leistungsbeurteilung erfolgt überwiegend aus immobilienwirtschaftlicher und finanzwirtschaftlicher Perspektive und diese Tendenz verstärkt sich in wirtschaftlich herausforderndem Umfeld und zunehmendem Kostendruck (vgl. Kapitel 2.1.2; Pfnür et al., 2024, S. 70-72). Gemäss Pfnür et al. (2024) wird dadurch ein wesentlicher Baustein im CREM Transformationsprozess nicht erschlossen, welcher ursächlich durch den Nutzer angestossen, jedoch der Einfluss auf die Quelle nicht oder nur unzureichend gemessen

[31] CREM als Ermöglicher oder Befähiger (Anm. d. Verf.)

wird (S. 70 – 72). Ein möglicher Ansatz, die Wichtigkeit der operativen Performance sichtbar zu machen, ist das Erfragen von Zahlungsbereitschaft für Flächen, qualitativ wie quantitativ (Pfnür et al., 2024, S. 73).

Organisatorische Voraussetzungen

Die organisatorische Eingliederung des CREM unter Berücksichtigung des Best-Fit (vgl. 2.1.1) wird als wichtige Grundvoraussetzung betrachtet, um erfolgreiche immobilienbezogene Strategien und Zielen einzusetzen (Pfnür et al., 2024, S. 73). Pfnür et al. (2024) kommen zum Schluss: „Die hohen Unsicherheiten und die Geschwindigkeit der Veränderungen […], erfordern eine ebenso schnelle und dynamische Anpassung der Immobilienbestände […] in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht (S. 73).“ Die steigende Zahlungsbereitschaft für zieloptimierte Büroflächen unterstreicht diese Aussage; qualitativ bessere Flächen, jedoch quantitativ weniger. Mit dem einher geht, ein höheres Anforderungsprofil an die Flächenflexibilität, CREM-Organisationsstruktur und -Steuerungssysteme, aufgrund der schwer absehbaren Entwicklungen in der Unternehmenswelt. Für die Büroflächen bedeutet dies, dass kurzfristig auf quantitativ veränderten Bedarf reagiert werden muss und die qualitative Flexibilität der Veränderbarkeit von Beginn weg durch flexible, multifunktionale Grundflächen mit hoher Drittverwendungsmöglichkeit, miteinbezogen werden (Pfnür et al., 2024, S. 74 – 75). Letzteres bedingt ebenfalls die Notwendigkeit, dass CREM-Organisation und -Steuerung keine statischen Systeme sind und das CREM-Organisationsmodell und -Funktionen[32] einhergehend mit den Veränderungsdynamiken zukunftsgerichtet angepasst und entwickelt werden (Pfnür et al., 2024, S. 74).

Rollenwandel und Umsetzungshürden

Aktuell wird die grösste Umsetzungshürde jeglicher Transformation des CREM und dem Erschliessen vor allem des Erfolgbeitrags über die operative Performance (vgl. Kapitel 2.1.2), bei der unternehmensinternen Stellung des CREM verortet. (Pfnür et al., 2024, S. 74 – 75). Diese Ergebnisse verdeutlichen Pfnür et al. (2024) dadurch, dass die CREM-Rolle aus Sicht CREM-Verantwortlicher unternehmensintern als ausführende Instanz verstanden wird, welche das Kerngeschäft in dessen gerechtfertigter Logik unterstützt und dennoch wesentliche Potentiale ungenutzt lässt. Diese passive Rolle des CREM scheint sich jedoch hin zu einer Wahrnehmung als strategischer Enabler abzulösen. Eine Tendenz, die über die CREM-Organisation hinaus auf oberster Unternehmensebene

[32] CREM-Funktion als Summe verschiedener Kompetenzen die CREM-Leader besitzen müssen

sichtbar und verankert werden muss und wird, zwecks Erschliessung des eingangs erwähnten Wertsteigerungspotentials (Pfnür et al., 2024, S. 76).

CREM als Träger von Dynamic Capabilities

Die Anpassungs- und Transformationsfähigkeit des CREM lässt sich angelehnt an Pfnür et al.'s (2024) Erkenntnissen aus der Studie "CREM 2024: Aktuelle Situation Deutscher Corporates" in Bezug zum Dynamic Capabilities Framework einordnen. Chancen und Herausforderungen müssen im Umfeld frühzeitig erkannt, geeignete Ressourcen und Strukturen mobilisiert, bestehende Prozesse, Organisationsformen, Steuerungssysteme, Flächen- und Arbeitsplatzstrategien angepasst werden (S. 69-77). Das Zusammenspiel aus strategischer Verankerung, struktureller und operativer Anpassungsfähigkeit und messbarem Erfolgsbeitrag, deutet einen direkten Einfluss Dynamic Capabilities der CREM-Organisation auf die übergeordnete Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens an und dass diese mit langfristiger Perspektive verfolgt werden müssen.

3.1.5 Synthese zu Primärdatenerhebung

Die vorangegangene Sekundärdatenanalyse fasst zentrale Entwicklungen im postpandemischen CREM-Umfeld zusammen und bietet empirische Anknüpfungspunkte für die nachfolgende Primärdatenerhebung.

3.2 Primärdatenerhebung

Die identifizierten Themenkomplexe (vgl. Kapitel 3.1) werden systematisch aufgegriffen und im Rahmen der Experteninterviews anhand realer Unternehmenspraxis vertieft. Durch die Erhebung von Primärdaten sollen Erkenntnisse der praktischen Ausgestaltung von CREM-Organisationen im Forschungsgebiet gewonnen, kritisch reflektiert und künftige Forschungsfelder identifiziert werden.

3.2.1 Methodik und Form der Datenerhebung

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird eine qualitative Methodik der Primärdatenerhebung angewendet. Diese Form der Datenerhebung wir aufgrund der vorliegenden Forschungslogik (vgl. Kapitel 1.2-1.5) und wissenschaftstheoretischen Begründung (vgl. Kapitel 2) gewählt (Döring, 2023, S. 33) und zeichnet sich hauptsächlich durch das Verstehen-Wollen eines Phänomens aus, das durch Einbezug des qualitativen Kontextes die Nähe zur tatsächlich gelebten Welt fördert und dadurch vertieft auf die untersuchten Fälle eingegangen wird (Meier et al., 2020, S.68). Theoretische Grundlagen (vgl. Kapitel 2) erfüllen in diesem Zusammenhang den Zweck des Gesamtüberblicks und der Strukturierung des Forschungsgebiets, um induktiv Muster

von Zusammenhängen und/ oder Zusammengehörigkeit zu erkennen (Meier et al., 2020, S. 122). Bei diesem explorativen Vorgehen werden die Thesen auf Basis der Entdeckungen, am Schluss der Forschungsarbeit aufgestellt (Flick, 2017, S. 124-126).

Zur Datenerhebung wurden leitfadengestützte, semi-strukturierte Experteninterviews geführt. Dieses qualitative Erhebungsinstrument weist einen mittleren Standardisierungsgrad aus und ermöglicht eine thematische Strukturierung anhand theorieorientierten Leitfragen, ohne individuelle Perspektiven einzuschränken (Meier et al., 2020, S. 134). Die Fragen werden dabei offen gestellt, ergeben keine standardisierte Antwortmöglichkeit (Meier et al., 2020, S. 134) und wird primär mit verbalem Datenmaterial gearbeitet (Döring, 2023, S. 33). Die methodische Offenheit leitfadengestützter Experteninterviews ermöglicht kontextbezogene Bedeutungen sichtbar zu machen und schafft den notwenigen Interpretationsspielraum für das Verständnis des vorliegenden Forschungsgebiets (Meier et al., 2020, S. 68 – 69). Im Rahmen der Forschungsarbeit wurden zwölf Experteninterviews geführt, die physisch oder virtuell stattgefunden haben. Die Gespräche wurden nach erfolgter Erlaubnis der Experten aufgezeichnet, in Hochdeutsch geführt, transkribiert, codiert und ausgewertet[33].

3.2.2 Gütekriterien

Mit dem Ziel aussagekräftige und fundierte Ergebnisse zu erhalten, müssen wissenschaftliche Gütekriterien beachtet und eingehalten werden. Bei qualitativer Vorgehensweise ist die Sicherstellung der Gütekriterien von Reliabilität und Validität besonders wichtig, aufgrund der weniger standardisierten Charakteristik der Datenerhebung als bei der quantitativen Datenerhebung (Meier et al., 2020, S. 165).

Reliabilität

Die Verlässlichkeit der qualitativen Datenerhebung unterscheidet sich von der quantitativen Erhebung im Wesentlichen davon, dass die wiederholte Anwendung eines Messinstruments bei gleichbleibenden Bedingungen nicht gewährleistet werden muss, sogar als verdächtig erscheint, wenn stets gleiche Daten erhoben werden. Situative Bedingungen ändern sich oder sind grundsätzlich nicht genau gleich (Meier et al., 2020, S. 166). Die Reliabilität der vorliegenden qualitativen Untersuchung wird durch einen klaren, verständlichen und möglichst einheitlichen themenblockgegliederten Interviewleitfaden gewährleistet, der als Messinstrument dient. Pretests haben dessen Verlässlichkeit zur Beantwortung der Forschungsfragen hin geprüft und erhöht (Meier et

[33] MittelsAuswertungsprogramm MaxQDA

al., 2020, S. 165). Die spontane Operationalisierung (Meier et al., 2020) der Fragen anhand des Interviewleitfadens ermöglichte dabei, die Fragen adäquat und kontextsensibel zu formulieren. Je nach Situation, wurden die Fragen in unterschiedlicher Reihenfolge oder anderem Wortlaut gestellt, mit dem übergeordneten Ziel, zu den theoretisch interessierenden Inhalten Aussagen zu erhalten. Haben sich Fragen als zu inhaltstheoretisch oder nicht zielführend herausgestellt, wurden diese für Folgeinterviews eliminiert (S. 134 – 142).

Validität

Ziel der Validität ist eine Prüfung der erhobenen Daten auf die Relevanz des erfassten, im Vergleich zum beabsichtigten Inhalt. Nur wenn die Daten und die daraus folgende Analyse das Erkenntnisinteresse ausmachen, sind diese gültig, bzw. valide. Aufgrund der flexibleren Natur der qualitativen Vorgehensweise und um der Validität nachzukommen sowie einschätzbar zu machen, wird konsequent und transparent beschrieben, wie methodisch vorgegangen wurde; im spezifischen, wie Leitfragen zur Datenerhebung und Analyse-Codes zur Datenauswertung hergeleitet wurden (Meier et al., 2020 S. 165).

3.2.3 Auswahl der Experten

Um die Forschungsarbeit empirisch fundiert zu vertiefen, wurden gezielt Personen ausgewählt, die als „Experte“ qualifizieren. Der Begriff „Experte“ beschreibt „[…] die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden […] Sachverhalte (Gläser & Laudel, 2010, S. 12)“. Der Status eines Experten basiert dabei auf dessen Funktion und beinhaltet Entscheidungsträger, aber auch Beteiligte ohne Entscheidungskompetenz (Leitner & Wroblewski, 2005, S. 249). Letztendlich hängt es vom Forschungsgegenstand ab (Bogner et al., 2014, S. 35), um soziale Situationen und Praktiken zu rekonstruieren bei denen die interviewten Personen involviert waren (Gläser & Gaudel, 2010, S. 13).

Die Auswahl der Experten in der vorliegenden Forschungsarbeit ist somit massgeblich durch deren inhaltliche Relevanz für das untersuchte Themenfeld gesteuert. Die Experten dienen dabei nicht nur als zentrale Quelle der Primärdatenerhebung, sondern vertiefen die vorangehende Sekundärdatenanalyse aufgrund derer Fachkenntnisse und praktischen Erfahrungen innerhalb oder im direkten Umfeld mit dem CREM-Tätigkeitsgebiet. Vor diesem Hintergrund soll das Expertenwissen einer möglichst guten Datenqualität zur methodischen Triangulation der Datenquellen beitragen (Abels und Behrens, 2005, S. 187) und einen wesentlichen Beitrag zu der Beantwortung der Forschungsfragen leisten.

Um die Stichprobe der Experten absichtsvoll und begründet zu bilden, wurden Kriterien formuliert (vgl. Tabelle 8), die sich aus Forschungsfragestellung, theoretischen Vorüberlegungen sowie einer Verteilung relevanter Merkmale in der Grundgesamtheit ableiten lassen, mit dem Ziel inhaltlicher Repräsentativität (Mayer, 2013; zit. in von dem Bergen, 2020, S.284). Die Kriterien mussten dabei nicht kumulativ erfüllt werden, sondern dienten als Orientierung zu einer möglichst umfassenden Erschliessung von Repräsentanten aus dem Forschungsgebiet (von dem Berge, 2020, S. 284).

Kriterium	**Anforderung**
Führungsebene	Senior Management Funktion oder strategische Leitungsverantwortung im CREM-Kontext
Organisationseinbindung	Funktion in Grossunternehmen mit Einbindung in CREM-Struktur oder -Entscheidungsprozesse
Brancheneinbindung[34]	Grossunternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche oder Unternehmen mit komplexem Büroflächenbedarf in der Schweiz
Thematische Relevanz	Direkten Bezug zu unternehmensinterner Büroflächennutzung und CREM-Prozessen
Fach- oder Spezialwissen	Spezialwissen in der Erhebung/ Benchmarken von Arbeitsplatzqualität und -erfahrung
Marktsicht	Vermarktung von Büroflächen als Eigentümer- oder Mietervertretung sowie andere komplementäre Bereiche des CREM-Marktes

Tabelle 8: Auswahlkriterien Experten

Die funktionale Auswahl der Experten erfolgte entlang zentraler Schnittstellen innerhalb einer Unternehmung, die in engem Bezug zur Gestaltung und Steuerung von Büroflächen und CREM stehen, bzw. CREM selber (vgl. Kapitel 3.1). Ergänzend, wurde die interne Perspektive durch externe Expertisen aus der Corporate Real Estate Immobilienvermarktung und durch Fach- und Spezialwissen aus dem Bereich

[34] Die ursprüngliche Eingrenzung auf die Finanz- und Versicherungsbranche wurde aufgrund beschränkter Interviewmöglichkeiten auf Unternehmen mit ähnlich komplexem Büroflächenbedarf anderer Industriesektoren erweitert.

Arbeitsplatzbenchmarking erweitert, um ein objektives Gesamtbild zum Forschungsgebiet zu erhalten (vgl. Tabelle 9).

Stakeholder Intern	Stakeholder Extern
Corporate Real Estate Management	*Vermarktung*[35]
Finanzen	*Arbeitsplatzbenchmarking*
Human Resources	
Information Technology	

Tabelle 9: Funktionale Aufteilung Experten

Im Rahmen der Forschungsarbeit wurden zwanzig Personen anhand der Kriterien als mögliche Interviewpartner zusammengetragen, wovon sich zwölf für ein Interview bereit erklärten (Anhang I). Die Gespräche wurden teils physisch, teils hybrid durchgeführt und nach erfolgter Einwilligung aufgezeichnet. Einige Gesprächspartner haben ausdrücklich Anonymität sowie keine Rückverfolgbarkeit gewünscht; besonders im Umfeld von Grosskonzernen[36]. In allen Fällen wurde eingewilligt, die Gespräche wissenschaftlich auszuwerten und die Ergebnisse in der Forschungsarbeit zu verwenden.

3.2.4 Interviewleitfaden

Zur Durchführung der Experteninterviews und somit zentrales Primärdatenerhebungsinstrument, wurde ein thematisch gegliederter Interviewleitfaden erstellt, welcher den für die Interviewführung imminenten Zweck der Gesprächsgrundlage und -kompass einnimmt (Meier et al., 2020, S. 139). Der Leitfaden nimmt mittels offener und semi-strukturierten Fragestellungen die Forschungsfragen und theoretischen Grundlagen gleichermassen unter Berücksichtigung und vertieft gezielt Erkenntnisse aus der Sekundärdatenerhebung. Um klare, aussagekräftige, verständliche und interessenswirksame Interviews zu führen, wurde der Leitfaden mittels zwei Pretests validiert. Anpassungen wo notwendig vorgenommen und eine empfohlene Dauer von 45 – 60 Minuten angestrebt (Meier et al., 2020, S. 141). Die thematisch gegliederte Struktur ermöglichte eine verbesserte spontane Operationalisierung einzelner Fragen im Gesprächsverlauf, um flexibel auf die Gesprächsdynamik und Expertenwissen eingehen zu können. Die Hauptbestandteile des Leitfadens umfassen Einführung, Themenblöcke, Schlussfragen, Dank und Verabschiedung (Meier et al., 2020, S. 142). Das Kernelement

[35] Experte ist im Bereich Eigentümer- und Mietervertretung tätig.
[36] Allfällige Audioaufnahmen mussten nach Transkription vernichtet werden.

des Leifadens bilden die Themenblöcke, die sich an nachfolgenden zentralen Aspekten orientieren und der Grundlage der Code-basierten Auswertung dienen:

Themenblock	**Beschreibung**
Beitrag Unternehmensgleichgewicht	Beinhaltet Fragen im Umgang mit Zielkonflikten zwischen organisatorischer Kultur, Kosten und organisatorischer Resilienz im Unternehmen, sowie Flexibilität und Planungssicherheit in der Bereitstellung von Büroflächen.
Büroflächenbereitstellung und Arbeitsplatzstrategie	Beinhaltet Fragen rund um qualitative/ quantitative Entwicklungen und Trends in der Büroflächenbereitstellung, bzw. Veränderungen in der physischen Arbeitsplatzumgebung.
Institutionalisierung und organisatorische Verankerung CREM	Beinhaltet Fragen rund um Ausrichtung/ Strategie der CREM-Organisation in der Unternehmung, Organisation, Steuerung und Ziele, bzw. Beitrag zum Unternehmenserfolg.
Anpassungs- und Transformationsfähigkeiten CREM	Beinhaltet Fragen rund um die Dynamic Capabilities, Veränderungen zu erkennen, umzusetzen und sich strukturell anzupassen.

Tabelle 10: Themenblöcke Interviewleitfaden

Je nach Interviewgruppe wurde der Leitfaden leicht angepasst, um der jeweiligen Perspektive und fachlichen Hintergrunds des befragten Gesprächspartners gerecht zu werden, ohne die Vergleichbarkeit der Aussagen zu gefährden. Die angewandten Interview Leitfaden befinden sich im Anhang II.

3.3 Ergebnisse und Auswertung Primärdatenerhebung

Die transkribierten Interviews wurden mit der Software MaxQDA ausgewertet (Anhang VI) und wurden ausgewählte Codes visualisiert (Anhang IV). Grundlage bildete ein Code-System bestehend aus Haupt- und Untercodes (Meier et al., 2020, S. 149 – 156), die in einem Code-Buch zusammengefasst wurden (Anhang III). Das Code-Buch wurde deduktiv, auf relevanter theoretischer Grundlage und orientiert am Erkenntnisinteresse der Arbeit entwickelt, bzw. anhand des erzeugten Datenmaterials mit induktiven Codes ergänzt (Meier et al., 2020, S. 149 – 156). Den einzelnen Codes wurden Ankerbeispiele

zugeordnet, um ein systematisches und regelgeleitetes Textinterpretieren zu gewährleisten und Zusammenhänge offenzulegen. Die codierten Ergebnisse werden je Code-Hauptgruppe interpretiert, um auf die Beziehungen zwischen den Untercodes einzugehen und damit die Tiefe der Interpretation zu erhöhen. Auf Basis des explorativen Vorgehens (vgl. Kapitel 3.2.1) werden Thesen induktiv im letzten Kapitel aufgestellt und diskutiert (Meier et al., 2020, S. 122; Flick, 2017, S. 124 – 126).

3.3.1 Hauptcode – Beitrag Unternehmensgleichgewicht

Die Ergebnisse der Experteninterviews legen komplexe Zielkonflikte und Spannungsfelder zwischen Unternehmenskultur, Kosten und organisatorischer Resilienz offen. Diese haben zwar bereits vor der Covid-Pandemie bestanden, deren Sichtbarkeit und Relevanz in der Post-Pandemie deutlich zugenommen hat.

Unternehmenskultur und Kosten

Der physische Arbeitsplatz wird Branchen- und Stakeholder-übergreifend als sehr wichtiger Träger der Unternehmenskultur beschrieben. Aussagen, wie „Büroräumlichkeiten sind absolut zentral […] und hängt das Ganze mit der Kultur zusammen, die man erzielen will.“ (Interview E4.1, Rz. 5), beschreiben die identitätsfördernden Eigenschaften der physischen Arbeitsplatzumgebung und Büroflächen. Auffallend oft beziehen sich die Experten rollenübergreifend auf die nutzerorientierte Arbeitsplatzumgebung und nicht die produzentenorientierten Büroflächen. Dabei steht der Zweck der Arbeitsplatzumgebung für das Ermöglichen von Zugehörigkeit, Kollaboration und informellen Austausch im Vordergrund und trägt damit wesentlich zu Arbeitgeberattraktivität, Talentbindung und Unternehmenskultur bei. Im gleichen Zug engen wirtschaftliche Unsicherheiten und strikte Budgets den Handlungsspielraum und die damit einhergehende Zahlungsbereitschaft ein. Letztere hängt für hochwertige Flächen stark vom Kerngeschäft ab. Während die Zahlungsbereitschaft im Finanz- und Versicherungswesen relativ hoch bleibt, da in den Flächen kerngeschäftsspezifische Produktivität stattfindet, haben Büroflächen im Gesundheitswesen eine geringere Priorität für das Kerngeschäft und reduzieren sich auf den notwendigen Mehrwert.

RTO-Umgang

Ein bewegendes Thema in Bezug zur Förderung der Unternehmenskultur bildet der Umgang mit dem RTO. Einheitliche Ansätze konnten anhand der geführten Gespräche nicht festgestellt werden und deuten die Experten nebst einer von der jeweiligen

Geschäftsleitung übergeordneten vertretenen Sichtweise, ebenfalls Betrachtungsbedarf auf teamindividueller- und somit Mikrokulturebene an. Gemäss der Arbeitsplatzbenchmark-Expertin weisen die Befragungen der CREM-Leader auf eine abwartende Haltung der Unternehmen hin, um flexibel auf wirtschaftliche und betriebskulturelle Entwicklungen reagieren zu können. Die Expertin unterstreicht dies mit Fakten aus der letzten Erhebung, in der lediglich 31% der Befragten CREM-Leader den jetzigen RTO-Ansatz als passend bezeichnen und 69% kleinere oder grössere Anpassungen erwartet (Leesman Index, 2025, S. 20-21; Interview E5.1, Rz. 21-24). Die Unternehmen wollen im Büroflächenbereich Handlungsspielraum wahren, da sich quantitative und qualitative Anforderungen an die Flächen innert kürzester Zeit ändern können, bzw. CREM innerhalb der finanziellen Rahmenbedingungen darauf reagieren können muss.

Flexibilität und Planungssicherheit

Ein weiteres Spannungsfeld erschliesst sich zwischen dem steigenden Bedürfnis nach Flexibilität und dem gleichzeitigen Streben nach strategischer Planungssicherheit in der Büroflächenbereitstellung. Im Kontext der Gespräche wurde dahingehend auf Flächen- und Vertragsflexibilität, sowie überwiegend auf Mietverhältnisse eingegangen. Eigentumsverhältnisse fanden Beachtung, jedoch zu einem vernachlässigbar kleinen Teil oder sehen die Experten ein weniger gesamthaftes Gestaltungspotential im Vergleich zu Mietverhältnissen. Aus der internen und auch der externen Stakeholder-Sicht kann beobachtet werden, dass Unternehmen vertraglich verstärkt auf kürzere Mietverträge setzen. Diese dauern meistens über 5 Jahre Laufzeit und/oder sind mit Break- und Rückgabe Optionen ausgestaltet, um Anpassungen am Flächenbedarf oder Nutzungskonzept zu ermöglichen. Ergänzend beobachtet die Vermarktungsexpertin die Bereitschaft der Eigentümer, längere Vertragslaufzeiten über Eigentümerzuschüsse oder andere finanzielle Zuschüsse zu inzentiveren, z.B. durch Mietfreie-Zeit oder Beteiligungen am Innenausbau (Interview E6.1, Rz. 18).

Im Kontext der Flächenflexibilität steht die Planungssicherheit bei Unsicherheiten des Flächen-/ Arbeitsplatzkonzepts im Vordergrund. Will heissen, dass die Experten Flächen in Zukunft unabhängig der heutigen Bedarfslagen und Arbeitsplatzkonzepte anpassen können wollen und nicht durch das Flächenlayout oder die technischen Gegebenheiten eingeschränkt werden. Dies insbesondere aufgrund der hohen Investitionskosten im Innenausbau, die lange Abschreibungszeiträume erfordern.

Umgang mit Zielkonflikten

Vor der Pandemie lag der Fokus vieler CREM-Organisationen stärker auf Kosteneffizienz; eine Gewichtung, welche sich seit der Pandemie in beschleunigtem Mass auf Kerngeschäftsebene in Richtung Nutzerorientierung verschob. Durchwegs sehen die Experten vordergründlich ein grosses Mass an Führungsverantwortung der Linienmanager, vor allem die kulturellen Spannungsfelder direkt zu beeinflussen. Anderseits, ist CREM gefordert, ausreichend Handlungsspielraum und Flexibilität zu wahren, um auf sich schnell ändernde Ansprüche und Prioritäten aus dem Kerngeschäft reagieren zu können.

3.3.2 Hauptcode – Büroflächenbereitstellung und Arbeitsplatzstrategie

Die Ergebnisse der Experteninterviews gehen mit der Sekundärdatenanalyse einher; die Covid-Pandemie hat die Anforderungen an Büroflächen quantitativ und qualitativ grundlegend verändert. Auf geringere Präsenzzeiten, verändertes Arbeitsplatzverhalten und Kostendruck haben Unternehmen mit Flächenreduktion, qualitativen und konzeptuellen Veränderungen reagiert.

Qualitative und quantitative Veränderungen

Vor der Covid-Pandemie war der physische Arbeitsplatz primär Ort produktiver Einzelarbeit; heute steht der Zweck in Zeichen der Funktionalität, Kommunikation, Begegnung und Identifikation. Eine Kernaussage zu veränderten Flächenanforderungen, die alle Experten übereinstimmend, wenn auch nicht mit gleicher Priorität wiedergegeben haben. Dem gegenüber stehen erhebliche Flächenreduktionen, hauptsächlich erzeugt durch geringere Büroflächenauslastung, aufgrund des Durchbruchs hybrider Arbeitsmodelle und der Notwendigkeit effizienterer Auslastung der Büroflächen. In einem kostengetriebenen Umfeld steigt die Zahlungsbereitschaft für hochwertige, nachhaltige und flexible Büroflächen, sofern diese einen klaren Mehrwert für Nutzererfahrung, Arbeitgeberattraktivität und zeitgleich ökonomischen Mehrwert bieten. Das Sparpotential durch Flächenreduktion hat dabei initialen positiven Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft für die Aufwertung der Restfläche. Selbst bei den kostenbewussteren Unternehmen oder aus Sicht des Finanzexperten wird eine steigende Zahlungsbereitschaft für qualitativ aufgewertete und flexibilisierte Flächen in Kauf genommen; sofern diese den Mehrwert auf die Nutzerorientierung glaubhaft stützen und/ oder die Einsparnisse nicht unbegründet überschreiten (Interview E2.1, Rz. 10-12). In der Herangehensweise der Umsetzung spielen jedoch unter den Experten unterschiedliche

Faktoren eine Rolle und ist diese von der individuellen Ausgangslage der einzelnen Immobilie abhängig; Anpassungen erfolgten anhand nachvollziehbarem, pandemiebedingten oder durch anderen kerngeschäftsbezogenen Minderbedarf statt.

Trends und Entwicklungen

Alle Experten berichten von einem anhaltenden Interesse an flexiblen Nutzungsformen; Desk-Sharing, skalierbare Flächenlayouts und flexible Vertragsoptionen verbinden flächenbezogene Agilität mit vertraglicher Planungssicherheit. Es rückt die Flexibilität sicherer Handlungsoptionen in den Vordergrund. Auf eine heute noch unbekannte Situation soll verhältnismässig kurzfristig, mittels Flächen- oder Portfolioanpassungen, reagiert werden können.

Ein weiterer Trend umfasst die Standortoptimierung, hin zu zentralen oder gut erschlossenen Lagen. Mietpreise haben sich an solchen Lokationen gemäss der Vermarktungsexpertin sehr gut erholt und ist die Zahlungsbereitschaft diesbezüglich besonders an guten Standorten hoch (Interview E6.1, Rz. 32-34). Durchwegs wurde betont, dass die Pandemie lediglich bereits bestehende Trends verstärkt und diese, wie im konkreten Fall des Home-Office, zum Durchbruch verholfen hat. Eindeutige neue Trendentwicklungen im Hinblick zu Büroflächenbereitstellung im Kontext der Pandemie wurden in den Gesprächen nicht hervorgebracht und wurde eine Beschleunigung bereits erwähnter Aspekte unabhängig der Pandemie aufgegriffen. Das Expertenwissen aus den CREM-Bereichen deutet zumindest an, im Umfeld anhaltender Unsicherheiten, in alle Richtungen handlungsfähig bleiben zu wollen, um rapide auf strategische Anpassungen des Kerngeschäfts reagieren zu können. Im gleichen Zug sollen Opportunitäten gezielt genutzt werden, z.B. bei einem auslaufenden Mietvertrag, einen Umzug in ein nachhaltiges und den ESG-Zielen konformes Gebäude in Betracht zu ziehen. Der Digitalisierung wird dabei von den CREM-Experten als anhaltend wichtigster Trend zu antizipieren sein, um Flächeneffizienz zu messen, zu interpretieren und Entscheidungsgrundlagen in alle Richtungen faktenbasiert zu steuern. Eine systematische KI-Einführung ist im CREM nicht absehbar und steht vor allem die allgemeine digitale Integration und das Verfolgen der Nachhaltigkeitsziele im Vordergrund.

Neue Bedeutung des Arbeitsplatzes

Das Selbstverständnis der physischen Arbeitsplatzumgebung hat sich weg von der produzentenorientierten Flächenplanung, hin zu einer nutzerorientierten Arbeitsplatzumgebung verschoben (vgl. Kapitel 2.1.2). Die bereits erwähnte

Kollaboration, soziale Interaktion und Kulturpflege fanden implizit und explizit deutlich Erwähnung unter den Experten und die Flächenplanung wurde überwiegend in Verbindung mit den Nutzerbedürfnissen und -verhalten gesetzt. Die von Kosteneffizienz geprägte Produzentenperspektive setzte lediglich den normativen Rahmen, in dem die Nutzerbedürfnisse realisiert werden mussten (vgl. Kapitel 2.1.2).

Diese veränderte Wahrnehmung unterstreicht erneut die Arbeitsplatzbenchmark-Expertin, welche festhält, dass vor der Pandemie der Zweck des physischen Arbeitsplatzes als Ort des individuellen produktiven Arbeitens als gegeben erachtet wurde[37]. Im Postpandemie-Umfeld wird der Zweck des physischen Arbeitsplatzes nicht mehr primär bei der Einzelproduktivität verortet und von Kollaboration geprägt (Leesman Index, 2025, S. 26-31; Interview E5.1, Rz. 26). Speziell während und nach der Pandemie waren die Flächen verwaist und hat soziale Interaktion und in der Folge die Kultur, stark gelitten. Flächenreduktionen haben gemäss der Arbeitsplatzbenchmark-Expertin dabei nicht nur Kosten gespart, sondern auch den neuen Zweck des Arbeitsplatzes hervorgehoben, soziale Interaktionen und Kultur zu fördern. Durch die Flächenreduktionen wurde in der Folge die Flächeneffizienz erhöht und die Mitarbeitenden sind sich vereinfacht ausgedrückt, auf den verdichteten Flächen wieder begegnet; so die internen Stakeholder übereinstimmend. Diese neue Sinnzuschreibung des physischen Arbeitsplatzes, verändert nicht nur die Flächengestaltung, sondern auch die strategische Positionierung des CREM in der Unternehmung.

3.3.3 Hauptcode – Institutionalisierung und organisatorische Verankerung CREM

Seit der Covid-Pandemie hat die institutionelle Rolle des CREM erheblich an Sichtbarkeit gewonnen. Die strategische Relevanz der CREM-Organisation wurde vor allem durch die Beschleunigung bestehender Trends und Dynamiken (vgl. Kapitel 3.3.1-2) dem breiten Senior Management im Unternehmenskontext in das Bewusstsein gerufen.

Strategische Prägung und Best-Fit

Die Experten folgen den Ergebnissen der Sekundärdatenanalyse, dass CREM massgeblich durch die Unternehmensstrategie geprägt wird, abhängig vom ausgehenden Kerngeschäft. Die Covid-Pandemie wirkte dabei nach Ansicht der Experten nicht als Ursache, sondern als Katalysator, welche das Nischendasein des CREM als operatives Kostencenter, hin zu einem strategischen Werttreiber mit Einfluss auf kritische

[37] Diese Werte wurden gemäss der Arbeitsplatzbenchmark-Expertin erst aufgrund der Notwendigkeit der Pandemie erhoben und wurden vorher als gegeben erachtet (Interview E5.1, Rz. 26).

Unternehmensprozesse dem Senior Management offenlegte. Wie ein CREM-Experte unterstrich, wird der immobilienbezogene Austausch seit der Pandemie proaktiver durch das Kerngeschäft angestossen, wo dieser aufgrund der Pandemie zu intensiver Zusammenarbeit geführt hat (Interview E1.7, Rz. 18). Obschon alle Experten, intern wie extern, der Ansicht sind, dass die strategische Wertigkeit des CREM erhöht wurde, konnten keine uniformen Best-Model-Charakteristiken offengelegt werden. Die Aussage eines CREM-Experten fasst den Best-Fit Ansatz, geleitet durch Best-Practices zusammen; jedoch keinesfalls ein Best-Model (Interview E1.7, Rz. 6).

CREM-Ziele

Die Auswertung der Ergebnisse im Bereich der CREM-Ziele ist in sich konsistent mit der Sekundärdatenanalyse und den bisherigen Ergebnissen. CREM-Ziele haben sich von einer produzentenorientierten Logik, die von operativer Effizienz, Kostenkontrolle und Flächenmanagement geprägt ist, weg entwickelt. Im Vordergrund stehen nutzerorientierte Ziele, welche die Mitarbeiterproduktivität und -nutzen priorisieren. Konkret geschieht dies durch den Fokus auf Arbeitsplatzqualität und -umgebung, Wellbeing und Employee-Branding; unter Berücksichtigung vorgegebener ökonomischer Steuerungsgrössen. Dieser Trend ist an sich nicht neu und, gemäss der Arbeitsplatzbenchmark-Expertin, bereits seit 20 Jahren an Konferenzen ein Thema (Interview E5.1, Rz. 40). Es wurde dabei abermalig der Wandel des Arbeitsplatz-Zwecks unterstrichen und dass die Pandemie erneut als Katalysator diente, nutzerorientierte Arbeitsplatzstrategien wie Desk-Sharing und Home-Office flächendeckend zu etablieren.

CREM-Steuerungssysteme

Unter Bezugnahme der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Pfnür et al., 2024, S.38; vgl. Kapitel 2.1.3) wurden die Ergebnisse der Interviews auf Prägungen der CREM-Entscheidungen auf Steuerungssysteme untersucht. Über alle Gespräche hinweg dominiert die ökonomische Dimension; Kosten, Gebäudeauslastung, Flächeneffizienz, Budget, waren vielfach genannte Aspekte. Ökologische und soziale Aspekte finden durchaus Einzug, ohne eindeutige Präferenz, jedoch mit sich abzeichnender Tendenz hin zu sozialer Nachhaltigkeit, wie Nutzerfreundlichkeit, Mitarbeiterbedürfnisse und Employee Branding. Detaillierte Steuerungselemente im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit konnten vor allem bei den CREM-Experten verzeichnet werden. Andere Expertengruppen sehen die Wichtigkeit ökologischen Nachhaltigkeit genereller Natur, im Einklang mit übergeordneter, unternehmensstrategischer Ebene. Konkreter Einfluss wird

innerhalb des CREM geschaffen, durch harte ökologische Nachhaltigkeitskriterien vor allem bei Mietvertragsverlängerungen, Neuabschlüssen oder Energie- und Ressourcenoptimierungen. Aber auch da, in der Summe drängt sich eine Betrachtung des ökonomischen Grenznutzenbeitrags aller ESG-Dimensionen auf und wird in Tendenz eine ausgeglichene Kosten-/ Nutzen-Entscheidungsfindung getroffen.

CREM-Organisationsmodell

Die organisatorischen Eigenschaften wurden durch CREM-Experten am konkretesten Beschrieben, bzw. bei allen anderen Experten war das Organisationsmodell nicht im Detail bekannt oder relevant. Organisatorisch haben sich die CREM-Experten hauptsächlich auf ein hybrides Full-Service Provider Organisationsmodell[38] bezogen; strategische Verantwortung ist zentral verortet, mit Anbindung an die Geschäftsleitung. Operative Tätigkeiten sind kompetenzgesteuert und dezentralisiert. Der Grad an Fremd- und Eigenleistung spielte im Kontext der Forschungsarbeit eine untergeordnete Rolle und ist von der Unternehmensstrategie und -philosophie in Verbindung mit dem Spezifikationsgrad der Aufgabe abhängig. Aufgrund der Pandemie konnten anhand der Ergebnisse keine tiefgreifenden organisatorischen Anpassungen beobachtet werden. Einzig die Wichtigkeit der Anbindung an das Senior Management wurde mehrfach unterstrichen und ist aufrechtzuerhalten, um schnell und zielgerichtet auf ein sich verändertes Anforderungsbild aus dem Kerngeschäft adäquat reagieren zu können. Abschliessend wurde ebenfalls die funktionale Anbindung des CREM thematisiert. In der Trendstudie von Drees und Sommers (2024, S. 5 – 8) wurde diese gegenüber vor der Pandemie, als vielseitig und unverändert beschrieben: Finanzen, Operations (IT), Human Resources oder als selbstständige Einheit. Unter den befragten CREM-Experten zeichnete sich ein ähnlich vielfältiges Bild. Interne Stakeholdergruppen rund um Experten aus HR, IT, Finance und CREM sehen allerdings aufgrund der Pandemie gesamthaft eine engere Zusammenarbeit unter diesen Abteilungen, bzw. der anhaltenden Wichtigkeit davon. Letzteres, jedoch mit einer kundenähnlichen Charakteristik, wie auch das Kerngeschäft Dienstleistungen aus diesen Bereichen bezieht.

[38] Das Forschungsziel sah ursprünglich vor, die CREM Organisation anhand Hartman et al.'s (2010, S. 15-17) Ausgestaltungsmodellen der CREM-Organisation zu orientieren. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnis zu Best-Model und Best-Fit (vgl. Kapitel 2.1.1) wurde dieser Ansatz nicht weiterverfolgt, die Experten dennoch danach befragt.

Veränderungen CREM-Anforderungsprofil

Zu den traditionellen Aufgabengebieten, wie Projekt-, Lease- und Transaktionsmanagement, hat die Pandemie starken Einfluss auf Veränderungen im Anforderungsprofil an die CREM-Funktion gemäss den Experten erzeugt; vor allem aufgrund der erhöhten Sichtbarkeit in den Geschäftsleitungen. Damit CREM wettbewerbsfähig ist und bleibt, sind nebst einer soliden traditionell ausgerichteten Grundprägung überwiegend Softfaktoren und interdisziplinäre Kompetenzen bestimmend. Dazu gehört angelehnt an JLL (2024), Führungsfähigkeit zur Steuerung von Veränderungsprozessen und Anspruchsgruppen, digitale Kompetenzen zur Anwendung voranschreitender Digitalisierung oder Fähigkeiten sich in einem ESG-Kontext zu positionieren und unter gegebenen ökonomischen Prioritäten, zu agieren (S. 4-6). Strategisches und Management-gerechtes Denken und Aufarbeiten von komplexen Zusammenhängen, ist ebenfalls eine zentrale Kompetenz, die künftig gefordert wird.

CREM als Werttreiber

Die Ergebnisse der Interviews zeichnen ein einheitliches Bild unter den Experten; CREM leistet unbestritten einen wichtigen Beitrag zum Gesamtunternehmenserfolg und die Pandemie hat dieses Bild geschärft. Bei der Beleuchtung, wie der Erfolgs-, resp. Wertbeitrag im Detail stattfindet, zeichnen sich Tendenzen zu unterschiedlichen Betrachtungsweisen ab und fokussieren sich auf Basis des Der-Perspektiven-Ansatzes (vgl. Kapitel 2.1.2) hauptsächlich auf den Nutzer- und Produzentenbeitrag.

Der Einfluss und die Wichtigkeit eines modernen physischen Arbeitsplatzes auf die Nutzerzufriedenheit, -produktivität und -innovation ist bedeutungsvoll, und die Kausalität auf den Unternehmenserfolg wird anerkannt. Diese Meinung vertreten ebenfalls Experten, welche den Fokus aufgrund engerer finanzieller Rahmenbedingungen auf die produzentenorientierte Real-Estate Performance legen (vgl. Kapitel 2.1.2). Die fehlende direkte Messbarkeit über den nutzerorientierten operativen Beitrag wird jedoch als wichtigstes Hindernis genannt, um den CREM-Beitrag und dessen Potential sichtbar zu machen. Dem gegenüber sehen die Experten den CREM-Beitrag aus der produzentenorientierten Real Estate Performance als gut mess- und rückverfolgbar. Dies selbst, wenn der Nutzerorientierung in einigen Fällen als wichtiger eingeschätzt wird. Im Detail ausgeführt wird die Real Estate Performance anhand Optimierungen der Flächennutzung, Kosteneffizienz und -disziplin beeinflusst, welche zu höherer Flächenproduktivität führt.

Gesamthaft sei der CREM-Beitrag über den Nutzer sehr schwierig als objektiver KPI zu erheben, da die erzeugte Mitarbeiterproduktivität nicht eindeutig oder zumindest teilweise auf CREM zurückzuführen ist. Die Arbeitsplatzbenchmark-Expertin, welche auf diesem Gebiet spezialisiert ist, bezeichnete es als unwahrscheinlich, dass je ein uniformer und allgemein gültiger KPI die Wertschöpfung über den Nutzerbeitrag objektiv abbilden kann. Es gelte vielmehr den Fokus auf eine indirekte Erhebung des nutzerorientierten CREM-Beitrags zu verfolgen (Interview E5.1, Rz. 26; vgl. Kapitel 3.1.3). Der Experte aus dem Finanzbereich ordnet als Kontrast die Notwendigkeit der Messbarkeit des nutzerorientierten Beitrags als stufengerecht ein; je grösser die Investition, desto besser muss der Antrag abgestützt sein. Kleinere und offensichtliche Beiträge auf den Nutzer können argumentativ zur Überzeugung führen (Interview E2.1, Rz. 10-12).

Zusammenfassend haben die befragten Experten durchwegs die Sichtweise bestärkt, dass CREM als strategischer Partner in der Wertschöpfung des Unternehmens anerkannt wird. Vereinzelte Perspektiven von nicht-CREM Experten sehen allerdings eine Normalisierung der Sichtbarkeit, hin zu einem Business as Usual-Verständnis, während andere mit weiteren Evolutionen in der strategischen Wertbarkeit rechnen.

3.3.4 Hauptcode – Anpassungs- und Transformationsfähigkeiten CREM

Die Auswertung dieses Hauptcodes erfolgt hauptsächlich entlang der drei Kernfähigkeiten des Dynamic Capabilities Frameworks, Sensing, Seizing und Transforming. Die restlichen Elemente des Dynamic Capabilities Frameworks werden zusammengefasst bewertet und durch verbleibende Code Elemente ergänzt.

Sensing

Anhand der Ergebnisse der Experteninterviews mit unternehmensinternen und -externen Experten wird eine Tendenz zu einem steigenden Bewusstsein der CREM-Organisationen für sich wandelnde Anforderungen an qualitative und quantitative Aspekte der Büroflächen aber auch der CREM-Organisation an sich, erkennbar. Dabei werden von allen Experten Informationsquellen, wie Benchmarking, Auslastungsdaten oder Mitarbeiterbefragungen eingesetzt oder deren Einsatz beobachtet. Die Ausprägung der Fähigkeit Sensing variiert jedoch stark. Während einige CREM-Experten ihre Organisationen als Early-Adopters bezeichnen, die bereits weit vor der Pandemie ein strukturiertes und umfassendes Sensing betrieben haben, entwickelten andere CREM-Experten solche Fähigkeiten aufgrund des pandemiebedingten Druckes. Die Sensitivität

einer soliden Erkennung von Chancen und Herausforderungen wird als durchwegs wichtig anerkannt, jedoch den Zugriff darauf ist unterschiedlich, von proaktiv bis träge.

Seizing

Die Experten betonen unabhängig voneinander, dass die wenigsten Veränderungen ursächlich den Ursprung in der Pandemie hatten, sondern bereits bestehende Trends beschleunigten. Ungeachtet des Grades an Sensing-Fähigkeiten, führte die Pandemie dazu, dass sich Desk-Sharing Konzepte, flexible Flächennutzung, Flächenanpassungen und Modernisierungen innert kürzester Zeit breitflächig durchsetzen. Der entscheidende Erfolgsfaktor bei der Umsetzung lag darin, unter hohem Zeitdruck, rapide verändernden Bedingungen und Aufmerksamkeit des Senior Managements, geeignete Massnahmen zu erarbeiten und umzusetzen. Vor allem die CREM-Experten beschrieben die Antizipationsfähigkeit unter unklaren und von Ungewissheit geprägten Bedingungen als grosse Herausforderung. Erschwerend wirkte in diesem Bezug das föderalistische System, welches keinen einheitlichen, nationalen Standard im Anforderungsbild erzeugte und die kantonale Hoheit viel Dynamik in das Gefüge brachte (Interview E1.2, Rz.22). Klare Zuständigkeiten, adäquate interne Priorisierung und interdisziplinäre Koordination spielten anhand der Expertenmeinungen wichtige Faktoren, den Ansprüchen gerecht zu werden. Dort, wo CREM eng mit anderen Bereichen, wie HR und IT vernetzt war, konnten Veränderungen schneller und zielgerichteter umgesetzt werden und hat sich diese interdisziplinäre Zusammenarbeit deutlich intensiviert. Der direkte Bezug in eine Geschäftsleitung mit kurzen Entscheidungswegen innerhalb zentral organisierter CREM-Einheiten, ist gemäss den Experten ein weiterer Erfolgsfaktor.

Transforming

Die Auswertung der Experteninterviews verdeutlicht die Aufwertung der strategischen Wertigkeit der CREM-Organisationen und einhergehende strukturelle Anpassungsfähigkeit. „CREM hat sich zunehmend als unternehmensinterner strategischer Partner und Trusted Advisor als Reaktion auf die Pandemie entwickelt.“ (Interview E1.2, Rz. 8), so eine CREM-Expertin. Dennoch bleiben diese strukturellen Entwicklungen unter den CREM-Experten fragmentarisch und sind abhängig von anhaltender Einbindung der obersten Ebene in Entscheidungsprozessen. Zudem ist zum Beispiel die Transformation hin zur Nutzerorientierung über den physischen Arbeitsplatz nach Einschätzung der Arbeitsplatzbenchmark-Expertin vermutlich nie abgeschlossen und hat einen fortlaufend evolutionären Charakter (Interview E5.1, Rz. 40). Auf

Transforming bezogene Agilität, Nutzerzentrierung oder datenbasierte Steuerung wurde unter den CREM-Experten in unterschiedlicher Ausprägung geschildert und deuten Aussagen, wie „Wer nicht geht mit der Zeit. Geht mit der Zeit.“ (Interview E6.1, Rz. 14), auf eine kontinuierliche Transformation hin. Eine gewichtige transformative Aussage wurde durch einen CREM-Experten gemacht, welcher die Anpassungsfähigkeit seiner Organisation als Konsequenz der Pandemie und Stromfolgekrise als zunehmend resilient bezeichnet (Interview E1.2, Rz. 4/22)

Ressourcen, Strategie und externe Faktoren

Auch wenn der Fokus in der Auswertung auf die Dynamic Capabilities (vgl. Kapitel 2.5) gelegt wurde, konnten Indikatoren zu restlichen Komponenten des Dynamic Capabilities Framework (vgl. Kapitel 2.51.) beobachtet werden; Ressourcen, Strategie und externe Faktoren. Die Experten heben hervor, dass sich vor allem verändernde Anforderungen an die Ressource der CREM-Funktion an sich, die Dynamic Capabilities des CREM wesentlich beeinflussen. Die CREM-Funktion hat und wird sich vor allem gemäss den CREM-Experten nebst traditionellen Aspekten, weiter in Richtung Adoption von technologie-/ datengetriebenen, Nachhaltigkeits- und Governance-Anforderung im Bereich Datenschutz bewegen. Dabei wurde ein managementgerechtes Aufarbeiten und Präsentieren analytischer Inhalte unter Berücksichtigung komplex vernetzter Anspruchsgruppen als sehr wichtige zu entwickelnde Fähigkeit hervorgehoben. Die gesamtorganisatorische Institutionalisierung des CREM bezeichnen durchwegs alle und vor allem die internen CREM-Experten, als Best-Fit unter Einbezug von Best-Practices, welche die Unternehmensstrategie durch ein tragfähiges CREM-Organisationsmodell umsetzt. Aus externen Markteilnehmersicht, wurde sehr viel Dynamik im Marktumfeld beobachtet, was Eigentümer- und Mieterbedürfnisse anbelangt, jedoch keinen direkten Rückschlüssen auf Dynamic Capabilities der einzelnen CREM-Organisationen zulassen.

Einfluss Wettbewerbsfähigkeit

Die Expertenmeinungen deuten an, dass ein stabil aufgestelltes und befähigtes CREM einen wesentlichen Beitrag zu der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leisten kann. Erwähnt wird ebenfalls der Einfluss darauf, über höhere Arbeitsplatz- und in der Folge Arbeitgeberattraktivität, effizientere Flächennutzung sowie gesteigerte organisatorische Resilienz in Krisen. Während der Fussabdruck auf die Wettbewerbsfähigkeit qualitativ anerkannt wird, trifft eine systematische Messbarkeit in allen CREM-Erfolgbeitragsperspektiven auf Werterschliessungspotential (vgl. Kapitel 2.1.2).

3.3.5 Grenzen und Einschränkungen

Trotz der Anwendung fundierter Methodik, sind Grenzen und Einschränkungen zu berücksichtigen, die beim Auswerten und Interpretieren der Ergebnisse beachtet werden müssen.

Sekundärdatenerhebung

Die verwendeten Quellen liefern wertvolle Elemente zur Einordnung des aktuellen Forschungsstands und Branchentrends. Der überwiegende Anteil der Quellen gründet auf verwandten geographischen oder funktionalen Märkten[39] mangels dezidierter Datenerhebung, die sich ausschliesslich auf den Schweizer Markt fokussiert. Ergänzend, sind Quellen von Beratungsunternehmen methodisch nicht durchwegs transparent und können Interessenverzerrungen nicht vollumfänglich ausgeschlossen werden.

Primärdatenerhebung

Die Primärdatenerhebung erfolgte anhand Experteninterviews, bestehend aus unternehmensinternen und -externen Stakeholder, die typischerweise mit CREM in Kontakt sind. Die qualitative Natur dieser Forschungsarbeit lässt keine statistisch aussagekräftige Auswertung oder Generalisierbarkeit zu (Meier et al., 2020, S. 166). Es kann zudem nicht ausgeschlossen werden, dass die deduktiv-induktiv hergeleitete Themengewichtung bestimmte Aspekte zu stark gewichtet und andere Sichtweisen unterrepräsentiert. Die subjektive Prägung des jeweiligen Unternehmens- oder Marktkontextes kann die Ergebnisse ebenfalls beeinflussen. In der Summe unterstreichen diese Eigenschaften den explorativen Charakter der empirischen Untersuchung (vgl. Kapitel 3). Die gewonnenen Erkenntnisse dienen vor allem dem Ziel, Muster, Zusammenhänge und induktive Thesen im Forschungsgebiet sichtbar zu machen, die in weiterführender Forschung validiert und vertieft werden können.

3.3.6 Synthese Empirie zu Forschungsfragen

Die folgenden Abschnitte ordnen die empirischen Ergebnisse den Forschungsfragen zu, um zentrale Muster der empirischen Erkenntnisse zu identifizieren und in die Schlussbetrachtung zu überführen.

---

[39] CBRE (2024) Europa; JLL (2024), global; Deloitte (2024), global; Drees & Sommers (2024), DACH; Leesman Index (2025), global

3.3.7 Forschungsfrage 1: Organisationskultur, Kosten und Resilienz

Die empirische Untersuchung hat eine zunehmende Wichtigkeit der strategischen Relevanz der Funktion CREM hervorgebracht und wird implizit, wie explizit als Mittler zwischen identifizierten Zielkonflikten im Bereich organisatorischer Kultur, Kosten und organisatorischer Resilienz verstanden.

- Büroflächen und der physische Arbeitsplatz werden nach der Pandemie stärker als Träger von Unternehmenskultur, Identität und Bindung wahrgenommen. Unternehmen sind zahlungsbereit, unter engen finanziellen Rahmenbedingungen, in kollaborative und auf Zusammenarbeit ausgerichtete Konzepte zu investieren.
- Vertrags- und Flächenflexibilität sind wichtige Steuerungselemente, um die ändernden Ansprüche an Qualität und Quantität der Flächen steuerbar zu halten.
- Die Bedeutung der Büroflächen verschiebt sich weg von einer produzentenorientierten Flächenplanung, hin zu einer nutzerorientierten, kultur- und identitätsfördernden Arbeitsplatzumgebung.

3.3.8 Forschungsfrage 2: Mittel- bis langfristige Trends Büroflächenbedarf

Die einleitende Sekundärdatenerhebung griff bestehende Trends im Bereich anhaltender Flächenreduktionen, Flexibilisierung des Flächenportfolios und Qualitätssteigerung der Büroflächen auf. Die darauffolgende Primärdatenerhebung vertiefte diese Aspekte:

- Die Pandemie wirkte als Katalysator und verhalf Arbeitsplatzkonzepten, wie Desk-Sharing und hybriden Arbeitsmodellen zum Durchbruch.
- Die Pandemie führte zu deutlichen Büroflächenreduktionen und flacht der Trend ab.
- Zahlungsbereitschaft für qualitativ hochwertige und flexible Flächen besteht anhaltend, sofern ein konkreter Mehrwert aufgezeigt werden kann.
- Das RTO ist mehrheitlich noch nicht abschliessend festgesetzt. Zukünftige Veränderungen können den Büroflächenbereitstellung unmittelbar beeinflussen.
- Trends in Nachhaltigkeit und Digitalisierung gewinnen weiter an Bedeutung für CREM-Organisationen und sind unausweichlich.

3.3.9 Forschungsfrage 3: Einfluss organisatorische und strategische Ausrichtung

Das Dynamic Capabilities Framework wurde bisher noch nicht dezidiert auf den Immobilien- und insbesondere CREM-Bereich angewendet. Die Ergebnisse geben erste Hinweise, wie das Dynamic Capabilities Framework gedeutet werden kann und wie

Dynamic Capabilities Entscheidungsfindungen in CREM-Organisationen beeinflussen können:

- Sensing-Fähigkeiten, wie Trendbeobachtungen, Benchmarking und Datenanalysen werden wichtiger und als wesentliches Wertschöpfungspotential erachtet; vor allem in Bezug zu digitalen Fähigkeiten.
- Seizing-Fähigkeiten sind unterschiedlich ausgeprägt. Die Pandemie oder Managementwechsel haben selbst weniger agile CREM-Organisationen zu Umsetzungen gezwungen. Sensing-proaktiv agierende CREM-Organisationen, konnten Anpassungen unter günstigeren Bedingungen gestalten.
- Transforming-Fähigkeiten sind erkennbar, jedoch ein fortlaufender Prozess. CREM-Organisationsmodelle werden als Best-Fit zu der Unternehmensstrategie verstanden.
- Zeitgemässe CREM-Rollenbilder und einhergehende strukturelle Wichtigkeit dieser Ressource wurde erkannt, um das Senior Management zu erreichen und CREM zu verankern.
- CREM-Organisationen, die strategische Hebelwirkungen zentralisieren und durch Eigenleistung erbringen, können günstigere Voraussetzungen für starke Dynamic Capabilities schaffen.
- Der Einfluss des CREM auf die Unternehmenswettbewerbsfähigkeit wird anerkannt, die Messbarkeit ist vor allem über die relevante nutzerorientierte operative Performance begrenzt.

4. Schlussbetrachtung

In diesem Letzten Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung und vorangehender theoretischer Grundlagenarbeit zu einer Diskussion und ableitender Thesen im Sinne von Meier et al. (2020, S. 122) zusammengeführt, kritisch gewürdigt, schlussgefolgert und weiterer Forschungsbedarf abgewogen.

4.1 Diskussion

Die nachfolgende Diskussion orientiert sich an den Forschungsfragen mit dem Ziel, die veränderten Anforderungen an das CREM im postpandemischen Umfeld zu erheben.

4.1.1 Forschungsfrage 1: Organisationskultur, Kosten und Resilienz

Die Auswertung der empirischen Untersuchung verdeutlicht, dass CREM im Spannungsfeld zwischen Organisationskultur, Kosten und organisatorischer Resilienz

eine vermittelnde und gestaltende Rolle einnimmt. Büroflächen werden nicht nur als physische Ressource betrachtet, sondern auch als strategisches Element, über das kulturelle, finanzielle und resiliente Zielsetzungen gleichzeitig eingebunden werden.

Balance zwischen Organisationskultur und Kosten

In den Experteninterviews wurde zahlreich auf die Wichtigkeit einer funktionierenden Organisationskultur unter Verweis auf Relevanz der Arbeitgeberattraktivität, Employer Branding und andauerndem War for Talent hingewiesen. Die Büroflächen und im Speziellen der physische Arbeitsplatz leistet im Post-Pandemie Umfeld in diesem Bezug zunehmend einen Wertschöpfungsbeitrag zum kulturellen Orientierungsrahmen, wie die Organisation mit dem sozialen Umfeld interagiert (Gutterman, 2024, S.1). Ökonomische Rahmenbedingungen spielen jedoch eine gleichwertige Rolle und ist ein Gesamtgrenznutzen über alle Dimensionen der CREM-Entscheidungskriterien hinaus zu erbringen (vgl. Kapitel 2.1.3; Pfnür 2024, S.38). CREM handelt damit in einer Best-Fit Logik, in dem es die Gestaltung der Arbeitsplatzumgebung zwischen kulturellem Mehrwert und ökonomischer Rationalität unternehmensspezifisch abwägt und die sich konkurrierenden Bereiche priorisiert (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 97-104).

Organisatorische Resilienz durch Flexibilität

Ein weiteres identifiziertes Spannungsfeld besteht angelehnt an Pfnür et al. (2024, S. 69-77) zwischen angestrebter langfristiger Planungssicherheit und der Notwendigkeit kurzfristiger Flexibilität in der Verfügbarkeit und Anpassungsfähigkeit der Büroflächen. Die Gestaltungsanforderungen an die Büroflächen fokussieren sich dabei auf Vertrags- und Flächenflexibilität, die im Sinne der organisatorischen Resilienz externen Schocks[40] Stand halten, aber auch die aktive Anpassungs- und Transformationsfähigkeit der Büroflächen ermöglichen (Lengnick-Hall et al., 2011, S. 243-255). Vertragsoptionen[41] und multifunktionale Büroflächen können in diesem Zusammenhang als Real-Optionen verstanden werden (Ruffino, 2010, S. 2)[42], die Unternehmen strategische und ökonomische Handlungsfähigkeit sichern. Die langfristige Planungssicherheit von Standorten liegt ursächlich am langen Abschreibungshorizont des Innenausbaus, hoher Umzugskosten und finanziellen Anreizen seitens Eigentümer (Interview E6.1, Rz. 18).

[40] Auf Forschungsarbeit bezogen, wurde von folgenden externen Schocks gesprochen: Covid-Pandemie, Strommangellage (Anm. d. Verf.)
[41] z.B. Early-Break Optionen; Verlängerungsoptionen (Anm. d. Verf.)
[42] Eine Real Option gibt ihrem Inhaber das Recht, aber nicht die Verpflichtung, eine Handlung […] zu einem festgelegten Preis, dem sogenannten Ausübungs- oder Basispreis, an oder vor einem festgelegten zukünftigen Datum vorzunehmen (Ruffino, 2010, S.2).

Zudem tragen multifunktionale Büroflächen dem Umstand Rechnung, auf noch unbekannte Veränderungen der Anforderungen seitens Kerngeschäft, ohne grössere und somit kostenintensivere Einschränkungen der Immobilien, reagieren zu können (Pfnür et al., 2024, S.74-75). CREM trägt dadurch über die Bereitstellung von Büroflächen zu organisatorischer Resilienz eines Unternehmens bei, jedoch unter dem Hemmnis, dass Altlasten im Portfolio aufgrund derer statischen Pfadabhängigkeit (Pfnür, 2011, S. 165-166) nur über einen längeren Zeitraum bereinigt werden können[43].

Kostendruck und Zahlungsbereitschaft

Der in den Experteninterviews vielfach erwähnte Kostendruck unterstreicht, dass CREM ungeachtet der nutzerorientierten Aspekte hauptsächlich unter ökonomischen Rahmenbedingungen operiert. Gleichzeitig zeigt sich auch, dass Zahlungsbereitschaft nicht nur aus Kosteneffizienz abgeleitet wird, sondern eng mit der Unternehmensstrategie und -kultur verbunden ist (Interview E.1, R.2). Investitionen in die nutzerorientierte Arbeitsplatzqualität (vgl. Kapitel 2.1.3) werden im Einklang mit der Unternehmensstrategie und dem erweiterten CREM-Kontext priorisiert und getätigt (vgl. 2.1.1; Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 102-104). Dabei bedarf es einer transparenten Kosten-/ Nutzen-Logik, um Flächeneffizienz und -qualität zielgerichtet zu steuern und um die Investition für das Senior Management bewilligungsfähig zu machen (Interview E2.1, Rz. 12/28). Diese allgemein höhere Zahlungsbereitschaft gründet auf der veränderten Gewichtung des physischen Arbeitsplatzes als Folge der Pandemie (Hou & Sing, 2025, S. 1-2; Pfnür et al., 2024, S. 74-75). CREM konnte diesem Zielkonflikt vereinfacht ausgedrückt durch Aufwertung der Büroflächen, bei gleichzeitiger Reduktion des Flächenfussabdrucks vermittelnd, entgegenwirken.

Fazit Forschungsfrage

Insgesamt verdeutlicht die Analyse, dass CREM eine wichtige Rolle bei der Balance zwischen Organisationskultur, Kosten und organisatorischer Resilienz einnehmen kann. CREM agiert damit nicht nur als ökonomisch geleiteter Infrastrukturverwalter, sondern leistet als strategischer Enabler (Pfnür et al., 2024, S.76) auch über Arbeitsplatz- und Vertragsstrategien einen Beitrag zur Unternehmens-Resilienz und -kultur.

[43] z.B. bei langfristigen Mietverträgen und/oder ungünstigen Miet-/ Objektkonditionen (Anm. d. Verf.)

4.1.2 Forschungsfrage 2: Mittel- bis langfristige Trends Büroflächenbedarf

Die nachfolgend diskutierten Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung deuten darauf hin, dass die Covid-Pandemie keine grundlegend neuen Entwicklungen hervorgebracht hat. Bestehende Trends wurden beschleunigt, sichtbarer gemacht und wirkte die Pandemie als Transformationskatalysator (Hou & Sing, 2025, S. 1-2).

Fortlaufende Flächenreduktionen und Einfluss RTO-Richtlinien

Die CREM-Experten bestätigen, dass das grösste Flächenreduktionspotential ausgeschöpft ist. Anpassungen werden fortlaufend in kleineren opportunistischen Schritten stattfinden (vgl. Kapitel 3.1.3), zum Beispiel beim Auslaufen von Mietverträgen oder Standortoptimierungen, bei gleichzeitiger Verdichtung der Flächeneffizienz und Ausrichtung auf zeitgemässe Arbeitsplatzkonzepte (CBRE, 2024, S. 10-14). Die Portfolios werden dabei um die Objekte bereinigt, welche den Nachhaltigkeitsanforderungen nicht mehr gerecht werden (Interview E1.7, Rz. 6-20). Die durch die Arbeitsplatzbenchmark-Expertin hervorgebrachten Unsicherheiten über künftige RTO-Regelungen (vgl. Kapitel 3.3.1) kann sich direkt auf die quantitative Nachfrage nach Bürofläche auswirken. Ein hoher Anteil an befragten Unternehmen ist unentschlossen, was RTO anbelangt. Damit steht RTO im engen Zusammenhang mit fortlaufenden Büroflächenanpassungen; geringere oder höhere Präsenzzeiten führen zu einem veränderten Flächenbedarf. Unklare oder überarbeitete RTO-Richtlinien verlangen dabei der kurzfristigen Anpassungsfähigkeit des Büroflächenvolumens Flexibilität ab (Leesman Index, 2025, S. 20-36). CREM muss daher die Vertrags- und Flächenflexibilität dahingehend gestalten, dass künftige noch unbekannte Veränderungen durch CREM antizipiert werden können. Die Empirie zeigt dafür eine deutliche Zahlungsbereitschaft für zieloptimierte Flächen (Pfnür et al., 2024, S. 71-75).

Nutzerorientierung und Arbeitsplatzstrategie

Parallel zu den quantitativen Veränderungen werden Büroflächen ebenfalls qualitativ aufgewertet. Diese werden nicht mehr primär als Orte individueller Produktivität, sondern als Zweck für Kollaboration, Innovation und Kulturpflege verstanden (Interview E1.7, Rz. 10). Die Experten betonen, dass Investitionen in Arbeitsplatzqualität und Mitarbeiterzufriedenheit auch in einem kostenorientierten Umfeld zunehmend einer strategischen Notwendigkeit unterliegen. Einhergehend mit den quantitativen Veränderungen führt die Empirie zur Erkenntnis einer steigenden Zahlungsbereitschaft für zieloptimierte Flächen (Pfnür et al., 2024, S. 71-75). Auf theoretischer Ebene bedeuten

diese Ergebnisse eine weitere Verlagerung der CREM-Kontextes von der Produzenten- zur Nutzerorientierung (vgl. Kapitel 2.1.1; Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 104).

Digitalisierung, Standortqualität und Nachhaltigkeit

Die Anwendung digitaler Hilfsmittel und die gesamtheitliche Digitalisierung werden als einer der wichtigsten zu berücksichtigenden Trends angesehen; mit direktem Einfluss auf das Kerngeschäft und folglich auf CREM (Pfnür et al., 2024, S. 69). Digitale Applikationen sollen die effiziente Steuerung und Überwachung des CREM-Portfolios vereinfachen und Fakten für Entscheidungsgrundlagen schaffen. Im Fokus der technologischen Integration steht Flächeneffizienz, Nutzerverhalten und Optimierung der Betriebskosten (CBRE, 2024, S.10-21). Ergänzend dazu wird die Standortqualität einer Immobilie einhergehend mit gegebener Zahlungsbereitschaft langfristig entscheidend bleiben, da gut erschlossene Lagen die Arbeitgeberattraktivität stärken (Interview E6.1, Rz. 6). Dies ist ein weiteres Indiz, welche die nutzerorientierte Ausrichtung der CREM-Ziele darstellt (vgl. Kapitel 2.1.2; Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 104). Den am Gesamtgrenznutzen gemessenen ESG-Dimensionen (vgl. Kapitel 2.1.3, Pfnür et al., 2024, S.38) muss sich die ökologische Nachhaltigkeit im Kerngeschäft verhältnismässig unterordnen. Diese gewinnt vor allem für CREM aufgrund des CO_2 Absenkpfades eine noch bedeutendere Rolle und bedarf es an Durchsetzungskraft gegenüber des ökonomisch geprägten Kerngeschäfts, diese durchzusetzen. CREM kann mit Portfolio-Entscheidungen wichtige Grundanforderungen an künftige und nachhaltigere Immobilien durch harte Objektanforderungen direkt beeinflussen (Interview E1.7, Rz. 6-20).

Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass mittel- bis langfristige Veränderungen in der Büroflächenbereitstellung weniger neuen Entwicklungen unterliegen, sondern bestehende Trends ähnlich wie während der Pandemie, sich beschleunigen dürften. Opportunistische Flächen- und Standortanpassungen, sich verändernde RTO-Regelungen, steigende Anforderungen an Handlungsflexibilität und Nutzerorientierung prägen die Trendlandschaft. Die Digitalisierung gewinnt für CREM besonders an Bedeutung, da diese mit digitalen Kommunikations- und Steuerungsinstrumenten die Grundlage für ein adaptives CREM-Kontrollsystem schafft und so eine zielgerichtete Steuerung unter dynamischen Bedingungen ermöglicht (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 106; Pfnür et al., 2024, 74-75). Gemeinsam mit dem zunehmenden Fokus des Erreichens

der Nachhaltigkeitszielen (Pfnür et al., 2024, 71), bilden diese Entwicklungen wesentliche Treiber eines zukunftsfähigen CREM.

4.1.3 Forschungsfrage 3: Einfluss organisatorische und strategische Ausrichtung

Bereits zu Beginn der empirischen Untersuchung war klar, dass das Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2018b, S. 359-368) bislang noch nicht im CREM-Bereich dezidiert angewendet wurde. In der Folge kann keine kontextspezifische Vergleichbarkeit erzeugt werden und die hier vorgenommene Beurteilung trägt den Charakter einer explorativen Fallstudie (Meier et al., 2020, S. 124-126). Im Rahmen der Diskussion werden die zentralen Dimensionen des Frameworks auf den CREM-Kontext übertragen.

Sensing

Die Bedeutung der Sensing-Fähigkeit, dem Erkennen und sichtbar machen von Veränderungen des eigenen Umfelds, geniesst anhand den Expertenmeinungen an erkennbarer impliziter Bedeutung. Auch wenn das Dynamic Capabilities Framework unbekannt war, konnten die Verhaltens- und Antwortmuster den Fähigkeiten zugeteilt werden. Praktisch äussert sich dies in der verstärkten Nutzung von Daten, sowie in der Benchmark gestützten Beobachtung von Flächen- und Arbeitsplatztrends. Analog Kapitel 4.1.2 reflektiert die Digitalisierung einen bedeutenden zu erkennenden Trend als Strukturwandeltreiber (Pfnür et al., 2024, S. 69), um aussagekräftige Analysen zu Flächenproduktivität/-effizienz und Nutzerverhalten zu erheben und in der Folge strategische Entscheide zu ermöglichen (Teece, 2018b, S. 364-365). Der Reifegrad der befragten Organisationen ist allgemein unterschiedlich, von vorausschauend und datengestützt bis ad hoc und reaktiv, was ein Indikator für die Spannbreite der CREM-Institutionalisierung sein kann.

Seizing

Das Seizing, das Ergreifen von Massnahmen, wurde durch externe Schocks wie der Covid-Pandemie, aber auch Managementwechsel ungeachtet des Reifegrads der CREM-Institutionalisierung beschleunigt (Interview E1.6, Rz. 19-20). Selbst weniger reife CREM-Organisationen waren gezwungen Bürofläche zu reduzieren, Verträge zu flexibilisieren und Arbeitsplatzumgebungen qualitativ aufzuwerten. Proaktives Sensing erleichterte diesen Prozess, ermöglichte eine strategischere Portfolio Betrachtung, reduzierte Handlungsdruck und verankerte die stärkere Wahrnehmung des CREM im Senior Management als Enabler eines aktiven Wertschöpfungstreibers (Pfnür et al., 2024, S.76). Die Verflechtung des CREM mit digitalen Lösungen macht die Zusammenarbeit

mit IT zu einer kritischen Voraussetzung für den nachgelagerten Strukturwandel. Neue Arbeitswelten bedingen zudem den verstärkten Einbezug von HR, um den notwendigen organisatorischen Rahmen zu derer Gestaltung zu schaffen (Pfnür et al., 2024, S.69). Generell umschrieb zudem ein CREM-Experte die Befähigung der Organisation zu dezentraler operativer CREM-Entscheidungsfähigkeit (Interview E1.7, Rz. 30), als relevanten Seizing-Erfolgsfaktor. Die strategischen CREM-Elemente werden hingegen zentralisiert gesteuert. Mit Blick auf das Forschungsgebiet, wird analog der theoretischen Grundlage die Seizing-Fähigkeit über Zeit angeeignet oder unterhalten werden müssen und hält diese dadurch die evolutionäre Fitness im Sinne von Teece (2007, S. 1319-1350) mitaufrecht. Es gilt angelehnt an Pfnür et al. (2024, S. 69-77) und Teece et al. (1997, S. 509-533) in einem sich schnell ändernden Umfeld in der Schweiz handlungsfähig, bzw. wettbewerbsfähig zu bleiben.

Transforming

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen keine formal-organisatorischen Veränderungen des CREM-Organisationsmodells aufgrund der Pandemie im Forschungsgebiet. Vielmehr handelt es sich um eine kontinuierliche Evolution der Funktion, die sich nicht auf operative Flächenplanung beschränkt, sondern ebenfalls Wertschöpfung miteinbezieht; zu einem strategischen Enabler wird (Interview E5.1, Rz. 40; Pfnür et al., 2024, S.76). Es kann allerdings nicht eindeutig bestimmt werden, ob dies an der neu gewonnen Senior Management Aufmerksamkeit lag oder weil sich bereits existierte Trends im Laufe der Pandemie durchgesetzt haben. Anforderungen an Rollen und Kompetenzen der CREM-Funktion erweiterten sich, Schnittstellen zu anderen Abteilungen werden enger, vor allem zu HR und IT (Pfnür et al., 2024, S. 69). Solide Sensing-basierte Grundlagen stärken dabei die Entscheidungskompetenz in interdisziplinärer Zusammenarbeit strukturell. Formal organisatorisch sehen die CREM-Experten hybride Organisationsmodelle hinsichtlich ausgeprägter Dynamic Capabilities im Vorteil und als Folge, wandlungsfähiger. Im Forschungsgebiet liegen in hybriden Organisationen in Eigenleistung erbrachte strategische CREM-Elemente an zentraler Stelle, in der Nähe der Entscheidungsträger des Kerngeschäfts und können dadurch Entscheidungsprozesse beschleunigen. Als Herausforderung besteht jedoch, dass das CREM Beitragspotential an den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit zwar umfassend erkannt, jedoch das Potential nicht strukturell erschlossen wird. Dies mangels unzureichender Kontrollsysteme im Bereich Messbarkeit (Pfnür et al., 2024, S. 76).

Ressourcen, Strategie und externe Faktoren

Die Ausrichtung des CREM-Kontextes führt im Einklang mit der theoretischen Grundlage und empirischen Erhebung entlang der CREM-Strategie, welche durch die Unternehmensstrategie massgeblich definiert wird (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 104). Die Institutionalisierung des CREM (vgl. Kapitel 2.1.1) erfolgt dabei wesentlich nach einem nach Best-Practices gesteuerten Best-Fit Ansatz des Organisationsmodells (Interview E1.7, Rz. 6), mit dem Ziel, ein kohärentes Wertschöpfungssystem zu unterhalten (Teece, 2018a, S. 40-44). Als wichtigstes Unterscheidungsmerkmal hat sich bei den CREM-Experten die Ressource der CREM-Funktion an sich hervorgehoben. Das Aufrechterhalten der Zukunftsfähigkeit dieser Ressource wird nebst externen Faktoren, wie der Digitalisierung, als wichtigstes Element im Erhalten der Transformationsfähigkeit erachtet und CREM mittel- bis langfristig in eine integrative Funktion übersetzen. Die passive Rolle des CREM löst sich dabei zunehmend, zu Gunsten eines proaktiven Treibers strategischer Entwicklungen auf (Pfnür et al., 2024, S. 68-76). Letzteres verbunden mit steigenden Ansprüchen an Agilität, Flexibilität und Resilienz (JLL, 2024, S. 5-6).

Fazit

Die empirische Untersuchung zeigt, dass Dynamic Capabilities massgeblich beeinflussen können, wie schnell und zielgerichtet Entscheidungen in der CREM-Organisation und folglich der Büroflächenbereitstellung getroffen werden und ob die CREM-Organisation strukturelle Grundvoraussetzungen besitzt oder schaffen kann, zukunftsgerichtet diese Fähigkeiten aufrechtzuerhalten. Die Ausprägung dieser Fähigkeiten unterscheidet sich selbst unter den befragten Unternehmen und einhergehend mit Ambrosini und Bowman (2009, S. 29-49), mit dem Dynamikgrad des stark pfadabhängigen Immobilien- und Unternehmensumfeld (Pfnür, 2011, S. 165-166). Erschwerend bei der Vergleichbarkeit wirkt, dass es kein universelles Best-Model einer CREM-Organisation gibt und die Experten mit Hartman et al. (2010, S. 15) übereinstimmend auf einen Best-Fit CREM Kontext verweisen. Das Einordnen der dritten Forschungsfrage anhand Eintrittswahrscheinlichkeiten (vgl. Kapitel 1.2) hat sich zudem als nicht zielführend erwiesen, da diese Fähigkeiten Teil eines Systems gegenseitig abhängiger Elemente sind (Teece, 2018b, S. 363) und sich in der Stufenfolge beeinflussen. Die ideale CREM-Organisation beherrscht zusammengefasst alle Dimensionen des Dynamic Capabilities Framework in einem Best-Fit Umfeld, um agil und effizient auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Als Konsequenz, kann CREM dadurch als

Werttreiber wahrgenommen werden, der gesamthaft die Wettbewerbsfähigkeit des CREM und des Unternehmens im Sinne von Teece (2018b, S. 359-364) erzeugt.

4.1.4 Induktive Thesen

Das explorative Vorgehen der vorliegenden Forschungsarbeit sieht vor, „[…] induktiv Muster von Funktionsweisen, Zusammenhängen oder Zusammengehörigkeit zu entdecken“ (Meier et al., 2020, S. 122). Diese Vorgehensweise sieht das Aufstellen von Thesen bei der Diskussion der Ergebnisse vor, nachdem die Thesen auf Basis der in der Datenauswertung gemachten Entdeckungen formuliert wurden (Meier et al., 2020, S. 122). Anhand der Ergebnisse der empirischen Untersuchung wurden mit diesem Vorgehen drei Thesen formuliert werden.

Nr.	These	Beschreibung
1	*Dynamische Fähigkeiten im CREM beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.*	Unternehmen mit ausgeprägten Dynamic Capabilities im CREM sind anpassungsfähiger gegenüber Marktveränderungen und können sich durch ein strategisch und dynamisch fähiges CREM deutlicher von Wettbewerbern abheben.
2	*Objektive Messbarkeit des Erfolgbeitrags des CREM über den Nutzer kann nicht direkt gemessen werden.*	Es gibt keinen objektiven, universellen und unternehmensübergreifenden Indikator für den Erfolgbeitrags des CREM über die Nutzerperspektive.
3	*CREM schafft durch Real-Optionen organisatorische Resilienz.*	Vertrags- und Flächenflexibilität in der Büroflächenbereitstellung schaffen ökonomisch tragbare Real-Optionen. Diese Real-Optionen schaffen organisatorische Resilienz und stärken die Wettbewerbsfähigkeit.

Tabelle 11: Induktive Thesen

4.2 Kritische Würdigung

Der qualitativ-explorative Charakter der Forschungsarbeit hatte zum Ziel einen hohen Praxisbezug zu Grossunternehmen in der Finanz- und Versicherungsbranche in der Schweiz herzustellen und diesen mit etablierten CREM-Theorien und dem Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2018b; S.359-368) zu verbinden. Die Ergebnisse zeigen, dass CREM-Organisationen mit ausgeprägten Dynamic Capabilities widerstandsfähiger und wettbewerbsfähiger agieren können und eine auf das

Unternehmen passgenaue Best-Fit Organisation, einen relevanten Beitrag in der Unternehmenswertschöpfung leisten kann (Pfnür et al., 2024, S. 73). Die Ergänzung des Forschungsgebiets auf Unternehmen anderer Sektoren mit ähnlich komplexem Büroflächenbedarf hat zudem die enge Verbindung zwischen CREM und der individuellen Unternehmensstrategie bestätigt (Kämpf-Dern & Pfnür, 2014, S. 105).

Die Grenzen der Arbeit ergeben sich vor allem aus dem explorativen Ansatz. Die Ergebnisse sind kontextabhängig, nicht oder nur eingeschränkt generalisierbar (Meier et al., 2020, S. 166) und beziehen sich auf ein spezifisches Forschungsgebiet. Ergänzend konnten Flächen- und Belegungsdaten Daten von einem Fallbeispiel eines Bürogebäudes beigezogen werden, die ebenfalls nur eine Einzelbetrachtung darstellen. Dennoch verleiht diese Datenquelle der kritischen Würdigung der Forschungsarbeit Kontrast im Sinne einer methodischen Triangulation (Abels und Behrens, 2005, S. 187). Die erhobenen Parameter bestätigen die Empirie: Postpandemische Konsolidierung der Fläche, Reduktion der Anzahl Arbeitsplätze und Verdichtung der Desk-Sharing Ratio. Trotz 32% weniger realen Arbeitsplätzen, hat die Belegung, erst rund drei Jahre nach dem Ende der Pandemie, das vor-Covid Niveau wieder erreicht (relativ, in %).[44]

[redacted]

Tabelle 12: Fallbeispiel Bürogebäude[45][46]

Die theoretische Grundlage des Dynamic Capabilities Framework weist ebenfalls Limitationen auf (vgl. Kapitel 2.5.5), da dessen Anwendbarkeit stark pfad- und kontextabhängig ist und empirisch überwiegend auf Fallstudien basiert (Wang & Ahmed, 2007, S.33-51). Zudem wurde es bisher nicht auf den CREM-Bereich angewendet. Vor diesem Hintergrund leistet diese Forschungsarbeit einen explorativen Beitrag, die Thesen für weiterführende quantitative Untersuchungen hervorbringt, um eine Generalisierbarkeit der Resultate empirisch zu ermöglichen.

[44] Im Jahr 2025 wurden kleinere Kalibrierungen vorgenommen. Das Ergebnis ist dadurch leicht verzerrt.
[45] Desk-Sharing Ratio gemessen in Anzahl Arbeitsplätzen im Verhältnis zu Mitarbeitenden (FTE)
[46] Aufgrund Vorgabe des Datenbesitzers für die öffentlich zugängliche Version geschwärzt.

4.3 Fazit

Die vorliegende Forschungsarbeit untersuchte das veränderte Anforderungsbild an das CREM grosser Unternehmen in der Schweiz im Post-Pandemie Umfeld. Das Forschungsziel beinhaltete, den Beitrag des CREM zur Balance zwischen Organisationskultur, Kosten und organisatorischer Resilienz zu erfassen, mittel- bis langfristige Trends im Büroflächenbedarf zu identifizieren und den Einfluss der CREM-Organisation auf flächenbezogene Entscheidungsfindungen im Kontext des Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2018b, S. 359-368) zu bewerten.

Die Ergebnisse zeigen, dass CREM an Bedeutung gewonnen hat und als unternehmensinterner strategischer Partner wahrgenommen wird (Pfnür et al., 2024, S.75-77). Diese Rolle zeigt sich insbesondere im Beitrag zum erwähnten innerbetrieblichen Gleichgewicht und in der engeren Zusammenarbeit mit HR und IT. Unternehmen investieren in qualitativ hochwertige Arbeitsplatzumgebungen, die Kollaboration und Arbeitgeberattraktivität stärken. Desk-Sharing Konzepte und höhere Flächeneffizienzen prägen diese Entwicklung, stets unter engen finanziellen Vorgaben. Grossflächige Flächenreduktionen sind grösstenteils abgeschlossen, künftige Anpassungen erfolgen in kleinerem Umfang. Die Sicherstellung von Flexibilität ist für CREM in diesem Bezug zum Aufrechterhalten der Handlungsfähigkeit ein Schlüsselkriterium. Real-Optionen, wie Verlängerungen und bauliche Anpassungsfähigkeit ermöglichen es nachhaltige Planungssicherheit mit der nötigen Flexibilität zu verbinden; bleiben diese jedoch durch die Langfristigkeit bestehender immobilienbezogenen Verpflichtungen eingeschränkt. Zugleich gewinnen Nutzerorientierung und Digitalisierung an Bedeutung; letztere soll u.a. eine faktenbasierte Entscheidungsgrundlage zur Weiterentwicklung von Arbeitsplatzstrategien erlauben. ESG-Aspekte werden übergeordnet vor allem dann berücksichtigt, wenn diese in der Unternehmensstrategie verankert sind und einen ökonomischen Mehrwert schaffen. Für CREM dezidiert spielen diese hingegen eine ungleich wichtigere Rolle.

Eingeordnet anhand des Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2018b, S. 359-368) wird verdeutlicht, dass ein wettbewerbsfähiges CREM-Konzept durch datenbasiertes Erkennen von Trends, umsetzen von managementgerechten Handlungsoptionen und der strukturellen Weiterentwicklung der CREM-Organisation geprägt ist. Hybride Best-Fit CREM-Organisationen, die auf die Unternehmensstrategie angepasst und in der Nähe zu Entscheidungsträgern sind, erscheinen im Vorteil.

Vorausgesetzt, dass an strategischen und zentralen Stellen CREM durch Eigenleistung erbracht wird.

Eine zentrale Herausforderung bleibt die Messbarkeit des Erfolgbeitrags über die operative Performance, die wichtig für die Ausschöpfung des CREM-Potentials ist. Zwar wird der kulturelle und strategische Nutzen von CREM umfassend anerkannt, doch beschränken sich objektive vergleichbare Indikatoren der CREM-Kontrollsysteme hauptsächlich auf kostenrelevante Messgrössen. Ohne die nutzerorientierte operative Performance systematisch messbar zu machen, besteht das Risiko, dass CREM erneut als reines Kostencenter positioniert wird und nutzerorientierte Investitionen zurückgestellt werden (Pfnür et al., 2024, S. 71-73). Wie andere interne Abteilungen befindet sich CREM in einem steten internen Wettbewerb um Sichtbarkeit und Existenzberechtigung (Pfnür, 2014, S.15). Um die strategische Relevanz langfristig zu sichern, bietet das Dynamic Capabilities Framework nach Teece (2018b, S. 359-368) eine strukturierte Grundlage, die CREM-Institutionalisierung systematisch zu erfassen und einzuordnen. Mit Verweis auf die evolutionäre Fitness, sind die Dynamic Capabilities des CREM ein Muskel, der regelmässig trainiert werden muss (Teece, 2007, S. 1319-1350).

4.4 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Die Ergebnisse weisen auf mehrere Ansätze für zukünftige Forschung hin, die über diese Forschungsarbeit hinausgehen. Im Vordergrund stehen angelehnt an die induktiven Thesen aus Kapitel 4.1.4:

- Empirische Validierung des Zusammenhangs zwischen Dynamic Capabilities im CREM und des Unternehmenserfolgs auf quantitativer Basis.
- Entwicklung objektiv vergleichbarer Indikatoren oder vergleichbarer Industrie Best-Practices zur Messung des CREM-Beitrags auf den Unternehmenserfolg.
- Analyse von Real-Optionen im Flächenmanagement zur Quantifizierung von Chancen, Risiken und strategischem Mehrwert von Flexibilitätsentscheidungen.

Damit leistet die Forschungsarbeit einen explorativen Beitrag und verdeutlicht zugleich, dass die wissenschaftliche, wie auch die praktische Weiterentwicklung von CREM im Forschungsgebiet Potential bietet.

Literaturverzeichnis

Abels, G., & Behrens, M. (2005). ExpertInnen-Interviews in der Politikwissenschaft. Geschlechtertheoretische und politikfeldanalytische Reflexion einer Methode. In A., Bogner, B., Littig, & W., Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 173-190). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews.* 2009 (11), 29-49.

Arragon-Correa, J., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review.* 2003 (28), 71-88.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management,* 1991 (17), 99-120.

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung.* Wiesbaden: Springer.

Bundesamt für Statistik BFS (2025). *Kleinere- und mittlere Unternehmen*. Gefunden unter https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review.* 2011 (89), 100-107.

CBRE (2024). *Von European Office Occupier Sentiment Survey 2024.* Gefunden unter https://www.cbre.com/insights/reports/european-office-occupier-sentiment-survey-2024

Collins, J. (2024). *The Data Is In: Return-to-Office Mandates Aren't Worth the Talent Risks*. Gartner. Gefunden unter https://www.gartner.com/en/articles/the-data-is-in-return-to-office-mandates-aren-t-worth-the-talent-risks?utm_source=chatgpt.com

Deloitte (2024). *2024 Global Human Capital Trends*. Gefunden unter https://www.deloitte.com/dk/en/services/consulting/perspectives/global-human-capital-trends.html

Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 6. Auflage. Berlin: Springer.

Drees & Sommers (2024). *Trendstudie Corporate Real Estate Management 2024. Gefunden unter* https://www.dreso.com/at/landingpages/trendstudie-corporate-real-estate-management-2024

Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal.* 2000 (21), 1105-1121.

Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung.* Reinbeck bei Hamburg: Rowohlts Enzyklopädie.

Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gutterman, A. (2024). *Definitions and Models of Organizational Culture.* Gefunden unter https://www.researchgate.net/publication/384324336_Definitions_and_Models_of_Organizational_Culture

Hartmann, S., Linneman, P., Pfnür, A., Moy, D., & Siperstein, B. (2010). Responsibility for and performance of corporate real estate functions. *Journal of Corporate Real Estate.* 2010 (12), 7-25.

Hill, W., Fehlbaum, R., & Ulrich, P. (1989). *Organisationslehre: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme*. 4. Auflage. Bern: Haupt.

Hou, H., & Sing, M. (2025). Transformative Response in Office Workplace: A Systematic Review of Post-Pandemic Changes. *Building*. 2025 (15), 1-14.

JLL (2024). *Global occupier trends to watch in 2025.* Gefunden unter https://www.jll.com/en-us/insights/market-outlook/top-global-cre-trends

Kämpf-Dern, A., & Pfnür, A. (2014). Best practice, best model, best fit: Strategic configurations for the institutionalization of corporate real estate management in Europe. *Journal of Corporate Real Estate.* 2014 (16), 97-125.

Leesman Index (2025). *Focus Forward*. Gefunden unter https://www.leesmanindex.com/publications/in-forward-insights-from-the-top/

Leitner, A., & Wroblewski, A. (2005). Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen. ExpertInneninterviews in der Praxis der Arbeitsmarktevaluation. In A., Bogner, B., Littig, & W., Menz (Hrsg.). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 241-256). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review.* 2011 (21), 243-255.

Levin, A. C. (2020).Workplace strategy amd scennario planning: Moving beyond the tangible to understand the future of work and place in a post COVID-19 world. *Corporate Real Estate Journal.* 2020 (10), 78-92.

Meier, C., Polfer, L., & Ulrich, G.-S. (2020). *Wissenschaftsmethodik: Das 1 × 1 für Business-Studierende*. Zürich: SKV AG.

Pataki-Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate.* 2021 (23), 151-169.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal.* 1993 (14), 479-488.

Pfnür, A. (2011). *Modernes Immobilienmanagement: Immobilieninvestment, Immobiliennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb.* 3. Auflage. Heidelberg: Springer.

Pfnür, A. (2014). *Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland.* Auftraggeberkonsortium: BASF SE,CoreNet Global Inc., Central Europe Chapter, Eurocres Consulting GmbH, Siemens AG Siemens Real Estate, Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.. Gefunden unter https://eurocres.com/wissensportal/studie-volkswirtschaftliche-bedeutung-von-corporate-real-estate-in-deutschland/

Pfnür, A., Günther, M., Höcker, M. C., Voll, K., Krainer, F., & Zhang, M. (2024). CREM 2024: Aktuelle Situation und Zukunftsperspektiven deutscher Corporates. In A.,

Pfnür (Hrsg.). *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis* (Band Nr. 57). Darmstadt: Technische Universität Darmstadt.

Pfnür, A., Seger, J., & Appel-Meulenbroek, R. (2021). Corporate real estate management and companies' success: empirical evidence for a conceptual framework. *Journal of Corporate Real Estate.* 2021 (23), 243-262.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review.* 2001 (26), 22-40.

Resilience Alliance (2019). *Change Management Classics: Burning Platform*. Gefunden unter https://resiliencealliance.com/change-management-classics-burning-platform/?utm_source=chatgpt.com [abgerufen am 01.09.2025]

Ruffino, D. (2010). Real Options. Gefunden unter https://www.researchgate.net/publication/260781646_Real_Options

Schweizerische Eidgenossenschaft (2020). *Beginn besondere Lage*. Gefunden unter https://www.news.admin.ch/de/nsb?id=78289&utm_source=chatgpt.com

Schweizerische Eidgenossenschaft (2022). *Bundesrat hebt Massnahmen auf*. Gefunden unter https://www.news.admin.ch/de/nsb?id=87216&utm_source=chatgpt.com

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review.* 2016 (86), 202-216.

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabiities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007 (28), 1319-1350.

Teece, D. J. (2018a). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning.* 2018 51, 40-49.

Teece, D. J. (2018b). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization.* 2018 (24), 359-368.

Teece, D. J. (2023). The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework. In R., Adams, D., Grichnik, A., Pundziene, & C., Volkmann (Hrsg.) *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship: Exploring the Unforeseen, and Paving the*

Way to a Sustainable Future (S. 113-129). Cham: Springer Nature Switzerland AG.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal.* 1997 (18), 509-533.

von dem Berge, B. (2020). Teilstandardisierte Experteninterviews. In M., Tausendpfund (Hrsg.). *Fortgeschrittene Analyseverfahren in den Sozialwissenschaften: Ein Überblick* (S. 275-300). Wiesbaden: Springer.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews.* 2007 (9), 33-51.

Wijnja, J., van der Voordt, T. J., & Hoendervanger, J. G. (2021). Corporate Real Estate Management Maturity Model: Joroff et al. one step ahead. In R., Appel-Meulenbroek, & V., Danivska (Hrsg.). *A handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services* (S. 13-24). London: Routledge.

Anhang

I – Auflistung Interviewpartner

Nr.	Name	Funktion	Sektor	Stakeholder
E1.1	[redacted]	[redacted]	Gesundheits-wesen	CREM
E1.2	[redacted]	[redacted]	Finanz- & Versicherung	CREM
E1.3	[redacted]	[redacted]	Telekommun-ikation	CREM
E1.4	[redacted]	[redacted]	Finanz- & Versicherung	CREM
E1.5	[redacted]	[redacted]	Industrie	CREM
E1.6	[redacted]	[redacted]	Finanz- & Versicherung	CREM
E1.7	[redacted]	[redacted]	Life Science	CREM
E2.1	[redacted]	[redacted]	Finanz- & Versicherung	Finanzen
E3.1	[redacted]	[redacted]	Personal-dienstleistung	Human Resources
E4.1	[redacted]	[redacted]	Finanz- & Versicherung	Information Technology
E5.1	[redacted]	[redacted][47]	Unternehm-ensberatung	Arbeitsplatz-benchmarking
E6.1	[redacted]	[redacted]	Finanz- & Versicherung	Vermarktung

[47] [redacted]

II – Interviewleitfaden

Bereich	Nr.	Frage
Einleitung		Vorstellen Gesprächspartner, Forschungsziel, Erlaubnis Audioaufnahme, Anonymität auf Wunsch, Ablauf und Gesprächsstruktur
Beitrag Unternehmensgleichgewicht	1	Wenn Sie die Beziehung zwischen Organisationskultur, Kosten und organisatorischer Resilienz in Ihrer Unternehmung einordnen müssen, und wie CREM zum diesem Gleichgewicht beiträgt. Was sind Ihre wichtigsten Gedanken Post-Pandemie?
	2	Wie steuern Sie das Gleichgewicht zwischen langfristiger Flächensicherung und kurzfristiger Anpassungsfähigkeit bei wechselndem Arbeitsplatzbedarf, unter Berücksichtigung der Zahlungsbereitschaft? Insbesondere in Bezug auf Flächen- und Vertragsflexibilität.
	3	Welche Rolle spielen Aspekte wie Mitarbeiterproduktivität, Mitarbeiterautonomie und RTO im Umgang mit organisatorischer Kultur, Kosten und organisatorischer Resilienz? Schaffen diese Aspekte Zielkonflikte und/ oder wie wird damit umgegangen?
Büroflächenbereitstellung und Arbeitsplatzstrategie	4	Was sind die wichtigsten Entwicklungen aufgrund der Pandemie im Bezug zu Bürofläche in qualitativer und quantitativer Sicht?
	5	Haben Sie im Zuge der Pandemie bei der Bereitstellung von Flächen neue oder eine Verstärkung bestehender Dynamiken beobachtet?
	6	Wie hat sich aus Ihrer Sicht die Bedeutung des physischen Arbeitsplatzes seit der Pandemie verändert und welche neuen Muster haben sich in Arbeitsplatzstrategie oder Flächenbereitstellung ergeben?
	7	Welche künftigen Trends sehen Sie derzeit mittel-/ langfristig in der Büroflächenbereitstellung; quantitativ wie qualitativ?
	8	Wie beurteilen Sie die allgemeine Zahlungsbereitschaft der Unternehmen, in Büroflächen zu investieren?

Institutionalisierung und organisatorische Verankerung CREM	9	Mit welchen Trends rechnen sie mittel-/ langfristig in Bezug zur CREM-Funktion und welche Fähigkeiten müssen entwickelt werden? Werden zum Beispiel weiterhin traditionelle Fähigkeiten im Fokus liegen oder sind neue gefordert und falls ja, welche?
	10	Wie ist CREM aus ihrer Sicht bei einem Grossunternehmen im Büroflächenbereich ideal organisiert und gibt es eine Best Practice Organisation oder ist es eine Best Fit Organisation?
	11	Was sind die wichtigsten Entwicklungen aufgrund der Pandemie im Bezug zu der Bedeutung des CREM und wo hat diese zu Veränderungen geführt? Zum Beispiel vom Kostencenter zum Werttreiber?
	12	Wie priorisieren Sie die Steuerung des CREM anhand der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit; Sozial - Nutzerzufriedenheit, Funktionalität; Ökologisch - Energiebedarf, Effekt auf Ökobilanz; Ökonomisch - Rentabilität, Optimierung Kosten
	13	Wo ist CREM organisatorisch und funktional angesiedelt und wie ist es organsiert (Organisationsmodell), bzw. haben sie Beobachtungen gemacht, dass sich dies seit/ aufgrund der Pandemie geändert hat?
	14	Wie sind die Zielsetzungen Ihres CREM gelagert? Unter Berücksichtigung des Drei-Perspektiven Ansatzes: der Nutzer (Produktivität Kerngeschäft erhöhen/ Nutzerkosten reduzieren), den Eigentümern (Wertsteigerung/ Maximierung Rendite) und den Produzenten (Nachhaltigkeit/ Ökologie verbessern, Betriebskosten reduzieren).
	15	Wie trägt CREM hauptsächlich seinen Beitrag zum Erfolg des Gesamtunternehmens bei und wie wird es gemessen? Unter Berücksichtigung des operativen Nutzerbeitrags (MA-Zufriedenheit, MA-Produktivität), dem Eigentümerbeitrag (Liquiditätsmanagement, Kapitalstrukturkosten) oder dem immobilienbezogenen Produzentenbeitrag (Effizienz/ Effektivität Immobilie, Kostenkontrolle, Ressourceneffektivität).

Anpassungs- und Transformationsfähigkeiten CREM	16	Wie gut ordnen Sie die Fähigkeiten Ihrer CREM-Organisation ein, Handlungsbedarf bei der Flächenbereitstellung zu erkennen (sensing), darauf zu reagieren und Entscheide zu beeinflussen (seizing), und sich daraus langfristig strukturell anzupassen (transforming)?
	17	Haben sich diese Fähigkeiten aufgrund der Pandemie entwickelt?
	18	Sehen sie einen Zusammenhang zwischen dem dezidierten CREM Organisationsmodell, der Wahrscheinlichkeit stärkeren Dynamic Capabilities und dem gesamthaften Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit?
Schlussfrage	19	Möchten Sie noch etwas ergänzen, das nicht gefragt wurde?
Dank & Verabschiedung		Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse, Verdankung

Ergänzungsfragen

Bereich	Nr.	Frage
Human Resources	1	Wie haben sich die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Bezug auf Arbeitsort, Arbeitsplatz und Kultur seit der Pandemie verändert und welche Rolle spielt das physische Arbeitsplatzumfeld für die Unternehmenskultur und die Bindung von Mitarbeitenden?
	2	Welche Rolle wird flexiblen Arbeitsplatz- oder Desk-Sharing Konzepten zugeordnet im Bezug zu der Unternehmenskultur und wie wird es von den Mitarbeitenden angenommen im Kontext der Post-Pandemie?
	3	Ist die Zusammenarbeit der Human Resources Abteilung mit dem CREM organisatorisch abgestimmt, insbesondere bei Flächenveränderungen oder neuen Arbeitsplatzstrategien? Hat sich diese Zusammenarbeit seit der Pandemie verändert und ist damit zu rechnen, dass CREM zunehmend organisatorisch HR angegliedert wird?
	4	Welche Rolle spielt Mitarbeiterproduktivität, wenn Unternehmenskultur im Rahmen des physischen Arbeitsplatzes gefördert werden soll; wie wird diese gemessen und durch RTO Regeln beeinflusst/ gesteuert? Spielt dabei die Produktivitätsparanoia rund um die Output vs. Outcome-Sicht der Leistung eine Rolle?
Finanzen	1	Welche Rolle spielt CREM aus Ihrer Sicht für die finanzielle Zielerreichung des Unternehmens und hat sich die CREM-Funktion im Hinblick auf finanzielle Steuerung seit der Pandemie verändert, z.B. durch eine veränderte Zahlungsbereitschaft für diesen Bereich oder vom Kostencenter zum Werttreiber?
	2	Wird CREM als finanzielles Steuerungselement seit der Pandemie bewusster oder anders wahrgenommen; z.B. in Bezug auf Szenarioplanung bei der Flächenbereitstellung, Budgetierung oder Risikomanagement?
	3	Haben sich die Investitionskriterien für Büroflächen seit der Pandemie verändert, z.B. durch veränderte Anforderungen an Mitarbeiterbedürfnisse, Amortisation, Flächen- oder Vertragsflexibilität, Vertragsstruktur?
	4	Wie erfolgt eine Kosten-/ Nutzen-Analyse zu Investitionen, denen kein klar messbarer Wert zugeteilt und/ oder der CREM Beitrag nicht eindeutig identifiziert werden kann? Sind finanzielle Ziele der ausschliessliche Treiber?
Information Technology	1	Ist die Zusammenarbeit der Information Technology Abteilung mit dem CREM organisatorisch abgestimmt, insbesondere bei Flächenveränderungen oder neuen Arbeitsplatzstrategien? Hat sich diese Zusammenarbeit seit der Pandemie verändert?

	2	Mit der voranschreiten Digitalisierung und dem Einzug der künstlichen Intelligenz, wachsender Anforderungen an die IT-Sicherheit, sowie Compliance; welche Veränderungen in der Zusammenarbeit mit CREM sehen Sie in Zukunft? Ist damit zu rechnen, dass CREM vermehrt organisatorisch IT angegliedert wird?
Vermarktung	1	Wie ist Ihre Aussenwahrnehmung als Eigentümer-/ Mietervertretung zu den veränderten Anforderungen im Büroflächenmarkt; was sind Ihre wichtigsten Gedanken zu den Bedürfnissen der CREM Organisationen, aber auch wie die Eigentümerschaften diese antizipieren?
Arbeitsplatz-Benchmarking	1	Wird aus Ihrer Sicht das Potential eines gut gestalteten physischen Arbeitsplatzes erkannt? Oder erschwert die herausfordernde Messbarkeit des Beitrags des physischen Arbeitsplatzumfelds auf die Mitarbeiterproduktivität, dieses Potential zu erschliessen?
	2	Wo stehen die CREM-Abteilungen und deren Unternehmen Post-Pandemie mit Blick auf veränderte Anforderungen an Büroflächen,? Hat sich das Anforderungsprofil der Unternehmen geschärft?

III – Code-Buch

Hauptcode/ Untercode		Definition	Codierregel	Ankerbeispiel	Frequenz
1	**Beitrag Unternehmens-gleichgewicht**				
1.1	Umgang mit Zielkonflikten *(d)*	Thematisiert, wie die Organisation mit Zielkonflikten im Unternehmens-gleichgewicht umgeht	Äusserungen zu Vorgehensweisen oder Prinzipien im Umgang mit organisatorischer Kultur, Kosten und organisatorischer Resilienz	*„Haben durch Flächenkonsolidierungen gleichzeitig Qualität erhöht. Kosten gespart und Kultur geschaffen. Ergab eine Win-Win“*	80
1.2	Wichtigkeit Planungssicherheit *(d)*	Thematisiert die Bedeutung von Planungssicherheit in der Verfügbarkeit von Flächen	Äusserungen zur Bedeutung von langfristiger vertraglicher Planungssicherheit in der Verfügbarkeit von Flächen bei gegebener Zahlungsbereitschaft	*„Je grösser der Flächenbedarf aufgrund der Mitarbeiterzahl, je länger die Halte-/ Mietdauer“*	11
1.3	Wichtigkeit Flexibilität *(d)*	Thematisiert die Bedeutung von Flexibilität in der Verfügbarkeit von Flächen	Äusserungen zur Bedeutung von kurzfristiger vertraglicher Flexibilität in der Verfügbarkeit von Flächen bei	*„Überall, wo wir kleine Liegenschaften haben, haben wir versucht, Mietvertragslaufzeiten kürzer zu halten und langfristig*	46

			gegebener Zahlungsbereitschaft	*Opportunitäten in Zentren zu bündeln.“*	
1.4	Umgang RTO-Ansatz *(i)*	Thematisiert, ob Unternehmen für sich einen funktionierenden Ansatz des Return to Office etabliert haben oder nicht	Äusserungen, ob eine akzeptierte und nachhaltige Lösung für RTO gefunden wurde oder noch in der Findung ist	*„Es ist jetzt komplett die Kehrtwendung. Man liest das auch überall. Viele Firmen wollen die Mitarbeiter wieder im Büro.“*	48
2	**Büroflächen-bereitstellung und Arbeitsplatz-strategie**				
2.1	Qualitative Veränderungen *(d)*	Thematisiert qualitative Veränderungen der Büroflächen, wie Layout, Ausstattung, Arbeitsplatzkonzept und -strategie	Äusserungen zu qualitativen Veränderungen an Flächen, Layout, Ausstattung, Konzepten oder Arbeitsplatzkonzepten aufgrund veränderten Nutzerbedürfnissen, Trends im Markt oder anderen Bedürfnisse	*„Gleichzeitig haben wir auch Qualität in die Fläche mit der Konsolidierung gebracht.“*	36
2.2	Quantitative Veränderungen *(d)*	Thematisiert quantitative Veränderungen der Büroflächen, wie	Äusserungen zu Flächenmengen, -grössen, -kapazitäten oder aufgrund	*„Haben so 20 bis 30 % unserer Büroflächen reduziert.“*	42

		Flächenreduktion oder -erweiterung	veränderten Nutzerbedürfnissen; bzw. anderen Bedürfnissen		
2.3	Mittel-/ langfristige Trends *(d)*	Thematisiert erwartete mittel- und langfristige Trends in der Büroflächenbereitstellung	Äusserungen zu erwarteten Entwicklungen oder Trends in der Flächenbereitstellung	*„Haben ganz sicher die ganze Digitalisierung überhaupt noch nicht fertig ausgenutzt, wir sind dort immer noch daran. Zum Beispiel digitale Unterstützung zu bieten, damit jedermann weiss, wo er seinen Kollegen findet.“*	43
2.4	Zahlungsbereit-schaft *(d)*	Thematisiert die Zahlungsbereitschaft des Unternehmens für qualitative/ quantitative Anpassungen der Büroflächen	Äusserungen zu Budget, Zahlungsbereitschaft oder anderen finanziellen Indikatoren in Bezug zu Menge und Qualität der Flächen	*„Natürlich ist die Rechnung schnell gemacht, wenn ich 1000 Quadratmeter sparen kann. Das sind ja riesige Summen. Gibst Du die Savings wieder raus? Auf jeden Fall, mindestens zu einem Teil.“*	50
2.5	Grund Flächenrückgabe *(i)*	Thematisiert konkrete Beweggründe für die Reduktion oder Aufgabe von Büroflächen	Äusserungen, die Reduktionsentscheidungen erklären: Flächeneffizienz, Kostendruck, Homeoffice, Änderung	*„Wir haben durch die vermehrte Nutzung des Homeoffices im Grunde Arbeitsfläche ausgelagert, in*	28

			Arbeitsplatzkonzept, mangelnde Qualität	*die privaten Mietverhältnisse und Eigentumsverhältnisse.“*	
2.6	Arbeitsplatzzweck/ Mitarbeiterbedürfnisse*(i)*	Thematisiert die Bedeutung und Zweck des physischen Arbeitsplatzes für Unternehmen und Mitarbeitende	Äusserungen zur Rolle des Arbeitsplatzes für Kultur, Identität, Zugehörigkeit, Innovation und Mitarbeiterbedürfnisse	*„Das war eigentlich am Anfang ein sehr langsamer Prozess, wie sich Anforderungen verändert haben. Jetzt ist der physische Arbeitsplatz sehr, sehr wichtig geworden.“*	71
2.7	Pandemie unabhängige Ursache von Veränderung *(i)*	Thematisiert andere nicht durch die Pandemie bedingte und sonstige Einflüsse auf die Büroflächenbereitstellung oder Pandemie wirkte als Katalysator bestehender	Äusserungen zu nicht pandemiebedingten Effekten, anderen Ursprungs oder Pandemie als Beschleuniger	*„Haben schon viel verändert. Nicht unbedingt in Zusammenhang mit Covid.“*	42
2.8	Pandemie Ursache von Veränderung *(i)*	Thematisiert die Rolle der Pandemie als Auslöser neuer Trends und Veränderungen	Äusserungen zu neuen Trends, durch Pandemie verursacht	*„Unsere Organisation hier in der Schweiz, muss ich ganz klar sagen, hat sich seit der Pandemie einiges verändert. Wir waren längst nicht so agil, das war auch für uns ein Brandbeschleuniger.“*	19

3	**Institutionalisierung und organisatorische Verankerung CREM**				
3.1	Strategische Prägung *(d)*	Thematisiert die strategische Prägung des CREM	Äusserungen zur strategischen Rolle, Aufgabenverteilung oder Prioritätensetzung des CREM. Bezug zu Best Fit/ Best Model, operativ oder strategisch geprägter Initiativen	*„Es ist ein enger Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Immobilienstrategie, besonders in der Schweiz.“*	35
3.2	Orientierung CREM-Ziele - Nutzerorientiert *(d)*	Zielt primär auf den Nutzer ab, wie Bedürfnisse und Zufriedenheit der Flächennutzer	Äusserungen zu nutzerorientierten Zielen, Nutzerbedürfnissen, -wünschen oder -zufriedenheit	*„CREM bezogen, sehe ich die meisten Zielsetzungen auf die Nutzerperspektive, diese ist im Vordergrund, bzw. wird am wichtigsten sein.“*	28
3.3	Orientierung CREM-Ziele - Produzenten-orientiert *(d)*	Zielt primär auf Produzenten ab, wie Effizienz und Leistungsfähigkeit der CREM Organisation selbst	Äusserungen zu produzentenorientierten Zielen, Effizienz, Prozessen oder Leistungsfähigkeit der CREM-Organisation	*„In allererster Linie ist das CREM ein Kostencenter, das die Infrastruktur bereitstellt für die physische Dienstleistungserbringung im Betrieb.“*	14

3.4	Orientierung CREM-Ziele - Eigentümer-orientiert *(d)*	Zielt primär auf Eigentümer ab, wie Wertsteigerung der Immobilien	Äusserungen zu Eigentümerzielen, Portfolio-Wertentwicklung oder Asset Performance.	*„Sind nicht Eigentümer. Das wäre bei uns die Asset Management Tochterfirma."*	2
3.5	Orientierung CREM Steuerung - Ökonomisch*(d)*	Steuerung vorrangig ökonomisch orientiert	Äusserungen mit Fokus auf ökonomische Steuerungsziele (Kosten-Effizienz, Wirtschaftlichkeit)	*„Für mich standen klar die Kosten im Vordergrund, weil diese wirklich materiell sind."*	66
3.6	Orientierung CREM-Steuerung - Ökologisch *(d)*	Steuerung vorrangig ökologisch orientiert	Äusserungen mit Fokus auf ökologische Steuerungsziele (Nachhaltigkeit, CO_2 Reduktion)	*„Wir machen viel Reportings und sind in Ökologie initiativ, vor allem wenn es Kosten spart."*	24
3.7	Orientierung CREM-Steuerung - Sozial*(d)*	Steuerung vorrangig sozial orientiert	Äusserungen mit Fokus auf soziale Nachhaltigkeit oder Wellbeing (Arbeitsplatzqualität, Mitarbeiterwohlbefinden)	*„Jedes Mal, wenn ich einen Business Case vorgestellt habe, hat man mich sehr unterstützt, weil alle verstanden haben, das ist unser Beitrag. Die Mitarbeiterzufriedenheit höher zu setzen."*	27
3.8	Organisations-modell CREM *(d)*	Thematisiert das organisatorische Modell des CREM	Äusserungen zu Aufbauorganisation,	*„Also ich würde ganz klar zentralisieren; es hängt zu viel Geld dran. Das heisst ja nicht,*	48

			funktionale und hierarchische Angliederung	*dass man nicht mit dezentralen Stellen arbeitet, hybrid von mir aus, aber für mich muss ein Chief CREM Officer zentral in der GL oder direkt der GL unterstellt sein.“*	
3.9	Entwicklung Anforderungsprofil CREM Funktion *(d)*	Thematisiert die Entwicklung des Anforderungsprofils an eine zukunftsgerichtete CRE-Funktion	Äusserungen zu neuen oder bestehenden Anforderungen, Kompetenzen oder Rollenbildern im CREM	*„Die Fragestellungen werden komplexer. Es sind viel mehr Themen betroffen und es geht von Daten über die Struktur bis ins Kerngeschäft.“*	35
3.10	Veränderungen in organisatorischer und strategischer Einbindung *(d)*	Thematisiert Veränderungen in der organisatorischen oder strategischen Wichtigkeit des CREM	Äusserungen zu Statusveränderungen, Bedeutung oder neuen Rollen von CREM im Unternehmen oder dessen allgemeinen Wahrnehmung	*„Der CREM Level ist noch wichtiger geworden. Die Immobilie muss die Firma reflektieren und sollte zum Image der Firma passen und auch zu deren Kunden.“*	53
3.11	Entwicklung der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen *(d)*	Thematisiert Veränderungen der Schnittstellen von CREM mit anderen internen Bereichen	Äusserungen zu Interaktion, Kooperation oder Zusammenarbeit mit HR, IT, Finanzen oder anderen Abteilungen	*„Glaube, dass sich das Bild insofern ändert, dass CREM eine grössere Zusammenarbeit im Bereich Controlling und Finance hat. Mit HR natürlich wichtig, die müssen die Leute*	19

				liefern. IT, bedingt durch Digitalisierung.“	
3.12	Erfolgsbeitrag *(d)*	Thematisiert die Bedeutung der Treiber, durch die CREM einen Erfolgsbeitrag für das Unternehmen generiert	Äusserungen zu Beitrag und Treibern der Unternehmenswertsteigerung durch CREM oder möglichen, geplanten oder genutzten Potentialen	*„Wie bei allen Investitionen hängt es vom Kosten-/ Nutzen-Verhältnis ab. Und dabei kommt es ganz darauf an, welche Einzelfrage man sich stellt. Das kann man nicht generisch beantworten.“*	12
3.12.1	Nutzerbeitrag *(d)*	Thematisiert den Erfolgsbeitrag CREM über die Nutzerperspektive	Äusserungen zu konkreten Wertsteigerungsbeitrag durch CREM Massnahmen wie Arbeitszufriedenheit, Produktivität	*„Ich glaube indirekt, dass Leute produktiv arbeiten können und dass die Kultur gepflegt wird. Kultur ist auch ein sehr produktives Arbeiten.“*	42
3.12.2	Produzentenbeitrag *(d)*	Thematisiert den Erfolgsbeitrag CREM über die Produzenten-perspektive	Äusserungen zu konkreten Wertsteigerungsbeitrag über die Produzentenperspektive, wie Effizienz oder Leistung der CREM-Organisation.	*„Unsere Firma, respektive unsere Geschäftsleitung ist nicht mehr bereit, das zu zahlen. Merken wir im täglichen. Fängt an, Wartungsintervalle überdenken,*	26

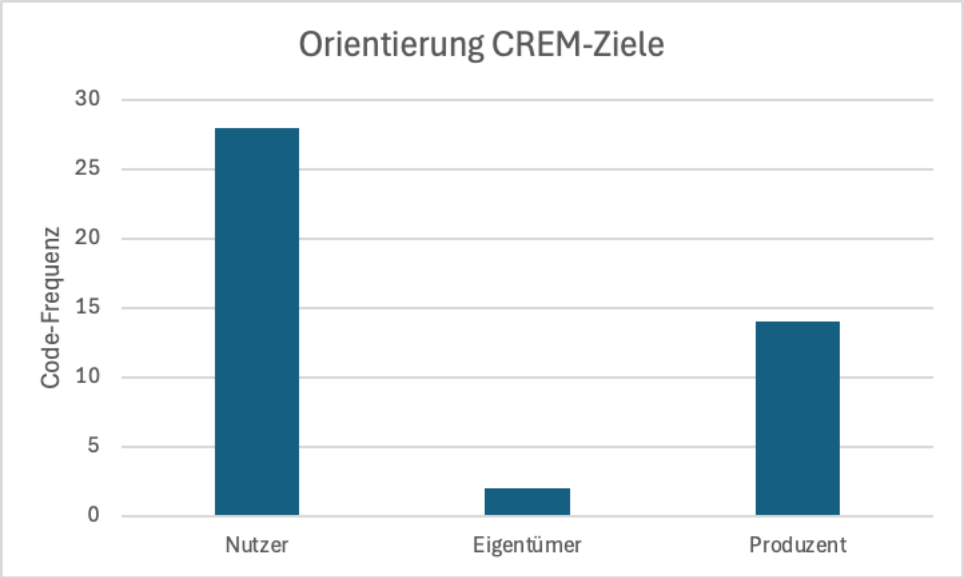
				Reinigungsintervalle streichen wir zusammen.“	
3.12.3	Eigentümerbeitrag *(d)*	Thematisiert den Erfolgsbeitrag CREM über die Eigentümerperspektive	Äusserungen zu konkreten Wertsteigerungsbeitrag über Asset-Wert	*„Das meiste mieten wir und was auch immer wir besitzen, haben wir glaube ich, als Kost- und nicht zum Marktwert.“*	5
3.13	Messbarkeit Erfolgsbeitrag *(d)*	Thematisiert wie der Erfolgsbeitrag des CREM messbar und vergleichbar gemacht wird/ werden kann	Äusserungen zu Kennzahlen, Messsystemen oder Benchmarking zur Messung des CREM Erfolgbeitrags; wie Mitarbeiter- oder Flächenproduktivität, Mitarbeiterzufriedenheit	*„Aber, man wird nie direkt die Investitionen sehen, die in die Collaboration Spaces gemacht wurde; sind nie auf einem Balance Sheet nachher direkt sichtbar.“*	44
3.14	CREM hat Potential erkannt/ erschlossen *(i)*	Thematisiert, ob strategisches Potential des CREM erkannt und/oder erschlossen wurde	Äusserungen zur gestiegenen Sichtbarkeit, Relevanz oder Aufwertung der CREM-Funktion oder dem Vorhandensein von Erfolgsbeitragspotential	*„Die CREM Organisation hat geliefert. Ja, das ist dann ein grosser Teil. Und natürlich habe ich auch liefern müssen, auf strategischer Ebene, politischer Ebene. Hat alles dazu geführt, dass wir unglaublich viel Vertrauen*	41

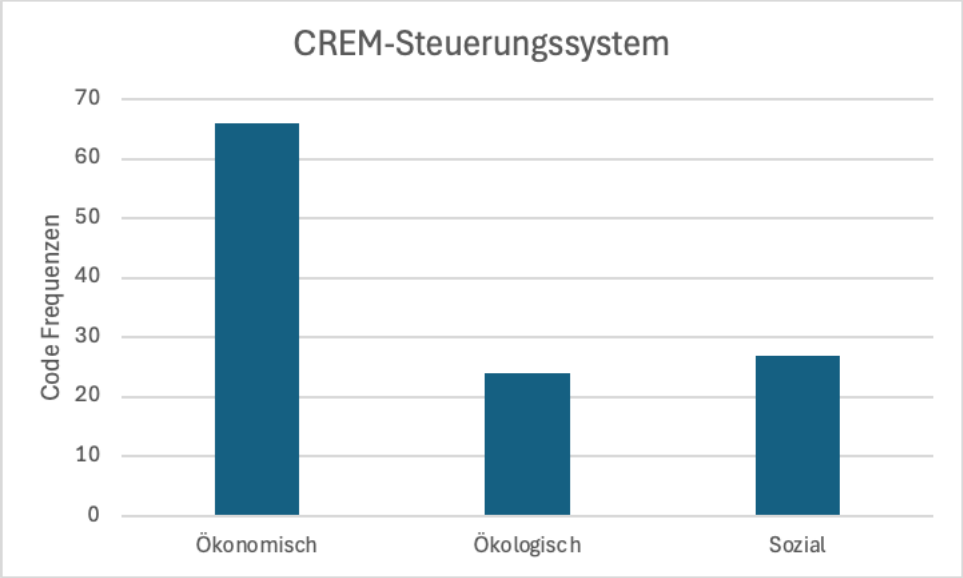
				geschaffen haben in unserer Organisation.“	
4	**Anpassungs- und Transformations-fähigkeit CREM**				
4.1	Sensing *(d)*	Thematisiert Fähigkeit des CREM, relevante Veränderungen im Umfeld frühzeitig zu erkennen	Äusserungen zu Beobachtung, Überwachung und Antizipation von Trends/ Fähigkeiten im CREM-Bezug	*„Wenn man schon nur den Digitalisierungstrend heranzieht. Viele erkennen den, aber etwas daraus zu machen ist etwas anderes.“*	81
4.2	Seizing *(d)*	Thematisiert Fähigkeit des CREM, Chancen zu nutzen und Veränderungen erfolgreich umzusetzen	Äusserungen zu Umsetzungsstrategien, Initiativen, Projekten und Implementierungen im CREM-Bezug	*„Waren vorher sehr kleinteilig strukturiert, jede Abteilung ihren eigenen Bereich. Jetzt sind Bereiche zusammengewürfelt, in Home Zones gebündelt und dadurch wurde Flexibilität geschaffen.“*	79
4.3	Transforming *(d)*	Thematisiert Fähigkeit des CREM, sich strukturell an Veränderungen anzupassen	Äusserugen zu Reorganisation, Strukturanpassungen oder Kulturwandel im CREM	*„Denke, ist einzigartig, dass wir da so viel Vertrauen auch bekommen haben von der Geschäftsleitung. Ist nicht*	33

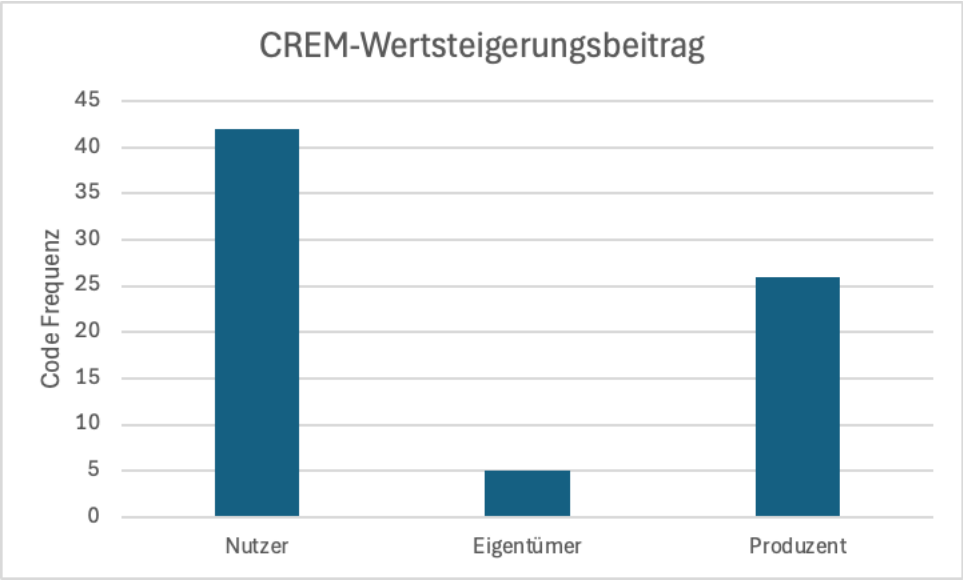
				überall so und haben wir uns erarbeitet.“	
4.4	Einfluss auf Wettbewerbsfähig-keit *(d)*	Thematisiert den Zusammenhang starker Dynamic Capabilities und CREM auf die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit	Äusserungen oder Rückschlüsse auf Zusammenhang starker CREM-Dynamic Capabilities auf Unternehmens-Wettbewerbsfähigkeit	*„Wir sind sehr agil, unser Unternehmen hat als eines der ersten Open-Space eingeführt und Flexwork, waren und sind ein Early-Adopter.“*	20
				Total	1‘250

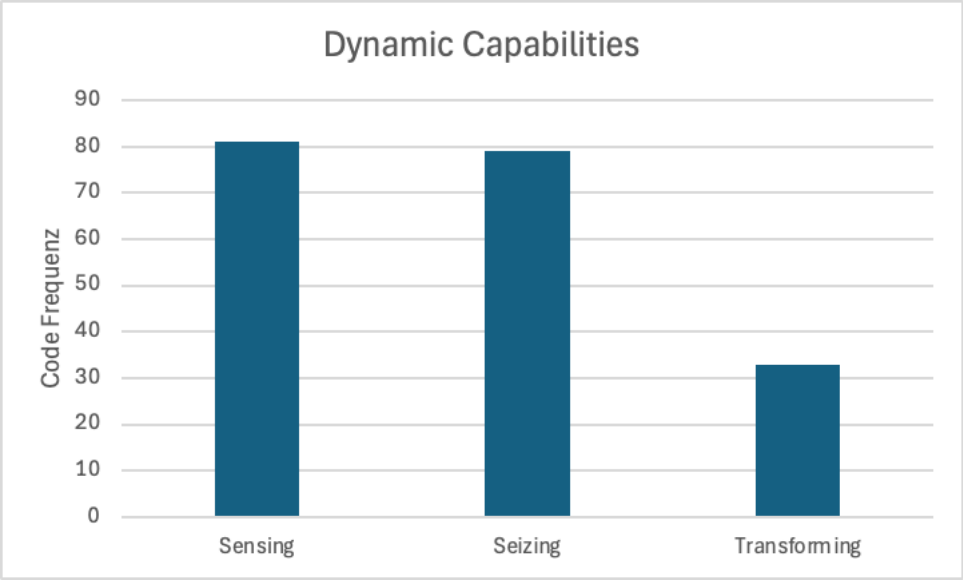
Legende: (d)-deduktiv; (i)-induktiv

IV– Ausgewählte Visualisierung MaxQDA Code Frequenzen






CREM-Wertsteigerungsbeitrag
Code Frequenz
45
40
35
30
25
20
15
10
5
0
Nutzer
Eigentümer
Produzent


Dynamic Capabilities
Code Frequenz
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
Sensing
Seizing
Transforming

V- Ausgestaltungsformen von CREM-Organisationen

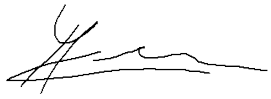
Um das Spektrum an möglichen Ausgestaltungsformen von CREM besser einordnen zu können, bietet die Darstellung der CREM-Organisationsmodelle nach Hartmann et al. (2010) ordnende Typologien und welche Faktoren das Auftreten dieser Modelle begünstigen. Vor dem Hintergrund dieser explorativen Forschungsarbeit, sollen diese Ausgestaltungsformen es erlauben, die CREM-Organisationen gezielter einzuordnen, vergleichen und abgrenzen zu können. Auch Hartmann et al. (2010) halten fest, dass die Ausgestaltungsformen auf „certain contextual factors“ wie Region, Herkunft, Industrie, Unternehmensgrösse oder Besitzverhältnisse zurückzuführen sind. Nach Hartmann et al. gibt es allerdings auch kein „Best-Model“ (S. 15). Dennoch konnten die Autoren. geografische Präferenzen für europäische CREM-Organisationen identifizieren, welche sich auf das „Full Service Provider Modell“ und „No Facilities Management“ Modell konzentrieren, bzw. dass Banking und Telekommunikationsunternehmen fast zur Hälfte CREM als „internal Full Service Provider“ organisieren (2010, S. 15). Umfassend wurden fünf Modelle identifiziert (Hartmann et al., 2010, S. 15-17).

- Full Service Provider: ist für alle immobilienwirtschaftlichen Aufgaben verantwortlich
- Almost Full Service Provider: verantwortet alle immobilienwirtschaftlichen Aufgaben abzüglich des kaufmännischen Facility Managements und den Entwicklungsfunktionen (Sache der Geschäftseinheiten)
- Brokers: betreibt Leasing, Kauf und Verkauf und ist der Hauptauftrag Bereitstellung und Disposition von Fläche
- Advisors: CREM agiert nur beratend und ohne dezidierte Verantwortlichkeiten
- No Facility Management: FM wird den BU oder auf diesen Bereich spezialisierten (Tochter-)gesellschaften übertragen. CREM nimmt „anspruchsvolle“ Aufgaben wahr.

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass ich die volle Verantwortung für die Wissenschaftlichkeit des vorgelegten Textes selbst übernehme, auch wenn KI-Hilfsmittel eingesetzt und deklariert wurden. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Zürich, den 05.09.2025



Michael Kernen