CUREM
Center for Urban & Real Estate Management – Zurich

Masterthesis

Zur Erlangung
des Master of Science in Real Estate (CUREM)

In Search Of Excellence In Corporate Real Estate Management -
Spitzenleistungen im Management betrieblicher Immobilien
als Chance in der Krise

Name:	Michael Quetting Dipl. Betriebsing. FH, Assessor EFQM
Adresse:	Eichholzstrasse 10, CH-4431 Bennwil
Betreuer:	Prof. Friedrich Häubi Professor for Management and Real Estate Bern University of Applied Sciences
Koreferent:	Dr. Peter Staub Geschäftsführer pom+Consulting AG, Zürich
Abgabedatum:	14. August 2009

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis II

Abbildungsverzeichnis IV

Tabellenverzeichnis V

Abkürzungsverzeichnis VI

Vorwort VIII

1 Einleitung 1
- 1.1 Wirtschaftliches Umfeld Sommer 2009 1
- 1.2 Kernfragen des untersuchten Themas 3
- 1.3 Zielsetzung und Abgrenzung 4
- 1.4 Angestrebtes / erwartetes Ergebnis 4

2 Vorgehen und Ablauf 5
- 2.1 Vorgehen 5
- 2.2 Terminplan 6

3 Grundlagen 7
- 3.1 Corporate Real Estate Management (CREM) – das umfassende Management betrieblicher Immobilien 7
- 3.2 Spitzenleistungen als Endziel der Business Excellence und des Total Quality Managements 13

4 Referenzmodelle 14
- 4.1 Managementmodell der EFQM 14
- 4.2 Best Owner-Prinzip 15

5 Ableitung von Erfolgsfaktoren 16
- 5.1 Bedeutung der Erfolgsfaktoren für Business Excellence 16
- 5.2 Definition Erfolgsfaktoren 16
- 5.3 Ursache-/Wirkungs-Beziehungen 17
- 5.4 Erfolgsfaktoren des CREM 19

6 Steuerung und Instrumente 25
- 6.1 Controlling (Steuerung) 25
- 6.2 Balanced Scorecard (Management Cockpit) 27
- 6.3 Benchmarking 30
- 6.4 Neue Ansätze in der Planung 30

7 Strategische Optionen für Spitzenleistungen in der Krise 33
- 7.1 Option 1: Konzentration auf Kernkompetenzen 35

7.2 Option 2: Konzentration auf das Kerngeschäft (Outsourcing/Outtasking) .. 36
7.3 Option 3: CREM ausgerichtet auf die Zielerreichung der Kunden 38
7.4 Option 4: Verzahnung der Strategien 40
7.5 Option 5: Konkurrenzfähige Performance des CREM 42
7.6 Option 6: Synergien durch strategische Partnerschaften 43
7.7 Option 7: Verkürzung der Time to Market 45
7.8 Option 8: Flexibilisierung des Portfolios (Atmendes Portfolio) 47
7.9 Option 9: Steuerbarkeit bedingt Immobilien- und Kostentransparenz 49
7.10 Option 10: Strategiekonformes Eigentum oder Monetarisierung 51
7.11 Option 11: Supportprozess CREM als Kernprozess verstehen 54
7.12 Option 12: Geeignete Anreizsysteme 55
7.13 Option 13: Nachhaltigkeit und Werthaltigkeit 57
7.14 Option 14: Risikoorientierte Planung 59

8 Beurteilung der Praxisrelevanz 61
8.1 Reaktion der Praxis auf die aktuelle Krise 61
8.2 Beurteilung und Auswahl Strategischer Optionen 61
8.3 Umsetzung der Strategischen Optionen 63

9 Schlussfolgerungen 64

Literaturverzeichnis ..... A

Anhang ..... E

Ehrenwörtliche Erklärung ..... H

Personalien I

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umfrageergebnis zum Stellenwert der Betriebsliegenschaften in Unternehmen ... 3

Abbildung 2: Umfrageergebnis zum Anteil des Buchwerts der Betriebsimmobilien an der Bilanzsumme ... 3

Abbildung 3: Vorgehen und Lösungselemente ... 5

Abbildung 4: Umfassender Ansatz CREM ... 7

Abbildung 5: Funktion des Corporate Real Estate Management (CREM) als Supportprozess für das Kerngeschäft ... 8

Abbildung 6: Mögliche Entwicklungszustände eines Unternehmens im CREM ... 11

Abbildung 7: Grundkonzepte der Business Excellence ... 13

Abbildung 8: Modell der EFQM für Business Excellence ... 14

Abbildung 9: Best Owner-Prinzip ... 15

Abbildung 10: Beispiel für Darstellung von Ursache-/ Wirkungs-Beziehungen ... 18

Abbildung 11: Mögliche Betrachtungsebenen ... 19

Abbildung 12: Ursache-/Wirkungs-Beziehungen des CREM (Erfolgslogik) ... 23

Abbildung 13: Controlling-Regelkreis nach W. Edwards Deming ... 25

Abbildung 14: Controlling im Modell der EFQM für Business Excellence ... 26

Abbildung 15: Vier Perspektiven der Balanced Scorecard ... 27

Abbildung 16: Ursache-/Wirkungs-Beziehungen in einer BSC (Beispiel) ... 27

Abbildung 17: Strategische Optionen zur Gestaltung der Leistungstiefe ... 37

Abbildung 18: Ausrichtung des CREM auf Ziele und Kernprozesse der Kunden ... 39

Abbildung 19: Bezug zwischen Unternehmensstrategie, (Teil-)Strategien von Geschäftseinheiten und Strategie CREM (Immobilienstrategie) ... 41

Abbildung 20: Verlauf eines atmenden Immobilienportfolios über die Zeit ... 48

Abbildung 21: Ziele der Monetarisierung von Immobilien ... 52

Abbildung 22: Professionalisierung des CREM führt zu Kernprozessen mit eigenen Management- und Supportprozessen ... 54

Abbildung 23: Mögliche Entwicklungspfade eines Unternehmens im CREM ... 63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorgehen und Arbeitsplan ... 6

Tabelle 2: Verbreitete Charakteristik des Managements von betrieblich selbst genutzten Immobilien (als erste Annäherung) ... 10

Tabelle 3: Ausprägungen der Entwicklungsstufen CREM ... 12

Tabelle 4: Kategorisierung von Erfolgsfaktoren ... 17

Tabelle 5: Ansatz einer linearen Reaktionskette ... 17

Tabelle 6: Identifizierte Anspruchsgruppen auf Stufe Gesamtunternehmen ... 20

Tabelle 7: Identifizierte Anspruchsgruppen auf Stufe CREM ... 21

Tabelle 8: Relevante Erfolgsfaktoren des CREM ... 24

Tabelle 9: Ansatz für eine Balanced Scorecard (BSC) für Immobilienstrategien ... 28

Tabelle 10: Komponenten einer Balanced Scorecard für das CREM ... 29

Tabelle 11: Unterscheidungsmerkmale zwischen Prognosen und Szenarien ... 31

Tabelle 12: Übersicht über ausgewählte Strategische Optionen für das CREM ... 34

Tabelle 13: Ansätze zur Verkürzung der Time to Market ... 46

Tabelle 14: Auswahl möglicher Informationen zur Immobilien- und Kostentransparenz ... 50

Tabelle 15: Beispiele für Stressfaktoren aufgrund absehbarer zukünftiger Entwicklungen ... 58

Tabelle 16: Kriterien zur Beurteilung der Praxisrelevanz von Strategischen Optionen ... 62

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandprodukt
BSC	Balanced Scorecard
CREM	Corporate Real Estate Management
CUREM	Center for Urban & Real Estate Management – Zurich (www.curem.ch)
EFQM	European Foundation for Quality Management, Brüssel (www.efqm.org)
EK	Eigenkapital
et al.	et alii (und andere)
EZV	Eidgenössische Zollverwaltung
ff.	fortfolgende
FK	Fremdkapital
FM	Facility Management (Gebäudemanagement)
Hrsg.	Herausgeber
IGM	Infrastrukturelles Gebäudemanagement
IPB	Interessengemeinschaft privater, professioneller Bauherren, Zürich (www.ipb-news.ch)
IRR	Internal Rate of Return (Eigenkapitalverzinsung)
IWF	Internationaler Währungsfonds (www.iwf.com)
KBOB	Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren (bis 2008: Koordination der Bau- und Liegenschaftsorgane des Bundes), Bern (www.kbob.ch)
KGM	Kaufmännisches Gebäudemanagement
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
Mgt.	Management
MIT	Massachusetts Institute of Technology
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PREM	Public Real Estate Management
PWC	PricewaterhouseCoopers Schweiz (www.pwc.ch)
RADAR	Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung), Assessment and Review (Bewertung und Überprüfung)
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (www.sia.ch)

Seco	Staatssekretariat für Wirtschaft (www.seco.admin.ch)
SLA	Service Level Agreement (Vereinbarung über Umfang und Qualität von Dienstleistungen)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken)
TGM	Technisches Gebäudemanagement
TQM	Total Quality Management
UBS	Schweizerische Grossbank, Abkürzung ohne Langversion (www.ubs.com)

sowie die allgemein anerkannten Abkürzungen gemäss Duden.

Vorwort

„Wer vom Ziel nicht weiss, kann den Weg nicht haben…“

Christian Morgenstern
(aus: Wir fanden einen Pfad, 1909/1910)

Zu welchem Zeitpunkt kann man spannender Immobilienökonomie studieren als gerade dann, wenn US-amerikanische Subprime-Immobilienhypotheken als Auslöser die weltweite Finanzwelt in die Krise stossen und in der Folge die Realwirtschaft global in die Rezession fährt?

Strategische Entscheide sollte man idealerweise besonnen und in Ruhe treffen, doch meist fehlt dann für grundsätzliche In-Frage-Stellungen und Veränderungen der Leidensdruck. So gesehen kann die aktuelle Krise den Anlass bieten, dies nachzuholen, aber leider geschieht dies erst jetzt unter Zeitdruck und bisweilen angesichts existenzieller Bedrohungen. Sollte diese Masterthesis Unternehmen, die für ihre Tätigkeit auf selbst genutzte Immobilien angewiesen sind, motivieren ihr Immobilienmanagement nachhaltig auf die Herausforderungen der Zukunft auszurichten („Sich fit machen“), hat sie den von mir angedachten Zweck erfüllt.

Ich danke herzlich Prof. Friedrich Häubi für die sehr angenehme und entschlossene Unterstützung als Betreuer sowie für das Teilhaben an seinen wertvollen Erfahrungen aus der schweizerischen Industrie- und Immobilienbranche. In gleichem Mass war mir Dr. Peter Staub als Koreferent ein sehr anregender und kritischer Gesprächspartner, herzlichen Dank. Ein spezieller Dank gilt auch den Teilnehmenden der durchgeführten 15 Expertengespräche, die mir spontan bereitwillig, grosszügig und profund Auskunft gaben.

Mein innigster Dank gebührt meiner Ehefrau Lea Quetting für die grosse Geduld und Unterstützung beim Tragen der Zusatzbelastung dieses berufsbegleitenden Studiums. Ebenso danke ich herzlich meinem Arbeitgeber, dem ETH-Rat – und hier vorweg meiner Vorgesetzten Frau Maria Mohl, für die grosszügige Förderung und Unterstützung.

Michael Quetting
Bennwil und Zürich, im August 2009

1 Einleitung

1.1 Wirtschaftliches Umfeld Sommer 2009

Weltwirtschaft auf Talfahrt: Gemäss den Prognosen der Weltbank und des Internationalen Währungsfonds (IWF) wird die Weltwirtschaft 2009 um -1.4% schrumpfen, was der grössten Rezession seit der Weltwirtschaftkrise der 1930er-Jahre entspräche.[1] Besonders betroffen sind die drei grössten Wirtschaftsräume der Welt: die USA (-2.6%), die Euro-Zone (-4.8%, davon Deutschland -6.2%) und Japan (-5.8%). Die Volkswirtschaften der grössten Industrie- und Schwellenländer (G20) reagierten mit Konjunkturstabilisierungs-Massnahmen, der drastischen Senkung der Leitzinsen sowie – entgegen anders lautenden Absichtserklärungen – protektionistischen Massnahmen.

Schweiz in Rezession: Die schweizerische Wirtschaft ist durch ihre Exportorientierung – insbesondere zur der Euro-Zone und den USA – direkt mit den entsprechenden Entwicklungen verbunden. Gemäss der Eidgenössischen Zollverwaltung[2] sanken die Exporte im 1. Halbjahr 2009 im Vorjahresvergleich um rund -16%, davon diejenigen der Metall- (-38%) und der Uhrenindustrie (-32%). Das Staatsekretariat für Wirtschaft (Seco) rechnet 2009 mit einem Schrumpfen der Wirtschaft um -2.7% des Bruttoinlandprodukts (BIP). Die Schweizerische Nationalbank (SNB) rechnet mit bis -3.0% beim BIP, der stärksten Rezession seit 1975. Neben sinkenden Exporten und rückläufigen Investitionen geht auch der Konsum schrittweise zurück.[3] In der Folge dürfte die Arbeitslosenquote stark zunehmen auf 5.5% im Jahr 2010.[4]

Erschwerte Unternehmens-Finanzierung: In Medien und Politik herrscht noch Uneinigkeit in der Einschätzung, ob eine Zurückhaltung der Banken bei der Kreditvergabe ausserhalb des Hypothekengeschäfts besteht und wenn ja, ob diese wegen gesteigerter Anforderungen an die Kreditnehmer (Kreditpolitik) oder aber wegen Nicht-mehr-Erfüllen der bisherigen Anforderungen durch die Kreditnehmer entstanden ist (z.B. erhöhte Ausfallwahrscheinlichkeit[5]). In der jährlich von der Crédit Suisse durchgeführten Überprüfung der Kreditwürdigkeit von 47 wichtigen Schweizer Firmen wurden davon 11 in Folge der Rezession in ihrer Bonität teilweise stark herabgestuft.[6]

---

1 Meldung IWF 08.07.2009
2 Meldung EZV 21.07.2009
3 Vortrag Jean-Pierre Roth, Direktor, an der Generalversammlung der SNB vom 17.04.2009
4 Medienmitteilung Seco 17.06.2009
5 Die Ausfallwahrscheinlichkeit (engl. „probability of default“) beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen während eines bestimmten Zeitraums seinen Verpflichtungen nicht nachkommen kann. Sie beeinflusst die Höhe der Kreditzinsen zur Deckung der erwarteten Verluste.
6 Crédit Suisse Kredithandbuch Schweizer Unternehmen 2009, zitiert in Tages-Anzeiger, 03.07.2009

Kreditlinien und Obligationsanleihen werden teurer. Auch für Klein- und Mittlere Unternehmen (KMU) haben sich die Bedingungen verändert. Lieferanten verlangen für Materiallieferungen zunehmend Vorauszahlung. Die Vorfinanzierung bringt die KMU in Liquiditätsprobleme, da sie z.T. keine Überbrückung durch Banken erhalten bzw. nur zu überhöhten Konditionen.

Fehlende Aufträge und Überkapazitäten: Allein in der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie MEM ist im 1. Quartal 2009 der Umsatz um -15%, der Auftragseingang um -42% gesunken. Dies gefährde bis zu 20‘000 Arbeitsplätze.[7] Wenn die Aufträge fehlen, sinkt die Produktivität. Das Produktivitätsniveau lag in der Schweiz im 1. Quartal 2009 um -3.3% unter dem Vorjahreswert. Kapazitäten − dabei insbesondere Arbeitsplätze − wurden bisher erst wenige abgebaut, denn primär versuchten die Unternehmen, den Kostendruck über Kurzarbeit oder den Abbau von Überstunden zu dämpfen. Für die kommenden Quartale wird jedoch mit einem verstärkten Personalabbau gerechnet, selbst bei einer allfälligen Besserung der Lage im Jahr 2010.[8]

Anpassungsdruck: Unternehmen stehen angesichts der daraus resultierenden existenziellen Nöte unter steigendem Druck zur raschen Anpassung. Im Vordergrund stehen dabei **Massnahmen des „Downsizing“**:

- Senkung der Fixkosten u.a. durch Anpassung der Kapazitäten (Personal und Infrastruktur)
- Sicherstellung der Finanzierung, der Ertragskraft und Liquidität u.a. durch Desinvestition von Vermögenswerten
- Konzentration auf das Kerngeschäft.

Nur ein bescheidener Anteil der Unternehmen beabsichtigt, der Krise mit verstärkten Investitionen und Innovationen zu begegnen. Dies u.a. auch deshalb, weil ihnen für notwendige Investitionen die Mittel fehlen und sie sich folglich überwiegend passiv verhalten. Die anhaltende Krise fördert auch die wachsende Abwanderung von kostenintensiven Tätigkeiten mit geringer Wertschöpfung (z.B. die Montage von Mobiltelefonen in Deutschland). Entsprechende Beispiele in der Schweiz dürften folgen. Als Prinzip setzt sich durch, dass der „Weltmarktpreis“ sich letztendlich den kostengünstigsten Standort sucht.[9]

---

7 Interview Johann Schneider-Ammann, Präsident swissmem, am 26.05.09 gegenüber Radio DRS.

8 BAK Basel Economics, 29.06.2009

9 Entsprechende Unternehmen wurden mit Anreizen als vermeintlichem Standortvorteil angelockt (Wirtschaftsförderung, Steuererleichterung, Anschubfinanzierungen). Laufen diese Anreize aus, ziehen diese Unternehmen an andere, von anderen Stellen geförderte Standorte weiter, was durch die Berichterstattung der Medien („Heuschrecken“) zu Reputationsschäden führte.

1.2 Kernfragen des untersuchten Themas

Betriebsnotwendige Immobilien werden von Unternehmen oft nur als Mittel zum Zweck d.h. als Produktionsfaktor für die eigentliche Leistungserstellung des Kerngeschäfts betrachtet. Ein entsprechend geringer Anteil der im Jahr 2008 an einer Umfrage teilnehmenden 70 Unternehmen in der Schweiz erklärten ihre Immobilien zur wichtigen oder unersetzlichen Ressource (vgl. Abb. 1).

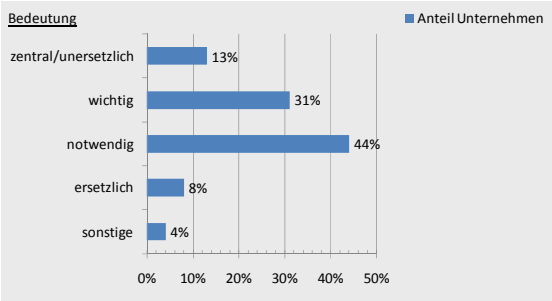


Abbildung 1: Umfrageergebnis zum Stellenwert der Betriebsliegenschaften in Unternehmen[10]

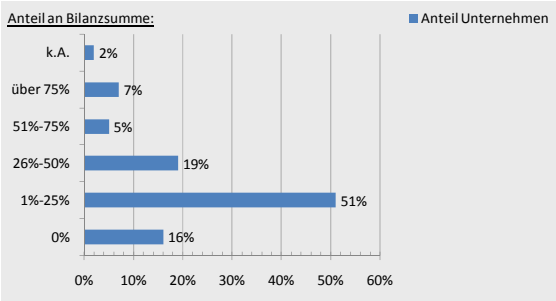


Abbildung 2: Umfrageergebnis zum Anteil des Buchwerts der Betriebsimmobilien an der Bilanzsumme [11]

Andererseits findet sich in den Bilanzen von Unternehmen teils ein beträchtliches Immobilienvermögen (vgl. Abb. 2). Der Anteil an der Bilanzsumme des Gesamtunternehmens beträgt teilweise mehr als 50% und die immobilienspezifischen Kosten bilden dabei oft den grössten Kostenfaktor nach dem Personal.[12] Die daraus resultierende wichtige Bedeutung von Immobilien für das Gesamtunternehmen wird noch durch weitere Punkte hervorgehoben: Durch das Erwerben, Erbauen oder Halten von Immobilien wird der Eigentümer und Nutzer über einen langen Zeitraum in seinem Verhalten determiniert, denn Immobilien:

- setzen durch ihren Standort, ihre Konzeption und Nutzungsbestimmung, ihre Materialisierung etc. erhebliche Rahmenbedingungen; zudem bestehen ihre Immobilität und eine erschwerte Transformationsfähigkeit,
- generieren in Abhängigkeit ihrer Qualität Nutzen, Erträge und damit Werte,
- bergen Risiken für das Kerngeschäft, da sich die Bedürfnisse und die Bedürfnisträger selbst im Zeitablauf ändern,
- binden langfristig in erheblichem Umfang Ressourcen wie Kapital und Baustoffe,
- verursachen hohe Investitions- und Folgekosten wie die Finanzierungs-, Betriebs- und Unterhaltskosten sowie die Abschreibung und belasten anhaltend die Unternehmensrechnung,

[10] eigene Darstellung, Datenquelle: PWC (2008): „Kennen Sie den Wert Ihrer Immobilien?“, S. 9
[11] ebenda, S. 19
[12] Scheucher, S. (2008): „Corporate Real Estate Management“, Buchbeschreibung des Verlags (Auszug)

- setzen während ihres Lebenszyklus durch ihre Nutzung Belastungen frei (Emissionen),
- haben durch ihre Qualität einen massgebenden Einfluss auf die Nutzer und die Gesellschaft.

Aus obigen Punkten wird klar, dass für Unternehmen mit betrieblich notwendigen Immobilien ein entsprechendes Immobilienmanagement als Unternehmensfunktion erforderlich ist und dieses wegen der Komplexität auch besonderer Befähigung bedarf. Somit lauten die **Kernfragen**:

- Wie können Unternehmen Spitzenleistungen im Management ihrer betrieblich notwendigen Immobilien erzielen?
- Können damit in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise notwendige Potenziale/Chancen für das Gesamtunternehmen erschlossen werden?
- Werden die untersuchten Ansätze von der Praxis bestätigt?

1.3 Zielsetzung und Abgrenzung

Mit der Masterthesis „In Search Of Excellence In Corporate Real Estate Management" sollen motivierende Ansätze im Management der betrieblichen Immobilien beschrieben werden, die in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise notwendige Potenziale/Chancen für das Gesamtunternehmen eröffnen. Dabei stehen strategische Fragestellungen im Vordergrund wie die langfristige Bedarfsgerechtigkeit (z.B. Kundenorientierung des Angebots, Flexibilität), die Betrachtung entlang der gesamten Wertschöpfungskette (z.B. Kosten während Lebenszyklus) sowie die Berücksichtigung der Anliegen von Shareholdern und Stakeholdern. Hier liegen die massgebenden Erfolgsfaktoren für das CREM, die langfristige Konsequenzen erzeugen.

1.4 Angestrebtes / erwartetes Ergebnis

Das zu empfehlende Streben nach Business Excellence soll helfen, eine Auswahl möglicher Ansätze zur verantwortungsbewussten Führung des betrieblichen Immobilienmanagements und zum Erzielen von gewünschten Ergebnissen als Strategische Option wahrzunehmen, diese Ansätze zu beurteilen und deren Anwendbarkeit in der Praxis zu prüfen.

2 Vorgehen und Ablauf

2.1 Vorgehen

Anhand des *Managementmodells der EFQM* als Beispiel für ein Referenzmodell, der Grundsätze des *Best Owner-Prinzips* und des Materialstudiums zur Business Excellence werden die *Erfolgsfaktoren des CREM* für den Erfolg des Gesamtunternehmens identifiziert und begründet. Ergänzend werden mögliche Ansätze zu deren Steuerung untersucht. Die Erfolgsfaktoren dienen in gezielter Kombination der Formulierung von *Strategischen Optionen*. Anhand von *Expertengesprächen* u.a. unter Mitgliedern der IPB (Interessengemeinschaft institutioneller privater Bauherren in der Schweiz)[13] sowie der KBOB (Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren)[14] wird geprüft, ob die Praxis die erarbeiteten Erfolgsfaktoren des CREM und die Strategischen Optionen bestätigt und wie diese umgesetzt werden können (vgl. Abb. 3).

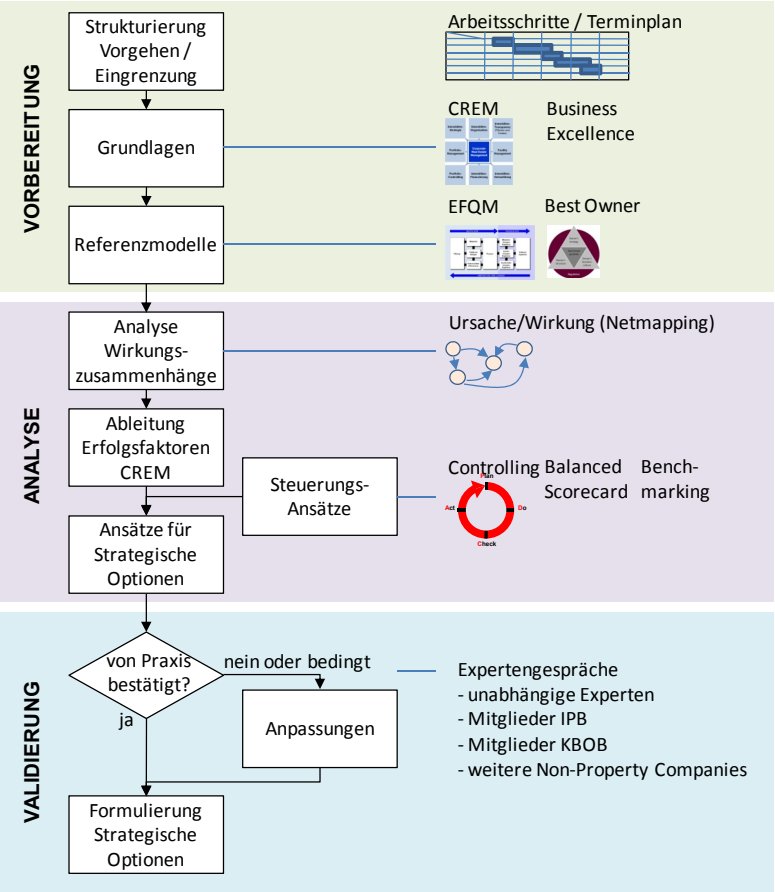


Abbildung 3: Vorgehen und Lösungselemente

[13] Mitglieder sind u.a. Novartis, Migros, ZKB, Clariant, SwissRe, SUVA und weitere
[14] Mitglieder sind u.a. Bundesamt für Bauten und Logistik, ETH-Rat, armasuisse und weitere

2.2 Terminplan

Ausgehend vom beschriebenen Vorgehen ergab sich folgende terminliche Gliederung:

Arbeitsschritte	*Ergebnisse je Arbeitsschritt*	*Termin*
1. Detaillierte Arbeitsplanung, Gliederung	- Detaillierter Arbeitsplan, Aufwandschätzung - Gliederung - Meilensteine für Betreuergespräche - Kontaktnahme für Expertengespräche (Anfragen)	Ende April
2. Weitergehende Definition und Abgrenzung der Themenstellung	- Ausgehend von Aufgabenstellung klar umrissenes Themenfeld (Untersuchungsbereich)	Mitte Mai
3. Materialien zu Methoden und Ansätze für die Beurteilung und Steuerung der Excellence (Materialsuche/Auswertung/ Verarbeitung)	- Theoretische Grundlagen - Stand der Wissenschaft/Lehre/Praxis	Mitte Juni
4. a. Identifizierung der wesentlichen Strategischen Erfolgsfaktoren des CREM für den Erfolg des Gesamtunternehmens (Optionen) b. mögliche Ansätze zu deren Steuerung (Controlling)	- wesentliche Strategische Erfolgsfaktoren - Controlling-Ansätze: Prüfung der Eignung der Balanced Scorecard - Formulierung einer Auswahl Strategischer Optionen	Ende Juni
5. Expertengespräche - Gesprächsraster - Gesprächsführung - Auswertung - Integration und Anpassung	- Verifizierung der identifizierten Strategischen Erfolgsfaktoren und Optionen durch Praxis - Prüfung der Adaptierungsmöglichkeiten - Hinweise/Ansätze für Best Practices	Mai- anfangs August
6. Reflektion der Optionen (Validierung)	Beibehalten bestätigter Optionen, Ausscheiden nicht bestätigter Optionen	Mitte Juli- anfangs August
7. Ergebnisdarstellung und -gestaltung	Entwurfsfassung Masterthesis (diskussionsfähig)	Mitte Juli- anfangs August
8. Schlussprüfung (wissenschaftliche Stringenz, Ausdruck, Orthographie) (= inhaltlich, editorisch und sprachlich)	Schlussfassung Masterthesis	anfangs August
9. Produktion Druck, Einreichen an ZPK CUREM		14. August

Tabelle 1: Vorgehen und Arbeitsplan

3 Grundlagen

„Management ist das Gestalten und Regeln komplexer Systeme“

nach Hans Ulrich (Die Unternehmung als produktives soziales System, 1968)

3.1 Corporate Real Estate Management (CREM) – das umfassende Management betrieblicher Immobilien

Abbildung 4: Umfassender Ansatz CREM[15]

Definition: Corporate Real Estate Management (CREM) ist das strategische Management von Immobilien eines Unternehmens, dessen Immobilien nicht zum Kerngeschäft gehören.

In seinem umfassenden Ansatz (vgl. Abb. 4) ist CREM eine Führungskonzeption für die systematische Steuerung und Optimierung des Immobilienbestandes von „Non-Property-Companies“, also Unternehmen, bei denen immobilienspezifische Leistungen intern gerichtete Sekundärleistungen sind (vgl. Abb. 5). Immobilien werden als strategische Ressource und deren Management als relevante Unternehmensfunktion betrachtet. Dabei steht die betriebsbedingte Nutzung im Vordergrund und diese ist unabhängig von der Frage des Eigentums (gemietet, gekauft, selbst errichtet oder geleast).

Ziele: Das Oberziel des CREM ist die Leistung eines positiven **Wertbeitrags zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens** und insbesondere dessen Kerngeschäfts.[16] Dies geschieht durch die Ausrichtung der Immobilienstrategie auf die übergeordnete Strategie des Unternehmens und durch ein aktives und ergebnisorientiertes Management des spezifischen Immobilienportfolios mit der Identifikation und Ausschöpfung von Erfolgssteigerungspotenzialen. Davon ausgehend werden für das Unternehmensergebnis eine nachhaltige Stärkung der finanziellen Schlüsselergebnisse und ein Beitrag zum Shareholder Value angestrebt.

[15] Abbildung vgl. Vorlesungsunterlagen Prof. Vollrath, CREM, 20.03.2009
[16] vgl. Schulte K.-W./Schäfers, W./Pöll, E./Amon, M. (2006): „Handbuch Immobilienmanagement der öffentlichen Hand“ S. 24-25

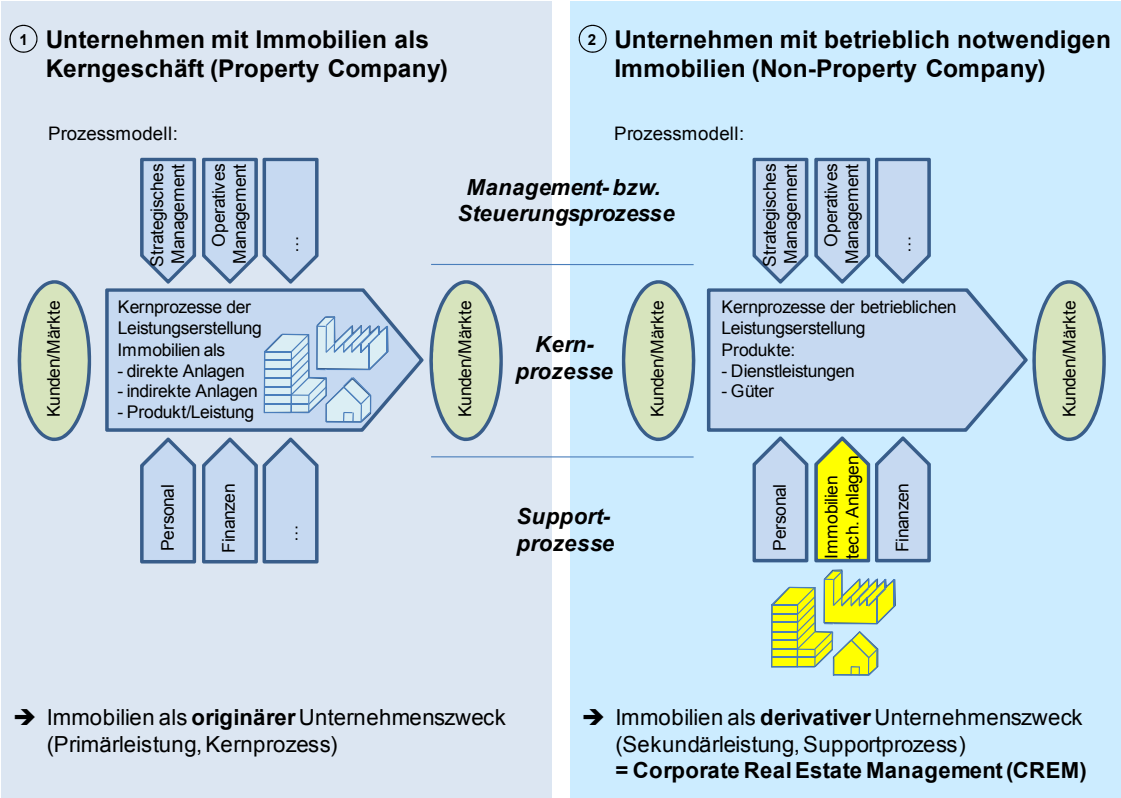


Abbildung 5: Funktion des Corporate Real Estate Management (CREM) als Supportprozess für das Kerngeschäft[17]

Aufgaben: aus dem Blickwinkel der jeweiligen Unternehmensstrategie umfasst das CREM[18]

1. Koordination zwischen Unternehmens- und Immobilienstrategie;
2. Formulierung immobilienbezogener Ziele und Strategien so z.B. das Ausarbeiten von strategischen Konzepten für die erfolgsorientierte Planung, Beschaffung, Bereitstellung, Verwaltung und Bewirtschaftung (Betrieb und Nutzung), Vermarktung sowie Verwertung von betrieblichen Immobilien;
3. Erfassung und Analyse des Immobilienportfolios nach immobilienwirtschaftlichen Kriterien;
4. Optimierung des Ressourceneinsatzes;
5. Lenkung der operativen Tätigkeiten im Immobilienmanagement;
6. Umsetzung der entwickelten Konzepte sowie Kontrolle der Zielerreichung.

[17] eigene Darstellung
[18] In Anlehnung an May et al. (1998): „Projektentwicklung im CRE-Management“ S. 12ff.

CREM spielt bei Unternehmen mit umfangreichem Liegenschaftsbestand seit der Mitte der 1990er-Jahre eine wachsende Rolle. Unter dem Druck der aktuellen Krise der Weltwirtschaft dürfte dies zunehmend auch für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) der Fall sein. Darunter fällt die gesamte Bandbreite an Gebäudearten und Nutzungen wie z.B. Büro/Verwaltung, Labor, Produktion und Fabrikation, Rechenzentrum, Einkaufszentrum und Shopping Mall, Bankfilialen, Hochregallager, Kontrolltower Flughafen, Kirchen, Postsortierzentrum, Kernkraftwerk, Heizzentrale, Bahnhof, Versuchstierhaltung, Spital, Parkhäuser.

Verhältnis CREM/PREM: Wissenschaftlich gesehen, bildet das Management der Immobilien der öffentlichen Hand zwar eine eigene Kategorie: das Public Real Estate Management (PREM). Aufgrund der unternehmerischen Notwendigkeit zur Führung eines eigenen − bisweilen umfangreichen − Immobilienbestands und der zunehmenden Professionalisierung der Bewirtschaftung (z.B. Ergebnisorientierung) sind die oben skizzierten Herausforderungen und Zielsetzungen jedoch weitgehend kongruent und vergleichbar.[19] Die starken Analogien zwischen dem Management betrieblich notwendiger Immobilien (CREM) und dem Immobilienmanagement der öffentlichen Hand (PREM) sind durch die Wissenschaft hinreichend beschrieben.[20]

Ausprägung in Praxis: In erster Annäherung präsentiert sich in der Praxis das Immobilienmanagement von Non-Property Companies verbreitet mit der in Tabelle 2 beschriebenen Charakteristik.[21] Die daraus resultierenden Schlussfolgerungen sind ernüchternd: das Immobilienmanagement erfolgt weitgehend reaktiv anstelle von proaktiv. Im Vordergrund steht der Betrieb der Immobilie als Produktionsfaktor und die damit verbundenen immobilienbezogenen Kosten stellen die wesentliche Steuerungsgrösse dar. Potenziale im Sinne der Erfüllung der Kernaufgabe des CREM − die Leistung eines positiven Wertbeitrags zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens und insbesondere dessen Kerngeschäfts – liegen weitgehend unerkannt brach.

---

[19] So definierte z.B. der Bereich der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Bereich) im Jahr 2000 die Zielsetzung der „Sicherstellung wirtschaftlicher infrastruktureller Rahmenbedingungen mit gutem Nutzen für das Kerngeschäft der Lehre, Forschung und Dienstleistung der beiden ETH und der Forschungsanstalten“ vgl. Quetting, M. (2001): „Management grosser Immobilienbestände und komplexer Bauprojekte − Managen, Bewirtschaften oder eben doch nur Verwalten?“

[20] vgl. Schulte K.-W./Schäfers, W./Pöll, E./Amon, M. (2006): „Handbuch Immobilienmanagement der öffentlichen Hand“ S. 24-25

[21] In den geführten Expertengesprächen als „in der Praxis verbreitet anzutreffen“ bestätigt.

Beobachtung	*Ausprägung*
Rolle des Eigentümers, Betreibers und einzigen Nutzers fallen zusammen	- Fehlen eines Nachfragemarkts und damit auch Fehlen eines Wettbewerbs unter den Nutzern - Zuweisung der Immobilien an die einzelnen Unternehmensbereiche zur Nutzung
Mangel an Zielsetzungen	- Keine „Mission" der Immobilien - Fehlende Zielvorgaben zu Kundenorientierung, Nutzen, Nachhaltigkeit - Beschränkung auf rudimentäre Finanzziele wie Kostensenkung (evtl. Rendite)
Mängel der Organisation	- Ungenügende Ausgestaltung von Verantwortung und Eigentum an Immobilien - Auseinanderfallen von Aufgaben-/Kompetenz- und Verantwortungsumfang (fehlende Kongruenz) - Entsprechende organisatorischen Defizite und Zielkonflikte
Fehlen von geldwerten Erträgen	- Vielmehr Umlage von Kosten (als Kostenart auf Kostenstelle) - Oft nur kalkulatorisch (keine Mittelflüsse)
Geringe Bedeutung und Qualität der Planung	- Fehlen von mittel- und langfristigen Entwicklungsplänen sowie strategischer Konzepte - Unkenntnis über Potenzial des Bestands und der Objekte - Planung als Fortschreibung der Gegenwart anstelle einer kritischen Auseinandersetzung mit Zukunft (z.B. in Szenarien)
Marktwert der Immobilien unbekannt	- Lediglich buchhalterische Wertführung anhand Buchwerten - Evtl. konstruierte „Marktwerte"
Puffer in Bilanz	- Immobilienbewertung zur Glättung der Bilanz und Erfolgsrechnung - Stille Reserven in beträchtlichem Umfang (Verhältnis Marktwert zu Buchwert)
Emotionale Bindung	- Historisch mit Unternehmen gewachsener Bestand - Aktiva als vermeintliches „Tafelsilber" in Bilanz hoch gewichtet
Keine oder stark eingeschränkte Disponibilität	- Praktisch keine Transaktionen (Kauf/Verkauf)
Konsequenzen: „Buy and Hold" sowie	- Beschaffung und Bereitstellung (durch Kauf oder Errichtung) und langfristiges Halten im Portfolio
passives Management	- Immobilien als Produktionsfaktor lediglich Mittel zum Zweck - Beschränkung der Einflussnahme auf Kostensteuerung - Verwaltung des Immobilienbestands anstelle einer am Gesamtunternehmen orientierten Bewirtschaftung durch aktives Management

Tabelle 2: Verbreitete Charakteristik des Managements von betrieblich selbst genutzten Immobilien (als erste Annäherung)[22]

[22] eigene Darstellung

Potenziale: Diese Potenziale zu erkennen und auszunutzen setzt allerdings voraus, dass die Immobilien als integrativer Bestandteil der strategischen Unternehmensführung verstanden und in diese eingebunden sind. Hierzu ist ein entsprechendes Management (CREM) als Unternehmensfunktion erforderlich und dieses bedarf wegen der Komplexität auch besonderer Befähigung. Die dazu notwendige Entwicklung lässt sich anhand einer vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) konzipierten Systematik in fünf Entwicklungsstufen beschreiben (vgl. Abb. 6). Diese Entwicklungsstufen lassen sich gemäss Tabelle 3 charakterisieren.

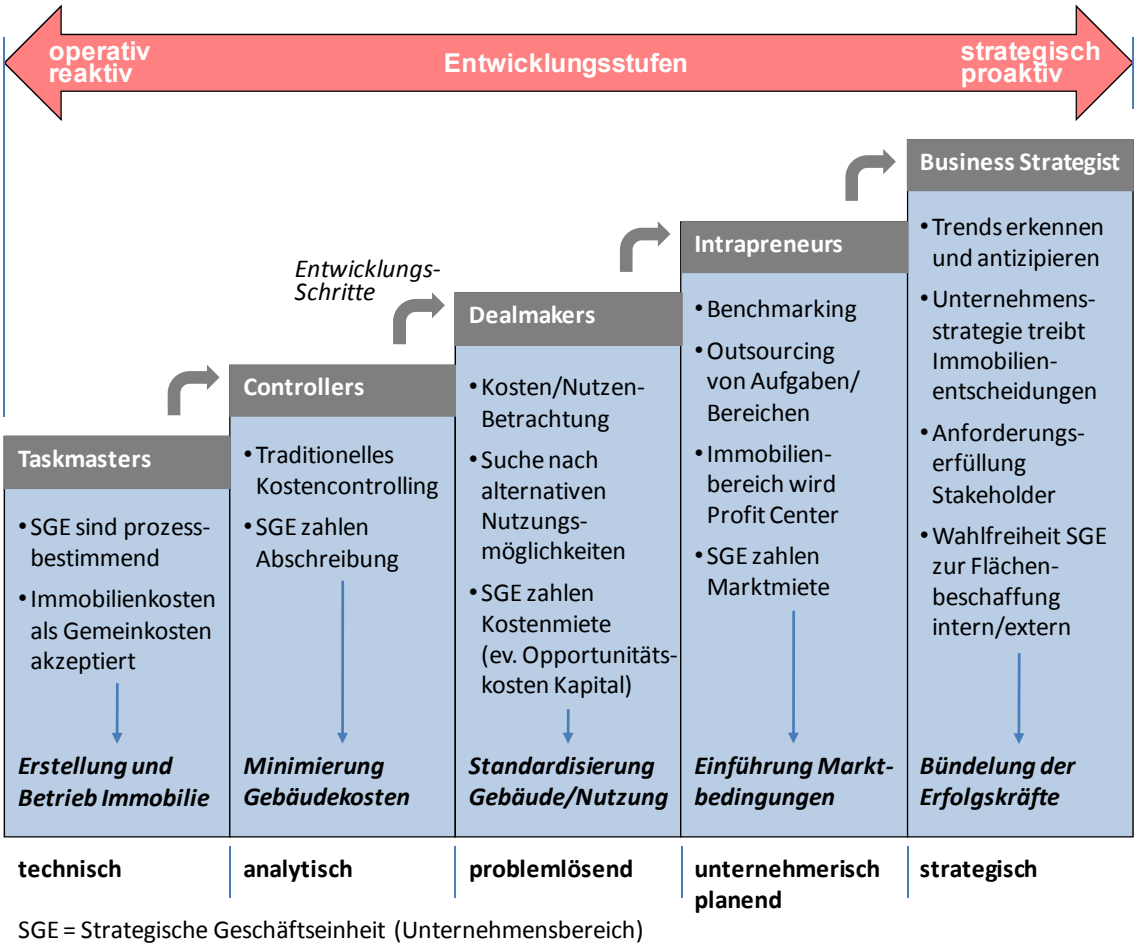


Abbildung 6: Mögliche Entwicklungszustände eines Unternehmens im CREM[23]

[23] Darstellung (übersetzt und ergänzt) nach Joroff, M. et al. (1993): „Strategic management of the fifth resource: corporate real estate management“, in: Site Selection & Industrial Development, Vol. 38, Nr. 5, S. 14-19

Entwicklungsstufe	*Ausprägung*
Taskmaster	• Fokus: Bereitstellung, Betrieb und Instandhaltung der Immobilien • Technikorientierte Fertigkeiten und Fähigkeiten im Mittelpunkt • Reaktives Verhalten, immobilienrelevante Erfordernisse werden erst aufgrund einer aktuellen Bedarfssituation (Sachzwänge) berücksichtigt • Kurz- bis mittelfristige Anforderungen der Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) als Treiber • Geringe Beachtung von Kosten- und Wertaspekten, immobilienbezogene Kosten werden als Gemeinkosten absorbiert
Controller	• Fokus: effizientes Immobilien-Kostenmanagement • Minimierung der Kosten mittels traditioneller kostenanalytischer Methoden (echte und kalkulatorische Kosten) • Verrechnung der Abschreibungen an Nutzer (mittels interner Kredite bzw. Budgetpositionen)
Dealmaker	• Fokus: Realisierung von Wertschöpfungspotenzialen durch systematische Neu- bzw. Umgestaltung betriebsnotwendiger Immobilien • Verwertung nicht betriebsnotwendiger Objekte durch Drittnutzungen • Standardisierte Betrachtungs- und Vorgehensweisen • Marktvergleiche im Hinblick auf Kosten und Raumstandards sind entscheidungsrelevant • CREM-Organisation als Cost Center: Nutzer zahlen Kostenmiete
Intrapreneur	• Fokus: Beeinflussung des Unternehmenswerts, Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Gesamtunternehmen und Geschäftseinheiten • Integration des Immobilienmanagements in strategische Planungsprozesse des Gesamtunternehmens und Geschäftseinheiten • Flächenoptimierung durch Steuerung mit Kennzahlen sowie Anreizsystemen • Marktvergleiche auch hinsichtlich Leistung und Aufwand des CREM • CREM-Organisation als Profit Center: Nutzer zahlen Marktmiete
Business Strategist	• Fokus: Entwicklung langfristiger Erfolgspotenziale im CREM • Identifikation und Bewertung ökonomischer und technologischer Trends • Ableitung der zukünftigen Struktur des CREM • Immobilienrelevante Problemstellungen aus den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie im Entwicklungsprozess antizipieren und dementsprechende Problemlösungen entwickeln (proaktiv) • CREM in Konkurrenz mit externen Anbietern (Wahlfreiheit der Nutzer) • CREM als Teil eines integrierten Unternehmens- und Immobilienmanagements und entsprechend organisiert

Tabelle 3: Ausprägungen der Entwicklungsstufen CREM[24]

[24] Darstellung auf der Grundlage von Schäfers, W. et al. (2008): „Strategiebezogene Aspekte des Immobilienmanagements“, S. 856-858

3.2 Spitzenleistungen als Endziel der Business Excellence und des Total Quality Managements

Im Jahr 1982 löste der US-amerikanische Ökonom Tom Peters mit *In Search Of Excellence* ein ausserordentliches Echo aus. Seine Zusammenfassung neuer Denkansätze für das Management wie z.B. die konsequente Nähe zum Kunden, das sichtbare Leben eines Wertesystems sowie die Bindung an das angestammte Geschäft etc. begründete die populäre Managementliteratur.
1986 veröffentliche W. Edwards Deming sein Werk *Out Of The Crisis*.[25] Er fasste den Begriff der Qualität weit über die Qualität der produzierten Güter hinaus zu einem **umfassenden Qualitätsbegriff für alle Leistungen und Funktionen** eines Unternehmens.
Beiden Autoren gemeinsam war der Versuch, Unternehmen zur Excellence, also zu **Spitzenleistungen** zu motivieren, die weit über das bereits Erreichte hinaus gingen.

Abbildung 7: Grundkonzepte der Business Excellence[26]

Definition: Business Excellence ist das anhaltende Anstreben, Erzielen und Aufrechterhalten von eindeutigen überragenden Ergebnissen in den Schlüsselbereichen der Unternehmung mit dem Ziel des nachhaltigen Unternehmenserfolgs zur langfristigen Existenzsicherung. Dies umfasst sowohl die fundamentalen finanziellen Ergebnisse als auch das Schaffen der geeigneten Voraussetzungen für zukünftige Leistungen. Dazu zählen die Kundenzufriedenheit und -loyalität, die Motivation und Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie die Wirkungen und das Image in der Gesellschaft.

Ziel: Durch konstantes Streben nach Spitzenleistungen mittels Führung, Zielkonsequenz sowie Management sollen Unternehmensstrategie und -politik, Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse auf höchstes Niveau gehoben werden (vgl. Abb. 7).

„Excellence ist keine Theorie. Sie beruht auf greifbaren Erfolgen einer Organisation, die sich zeigt in dem, was sie tut, wie sie es tut, welche Ergebnisse sie erzielt und in dem Vertrauen, dass diese Ergebnisse auch in Zukunft erzielt werden.“[27]

---

25 Deming, W. E. (1986): “Out of the Crisis”
26 vgl. www.efqm.org
27 vgl. EFQM (2003): „Die Grundkonzepte der Excellence“, Brüssel

4 Referenzmodelle

4.1 Managementmodell der EFQM

Aus den Grundideen der *Business Excellence* heraus entwickelte die Managementlehre Steuerungs-/Lenkungsmodelle zur anhaltenden Steigerung der Unternehmensqualität im umfassenderen Sinn. Ein Modell, das zwischenzeitlich Beachtung und weite Verbreitung gefunden hat, ist das Managementmodell der *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Dieses Modell ist kein Organisationsmodell, sondern es stellt die Anwendung der Grundkonzepte der Excellence in einem strukturierten Managementsystem dar. Es dient als Grundstruktur zur Bewertung und Verbesserung von Organisationen (vgl. Abb. 8).

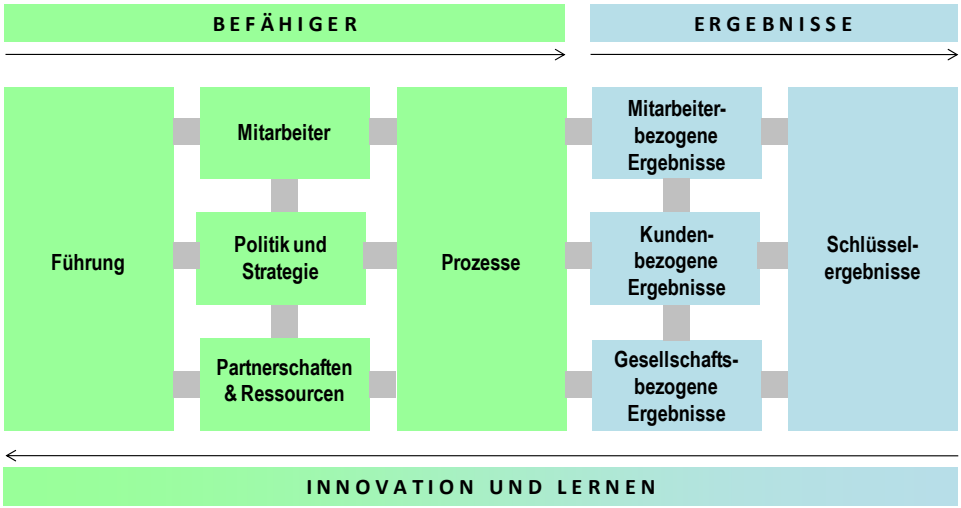


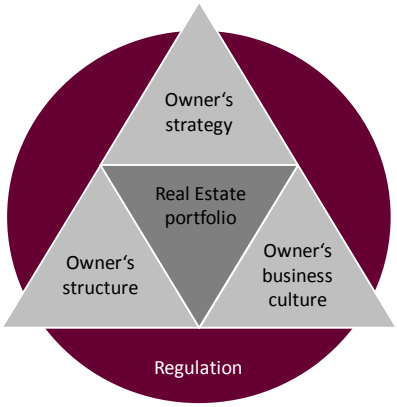
Abbildung 8: Modell der EFQM für Business Excellence[28]

Das EFQM-Modell hilft Organisationen beim Aufbau entsprechender Befähigungen, um gezielt Excellence anzustreben (sogenannte Befähiger-Kriterien). Die in ihrer Tätigkeit erreichten Ergebnisse sind sowohl finanzielle Ergebniskennzahlen als auch nichtfinanzielle Ergebniskennzahlen hinsichtlich der Stakeholder der Organisation (Anspruchsgruppen), die als Frühindikatoren für künftige finanzielle Leistungen dienen. Diese Frühindikatoren beinhalten die gemessene Excellence bezogen auf Kundenzufriedenheit und -loyalität, Mitarbeitermotivation und -fähigkeit und die Zufriedenheit der Gemeinschaft im weiteren Sinne. Erreichte Ergebnisse und ihre Ursachen dienen als Grundlage eines permanenten Verbesserungsprozesses (lernende Organisation).

[28] angepasste Darstellung, vgl. www.efqm.org; die damit verbundenen einzelnen Beurteilungskriterien sind zahlreich publiziert und werden als bekannt vorausgesetzt.

Wenn die Organisation offenlegt, was sie macht und wie sie es macht, dass dabei fundiert und systematisch vorgegangen sowie regelmässig bewertet und verbessert wird, wird Vertrauen in zukünftig gute Ergebnisse erreicht.

4.2 Best Owner-Prinzip



Definition: Weitergehend als die herkömmliche abstrakte Bewertung einer Immobilie oder eines Bestands, bindet das Best Owner-Prinzip den Wert einer Immobilie (Investment Value) auch an die **Fähigkeiten des Eigentümers**. Ob eine Liegenschaft einem Portefeuille zugeführt oder aus diesem entlassen wird, hängt in diesem Modell auch von der Kompetenz des Eigentümers ab, der Immobilie einen **Mehrwert** hinzuzufügen. [29]

Abbildung 9: Best Owner-Prinzip

Die Entwicklung von Best Owner-Qualitäten ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg des Eigentümers (und seiner internen/externen Dienstleister): Erst die Abgleichung von Struktur, Strategie und Kultur des Unternehmens mit den spezifischen Qualitäten des Immobilien-Portfolios und des regulatorischen Umfelds maximiert die Performance (vgl. Abb. 9). Dabei muss der Begriff der Performance in Analogie zur Business Excellence weiter als lediglich die Rendite gefasst werden. Im Sinne eines Handlungsprinzips sollten nur solche Immobilien gehalten werden, für die der Eigentümer anhand objektiver Einschätzung der vorhandenen Kapazitäten, seiner Kompetenzen und der bestehenden Motivation auch wirklich der „beste Eigentümer" ist. Sollte die entsprechende Qualität als Best Owner nicht angemessen aufbaubar sein, ist die Immobilie oder das Portfolio einem wirklichen Best Owner anzuvertrauen oder an diesen zu veräussern.

Folgerung: Die Best Owner-Qualitäten bilden die Voraussetzungen eines Eigentümers, um individuell Best Owner einer Immobilie oder eines Immobilienbestands zu sein. Sie entsprechen vom Grundsatz her den in Kap. 4.1 beschriebenen **Befähiger-Kriterien** des EFQM-Modells. Eine kombinatorische Verknüpfung zur Herleitung von Erfolgsfaktoren des CREM ist deshalb opportun.

[29] Definition und Abbildung vgl. CUREM (2004/2009): „Best Owner-Prinzip"

5 Ableitung von Erfolgsfaktoren

5.1 Bedeutung der Erfolgsfaktoren für Business Excellence

Das Streben nach Business Excellence bedingt ein angemessenes Verständnis über die internen und externen Zusammenhänge einer Unternehmung und ihres Umfelds. Komplexe Systeme sind durch eine Vielzahl von stark verknüpften Einflussgrössen und durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet. Steuerung und Management setzen voraus, diese Komplexität zu verstehen und zu begreifen. Gemäss Kaplan/Norton ist eine Strategie „ein Bündel von Hypothesen über Ursache und Wirkung".[30] Die profunde Kenntnis über Ursache-/Wirkungs-Beziehungen und die wesentlichen Erfolgsfaktoren („Critical/Key Success Factors") kann somit den „Befähigerkriterien" nach EFQM zugerechnet werden (vgl. Kap. 4.1). Dies gilt sowohl für die Rolle des CREM innerhalb der Unternehmung als auch des Gesamtunternehmens im Markt.

Diese Folgerung wird durch die Praxis bestätigt: „*Das Streben nach Excellence setzt voraus, dass die Erfolgsfaktoren des Unternehmens definiert und ständig proaktiv weiterentwickelt werden. Unsere Erfolgsfaktoren sind die konsequente Kundenorientierung, die hohe Innovationskraft, die offene Unternehmenskultur, kompetente und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ziel- und wirkungsorientiertes Führungsverhalten sowie ein effizientes Managementsystem. Doch die Weiterentwicklung dieser Faktoren alleine genügt nicht. Wir müssen uns permanent an den Besten messen, unsere Leistungen von unseren Kunden bewerten lassen und aktiv kommunizieren.*"[31]

5.2 Definition Erfolgsfaktoren

<u>Definition</u>: Erfolgsfaktoren eines Unternehmens sind die aus Sicht seiner einzelnen Anspruchsgruppen (Stakeholder wie z.B. Kunden) relevanten, durch das Unternehmen zu erfüllenden Anforderungen, Erwartungen, Interessen, Wirkungen etc.:[32]

- positive oder negative Anforderungen und Interessen
- Nutzen oder positive Wirkung / Schaden oder negative Wirkung
- Hebel des Unternehmens bei den Anspruchsgruppen.

Von der Erfüllung der Erwartungen, Anforderungen etc. der Anspruchsgruppen hängt der längerfristige Unternehmenserfolg ab. Dies beinhaltet auch den erfolgreichen

[30] Kaplan, R./Norton, D. (1996): "Balanced Scorecard as a Strategic Management System", S. 75-85
[31] Staub, P. (2008): Auszug Interview in MQ Management und Qualität Spezialausgabe ESPRIX 2008
[32] abgeleitet von Honegger, J. (2008): "Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis", S. 93

Umgang mit daraus resultierenden Interessenkonflikten. Erfolgsfaktoren sind an sich abstrakt und stellen noch keine konkreten Unternehmensziele dar. Sie lassen sich wie folgt kategorisieren:

Kategorie	*Definition*
Hebel	Ansatzpunkte für eingreifende und steuernde Massnahmen des Managements auf Stufe Betrachtungsebene (synonyme Begriffe: Lenkbarkeit, Steuer- und Stellgrössen)
Erfolgsindikatoren	Kriterien bzw. Messgrössen zur Bewertung des Erfolgs, anhand derer die Excellence des Unternehmens bzw. des Managements (quantitativ und qualitativ) beurteilt werden kann; Erfolgsindikatoren können durch Operationalisierung und Formulieren eines Soll-Zustands zu Zielen werden (z.B. im Rahmen von Zielvereinbarungen)
Externe Einflüsse	Einwirkungen auf das betrachtete System von Aussen z.B. Umfeldfaktoren (Markt, Gesellschaft) oder Einflüsse von anderen Systemen und Betrachtungsebenen

Tabelle 4: Kategorisierung von Erfolgsfaktoren[33]

5.3 Ursache-/Wirkungs-Beziehungen

Ausgehend von den Grundlagen des Strebens nach Business Excellence wurde in der weiteren Konkretisierung durch die Managementlehre erkannt, dass zur Beeinflussung und Erreichung der gewünschten Ergebnisse die jeweiligen *Ursachen* hinreichend bekannt sein müssen. Dies manifestierte sich z.B. in der sogenannten Reaktionskette, die – wie ersichtlich – einen streng linearen Verlauf der Verkettung von Ursache und Wirkungen zu Grunde legt (vgl. Tab. 5).

Qualitätsverbesserung
↓
Produktivitätsverbesserung
↓
Kostenreduktion bei Produktherstellung
↓
Preisreduktion
↓
Steigerung des Marktanteils
↓
Sicherung der Position des Unternehmens
↓
Sicherung der Arbeitsplätze
↓
Sicherung des Gewinns

Tabelle 5: Ansatz einer linearen Reaktionskette[34]

Dieser Ansatz erwies sich beim Versuch, Systeme zu verstehen und zu optimieren, als nicht tauglich. Er bewirkte eine zu starke Vereinfachung der Komplexität unter Ausblendung von weiteren Faktoren und deren Interaktion. Aus dieser Erkenntnis entwickelten sich weitere Ansätze wie z.B. das nachfolgend beschriebene Netmapping.

[33] nach Honegger, J. (2008): "Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis", S. 108ff.
[34] Deming, W. E. (1986): "Out of the Crisis"

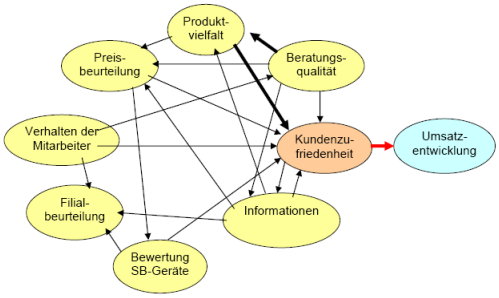


Abbildung 10: Beispiel für Darstellung von Ursache-/ Wirkungs-Beziehungen[35]

Definition: Netmapping[36] ist eine Methode, um komplexe Systemzusammenhänge und von mehreren Akteuren beeinflusste Ergebnisse auf einer bestimmten Betrachtungsebene ("Flughöhe") zu verstehen, zu visualisieren, zu diskutieren und zu managen. Aufbauend auf dem Verständnis von Ursachen und Wirkungen können damit Erfolgsfaktoren identifiziert und kategorisiert werden, Szenarien entwickelt sowie Ziele und Massnahmen zur Verbesserung der Situation definiert und eingeleitet werden. Die Darstellung (Visualisierung) der Erfolgsfaktoren der relevanten Anspruchsgruppen als Ursache-/Wirkungs-Beziehungen von komplexen Systemen wird als *Erfolgslogik* bezeichnet (vgl. Abb. 10).

Nutzen: Die Ermittlung und Visualisierung komplexer Ursache-/Wirkungs-Beziehungen hilft, relevante Zusammenhänge zu verstehen, an Dritte zu vermitteln sowie die Bedeutung von Entscheidungen zu kommunizieren.

Die Erfolgslogik kann systematisch mit weiteren strategischen Instrumenten des Managements verknüpft werden (z.B. SWOT-Analyse, Szenariotechnik, Management-Cockpit, Ziel- und Massnahmedefinition, Organisation, Früherkennung, Simulation und Qualitätsmanagement).[37]

Zur Durchführung der Ursache-/Wirkungs-Analyse und der Ergebnisdarstellung gibt Netmapping als Methode nachfolgenden Ablauf vor:

a. Festlegung Betrachtungsebenen

b. Identifikation relevanter Anspruchsgruppen (Stakeholder)

c. Herleitung Erfolgsfaktoren

[35] vgl. Krüger, K. et al. (2006): “Balanced Scorecard”, S. 20

[36] Nachfolgende Ausführungen sind ein Zusammenzug aus Honegger, J. (2008): “Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis“

[37] Honegger, J. (2008): “Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis“, S. 9, 217

5.4 Erfolgsfaktoren des CREM

CREM, dessen Einbettung in das Gesamtunternehmen und das Verhältnis des Gesamtunternehmens zur Umwelt (Märkte) sind ein *komplexes System*. Dieser Begriff grenzt sich vom *komplizierten System* durch die Charakteristik ab, dass neben dem Vorhandensein vieler eng miteinander verknüpfter Systemelemente und einer starken Beziehung mit der Umwelt zusätzlich die Zusammenhänge eine grosse Dynamik – also Interaktionen und Veränderungen im Zeitablauf – aufweisen.[38]

a. Festlegung Betrachtungsebenen

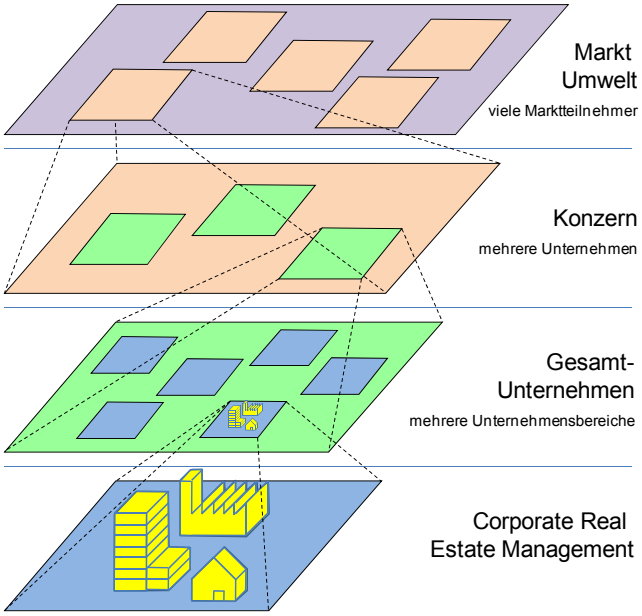


Abbildung 11: Mögliche Betrachtungsebenen [39]

Zur umfassenden Identifizierung der Erfolgsfaktoren des CREM ist es grundsätzlich erforderlich, die Analyse der Ursache-/Wirkungs-Beziehungen von auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen und mit den entsprechenden Abstraktionsgraden durchzuführen (vgl. Abb. 11).

Für die vorliegende Masterthesis muss sich die Betrachtung auf diese beiden Ebenen beschränken:

- Gesamtunternehmen
- Corporate Real Estate Management (CREM).

[38] Honegger, J. (2008): "Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis", S. 31-35
[39] eigene Darstellung

b. Relevante Anspruchsgruppen (Stakeholder)

Definition: Interessen- bzw. Anspruchsgruppen stellen Individuen oder Gruppen dar, die auf der jeweiligen Betrachtungsebene von innen oder aussen einen Einfluss auf die Organisation haben und ihre individuellen Ansprüche gegenüber der Unternehmung geltend machen.

Wie erwähnt, ist die Analyse dieser Masterthesis beschränkt auf die Ebenen:
- Gesamtunternehmen
- Corporate Real Estate Management (CREM).

Auf der Ebene des Gesamtunternehmens lassen sich folgende Anspruchsgruppen (Stakeholder) und die aus ihrer Sicht relevanten Anforderungen, Interessen, Wirkungen (Erfolgsfaktoren) identifizieren (Aufzählung nicht abschliessend):

Anspruchsgruppe[40]	*aus ihrer Sicht relevante Anforderungen, Interessen, Wirkungen*
Kunden	Produktqualität, Preis, Lieferfähigkeit, Innovation, Kundenzufriedenheit, Flexibilität hinsichtlich Kundenwünsche, Erreichbarkeit
Eigner/Inhaber (Shareholder)	Dividende, Unternehmenswert, Reputation, Kundenzufriedenheit, Bekannheitsgrad
Kapitalgeber/Investoren (Fremdkapital)	Return on Investment, Verzinsung, Rückzahlungstermine, Zweckgebundenheit, Risiko, Sicherheiten
Mitarbeitende	Lohn, Arbeitsplatzsicherheit, Motivation, Kontinuität, Akzeptanz bei Führungskräften, Aus- und Weiterbildung, Arbeitsklima, Personalentwicklung, Image des Arbeitgebers, Anreize
Führungskräfte	Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität, Anreize
Strategische Partner	Vertrauen, Offenheit, Stabilität der Beziehung, Innovation, Akzeptanz
Konkurrenz	Fairness, Rechtmässigkeit
Lieferanten, Auftragnehmer	Umsatz, Fairness, Planbarkeit, Sicherheit
Anwohner	Information, Schutz vor Immissionen, Image der Unternehmung
Gesellschaft/Öffentlichkeit	Emissionen, Altlasten, Arbeitsplätze, Standortattraktivität, Image
Staat	Steueraufkommen, Rechtmässigkeit

Tabelle 6: Identifizierte Anspruchsgruppen auf Stufe Gesamtunternehmen[41]

[40] Auf Stufe Gesamtunternehmen u.a. bestätigt durch das St. Galler Managementmodell
[41] eigene Darstellung

Auf der Ebene des CREM werden die folgenden Anspruchsgruppen (Stakeholder) entsprechend den Rollen der am Immobilienmanagement Beteiligten und die aus ihrer Sicht relevanten Anforderungen, Interessen, Wirkungen (Erfolgsfaktoren) identifiziert (Aufzählung nicht abschliessend). Dabei können − in Abhängigkeit von der Organisations- und Finanzierungsstruktur − mehrere Rollen auf einzelne Stakeholder fallen (z.B. Eigentümer, Investor, Betreiber).

Anspruchsgruppe	*aus ihrer Sicht relevante Anforderungen, Interessen, Wirkungen*
Kunden CREM	(Kunden = Nutzer, Mieter etc. insbesondere Geschäftseinheiten, Unternehmensbereiche desselben Unternehmens, auch Externe) Produkt- /Dienstleistungsqualität, Arbeitsplatzqualität, Preis/Mietkosten (Nutzungskosten inkl. Nebenkosten), Innovation, Flexibilität hinsichtlich Kundenwünsche, Kundenzufriedenheit, Störungsfreiheit/Verfügbarkeit, Erreichbarkeit
Management des Gesamtunternehmens	Umsetzung Unternehmensstrategie, Corporate Governance, Risk Management, Corporate Identity
Finanzen des Gesamtunternehmens	Erträge, Lebenszykluskosten, Investitionen, Kapitalbindung, Abschreibungen, Steuern, Liquidität
Eigentümer der Immobilien	Standortsicherung, Zweckerfüllung, Werterhaltung und –steigerung, Image und Reputation, Eigentümerrisiken und –haftung,
Investoren (Fremdkapital) für Immobilien	Stabilität Cash Flow, Return on Investment, Pay Back-Periode, Risiko, Sicherheiten, Kapitalbindung
Bauherren	Qualität Planungs- und Entscheidungsprozesse, Kontinuität, Qualität der Gebäude-, Konstruktions- und Technikkonzepte, Erstellungskosten, Terminsicherheit, Mängelfreiheit
Betreiber und Vermieter	Qualität der Gebäude-, Konstruktions- und Technikkonzepte (u.a. Anpassbarkeit), Mieterträge, Bewirtschaftungskosten, Kundenzufriedenheit, Störungsfreiheit/Verfügbarkeit
Partner, Lieferanten, Auftragnehmer	(Beschaffung immobilienbezogener Güter und Dienstleistungen) Qualität Leistungsvereinbarungen, Umsatz, Fairness, Planbarkeit
Gesellschaft/Öffentlichkeit und Anwohner	(im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft) Emissionen, Altlasten, Arbeitsplätze, Standortattraktivität, Image
Staat	Raumplanung, öffentliches und privates Baurecht, Steuerrecht

Tabelle 7: Identifizierte Anspruchsgruppen auf Stufe CREM[42]

Zwischen den identifizierten Erfolgsfaktoren beider Betrachtungsebenen sind bemerkenswerte Analogien feststellbar. Daraus kann bereits die Folgerung gezogen werden, dass CREM kein isoliertes System innerhalb des Gesamtunternehmens ist.

[42] eigene Darstellung

c. Herleitung Erfolgsfaktoren

Ausgehend von der erfolgten Festlegung der Betrachtungsebenen und der Definition der jeweiligen relevanten Anspruchsgruppen konnte bereits eine beachtliche Vielzahl an Anforderungen und Erwartungen (Erfolgsfaktoren) identifiziert werden (vgl. Tabellen 6 und 7).

Mit einer Ermittlung der Ursache-/Wirkungs-Beziehungen wird versucht, diese Erfolgsfaktoren in eine *Erfolgslogik* (Definition vgl. S. 18) zu überführen. Diese Analyse findet in der vorliegenden Untersuchung gegenüber der Methodik Netmapping in einer vereinfachten Form statt. Es wird auf eine tiefergehende Analyse des Verhaltens über die Zeit und die Intensität der Wechselwirkungen verzichtet, da solche Effekte von den konkreten Verhältnissen des jeweiligen Unternehmens abhängen und nicht generalisiert werden können. Das Ergebnis dieser Analyse findet sich in Abbildung 12.

Folgerung: CREM ist wegen der Menge der Anspruchsgruppen, der Erfolgsfaktoren und der Wechselbeziehungen ein sehr komplexes System. Deshalb besteht die latente Versuchung zur künstlichen und unangemessenen Reduktion der Komplexität.[43] CREM verfügt über Zielkonflikte und erscheint anhand der Vielfalt an Hebeln nicht vollständig beherrschbar; dies nicht zuletzt wegen der Volatilität der äusseren Einflüsse. Trotzdem kann das System durch gezielte Eingriffe in die gewünschte Richtung gesteuert werden.

Die breite Informationsbasis bestand aus den Kriterien der Referenzmodelle EFQM und Best Owner-Prinzip, der Analyse der Ursache-/Wirkungs-Beziehungen CREM sowie der anschliessend zur Validierung erfolgten Expertengespräche. Auf dieser Grundlage können die relevanten Erfolgsfaktoren des CREM zusammenfassend wie folgt beschrieben werden (vgl. Tab. 8).

[43] z.B. durch die Reduktion des Unternehmens auf ökonomische Aspekte, indem menschliche, gesellschaftliche und organisatorische Aspekte oder Marktgegebenheiten ausser Acht gelassen werden.

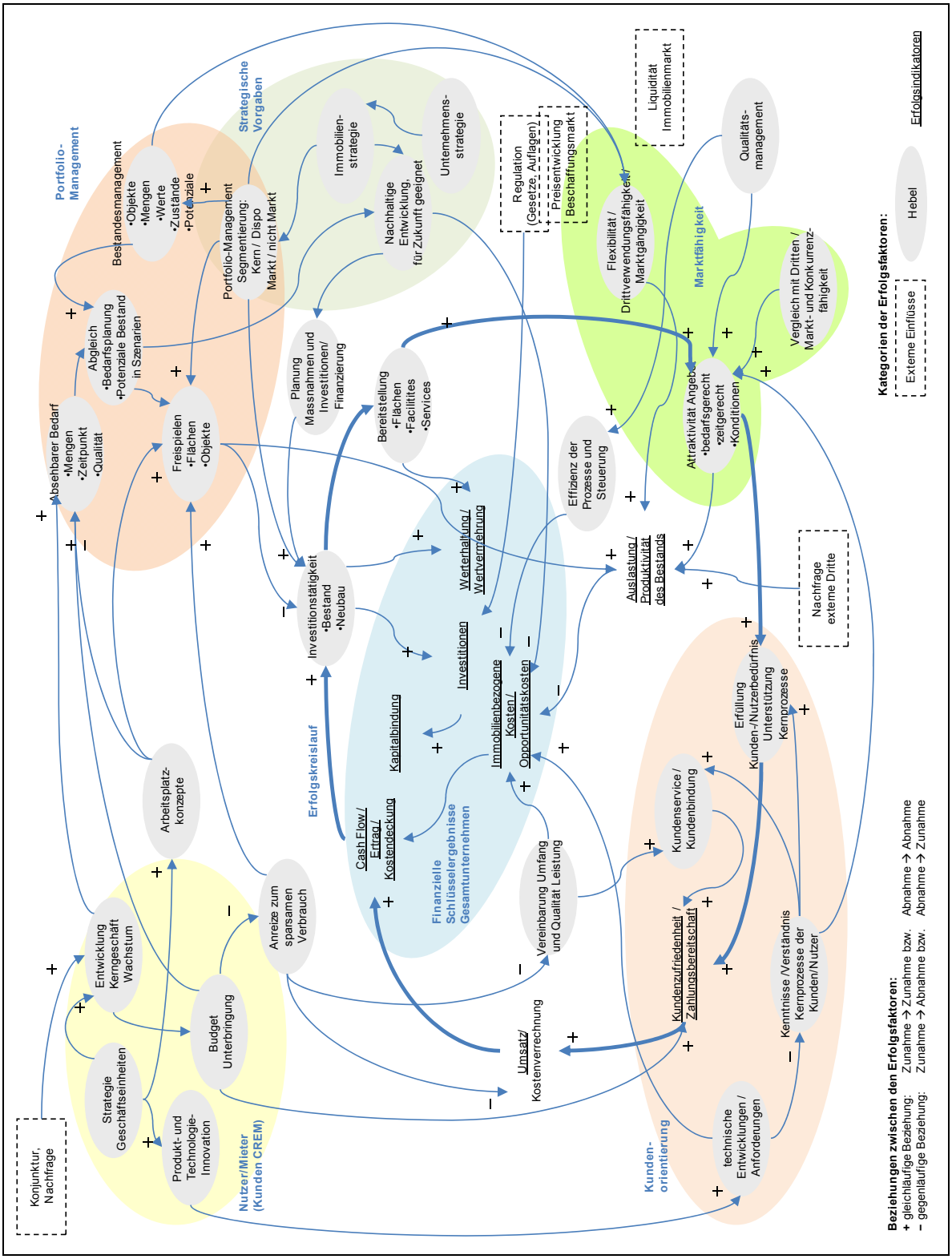


Abbildung 12: Ursache-/Wirkungs-Beziehungen des CREM (Erfolgslogik)[44]

[44] eigene Darstellung

Identifizierter Erfolgsfaktor *hergeleitet von:*	*EFQM*	*Best Owner*	*Ursache-Wirkung*	*Experten*
Identifikation der relevanten Stakeholder und ihrer Bedürfnisse und Erwartungen (Anspruchsgruppen)	●		●	
Ergebnis- und Kundenorientierung der CREM-Organisation und –führung	●	●		
Kenntnis und Verständnis über Ziele und Kernprozesse der Kunden (Nutzer/Mieter)			●	●
Führung und Zielkonsequenz bei Strategiefindung, -formulierung und -umsetzung	●	●	●	●
Rechtzeitige und transparente Entscheidungsfindung, auf nachvollziehbaren Grundlagen basierend	●			●
Angebotsattraktivität inkl. Konditionen, Konkurrenz- und Marktfähigkeit des CREM		●	●	
Dienstleistungsbereitschaft und entsprechendes Rollenverständnis	●			●
Rollenklärung und Zuteilung adäquater Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung			●	●
Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Auf- und Ausbau von Fähigkeiten	●	●		
Unternehmenskultur, gelebte Unternehmenswerte	●	●		●
Struktur und Organisation auf Strategie und Zielerreichung ausgerichtet	●	●		
Ausrichtung des Steuerungssystems auf identifizierte Hebel des Managements	●		●	
Messung der erreichten Ergebnisse, als Führungsinformation auf Steuerung ausgerichtet, konsolidiert und verdichtet	●		●	●
Sicherstellung des Informationsflusses, der notwendigen Informationsqualität und der Anwendung von Instrumenten zur Informationsnutzung			●	●
Immobilienspezifisches und betriebswirtschaftliches Wissen, Fähigkeit zu dessen Anwendung (Know-how) für den Aufbau von Leistungspotenzialen	●	●	●	●
Auf Flexibilität und Anpassbarkeit ausgerichtete Gebäude-, Konstruktions- und Technikkonzepte			●	●
Qualität der Architektur als wahrnehmbarer Wert				●
Qualität der Prozesse und Effizienz der Prozesserbringung	●		●	

Tabelle 8: Relevante Erfolgsfaktoren des CREM[45]

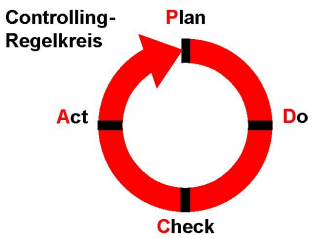
[45] eigene Darstellung

6 Steuerung und Instrumente

6.1 Controlling (Steuerung)

Definition: Controlling umfasst als Managementprozess die auf Ziele ausgerichtete Planung, Kontrolle und Steuerung von betrieblichen Prozessen.

Der US-amerikanische Ökonom W. Edwards Deming entwarf für die laufende Steuerung und kontinuierliche Verbesserung den kybernetischen Regelkreis des Controllings (Abb. 13). Der Controlling-Regelkreis ist eine massgebliche Grundlage für moderne Managementkonzepte wie z.B. das Total Quality Management, das Performance Measurement. Seine Anwendung im unternehmerischen Kontext funktioniert vereinfacht wie folgt:



Plan:	Entwerfe einen Plan, der darlegt, was du erreichen willst und wie.
Do:	Führe den Plan aus.
Check:	Prüfe und untersuche das erreichte Resultat.
Act:	Leite korrigierende Massnahmen ein.

0. **Vorgaben** (nicht dargestellt): Mit der Formulierung von Vorgaben wird die Grundlage gelegt (Ziele, Strategien, Normen, Standards, Bedingungen etc.).
1. **Planung** (Plan): Ziele werden operationalisiert, d.h. messbar gemacht und in einen Zeitablauf gebracht (z.B. Meilensteine), sowie das Vorgehen, die notwendigen Massnahmen (Tätigkeiten/Prozesse/Projekte) und die erforderlichen Ressourcen zur Zielerreichung geplant. Ressourcenrestriktionen können eine Anpassung der Zielvorgaben zur Folge haben.
2. **Durchführung** (Do): Die geplanten Massnahmen werden ausgeführt. Dabei können Abweichungen von der Planung auftreten bzw. die Annahmen und Einschätzungen der Planung sich als nicht zutreffend erweisen. Auf diese kann während der Durchführung evtl. noch reagiert werden.
3. **Messung** (Check): Die erreichten Ergebnisse IST werden gemessen, interpretiert und mit den Zielvorgaben und den Parametern der Planung verglichen. Abweichungen SOLL/IST gegenüber den Zielvorgaben werden auf ihre Ursachen hin untersucht sowie eine Prognose über ihre Auswirkungen abgegeben. Die Ergebnisse und Erkenntnisse werden berichtet.
4. **Ableiten von Korrekturmassnahmen** (Act): Anhand der berichteten Ergebnisse, eventuellen Abweichungen SOLL/IST und deren Ursachen sowie der Prognose über ihre Auswirkungen wird der Bedarf für korrigierende Massnahmen zur Zielerreichung und deren Erfolgsaussichten bzw. die Notwendigkeit zur Anpassung der Zielvorgaben beurteilt. Es wird ein solides Fundament erstellt, um Entscheidungen treffen zu können.

Abbildung 13: Controlling-Regelkreis nach W. Edwards Deming [46]

[46] eigene Darstellung; vgl. Quetting (2009), Nachweis Wert- und Funktionserhaltung, S. 19

Folgerung: Es macht nur dann Sinn, Erreichtes zu messen und zu berichten, wenn dieses auch *Gegenstand eines konkreten Zieles* war. Nur ein vereinbartes bzw. gestecktes Ziel kann geplant, angesteuert und erreicht werden. Erfahrungsgemäss werden im Rahmen des Reportings viele Sachverhalte unnötigerweise erhoben und dem Management berichtet, obwohl diese nicht eine definierte d.h. vereinbarte Steuerungsgrösse darstellen.[47] Nachweise über die erbrachten Leistungen haben sich stringent an der Erreichung gesetzter Ziele und der entsprechenden Planung zu orientieren.

Gemäss Abbildung 14 stellt sich das Managementmodell der EFQM in dieselbe Logik des in diesem Kapitel beschriebenen Controlling-Managementprozesses (Plan – Do – Check – Act):

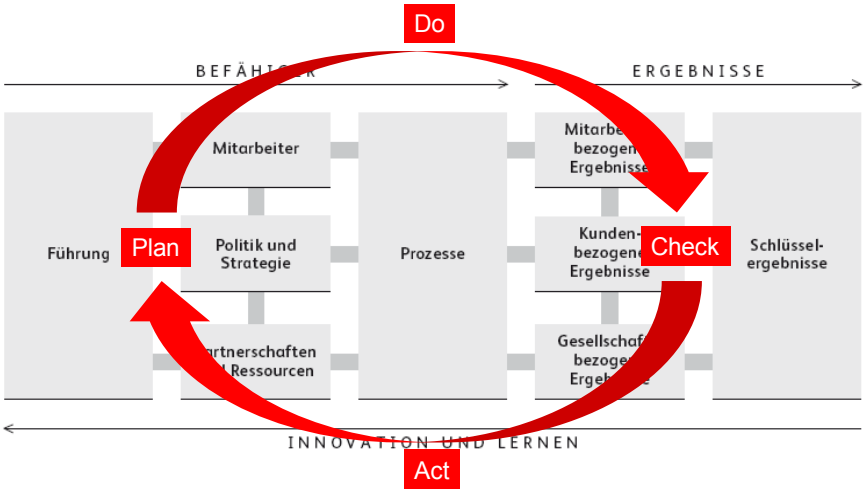


Abbildung 14: Controlling im Modell der EFQM für Business Excellence[48]

[47] Entsprechende Erfahrungen machte der Autor als externer EFQM-Assessor bei Drittfirmen.
[48] eigene Darstellung basierend auf EFQM-Modell (vgl. www.efqm.org)

6.2 Balanced Scorecard (Management Cockpit)

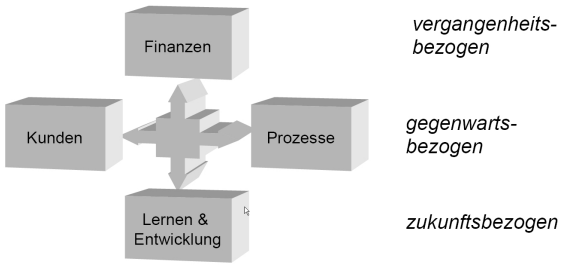


Abbildung 15: Vier Perspektiven der Balanced Scorecard[49]

Definition: Mit der Balanced Scorecard (BSC) misst das Management die Erreichung strategischer Ziele über ein Kennzahlensystem und stellt diese durch die Scorecard grafisch dar. Dabei werden nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch kunden-, prozess-, mitarbeiter- und entwicklungsorientierte Kennzahlen einbezogen (vgl. Abb. 15). Die in der BSC enthaltenen Kennzahlen können vergangenheits- und zukunftsbezogen sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Werte darstellen. Damit erklärt sich der Name: eine Ausgewogenheit hinsichtlich kurz- und langfristiger Ziele, monetärer und nicht-monetärer Grössen, Frühwarn- und nachlaufender Indikatoren sowie interner und externer Gesichtspunkte. Die BSC stellt eine sinnvoll begrenzte Anzahl von Grössen und Wirkungsbeziehungen dar, welche im Rahmen der Strategieumsetzung von Bedeutung sind.

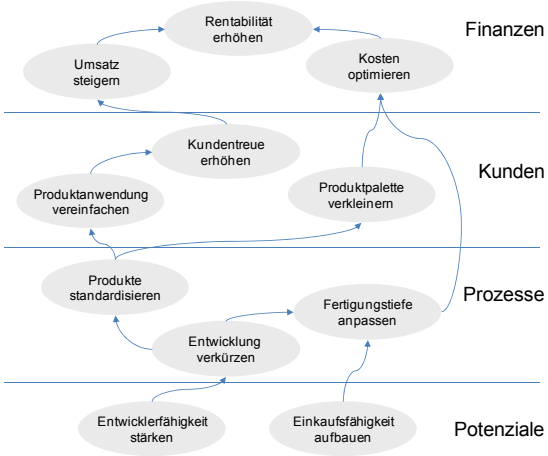


Abbildung 16: Ursache-/Wirkungs-Beziehungen in einer BSC (Beispiel)[50]

Wie im Kapitel 5 zur Herleitung von Erfolgsfaktoren ausgeführt wurde, ist nach Kaplan/Norton eine Strategie „ein Bündel von Hypothesen über Ursache und Wirkung". Ein Kennzahlensystem bildet die Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen und den verschiedenen Perspektiven ab. Auf diese Weise kann ein Kennzahlensystem bewertet und das Unternehmen richtig gesteuert werden. Dabei entsteht eine mehrdimensionale Kette von Ursachen und Wirkungen, die eine Verbindung zwischen allen vier Perspektiven der Balanced Scorecard herstellen soll (ein vereinfachtes Beispiel zeigt Abb. 16).

[49] vgl. Kaplan, R./Norton, D. (1996): “BSC as a Strategic Management System”, S. 75-85
[50] Beispiel publiziert in Langhans, M. (2004): „Weg zur eigenen BSC“, S.15

Gegenüber einem herkömmlichen – vom gesamtunternehmerischen Kontext isolierten – Kennzahlensystem zeichnen folgende Vorteile die BSC aus:

- Klärung und Herunterbrechen von Vision und Strategie
- Kommunikation und Verknüpfung von strategischen Zielen und Massnahmen
- Planung, Festlegung von Zielen und Abstimmung strategischer Initiativen
- Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen.

Die Adaption dieses Ansatzes für eine BSC zur Strategieumsetzung im Management betrieblich genutzter Immobilien ist möglich. Die Immobilienstrategie wird in Form von Zielsetzungen und Messgrössen innerhalb der folgenden vier Perspektiven abgebildet, indem die Zielsetzungen über Ursache-/Wirkungs-Beziehungen miteinander verknüpft werden (vgl. Tab. 9).

Perspektive	*Ausprägung*
Finanzen	- finanzielle Auswirkungen von Massnahmen im Management der Betriebsliegenschaften - vorwiegend vergangenheitsorientierte Kennzahlen
Benutzer (Kunden)	- widerspiegelt die Sicht des Unternehmens als Immobilienbenutzer. - nutzungsspezifische Aspekte von Betriebsliegenschaften im Mittelpunkt
Prozesse	- ist mit der Benutzerperspektive als auch mit der Finanzperspektive verknüpft und enthält Frühwarnindikatoren bezüglich dieser Perspektiven - Kennzahlen zu den Bewirtschaftungsprozessen
Potenziale	- Aufbau und Überwachung derjenigen Potenziale, welche für die Realisierung der strategischen Ziele erforderlich sind

Tabelle 9: Ansatz für eine Balanced Scorecard (BSC) für Immobilienstrategien[51]

Folgerung: Aufgrund der obigen Überlegungen ist die BSC konzeptionell geeignet, für die Messung der Performance des CREM angewendet zu werden. Hierzu muss jedes Unternehmen in Abhängigkeit seiner Unternehmens- und ihrer Immobilienstrategie die BSC mit ihren eigenen, spezifischen Komponenten entwickeln. Ein entsprechendes Beispiel ist in Tabelle 10 wiedergegeben.

[51] angepasste Darstellung nach Kaufmann, C.A. (2003): „Strategien für das Management betrieblich genutzter Immobilien“, S. VIII

Perspektive	*Ausprägung*
Finanzen (financial perspective)	- Financial result - Return on assets - Value of properties (book or market values) - Amount of sold properties - Vacancy rate - Amount of leased properties versus owned properties - Amount of rented properties
Benutzer (customer perspective)	- Customer satisfaction (satisfaction for workplace and facilities among internal and external customers) - Cost-quality ratio - Customer satisfaction for services - Cost-quality ratio of facilities services - Satisfaction for CREM department (hospitality, quick reactions, results, information, etc.)
Prozesse (business process perspective)	- Vacancy rate - Square feet per employee - Occupancy costs - Operative costs (maintenance, energy etc. costs) - Transaction costs - Return on assets - Gaining the sustainability objectives (amount of waste, energy consumption, etc.) - Effectives of projects or investments (budgeting, scheduling, targets) - Business units' satisfaction for CREM performance
Potenziale (learning and growth perspective)	- Professionalism and expertise of CREM staff - Competences of the staff - Average age - Level of education - Reward systems and motivation - Athmosphere of the community - Training and development days - Absenteeism - Turnaround - Amount of R&D-activities

Tabelle 10: Komponenten einer Balanced Scorecard für das CREM[52]

[52] Ergebnisse einer Umfrage über die am häufigsten in der Praxis verwendeten Messgrössen, veröffentlicht in Lindholm, A.-L./Nenonen, S. (2006): „A conceptual framework of CREM performance measurement tools", S. 114

6.3 Benchmarking

Definition: Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess, um Kennzahlen, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken zu messen und gegen den stärksten Mitwettbewerber oder die Firmen, die als Industrieführer („Best in Class") angesehen werden zu vergleichen.[53] Wesentliche Ziele sind:

- Von den Besten lernen, um strategische Ziele zu bewerten
- Auseinandersetzung mit exzellenten Leistungen und Hinterfragung der eigenen Praktiken, um folgerichtige Entscheidungen zu treffen („Best Practices")
- Aufdeckung eigener Defizite zur Ableitung und Veranlassung von Massnahmen.

Voraussetzungen

- Vorgängige Klarheit über Zielsetzungen und Erwartung
- Bereitschaft sich messbar und vergleichbar zu machen (Transparenz)
- Identifizierung geeigneter Vergleichspartner und Vergleichsgegenstände (z.B. Objekte)
- Verfügbarkeit bzw. Beschaffung von Vergleichsdaten (eigene und fremde)
- Vergleichbarkeit der Daten (Anwendung von Standards zu Fundamentaldaten und Erhebungsweise).

Probleme der Praxis

- Transparenz schafft internen Rechtfertigungsdruck (gegenüber Konzern, Geschäftsleitung, Eignern etc.)
- Offenlegung von Daten gegenüber Mitwettbewerbern sowie Misstrauen oder Zweifel an anonymisierten Datenpools
- Glaubwürdigkeit der ausgetauschten Daten: Versuchung der Einflussnahme auf Messung des Erreichten, „Glättung" von Ergebnisdaten bis hin zur Manipulation.

6.4 Neue Ansätze in der Planung

Strategische Planung hat ihre **Grenzen**. Ein wesentliches Problemfeld besteht in der Unsicherheit über künftige Entwicklungen, die ausserhalb des Einflusses des Unternehmens liegen. Dies wird umso schwerwiegender, je langfristiger die Planungen sind. Wie Nassim Talib in *Der Schwarze Schwan*[54] darstellt, beinhaltet die Planung und die ihr zu Grunde liegenden Annahmen oft erhebliche Verzerrungen durch den Planenden – z.B. durch die Fortschreibung der Vergangenheit und die gemachten Erfahrungen – und unangemessene Vereinfachungen. Bei der Planung werden für

[53] in Anlehnung an Seiheimer (2007): „Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand", S.7-9
[54] Talib, N.N. (2008): „Der Schwarze Schwan"

unwahrscheinlich eingestufte Ereignisse oder Zustände ausgeblendet, doch gerade diese sind es unter Umständen letztendlich, die durch ihr Eintreffen die geplanten Einschätzungen zunichte machen. Ein entsprechendes Beispiel in diesem Sinn ist die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise. Talibs provokative Folgerung ist, dass Prognosen in letzter Konsequenz oft falsch und damit meist unnötig seien.

Als Gegenkonzept zur Prognose bzw. der Planung bietet sich das Denken in **Szenarien** an. Szenarien sind plausible Darstellungen mehrerer verschiedener möglicher Zukunftsentwicklungen. Dabei werden nach der Frage „Was wäre, wenn…“ auch unwahrscheinliche Ereignisse und Veränderungen der Rahmenbedingungen (z.B. Regulation) an- und durchgedacht und Frühwarnindikatoren identifiziert. So entwickelt das Management eine Sensibilität für mögliche Potenziale und Risiken.

Den Unterschied zwischen der Prognose als Ergebnis der Planung und den Szenarien beschreibt Tabelle 11.

Prognose (Planung)	*Szenarien*
Kurz- und mittelfristig orientiert	Längerfristig orientiert
Statistische Zusammenfassung von Expertenmeinungen (z.B. Umsatz- und Flächenprognosen auf Basis von Auftragseingängen und Konjunkturlage)	Meist konzeptionelle Beschreibung möglicher Eigenschaften der Zukunft (z.B. dynamische Entwicklungsszenarien für Regionen und Standorte)
Gründe für Unsicherheiten werden nicht näher spezifiziert	Schwerpunkt auf Erfolgsfaktoren und externen Beziehungen
Als direkter Input in Entscheidungsprozesse verwendbar	Erfordert weitergehende Beurteilung und „Übersetzung“ in relevante Faktoren
Unterstellen, dass Entwicklungen in der Zukunft vorhergesagt werden können	Unterstellen, dass die Zukunft nicht vorhergesagt werden kann
Führen zu einer begrenzten Anzahl an Optionen	Regen an, über eine Vielzahl unterschiedlicher Optionen nachzudenken, die sich aus unterschiedlichen Entwicklungen in der Zukunft ergeben könnten

Tabelle 11: Unterscheidungsmerkmale zwischen Prognosen und Szenarien[55]

[55] Ergänzte Darstellung nach van der Heijden, K. (1997): “Scenarios, Strategies and the Strategy Process”

Plausible Szenarien entwickelt ein Unternehmen durch die Identifikation der massgebenden internen und externen Einflussfaktoren sowie durch die Variation von deren möglichen künftigen Ausprägungen. In der Praxis ist ein breites Anwendungsfeld denkbar:

- Untersuchung des Einflusses jedes Szenarios auf jeden entscheidenden Erfolgsfaktor des Unternehmens
- Beurteilung von Geschäftsideen und Strategischen Optionen (welche Strategien oder Optionen führen in der Mehrzahl der möglichen Zukunftsentwicklungen zu positiven Ergebnissen und bei welchen Risiken?)
- Stresstest auf Immobilien-Portfolioebene bzw. Objektebene (mit welchen Effekten wäre zu rechnen, wenn innerbetriebliche und externe Parameter „kippen“ z.B. Auslastung oder Betriebskosten?).

Mit Szenarien können sowohl externe Entwicklungen des Marktumfelds als auch Strategiewechsel des Gesamtunternehmens oder der CREM-Strategie im Sinne eines Strategic Options Management durchgespielt werden (z.B. Standortwechsel und Standortkonzentrationen, Programme zur Senkung der Gemeinkosten oder Erhöhung des Immobilienertrags, Ausfallrisiken, Nutzungswechsel innerhalb des Portfolios).

7 Strategische Optionen für Spitzenleistungen in der Krise

Definition: Strategische Optionen sind jene Optionen bzw. Alternativen eines Unternehmens, die ihm zur Verfügung stehen, um sich auf zukünftig erwartete oder gegenwärtig bereits eingetretene Entwicklungen einzustellen um dabei seine Wettbewerbsposition zu halten oder sogar zu verbessern. Hierzu bedient sich das Unternehmen erarbeiteter Szenarien (vgl. Kap. 6.4).

Ob und in welchem Umfang die nachfolgend beschriebenen Strategischen Optionen für das Unternehmen jeweils einen in Frage kommenden, plausiblen Ansatz darstellen, hängt also von den bestehenden bzw. aufzubauenden Erfolgsfaktoren, vom angestrebten Unternehmensziel sowie von der individuellen Einschätzung der zukünftigen Entwicklung ab. Kap. 8.2 widmet sich abschliessend der Beurteilung Strategischen Optionen.

Die nachfolgende Darstellung möglicher Strategischer Optionen ist eine Auswahl, die aufgrund der Ergebnisse der vorgängigen Analysen erarbeitet wurde. Die Optionen stellen keine Lösungsvorschläge dar, sondern sind mögliche Lösungsansätze. Diese Strategischen Optionen und die zugehörigen Erfolgsfaktoren wurden in den geführten Expertengesprächen validiert. Für die nachfolgende Darstellung gilt:

- Die Optionen entstanden durch ausgewählte Kombinationen der in Kap. 5.4 identifizierten Erfolgsfaktoren; durch individuelle Kombinationen können weitere entwickelt werden.
- Strategische Optionen und die zugehörigen Erfolgsfaktoren sind nicht frei von divergierenden Zielen bzw. Widersprüchen; sie sind somit nicht frei kombinierbar.
- Es finden nur Nennungen von Punkten statt, die in den Expertengesprächen als „generelle“ oder häufige Erkenntnisse oder Nennungen eingeschätzt wurden.
- Es sind keine Erkenntnisse oder Details einzelner Unternehmen enthalten, dies in erster Linie wegen der zugesicherten Vertraulichkeit der Expertengespräche.

Strategische Option	*Ausprägung:*	*Gesamt-unter-nehmen*	*CREM*	*strate-gisch*	*operativ*
1. Konzentration auf Kernkompetenzen		●	●	●	
2. Konzentration auf das Kerngeschäft (Outsourcing/Outtasking)		●	●	●	
3. CREM ausgerichtet auf die Zielerreichung der Kunden		●	●	●	
4. Verzahnung der Strategien		●	●	●	●
5. Konkurrenzfähige Performance des CREM			●	●	●
6. Synergien durch strategische Partnerschaften			●	●	●
7. Verkürzung der Time to Market			●	●	●
8. Flexibilisierung des Portfolios (Atmendes Portfolio)			●	●	●
9. Steuerbarkeit bedingt Immobilien- und Kostentransparenz			●	●	●
10. Strategiekonformes Eigentum oder Monetarisierung			●	●	
11. Supportprozess CREM als Kernprozess verstehen			●	●	
12. Geeignete Anreizsysteme			●	●	
13. Nachhaltigkeit und Werthaltigkeit			●	●	
14. Risikoorientierte Planung			●	●	

Tabelle 12: Übersicht über ausgewählte Strategische Optionen für das CREM[56]

Diese Auswahl an Strategischen Optionen ist nicht abschliessend. So wären z.B. Optionen zu *Organisationsmodellen (Aufbauorganisation zentral/dezentral)* und zu *Finanzierungsaspekten* denkbar. Hierzu bestehen bereits sowohl eine erhebliche Anzahl empirischer Untersuchungen als auch formulierte wissenschaftliche Lösungsansätze. Zudem sind die individuellen Verhältnisse der Unternehmen sehr unterschiedlich. Eine Vertiefung dieser Optionen würde den Rahmen dieser Masterthesis sprengen, so dass auf eine Ausführung und allgemein gültige Empfehlungen verzichtet werden muss.

Damit eng in Verbindung stehende Fragen zur Prozessorganisation, zur Leistungstiefe und zum Outsourcing/Outtasking werden in der Option 2: *Konzentration auf das Kerngeschäft* und der Option 11: *Supportprozess CREM als Kernprozess verstehen* behandelt.

[56] eigene Darstellung

7.1 Option 1: Konzentration auf Kernkompetenzen

Option 1:	Das Unternehmen konzentriert seine Anstrengungen und Ressourcen auf diejenigen Leistungen, die es mit seinen Kompetenzen und seiner Kultur auch zukünftig wettbewerbsfähig erbringen kann. Hierzu können auch Leistungen des CREM gehören.

Notwendige Erfolgsfaktoren:

- Führung und Zielkonsequenz bei Strategiefindung, -formulierung und -umsetzung
- Ergebnis- und Kundenorientierung der Organisation und Führung
- Falls CREM auch als Kernkompetenz verstanden wird: Immobilienspezifisches und betriebswirtschaftliches Wissen, Fähigkeit zu dessen Anwendung (Know-how) für den Aufbau von Leistungspotenzialen
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung

Beschreibung: Unternehmen sind oftmals historisch gewachsen. Deren Unternehmensfunktionen und die Produktpalette meist ebenso. Mit der Konzentration auf identifizierte Kernkompetenzen – nämlich diejenigen Fähigkeiten (Befähigungen), die dem Unternehmen auch zukünftig die Wettbewerbsvorteile und die Konkurrenzfähigkeit erhalten − erfolgt eine Bereinigung der wahrzunehmenden Unternehmensfunktionen. Diese kann Kern- und Supportprozesse umfassen. Mit dieser Konzentration ist im Regelfall der Verkauf von Unternehmensteilen verbunden. Als grundsätzliche Ansätze zur Optimierung der Wertschöpfungskette gelten z.B. die vertikale und horizontale Integration.

Das Immobilienmanagement kann insofern davon betroffen sein, als dass die Kernkompetenz der meisten Unternehmen primär im Kerngeschäft angesiedelt ist. Zu lange waren die Immobilien lediglich das Mittel zum Zweck, so dass eine Professionalisierung u.U. nicht stattfand. Entsprechend dem Best Owner Prinzip (vgl. Kap. 4.2) ist sorgfältig zu prüfen, ob das vollständige oder teilweise Erbringen von immobilienbezogenen Leistungen eine Kernkompetenz darstellt. Wesentliche Motive für den Verzicht auf eine Eigenleistung sind die Beschaffung und Erhaltung von spezialisiertem Know-how[57], welches man nicht im eigenen Unternehmen aufbauen will oder kann, die Minimierung von Risiken und Kostenüberlegungen z.B. wegen mangelnder „kritischer Masse“ des Portfolios (Umfang).

[57] Hier verwendet als Fähigkeit, vorhandene oder aufzubauende Befähigungen und bestehendes Wissen in Leistungspotenziale zu überführen und proaktiv zu nutzen (engl. capability).

Demgegenüber kann es ebenso angemessen sein, dass das Unternehmen das Immobilienmanagement oder Teile davon explizit als Kernkompetenz einschätzt.[58] Als Folge können z.B. sämtliche immobilienbezogenen Prozesse aus verschiedenen Geschäftseinheiten in einer zentralen CREM-Organisation zusammenfasst werden (Shared Services). Die Geschäftseinheiten, die die Dienstleistungen einer zentralen CREM-Organisation in Anspruch nehmen, stehen in einer Art Kunden-Lieferanten-Verhältnis zu ihr. Bisweilen wird in der Praxis der Begriff des „internen Outsourcing" verwendet.

Validierung: In den geführten Expertengesprächen wurde interessanterweise die Frage der Kernkompetenz meist untrennbar mit der Konzentration auf das Kerngeschäft verbunden. Die Option wurde grundsätzlich bestätigt, insbesondere die Tauglichkeit des hier verwendeten Best Owner-Ansatzes. Der strategische Entscheid zur Konzentration auf Kernkompetenzen sollte nach Aussagen der Mehrheit der Experten wohl überlegt sein; er sei praktisch irreversibel.

7.2 Option 2: Konzentration auf das Kerngeschäft (Outsourcing/Outtasking)

Option 2:	Das Unternehmen entlastet sich von den Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Hierzu gehört auch das Immobilienmanagement.

Notwendige Erfolgsfaktoren:

- Führung und Zielkonsequenz bei Strategiefindung, -formulierung und -umsetzung
- Ergebnis- und Kundenorientierung der Organisation und Führung
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Auf- und Ausbau von Fähigkeiten
- Fehlend: Immobilienspezifisches und betriebswirtschaftliches Wissen, Fähigkeit zu dessen Anwendung (Know-how) für den Aufbau von Leistungspotenzialen

Beschreibung: Mit der Konzentration auf das − im Rahmen eines Business Reengineering evtl. angepasste − Kerngeschäft erfolgt eine Bereinigung der weiteren Unternehmensfunktionen. In letzter Konsequenz dieser Option leistet das Unternehmen lediglich die Kernprozesse selbst und sorgt nur noch für die Sicherstellung aller notwendigen Supportfunktionen (z.B. durch Management bzw. Controlling). Nicht zum Kerngeschäft gehörige Unternehmensfunktionen werden aufgegeben bzw. extern

[58] So haben z.B. einige Unternehmen der deutschen Automobilindustrie nach erfolgter Ausgliederung später die Planung ihrer Produktionsbetriebe als Kernkompetenz erkannt und wieder eigene Kapazitäten hierzu aufgebaut (Grund: höhere Bedarfsgerechtigkeit als Wettbewerbsvorteil aufgrund der spezifischen Kenntnisse und des Verständnisses über die Kernprozesse).

beschafft. Wesentliche Motive sind hier primär Kostenüberlegungen und die Beschaffung von spezialisiertem Know-how, welches man nicht im eigenen Unternehmen aufbauen will oder kann.

Non-Property Unternehmen betreiben Immobilien als derivaten Unternehmenszweck (vgl. Kap. 3.1). Somit gehören ihre immobilienbezogenen Leistungen zu den klassischen Feldern der Fremdvergabe z.B. in Form des Outsourcing oder Outtasking (vgl. Abb. 17). Für das Immobilienmanagement und dort insbesondere für das Facility Management haben sich hochspezialisierte Anbieter gebildet. Diese können ein vollständiges Leistungsspektrum und/oder spezielle Nischenleistungen anbieten, Synergieeffekte erzielen und damit attraktive Konditionen (Best Price) erreichen.

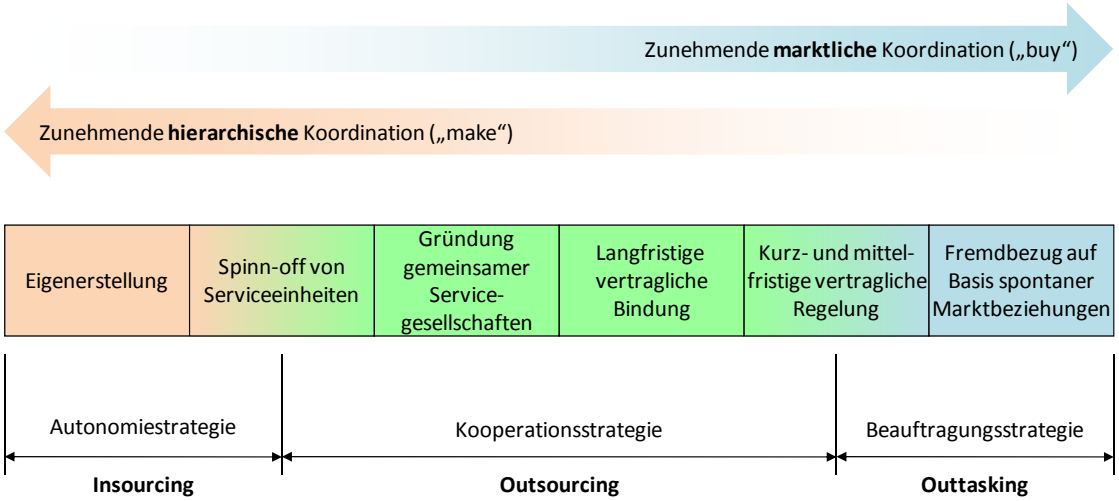


Abbildung 17: Strategische Optionen zur Gestaltung der Leistungstiefe[59]

Im Unterschied zu einem umfassenden Outsourcing werden beim Outtasking nicht gesamte Businessbereiche, sondern selektiv einzelne Teilaufgaben ausgelagert. Outtasking bietet die Möglichkeit, für jede Aufgabe das am besten geeignete Zusammenarbeitsmodell mit dem attraktivsten Partner zu wählen.

Validierung: Die Praxis und die geführten Expertengespräche bestätigen einen anhaltenden Trend zur Fremdvergabe von Leistungen insbesondere im Facility Management. Ein erheblicher Anteil der Experten sprach jedoch von einer Ernüchterung aufgrund der bisher gewonnenen Outsourcing/Outtasking-Erfahrungen. Grundsätzlich werden getroffene Entscheidungen zur Auslagerung nicht in Frage

[59] Korrigierte Darstellung nach Schäfers, W. (2004): „Strategische Ausrichtung im Immobilien-Management“ in Schulte, K.-W./Schäfers, W. et al. „Handbuch Corporate Real Estate Management“, S. 238; dort nur für die Leistungstiefe in der Immobilienbewirtschaftung (Facility Management) verstanden

gestellt; allerdings scheinen die gesteckten Erwartungen (Senkung der Kosten und/oder Steigerung der Qualität) oft nicht erfüllt worden zu sein. Es herrschte allerdings Uneinigkeit in der Einschätzung, ob die Erwartungen der Auftraggeber zu hoch oder das Engagement der Leistungserbringer im Zeitablauf abnehmend seien. Als Konsequenz tendiere man eher zu kürzeren Vertragslaufzeiten und einem verstärkten Controlling seitens des Auftraggebers.

7.3 Option 3: CREM ausgerichtet auf die Zielerreichung der Kunden

Option 3:	Die Qualität des CREM bemisst sich am Umfang der maximalen Unterstützung seiner Kunden (Nutzer/Mieter) beim Erreichen ihrer Ziele. CREM erweist sich als Wettbewerbsvorteil des Gesamtunternehmens.

Notwendige Erfolgsfaktoren:

- Kenntnis und das Verständnis über die Ziele und Kernprozesse der Kunden
- Ergebnis- und Kundenorientierung der CREM-Organisation und -Führung
- Dienstleistungsbereitschaft und entsprechendes Rollenverständnis
- Angebotsattraktivität inkl. Konditionen, Konkurrenz- und Marktfähigkeit des CREM
- Unternehmenskultur, gelebte Unternehmenswerte
- Struktur und Organisation auf Strategie und Zielerreichung ausgerichtet
- Ausrichtung des Steuerungssystems auf identifizierte Hebel des Managements
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung

Beschreibung: Die konsequente Ausrichtung des CREM auf das Kerngeschäft des/der Kunden schafft durch eine bedarfsgerechte Leistungserbringung einen nachhaltigen (geldwerten) Nutzen. Wesentliche Voraussetzungen hierzu sind die Kenntnis und das Verständnis über deren Ziele und Kernprozesse. Auf dieser Grundlage kann die CREM-Organisation mit ihren Kunden zur bestmöglichen Unterstützung zur Zielerreichung ein adäquates Leistungsspektrum definieren (noch unabhängig von Fragen wie Eigentum/Leasing oder In-/Outsourcing) und mit ihnen entsprechende Vereinbarungen über die Inanspruchnahme und Abgeltung dieser Leistungen schliessen.

Zur Steuerung der Leistungserbringung hinsichtlich der Struktur und Ziele der Kunden bietet sich konzeptionell die Balanced Scorecard an (vgl. Kap. 6.2). Ihre Kunden- und Potenzialperspektiven ermöglichen einen Ausgleich zur Dominanz der finanzwirtschaftlichen Steuerungsgrössen.[60]

[60] Homann, K./Schäfers, W. (2004): „Immobilien-Controlling“, in Schulte, K.-W./Schäfers, W. et al. „Handbuch Corporate Real Estate Management“, S. 209

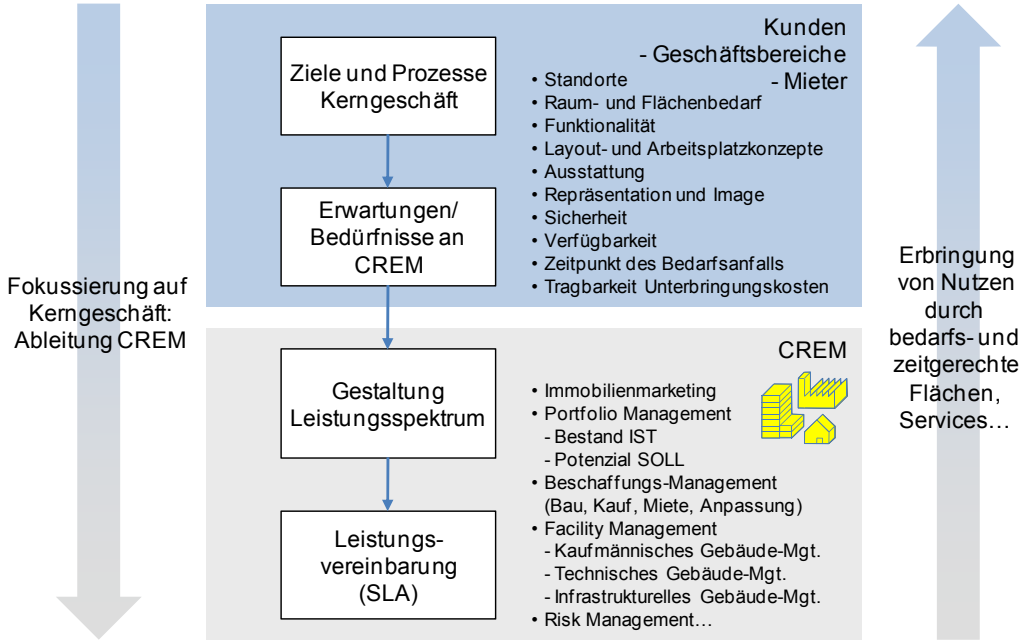


Abbildung 18: Ausrichtung des CREM auf Ziele und Kernprozesse der Kunden[61]

Validierung: Die Ausrichtung auf den Kunden und die Ergebnisorientierung sind Grundkonzepte des TQM und wurden bereits als Erfolgsfaktoren identifiziert. Die durchgeführten Experten- und Praxisgespräche bestätigten grundsätzlich die Richtigkeit und die hohe Bedeutung dieser Option. Hinweise auf entsprechende Praxisbeispiele finden sich jedoch wenige und wenn, dass sind sie oft noch in der Aufbauphase.

Die gewonnen Erkenntnisse deuten auch darauf hin, dass bisher in der Praxis das CREM entweder schwergewichtig auf finanzielle Aspekte ausgerichtet wurde (Miet- und Wertsteigerung, Kostensenkung, Cash Flow, Return On Investment etc.) oder aber dass die Professionalisierung des CREM zu einer vom Gesamtunternehmen etwas isolierten Optimierung der immobilienökonomischen Kenngrössen führte (Kenngrössen der Betriebskosten, Auslastung und Mieterträge sowie dem Aufbau hierzu notwendiger IT-Landschaften). In beiden Fällen blieben die Potenziale eines in das Gesamtunternehmen integrierten CREM ungenutzt.

[61] eigene Darstellung (SLA = Service Level Agreement; Vereinbarung über Umfang und Qualität von Dienstleistungen)

7.4 Option 4: Verzahnung der Strategien

Option 4:	Die übergeordnete Unternehmensstrategie, die (Teil-)Strategien der Immobiliennutzer (oft Geschäftseinheiten) und die CREM-Strategie sind miteinander in enger Beziehung und nehmen gegenseitig Einfluss auf die jeweilige Strategieumsetzung.

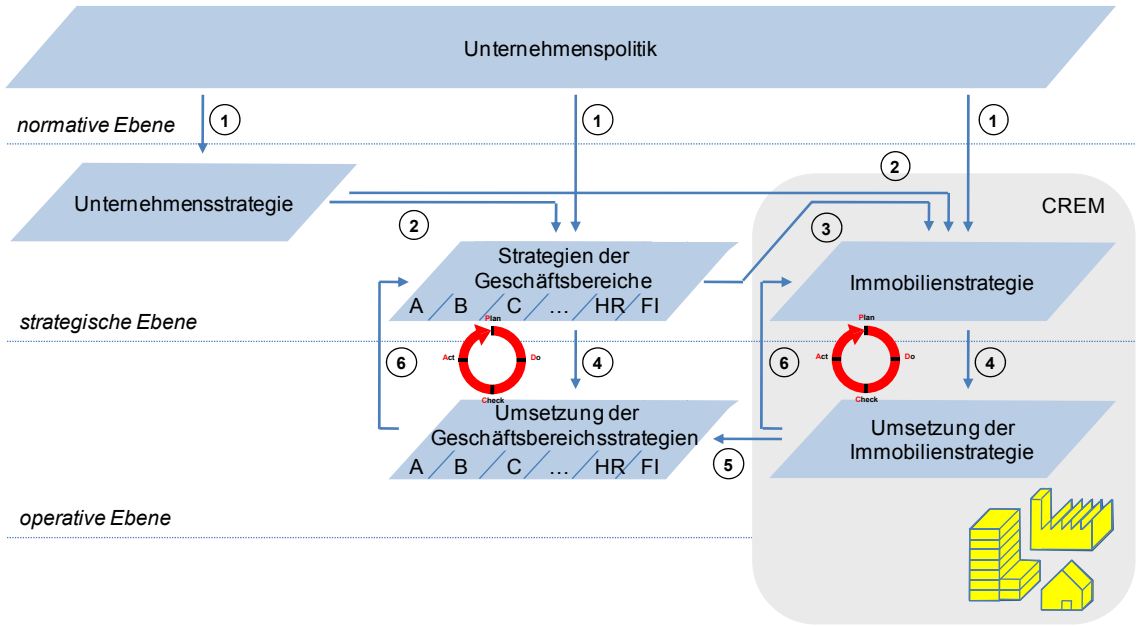
Notwendige Erfolgsfaktoren:

- Identifikation der relevanten Stakeholder und ihrer Bedürfnisse und Erwartungen
- Führung und Zielkonsequenz bei Strategiefindung, -formulierung und -umsetzung
- Ergebnis- und Kundenorientierung der Organisation und Führung
- Kenntnis und Verständnis über Ziele und Kernprozesse der Kunden (Nutzer/Mieter)
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Auf- und Ausbau von Fähigkeiten

Beschreibung: In Analogie zum Räderwerk eines Zahnradgetriebes haben die übergeordnete Unternehmensstrategie, die (Teil-)Strategien der Geschäftsbereiche und die CREM-Strategie schlüssig ineinander zu greifen. Dieser Ansatz bildet die Operationalisierung der Option 3: *CREM ausgerichtet auf die Zielerreichung der Kunden*. Die Abbildung 19 zeigt den sehr engen Bezug der Strategien zueinander und die Durchgängigkeit dieses Ansatzes zwischen der normativen, der strategischen und der operativen Unternehmensebene. Immobilienbezogene Zielsetzungen sowie konkrete Vorgaben zur nachhaltigen Entwicklung und zu Finanzierungsaspekten sind in der Unternehmensstrategie hinreichend festzuschreiben.

Validierung: Die durchgeführten Experten- und Praxisgespräche bestätigten grundsätzlich die Richtigkeit und die hohe Bedeutung einer engen Verzahnung zwischen der übergeordneten Unternehmensstrategie und der funktional orientierten CREM-Strategie. Trotzdem ist die Umsetzung dieser Option in der Praxis nicht die Regel. Oft bestehen zwar Immobilienstrategien, welche aber bisweilen isoliert neben der Unternehmensstrategie zu bestehen scheinen. Als Grund wurde mehrfach das Fehlen von immobilienspezifischem Wissen auf Stufe der Unternehmensführung genannt. Solange die übergeordnete Unternehmensstrategie keine oder keine relevanten Aussagen zum Umgang mit den Immobilien enthält, kann das CREM nicht darauf aufbauen. Überdies zeigt eine aktuelle Studie, dass 72% der befragten mittelständischen Unternehmen in Deutschland keine schriftlich festgelegte Immobilienstrategie haben.[62]

[62] Pfnür, A. et al (2008) in „Betriebliches Immobilienmanagement im Mittelstand", Ernst & Young Real Estate GmbH und der Technischen Universität Darmstadt, S. 7



① Grundsätze der Unternehmenspolitik gelten als zwingende **Rahmenbedingungen** (Grundsätze, Werte der Unternehmung) für die Strategische Planung sowohl auf der Stufe des Gesamtunternehmens als auch auf derjenigen der einzelnen Geschäftsbereiche.

② Auf der strategischen Ebene erfolgt die Organisation des Unternehmens, d.h. die **Bildung von Geschäftsbereichen (Unternehmenseinheiten), die Vorgabe von Zielen und die Zuteilung von Ressourcen**. Diese Vorgaben gelten gleichzeitig als Grundlage für die Strategieformulierung der einzelnen Bereiche.

③ Aus der Strategieformulierung der Geschäftsbereiche werden unter anderem konkrete **Anforderungen hinsichtlich des Ressourceneinsatzes** formuliert. Dazu gehört auch die Definition des Raumbedarfs bezüglich Standort, Menge, Zeitpunkt, Kosten/Preis und zu erfüllender Standards (Ausbau, Ausstattung, techn. Erfordernisse).

④ Auf der operativen Ebene erfolgt die Umsetzung der einzelnen Strategien durch **Geschäftsprozesse und Massnahmen**. Zur erfolgreichen Umsetzung müssen die Strategien in verständlicher Form kommuniziert und geeignete **Kennzahlen** müssen zur laufenden Überprüfung der Umsetzung definiert werden.

⑤ Die operative Umsetzung der CREM-Strategie bildet **Rahmenbedingungen** zur Umsetzung der Geschäftsbereichsstrategien und nimmt damit **Einfluss auf die jeweilige Zielerreichung**.

⑥ Aus der operativen Umsetzung werden laufend Rückmeldungen erzeugt. Diese Rückmeldungen erfüllen zwei Funktionen: sie dienen der **Kontrolle der Strategie-Umsetzung** und liefern **Anhaltspunkte für die Anpassung der Strategie**. Damit schliesst sich der Controlling-Kreislauf (vgl. Kap. 6.1)

Abbildung 19: Bezug zwischen Unternehmensstrategie, (Teil-)Strategien von Geschäftseinheiten und Strategie CREM (Immobilienstrategie)[63]

[63] ergänzte und angepasste Darstellung nach Kaufmann, C.A. (2003): „Strategien für das Management betrieblich genutzter Immobilien“, S. 55

7.5 Option 5: Konkurrenzfähige Performance des CREM

Option 5:	CREM sorgt für konkurrenzfähige, mit dem Markt vergleichbare Leistungen und Konditionen und erbringt diese effizient.

Notwendige Erfolgsfaktoren:

- Angebotsattraktivität inkl. Konditionen, Konkurrenz- und Marktfähigkeit des CREM
- Ergebnis- und Kundenorientierung der CREM-Organisation und –Führung
- Dienstleistungsbereitschaft und entsprechendes Rollenverständnis
- Immobilienspezifisches und betriebswirtschaftliches Wissen, Fähigkeit zu dessen Anwendung (Know-how) für den Aufbau von Leistungspotenzialen
- Sicherstellung des Informationsflusses, der notwendigen Informationsqualität und Anwendung von Instrumenten zur Informationsnutzung
- Messung der erreichten Ergebnisse, als Führungsinformation auf Steuerung ausgerichtet, konsolidiert und verdichtet
- Qualität der Prozesse und Effizienz der Prozesserbringung
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Auf- und Ausbau von Fähigkeiten

Beschreibung: Leistungsfähige und konkurrenzfähige CREM-Organisationen zeichnen sich durch folgende Charakteristik aus:

- Sie orientieren sich an Marktstandards sowie an den Eigenschaften und Leistungen ihrer Mitwettbewerber (Best Practices) wie z.B. Effizienz und Kundenorientierung.
- Sie helfen ihren Nutzern/Mietern, die Erfolgs- und Wertschöpfungspotenziale des Immobilienmanagements vollständig auszunutzen, um ihre Ziele noch besser zu erreichen (Erhöhung Nutzen↑, Senkung Kosten↓).
- Sie schaffen gemeinsam mit den Nutzern/Mietern einen fiktiven Markt („Fiktion der vollständigen Konkurrenz“) und setzen sich transparent dem Marktvergleich aus:[64]
  - interne CREM-Organisation steht fiktiv in Konkurrenz zu externem Anbieter (alternativer Vermieter)
  - interner Nutzer (Unternehmenseinheit) steht fiktiv in Konkurrenz zu externem Nachfrager (alternativer Mieter)
  - > Zwischen internem Vermieter und internem Mieter entsteht auf der Basis von konkurrenzfähigen Konditionen eine echte Vermieter/Mieter-Beziehung (Marktfiktion)
- Sie unterliegen Anreizsystemen und betreiben Anreizsysteme für die Nutzer, um letztendlich einen wirtschaftlichen Umgang mit den Ressourcen zu fördern und die

[64] Schematisch beschrieben in Vorlesungsunterlagen Prof. Vollrath, CREM, 20.03.2009, S. 45

von der CREM-Organisation verursachten Kosten zu minimieren (vgl. Option 12: *Geeignete Anreizsysteme*).
- Sie suchen gezielt nach Synergien und strategischen Partnerschaften, um weitere Erfolgs- und Wertschöpfungspotenziale zu erschliessen und auszunutzen.
- Sie steuern ihre Leistungserbringung mit geeigneten Prozessen und messen systematisch und regelmässig ihre Performance mit dem Ziel, sich zu verbessern.

Validierung: Keine andere Option wurde durch die Experten derart positiv bewertet, wie die Anforderung nach Professionalität. Es gäbe praktisch keinen Grund, weshalb die Leistungserbringung des betrieblichen Immobilienmanagements weniger professionell betrieben werden dürfte als die Kunden/Nutzer ihre Kernprozesse betreiben, zumal das CREM auch von Synergien mit dem Kerngeschäft profitieren würde (z.B. bei der Fremdkapitalbeschaffung und der Sicherstellung der Liquidität durch Pooling).

Hingegen bestehe latent die Gefahr, CREM für sich isoliert in seiner Organisation und Performance zu optimieren und dabei das Zusammenspiel mit den Strategischen Geschäftseinheiten – den eigentlichen Leistungserbringern des Unternehmens – zu vernachlässigen. In diesem Zusammenhang wurde mehrfach das Beispiel der Insolvenzen deutscher Warenhausgesellschaften und ihr Abhängigkeitsverhältnis zu den konzerneigenen Immobiliengesellschaften genannt (Profit Center mit Bezugszwang). Innerhalb des Konzerns (Inter Company) verlangte Mieten und Margen können zwar zu einer guten Performance des CREM führen, für das Gesamtunternehmen und die Geschäftseinheiten sind diese unter Umständen jedoch nicht mehr tragbar.

7.6 Option 6: Synergien durch strategische Partnerschaften

Option 6:	Unternehmen verbinden ihre Stärken zur Erreichung gemeinsamer Interessen (engl. Strategic Real Estate Partnerships).

Notwendige Erfolgsfaktoren:
- Ergebnis- und Kundenorientierung der gesamten CREM-Organisation und -Führung
- Angebotsattraktivität inkl. Konditionen, Konkurrenz- und Marktfähigkeit des CREM
- Auf Flexibilität und Anpassbarkeit ausgerichtete Gebäude-, Konstruktions- und Technikkonzepte (u.a. hinsichtlich Drittverwendungsfähigkeit)
- Qualität der Prozesse und Effizienz der Prozesserbringung

Beschreibung: Es werden zwei Möglichkeiten von strategischen Partnerschaften nachfolgend angeführt:

1. **Kooperationen zur immobilienbezogenen Leistungserbringung** wie z.B.: Outsourcing von Leistungen des Facility Managements (vgl. Option 2: *Konzentration auf das Kerngeschäft*), Bauprozessmanagement und Bauherrenvertretung, Instandhaltungsplanung, Mietwesen, Joint Ventures (z.B. als Projektentwicklungs- und Vermarktungs-Gesellschaften)

2. **Partnerschaften zur gemeinsamen Nutzung** von Immobilien und immobilienbezogenen Leistungen wie z.B.: gemeinsame Nutzung von Logistikinfrastrukturen, Produktionsstätten, Rechen- und Verwaltungszentren. Des Weiteren ist denkbar, dass bestehende CREM-Organisationen ihre konkurrenzfähigen Leistungen auch für Partner oder Dritte erbringen.

Validierung: Lediglich 21% von 112 in einer Studie im Jahr 2008 befragten mittelständischen Unternehmen in Deutschland sehen einen Trend in der Ersetzung einzelvertraglicher Beziehungen (Outtasking) hin zu komplexen partnerschaftlichen Strukturen (Outsourcing).[65] Die Expertengespräche zeigten, dass sich Unternehmen in der Schweiz stark an Unabhängigkeit, Einflussnahme, Sicherheit und hoher Qualität der Leistungserbringung orientieren. Dabei suchen sie ihre Lösungsansätze unter Umständen in der entgegengesetzten Richtung hin zu unverbindlicheren, kürzeren Vertragslaufzeiten (vgl. entsprechende Ausführungen in Option 2: *Konzentration auf das Kerngeschäft*). Zusammenfassend ergibt sich derzeit kein einheitliches Bild.

Für die Bildung von Partnerschaften zur gemeinsamen Nutzung von Facilities sahen nur wenige der Gesprächspartner eine Chance zur Umsetzbarkeit z.B. wegen der „empfundenen“ eingeschränkten Unabhängigkeit, den Fragen zur Sicherheit und der Vermeidung von Einblicken in unternehmensinterne Prozesse. Da solche Ansätze von vereinzelten Gesprächspartnern trotzdem verfolgt werden oder bereits erfolgversprechend umgesetzt wurden, sind diese als mögliche Strategische Option weiterhin diskussionsfähig.

[65] Pfnür, A. et al (2008) in „Betriebliches Immobilienmanagement im Mittelstand”, Ernst & Young Real Estate GmbH und der Technischen Universität Darmstadt, S. 7

7.7 Option 7: Verkürzung der Time to Market

Option 7:	Der Zeitfaktor für die rechtzeitige Bereitstellung eines Angebots an Flächen und technischen Infrastrukturen für das Kerngeschäft der Nutzer/Mieter ist angesichts der langen Zeiträume der Entscheidungs-, Projektierungs- und Realisierungsprozesse bei Immobilien zunehmend kritisch.

Notwendige Erfolgsfaktoren:

- Kenntnis und Verständnis über (Teil-)Strategien der Kunden
- Rechtzeitige und transparente Entscheidungsfindung, auf nachvollziehbaren Grundlagen basierend
- Sicherstellung des Informationsflusses, der notwendigen Informationsqualität und Anwendung von Instrumenten zur Informationsnutzung so z.B. Umfeldanalysen und Nutzung alternativer Informationskanäle
- Qualität der Prozesse und Effizienz der Prozesserbringung
- vgl. Option 8: *Flexibilisierung des Portfolios*: Portfolio-Management: Strukturierung und Segmentierung von Portfolio und eventuellen Laufzeiten bei Anmiete
- Anpassbarkeit durch geeignete Gebäude-, Konstruktions- und Technikkonzepte und einfache Rückbaubarkeit
- vgl. Option 6: *Synergien durch strategische Partnerschaften*
- Bestellerkompetenz

Beschreibung: Als Time to Market wird der zur Produktentwicklung notwendige Zeitraum von der Produktidee bis zum marktreifen Angebot bezeichnet. Auf die Immobilien übertragen ist dies die **Bereitstellungsdauer** vom absehbaren Bedürfnis bis zur Nutzungsaufnahme durch den Bedürfnisträger (Nutzer/Mieter). Die rechtzeitige Verfügbarkeit von räumlicher und technischer Infrastruktur am richtigen Standort und in der richtigen Qualität ist eine Voraussetzung zur effizienten und zeitgerechten Leistungserstellung des Kerngeschäfts. Deshalb kann das Immobilienmanagement ein kritischer Faktor für den Unternehmenserfolg sein. Als Problem zeigt sich in der Praxis, dass die Bereitstellungsprozesse (Bedarfsidentifizierung, Planung, Projektierung, Realisierung und Inbetriebnahme) insbesondere wegen den dazu ablaufenden Entscheidungsprozessen im Vergleich zu den Veränderungen des Kerngeschäfts erheblich länger dauern und träger verlaufen. Ausserdem verändern sich aufgrund zwischenzeitlicher Veränderungen des Kerngeschäfts und seiner Bedürfnisse die Ziele („moving target“). Dabei besteht laufend die Gefahr, dass das entstehende Angebot nicht mehr den angepassten Bedürfnissen entspricht oder nicht rechtzeitig verfügbar ist.

Ansätze zur Verkürzung der Time to Market
Immobilienrelevante Problemstellungen (z.B. Bedarfsentwicklung aus den Unternehmenszielen und –strategien) im Entwicklungsprozess antizipieren und Problemlösungen entwickeln (proaktiv)
CREM als Teil eines integrierten Unternehmens- und Immobilienmanagements betrachten und entsprechend etablieren und organisieren, Performancemessung und -verbesserung
Qualität der Prozesse und Informationen zur Entscheidungsfindung sicherstellen, Konsequenz in deren Umsetzung, Führen von Kreativprozessen, positive Fehlerkultur entwickeln
Klärungsbedarf der frühen Planungsphasen decken, Bedürfnisse kennen, Lösungsraum offen halten
Kommunikation mit Stakeholdern und deren Beteiligung
Standardisierung der Vorgehensweisen (z.B. Planung) und der Gebäude-, Konstruktions- und Technikkonzepte
Priorisierung möglicher operativer Massnahmen (Reihenfolge mit zunehmendem Zeitbedarf): 1. Räumliche Verdichtung (Belegungskennzahlen, Anreizsysteme) 2. Reorganisation/Defragmentierung der Belegung (freigespielte Flächen/Objekte) 3. Flexible Arbeitsplatz-/Fertigungskonzepte 4. Kurzfristige Beschaffung/Abgabe von Flächen (Mieten/Vermieten) 5. Kauf/Verkauf von Flächen 6. Bauliche Anpassungen im Bestand (je nach Eingriffsgrad) 7. Neubau/Rückbau
Strategische Partnerschaften für Planung, Realisierung und Betrieb (hohe Qualität, Best Price)
Gezielt innovative Ansätze bei Projektierung und Realisierung suchen z.B. 4D-Design, Vermeiden unnötiger systematischer Informationsverluste wegen einer Vielzahl an Schnittstellen und Wechsel in den Zuständigkeiten (Process Owner)

Tabelle 13: Ansätze zur Verkürzung der Time to Market[66]

Validierung: In den geführten Expertengesprächen herrschte Einigkeit in der Anforderung, dass in angemessen kurzer Reaktionszeit auf sich ändernde Bedürfnisse reagiert werden kann (reaktiv). Die Bedarfsänderungen würden allerdings vom Nutzer oft spät und ungenau gemeldet, was die vom CREM zu treffenden und umzusetzenden Massnahmen terminlich und inhaltlich unter Druck setze. Ansätze wie Standardisierungen und strategische Partnerschaften wurden meist unterstützt. Hingegen sah eine Mehrzahl der Experten es als sehr schwierig bis vermessen und mit erheblichem Risiko behaftet an, zukünftige Entwicklungen des Bedarfs zu antizipieren und vorzeitig Massnahmen zu ergreifen (proaktiv). Eine Erklärung für diese Einschätzung kann sein, dass in der Praxis nur wenige CREM-Organisationen ihre Strategien und Planungen auf systematische Umfeldanalysen des Kern- und Immobiliengeschäfts sowie auf die Nutzung informeller Informationskanäle abstützen.

[66] eigene Darstellung

7.8 Option 8: Flexibilisierung des Portfolios (Atmendes Portfolio)

Option 8:	Das Immobilienportfolio ist mit Fokus auf die Flexibilität derart strukturiert, dass es in seinen Kapazitäten und Qualitäten einfacher an den effektiven Bedarf und die Bedürfnisse der Nutzer angepasst werden kann.

Notwendige Erfolgsfaktoren:

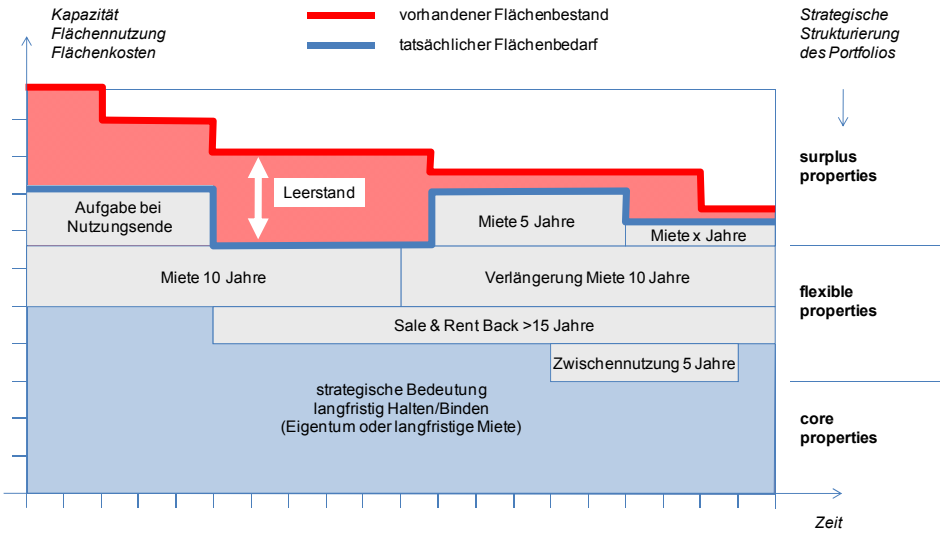
- Bedarfsplanung und Szenarien (vgl. Option 14: *Risikoorientierte Planung*)
- Standort, Marktgängigkeit, Drittverwendungsfähigkeit
- Anpassbarkeit durch geeignete Gebäude-, Konstruktions- und Technikkonzepte und einfache Rückbaubarkeit
- Eigentumsart, Vertragsmanagement
- Risk Management

Beschreibung: Das bestehende Immobilienportfolio ist laufend auf die zukünftigen Bedürfnisse des Kerngeschäfts auszurichten (Bedarfs- und Angebotsplanung, Finanzierbarkeit). Mit dem Ziel einer weitgehenden Flexibilisierung, welcher ein Abwägen von Eigentum/Miete, Bindungsdauer/Reaktionszeit sowie von Sicherheits-, Finanzierungs- und Kostenaspekten vorangeht, wird das Portfolio neu strukturiert. Dabei müssen die Unternehmen:

- die Betriebsnotwendigkeit und die Marktgängigkeit ihrer Objekte bestimmen;
- die Potenziale und Grenzen sowie die Risiken ihres bestehenden Portfolios kennen;
- dessen zukünftige Entwicklung und die dazu notwendigen Aktivitäten der Anpassung, Instandhaltung/-setzung und Nachhaltigkeit im Gesamtzusammenhang beurteilen.

Überkapazitäten werden abgebaut (Veräusserung) oder mittel- bzw. langfristig Dritten zugänglich gemacht (z.B. Zwischennutzungen oder dauerhafte Vermietung). Abb. 20 beschreibt diesen Ansatz im Detail.

Validierung: Flexibilisierung durch Strukturierung und Segmentierung des Immobilienportfolios wurde in weitgehend allen Expertengesprächen als wesentliches Ziel bestätigt. Ebenso das Modell, dass zusätzlich zum langfristig zu haltenden Kernbestand ein flexibler „Pufferbestand“ kurz- und mittelfristig die Bedarfsschwankungen abfedert. Die Vorstellungen über die Mittel zur Umsetzung hingegen sind unterschiedlich: im Wesentlichen wird die Frage der Flexibilität direkt mit der Eigentumsfrage verknüpft (Unabhängigkeit von Dritten; vgl. Option 10: *Strategiekonformes Eigentum oder Monetarisierung*).



① Entsprechend der (Teil-)Strategien der Nutzer z.B. Geschäftseinheiten mit ihren Bedürfnissen (Standorte, Flächen, Zeitpunkt, Kosten/Preis, Standards etc.) wird der absehbare **SOLL-Zustand des Immobilienportfolios** und insbesondere der tatsächliche Flächenbedarf geplant. Wesentliche Meilensteine wie die Aufgabe eines Standorts oder geplante Restrukturierungen sind bekannt und fliessen in die Betrachtung ein. Zudem bestehen Zielsetzungen über den Umgang mit Reserveflächen.

② Der aktuelle Immobilienbestand (**IST-Zustand**) ist nach immobilienwirtschaftlichen Kriterien hinreichend dokumentiert (Standorte, Flächen, Belegung, Zustände, Kosten, Erträge, Investitionsbedarf, Finanzierung, Nachhaltigkeit, Image...).

③ Das Immobilienportfolio wird nach **Bedeutung für das Kerngeschäft**, betrieblicher Flexibilität, Risk Management, Marktgängigkeit etc. **zweckmässig strukturiert und segmentiert**.

④ Immobilien mit strategischer Bedeutung für das Unternehmen sind „**core properties**" und werden langfristig im Kernbestand gesichert. Dies kann durch Halten im Eigentum oder durch langfristige Mietverträge z.B. >20 Jahre erreicht werden (in Abhängigkeit von finanziellen und risikobezogenen Vorgaben des Gesamtunternehmens in seiner Unternehmensstrategie und des Investment Managements).

⑤ Immobilien ohne strategische Bedeutung, die aber für die Zielerreichung des Kerngeschäfts (Geschäftseinheiten) notwendig sind, werden für den entsprechenden Zeitraum gesichert. Sind dies marktgängige Objekte an geeigneten Standorten kann dies z.B. mit mehrheitlich mittelfristigen Mietverträgen erfolgen. Das Vertragsmanagement steuert die Laufzeiten unter Berücksichtigung absehbarer Veränderungen wie die Aufgabe eines Standorts oder geplante Restrukturierungen. Diese „**flexible properties**" werden somit bedarfsgerecht beschafft und abgestossen – das Portfolio „atmet".

⑥ Leerstandsimmobilien („**surplus properties**") werden frei gespielt und an den Markt abgegeben (Verkauf, Vermietung). Falls nötig, werden diese Objekte vorgängig marktfähig gemacht (Rückbau Ausbau, Entsorgung Altlasten etc.). Unter Aspekten der gezielten Reservehaltung kann ein Halten gerechtfertigt sein.

Abbildung 20: Verlauf eines atmenden Immobilienportfolios über die Zeit[67]

[67] eigene Darstellung, bezieht sich z.T. auf Vorlesungsunterlagen Prof. Vollrath, CREM, 20.03.2009

7.9 Option 9: Steuerbarkeit bedingt Immobilien- und Kostentransparenz

Option 9:	Die Verfügbarkeit verlässlicher Informationen bildet als Grundlage jeglicher Steuerung (Controlling) einen kritischen Faktor. Der Umfang der geführten Informationen und deren Qualität richten sich nach den Erfordernissen des Controllings sowie nach ihrer Relevanz bei Entscheidungsfindungen.

Notwendige Erfolgsfaktoren:

- Ausrichtung des Steuerungssystems auf identifizierte Hebel des Managements
- Messung der erreichten Ergebnisse, als Führungsinformation auf Steuerung ausgerichtet, konsolidiert und verdichtet
- Immobilienspezifisches und betriebswirtschaftliches Wissen, Fähigkeit zu dessen Anwendung (Know-how) für den Aufbau von Leistungspotenzialen
- Sicherstellung des Informationsflusses, der notwendigen Informationsqualität und Anwendung von Instrumenten zur Informationsnutzung

Beschreibung: Die Kenntnis über die Eigenschaften und Besonderheiten des Immobilienportfolios (wie z.B. Allokation, Werte, Performance, Potenziale des Bestandes) sowie seiner Einzelobjekte (z.B. Parzellen, Gebäude, Anlagen) ist eine Grundvoraussetzung für das Management als Steuerungsfunktion z.B. im Portfolio Management. Informationsdefizite – insbesondere solche in der Detailkenntnis über die Immobilien, d.h. bezüglich der wesentlichen Gebäudeinformationen und der damit verbundenen Werte und Kosten − verunmöglichen eine Steuerung auf Ziele zu. Sind die Informationen nicht aktuell, schlüssig und auswertbar, sind sie für das Unternehmen von geringem Wert. Damit ist diese Funktion ein wesentlicher Supportprozess des CREM, aber kein Selbstzweck.

Die gezielte Beschaffung, Plausibilisierung und Aktualisierung der Informationen muss streng ausgerichtet auf den entsprechenden Informationsbedarf des Steuerungssystems (Controlling) erfolgen. Die von der CREM-Strategie vorgegebenen Ziele des Controllings determinieren den Informationsgegenstand, die Qualität und die notwendige Periodizität zu deren Erhebung (z.B. verursachergerechte Verrechnung von Unterbringungskosten). In der Folge ist zuerst das Steuerungssystem zu konzipieren.

Bestand	*Werte, Kosten und Finanzierung*	*Belegung und Nutzung*
Segmente des Portfolios	Marktwerte	Nutzer/Mieter
Standorte	Buchwerte	Belegung nach Nutzer
Anlagen	Stille Reserven	Belegungsdichte
Objekte (Bauten, Parzellen)	Latente Steuern	Verbräuche (z.B. Energie)
Flächen	Eigenkapitalbindung	Dienstleistungen TGM und IGM
Zustände	Fremdkapital	Leerstände
Pfandrechte/Dienstbarkeiten	Kapitalkosten	Reserveflächen
Altlasten	Betriebskosten KGM, TGM, IGM	
Marktgängigkeit	Investitionen	
Potenziale	Unterhaltskosten	
Risiken		
←	**Werttreiber und Kostentreiber Kennzahlen zur Steuerung**	→

Tabelle 14: Auswahl möglicher Informationen zur Immobilien- und Kostentransparenz [68]

Neben der Beschaffung bzw. Erhebung der internen Informationen benötigt das CREM auch die Fähigkeit, diese Informationen im Hinblick auf das Controlling durch geeignete Auswertung nutzbar zu machen (z.B. durch Identifikation der massgeblichen Wert- und Kostentreiber) und durch korrekte Anwendung geeigneter Planungsinstrumente weiter zu verwenden (z.B. Methoden der dynamischen Investitionsrechnung). Die zur Steuerung relevanten Kenngrössen können durch eine Ursache-/Wirkungsanalyse für die Balanced Scorecard bestimmt werden (vgl. Kap. 6.2).

Validierung: Die Notwendigkeit, transparent und nachvollziehbar das Portfolio – also den Steuerungsgegenstand des CREM – zu kennen und zu verstehen, wurde in der Mehrzahl der Expertengespräche bestätigt. Gleichzeitig wurden hier auch wahrscheinlich weit verbreitete Defizite ausgemacht, was überdies durch aktuelle Studien bestätigt wird (vgl. Tab. 2 in Kap. 3.1). Interessant ist zudem der Hinweis, dass mangelnde Immobilien- und Kostentransparenz innerhalb eines Unternehmens auch zu höheren Risikoannahmen durch die finanzierenden Banken und damit zu höheren Finanzierungskosten führen kann.

[68] eigene Darstellung (KGM: Kaufmännisches Gebäudemanagement, TGM: Technisches Gebäudemanagement, IGM: Infrastrukturelles Gebäudemanagement)

Die Anforderung, dass Informationen nur gemäss den von der CREM-Strategie vorgegebenen Zielen des Controllings zu beschaffen bzw. zu erheben sind, wurde ebenfalls bestätigt. Trotzdem würden in vielen Unternehmen – bisweilen provoziert von der hohen Funktionalität der angebotenen IT-Instrumente für das Portfolio- und Facility Management – zuerst umfassend Informationen erhoben, um dann eine Auswahl an geeigneten Steuerungsgrössen zu treffen. Zudem könnten bisweilen die Unternehmen wegen des Aufwands die Aktualität der Daten nicht mehr sicherstellen.

7.10 Option 10: Strategiekonformes Eigentum oder Monetarisierung

Option 10: Immobilien im Eigentum zu halten, zu veräussern oder auszulagern sind gravierende unternehmerische Entscheidungen. Diese leiten sich von der Unternehmensstrategie und der finanziellen Perspektive des Unternehmens ab. Es gibt keine allgemein gültige Empfehlung.

Notwendige Erfolgsfaktoren:

- vgl. Option 2: *Konzentration auf das Kerngeschäft*
- vgl. Option 4: *Verzahnung der Strategien*
- vgl. Option 8: *Flexibilisierung des Portfolios*
- Unternehmenskultur, gelebte Unternehmenswerte
- Rechtzeitige und transparente Entscheidungsfindung, auf nachvollziehbaren Grundlagen basierend

Beschreibung: Bei den im Jahr 2008 in einer Studie von Ernst & Young[69] befragten mittelständischen Unternehmen in Deutschland betrug bei fast der Hälfte der Unternehmen die Eigentumsquote mehr als 80%, im Durchschnitt lag sie bei 70%, was im internationalen Vergleich sehr hoch ist. Die Vergleichszahlen für die USA liegen bei etwa 30% und für Grossbritannien bei rund 40%. Solche Quoten erreichten nur 18% der befragten deutschen mittelständischen Unternehmen. Für das **Festhalten am Immobilieneigentum** wurden folgende Gründe angeführt:

- Unabhängigkeit von Dritten (64%)
- Geheimhaltung interner Prozesse, Kosten und Qualitätsmanagement (28%)
- Vermeiden von Kostennachteilen (28%)
- Keine Erfahrungen mit der Desinvestition von Immobilien (26%)
- Vermeiden von Qualitätsnachteilen (24%).

[69] Angaben aus Pfnür, A. et al (2008) in „Betriebliches Immobilienmanagement im Mittelstand", Ernst & Young Real Estate GmbH und der Technischen Universität Darmstadt, S. 7

Die Teilnehmer derselben Studie nannten auch die grössten Vorteile von **Mietlösungen**:

- Vermeidung von Kapitalbindung (66%)
- Erhöhung der Flexibilität (60%)
- Senkung bzw. Vermeidung von Overheadkosten (26%).

Der zur Veräusserung von Immobilien verwendete Begriff der **Monetarisierung** beschreibt den Prozess der Umwandlung von illiquiden Vermögensgegenständen in Geld bzw. Kaufkraft. Mit diesem Konzept verbinden sich die folgenden Zielsetzungen (vgl. Abb. 21):

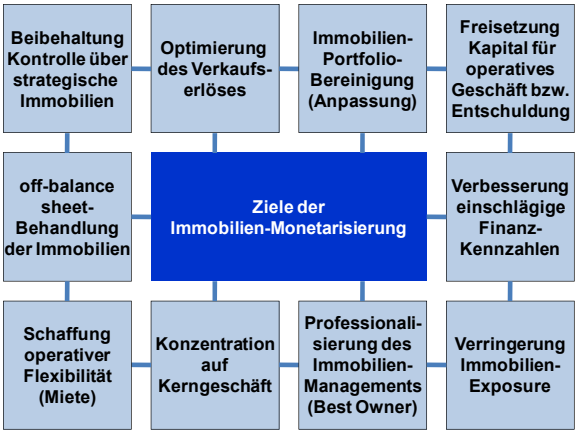


Abbildung 21: Ziele der Monetarisierung von Immobilien[70]

Im Vordergrund steht die Trennung von Nutzung und Eigentum bei gleichzeitiger Sicherung des Zugriffs auf strategisch bedeutsame, dauerhaft betriebsnotwendige Immobilien. Durch den Verkauf und das gleichzeitige Eingehen eines langfristigen Mietvertrags (Sale and Rent Back) wird der Veräusserungserlös maximiert.[71]

Zudem können in Abhängigkeit der in Frage kommenden Transaktionsformen auch spezifische Immobilienrisiken (wie Eigentümer- und Betreiberrisiken) ausgelagert werden. Bei Transaktionsgeschäften empfiehlt sich die Durchführung einer Due Diligence.

Der kurzfristige Liquiditätszufluss durch Verkauf wird z.B. verwendet für:

- Rückzahlung von Fremdkapital oder anderen Forderungen
- Reinvestition in das Kerngeschäft, z.B. Forschung und Entwicklung, Investitionen in die Effizienz (Synergien und Rationalisierungen) oder in bessere Technologien
- Akquisitionen (Übernahmen).

Die Monetarisierung erlaubt Bilanzanpassungen mit z.B. folgenden Effekten:

- Verbesserung der Kapitalausstattung und der Kennzahlen des Benchmarking
- Verkleinerung der Bilanzsumme (Bilanzkürzung)
- Vergrösserung der Kernkapitalquote (Anteil des EK an Bilanzsumme in %)
- Steigerung der Eigenkapitalrentabilität.

---

[70] ergänzte Abbildung, Quelle: Vorlesungsunterlagen Prof. Vollrath, CREM, 20.03.2009

[71] höherer Erlös durch gleichzeitiges Eingehen eines langfristigen Mietvertrags:
cap rate (Anfangsredite) = Mieterlös / Kaufpreis [%]

Aus **Sicht der Unternehmensstrategie** sind die Bedeutung der Immobilien für das Kerngeschäft, die dauerhafte Standortbindung bzw. –Sicherung sowie die Flexibilität im Umgang mit dem Immobilienbestand relevante Faktoren. Für die Beurteilung aus der finanziellen Perspektive stellen sich Fragen nach der optimalen Finanzierung, d.h. der Abwägung zwischen Eigen- und Fremdkapital und der langfristigen Kostenfolgen. Dabei bestehen oftmals Informationsdefizite wie die fehlenden Kenntnisse der Marktwerte, der stillen Reserven, der massgeblichen Werttreiber sowie der steuerlichen Optimierung der Transaktionen.[72]

Validierung: Währendem die Veräusserung von nicht betriebsnotwendigen Objekten praktisch unbestritten war, zeigten sich in den Expertengesprächen divergierende Meinungen zur Monetarisierung von betriebsnotwendigen Immobilien. Sahen die Vertreter der Wissenschaft und der Unternehmensberatung letztlich Chancen in dieser Option, lehnten die Vertreter von Non-Property Companies diese mehrheitlich ab. Die Eigentumsfrage wurde direkt mit der Frage der Flexibilität verknüpft (vgl. Option 8: *Flexibilisierung des Portfolios*). Die Gesprächspartner gingen meist davon aus, dass die Unabhängigkeit von Dritten (= Eigentum) den höchsten Grad an Flexibilität mit sich bringt. Dies wurde u.a. mit kürzeren Zeitdauern zur Veräusserung von nicht mehr benötigten Objekten gegenüber langer Mietvertragslaufzeiten begründet und widerspricht damit den Einschätzungen in obengenannter Studie in Deutschland. Mehrfach genannt wurde auch der Effekt der Synergien mit dem Kerngeschäft, da dieses bei der Fremdkapitalbeschaffung wegen des „Tafelsilbers“ der Immobilienwerte von besseren Konditionen profitieren könne (als Haftungssubstrat bzw. Pfandsicherheit). Zudem würden „gestresste“ Veräusserungen in Krisenzeiten zu schlechten Erlösen und zu nachteiligen Signalen des Unternehmens an die Kunden, Banken, Konkurrenten etc. führen.

Breite Zustimmung fand in den Expertengesprächen der Ansatz des Best Owner-Prinzips, wonach die individuellen Fähigkeiten des Eigentümers, seine Strategie und seine Kultur massgebend sind, ob er der Immobilie einen Mehrwert hinzuzufügen kann. Die Beantwortung dieser Frage, und nicht nur monetäre Aspekte, sollten entscheiden, ob eine Liegenschaft oder ein Portfolio von Vorteil dem Eigentum zugeführt oder aus diesem entlassen wird.

[72] PWC (2008): „Kennen Sie den Wert Ihrer Immobilien?“, S. 7

7.11 Option 11: Supportprozess CREM als Kernprozess verstehen

Option 11: CREM ist ein Supportprozess, der in einer professionalisierten Ausgestaltung über eigene Kern-, Management- und Supportprozesse verfügt.

Notwendige Erfolgsfaktoren:

- Ergebnis- und Kundenorientierung der CREM-Organisation und -Führung
- Struktur und Organisation auf Strategie und Zielerreichung ausgerichtet
- Ausrichtung des Steuerungssystems auf identifizierte Hebel des Managements
- Messung der erreichten Ergebnisse
- Qualität der Prozesse und Effizienz der Prozesserbringung

Beschreibung: CREM ist grundsätzlich ein Supportprozess des Kerngeschäfts (auf Ebene Gesamtunternehmen, vgl. Abb. 22). Dieser Supportprozess selbst wird zunehmend professionalisiert. Für die Ausgestaltung des CREM hat dies zur Folge, dass eine **Prozessorganisation** mit eigenen Kernprozessen und Anforderungen an eigene Management- und Supportprozesse gebildet wird. Der Bedarf nach einer Prozessorganisation ist primär unabhängig von der Frage, wer die Funktionen der Prozesse sicherstellt (Leistungserbringung Inhouse/Outsourcing/Outtasking).

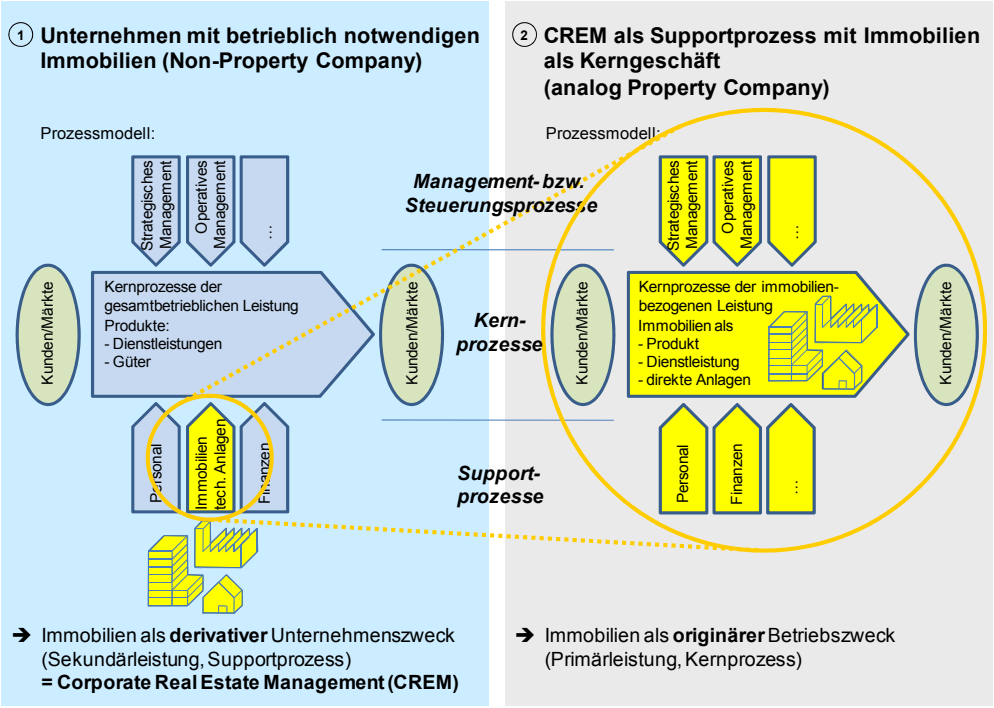


Abbildung 22: Professionalisierung des CREM führt zu Kernprozessen mit eigenen Management- und Supportprozessen[73]

[73] eigene Darstellung

Validierung: Bei Unternehmen, die ihre CREM-Organisation bereits als Dienstleistungsbereich zentral organisiert haben, wurde diese Option in vielen Fällen umgesetzt. Auch bei dezentralen Immobilienzuständigkeiten kann diese Option zum Tragen kommen. Die Expertengespräche zeigten den starken Bezug zur Option 3: *CREM ausgerichtet auf die Zielerreichung der Kunden*. Bei einer Prozessorganisation wie in Abbildung 22 dargestellt, fände gezielt eine starke Ausrichtung auf den Kunden statt. Dies sei auch im Hinblick auf die *Konkurrenzfähige Performance des CREM* (vgl. Option 5) wichtig, um der Gefahr zu begegnen, dass das CREM für sich isoliert in seiner Organisation und Performance optimiert und dabei das Zusammenspiel mit den Strategischen Geschäftseinheiten (SGE) vernachlässigt wird.

7.12 Option 12: Geeignete Anreizsysteme

Option 12:	Leitende, Führungsverantwortliche und Mitarbeitende sowie Beauftragte werden nur durch umsichtig gesetzte Ziele und Anreize zu erwünschten nachhaltigen Spitzenleistungen motiviert. Ungeeignete Ziele und Anreize führen zu unerwünschtem Verhalten und schaden dem Unternehmen.

Notwendige Erfolgsfaktoren:

- Unternehmenskultur, gelebte Unternehmenswerte
- Führung und Zielkonsequenz bei Strategiefindung, -formulierung und -umsetzung
- Zieldefinition und –vereinbarung mit Fokus Gesamtunternehmen
- Option 5: *Konkurrenzfähige Performance des CREM*
- Messung der erreichten Ergebnisse, als Führungsinformation auf Steuerung ausgerichtet, konsolidiert und verdichtet

Beschreibung: Ziele sind zugleich Orientierung und Motivation. Mit Anreizen wird Einfluss auf das Verhalten des Anreizempfängers genommen. Und Anreize wirken, wie das Ergebnis einer entsprechenden Untersuchung lautete:
Do rewards motivate people? Absolutely. They motivate people to get rewards.[74]

In der Praxis zeigen sich **generell** bei Anreizsystemen zwei Problemfelder:

1. Probleme der Zieldefinition
   - Einfache Messbarkeit als Versuchung, rein quantitative, fundamentale finanzielle Ergebnisse zu Zielen zu erklären (z.B. Gewinn, Umsatz) unter Ausserachtlassung menschlicher, gesellschaftlicher und organisatorischer Aspekte oder Marktgegebenheiten

[74] Kohn, A. (1993): "Why Incentive Plans Cannot Work", Harvard Business Review, S. 7

- Vereinbarung von Massnahmen (z.B. Senken der Fixkosten durch Personalabbau) anstelle von Zielsetzungen (nachhaltige Cash Flows zur Zukunftssicherung)
- Kurzfristige Erreichbarkeit der Ziele bzw. Umsetzbarkeit von Massnahmen anstelle von langfristig orientierten, existenziellen Zielsetzungen
- Die Setzer von Anreizen sind unter Umständen selbst nur an wenigen, meist monetären Zielen interessiert (z.B. Gewinn).

2. Probleme der Zielerreichung:
   - Inkaufnahme höherer/hoher Risiken
   - Einseitige Optimierungen zur Ausschöpfung der Anreize
   - Versuchung der Einflussnahme auf Messung des Erreichten, „Glättung“ von Ergebnisdaten bis hin zur Manipulation.

Trotz dieser ernüchternden Feststellungen in der Praxis können Anreizsysteme beim Streben nach Business Excellence zielführend sein:
“Es wird wieder die Zeit kommen, in der das Management nicht nur nach dem Return on Investment, sondern nach den Voraussetzungen, den Strategien und Innovationen beurteilt wird, welche die langfristige Existenz des Unternehmens gewährleisten, Investitionen, Dividenden und Arbeitsplätze sichern sowie durch die Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen neue Arbeitsplätze schaffen.”[75]

Diese Einschätzung lässt sich auf den **Immobilienbereich** zur Erreichung von Zielen des Gesamtunternehmens übertragen. Das Management des CREM kann strategiekonformen Anreizen unterliegen, um
- die Erfolgs- und Wertschöpfungspotenziale der Immobilien im Sinne des Gesamtunternehmens auszunutzen, z.B. durch Projektentwicklungen,
- einen wirtschaftlichen Umgang mit den Ressourcen fördern,
- finanzielle Ziele ausgehend von der Finanzstrategie des Unternehmens zu erreichen, z.B. die Eigenkapitalrendite,
- die von der CREM-Organisation verursachten Kosten zu minimieren.

Ebenso kann das CREM solche Anreizsysteme auch für die Nutzer betreiben (z.B. Mietermodell auf der Grundlage von Markt- oder Kostenmieten, monetäre Anreize bei Standortkonzentrationen) oder den Nutzern zumindest die von ihnen verursachten Kosten transparent machen (z.B. über interne Kostenverrechnung) und diese in einem internen Benchmarking vergleichen.

[75] Deming, W.E. (1986): „Out Of Crisis“

Validierung: Die geführten Expertengespräche lassen keinen direkten Schluss auf Vor- und Nachteile bestehender Anreizsysteme im Immobilienmanagement zu. Hingegen bestätigt die Mehrheit der Gesprächspartner die Risiken falscher Anreizsysteme. Dies dürfte auch vor dem Hintergrund der aktuellen Weltwirtschaftskrise und der intensiv diskutierten Bonisysteme der Banken zu verstehen sein. Ein mehrfach genanntes Beispiel für Probleme mit monetären Anreizen im Immobilienbereich ist die Rückgabe nicht mehr benötigter, vom Nutzen oft eher unattraktiver und räumlich verteilter einzelner Mieteinheiten an die CREM-Organisation. Dies kann zu einer Fragmentierung der Belegung bei erschwerter Vermietbarkeit führen.

7.13 Option 13: Nachhaltigkeit und Werthaltigkeit

Option 13:	Immobilienportfolios werden in ihrer Werthaltigkeit gestärkt, wenn sie für die Herausforderungen der Zukunft gewappnete Standorte und Objekte enthalten (Nachhaltigkeit im erweiterten Sinn).

Notwendige Erfolgsfaktoren:

- Kenntnis von Entwicklungen des Umfelds
- vgl. Option 14: *Risikoorientierte Planung*
- Auf Flexibilität ausgerichtete Gebäude-, Konstruktions- und Technikkonzepte
- Optimierung der Lebenszykluskosten
- Architektonische Qualität
- Angemessener Unterhalt durch Instandsetzung und Instandhaltung

Beschreibung: Nicht nur bestehende Immobilien im Bestand, sondern auch neu erstellte, moderne Bauten werden sich der Herausforderung der Zukunft, also dem Markt von morgen und übermorgen stellen müssen. Einige der „**Stressfaktoren**“, die die Immobilien und deren Wert zukünftig unter Druck setzen werden, sind bereits absehbar (vgl. Tab. 15):[76]

Dabei wird deutlich, dass die Herausforderungen sich nicht auf ökologische Fragen beschränken. Insbesondere die gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen spielen bei Immobilien eine erhebliche Rolle. Die Wirkungen dieser Entwicklungen auf die Gesellschaft und die Wirtschaft sind noch kaum abzuschätzen. Tatsache aber ist, dass diese Entwicklungen die Nachfragemärkte von heute und auch in erheblichem Umfang von morgen bestimmen. Objekte, die nicht gegen diese Stressfaktoren bestehen

[76] eigene Ausführung, veröffentlicht in Malama, P. (2009): „Nachhaltiges Anlegen in Immobilien“, S. 7f

können, werden es im Markt schwer haben und deren Marktwerte werden entsprechend unter Druck geraten.

Stressfaktoren	*Ausprägung*
Wirtschaftlicher Wandel	*von der Produktions- zur Wissensökonomie (entsprechend sinkender Bedarf an Produktionsflächen), Clusterbildung von Branchen, Verdrängung*
Konzentration auf Entwicklungszentren	*Metropolitanregionen, Verteilung der Baulandreserven, Verschärfung der Konkurrenz um geeignete Standorte*
Verkürzung der Produktlebenszyklen	*Schnellere Produktentwicklung und -vermarktung, damit Verkürzung der (geplanten) Nutzungsdauer von betriebsnotwendigen Immobilien, kürzere Mietdauer; notwendige Flexibilität durch Anpassbarkeit und Rückbaubarkeit*
Klimaerwärmung	*Zunahme der klimatischen Belastungen der Bauten durch Hitze, Wind, Wasser etc., Einfluss auf Behaglichkeit, notwendige Anpassung der Bau- und Konstruktionsweise sowie der Energiekonzepte*[77]*, steuerlicher und gesellschaftlicher Druck*
Regulation	*Verschärfung der Gesetzgebung hinsichtlich Energieverbrauch, Erdbebensicherheit, Brandschutz, Lärmschutz, Baubiologie*
Suburbanisierung und Reurbanisierung	*anhaltendes Wachstum der Agglomerationen, Rückkehr älterer Personen aus den Agglomerationen in die Stadt wegen Versorgungssicherheit*
Änderung der Lebensstile	*Zunahme Singlehaushalte und Alters-Wohngemeinschaften, Zunahme an Logistikdienstleistungen*

Tabelle 15: Beispiele für Stressfaktoren aufgrund absehbarer zukünftiger Entwicklungen[78]

Der Beitrag des CREM an eine nachhaltige Entwicklung ist somit nicht eine ideologische Idee, sondern ein individuelles **„Sich fit machen" für die Herausforderungen der Zukunft** (z.B. anhand der genannten „Stressfaktoren"). Damit soll die Werthaltigkeit von Investments gesichert werden, begleitet durch erwünschte gesellschaftliche Wirkungen wie z.B. die Senkung der Umweltbelastung. In erster Annäherung ist eine Immobilie dann nachhaltig, wenn sie den genannten Stressfaktoren standhalten kann.

Mögliche Vorteile dieser Option wären:

- Objekte an geeigneten und gut erschlossenen Standorten mit flexiblen baulichen und technischen Strukturen fördern einen vorteilhaften Nutzungsmix.
- Objekte mit eigener Identität und Wiedererkennung lassen sich einfacher am Markt positionieren.

[77] vgl. hierzu auch Bunner, C./Steinemann, U./Nipkow, J. (2008): „Bauen, wenn das Klima wärmer wird", Zürich

[78] eigene Darstellung, veröffentlicht in Malama, P. (2009): „Nachhaltiges Anlegen in Immobilien", S. 7

- Sichere Anlagen und gesundheitlich unbedenkliche Objekte schützen vor möglichen Haftungsansprüchen.
- Objekte mit reduziertem Betriebsenergieverbrauch sind kostengünstiger etc.

Validierung: Die Expertengespräche zeigen eine zunehmende „Zukunftsorientierung", die einige der oben genannten Entwicklungen berücksichtigt (primär Energieaspekte). Als wesentlich wurde eingestuft, dass der Markt entscheidet, ob Investitionen in entsprechende Qualitäten der Objekte auch honoriert werden. Ein Ansatz zur Bewertung von Immobilien unter ergänzenden Aspekten der Nachhaltigkeit ist z.B. der *Economic Sustainable Indicator (ESI)*[79], anhand dessen ein breiteres Abstützen von Investitionsentscheiden ermöglicht wird.

7.14 Option 14: Risikoorientierte Planung

Option 14:	Vom Erwerb, der Erstellung, dem Halten und dem Betrieb von Immobilien gehen Risiken aus. Diese sind im Zusammenhang mit dem Gesamtunternehmen zu verstehen und mit innovativen Instrumenten zu beurteilen.

Notwendige Erfolgsfaktoren:
- Identifikation der relevanten Stakeholder und ihrer Bedürfnisse und Erwartungen (Anspruchsgruppen)
- Immobilienspezifisches und betriebswirtschaftliches Wissen, Fähigkeit zu dessen Anwendung (Know-how) für den Aufbau von Leistungspotenzialen u.a. durch Portfolio-Management
- Sicherstellung des Informationsflusses, der notwendigen Informationsqualität und Anwendung von Instrumenten zur Informationsnutzung, so z.B. Umfeldanalysen und Nutzung alternativer Informationskanäle

Beschreibung: Immobilien und die mit ihnen verbundenen haustechnischen Anlagen stellen für die darin stattfindende Leistungserstellung des Kerngeschäfts ein Risiko dar. So können bei kurzzeitigem Totalausfall oder mangelhafter Verfügbarkeit notwendiger Funktionen (z.B. Stromversorgung, Kühlsysteme, Brandschutz) erhebliche Kollateralschäden für das Gesamtunternehmen entstehen (z.B. wenn deshalb der Wertpapierhandel einer Bank ausfällt oder Mitarbeitende und Anwohner in Mitleidenschaft gezogen werden). Aus diesem Blickwinkel betrachtet, erhält die

[79] entwickelt vom Center For Corporate Responsability And Sustainability (CCRS), Universität Zürich

Aufrechterhaltung der Schlüsselfunktionen des Kerngeschäfts und der Safety/Security durch das Immobilienmanagement eine hohe Bedeutung.

Zudem bilden Immobilien über einen langen Zeitraum wegen der Kapitalbindung und den Betriebskosten ein finanzielles Risiko. Dies kommt z.B. dann zum Tragen, wenn Objekte auf Planungen ausgerichtet werden (Belegung, Umbau, Neubau, neue Standorte), die sich später als mangelhaft oder falsch erweisen. Des Weiteren bestehen für den Eigentümer auf Grund der Gesetzgebung weitere Eigentümerrisiken (Werkeigentümer- und Betreiberhaftung).

Solche Risiken lassen sich nicht konventionell planen und bedürfen umfassender Betrachtungen. Den in Kap. 6.4 beschriebenen Mängeln konventioneller Planungen kann mit folgenden Alternativen begegnet werden:

- **Szenariotechnik** ist eine Methode der Strategischen Planung, die auf der Analyse möglicher Entwicklungen der Zukunft beruht. Die Szenariotechnik verfolgt etwa die Analyse von Extremszenarios (Best Case resp. Worst Case) oder besonders relevanter oder typischer Szenarios (Trendszenario).
- **Business Case** (Geschäftsszenario) ist die Darstellung und Abwägung der prognostizierten finanziellen und nicht-finanziellen, betriebswirtschaftlichen Konsequenzen einer Handlung oder Entscheidung.
- **Monte Carlo-Simulationen** dienen dem Durchspielen möglicher Risikosituationen anhand eines Modells des zu untersuchenden Unternehmens oder Geschäftsbereichs und der Bewertung der Wirkung dieser Risikosituationen auf die jeweilige Bilanz. Dabei kann es sich erweisen, dass von den Immobilien ausgehende, vermeintlich unbedeutende oder unerwartete Ereignisse gravierende Folgen für das Kerngeschäft haben können (expect the unexpected).
- **Business Continuity Management** (Betriebliches Kontinuitätsmanagement) bezeichnet die anhand eines Lebenszyklus-Modells entwickelten Konzepte, Planungen und Massnahmen zur Fortführung der Geschäftstätigkeit unter Krisenbedingungen oder zumindest unter unvorhersehbar erschwerten Bedingungen. Es besteht eine enge Verwandtschaft mit dem Risk Management.

<u>Validierung</u>: Im etablierten Risk Management auf Stufe Gesamtunternehmen findet die Szenariotechnik eine breitere Anwendung (oft zur Variation von Schadensausmass und Eintretenswahrscheinlichkeit). Gemäss den Expertengesprächen bestehen – trotz der Relevanz dieser Option – allerdings für das Immobilienmanagement bisher nur in bescheidenem Umfang Erfahrungen in der Anwendung einer risikoorientierten Planung wie oben beschrieben.

8 Beurteilung der Praxisrelevanz

8.1 Reaktion der Praxis auf die aktuelle Krise

In einer im Mai 2009 veröffentlichten Studie,[80] an der rund 400 der weltweit führenden Industrieunternehmen (Non-Property Companies) teilgenommen haben, wurden diese u.a. nach den eingeleiteten Massnahmen im Immobilienbereich befragt. Sie gaben folgende Schwerpunkte an:

- Zurückstellen von Investitionsprojekten (70%)
- Restrukturierung von Mietverträgen (60%)
- Erhöhung des Nutzungsgrades der belegten Flächen (58%)
- Nutzung vorzeitiger Ausstiegsmöglichkeiten aus Mietverträgen (48%)
- Reduktion oder Verschiebung von Instandhaltungsmassnahmen (47%)
- Auflegen spezieller Kostensenkungsprogramme (42%)
- Erwägen des Verkaufs des betrieblichen Immobilienvermögens (rund 30%).

Die genannten Massnahmen als Reaktion auf die Krise bestätigen die bereits in den Ausführungen zur Tabelle 2 gezogenen Folgerungen: Das Management der Immobilien bleibt auch in der Krise weitgehend reaktiv und passiv. Der überwiegende Teil der eingeleiteten Massnahmen beschränkt sich auf die Senkung von gegenwärtigen Ausgaben zur Stärkung der Cash Flow- und Liquiditäts-Situation und bewegt sich somit auf der operativen Ebene. Der Betrachtungsrahmen des Managements für Verbesserungen im Immobilienmanagement ist eng auf Lösungen im Facility Managements (Objektmanagement) beschränkt. Kostensenkungsmassnahmen mögen kurzfristige erwünschte Effekte haben, greifen aber hinsichtlich des anerkannten Potenzials des CREM zu kurz.

8.2 Beurteilung und Auswahl Strategischer Optionen

Der Ansatz auf der strategischen Ebene liegt in der Ausrichtung auf die in Kapitel 3.1 ausgeführte Kernaufgabe des CREM: die Leistung eines positiven **Wertbeitrags zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens** und insbesondere dessen Kerngeschäfts. Strategien werden gebildet, um diese in erfolgversprechende Massnahmen umzusetzen und sie in der Praxis anzuwenden.[81] Wie in Kap. 7 ausgeführt, dienen Strategische Optionen bzw. alternative Strategien den Unternehmen oder den eigenständig planenden Geschäftseinheiten – z.B. der CREM-Organisation –

[80] CoreNet Global (2009): „Der Einfluss der Wirtschaft auf die Immobilienbranche“, Pressemitteilung
[81] Ehrmann, H. (2002), S. 32

zur Ergänzung bzw. Anpassung ihrer Strategischen Planung. Im Vordergrund steht somit die Frage, in wieweit die Strategischen Optionen **für die derzeitige Situation, die erwartete Entwicklung des Unternehmens und seines Umfeldes einen positiven Beitrag** leisten.

Wieweit die in Kap. 7 aufgeführten Strategischen Optionen für den spezifischen Anwendungsfall des jeweiligen Unternehmens tauglich, d.h. praxisrelevant sind, ist durch eine systematische Analyse über die Wirkung der einzelnen Optionen zu beurteilen. Zur Beurteilung und Auswahl von Strategischen Optionen empfiehlt sich die Anwendung der folgenden Kriterien:

Kriterien	*Beschreibung und Teilkriterien*
Eignung	*Eignung für die internen und externen Verhältnisse, in denen das Unternehmen tätig ist* - *Ausnutzen der Chancen des externen Umfelds z.B. Marktentwicklung* - *Vermeiden oder Abschwächen der Risiken des externen Umfelds* - *Ausnutzen der Stärken und Kernkompetenzen des Unternehmens* - *Umgehen oder Reduzieren der Schwächen des Unternehmens* - *Berücksichtigung der kulturellen und politischen Situation im Sinne der Stellung des Unternehmens zu seinen Stakeholdern*
Akzeptanz	*Akzeptanz der Ergebnisse durch die Stakeholder* - *Erwartete Effekte auf die Unternehmensergebnisse (finanzielle Schlüsselergebnisse, mitarbeiter-, kunden- und gesellschaftsbezogene Ergebnisse)* - *Erwartete Effekte auf die Risiken (Break Even-Analyse, Sensitivitätsanalysen, Simulationen)* - *Erwartete Reaktionen der Stakeholder (und insbesondere der Shareholder)*
Machbarkeit	*Machbarkeit der praktischen Umsetzung insbesondere in Bezug auf Ressourcen und Fähigkeiten* - *Finanzielle Machbarkeit (ausreichende finanzielle Mittel für die Umsetzung: Mittelbedarf und Mittelherkunft)* - *Break-Even-Analyse (Erreichbarkeit und Zeitpunkt der Ergebnisziele, Risiken)* - *Ressourcenverfügbarkeit (alle zur Umsetzung notwendigen materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände, Kompetenzen und Fähigkeiten, deren Verfügbarkeit innerhalb des Unternehmens und der Bedarf zur Beschaffung oder Entwicklung)*

Tabelle 16: Kriterien zur Beurteilung der Praxisrelevanz von Strategischen Optionen[82]

[82] Extrakt erstellt aus Recklies, D. (2001): „Beurteilung und Auswahl strategischer Optionen“

8.3 Umsetzung der Strategischen Optionen

Wenn man Strategie vereinfacht als die Beschreibung des „Weges zum Ziel“ versteht, wird deutlich, dass vor der Ergänzung/Anpassung der CREM-Strategie das damit zu erreichende Ziel festgelegt werden muss. Ausgehend vom MIT-Modell der Entwicklungsstufen im CREM (vgl. Kap. 3.1) ist zu klären, auf welcher Stufe sich das Unternehmen derzeit befindet und welche Stufe das CREM auf welchem Entwicklungspfad erreichen soll.

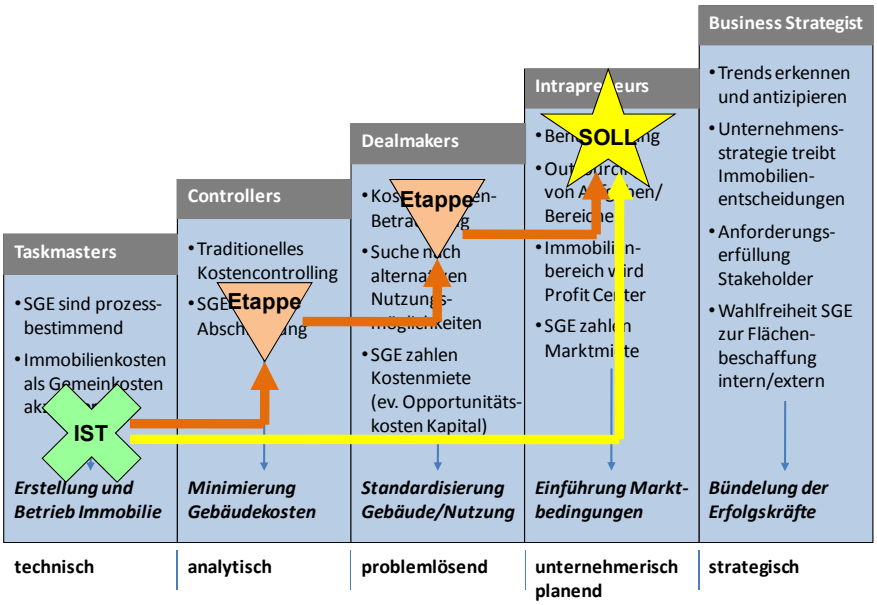


Abbildung 23: Mögliche Entwicklungspfade eines Unternehmens im CREM[83]

In der Krise fehlen wahrscheinlich vielen Unternehmen die finanziellen Mittel, die fachlichen Kompetenzen und die personellen Kapazitäten, um im CREM die erwünschten „Quantensprünge“ zu schaffen. Angesichts der Wirtschaftkrise dürfte es auch schwierig sein, die notwendige Akzeptanz für eine Professionalisierung des CREM in Verbindung mit einer umfassenden Reorganisation und Zentralisierung dieser Unternehmensfunktion zu erreichen. Neben der Variante der umfassenden einmaligen Anpassung als „Direttissima“ mit ihren eigenen Risiken (vgl. Abb. 23, gelber Pfad) empfiehlt sich als Alternative auch der Weg der kleineren Schritte. Dabei kann das Unternehmen etappenweise Verbesserungen hin zur Business Excellence erwirken. Dadurch werden konkrete Nutzensteigerungen für das Gesamtunternehmen, dessen Management und für die Geschäftseinheiten als Kunden rascher sichtbar, die Akzeptanz wird gesteigert und die Reorganisations-Risiken werden gesenkt.

[83] Quelle vgl. Abb. 6 (ergänzt)

9 Schlussfolgerungen

Unabhängig, wie lange die aktuelle Krise andauern wird, sie erwies sich als ernster und lang anhaltender als lange Zeit vermutet wurde. Und sie traf die Finanz- und Wirtschaftswelt sehr unvorbereitet. Unternehmen sind deshalb gut beraten, dies als Anlass zu nutzen, um strategische Entscheide derart zu fällen, dass sie den für ihre Tätigkeit selbst genutzten Immobilienbestand und dessen Management nachhaltig auf die Herausforderungen der Zukunft ausrichten („Sich fit machen"). Angesichts der Bedeutung des CREM für das Kerngeschäft der Unternehmen ist es ein negatives Zeichen, dass sich das Management gegenwärtig mehrheitlich auf kurzfristig realisierbare Kostensenkungen fokussiert und nur ein bescheidener Anteil der Unternehmen beabsichtigt, der Krise mit verstärkten Investitionen und Innovationen zu begegnen.

CREM ist ein komplexes, dynamisches System und verfügt über Zielkonflikte. Allein die Anzahl der Anspruchsgruppen, der Erfolgsfaktoren und der Wechselbeziehungen zeigt dies deutlich. Deshalb hat jede modellhafte Betrachtung ihre Grenzen. Es liegt in der Natur der Sache, dass der Ersteller eines Modells von Generalisierungen und Annahmen ausgehen muss. Zwar ist auszuschliessen, dass die in dieser Masterthesis durchgeführten Analysen, die identifizierten Erfolgsfaktoren und die abgeleiteten Strategischen Optionen im konkreten Einzelfall einer Unternehmung unverändert anwendbar sind. Aber sie liefern für die Praxis nachvollziehbare und motivierende Antworten auf die dieser Masterthesis zu Grunde liegenden Kernfragen.

- Unternehmen können Spitzenleistungen im Management ihrer betrieblich notwendigen Immobilien erzielen.
- Damit können in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise notwendige Potenziale/Chancen für das Gesamtunternehmen erschlossen werden.
- Die untersuchten Ansätze wurden von der Praxis bestätigt.

Literaturverzeichnis

a. Verwendete Quellen:

Bunner, C./Steinemann, U./Nipkow, J. (2008): „Bauen, wenn das Klima wärmer wird“, Reihe Energieforschung, Zürich

CoreNet Global (2009): „Der Einfluss der Wirtschaft auf die Immobilienbranche“, Pressemitteilung vom 26. Mai 2009, Frankfurt am Main
http://centraleurope.corenetglobal.org/CORENETGLOBAL/CentralEurope/Home/ (30.07.2009)

CUREM (2004/2009): “Das Best Owner-Prinzip”, CUREM Center for Urban and Real Estate Management – Zurich, sowie Vorlesung A. Loepfe, 03.03.2009

Deming, W. E. (1986): “Out of the Crisis”, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Massachusetts

EFQM (2003): “Die Grundkonzepte der Excellence”, European Foundation for Quality Management, Brüssel

Ehrmann, H. (2002): Kompakt-Training Balanced Scorecard, 2. Auflage, Ludwigshafen

Homann, K./Schäfers, W. (2004): „Immobilien-Controlling“, in Schulte, K.-W./Schäfers, W. et al. „Handbuch Corporate Real Estate Management“, 2., aktualisierte und erw. Aufl., Köln

Honegger, J. (2008): “Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis – mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion”, 1. Aufl., Zürich

Joroff, M. et al. (1993): „Strategic management of the fifth resource: corporate real estate management“, in: Site Selection & Industrial Development, Vol. 38, Nr. 5, S. 14-19

Kaplan, R./Norton, D. (1996): “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Vol. 74, Nr. 1, S. 75-85, Boston

Kaufmann, C.A. (2003): „Entwicklung und Umsetzung von Strategien für das Management betrieblich genutzter Immobilien“, Dissertation, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich

Kohn, A. (1993): “Why Incentive Plans Cannot Work”, Harvard Business Review, Ausgabe September-Oktober 1993, Reprint 93506

Krüger, K./Muszalik, C./Rabe, A./Rebe, J. (2006): “Balanced Scorecard - angewandt an einem selbst gewählten Beispiel”, Fachhochschule Stralsund

Langhans, M. (2004): “Balanced Scorecard - Weg zur eigenen BSC”, Planconsult AG, Basel

Lindholm, A.L./Nenonen, S. (2006): “A conceptual framework of CREM performance measurement tools”, in Journal of Corporate Real Estate, Band 8, Nummer 3, Seiten 108-119

Malama, P. (2009): „Haus & Hof statt Bull & Bear - Nachhaltiges Anlegen in Immobilien“, Vortrag vom 24.04.2009, Interlaken

May, A./Eschenbaum, F./Breitenstein, O. (1998): "Projektentwicklung im CRE-Management: Leitfaden zur Ausschöpfung von Wertsteigerungs- und Kostensenkungspotentialen im Flächenmanagement", Heidelberg, New York

Pfnür, A./Hartmann, S./ Pärssinen,, M. (2008) in „Betriebliches Immobilien-management im Mittelstand”, Gemeinsamens Forschungsprojekt der Ernst & Young Real Estate GmbH und der Technischen Universität Darmstadt

PWC (2008): „Kennen Sie den Wert Ihrer Immobilien?“, Studie zu schweizerischen Unternehmen und ihren Betriebsliegenschaften, Corporate Finance Real Estate, PricewaterhouseCoopers, Zürich

Quetting, M. (2009). „Nachweis der Wert- und Funktionserhaltung bei den Immobilien des ETH-Bereichs“, Rat der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Rat), Zürich

Quetting, M. (2001): "Management grosser Immobilienbestände und komplexer Bauprojekte - Managen, Bewirtschaften oder eben doch nur Verwalten?“ in io Management Zeitschrift, Nummer 04/2001, Hrsg. Betriebswirtschaftliches Institut der ETH Zürich BWI, Zürich

Recklies, D. (2001): „Beurteilung und Auswahl strategischer Optionen“, Recklies Management Project GmbH, www.themanagement.de (20.07.2009)

Schäfers, W. et al. (2008): „Strategiebezogene Aspekte des Immobilienmanagements“ als Beitrag in Schulte, K.-W. (Hrsg.): „Immobilienökonomie Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. und überarbeitete Aufl., Köln

Schäfers, W. (2004): „Strategische Ausrichtung im Immobilien-Management“ in Schulte, K.-W./Schäfers, W. et al. „Handbuch Corporate Real Estate Management“, 2., aktualisierte und erw. Aufl., Köln

Scheucher, S. (2008): „Corporate Real Estate Management: Immobilien - Zielgruppen - Aufgaben - Tätigkeitsbereiche“, Saarbrücken

Schulte K.-W./Schäfers, W./Pöll, E./Amon, M. (2006): „Handbuch Immobilien-management der öffentlichen Hand“, 1. Aufl., Köln

Seilheimer, S. (2007): „Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand – Ziele, Nutzen und Vorgehen in der Praxis auf der Basis von Benchmarks“, Diss. Bergische Universität Wuppertal, 1. Aufl., Wiesbaden

Staub, P. (2008): „Was gut ist, muss besser werden“, Interview und Bericht in MQ Management und Qualität, Spezialausgabe ESPRIX 2008

Talib, N.N. (2008): „Der schwarze Schwan – Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse“, München

van der Heijden, K. (1997): “Scenarios, Strategies and the Strategy Process” zitiert in Recklies, D. (2001): „Arbeit mit Szenarien“, Recklies Management Project GmbH, www.themanagement.de/pdf/SZENARIO.PDF (20.07.2009)

Vollrath, J. (2009): „Corporate Real Estate Management“, Vorlesungsunterlagen CUREM, 20.03.2009

b. Weiterführende Quellen:

Dörner, D. (1992): “Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen”, Reinbeck bei Hamburg

Ernst & Young (2009): „Real Estate Trends - Trends am deutschen Investmentmarkt”, Ausgabe 31, Feb. 2009, Ernst & Young Real Estate GmbH, Eschborn/Frankfurt a. M.

Ernst & Young (2009): „Was Ihr Unternehmen jetzt tun muss – Neue Chancen in schwierigen Zeiten“, Ernst & Young Global Limited (EYGM) http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Neue_Chancen_in_schwierigen_Zeiten/$FILE/Studie_Neue_Chancen_2009.pdf (03.08.2009)

Gibson, V./Louargand, M. (2001): „The Workplace Portfolio as Contractual Arrangements“, in: The Agile Workplace: Supporting People and Their Work, Forschungsbericht, Gartner und Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts

Häubi, F. (2009): “Ein nützliches Normenwerk für FM”, in „Fachzeitschrift für Facility Management – in puncto”, Hrsg. Facility Management Schweiz, Zürich

Lindholm, A.L. (2008): “Identifying and Measuring the Success of CREM”, Dissertation, University of Technology, Helsinki

Pfnür, A. (2002): “Modernes Immobilienmanagement – Facility Management, Corporate Real Estate Management und Real Estate Investment Management, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York

Schulte, K.-W./Thomas, M. (2007): „Handbuch Immobilien-Portfoliomanagement“, Matthias Thomas (Hrsg.), Köln

Schulte, K.-W./Schäfers, W. (2004): „Handbuch Corporate Real Estate Management“, 2., aktualisierte und erw. Aufl., Köln

SIA (2005): „Finanzkennzahlen für Immobilien“, Dokumentation d0213, SIA Zürich

Schierenbeck, H./Eicher, M. (2006): „Rating-basiertes Controlling im Corporate Real Estate Management“, WWZ – Forschungsbericht 1/06, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel (WWZ), Basel

Staerkle, C. (2008): “Werte heben – Liegenschaftenkapital für das Kerngeschäft” in Immobilien-Beilage der „Finanz und Wirtschaft“, Nr. 5, Juni 2008, Zürich

Staub, P./ Peyinghaus, M. (2007): „Erfolgsfaktoren im Immobilienmanagement - Personalbedarf ermitteln“, in MQ Management und Qualität, Heft 9/2007, S. 25-27

UBS (2005a): „Unternehmenskrisen - Vermeidung oder erfolgreich überwinden“, UBS Outlook, Marketing Business Banking, Zürich

UBS (2005b): „Risikomanagement - Thesen zur risikobewussten Unternehmensführung“ UBS Outlook, Neuauflage 2005, UBS AG, Economic Information Center, Zürich

von Nell, J. (2008): „Grosses Potenzial bei Sale and Lease Back von Unternehmensimmobilien“, in: Ummen/Johns (Hrsg.), Immobilien Jahrbuch 2008, S. 130 ff., Verlag Immo Ideen GmbH, Berlin

Waibel, R./Käppeli, M. (2009): “Betriebswirtschaft für Führungskräfte: Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns“, 2., überarbeitete Auflage, Zürich

Anhang

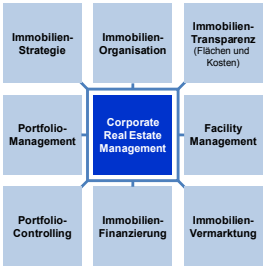
Anhang 1: Liste der durchgeführten Expertengespräche

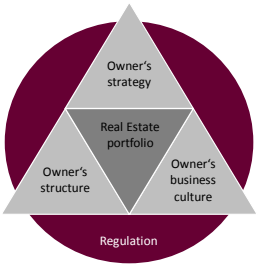
Anhang 2: Leitfaden Expertengespräche

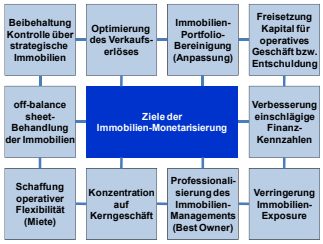
Anhang 1: Liste der durchgeführten Expertengespräche

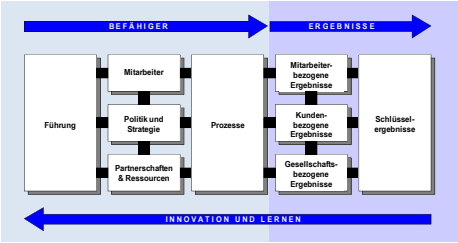
Gesprächspartner	*Firma*	*Themenschwerpunkte*	*Datum*
Unabhängige Experten			
Prof. Friedrich Häubi Management and Real Estate	Fachhochschule Bern, Burgdorf FH Consulting, Zürich	Professionalisierung, Bedarfsgerechtigkeit	22.06.2009
Dr. Peter Staub Geschäftsführer	pom+Consulting AG, Zürich	Business Excellence, Lernende Organisation	23.06.2009
Kurt Ritz MRICS Head Corporate Finance Real Estate	PricewaterhouseCoopers AG, Zürich	Finanzierung, Bilanzierung, Monetarisierung	07.05.2009
Robert Keller, alt Nationalrat, Präsident	bauenschweiz	Ablauforganisation, Partnerschaften	09.07.2009
Prof. Justus Vollrath Inhaber	Portfolio-Management-Beratung, Frankfurt am Main	Professionalisierung, Monetarisierung	04.08.2009
Urs Grieder Partner	Planconsult AG, Basel	Erfolgsfaktoren, Organisation	08.07.2009
Interessengemeinschaft privater, professioneller Bauherren IPB			
René Beeler Leiter Gebäudemanagement Gesamtbank, LDG	Zürcher Kantonalbank ZKB, Dübendorf	Erfolgsfaktoren, Risk Management, Organisation	01.07.2009
Kurt Michel Head Engineering Muttenz	Clariant International Ltd., Muttenz	Erfolgsfaktoren, Risk Management, Organisation	13.07.2009
Marcel Bachmann Change and Service	Novartis AG, Basel	Time to Market, Mietermodell Organisation	28.07.2009
weitere Non-Property Companies			
Toni J. Wicki Delegierter des VR und CEO (bis 31.05.2009)	RUAG Holding AG, Bern	Anforderungen aus Sicht Gesamt- Unternehmen	03.06.2009
Hans Rudolf Hauri MRICS Vorsitzender der GL	RUAG Real Estate AG, Bern	Professionalisierung, Strategie Business Excellence	03.06.2009
Andreas Brönnimann Leiter Immobilien	Schweizerische Post AG, Bern	Erfolgsfaktoren, Risk Management, Organisation	16.07.2009
Axel Lehmann Geschäftsführer	ABB Immobilien AG, Baden	Erfolgsfaktoren, Organisation	13.07.2009
Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren KBOB			
Maria Mohl Leiterin Immobilien	ETH-Rat, Zürich	Strategie Bauherrenkompetenz Architektur	10.07.2009
Bernard Matthey-Doret, Vize-Direktor	Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL), Bern	Bedarfsgerechtigkeit	10.08.2009 (Kurz- gespräch)

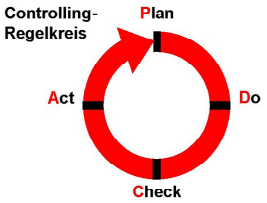
Anhang 2: Leitfaden Expertengespräche











Gesprächspartner: .....

.....

Datum/Ort: .....

Einführung:

- Gegenseitiges Kennlernen
- Ablauf Gespräch

Fragenkomplex:

A. Welches sind die aktuellen Herausforderungen in der Krisenzeit (Gesamtunternehmung)?
B. Welchen Beitrag kann CREM am Gesamterfolg Ihres Unternehmens leisten?
C. Welche Voraussetzungen braucht es dazu?
D. In welchem Verhältnis stehen Unternehmensstrategie und Immobilienstrategie?
E. Wo wären in CREM Innovationen möglich?
F. Wie kann in CREM Business Excellence erreicht werden?
G. Wie kann das Immobilienportfolio bedarfsgerecht ausgerichtet werden? (→Menge, Zeitpunkt, Qualität, Kosten, Ertrag)
H. Wie können Sie Ihre Kapazitäten anpassen (Über-/Unterkapazitäten →atmendes Portfolio)?
I. Wie stehen Organisation und Leistungstiefe zum Eigentum an den selbst genutzten Immobilien?
J. Chancen und Risiken eines Outsourcing bzw. Outtasking?
K. Chancen und Risiken der Monetarisierung?
L. Brauchen Betriebsimmobilien ein Risk Management oder sind Immobilien Teil eines Risk Managements des Gesamtunternehmens?
M. Welche Vertiefung beim Thema CREM hätte für Sie die grösste Relevanz in der Praxis?

Hinweise:

Best Practices / .....
evt. Gesprächspartner .....
Literatur .....

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

"In Search Of Excellence In Corporate Real Estate Management -
Spitzenleistungen im Management betrieblicher Immobilien
als Chance in der Krise"

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Bennwil / Zürich, den 14. August 2009

Michael Quetting

Personalien

Michael Quetting

1967 in Basel geboren

Ausbildung: 1983-87 Konstrukteur
1987-90 Studium zum Dipl. Betriebsingenieur FH an Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel
2002 Ausbildung zum Assessor EFQM für Business Excellence am TQM-Forum Schweiz, Luzern
seit 2008 Studium zum Master of Science in Real Estate Management beim Center for Urban & Real Estate Management – Zurich (CUREM)

Anstellungen: 1987 Stöcklin Logistics, Dornach (Konstrukteur)
1991-92 Unternehmensberater (Junior Consultant) bei Organisation Zoller AG, Beratende Ingenieure und Ökonomen, Horgen und Schwerzenbach ZH
1992-1998 Projektleiter/Consultant bei PLANCONSULT AG, Unternehmensberatung, Basel
seit 1999 beim Rat der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Rat), davon seit 2005 als Stv. Leiter Immobilien