



## Organisationsmodelle für den Aufbau eines internationalen Immobilienmanagements

Vortrag im Rahmen der METIS-Fachtagung  
*„Internationales Management eigengenutzter  
Immobilienportfolien bei Finanzinstituten“*

München, den 21. Oktober 2010

# Die Entwicklung professioneller CREM-Strukturen verläuft in Stufen, wobei der aktuelle Entwicklungsstand bei Finanzinstituten im Einzelfall erheblich variiert

## Entwicklungsstufen\* im CREM

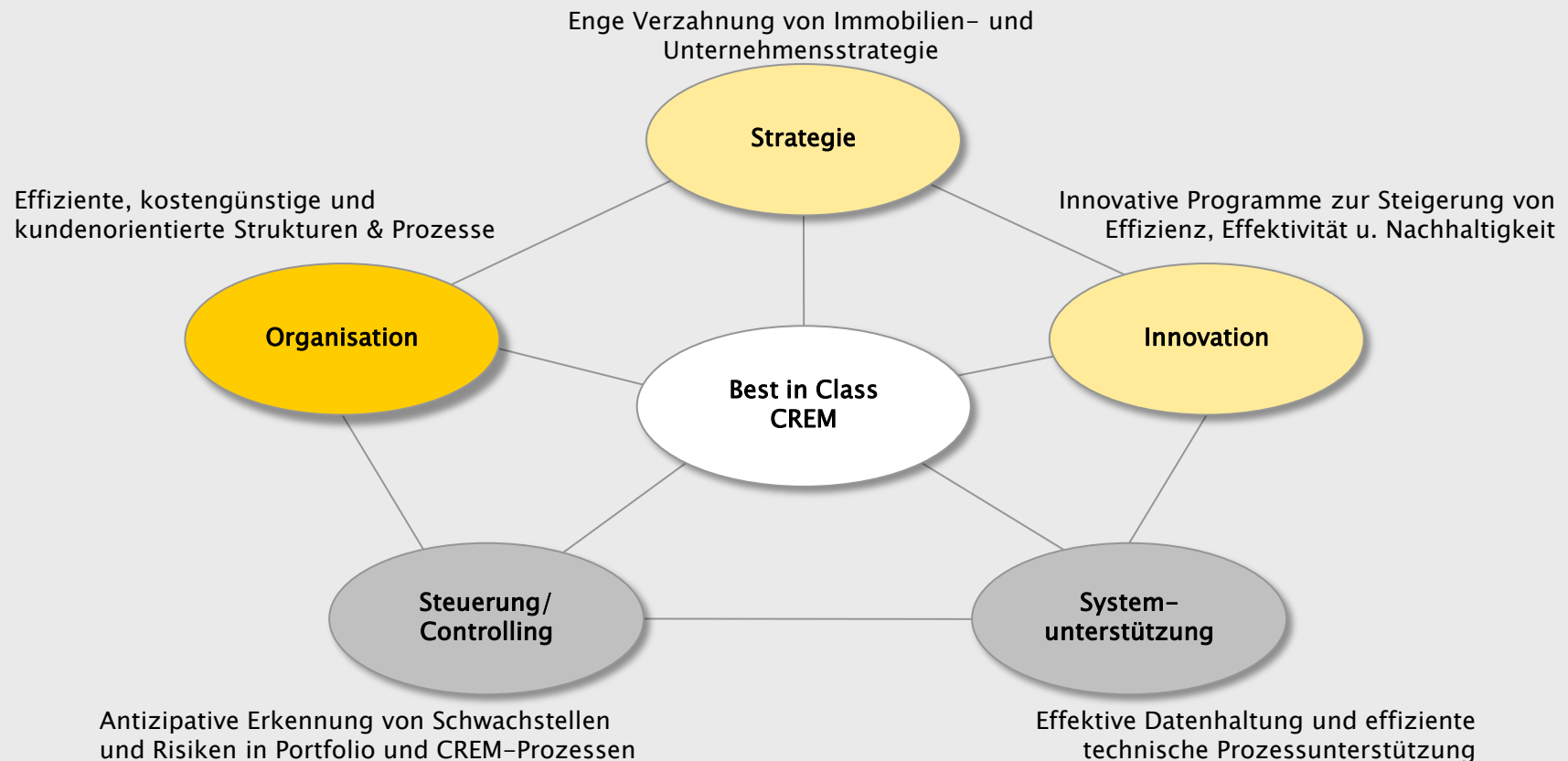
*„Kontinuierliche Verbesserung ist besser als hinaus geschobene Perfektion“  
Mark Twain*



\*Nach Michael L. Joroff 1993

## Fünf „Stellschrauben“ entscheiden über den erfolgreichen Aufbau eines internationalen „Best in Class“ Corporate Real Estate Management (CREM)

### Zielbild einer modernen CREM-Organisation



## Dabei müssen zahlreiche Herausforderungen bewältigt werden, die im internationalen Umfeld an Komplexität noch zunehmen

### Herausforderungen beim Aufbau von CREM

- Unzureichende Datentransparenz
- Fehlende Standardisierung von Kosten und Daten
- Fehlende interne und externe Vergleiche (Benchmarking)
- Schwierige Bewertung von Kosten- und Flächeneffizienz
- Funktionale Aufbauorganisation statt prozessorientierter Struktur
- Zahlreiche Schnittstellen
- Unzureichende Positionierung der CREM-Einheit im Unternehmen
- Suboptimale Anordnung von Aufgabe, Zuständigkeit und Kompetenz (Zentralisierung/Dezentralisierung)
- ...

### ... und zusätzlich im internationalen Umfeld

- Fehlende Marktkenntnis, -zugang vor Ort
- Kulturelle und sprachliche Unterschiede
- Unterschiedliche Marktpraktiken
- Unzureichende Durchgriffsmöglichkeiten (Positionierung der internationalen CREM-Einheit im Unternehmen)
- Aufteilung von Aufgabe, Zuständigkeit und Kompetenz zwischen HQ und Region/Land (Zentralisierung/Dezentralisierung)
- ...



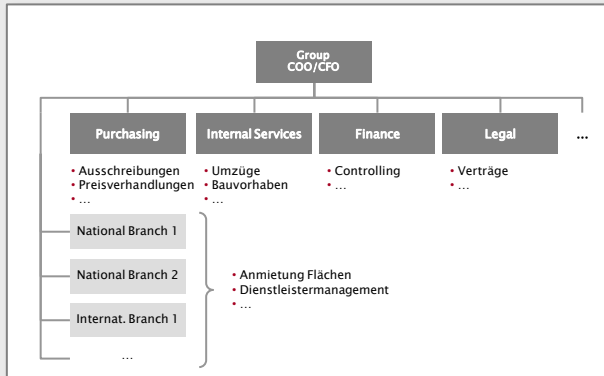
Der Umgang mit diesen Herausforderungen erfolgt je nach Unternehmen verschieden, ein „one size fits it all-Organisationsmodell“ gibt es in der Praxis nicht



# Die aktuellen Organisationsformen internationaler CREM-Einheiten weisen höchst unterschiedliche Gestaltungsformen auf

## Bestehende CREM-Organisationsmodelle

### Fehlende CREM-Einheit (nat./int.)

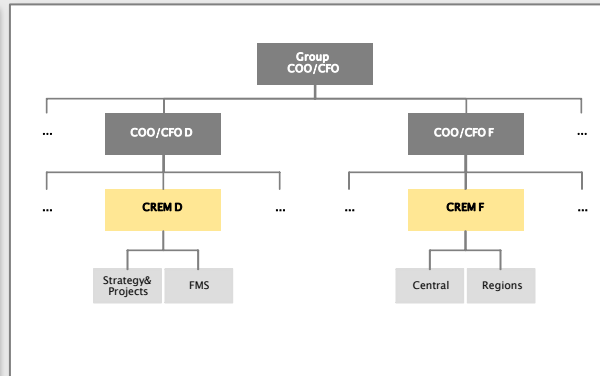


- Bisher bewährte Struktur
- Hohe Akzeptanz vor Ort
- Ausgeprägte Nutzerorientierung



- Keine Transparenz
- Keine (portfolioweite) Steuerung von Qualität, Kosten und Flächen
- Keine einheitlichen Standards
- Keine Aufgaben-, Know-how-Bündelung

### Regional fragmentiertes CREM

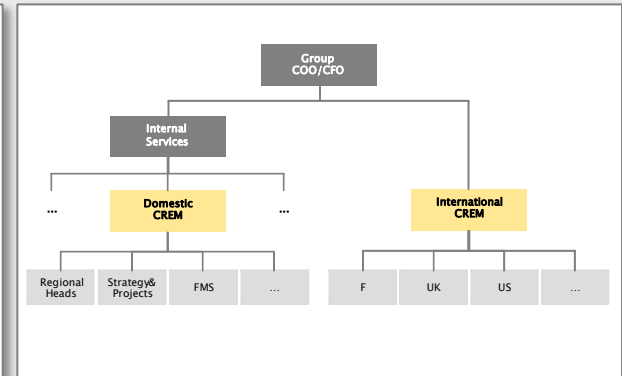


- „Eingeschwungener Zustand“, bewährt und akzeptiert
- Ausgeprägte Berücksichtigung der Nutzerinteressen



- Fehlende Transparenz auf der Corporate Ebene
- Eingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten
- Kein Wissenstransfer
- Funktionale Überschneidungen
- Ineffizienz und Kosten

### International gebündeltes CREM



- International gebündelte CREM-Funktionen
- Verbesserte Steuerung des internationalen Portfolios



- Interessenkonflikte und fehlender Durchgriff
- Keine unternehmensweit einheitliche Steuerung
- Fehlender Wissenstransfer
- Funktionale Überschneidungen



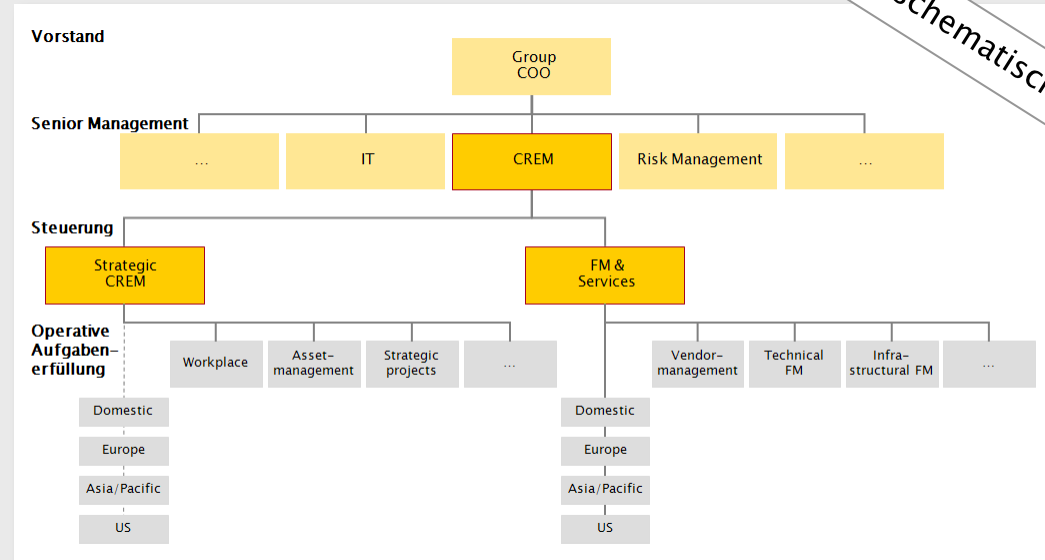
# Aus der Vielfalt aufbauorganisatorischer Formen in der Praxis lassen sich einige Erfolgsfaktoren für die Gestaltung der internationalen CREM-Funktion ableiten

## CREM Aufbauorganisation

### Wesentliche Organisationsprinzipien

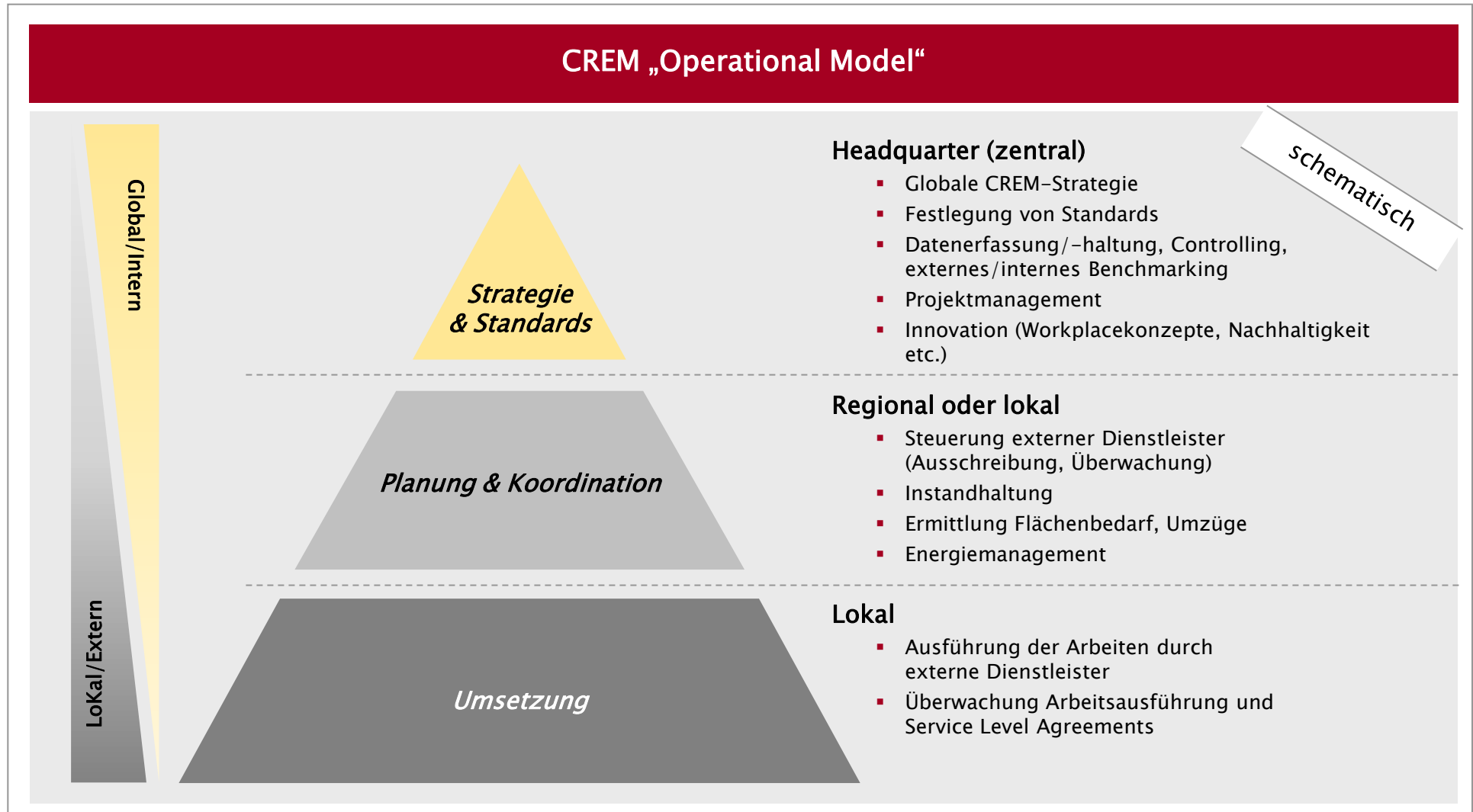
- Direkte Anbindung an das Top-Management
- Abdeckung der gesamten Immobilienwertschöpfungskette
- Prozessorientierte Ausrichtung
- Berücksichtigung von Nutzer- und Stakeholderinteressen
- Angemessene Balance zwischen zentraler Bündelung strategischer Aufgaben und Berücksichtigung lokaler Anforderungen
- Klare Zuordnung von Kompetenzen und Entscheidungsverantwortung, Vermeidung von Schnittstellen
- Customer Relationship Management

### Best-Practice-Organisationsmodelle





# Moderne internationale CREM Organisationen kombinieren strategische und operative Aufgaben über alle nationalen und internationalen Standorte hinweg

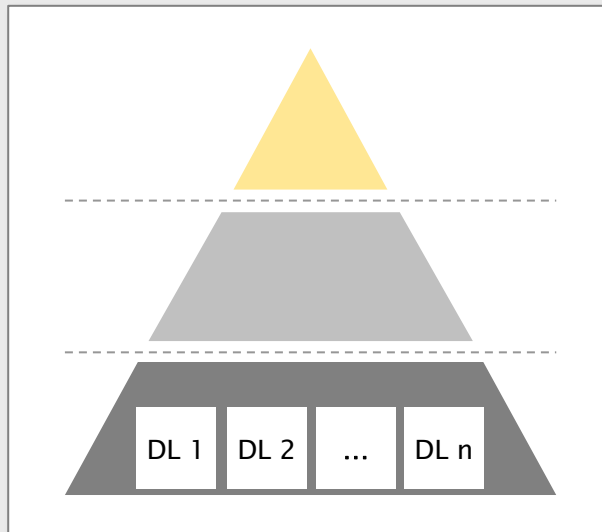




## Für die Wahrnehmung der operativen CREM–Aufgaben bestehen verschiedene Modelle von der eigenen Ausführung bis hin zur vollständigen Fremdvergabe

### Bestehende CREM Operational Models

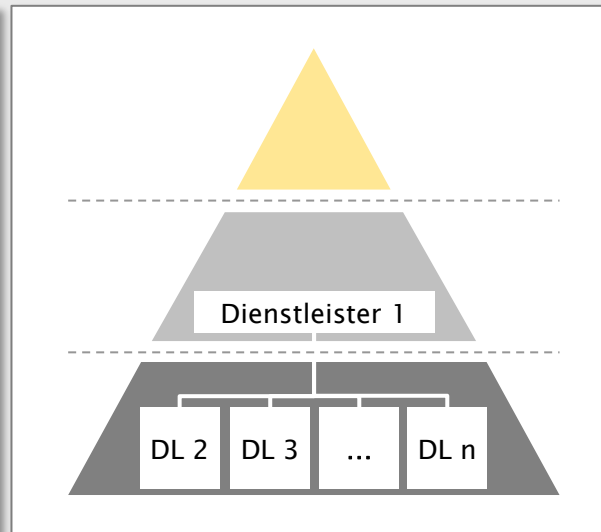
#### „Einzelvergabe“



- Auswahl und Steuerung von externen Dienstleistern durch interne Einheit
- Wahrnehmung von Aufgaben durch das Unternehmen selbst

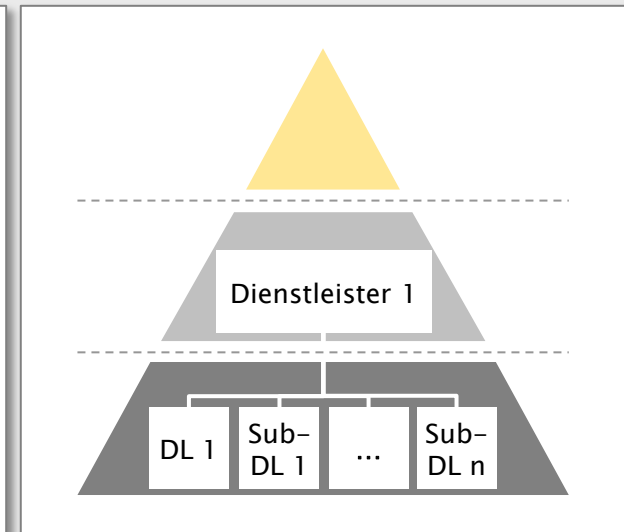
Interner Personalaufwand

#### „Management“ Modell



- Ausschreibung, Vergabe und Überwachung von Arbeiten durch externen Dienstleister
- Steuerung der externen Dienstleister durch unternehmensinterne Einheit

#### „Full Service“ Modell



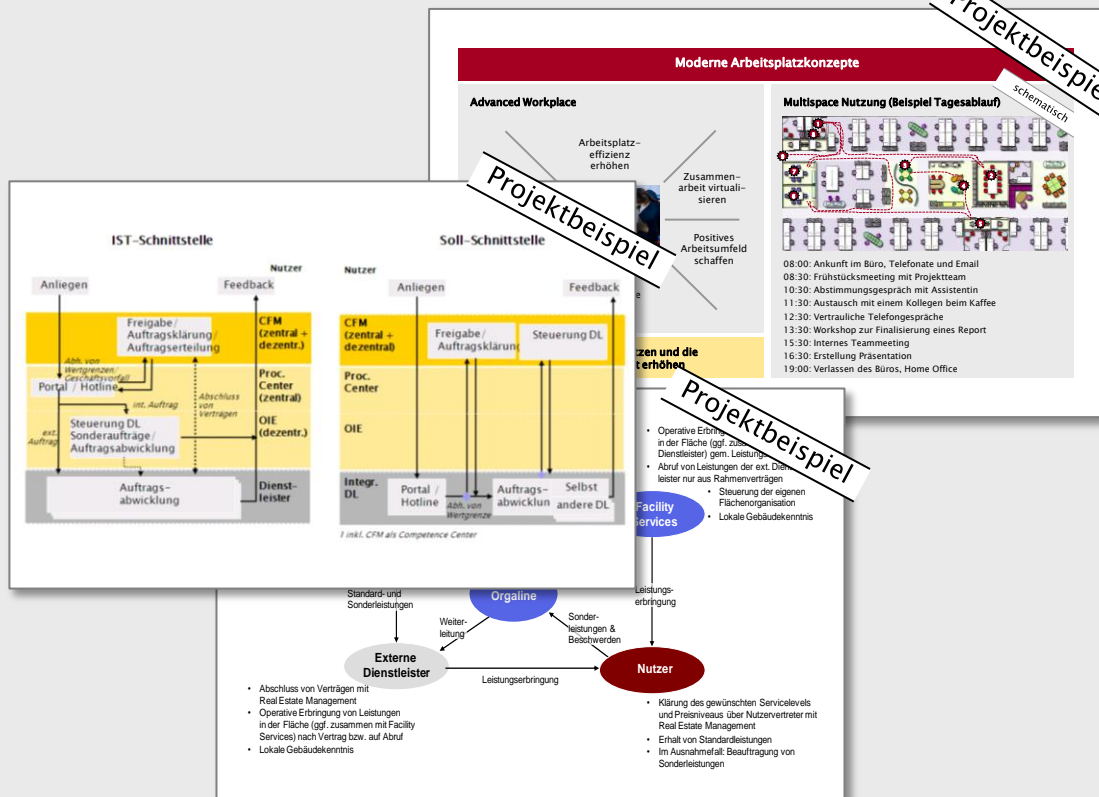
- Ausschreibung, Vergabe und Überwachung der Arbeiten sowie
- Steuerung der Sub-Dienstleister durch externen Dienstleister

Qualifikation & Komplexität



# Neben der Entwicklung einer geeigneten Aufbauorganisation gilt es auch, die zukünftigen CREM-Kernprozesse detailliert zu beschreiben

## CREM Prozessorganisation



### Zentrale Anforderungen

- Detaillierte Beschreibung der Zielorganisation und Schnittstellen
- Definition der Schlüsselpositionen, -rollen, Verantwortlichkeiten (Arbeitsplatzbeschreibungen)
- Festlegung von Qualifikationen und Mitarbeiterkapazitäten, Entwicklung Karrierepfad
- Bereichsübergreifende, umfassende Einbindung von anderen Unternehmensfunktionen (IT, HR, Legal, Finance etc.)



# Eine internationale CREM-Strategie wird aus der Immobilienstrategie abgeleitet und berücksichtigt organisations- und mitarbeiterbezogene Dimensionen

## Beispiel: Globale CREM-Strategie

### Stärkung der Marke

- Konsistenz von Unternehmensstrategie, -werten und -kultur mit CREM
- Reflektion der Corporate Identity in Corporate Architecture-Standards
- Attraktivität als Arbeitgeber für junge Talente

### Effiziente Organisation

- Optimierung der Immobilienkosten und effektiver Kapitaleinsatz
- Bündelung externer Dienstleistungen
- Kundenorientierte Prozessorganisation
- Identifikation und Monitoring von Immobilienrisiken

### Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter

- Vorhalten attraktiver Karriere- und Entwicklungspfade
- Förderung innovativer Arbeitsplatzkonzepte
- Schnittstellenübergreifende Einbeziehung von HR und IT

### Klare geographische Ausrichtung

- Entwicklung strategischer Flächenkonzepte
- Flexible, schnelle, bedarfsgerechte Bereitstellung von Flächen
- Dienstleistungen zur Unterstützung der Flächenauswahl



### Ziele

- |                      |                         |                   |                                |
|----------------------|-------------------------|-------------------|--------------------------------|
| ▪ Flächeneffizienz : | -15% m <sup>2</sup> /MA | ▪ Nachhaltigkeit: | -70% CO <sub>2</sub> -Ausstoß  |
| ▪ Kosteneffizienz:   | -10% EUR/m <sup>2</sup> | ▪ Effektivität:   | +10% Mitarbeiter-Zufriedenheit |

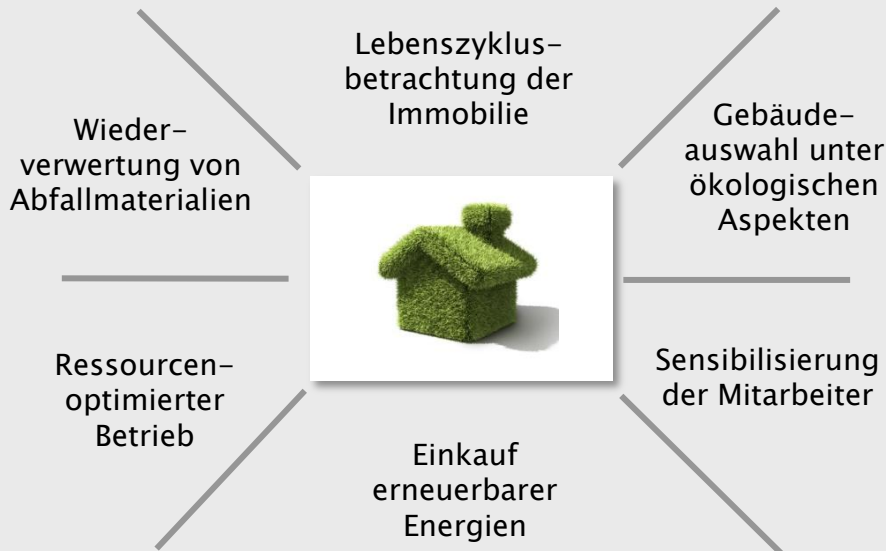


# Mit innovativen Maßnahmen kann beispielsweise die Nachhaltigkeit von Gebäuden über den gesamten Lebenszyklus signifikant erhöht werden

## Nachhaltigkeitskonzepte

Projektbeispiel

### Green Building



**Erhöhung der Ressourceneffizienz der Gebäude über den gesamten Lebenszyklus hinweg**

### Beispiel Deutsche Bank: Projekt „Greentowers“



**Materialeinsatz**  
Recycling: 98%



**Heizenergie**  
Reduzierung: 67%



**Stromverbrauch**  
Reduzierung: 55%



**Wasser**  
Reduzierung: 74%



**CO<sub>2</sub>-Emissionen**  
Reduzierung: 89%\*



**Nutzungsquote**  
Erhöhung: 20%

\*Bezogen auf die Primärenergie



## Aus unserer Erfahrung lassen sich durch eine zentrale internationale CREM-Organisation mittelfristig signifikante Verbesserungspotenziale realisieren

Projektbeispiele

### Benefits (Auswahl)

- Steigerung der Effizienz
  - Kosteneffizienz 10–30%
  - Flächeneffizienz 10–30%
- Verbesserung der Effektivität
  - Steigerung der Arbeitsproduktivität 10–20%
  - Erhöhung der Nutzerzufriedenheit 10–90%
- Erhöhung der Nachhaltigkeit
  - Senkung Energie-/Wasserverbrauch 20–30%
  - Reduzierung CO<sub>2</sub>-Ausstoß 30–90%
- Reduktion der Komplexität und Erhöhung der Flexibilität für taktisches Wachstum
- Konsequente CI-Umsetzung und verbesserte „Brand Recognition“

### Erfolgsfaktoren

- Ableitung einer CREM-Strategie und CREM-Maßnahmenplanung aus der Unternehmensstrategie
- Ausrichtung der CREM-Organisation nach Prozessen/Funktionen und Kunden/Nutzern
- Enge Verzahnung von CREM, IT und HR Projektteams bei der Entwicklung neuer Arbeitsplatzkonzepte
- Reduzierung des Flächenverbrauchs als größter Hebel zur Steigerung der Nachhaltigkeit
- Implementierung von international einheitlichen Standards für Kosten- und Flächen-Daten
- Fokussierung auf inhaltliche Qualität der Steuerungsinformationen anstatt auf Tool-Auswahl
- Automatisierung von Reporting und Berichtswesen



**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

[www.metis-mc.com](http://www.metis-mc.com)

[www.crem-performance.com](http://www.crem-performance.com)