



# **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades

**„Bachelor of Arts“**

Im Studiengang

**Immobilienwirtschaft**

## **Die Arbeitswelt im Wandel – Auswirkungen auf die Büroimmobilie vor dem Hintergrund des CREM**

Eingereicht von: Jana Wetzel  
Matrikelnummer: 4056589  
Sommersemester 2016

Betreuer:

1. Herr Prof. Dr. Michael Kuhn
2. Herr Prof. Dr. Heribert Pauk

Datum der Abgabe: 16.06.2016

Die vorliegende Bachelorarbeit wurde bei der Drees & Sommer  
GmbH München angefertigt.

## INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen des betrieblichen Immobilienmanagements .....</b>	<b>3</b>
2.1 Begriffsdefinition .....	3
2.2 Einordnung in den Management Begriff .....	6
2.3 Ursprünge und Entwicklung .....	10
2.4 Status quo in Deutschland.....	11
<b>3 Notwendigkeit eines CREM.....</b>	<b>17</b>
3.1 Strategische Bedeutung .....	17
3.2 Kostenverursachung von Unternehmensimmobilien .....	18
3.3 Vermögensdimension von Unternehmensimmobilien .....	19
3.4 Umweltveränderungen als Herausforderung .....	20
<b>4 Mitarbeiterzufriedenheit - Herausforderung und Handlungsspielraum für das CREM.....</b>	<b>22</b>
4.1 Corporate Real Estate .....	26
4.1.1 Flächenmanagement .....	27
.4.1.1.1 Flächenbedarfsplanung .....	29
.4.1.1.2 Flächenbestandsplanung.....	32
.4.1.1.3 Flächenflexibilität .....	36
4.1.2 Humanfaktoren.....	38
.4.1.2.1 Physische Faktoren .....	38
.4.1.2.2 Psychologische Faktoren.....	39
4.1.3 Standort.....	40
4.2 Informations- und Kommunikationstechnologie .....	43
4.2.1 Telearbeit .....	44
4.2.2 Desk-Sharing.....	45
4.3 Human Ressource Management.....	47
4.3.1 Demografie.....	48

4.3.2 Arbeitsplatzprofile .....	52
<b>5 Messung von Produktivität.....</b>	<b>54</b>
5.1 Benchmarking .....	55
5.1.1 Internes Benchmarking .....	56
5.1.2 Externes Benchmarking .....	58
<b>6 Fazit .....</b>	<b>60</b>
Literaturverzeichnis .....	62
Erklärung .....	69

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<b>Abbildung 1:</b> Perspektivenmodell (Quelle: Volkswirtschaftliche Bedeutung von CREM).....	4
<b>Abbildung 2:</b> Managementdisziplinen (Quelle: Koordination des Corporate Real Estate Managements) .....	7
<b>Abbildung 3:</b> Entwicklungsstufen des Corporate Real Estate Managements nach Joroff (Quelle: Volkswirtschaftliche Bedeutung von CREM) .....	13
<b>Abbildung 4:</b> Erfolge durch Aufgabenbündelung (Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis).....	14
<b>Abbildung 5:</b> Aktuelle und zukünftige Bedeutung von Trends in der Immobilienwirtschaft (Quelle: PMRE Monitor 2014) .....	20
<b>Abbildung 6:</b> WPI zur Darstellung der Korrelation von Arbeitsplatzgestaltung und Zufriedenheit (Quelle: Gensler) .....	23
<b>Abbildung 7:</b> Erfolgsbeeinflussung durch CREM (Quelle: Volkswirtschaftliche Bedeutung von CREM in Deutschland) .....	24
<b>Abbildung 8:</b> Nutzerzufriedenheit weltweit (Quelle: Steelcase Global Report).....	24
<b>Abbildung 9:</b> Zufriedenheit durch Selbstbestimmtes Arbeiten (Quelle: Steelcase Global Report) .....	27
<b>Abbildung 10:</b> Flächenstrukturierung nach DIN 277 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die DIN 277).....	28
<b>Abbildung 11:</b> Kennzahlenermittlung zur Belegungsstruktur und Effizienz (Quelle: Real Estate und Facility Management).....	34
<b>Abbildung 12:</b> Kennzahlensystem zur Effizienzermittlung (Quelle: Real Estate und Facility Management).....	34
<b>Abbildung 13:</b> Arbeitsplatzzufriedenheit im weltweiten Vergleich (Quelle: Steelcase Global Report).....	42
<b>Abbildung 14:</b> Einsatz von mobilen Geräten (Steelcase Global Report).....	43

<b>Abbildung 15:</b> Formen der Telearbeit (Quelle: Deutsche Hypothekenbank).....	45
<b>Abbildung 16:</b> Aufteilung der Bürostruktur (Quelle: Steelcase Global Report) .....	47
<b>Abbildung 17:</b> Erwerbstätigenquote in Deutschland bis 2014 (Quelle: Statistisches Bundesamt) .....	51

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

<b>AP</b>	Arbeitsplatz
<b>ASR</b>	Arbeitsstättenrichtlinie
<b>BGF</b>	Bruttogrundfläche
<b>bspw</b>	beispielsweise
<b>CAFM</b>	Computer-Aided Facility Management
<b>CRE</b>	Corporate Real Estate
<b>CREM</b>	Corporate Real Estate Management
<b>DIN</b>	Deutsches Institut für Normung
<b>e.V</b>	Eingetragener Verein
<b>Ebd</b>	Ebenda
<b>FM</b>	Facility Management
<b>HNF</b>	Hauptnutzfläche
<b>HR</b>	Human Ressource
<b>i.d.R</b>	in der Regel
<b>iddiw</b>	Institut der Deutschen Immobilienwirtschaft
<b>Inc.</b>	Incorporation
<b>IPMS</b>	International Property Measurement Standard
<b>IT</b>	Informationstechnik
<b>IuK</b>	Informations- und Kommunikationstechnologie
<b>IVD</b>	Immobilienverband Deutschland
<b>KGF</b>	Konstruktionsgrundfläche
<b>NF</b>	Nutzfläche
<b>NGF</b>	Nettogrundfläche
<b>PM</b>	Property Management
<b>REAM</b>	Real Estate Asset Management
<b>REPM</b>	Real Estate Portfolio Management
<b>sog</b>	sogenannt
<b>TF</b>	Technikfläche
<b>u.a</b>	unter anderem
<b>usw</b>	und so weiter

<b>VF</b>	Verkehrsfläche
<b>WPI</b>	Workplace Performance Index
<b>ZIA</b>	Zentraler Immobilienausschuss

## 1 EINLEITUNG

„Durch ein optimiertes CREM [Corporate Real Estate Management] lässt sich die Arbeitsproduktivität um durchschnittlich 13% steigern.“<sup>1</sup> Das ist zumindest das Ergebnis einer unter CREM Verantwortlichen durchgeführten Studie. In diesem Zusammenhang wird schnell deutlich, dass den Mitarbeitern eines Unternehmens dabei eine zentrale Rolle zukommt. Die Schaffung einer produktivitätsfördernden Arbeitsumgebung und die Ausschöpfung des strategischen Potenzials von Immobilien können zur allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit beitragen und so zur Verbesserung der Wettbewerbsposition eines Unternehmens beisteuern. Diese Korrelation beschrieb der amerikanische Ökonom Lester C. Thurow zum ersten Mal in seinem job-competition-Modell.<sup>2</sup> Vor allem in Zeiten des „War of Talents“ (Kampf um die besten Mitarbeiter) kann durch Ausnutzung des strategischen Potenzials einer Immobilie das Marktgeschehen positiv beeinflusst werden. Aber welche Faktoren tragen konkret zur Mitarbeiterzufriedenheit bei, welche Herausforderungen und Handlungsspielräume ergeben sich für das CREM und lässt sich Produktivität überhaupt messen?

Ziel dieser Arbeit ist es zunächst einen Überblick über die Reichweite der noch relativ – im Vergleich zu anderen – jungen Managementdisziplin zu geben. Dabei wird zunächst der Begriff des Corporate Real Estate Management definiert und eine Abgrenzung zum klassischen Immobilienmanagement vorgenommen. Nach einer geschichtlichen Einordnung erfolgt eine Darstellung zur aktuellen Entwicklung in Deutschland. Im Zuge dessen wird versucht anhand des Entwicklungsstufenmodells für das CREM nach Joroff und einer Studie zum Thema: *15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen*, den Status quo in Deutschland darzustellen. Die erhebliche Kosten-, und Vermögensstrukturen von Immobilien soll schließlich die Notwendigkeit eines professionellen CREM aufzeigen. Auch stets auftretende Umwelt-

---

<sup>1</sup> Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.6, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

<sup>2</sup> Vgl. Lester C. Thurow 1976, Generating Inequality, S.77

veränderungen unterstreichen die Relevanz eines strategischen Umgangs mit Unternehmensimmobilien.

Die Digitalisierung und die Demografie sind derzeit für den Wandel der Arbeitswelt verantwortlich und determinieren das unternehmerische Handeln. Sie führen zu modifizierten Anforderungen an den Büroarbeitsplatz. Vor dem Hintergrund der Mitarbeiterzufriedenheit ergibt sich eine Reihe von Herausforderungen für das betriebliche Immobilienmanagement.

Aus einer kürzlich veröffentlichten Studie über die Zufriedenheit von Büromitarbeitern, konnten weltweit wesentliche Erkenntnisse dargelegt werden. Im Nachfolgenden dient sie als Basis zur Darstellung von Anforderungen an die Immobilie und zeigt Herausforderungen und Handlungsspielräumen für das CREM auf.

Hierbei wird versucht die Interessen des Human Resource Managements und der IT mit der Immobilien zusammenzuführen.

Schließlich werden Methoden und Instrumente untersucht, die versuchen Mitarbeiterproduktivität zu messen. Aus Dienstleistungen geht kein materieller Output hervor an dessen die Arbeitsleistung gemessen werden kann.<sup>3</sup> So wird untersucht ob es Methoden und Instrumente gibt, die Aufschluss über die Arbeitsproduktivität geben. Dabei wird das interne als auch externe Benchmarking in Grobzügen dargestellt.

---

<sup>3</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.24, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

## 2 GRUNDLAGEN DES BETRIEBLICHEN IMMOBILIENMANAGEMENTS

### 2.1 Begriffsdefinition

Das CREM umfasst das Management von betrieblich genutzten Immobilien (Unternehmensimmobilien) und bezieht sich auf sämtliche immobilienbezogenen Aktivitäten von Unternehmen deren Kerngeschäft nicht in der Immobilie liegt.<sup>4</sup> Dabei wird mit Handels- und Lagerimmobilien, Büro- und Verwaltungsgebäuden, Fabriken und Werkstätten sowie Hotels- und Gaststätten ein breites Spektrum verschiedener Immobilienarten bedient. Gemessen am prozentualen Anteil nehmen Handels- und Lagerimmobilien mit 35% den größten Anteil des Flächenbestands in Deutschland ein. Auf Büro- und Verwaltungsgebäude entfallen 29%, gefolgt von Fabriken und Werkstätten mit 22%. Hotels- und Gaststätten nehmen mit 4% den geringsten Anteil an Corporate Real Estate ein.<sup>5</sup>

Der Fokus bei sogenannten Non-Property-Companies liegt auf der operativen Bereitstellung, Betreuung und Verwertung von Unternehmensimmobilien sowie der strategischen Immobilienportfolioplanung im Rahmen der Unternehmensstrategie.<sup>6</sup>

Durch „[...] das aktive, ergebnisorientierte, strategische, wie operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Immobilien [...]“<sup>7</sup> sollen die Gebäude- und Grundstücksressourcen des Unternehmens optimiert, sowie Wettbewerbsvorteile generiert werden und zur Unterstützung des Kerngeschäfts beitragen.<sup>8</sup>

Im Gegensatz dazu ist das Kerngeschäft bei Property Companies in immobilien-spezifischen Aufgaben und Leistungen rund um die Immobilie begründet. Klassische Leistungsbilder sind Bauträger, Hausverwalter oder Makler.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.166

<sup>5</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.6, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

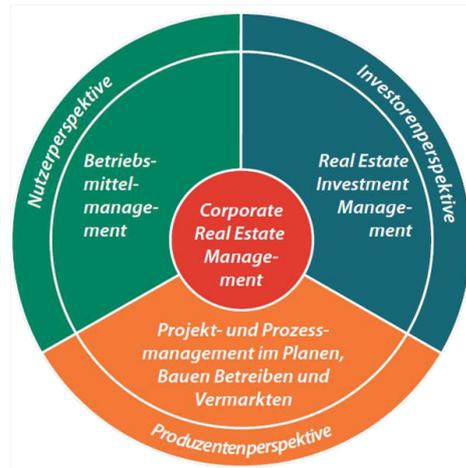
<sup>6</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.166

<sup>7</sup> Karl-Werner Schulte, Wolfgang Schäfers 1998, Grundlagen des Corporate Real Estate Managements, Handbuch Corporate Real Estate Management, S 23-52

<sup>8</sup> Vgl. Karl-Werner Schulte 2008, Immobilienökonomie Band 1, S.847

<sup>9</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.733

Für ein ganzheitliches Begriffsverständnis muss das CREM unter dem Drei-Perspektiven-Ansatz (Abbildung 1) betrachtet werden. Die unterschiedlichen Perspektiven geben einen Einblick in die Vielseitigkeit von immobilienwirtschaftlichen Aufgabenspektren. Es gilt die drei Interessengruppen in Bezug auf deren Zieldefinitionen in Einklang zu bringen.<sup>10</sup>



**Abbildung 1: Perspektivenmodell (Quelle: Volkswirtschaftliche Bedeutung von CREM)**

Die Produzentenperspektive erfüllt primäre immobilienpezifische Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette und übernimmt die Rolle des Planens, Bauens, Betriebens und Vermarktens.<sup>11</sup> Dieser Perspektive soll hier nur eine untergeordnete Rolle beigemessen werden.

Aus der Investorenperspektive nimmt das Unternehmen Aufgaben des klassischen Immobilienmanagements unter Kapitalanlagengesichtspunkten wahr und konzentriert sich auf die Bedürfniserfüllung der Angebotsseite. „Von den Eigentümern des Unternehmens werden Immobilien [...] anhand ihrer Wirkung auf den Cashflow und den Wert des Unternehmens beurteilt. Die Bündelung der direkt auf die Ziele der Eigentümer gerichteten Wirkungen von Immobilien wird hier als Eigentümerfunktion [...] bezeichnet.“<sup>12</sup> Der Wertbeitrag kann dem Unternehmenserfolg direkt und monetär zugeordnet

---

<sup>10</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.15, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

<sup>11</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S. 25

<sup>12</sup> Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S. 276

werden.<sup>13</sup> Somit können die Aufgaben aus der Investorenperspektive überwiegend den Property Companies zugeordnet werden.<sup>14</sup>

Dem stehen Ziele der Nutzerfunktion – resultierend aus der Nutzerperspektive – konkurrierend gegenüber. „Die Leistungen des Corporate Real Estate Managements [bestehen] in der Maximierung der Leistungsfähigkeit des Nutzers sowie in der Minimierung der Kostenstrukturen durch eine optimierte Ausstattung an immobilien Ressourcen.“<sup>15</sup> Durch die Quantität und Qualität der Ressourcen lässt sich die Produktivität des Unternehmens – und im Speziellen der Nutzer – beeinflussen. Allerdings lässt sich die Wirkung nicht direkt und quantitativ am Unternehmenserfolg messen.<sup>16</sup>

Durch eine einfachere Messbarkeit und Transparenz wurde das betriebliche Immobilienmanagement verstärkt an der Eigentümerfunktion ausgerichtet. Bedingt durch die Finanzkrise fand schließlich ein Umdenken statt. Ein Großteil der unternehmenseigenen Immobilien wirkte nicht stabilisierend auf die finanzwirtschaftliche Lage der Unternehmen. Seither wird eine verstärkte Nutzerorientierung im CREM angestrebt, die auch im Rahmen dieser Arbeit zu Grunde gelegt wird.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Andreas Pfnür, Sonja Weiland 2010, CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis. Band Nr.21, S.6 ff., [www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de), Zugriff: 04.06.16

<sup>14</sup> Vgl. Sven A. Teichmann 2007, Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facility Managements, In: Zeitschrift für Immobilienökonomie, S.9, [www.uni-potsdam.de](http://www.uni-potsdam.de), Zugriff: 23.03.16

<sup>15</sup> Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.22, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

<sup>16</sup> Vgl. Andreas Pfnür, Sonja Weiland 2010, CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis. Band Nr.21, S.6 ff., [www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de), Zugriff: 04.06.16

<sup>17</sup> Vgl. ebd.

## 2.2 Einordnung in den Management Begriff

Über die letzten Jahren wurden zunehmend verschiedene Rollen des CREM identifiziert, die über die reine Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung von Flächen hinausgeht.<sup>18</sup> So wird die Immobilie zunehmend als:

- strategische Ressource,
- Vermögenswert,
- Unternehmensinvestition,
- Wirtschaftsgut und
- Öffentliche Infrastruktur für Entwicklung des öffentlichen Raums

wahrgenommen. Für eine Einordnung des CREM in den Managementbegriff dient Abbildung 2 zur Veranschaulichung.

Die Managementeinheiten aus dem klassischen Immobilienmanagement (Portfolio,- Asset,- Property- und Facility Management) von Property Companies können analog übernommen werden, müssen jedoch um relevante Funktionen und Aufgabenbereiche adaptiert werden.<sup>19</sup>

Zur Sicherstellung einer langfristigen Nutzerzufriedenheit bedarf es bei den CREM Einheiten einen höheren Abstimmungsbedarf mit dem Immobiliennutzer, der bei der Immobilienwertschöpfungskette berücksichtigt werden muss.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.2

<sup>19</sup> Vgl. ebd.

<sup>20</sup> Vgl. CoreNet Global, ZIA 2016, Weiterentwicklung des Corporate Real Estate Managements, S.10ff.  
www.zia.de , Zugriff: 27.04.2016

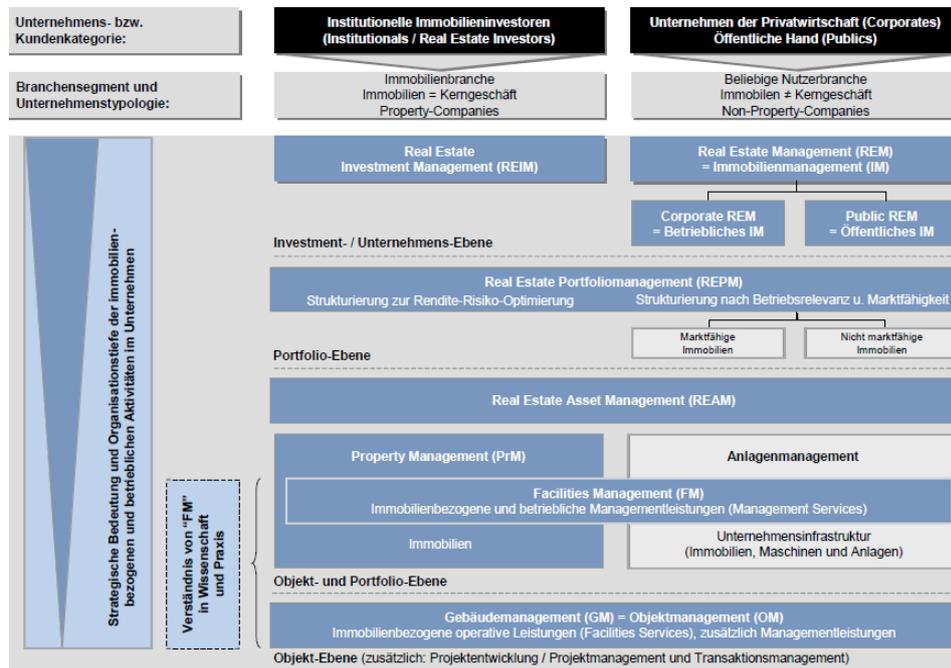


Abbildung 2: Managementdisziplinen (Quelle: Koordination des Corporate Real Estate Managements)

Das *Real Estate Portfolio Management (REPM)* verfolgt im Allgemeinen das Ziel die Rendite- / Risikostruktur durch Diversifikation des Anlagevermögens in unterschiedliche Anlageformen zu optimieren.<sup>21</sup>

Das Portfolio Management im CREM ist wesentlich umfangreicher. Die Immobilie stellt hier nicht nur ein Investment sondern auch ein Betriebsmittel und eine strategische Ressource dar. Investitionsentscheidungen basieren auf den spezifischen Nutzeranforderungen bezüglich Infrastruktur, Nähe zu Kunden, Marktpotenzial, Lohnniveau und personeller Ressourcen.<sup>22</sup> Ziel ist es einen für den Unternehmenszweck optimalen Immobilienbestand zur Verfügung zu stellen.<sup>23</sup>

Des Weiteren muss der Immobilienbestand in der Lage sein, flexibel auf Veränderungen des Kerngeschäfts reagieren zu können. Dies erfordert eine „[...] aktive, vorausschauende Steuerung des Immobilienbestandes in der Art, dass benötigte Flächen, die den Anforderungen der Nutzer hinsichtlich Qualität und Quantität entsprechen, recht-

<sup>21</sup> Vgl. Sven A. Teichmann 2007, Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facility Managements, In. Zeitschrift für Immobilienökonomie, S.16, www.uni-potsdam.de, Zugriff: 23.03.16

<sup>22</sup> Vgl. Steffen Hartmann 2011, Koordination des Corporate Real Estate Management, S.53

<sup>23</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.26

*zeitig bereitgestellt und betriebsneutrale Flächen verwertet werden. [...] Grundlage zur Erreichung dieser Ziele ist die Synchronisation der Portfoliostrategie mit der Unternehmensstrategie.*<sup>24</sup>

Die im REPM definierten Ziele und Vorgaben werden durch das **Real Estate Asset Management (REAM)** auf der Objektebene umgesetzt. Dabei steht die Identifikation von Wertsteigerungspotenzialen der einzelnen Immobilie im Vordergrund.<sup>25</sup> Auf der Ebene der Property-Companies stellt die Immobilie eine direkte und unmittelbare Generierung von Wertbeiträgen dar. Bei Non-Property-Companies kann eine Wertmaximierung auch mittelbar und indirekt durch die Immobilie selbst ausgelöst werden. Möglich ist dies durch die potenziell unterstützende Wirkung der Immobilie auf das Kerngeschäft.<sup>26</sup> Als Beispiel hierfür kann genannt werden, dass bei einer „[...] Verlagerung von Nutzern in ein neues Gebäude oder an einen anderen Standort aus immobilienwirtschaftlicher Perspektive selbst vielleicht keine Unternehmenswertmaximierung statt [findet], die Verringerung von Produktionszeiten und Transportkosten kann aber insgesamt zu einer Maximierung des Unternehmenswertes beitragen.“<sup>27</sup>

Als Schnittstelle zwischen dem REAM und dem Facility Management (FM) agiert das **Property Management (PM.)** Als kaufmännisch und interdisziplinär ausgerichtete Managementdisziplin nimmt es operative Funktionen wahr. Als Ansprechpartner für Immobiliennutzer, sowie als Treuhänder der Eigentümer werden Ziele zur Performanceoptimierung verfolgt.<sup>28</sup> Eine einheitliche Definition und spezielle Aufgaben für das CREM geht aus verschiedenen Literarien jedoch nicht hervor

---

<sup>24</sup> Steffen Hartmann 2011, Koordination des Corporate Real Estate Management, S.54

<sup>25</sup> Vgl. Annette Kämpf-Dern (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15, S. 9, [www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de), Zugriff: 18.03.16

<sup>26</sup> Vgl. Steffen Hartmann 2011, Koordination des Corporate Real Estate Management, S.57

<sup>27</sup> Steffen Hartmann 2011, Koordination des Corporate Real Estate Management, S.57

<sup>28</sup> Vgl. Sven A. Teichmann 2007, Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facility Managements, In: Zeitschrift für Immobilienökonomie, S.19, [www.uni-potsdam.de](http://www.uni-potsdam.de), Zugriff: 03.03.16

Das *Facility Management (FM)* bildet die letzte Ebene der Immobilienwertschöpfungskette und ist [...] *die ganzheitliche und umfassende Immobilien-, Einrichtungs- und Infrastrukturerstellung, -bereitstellung und -bewirtschaftung mit der Zielsetzung einer langfristigen Ertragssteigerung und Werterhaltung für Investor und Nutzer, indem die verschiedenen Aufgaben des Immobilienmanagements lebenszyklusübergreifend integriert werden.*<sup>29</sup>

„Unter „Facilities“ versteht man Grundstücke, Gebäude, Einrichtungen, Maschinen, Anlagen, Installationen und Infrastrukturen. Betriebswirtschaftlich gesehen handelt es sich also um das Anlagevermögen und die zur Leistungserstellung benötigten Sachmittel, jedoch auch um Dienste innerhalb des Unternehmens.“<sup>30</sup>

Dabei unterscheidet man zwischen Primärprozessen, die dem unmittelbaren Erreichen des Unternehmenszwecks dienen, und den Sekundärprozessen. Letztere versorgen das Kerngeschäft mit Serviceleistungen, Infrastruktur und Logistik und nehmen dabei eine unterstützende Funktion des Kerngeschäfts ein. Ziel des FM ist es, während des gesamten Lebenszyklus die Nutzenstiftung zu maximieren und die Betriebskosten zu minimieren.<sup>31</sup>

Das CREM ist federführend für die Entwicklung des FM gewesen.<sup>32</sup> Die Aufgaben und die Zieldefinitionen sind sehr eng miteinander verknüpft. Jedoch unterscheiden sich die beiden Funktionen maßgeblich in deren Blickwinkel auf die Immobilie. Das CREM verfolgt eine investitionstheoretische Perspektive auf die Immobilie, wohingegen der Blickwinkel beim FM aus produktionstheoretischer Perspektive erfolgt. Der Erfolg des CREM bemisst sich am Beitrag zum Unternehmensergebnis. Das FM zielt auf die Erfüllung des Unternehmenszwecks, durch Integration von Menschen, Prozessen, Anlagen und Immobilien ab. Dabei kann gesagt werden, dass das FM den größeren Teil zur Unterstützung des Kerngeschäfts beiträgt.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Andreas Pfnür 2014, Modernes Immobilienmanagement, S.718

<sup>30</sup> ebd.

<sup>31</sup> Vgl. Steffen Hartmann 2011, Koordination des Corporate Real Estate Management, S.60/61

<sup>32</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2014, Modernes Immobilienmanagement, S.728

<sup>33</sup> Vgl. Barbara Pierschke 2001, Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements, S.28f.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das CREM über alle Managementeinheiten hinweg subsummiert werden kann und sich primär über eine strategische Ausrichtung charakterisiert. Die Wahrnehmung von operativen Aufgaben ermöglicht CREM Einheiten nicht mehr nur als ausführende Instanz zu agieren, sondern aktiv bei der Festlegung von Standards und Zielen in Bezug auf Kosten und Flächeninanspruchnahme mitzuwirken und als Verantwortungsträger agieren zu können.<sup>34</sup>

### 2.3 Ursprünge und Entwicklung

Die zunehmende Beachtung von Unternehmensimmobilien ist einer Vielzahl von Studien in den frühen achtziger Jahren geschuldet. Die bis dato wenig beachteten immobilien Ressourcen eines Unternehmens rückten erst durch Untersuchungen einiger amerikanischer Wissenschaftler verstärkt in den Mittelpunkt des betrieblichen Denkens. Die Ökonomen Zeckhauser und Silverman stellten 1983 erstmalig fest, dass 25-41% des Anlagevermögens von amerikanischen Unternehmen in Immobilien gebunden sind.<sup>35</sup>

Die von Peter R. Veale im Jahr 1989 durchgeführte Untersuchung ergab, dass die Immobilieneigentumskosten 10-20% der Betriebskosten betragen. Desweiteren ergaben die Untersuchungen, dass nur 41% der amerikanischen Unternehmen die Leistungsfähigkeit ihres Immobilienbestandes bewerteten. Nur 20% verfolgten eine Gewinnerzielungsabsicht durch ihren Immobilienbestand. Durchschnittlich zwei Drittel der Unternehmen verfügten über kein umfassendes, oder über gar kein Informationssystem und lediglich ein Viertel der Unternehmen pflegte den Informationsdatenbestand.<sup>36</sup>

Die Studien waren die Grundlage und der Startschuss für eine über mehrere Jahrzehnte andauernde Entwicklung des CREM.

In den frühen 70er Jahren lag die Betrachtungsweise rein auf der Erhaltung und Instandhaltung der betrieblichen Anlagen und Einrichtungen. Bis Mitte der 80er Jahre wurden vermehrt die Immobilien als entscheidender Wettbewerbsfaktor wahrgenom-

---

<sup>34</sup> Vgl. ebd.

<sup>35</sup> Vgl. Stephen E. Roulac 2001, Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy, , Ausgabe 22, S.131, [www.ideas.repec.org](http://www.ideas.repec.org), Zugriff: 30.03.16

<sup>36</sup> Vgl. Chris Manning, Stephen E. Roulac 1999, Corporate Real Estate Research within the Academy, In: Journal of Real Estate Ausgabe 17, S.266, [www.ideas.repec.org](http://www.ideas.repec.org), Zugriff: 30.03.16

men. Zunehmend wurden eigene Geschäftseinheiten und Niederlassungen gegründet und aktiv am Immobiliengeschäft teilgenommen.<sup>37</sup>

In den Jahren zwischen 1985-1995 stand überwiegend die Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Vordergrund. Kosten sollten reduziert, die Leistung gesteigert und Geschäftseinheiten umstrukturiert werden. Nicht mehr benötigte Flächen wurden, wenn sie für das Kerngeschäft keinen Nutzen mehr brachten, verkauft. Effizienz und aggressive Kostensenkungspolitik als Faktor für Wachstum, sowie die Immobilie als Kriterium für Gewinn, standen hier im Mittelpunkt.<sup>38</sup>

Das CREM zwischen 1995-2002 zielte insbesondere auf die Effektivität des Unternehmens ab. Dabei wurde zum einen erkannt, dass der Arbeitsplatz einen entscheidenden Faktor zur Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter darstellt. Zum anderen sollte durch Outsourcing die Effektivität gesteigert werden.<sup>39</sup>

Seit 2002 werden betriebliche Immobilien als entscheidendes Kriterium für die Interaktion des Unternehmens mit seinen Arbeitnehmer und seiner Umwelt, sowie der Erreichung von Unternehmenszielen, gesehen.<sup>40</sup>

Trotzdem hat sich ein aktives CREM in vielen Unternehmen noch nicht einheitlich durchgesetzt und weist noch unterschiedliche Professionalisierungsgrade auf.

## 2.4 Status quo in Deutschland

In Deutschland war das betriebliche Immobilienmanagement in Unternehmen Anfang der 90er Jahre sehr stark dezentral ausgerichtet. Die immobiliespezifischen Aufgaben beschränkten sich hauptsächlich auf das Verwerten von überschüssigen Flächen und die Senkung der Nutzungskosten. Die Immobilienabteilungen der Non-Property-Companies übernahmen meist Aufgaben der Objektverwaltung.

Mitte der 90er Jahre rückte die Immobilie als wichtige Ressource im Leistungserstellungsprozess verstärkt in den Vordergrund. Schließlich wurde begonnen einen zentralen Immobilienbereich aufzubauen und Transparenz über den unternehmenseigenen Immo-

---

<sup>37</sup> Vgl. Stephen E. Roulac 2001, Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy, In: Journal of Real Estate, Ausgabe 22, S.132, [www.ideas.repec.org](http://www.ideas.repec.org), Zugriff: 30.03.16

<sup>38</sup> Vgl. ebd.

<sup>39</sup> Vgl. ebd.

<sup>40</sup> Vgl. ebd.

bilienbestand und die Immobilienkosten zu gewinnen. So gelang es, dass erste Non-Property Companies um die Jahrtausendwende ein effektives, sowie ein strategisch und taktisch ausgerichtetes Immobilienmanagement besaßen.<sup>41</sup> Dennoch “[...] weisen die mit Immobilien befassten Organisationseinheiten in vielen Unternehmen [immer noch] erhebliche organisatorische und informationstechnische Defizite auf, die ein aktives, systematisches Gestalten der Immobiliendivision in den Unternehmen verhindert. [...] Einheitliche oder gar zentral gesteuerte Immobilieninformationssysteme existieren bis heute nur vereinzelt.”<sup>42</sup>

Erhebliche Effizienzsteigerungspotenziale im Immobilienmanagement deutscher Unternehmen sehen Branchenexperten durch „[...] die Ausweitung des Mandats der unternehmenseigenen Immobilienbereiche auf alle Funktionsbereiche immobilienwirtschaftlicher Aufgaben sowie alle im Besitz des Unternehmens befindlichen Immobilien.[...]“<sup>43</sup>

Mittels Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben und Funktionen können durch eine zentrale Koordination über alle immobilienwirtschaftlichen Unternehmenseinheiten hinweg, sowie einer eindeutigen Zuordnung von Verantwortungs- und Kompetenzbereichen, Potenziale realisiert werden.<sup>44</sup>

Gerade bei mittelständischen Unternehmen wird das Management von betrieblichen Immobilien noch weitestgehend vernachlässigt und Produktivitätssteigerungspotenziale außer Acht gelassen.<sup>45</sup>

Anhand des Entwicklungsstufenmodell von Michael Joroff wird werden zunächst die Entwicklungsstufen des CREM im allgemeinen dargestellt.

---

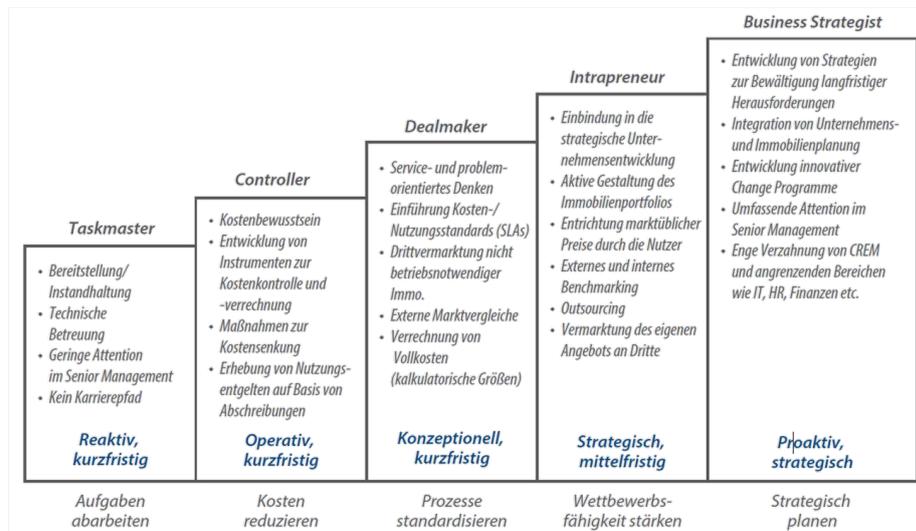
<sup>41</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.53f., [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

<sup>42</sup> Karl-Werner Schulte 2008, Immobilienökonomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, S.850

<sup>43</sup> Andreas Pfnür et al 2007, 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen, In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10, S. 1 [www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de), Zugriff: 14.04.16

<sup>44</sup> Vgl. ebd.

<sup>45</sup> Vgl. ebd.



**Abbildung 3 Entwicklungsstufen des Corporate Real Estate Managements nach Joroff (Quelle: Volkswirtschaftliche Bedeutung von CREM)**

Die Aufgaben des **Taskmasters** auf der untersten Entwicklungsstufe sind mit den Funktionen des Objektmanagements gleichzusetzen. Im Vordergrund steht die kostengünstige Bereitstellung von Immobilien, sowie deren Bewirtschaftung.

Der **Controller** beschäftigt sich mit dem Kostenmanagement und verantwortet den wirtschaftlichen Umgang mit der Immobilie.

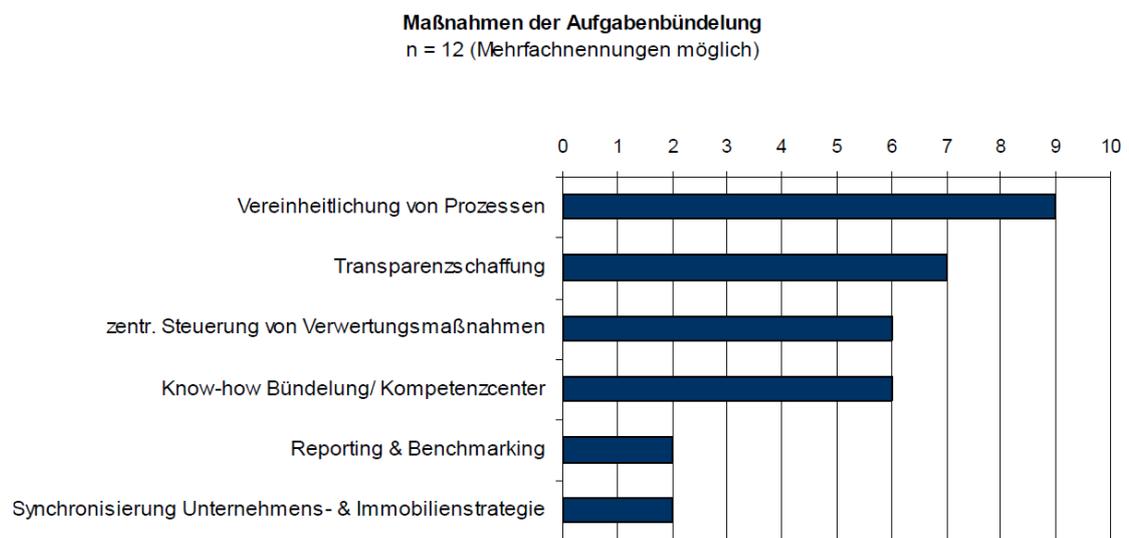
Auf der Stufe des **Dealmakers** werden Wertsteigerungspotenziale realisiert und nicht mehr benötigte Immobilien verwertet. Das Benchmarking ermöglicht Marktvergleiche bezogen auf Raumnutzungen und Flächenstandards.

Die kaufmännischen Aufgaben und die strategische Ausrichtung verstärken sich auf der vierten Stufe des **Intrapreneurs**. Mit Hilfe von strategischen Konzepten sollen Entscheidungsprozesse und die Ressourcenplanung langfristigen Erfolg bringen und die Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Die Generierung von langfristigen Erfolgspotenzialen wird auf der Entwicklungsstufe des **Business Strategist** ausgeführt. Dies erfordert eine aktive Auseinandersetzung mit ökonomischen und technologischen Trends, sowie die Integration der Immobilienstrategie mit der Unternehmensorganisation.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Vgl. Karl-Werner Schulte 2008, Immobilienökonomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, S.857f.

Um eine Einordnung in den Entwicklungsstand des CREM in Deutschland darzustellen, bietet sich eine im Jahre 2007 veröffentlichte Studie an. Selbige beschäftigte sich mit dem Entwicklungsstand und der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben im CREM. Hierzu wurden insgesamt zwölf Manager von Unternehmen der Industrie-, Logistik-, Energie-, Telekommunikation sowie der Chemie-, und Pharmabranche befragt. Auf die Frage welchen Erfolg die Unternehmen der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Themen beimessen, kam es zu folgendem Ergebnis:



**Abbildung 4: Erfolge durch Aufgabenbündelung (Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis)**

Neun Nennungen und damit die meisten, entfielen auf die Vereinheitlichung von Prozessen. Mit sieben Nennungen wird die Schaffung von Transparenz als Erfolg angesehen. Die zentrale Steuerung von Verwertungsmaßnahmen und die Bündelung von Know-how wurden sechsmal genannt. Mit jeweils nur zwei Nennungen wurde dem Reporting / Benchmarking und der Synchronisation der Immobilien- mit der Unternehmensstrategie ein geringer Erfolg bei der Bündelung der immobilienwirtschaftlichen Themen beigemessen. Dabei stellt dies die Grundlage für ein effizientes Immobilienmanagement dar und sind mindestens auf der Stufe des Intrapreneurs angesiedelt. Diese Erkenntnisse deuten darauf hin, dass sich ein Großteil der Non-Property-Companies in Deutschland noch auf den untersten Entwicklungsstufen befindet.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Vgl. Andreas Pfnür et al 2007, 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten

Die mangelnde Einbeziehung eines CREM bei Unternehmen ist an erster Stelle auf immobilenspezifische Wissensdefizite zurückzuführen, da dem Kerngeschäft keine immobilienwirtschaftlichen Themen zu Grunde liegen. In Folge dessen wird das Ressourcenpotenzial verkannt.<sup>48</sup> Weiterhin werden Immobilien als technisches Gebilde gesehen, mit denen sich nur Bauingenieure und Architekten beschäftigen. Für eine Auseinandersetzung mit der Kosten- und Vermögenswirksamkeit ihrer Immobilien fehlt den Verantwortlichen ein ausreichendes Verständnis. Immobilienaufgaben werden des Öfteren als reine Verwaltungs- und Abwicklungsaufgaben begriffen. Deshalb finden strategische Handlungen zum Umgang mit immobilenspezifischen Problemen und Herausforderungen kaum Anwendung.<sup>49</sup>

Dabei geht von dem Produktionsfaktor Immobilie eine beträchtliche Markt- und Wettbewerbswirkung aus. Immobiliare Ressourcen – „[...] Immobilien, die nicht der konkreten Bedarfsdeckung dienen, sondern aus taktischen Motiven heraus bereitgestellt werden müssen.“<sup>50</sup> – haben wesentlichen Einfluss auf die Rekrutierung der besten Mitarbeiter, auf den Kosten- und Qualitätswettbewerb sowie bei der Durchsetzung einer Unternehmensstrategie.<sup>51</sup> Sie gehen dabei nicht als Produkt in den Produktionsprozess mit ein, sondern stellen einen Potenzialfaktor dar. Die sogenannte ressourcenbasierte Theorie resultiert aus der Annahme, dass eine spezifische Ressourcenausstattung maßgeblich für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich ist.<sup>52</sup>

Zukünftiger Handlungsbedarf besteht demnach noch in den Vorstandsebenen, denen des Öfteren mangelnde Unterstützung bei der Umsetzung eines konzern- und unternehmensweiten Immobilienmanagement vorgeworfen wird. Auch die eingeschränkte Ver-

---

Unternehmen, In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10, S. 18f., [www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de), Zugriff: 14.04.16

<sup>48</sup> Vgl. Karl-Werner Schulte 2008, Immobilienökonomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, S.848f.

<sup>49</sup> Vgl. ebd.

<sup>50</sup> Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.233

<sup>51</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.57, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

<sup>52</sup> Vgl. ebd., S.11

füfungsgewalt über die Objekte beklagen einige Verantwortliche.<sup>53</sup> Zudem besteht noch erheblicher Nachholbedarf bei der Formulierung und Integration einer Immobilienstrategie in die Unternehmensorganisation.<sup>54</sup>

Deutsche Unternehmen halten durchschnittlich ca. 70% ihrer Unternehmensimmobilien im Eigentum: Im Vergleich dazu liegen die Eigentumsquoten in den USA und Asien zwischen 20-30%.<sup>55</sup> Auf Grund dessen ist die passive Umgangsweise mancher Unternehmen mit ihren Immobilien nicht nachvollziehbar.

Nichtsdestotrotz gab es im betrieblichen Immobilienmanagement auch einige positive Entwicklungen. So wird das CREM nicht mehr nur auf die reine Kostensenkung ausgelegt, sondern berücksichtigt auch immer mehr qualitative Aspekte bei der Gebäudebereitstellung und während der Nutzungsphase. Auf Grund der Tatsache, dass ein optimiertes CREM zur effizienten Steuerung des Immobilienbestandes beiträgt und die Eigentumskosten langfristig und nachhaltig gesenkt werden können, findet es immer mehr Anklang in Unternehmen.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Andreas Pfnür et al 2007, 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen, In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10, S. 62, [www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de), Zugriff: 14.04.16

<sup>54</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.7, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

<sup>55</sup> Vgl. ebd., S.6

<sup>56</sup> Vgl. Andreas Pfnür et al 2007, 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen, In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10, S. 62, [www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de), Zugriff: 14.04.16

### 3 NOTWENIDGKEIT EINES CREM

Ein optimiertes Management für betriebliche Immobilien ist notwendig, um Wissens- und Informationsdefizite über die Kosten- und Vermögensstruktur der Immobilien zu beseitigen.<sup>57</sup> Zudem ist die Immobilienbranche vermehrt Umweltveränderungen ausgesetzt, die ein strategisches Handeln erfordern. Durch frühzeitige Erkennung auftretender Veränderungen lassen sich Risiken rechtzeitig abwägen und nachhaltige Handlungsoptionen schaffen.

#### 3.1 Strategische Bedeutung

Vielmals werden CREM Abteilungen als eigenständige, isolierte Organisationseinheiten eines Unternehmens betrachtet und wahrgenommen. Das gemeinsame Zielverständnis – durch eine optimale Ressourcenbereitstellung die gesamtunternehmerische Tätigkeiten zu unterstützen sowie immobilienpezifische Aufgaben zu bewerkstelligen – unterstreicht die zunehmende Bedeutung, Immobilienaufgaben an den unternehmerischen Handlungsrichtungen auszurichten.<sup>58</sup>

Die qualifizierte und kosteneffiziente Verteilung von physischen Ressourcen im Allgemeinen sowie unmittelbar und langfristig Probleme – vor dem Hintergrund von Unsicherheit, inadäquater Informationen und unterschiedlicher Zielvorstellungen von Nutzern, Top-Management und Gesellschaft lösen zu können – stellt die höchste Stufe eines strategischen Managements dar.<sup>59</sup>

Die Basis zur Formulierung einer Strategie bildet das normative Management: als Führungsebene des Top Managements wird basierend auf übergeordneten Unternehmenszielen, Werten und Normen eine Unternehmensstrategie abgeleitet. Dabei bildet sie die Grundlage für das determinieren von Immobilienzielen.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Karl-Werner Schulte 2008, Immobilienökonomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, S.849

<sup>58</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.5

<sup>59</sup> Vgl. Francis Duffy, Jack Tanis 1993, A Vision of the New Workplace, In: Industrial Development Section 1, [www.businesscommunicationnetwork.com](http://www.businesscommunicationnetwork.com) , Zugriff: 27.04.2016

<sup>60</sup> Vgl. Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2009): Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14, S.21, <http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de>, Zugriff: 17.02.16

Ist die Immobilienstrategie integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie kann sie zur Unterstützung, Entwicklung und Optimierung des Kerngeschäfts beitragen und hat einen entscheidenden Einfluss auf die Gesamtunternehmensperformance. Durch Zugang zu Ressourcen und Märkten ermöglicht die Immobilienstrategie eine vollkommene Ausschöpfung von Potenzialen der Kernkompetenzen und konkurriert mit anderen Unternehmen vor allem um kritische Ressourcen, wie Mitarbeiter.<sup>61</sup>

### 3.2 Kostenverursachung von Unternehmensimmobilien

Wie schon unter dem Punkt 2.4 erwähnt, fehlt es den Verantwortlichen an ausreichendem Verständnis und Wissen über die Kosten Ihres Immobilienbestandes. Dabei stellen Immobilienkosten den zweitgrößten Kostenblock eines Unternehmens dar und machen im Schnitt 5-15% der Gesamtkosten aus. Gemessen an den Umsätzen betragen die Immobilienkosten durchschnittlich 3-10% und zeigen damit ein enormes Einsparungspotenzial, durch die Reduzierung von immobilienwirtschaftlichen Kosten, auf.<sup>62</sup>

Die Kostenerfassung und die Auswirkung auf den Unternehmenserfolg gestaltet sich im CREM jedoch oftmals schwierig. Die klassischen Immobilienkosten wie Kapitalkosten, Abschreibung, Steuern, Betriebskosten, Verwaltungskosten und Bauunterhaltungskosten lassen sich direkt erfassen und beeinflussen den Erfolg unmittelbar. Jedoch kann der Unternehmenserfolg beispielsweise auch durch die Qualitätssteigerung von Büroflächen indirekt beeinflusst werden. Durch Reduzierung von Fehlzeiten der Beschäftigten werden Personalkosten gesenkt. Ebenfalls können ein attraktiver Standort, sowie ein ansprechendes Bürogebäude dazu beitragen.<sup>63</sup>

Vor dem Hintergrund, dass die Personalkosten den größten Kostenblock eines Unternehmens darstellen, ergeben sich dies betreffend signifikante Wertsteigerungspotenziale. Studien zufolge lässt sich durch ein optimiertes CREM, sowie eine optimierte Ausstattung an immobilien Ressourcen die Arbeitsproduktivität um durchschnittlich 13%

---

<sup>61</sup> Vgl. Stephen E. Roulac 2001, Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy, In: Journal of Real Estate, Ausgabe 22, S.131, [www.ideas.repec.org](http://www.ideas.repec.org), Zugriff: 30.03.16

<sup>62</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.169

<sup>63</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.21, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

steigern.<sup>64</sup> Diese Tatsache stellt die Grundlage dieser Arbeit dar und wird in Kapitel 4 ausführlich bearbeitet.

### 3.3 Vermögensdimension von Unternehmensimmobilien

Nicht nur die Kosten von Unternehmensimmobilien werden oftmals unterschätzt, sondern auch die finanzwirtschaftliche Bedeutung von betrieblich genutzten Immobilien. Demzufolge halten deutsche Unternehmen 70% Ihrer Immobilien im Eigentum. Wie schon erwähnt fallen die Eigentumsquoten in anderen Ländern erheblich geringer aus. Mit 10-20% am Gesamtvermögen nehmen Immobilien einen beachtlichen Anteil in den Bilanzen ein.<sup>65</sup>

Dabei werden die um die Abschreibung verminderten historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten der Immobilie nach den handelsrechtlichen Bilanzierungs,- und Bewertungsvorschriften angesetzt. Außer Betracht bleibt dabei meist, dass die Verkehrswerte die Buchwerte, nach Aussagen von Branchenexperten, bis auf das zwei- bis dreifache übersteigen. Anders als die meisten Betriebsmittel erfahren Immobilien im Laufe Ihre Lebensdauer eine Wertsteigerung, woraus eine Erhöhung des Verkehrswerts resultiert.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.169

<sup>65</sup> Vgl. ebd.

<sup>66</sup> Vgl. Karl-Werner Schulte 2008, Immobilienökonomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, S.545

### 3.4 Umweltveränderungen als Herausforderung

Technologische sowie markt- und gesellschaftliche Entwicklungen, heutzutage auch gerne als Megatrends bezeichnet, stellen die Immobilienwirtschaft immer wieder vor neue Herausforderungen.

Zukünftig werden vor allem – bedingt durch den Strukturwandel – die Themen Digitalisierung und Neue Arbeitswelten die Verantwortlichen der Immobilienwirtschaft vor



**Abbildung 5: Aktuelle und zukünftige Bedeutung von Trends in der Immobilienwirtschaft**  
 (Quelle: PMRE Monitor 2014)

neue Aufgaben stellen (siehe Abbildung 5). Der technologische Fortschritt schafft Voraussetzungen die Büroarbeit grundlegend zu verändern. Das Mobiltelefon, das Notebook, die Digitalisierung von Informationen und die rasante Entwicklung des Internets gestatten den Arbeitnehmern Flexibilität bei der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben.<sup>67</sup>

Die Verwissenschaftlichung der Arbeitswelt und neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) sind dominierend für die Arbeitswelt der Moderne.<sup>68</sup> Eine strikte Trennung von Freizeit und Arbeit sowie eine hierarchische Unternehmenskultur mit Zeitorientierung, Arbeitsteilung und Kontrolle wird als veraltetes Arbeitsmodell gese-

<sup>67</sup> Vgl. Dr. Susanne Schnorr-Bäcker 2006, Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien in Deutschland – Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft. [www.destatis.de](http://www.destatis.de), Zugriff: 25.04.2016

<sup>68</sup> Vgl. Sven Sappelt 2011, Strukturwandel der Arbeitswelt, S.42

hen<sup>69</sup> Nicht zuletzt erfordert gegenwärtig der zunehmende Wettbewerb auf nationalen und internationalen Märkten ein Durchbrechen dieser Organisationsstrukturen durch flache Hierarchien und vermehrte Teamarbeit.<sup>70</sup>

Gleichzeitig nahm die Anzahl von Hochschulabschlüssen in Deutschland von 23% im Jahr 1995 auf knapp 30% im Jahr 2012 zu. Diese Entwicklung wird in den nächsten Jahren noch drastischer sein. Dadurch wird das Wissen der Mitarbeiter immer mehr zur Unternehmensressource.<sup>71</sup>

Generationenbedingt steigen die Erwartungen der Mitarbeiter an Ihre Arbeitsumgebung zunehmend an. Der Arbeitsplatz muss nicht nur optimalen physiologischen Bedingungen wie Wärme, Licht und Akustik gerecht werden, sondern auch Privatheit bieten und gleichzeitig offen gestaltet sein, um mit Kollegen interagieren zu können.<sup>72</sup>

Neben der Arbeitsplatzqualität stellen auch das Standortimage und die Qualität des Umfeldes wichtige Wettbewerbsfaktoren bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal dar.<sup>73</sup>

Um auch in Zeiten des Wandels handlungsfähig und erfolgreich zu sein ist eine effektive und effiziente Bereitstellung von immobilien Ressourcen entscheidend.<sup>74</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Deutsche Hypothekenbank 2010, Büroimmobilienmarkt der Zukunft, S.14, [www.deutsche-hypo.de](http://www.deutsche-hypo.de), Zugriff: 17.02.16

<sup>70</sup> Vgl. ebd.

<sup>71</sup> Vgl. Zukunftsinstitut GmbH - Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung 2013, Generation Y -Das Selbstverständnis der Manager von morgen, S.11, [www.signium.de](http://www.signium.de), Zugriff: 11.05.16

<sup>72</sup> Vgl. Karl-Werner Schulte 2008, Immobilienökonomie – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, S.853

<sup>73</sup> Vgl ebd.

<sup>74</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.3

## 4 MITARBEITERZUFRIEDENHEIT - HERAUSFORDERUNG UND HANDLUNGSSPIELRAUM FÜR DAS CREM

Der Hauptteil dieser Arbeit basiert auf der Hypothese, dass die Arbeitsproduktivität durch ein optimiertes CREM und durch eine optimale Ausstattung an immobilien Ressourcen um durchschnittlich 13% gesteigert werden kann. Diese Angabe resultiert aus Schätzungen einer von Dr. Andreas Pfnür und Sonja Weiland durchgeführten Studie die unter Immobilienverantwortlichen von Großunternehmen durchgeführt wurde. Eine exemplarische und vereinfachte Rechnung verdeutlicht die Konsequenz für den Unternehmenserfolg.<sup>75</sup> *„Angenommen ein Unternehmen hat 10% immobilienbezogene Kosten, 80% Personalkosten und 10% sonstige Kosten, dann würde das Potential aus der Optimierung der Nutzerfunktion des Immobilienmanagements in Bezug auf die Gesamtkosten des Unternehmens 10,4% betragen (13% $\times$ 80%). Anders ausgedrückt, durch ein optimiertes Immobilienmanagement ließen sich entweder die Kosten bei gleicher Leistung um über 10% senken oder aber mit gleicher Kostenverursachung über 10% mehr Leistung erbringen.“*<sup>76</sup>

Auf volkswirtschaftlicher Ebene ergibt sich dadurch ein Produktivitätszuwachspotenzial durch optimierte Immobilien in Höhe von rund 200 Mrd. Euro pro Jahr (Summe der Arbeitnehmerentgelte 2015 in Höhe von 1.543 Billionen €  $\times$  13%).<sup>77</sup>

In einer empirischen Erhebung des Wirtschaftsingenieurs Dr. Dirk Krupper wäre sogar ein Wert von bis zu 20% möglich.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.168

<sup>76</sup> Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.169

<sup>77</sup> Eigene Berechnung auf Datengrundlage des Statistischen Bundesamtes, [www.destatis.de](http://www.destatis.de), Zugriff: 28.05.16 und in Anlehnung an Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.27

<sup>78</sup> Vgl. Dirk Krupper (2011): Immobilienproduktivität: Der Einfluss von Büroimmobilien auf die Nutzerzufriedenheit und Produktivität. Eine empirische Studie am Beispiel ausgewählter Bürogebäude der TU Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.) Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, S.1, <http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de>, Zugriff: 18.03.16

1976 beschrieb der amerikanische Ökonom Lester C. Thurow in seinem job-competition-Modell erstmalig das Vorhandensein einer starken Korrelation zwischen der Art und Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsproduktivität.<sup>79</sup> Das amerikanische Architekturbüro Gensler hat in einer 2008 veröffentlichten Studie versucht die Korrelation von Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsplatzzufriedenheit mit Hilfe einer Formel zum Ausdruck zu bringen. Der Workplace Performance Index<sup>SM</sup> (WPI) ist ein Mess- und Analysewerkzeug „[...] that creates an index based on work mode criticality, work space effectiveness for work modes, and time spent, as well as the quality of individual attributes of each type of work space.“<sup>80</sup>



**Abbildung 6: WPI zur Darstellung der Korrelation von Arbeitsplatzgestaltung und Zufriedenheit (Quelle: Gensler)**

Dabei muss an den Anforderungen der Mitarbeiter angepasst eine physische Reorganisation der Arbeit stattfinden, die durch Informations- und Kommunikationstechnik eine neue Arbeitskultur ermöglicht.

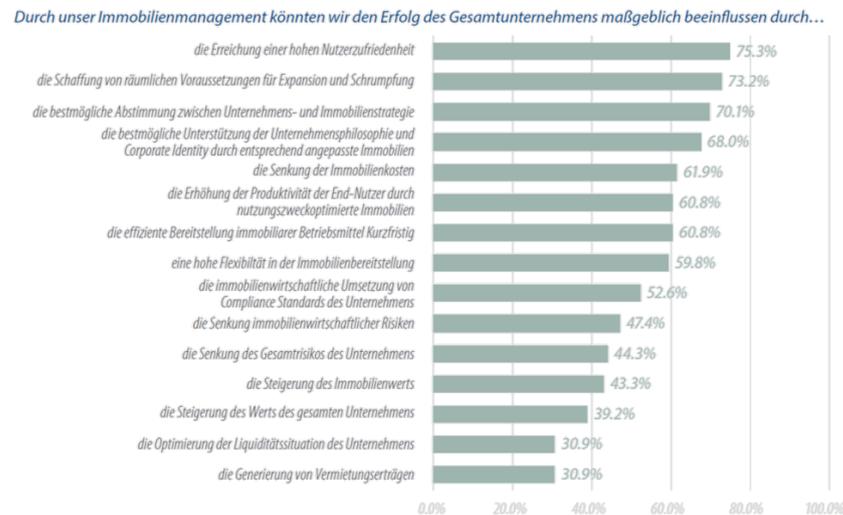
Vor dem Hintergrund, dass Personalkosten den größten Kostenblock eines Unternehmens darstellen ist die gezielte und effiziente Nutzung des Humankapitals, sowie die Bereitstellung relevanter Ressourcen ein entscheidender Faktor zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen.<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Vgl. Lester C. Thurow 1976, Generating Inequality, S.77

<sup>80</sup> Gensler 2008, Workplace Survey United States, www.gensler.com, Zugriff: 25.08.16, S.20

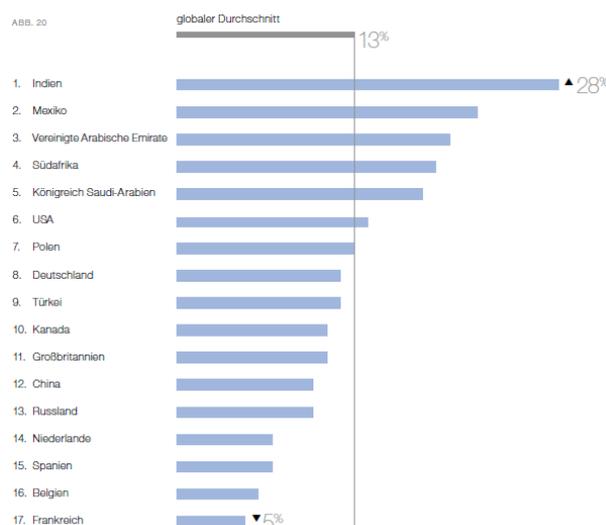
<sup>81</sup> Vgl. Michael L.Joroff 2002, Workplace and mind shifts, Journal of Corporate Real Estate Volume 4 Number 3, www.emeraldinsight.com , Zugriff: 23.02.2016

Gegenwärtig sehen 75,3% der Immobilienverantwortlichen die Erreichung einer hohen Nutzerzufriedenheit als beeinflussenden Faktor auf den Gesamtunternehmenserfolg.<sup>82</sup>



**Abbildung 7: Erfolgsbeeinflussung durch CREM (Quelle: Volkswirtschaftliche Bedeutung von CREM in Deutschland)**

Der Büromöbelhersteller und Entwickler für innovative Raumkonzepte Steelcase und das internationale Marktforschungsinstitut ipsos liefern konträr dazu, mit ihrer im März 2016 veröffentlichten und mit 12.480 Befragten Büromitarbeiter in 17 Ländern als repräsentativ einzuordnende Studie, ernüchternde Zahlen in Bezug auf die weltweite Zufriedenheit am Arbeitsplatz.



**Abbildung 8: Nutzerzufriedenheit weltweit (Quelle: Steelcase Global Report)**

<sup>82</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.27, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

Lediglich 13% der weltweit Befragten sind mit ihrem Arbeitsplatz sehr zufrieden. Deutschland befindet sich mit 12% sogar knapp unter dem globalen Durchschnitt. Mit dieser Studie wurde zum ersten Mal der positive Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung des Büroarbeitsplatzes und dem Engagement der Mitarbeiter erforscht. Dabei wurden Faktoren aufgezeigt die einen erheblichen Einfluss auf das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeiter haben. Beide gelten als Gradmesser für den Gesamtunternehmenserfolg.<sup>83</sup>

Unmotivierte Mitarbeiter sind Kostentreiber, Ressourcenverschwender und wirken motivationshemmend auf Kollegen. Weiterhin wird gezeigt, dass die Einführung einer ganzheitlichen Arbeitsplatzstrategie zur Produktivitätssteigerung beitragen kann.<sup>84</sup>

CoreNet Global – eine weltweit führende Vereinigung von CRE Managern – definiert den Begriff „[...] *as a process of aligning an organization's workplaces to support its strategic business goals, while optimizing real estate performance. This strategy is developed based upon a number of dimensions within the company—including its physical and virtual work environments, culture, behaviors, business processes, technologies, and other resources—with the ultimate goal of encouraging people to work in ways that support the organization's mission.*“<sup>85</sup>

Vor dem Hintergrund der „NewWays of Working“<sup>86</sup> und dem sog. „War of talents“ sind Unternehmen zunehmend dazu gezwungen durch eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung, sowie eine ansprechende Architektur und einen optimalen Standort den Kampf um die besten Mitarbeiter zu beeinflussen.<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Steelcase Global Report 2016, Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt, S.2ff., [www.steelcase.de](http://www.steelcase.de), Zugriff: 26.05.16

<sup>84</sup> Vgl. Steelcase Global Report 2016, S.5ff, [www.steelcase.de](http://www.steelcase.de), Zugriff: 26.05.16

<sup>85</sup> CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.140

<sup>86</sup> Andreas Pfnür 2015, Die Auswirkungen der Zukunft wissensintensiver Arbeit auf die Immobilienwirtschaft-Konzeptionelle Überlegungen aus der Managementperspektive, In: Denkanstöße-Hefte zur deutschen Immobilienwirtschaft, S.5, <http://www.iddiw.de>, Zugriff: 18.02.16

<sup>87</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.25, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

Die Schaffung einer produktivitätssteigernden Arbeitsumgebung erfordert die Analyse unterschiedlicher Arbeitsstile, sowie eine Festlegung von Maßnahmen zur Unterstützung dieser.<sup>88</sup> 75,3% der Unternehmen sehen eine große Herausforderung darin die besten Mitarbeiter zu rekrutieren und durch eine hohe Zufriedenheit die Arbeitsproduktivität zu steigern.<sup>89</sup>

Die Verantwortung des CREM liegt darin begründet, die Interessen von Human Resource Management und IT mit der Immobilie in Verbindung zu bringen. Die konstante Marktbeobachtung stellt hierbei ein wichtiges Kriterium dar.<sup>90</sup>

Die von Steelcase und ipsos kürzlich veröffentlichten Studie dient im Nachfolgenden als Basis zur Darstellung von Anforderungen an die Immobilie und zeigt Herausforderungen und Handlungsspielräumen für das CREM auf.

#### 4.1 Corporate Real Estate

*„Engagierte Mitarbeiter verfügen über Arbeitsplätze, die selbstbestimmtes Arbeiten begünstigen“<sup>91</sup>*

Selbstbestimmtes Arbeiten zeichnet sich vordergründig durch ein entsprechendes Angebot an unterschiedlichen Arbeitsbereichen, Raumangeboten und Rückzugsmöglichkeiten aus, die dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben zwischen unterschiedlichen Orten der Arbeitsverrichtung zu wählen. 88% Prozent der weltweit Befragten geben an, dass selbstbestimmtes Arbeiten sie in hohem Maße motivieren würde. Jedoch werden nur 46% (weltweit 51%) diese Möglichkeit eingeräumt.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. ebd. S.161

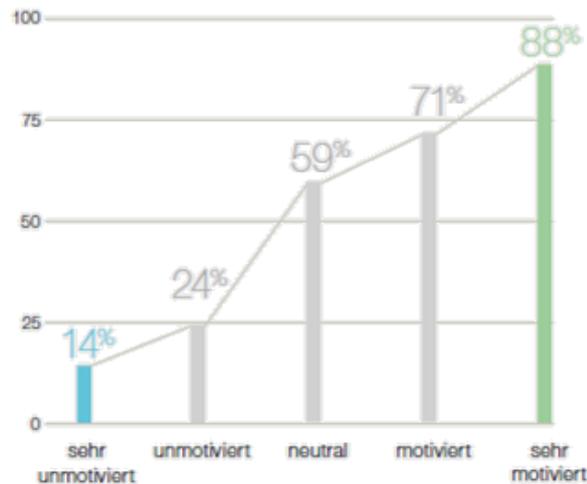
<sup>89</sup> Vgl. Andreas Pfnür, Sonja Weiland 2010, CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis. Band Nr.21, S.6f., <http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de>, Zugriff: 06.04.16

<sup>89</sup> Vgl. ebd. S.16

<sup>90</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.5

<sup>91</sup> Steelcase Global Report 2016, Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt, S.8, [www.steelcase.de](http://www.steelcase.de), Zugriff: 26.05.16

<sup>92</sup> Vgl. ebd., S.69ff.



**Abbildung 9: Zufriedenheit durch Selbstbestimmtes Arbeiten (Quelle: Steelcase Global Report)**

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich für das CREM vor allem Handlungsoptionen beim Flächenmanagement. Durch Bereitstellung unterschiedlicher Büroformen kann der Arbeitnehmer selbst entscheiden auf welche Art der Arbeitsverrichtung er zurückgreifen möchte. Dies bietet Flexibilität und die Möglichkeit die, je nach Arbeitsaufgabe, ideale Arbeitsweise zu wählen.

Dafür muss jedoch zunächst eine detaillierte Analyse des Flächenbedarfs und des Flächenbestands unter der Prämisse der Flächenwirtschaftlichkeit und -flexibilität erfolgen.

#### 4.1.1 Flächenmanagement

Das Flächenmanagement befasst sich im Allgemeinen mit Struktur, Zusammensetzung und Belegung der vorhandenen Flächen. Dabei soll durch eine optimale Ausnutzung der Flächen die Flächenproduktivität unter quantitativen, qualitativen und zeitlichen Gesichtspunkten maximiert werden.<sup>93</sup>

Mit Hilfe von Computer-Aided-Facility-Management-System (CAFM-System) lassen sich auf Basis digital erfasster Daten Flächenstrukturen und -belegungen visualisieren, sowie eine optimale Flächennutzung simulieren.<sup>94</sup>

<sup>93</sup> Vgl. Norbert Preuß, Lars Bernhard Schöne 2010, Real Estate und Facility Management, S.548

<sup>94</sup> Vgl. ebd.

Grundlage stellt hierbei die DIN 277 dar. Sie ist maßgeblich für die Ermittlung von Grundflächen und Rauminhalten sämtlicher Bauwerke im Hochbau. Die Norm unterteilt die Gebäudeflächen dabei in: Bruttogrundfläche (BGF), Nettogrundfläche (NGF) und Konstruktionsfläche (KGF).<sup>95</sup>

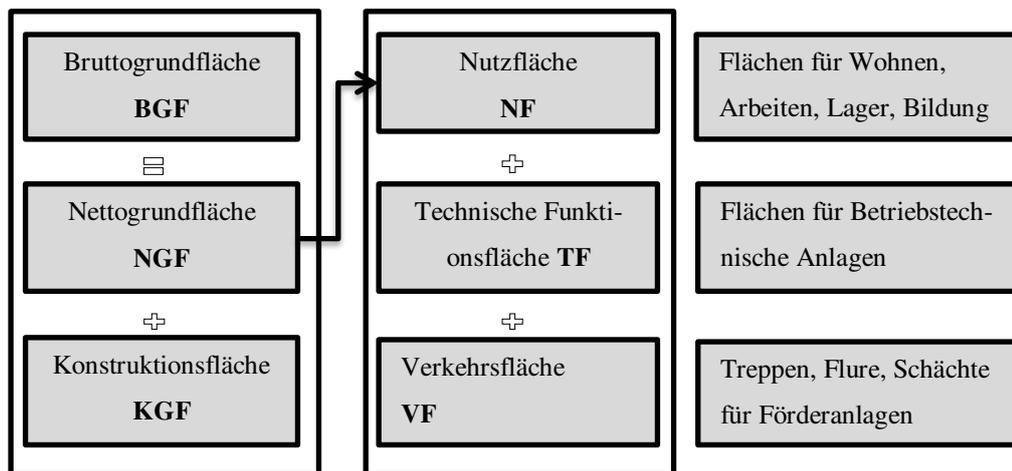


Abbildung 10: Flächenstrukturierung nach DIN 277 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die DIN 277)

Die fortwährende Analyse des Flächenbestands und des Flächenbedarfs, in Bezug auf deren Wirtschaftlichkeit und Flexibilität, stehen dabei im Mittelpunkt der Betrachtung.

Das Flächenmanagement ist neben dem Umzugsmanagement und den Gebäudediensten (Reinigung, Sicherheit, Winterdienst usw.) den Aufgaben des infrastrukturellen Gebäudemangements zuzuordnen. Zusammen mit dem technischen und kaufmännischen Gebäudemangement sind sie wichtige Aspekte des FM während der Nutzungsphase.<sup>96</sup>

*„In dieser – meist Jahrzehnte umfassenden Phase – müssen die Funktionen der Immobilie aufrechterhalten und an die wandelnden Nutzungsanforderungen eines Unternehmens angepaßt werden.“<sup>97</sup>*

<sup>95</sup> Vgl. Deutsches Institut für Normung e.V, DIN 277

<sup>96</sup> Vgl. Wolfgang Schäfers 1998, Strategische Ausrichtung im Immobilienmanagement, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.219-249

<sup>97</sup> Vgl. Barbara Pierschke 1998, Facilities Management, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.271-377

Im Speziellen wirkt sich der Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologie auf die Konzeption und Gestaltung von Bürogebäuden aus. Modifizierte Anforderungen beeinflussen die Gebäudegestaltung hinsichtlich der Qualität, technischer Ausstattungen und Flexibilität. Im Ergebnis führt dies zu einem schnelleren Veralten der Bürogebäude.<sup>98</sup>

#### **.4.1.1.1 Flächenbedarfsplanung**

Der Flächenbedarf ergibt sich grundsätzlich aus dem *Unternehmenszweck* – also aus dem Kerngeschäft, mit dem das Unternehmen Gewinne erwirtschaftet. Die Flächenbedarfsplanung umfasst Überlegungen und Vorstellungen des zukünftigen Flächenbestands. Die Zielvorgaben werden an den idealtypischen Vorstellungen des Nutzers, bzw. der Arbeitnehmer ausgerichtet. Für Non-Property-Companies scheint die Planung des Flächenbedarfs zunächst eine geringfügige Bedeutung zu haben. Primär steht die Erfüllung des Geschäftszwecks an erster Stelle. Die Immobilien dienen dabei nur als Ort der Leistungserstellung.<sup>99</sup>

Der Strukturwandel der Arbeitswelt bedingt jedoch ein Umdenken bei der Gestaltung der Arbeitsplätze und muss bei der Flächenbedarfsplanung berücksichtigt werden.

Neben dem Unternehmenszweck sind auch die *Unternehmensgrundsätze* bei der Flächenbedarfsplanung von entscheidender Bedeutung. Auf deren Grundlage „[...] wird aus Entwicklungspotenzialen des Unternehmens sowie der Verpflichtung gegenüber Anspruchsgruppen [...] eine Unternehmenspolitik geformt.“<sup>100</sup>

Durch die getroffene Annahme einer starken Mitarbeiterorientierung liegen vordergründig Anforderungen an die Ausstattung, die architektonische Gestaltung und den Standort des Gebäudes zu Grunde.<sup>101</sup>

Der unternehmerische Flächenbedarf wird durch den Paradigmenwechsel der Büroarbeit – Arbeitsverrichtung unabhängig von Zeit und Ort – erheblich beeinflusst. Catella geht

---

<sup>98</sup> Vgl. Karl-Werner Schulte, Schäfers 1998, Einführung in das Corporate Real Estate Management, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.25-54

<sup>99</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.234

<sup>100</sup> Vgl. ebd.

<sup>101</sup> Vgl. ebd.

in einem im Jahr 2015 veröffentlichten Markettracker davon aus, dass der Büroflächenbedarf eines Beschäftigten im Laufe der Jahre weiter abnehmen wird. So standen einem Bürobeschäftigten in Deutschland im Jahr 2014 durchschnittlich 1,8%<sup>102</sup> weniger Fläche zur Verfügung als noch im Jahr 2000. Spitzenreiter ist Helsinki mit 12,3% weniger Bürofläche pro Bürobeschäftigten, gefolgt von London mit 8,8% weniger Fläche im Vergleich zum Jahr 2000. Kostensenkung unter gleichzeitiger Steigerung der Produktivität und Innovationen in der Büroarbeit<sup>103</sup> werden als Auslöser dieser Entwicklung genannt. Unter Beachtung der staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Regelwerke und deren Anforderungen hinsichtlich des Flächenbedarfs, ergibt sich in Abhängigkeit der Büroform ein Mindestflächenbedarf von 8-15%<sup>104</sup>.

Die aktuellen Zahlen liegen zwar deutlich über den Mindestanforderungen – mit Ausnahme von Barcelona mit knapp 6m<sup>2</sup> und Madrid mit 9m<sup>2</sup> Arbeitsfläche je Beschäftigten – Experten der CATELLA Studie sehen in der Analyse der Zahlen jedoch einen Trend zur Verringerung der Bürofläche im Laufe der nächsten Jahre.<sup>105</sup>

*„Nicht selten ist mit dem technologischen Wandel eine höhere Flächenintensität bei gleichzeitig geringerer Flächenextensität verbunden.“<sup>106</sup>*

Die Gestaltung von Arbeitsplätzen muss daher im Planungsprozess über die Organisationseinheiten hinweg zeitlich und räumlich subsumiert werden.<sup>107</sup>

Dabei darf sich der Planungshorizont nicht nur auf die Büroräume im Unternehmen beziehen sondern muss alternative Arbeitsorte außerhalb des Firmenbüros in die Planung miteinbeziehen.<sup>108</sup>

---

<sup>102</sup> Eigene Berechnung aus den Durchschnittswerten 5 deutscher Städte

<sup>103</sup> Vgl. Catella market tracker November 2015, Paradigmenwechsel auf dem Büroimmobilienmarkt-Es wird enger und innovativer! S.2, [www.catella.de](http://www.catella.de), Zugriff: 14.04.16

<sup>104</sup> Vgl. Arbeitsstättenrichtlinie A1.2 „Raumabmessungen und Bewegungsflächen“ 2013. [www.baua.de](http://www.baua.de), Zugriff: 22.05.16

<sup>105</sup> Vgl. Catella market tracker November 2015, Paradigmenwechsel auf dem Büroimmobilienmarkt-Es wird enger und innovativer! S.2, [www.catella.de](http://www.catella.de), Zugriff: 14.04.16

<sup>106</sup> Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers 1998, Einführung in das Corporate Real Estate Management, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.25-54

<sup>107</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.232

So verlangen die Veränderungen der Arbeitsorganisationen nach Lösungen, die zukünftig die Art und Weise der Arbeit bestimmen. Hierbei verfolgen moderne Büro und Büroraumkonzepte „[...] das Ziel, Lösungen bereitzustellen, die unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten versuchen, den neuen räumlichen und zeitlichen Parametern der Arbeit im Büro Rechnung zu tragen.“<sup>109</sup> [...] die so genannten New Work/New Office-Konzepte betrachten den Arbeitsplatz im Büro, den Büroraum selbst und auch das dahinter stehende Bürokonzept dauerhaft als Hilfsmittel einer produktiven Arbeitsorganisation.“<sup>110</sup>

Auf Grund der dynamischen Entwicklung der Arbeit durch funktionsübergreifende und flexible Teamstrukturen<sup>111</sup> sollten Arbeitsplätze weniger an den Präferenzen der Beschäftigten ausgerichtet sein, sondern versuchen ein breites Spektrum an Arbeitsplatztypen, und -szenarien abzubilden. Mit Hilfe eines Arbeitsplatzportfolios können Flächenstandards festgelegt und der Flächenbedarf entsprechend abgeleitet werden. Zu berücksichtigende Parameter sind hierbei: Wahl der Flächennutzung (flexible Arbeitsplätze, Konferenzraum, Meeting Point, Konferenzraum), Ausstattung der Flächen mit Arbeitsmitteln (Tische, Stühle, Ablage für Büromittel usw.), Anzahl der Personen die auf diesen Arbeitsplatz zugreifen, Größe des Bereichs (unter der Maßgabe der gesetzlichen Mindestanforderungen).<sup>112</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Rüdiger Schneider, Michael Gentz, Das Intelligent Office als ganzheitlicher Lösungsansatz für das CREM, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.773-814

<sup>109</sup> Ralf Neuhaus 2003, Büroarbeit planen und gestalten Teil 2: Moderne Bürokonzepte und Telearbeit Hrsg. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. S.13, [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net), Zugriff: 25.04.16

<sup>110</sup> ebd.

<sup>111</sup> Vgl. Deutsche Hypothekenbank 2010, Büroimmobilienmarkt der Zukunft, S.16, [www.deutsche-hypo.de](http://www.deutsche-hypo.de), Zugriff: 17.02.16

<sup>112</sup> Vgl. Ralf Neuhaus 2003, Büroarbeit planen und gestalten Teil 2: Moderne Bürokonzepte und Telearbeit Hrsg. vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. S.46, [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net), Zugriff: 25.04.16

#### **.4.1.1.2 Flächenbestandsplanung**

Bei der Flächenbestandsplanung wird zunächst der IST Flächenbestand eines Unternehmens abgebildet bevor dann, durch einen möglichst hohen Anteil Nutzfläche an der gesamten Baummasse eine maximale Flächenwirtschaftlichkeit angestrebt wird.<sup>113</sup>

Die Flächenwirtschaftlichkeit *„Beschreibt das Verhältnis von Brutto- zu Nettofläche und ist ein Wert für die tatsächlich nutzbare Bürofläche.“*<sup>114</sup>

So ist die Hauptaufgabe des Flächenmanagements nicht nur darin begründet die räumliche Arbeitsorganisation zu optimieren, sondern auch die Flächen optimal auszunutzen. Gerade in Zeiten steigender Quadratmeterpreise für Büroflächen gewinnt die Flächenwirtschaftlichkeit an zunehmender Bedeutung.<sup>115</sup>

So liegen die Spitzenmieten der Top 7 Bürostandorte (Berlin, München, Köln, Düsseldorf, Hamburg, Frankfurt a.M und Stuttgart) zwischen 19€/m<sup>2</sup> in Stuttgart und bis zu 37,33€/m<sup>2</sup> in Frankfurt a.M.. München belegt mit 34,30€/m<sup>2</sup> Platz zwei. Jedoch lässt sich auch in kleineren Gemeinden und Städten ein Preisanstieg von 1,33% verzeichnen.<sup>116</sup>

Flächenwirtschaftlichkeit ist von der Gestaltung der Immobilie sowie der Immobilienutzung abhängig. Den Ursprung hat Flächenwirtschaftlichkeit in Bezug auf die Immobiliengestaltung während der Planungsphase. Das Verhältnis von Konstruktions-, Verkehrs- und Nutzfläche hat erheblichen Einfluss auf die Flächenwirtschaftlichkeit während der Nutzungsphase.<sup>117</sup> Denn diese Flächen sind für den Betrieb der Immobilie zwar zwingend notwendig, mit ihnen lassen sich aber keine Gewinne erwirtschaften.

---

<sup>113</sup> Vgl. Matthias Pietzcker 2007, Büros der Zukunft haben mehr Bellagio als mit Speicherchips zu tun, Hrsg. Stephan Zinser, Dieter Boch, Flexible Arbeitswelten: so geht's!/: do's and don'ts aus dem Flexible-Office, S. 47-54

<sup>114</sup> Ralf Neuhaus 2003, Büroarbeit planen und gestalten Teil 2: Moderne Bürokonzpte und Telearbeit Hrsg. vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. S.206, [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net), Zugriff: 25.04.16

<sup>115</sup> Vgl. Barbara Pierschke 1998, Facilities Management, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.273-344

<sup>116</sup> Vgl. Pressemitteilung IVD vom 23.1.2015, [www.ivd.de](http://www.ivd.de), Zugriff: 23.05.16

<sup>117</sup> Vgl. Barbara Pierschke 1998, Facilities Management, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.273-344

Aus einer empirischen Erhebung von Prof. Dr. Pfnür aus dem Jahre 1998 geht hervor, dass das durchschnittliche Verhältnis von BGF zur NGF bei deutschen Unternehmensimmobilien in etwa bei 0,8 liegt.<sup>118</sup> Dies bedeutet, dass 20% der Fläche keiner wirtschaftlichen Nutzung unterzogen werden können. Lediglich bei Neubauten ermöglicht der Fortschritt der Bautechnologie eine Flächenwirtschaftlichkeit von bis zu 72%.<sup>119</sup>

Befindet sich die Immobilien gerade im Planungsprozess sollten diese Erkenntnisse berücksichtigt werden.

Während der Nutzungsphase besteht lediglich die Möglichkeit die vorhandene Fläche einer optimierten Nutzungsplanung zu unterziehen und eine möglichst hohe Flächeneffizienz zu erreichen.

Des Weiteren ist die Flächenwirtschaftlichkeit von der Art der Nutzung – dem Nutzungsgrad – abhängig.<sup>120</sup> Dabei wird auf Basis verschiedener Kennzahlen die Flächeneffizienz bestimmt. Auf Grund der reinen Betrachtung flächenrelevanter Bereiche wird vordergründig auf das Arbeitsplatzmanagement eingegangen. Es agiert als Schnittstelle zwischen dem Flächenmanagement und dem infrastrukturellen Gebäudemanagement und erfasst sämtliche arbeitsplatzbezogenen Daten zu Raum, Nutzung, Belegung, Personal und Ausstattung. Die gesammelten Daten dienen als Basis für die Flächenbelegungsanalyse, variieren jedoch nach Region und Unternehmensgröße.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Andreas Pfnür 1998, Kosten und Leistungswirkungen betrieblich genutzter Immobilien-Ergebnisse einer schriftlichen Befragung bei Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 23, S.6, [www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de), Zugriff:24.05.16

<sup>119</sup> Vgl. Matthias Pietzcker 2007, Büros der Zukunft haben mehr Bellagio als mit Speicherchips zu tun, Hrsg. Stephan Zinser, Dieter Boch, Flexible Arbeitswelten: so geht's! : do's and don'ts aus dem Flexible-Office, S. 47-54

<sup>120</sup> Vgl. Barbara Pierschke 1998, Facilities Management, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.273-344

<sup>121</sup> Vgl. Michaela Hellerforth 2006, Facility Management für Immobilienunternehmen, S. 228

Die Auslastungsrate, die Nutzungskosten und Flächenkennwerte pro Arbeitsplatz können an Hand nachfolgender Formeln bestimmen werden.<sup>122</sup>

Flächenaufteilung =	$\frac{\text{HNF-Fläche der Bürozone}}{\text{HNF-Gesamtfläche}}$	
Mitarbeiteraufteilung =	$\frac{\text{Mitarbeiter der Bürozone}}{\text{Mitarbeiter gesamt}}$	$\frac{\text{Mitarbeiter der Bürozone}}{\text{HNF-Fläche der Bürozone}}$
Arbeitsplatzaufteilung =	$\frac{\text{Arbeitsplätze der Bürozone}}{\text{Arbeitsplätze gesamt}}$	$\frac{\text{Arbeitsplätze der Bürozone}}{\text{HNF-Fläche der Bürozone}}$
Kostenaufteilung =	$\frac{\text{Kosten der Bürozone}}{\text{Gesamtkosten}}$	$\frac{\text{Kosten der Bürozone}}{\text{HNF-Fläche der Bürozone}}$
	$\frac{\text{Kosten der Bürozone}}{\text{Mitarbeiter der Bürozone}}$	$\frac{\text{Kosten der Bürozone}}{\text{Arbeitsplätze der Bürozone}}$
Belegungseffizienz	Arbeitsplatz (AP)	Bürozone
Flächenkennwert	$\frac{\text{HNF-Fläche eines Arbeitsszenarios}}{\text{Anzahl der AP eines Szenarios}}$	HNF-Fläche einer Bürozone
Auslastungsrate	$\frac{\text{Ø-Belegungszeit pro Zeiteinheit}}{8 \text{ h -Arbeitstag}}$	$\frac{\text{Ø-Belegungszeit pro Zeiteinheit AP}}{8 \text{ h} \times \text{Anzahl der AP}}$
Nutzungskosten	$\frac{\text{Kosten für ein Arbeitsszenario}}{\text{Anz. AP des Szenarios}}$	Kosten für eine Bürozone

Abbildung 11: Kennzahlenermittlung zur Belegungsstruktur und Effizienz (Quelle: Real Estate und Facility Management)

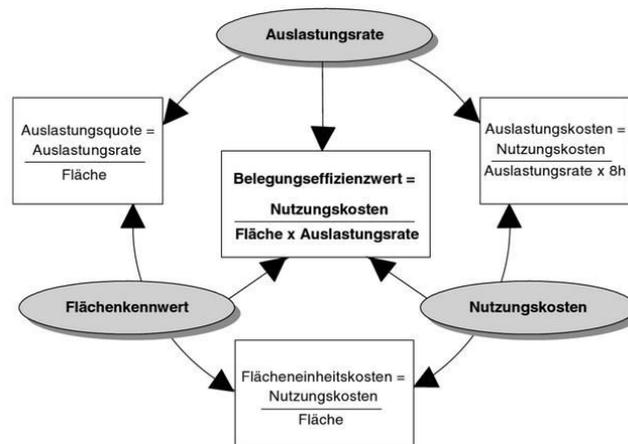


Abbildung 12: Kennzahlensystem zur Effizienzermittlung (Quelle: Real Estate und Facility Management)

Zwar geht aus Studien keine einheitlich Zahl zur durchschnittlichen Arbeitsplatzbelegung pro Tag hervor, auf Grund der technologischen Entwicklung im Bereich der Telearbeit (Kapitel 4.2.1) ist jedoch davon auszugehen, dass der Büroarbeitsplatz nicht mehr zu 100% genutzt wird bzw. von mehreren Beschäftigten beansprucht wird.

<sup>122</sup> Vgl. Matthias Pietzcker 2007, Büros der Zukunft haben mehr mit Bellagio als mit Speicherchips zu tun, Hrsg. Stephan Zinser, Dieter Boch, Flexible Arbeitswelten: so geht's! : do's and don'ts aus dem Flexible-Office, S.47-54

Daraus resultieren erhebliche Flächeneinsparpotenziale, die bei der Festlegung der Flächenwirtschaftlichkeit berücksichtigt werden müssen.

Als entsprechende Hilfsmittel gibt die Share-Ration oder Sharing Quote Auskunft darüber wieviel Büroarbeitsplätze den Beschäftigten zur Verfügung stehen. So bedeutet ein Wert von beispielsweise 1,25 dass für 1000 Angestellte 800 Büroarbeitsplätze zur Verfügung stehen.<sup>123</sup>

Weiterhin sind die Kostenstrukturen für einen Büroarbeitsplatz zu berücksichtigen.

In der von Jones Lang Lasalle im Jahr 2012 durchgeführten OSCAR Studie ergeben sich nach der Vollkostenrechnung durchschnittliche Arbeitsplatzkosten pro m<sup>2</sup> NGF von 19,07€ für klimatisierte Gebäude und 15,45€ für nicht klimatisierte Räume. Die OSCAR Studie aus dem Jahr 2015 bestätigt die damals getroffene Annahme, die Kosten würden auf Grund von steigenden Baukosten, Maßnahmen für energetische Gebäudesanierung und technologischen Fortschritts ansteigen.<sup>124</sup> Die entsprechende Pressemitteilung dazu trug den Titel „*Büro-Nebenkosten steigen weiter – Die zweite Miete erreicht neuen Höchststand.*“<sup>125</sup>

Gründe für den Anstieg können in der Gebäudequalität- und der Größe gefunden werden.<sup>126</sup> „*Eine höherwertige technische Ausstattung und höhere Servicelevels im Dienstleistungsbereich kennzeichnen teurere Gebäude.*“<sup>127</sup>

Höhere Wartungs,- Heizungs- und Stromkosten sowie öffentliche Abgaben gelten als Kostentreiber in großen Gebäuden. Diese sind i.d.R. auch durch einen erhöhten Verwaltungsaufwand gekennzeichnet.<sup>128</sup>

Vor diesem Hintergrund und unter Beachtung aller Parameter entsteht ein enormes Potenzial Flächen wirtschaftlich zu Nutzen und Auswirkungen auf den Gesamtunternehmenserfolg verzeichnen zu können.

---

<sup>123</sup> Vgl. Marcus Tröger 2006, Wertorientierter Ansatz zur Optimierung von Unternehmensimmobilien, S.42

<sup>124</sup> Vgl. Pressemitteilung OSCAR Studie 2015, [www.jll.de](http://www.jll.de), Zugriff: 24.05.16, S.2ff.

<sup>125</sup> Pressemitteilung OSCAR Studie 2015, [www.jll.de](http://www.jll.de), Zugriff: 24.05.16, S.1

<sup>126</sup> Vgl. Pressemitteilung OSCAR Studie 2015, [www.jll.de](http://www.jll.de), Zugriff: 24.05.16, S.2ff.

<sup>127</sup> Pressemitteilung OSCAR Studie 2015, [www.jll.de](http://www.jll.de), Zugriff: 24.05.16, S.2ff.

<sup>128</sup> Vgl. Pressemitteilung OSCAR Studie 2015, [www.jll.de](http://www.jll.de), Zugriff: 24.05.16, S.2ff.

### **.4.1.1.3 Flächenflexibilität**

Nutzungsdauern von bis zu 80 Jahren und die hohen Investitionssummen erfordern eine gewisse Gebäudeflexibilität, um Veränderungen und die damit verbundenen modifizierte Anforderungen auf unterschiedlichen Ebenen, durch entsprechende Maßnahmen entgegenwirken zu können.<sup>129</sup>

Gerade Bestandsbauten der letzten Jahrzehnte sind von dieser Entwicklung betroffen und können, *[...] aufgrund ihrer nicht länger zeitgemäßen Grundrisse, der fehlenden horizontalen und vertikalen Erschließung sowie der veralteten technischen Infrastruktur den gestiegenen Nutzeranforderungen nicht gerecht werden.*<sup>130</sup>

Demzufolge sehen sich auch zunehmend CRE Verantwortliche verpflichtet durch effizientere Raumnutzung und erhöhter Flexibilität im Portfolio den Markt- und betrieblichen Veränderungen Rechnung zu tragen. Der Bedarf an Flexibilität vollzieht sich dabei durch sämtliche Immobiliennutzungen, von Produktionshallen bis zu Bürogebäuden. Dementsprechend kann Flexibilität in unterschiedlichen Bereichen angesiedelt sein. Sei es in Finanzierungsfragen, in der Unternehmensorganisation oder im Arbeitsplatzdesign.<sup>131</sup>

Beim physischen Arbeitsplatz agiert das CREM als Bindeglied zwischen den Veränderungen der Arbeitswelt und den relativ gefestigten Gebäudestrukturen.<sup>132</sup>

Auf der Arbeitsebene spielt in diesem Zusammenhang vor allem das Umzugsmanagement eine wichtige Rolle. Denn nicht zuletzt können veränderte Prozesse, Teamzusammensetzungen oder Strukturveränderungen einen Umzug von Mitarbeitern erforder-

---

<sup>129</sup> Vgl. Rüdiger Schneider, Michael Gentz, Das Intelligent Office als ganzheitlicher Lösungsansatz für das CREM, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.773-814

<sup>130</sup> Karl-Werner Schulte et.al 1998, Einführung in das Corporate Real Estate Management, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.25-51

<sup>131</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.15

<sup>132</sup> Vgl. Rüdiger Schneider, Michael Gentz, Das Intelligent Office als ganzheitlicher Lösungsansatz für das CREM, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.773-814

lich machen.<sup>133</sup> Verbunden mit einem hohen organisatorischen, finanziellen und personellen Aufwand wird die Notwendigkeit eines professionellen Umzugsmanagements begründet. Dadurch wird nicht nur der Arbeitsplatz- bzw. Arbeitszeitausfall so gering wie möglich gehalten, sondern auch eine termin- und kostenkonforme Durchführung gewährleistet, Transportwege und –mittel optimiert, Umzugskosten verursachungsgerecht zugeordnet und Kosten durch Umzugszusammenlegungen reduziert.<sup>134</sup> Durch „[...] flache Hierarchien, funktionsorientierte und standardisierte Möblierung [...]“<sup>135</sup> sollen die sog. Churn-Rate (Umzugshäufigkeit) und die damit verbundenen Kosten reduziert werden.<sup>136</sup>

Ein weiterer Aspekt der Flächenflexibilität sind Umbaumaßnahmen auf der Nutzerebene die sowohl durch Bezug einer Fläche, als auch bei einer bestehenden Bürostruktur vorgenommen werden können. Am einfachsten lässt sich Flächenflexibilität durch Trennwandsysteme realisieren. Individuelle Grundrissstrukturen und maximale Umbauvarianten können ohne großen Aufwand störungsfrei vollzogen werden. Einzeln ablese- und ansteuerbare Heizungs-, Beleuchtungs-, und Lüftungssysteme sind jedoch Grundvoraussetzung für tatsächliche Flexibilität. Entsprechend müssen auch Brand- und Schallschutzvorrichtungen für sämtliche Nutzungsvarianten ausgelegt sein. Weiterhin hat die Lage des Gebäudekerns (erschließt das Gebäude in technischer und verkehrlicher Hinsicht) einen bedeutenden Einfluss auf die Flexibilität und die Grundrissgestaltung von Bürokonzepten.<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> Vgl. Rüdiger Schneider, Michael Gentz, Das Intelligent Office als ganzheitlicher Lösungsansatz für das CREM, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.773-814

<sup>134</sup> Vgl. Norbert Preuß, Lars Bernhard Schöne 2010, Real Estate und Facility Management, S.719

<sup>135</sup> Vgl. Rüdiger Schneider, Michael Gentz, Das Intelligent Office als ganzheitlicher Lösungsansatz für das CREM, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.773-814

<sup>136</sup> Vgl. ebd.

<sup>137</sup> Vgl. ebd.

#### 4.1.2 Humanfaktoren

*„Das Mitarbeiterengagement steht im direkten Zusammenhang mit der Zufriedenheit am Arbeitsplatz“<sup>138</sup>*

Die Verbundenheit zum Unternehmen und zur Unternehmenskultur stellen für die meisten die maßgeblichen Faktoren bei der Arbeitsplatzzufriedenheit dar. Auffällig ist dabei, dass deutsche Beschäftigte die Mitarbeitermotivation des Unternehmens als unterdurchschnittlich bewerten und nur jeder Zweite bestätigt das Interesse von Unternehmen am Wohlbefinden der Mitarbeiter. Weiterhin sehen die Befragten eine ansprechende Arbeitsatmosphäre, Kontakt zu Kollegen, den Ideenaustausch und ein Zugehörigkeitsgefühl als Grundvoraussetzung für Mitarbeiterzufriedenheit. Ebenfalls als entscheidend werden Umwelteinflüsse wie, Beleuchtung, Luft, Temperatur und Lärm gesehen. Der Mitarbeiter als Produktivitätsfaktor erfordert die Erfüllung sog. Humanfaktoren. Diese garantieren nicht nur die körperliche Gesundheit des Arbeitnehmers (physiologische Faktoren), sondern nehmen auch gestalterische und soziale Funktionen wahr (psychologische Faktoren).<sup>139</sup>

##### *4.1.2.1 Physische Faktoren*

Licht, Raumtemperatur, Luft und Geräuschpegel sind physische Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter am Arbeitsplatz und sind direkt messbar. Weiterhin lassen sich gebäudetechnische Anlagen den Anforderungen anpassen und können daraufhin ausgerichtet werden. Durch individuelle Ansteuerbarkeit sollte jedem Mitarbeiter die Möglichkeit eingeräumt werden für sich optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen. Denn Umwelteinflüsse wirken sich subjektiv auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz aus und können daher nicht vereinheitlicht werden.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> Steelcase Global Report 2016, Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt, S.15, [www.steelcase.de](http://www.steelcase.de), Zugriff: 26.05.16

<sup>139</sup> Vgl. Rüdiger Schneider, Michael Gentz, Das Intelligent Office als ganzheitlicher Lösungsansatz für das CREM, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.773-814

<sup>140</sup> Vgl. Rüdiger Schneider, Michael Gentz, Das Intelligent Office als ganzheitlicher Lösungsansatz für das CREM, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.773-814

#### **.4.1.2.2 Psychologische Faktoren**

Der Arbeitsplatz und das Gebäude tragen nicht nur durch eine technische und gesundheitsfördernde Arbeitsumwelt zur Mitarbeiterzufriedenheit bei, sondern können auch durch soziale und gestalterische Funktionen aktiv die Produktivität beeinflussen. Die individuelle Gestaltung des Büroarbeitsplatzes ermöglicht den Mitarbeitern sich mit ihrem Arbeitsplatz zu identifizieren. In Zeiten von desk-sharing (Kapitel 4.2.2) geht diese jedoch zunehmend verloren. Durch den nicht mehr konstanten Aufenthalt im Firmenbüro verlieren die Mitarbeiter oftmals den Bezug zum Unternehmen.<sup>141</sup>

CREM Verantwortliche können durch Schaffung einer Corporate Identity das Gefühl der Unternehmenszugehörigkeit verstärken und durch das Aufbauen einer Unternehmenskultur die Mitarbeiter an das Unternehmen binden.<sup>142</sup>

*„Die Corporate Identity beschreibt den gegenwärtigen Zustand der Unternehmung, ihre Tradition, die Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeitern sowie die bisherige Unternehmenspolitik. Die Corporate Identity bezeichnet das Selbstbild des Unternehmens, welches durch eine Projektion vom Betrachter als Corporate Image wahrgenommen wird.“<sup>143</sup>*

Die Dienstleistungsbranche, aus der kein materieller Output hervorgeht, bietet jedoch nur restriktive Möglichkeiten zur Etablierung einer Corporate Identity. Dies verdeutlicht die Bedeutung von Immobilien für diese Branche.<sup>144</sup> Denn *„Neben dem Fuhrpark und dem Briefpapier gehören Immobilien regelmäßig zu den wenigen Möglichkeiten, dem Unternehmen eine Identität in der realen Welt zu geben. Immobilien sind dann Sinnbild der Werte für die Unternehmen entstehen.“<sup>145</sup>*

In diesem Zusammenhang spricht man vom Environment Design des Unternehmens, welches das Erscheinungsbild charakterisiert. Dies kann zum einen durch die Architek-

---

<sup>141</sup> Vgl. ebd.

<sup>142</sup> Vgl. ebd.

<sup>143</sup> Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.234

<sup>144</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.24, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

<sup>145</sup> Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.24, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

tur, als auch durch den Standort zum Ausdruck kommen. So halten Unternehmen oftmals alte Gebäude im Besitz, da sie beispielweise von historischer Bedeutung sind, damit die Tradition des Unternehmens untermalen und eine gezielte Imagewirkung verfolgt wird.<sup>146</sup>

Als Beispiel für die Prägung eines Erscheinungsbilds als Zeichen der Mitarbeiterorientierung kann der Vodafone Campus in Düsseldorf genannt werden.<sup>147</sup> Allein durch den Namen wird damit ein weiträumiges und weitläufiges Gelände assoziiert, das für Flexibilität, Weiterbildung und Selbstbestimmtheit steht.

### **4.1.3 Standort**

Externe Trends haben heutzutage erheblichen Einfluss auf die Wahl des richtigen Unternehmensstandortes: Digitalisierung, demografischer Wandel, Globalisierung und die Entstehung neuer Arbeitswelten wirken sich auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität des Unternehmens aus. Auf Grund dessen sollten Entscheidungen über den Standort und die Lage des Unternehmens in einen umfänglichen strategischen Planungsprozess integriert sein. Dabei müssen zum einen Geschäftsanforderungen in Bezug auf Effizienz und Kostenreduzierung, als auch Anforderungen des zukünftigen Wachstums bedacht werden. Letzteres erfordert Flexibilität um das Unternehmen den Veränderungen anzupassen.<sup>148</sup>

Grundsätzlich sind Standortkriterien für jedes Unternehmen individuell zu bestimmen und am Unternehmenszweck auszurichten. Firmengröße, Unternehmensgrundsätze und die Geschäftsstruktur können ebenfalls maßgeblich für die Entscheidung sein.<sup>149</sup>

CRE Verantwortliche müssen eng mit den Personalabteilungen arbeiten und spezifisch für jeden Unternehmensstandort eine Einstellungsstrategie entwickeln. Nicht zuletzt spielen dabei Arbeitskosten, Löhne und Sozialleistungen eine entscheidende Rolle.<sup>150</sup>

---

<sup>146</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.23

<sup>147</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2014, Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland, S.24, [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de), Zugriff: 06.02.16

<sup>148</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.12f.

<sup>149</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.17

<sup>150</sup> Vgl. ebd.

Denn der Strukturwandel bedingt nicht nur eine Verschiebung vom sekundären zum tertiären Sektor, sondern ist auch an veränderte Standortanforderungen gekoppelt. So wird oft von harten und weichen Standortfaktoren bei der Wahl einer geeigneten Immobilie gesprochen. Das Lohnniveau oder die Nähe zu Rohstoffquellen sind u.a. kennzeichnend für harte Standortfaktoren. Zunehmend an Bedeutung gewinnen weiche Standortfaktoren, wie beispielsweise das Standortimage durch Kultur- und Bildungsangebote oder Heimatnähe.<sup>151</sup>

80% der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten arbeiten außerhalb der großen Bürostandorte. Besonders in 100.000-200.000 Einwohnern Städten würde die Nachfrage nach Büroflächen steigen. Sogar Kleinstädte (>30.000 Einwohner) verzeichnen nach jahrelang stagnierenden und sinkender Mieten wieder einen leichten Anstieg. Dies verkündet der IVD in einer Pressemitteilung vom November 2015.<sup>152</sup> Vielleicht ein Zeichen, dass Unternehmen sich der ausgeprägten Work-Life Balance der Generation Y fügen und Standorte vermehrt in Wohnortnähe zum Beschäftigten aufsuchen.<sup>153</sup>

Nicht selten erfordert der gestiegene Wettbewerbsdruck auch eine verstärkte Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten und eine Arbeitsplatzgestaltung an verschiedenen Standorten im Ausland. Daher müssen sowohl HR Abteilungen als auch CRE Verantwortliche eine Analyse des dortigen Arbeitsmarktes vornehmen.<sup>154</sup> <sup>155</sup> So kann

---

<sup>151</sup> Vgl. Karl-Werner Schulte, Wolfgang Schäfers 1998, Einführung in das Corporate Real Estate Management, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.25-51

<sup>152</sup> Vgl. Pressemitteilung vom 23.11.2015, [www.ivd.de](http://www.ivd.de), Zugriff: 23.5.16

<sup>153</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2015, Die Auswirkungen der Zukunft wissensintensiver Arbeit auf die Immobilienwirtschaft-Konzeptionelle Überlegungen aus der Managementperspektive, In: Denkanstöße-Hefte zur deutschen Immobilienwirtschaft, S.5, <http://www.iddiw.de>, Zugriff: 18.02.16

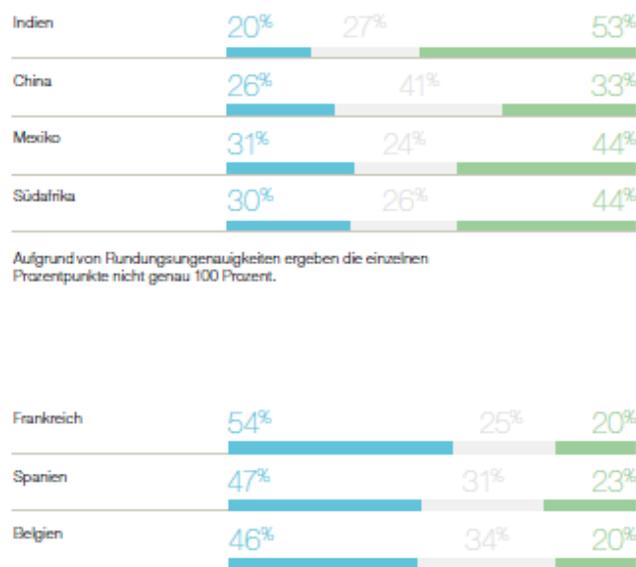
<sup>154</sup> Vgl. Karl-Werner Schulte, Wolfgang Schäfers 1998, Einführung in das Corporate Real Estate Management, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.25-51

<sup>154</sup> Karl-Werner Schulte, Wolfgang Schäfers 1998, Einführung in das Corporate Real Estate Management, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.25-51

<sup>155</sup> Vgl. Steelcase Global Report 2016, S.11, [www.steelcase.de](http://www.steelcase.de), Zugriff: 26.05.16

vor dem Hintergrund der Produktivitätssteigerung durch zufriedene und engagierte Mitarbeiter die Wahl des Standortes erheblich beeinflusst werden.

Laut Studie kommen die engagiertesten Mitarbeiter aus Schwellenländern (fortgeschrittene Entwicklungsländer mit wirtschaftlicher Eigendynamik)<sup>156</sup>. Indien belegt mit 53% Platz eins bei der Mitarbeitermotivation. Mexiko und Südafrika folgen mit 44%. In China beträgt die Mitarbeitermotivation 33%. Im Gegensatz dazu fallen die Zahlen bei Ländern mit etablierten Märkten deutlich geringer aus. Lediglich 20% der Franzosen, 20% der Belgier und 23% der Spanier sind mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden.<sup>157</sup>



**Abbildung 13: Arbeitsplatzzufriedenheit im weltweiten Vergleich (Quelle: Steelcase Global Report)**

Vor diesem Hintergrund „[...] müssen globale Entscheidungen im Hinblick auf die Standortwahl, die Investitionsform für Immobilien, das Gebäudelayout und –design usw. getroffen werden, die es an lokale Besonderheiten zu adaptieren gilt.“<sup>158</sup>

<sup>156</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, www.bpb.de, Zugriff: 26.05.16

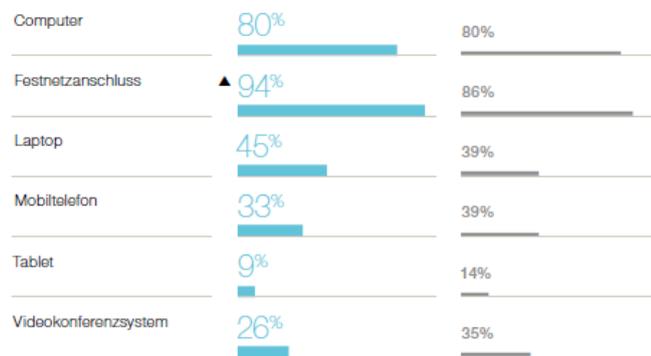
<sup>157</sup> Vgl. Steelcase Global Report 2016, S.40, www.steelcase.de, Zugriff: 26.05.16

<sup>158</sup> Karl-Werner Schulte, Wolfgang Schäfers 1998, Einführung in das Corporate Real Estate Management, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.25-51

## 4.2 Informations- und Kommunikationstechnologie

*„Fest installierte Techniklösungen schlagen mobile Technologien 2:1“<sup>159</sup>*

Selbstbestimmtes Arbeiten ist nicht nur durch die interne Arbeitsstruktur gekennzeichnet, sondern umfasst auch die externe Arbeitsverrichtung außerhalb des Firmenbüros. Dies wird allerdings von einem Großteil der Unternehmen verhindert. Die Bereitstellung mobiler Geräte liegt derweilen noch deutlich unter den festinstallierten Geräten.



**Abbildung 14: Einsatz von mobilen Geräten (Steelcase Global Report)**

Deutschland ist mit 94% installierter Festnetzanschlüsse sogar Spitzenreiter im weltweiten Vergleich. Mobile Geräte wie Laptops, Mobiltelefone und Tablets machen dagegen nur einen geringen Anteil an technischer Ausstattung im Firmenbüro aus.<sup>160</sup>

Die Initiatoren der Studie vermuten dahinter entweder eine bewusste Strategie, die mit der Art der Arbeitsverrichtung zu tun hat oder die Herausforderung mit dem technologischen Wandel Schritt zu halten.<sup>161</sup>

Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen die vereinfachte und beschleunigte Verarbeitung von Informationen durch elektronische Geräte wie Notebook, Mobiltelefone, mobiles Internet und „[stellen mittlerweile die entscheidenden Arbeitsmittel zur Sicherung der Geschäftstätigkeit dar].“<sup>162</sup>

<sup>159</sup> Vgl. Steelcase Global Report 2016, www.steelcase.de, Zugriff: 26.05.16, S.5ff.

<sup>160</sup> Vgl. ebd., S.73

<sup>161</sup> Vgl. ebd., S.9

<sup>162</sup> Vgl. Rüdiger Schneider, Michael Gentz, Das Intelligent Office als ganzheitlicher Lösungsansatz für das CREM, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.773-814

*„Während zu Beginn der Einführung der Informations- und Kommunikationstechnologien ihr Nutzen primär als Effizienzsteigerung betrachtet wurde, entwickelt sich heute ihre Leistungsfähigkeit durch die Integration in Organisation, Arbeitsplatzgestaltung, Bürokonzept Personalpolitik, Unternehmenskultur und Gebäudemanagement.“<sup>163</sup>*

Der technologische Fortschritt hat dazu beigetragen die Art zu Arbeiten maßgeblich zu verändern. Jedoch zeichnete sich das New Work „[...] bislang vor allem im Bereich der Kommunikation, in Kontroll- und Steuerungsaufgaben sowie in aufbau- und ablauforganisatorischen Prozessen der Unternehmen [...]“<sup>164</sup> ab. Weniger verstanden bzw. Ernst genommen wurde bis jetzt, dass die Digitalisierung die Arbeitsverrichtung unabhängig von Zeit und Ort möglich macht.<sup>165</sup> Die zunehmende Konnektivität durch elektronische Geräte entbinden Mitarbeiter von einem festen Arbeitsplatz.<sup>166</sup>

#### **4.2.1 Telearbeit**

Bei einer [...] *auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird* [...] <sup>167</sup> spricht man von Telearbeit. Die Kommunikation zwischen dem Arbeitsplatz außerhalb des Betriebs und dem Unternehmen wird mittels moderner Kommunikationsmittel aufrechterhalten.<sup>168</sup>

---

<sup>163</sup> Rüdiger Schneider, Michael Gentz, Das Intelligent Office als ganzheitlicher Lösungsansatz für das CREM, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.773-814

<sup>164</sup> Andreas Pfnür 2015, Die Auswirkungen der Zukunft wissensintensiver Arbeit auf die Immobilienwirtschaft-Konzeptionelle Überlegungen aus der Managementperspektive, In: Denkanstöße-Hefte zur deutschen Immobilienwirtschaft, S.5, <http://www.iddiw.de>, Zugriff: 18.02.16

<sup>165</sup> Vgl. ebd.

<sup>166</sup> Vgl. Ralf Neuhaus 2003, Büroarbeit planen und gestalten Teil 2: Moderne Bürokonzepte und Telearbeit Hrsg. vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. S.12, [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net), Zugriff: 20.04.16

<sup>167</sup> Ralf Neuhaus 2003, Büroarbeit planen und gestalten Teil 2: Moderne Bürokonzepte und Telearbeit Hrsg. vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. S.111, [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net), Zugriff: 20.04.16

<sup>168</sup> Vgl. ebd.

Als Antwort auf neue Managementkonzepte und Organisationsformen steht Telearbeit vordergründig für die Dezentralisierung von Arbeitsplätzen und flexible Arbeitszeiten.<sup>169</sup>

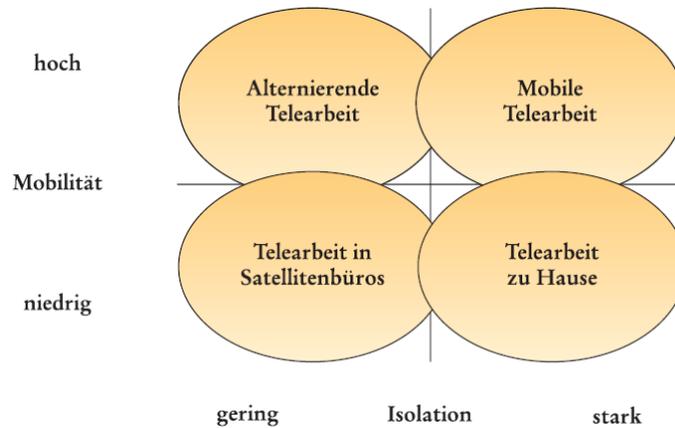


Abbildung 15: Formen der Telearbeit (Quelle: Deutsche Hypothekenbank)

Dementsprechend kann zwischen der alternierenden, mobilen, isolierten Telearbeit und der Telearbeit in einem Satellitenbüro unterschieden werden. Erstere steht für abwechselnde Arbeitstätigkeit zwischen dem Arbeitsplatz zu Hause und dem Firmenbüro. Die *mobile Telearbeit* steht mittels moderner Kommunikationstechnik für eine vollkommene Ortsunabhängigkeit der Arbeitsverrichtung. Arbeitet der Beschäftigte nur von zu Hause aus und besitzt keinen Arbeitsplatz im Firmenbüro handelt es sich um *isolierte Telearbeit*. Kontakt zu Kollegen besteht lediglich durch Telefonate oder Mailverkehr. Letztere Form umfasst die Arbeit in einem sog. *Satellitenbüro*, die vom Unternehmen in Wohnortnähe zu mehreren Arbeitskräften bereitgestellt und betrieben werden. Weitere Formen sind sog. Nachbarschaftszentren – gemeinsam genutzte Räumlichkeiten mit anderen Unternehmen – und Teleservicecenter bei denen die Betreiber bspw. noch Sekretariats und/ oder Office-Dienstleistungen zur Verfügung stellen.<sup>170</sup>

#### 4.2.2 Desk-Sharing

„Bei so genannten Sharing-Konzepten werden Büros, Arbeitsplätze und/oder Büroausstattung zwischen mehreren Nutzern geteilt. [...] Desk-Sharing entstand als Konzept bei

<sup>169</sup> Vgl. Ralf Neuhaus 2003, Büroarbeit planen und gestalten Teil 2: Moderne Bürokonzepte und Telearbeit Hrsg. vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. S.111, www.arbeitswissenschaft.net, Zugriff: 20.04.16

<sup>170</sup> Vgl. ebd., 116ff

*der Suche nach Einsparmöglichkeiten im Büroalltag. Es beruht auf der Tatsache, dass der persönliche Arbeitsplatz einer Person im Büro nicht ununterbrochen von ihr genutzt wird.*<sup>171</sup>

Weiterhin ist dieses sog. Shared Service Modell das Ergebnis der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien und der Telearbeit.<sup>172</sup>

Unbestritten wird es als „wahres „Kosten- und Produktivitätswunder“<sup>173</sup> gesehen. Die Reduzierung des Flächenbedarfs, der Möblierung und der Arbeitsmittel stellen ein enormes Einsparpotenzial dar.<sup>174</sup> Die Auswirkungen auf das Flächenmanagement wurden in Kapitel 4.1.1 näher beschrieben.

Mit dem Desk-Sharing wird primär der Begriff des non-territorialen Desk-Sharing assoziiert und ist zudem die von Unternehmen meist genutzte Form. Der Beschäftigte besitzt dabei keinen festen Arbeitsplatz mehr im Unternehmen, sondern arbeitet täglich an einem anderen Platz. Im Vergleich dazu wird beim territorialen Desk-Sharing – typisch bei Schichtarbeiten – jedem Mitarbeiter ein fester Arbeitsplatz zugeteilt, der mit anderen Kollegen geteilt wird.<sup>175</sup>

Häufig spricht man beim Desk-Sharing auch vom Clean-Desk Prinzip: Der Nutzer muss den Arbeitsplatz sauber und aufgeräumt hinterlassen. Dabei stellt dies eine wesentliche Voraussetzung für die Einführung des Desk-Sharings dar. Darüber hinaus „[...] sind der Einsatz von fortgeschrittener Informations- und Kommunikationstechnologie, ein abgestimmtes Managementsystem [und] die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen über Arbeitsinhalte und Unternehmenskultur [...]“<sup>176</sup> maßgeblich.

---

<sup>171</sup> Ralf Neuhaus 2003, Büroarbeit planen und gestalten Teil 2: Moderne Bürokonzepte und Telearbeit Hrsg. vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. S.20, [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net), Zugriff: 20.04.16

<sup>172</sup> Vgl. ebd.

<sup>173</sup> Ralf Neuhaus 2003, Büroarbeit planen und gestalten Teil 2: Moderne Bürokonzepte und Telearbeit Hrsg. vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. S.20, [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net), Zugriff: 20.04.16

<sup>174</sup> Vgl. ebd.

<sup>175</sup> Vgl. ebd., S.13

<sup>176</sup> Vgl. Rüdiger Schneider, Michael Gentz, Das Intelligent Office als ganzheitlicher Lösungsansatz für das CREM, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.773-814

Das Unternehmen ist durch die eingesetzten Technologien für die Art der Arbeitsverrichtung verantwortlich und leistet damit einen Beitrag zur Mobilität der Beschäftigten. Aus der Studie geht jedoch hervor, dass 67% der Beschäftigten nie außerhalb des Büros arbeiten. Damit nimmt Deutschland sogar Platz drei im globalen Vergleich ein.<sup>177</sup>

Dieses Ergebnis lässt zweierlei Möglichkeiten zu:

Zum einen könnte dies auf der Unternehmensseite begründet sein, das mobile Arbeit unabhängig von Ort und Zeit verweigert und die geringe Anzahl der zur Verfügung gestellten mobilen Geräte das Resultat ist.

Zum anderen können Gründe auch auf der Mitarbeiterseite gefunden werden, die diese Art der Arbeit ablehnen. Demzufolge bestimmt hier die Nachfrage das Angebot.

Zu diesem Sachverhalt wird im nächsten Kapitel Bezug genommen.

#### 4.3 Human Ressource Management

*“Traditionelle Arbeitsweisen haben Bestand”<sup>178</sup>*

Überraschenderweise sind trotz Tendenzen zu offen, informelle und teamorientiert gestaltete Arbeitsumgebungen die gängigen Büroformen weiterhin vorherrschend. In Deutschland sind 54% der Büroflächen – und damit weltweit führend – für Einzelbüros vorgehalten. Die meisten Deutschen arbeiten in Gruppenbüros (50%) und Einzelbüros (25%), nur 7% der befragten Büromitarbeiter arbeiten an nicht fest zugeordneten Arbeitsplätzen. Somit findet non-territoriales Desk-Sharing in deutschen Büros kaum Anwendung.<sup>179</sup>

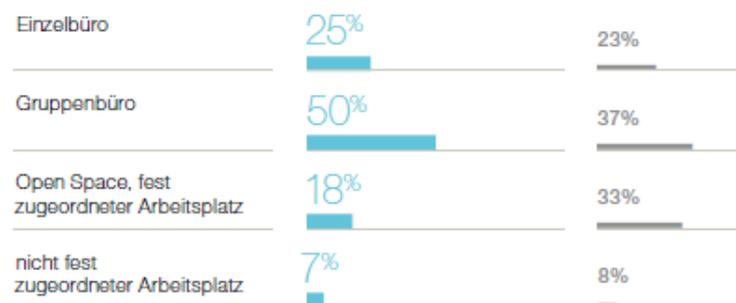


Abbildung 16: Aufteilung der Bürostruktur (Quelle: Steelcase Global Report)

<sup>177</sup> Vgl. Steelcase Global Report 2016, S.73, www.steelcase.de, Zugriff: 26.05.16

<sup>178</sup> Steelcase Global Report 2016, www.steelcase.de, Zugriff: 26.05.16, S.10

<sup>179</sup> Vgl. ebd., S.72

*„Offene Bürostrukturen prägen zwar den Arbeitsalltag von fast einem Viertel der Befragten, sind aber sicherlich nicht die Regel. Da weder komplett abgeschlossene noch komplett offene Räume stets die richtige Lösung bieten, zeigen diese Erkenntnisse, dass es vielen Unternehmen bisher nicht gelungen ist, Arbeitsplatzlösungen zu entwickeln, die höhere Motivationsgrade begünstigen.“<sup>180</sup>*

Durch Kombination klassischer Einzel,- Zellen,- Gruppen,- oder Großraumbüros entstehen sog. Bürolandschaften mit denen sich gezielt die Vorteile der jeweiligen Büroformen nutzen lassen.<sup>181</sup> Dies soll die Kommunikation, Selbstorganisation, Flexibilität, Prozessorientierung und Flächenwirtschaftlichkeit gewährleisten.<sup>182</sup>

Um eine Entscheidung über die Wahl der richtigen Büroform treffen zu können, liegt es in der Verantwortung des Unternehmens durch eine detaillierte Analyse die unterschiedlichen Arbeitsplatzprofile, Arbeitsweisen und Präferenzen der Beschäftigten zu verstehen und sie mit entsprechenden Maßnahmen zu unterstützen.<sup>183</sup>

Erschwert wird dieser Prozess allerdings durch die unterschiedlichen Altersstrukturen und Kulturen der Mitarbeiter im Unternehmen.

### **4.3.1 Demografie**

Der medizinische Fortschritt, bessere Bildungsmöglichkeiten und die niedrige Geburtenrate der letzten Jahre führten zu einer mangelhaften Finanzlage der Rentenkassen. Dies macht nicht nur noch eine längere Arbeitszeit möglich, sondern auch nötig. Nicht ohne Folgen für die Unternehmen.<sup>184</sup>

Mit bis zu vier unterschiedlichen Generationen in der Belegschaft werden vor allem die Human Ressource Abteilungen vor Herausforderungen gestellt.

---

<sup>180</sup> Steelcase Global Report 2016, [www.steelcase.de](http://www.steelcase.de), Zugriff: 26.05.16, S.10

<sup>181</sup> Vgl. Rüdiger Schneider, Michael Gentz, Das Intelligent Office als ganzheitlicher Lösungsansatz für das CREM, Hrsg. Karl Werner Schulte, Wolfgang Schäfers, Handbuch Corporate Real Estate Management, S.773-814

<sup>182</sup> Vgl. Ralf Neuhaus 2003, Büroarbeit planen und gestalten Teil 2: Moderne Bürokonzepte und Telearbeit Hrsg. vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. S.15, [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net), Zugriff: 20.04.16

<sup>183</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.141

<sup>184</sup> Vgl. Andreas Winckler 2007, Entwicklungen und Trends in der Unternehmensumwelt, Hrsg. Stephan Zinser, Dieter Boch, Flexible Arbeitswelten: so geht's! : do's and don'ts aus dem Flexible-Office, S. 43-47

Aktuell zwingt die Generation Y – Personen ca. zwischen 1980 und 2000 geboren<sup>185</sup> – altbewährte Instrumente für Recruiting, Personalentwicklung und Talentmanagement zu verändern.<sup>186</sup>

Die Personen dieser Gruppe sind zwischen 16-32 Jahre alt und bereiten sich gerade auf den Einstieg in das Berufsleben vor, oder können schon einige Jahre Berufserfahrung vorweisen. Dabei wird die Generation Y über eine Vielzahl von Begriffen definiert, die ein breites Spektrum unterschiedliche Merkmalsausprägungen und Eigenschaften aufzeigen<sup>187</sup>:

- *Generation Why*, da alles hinterfragt wird,
- *Millennials*, da die Jahrtausendwende den Startpunkt für den Eintritt in die Schule, Ausbildung, Studium, Beruf oder aber auch in das Leben selbst bildet,
- *Trophy Kids*, da erbrachte Leistungen mit Urkunden, Pokale oder sonstigen Auszeichnungen gewürdigt werden,
- *Digital Natives*, da sie mit technischen Geräten aufgewachsen sind und
- *Generation Praktikum*, da oftmals mehrerer Praktika als Basis für den Einstieg in eine Festanstellung erforderlich sind<sup>188</sup>

Zudem hebt sich diese Generationengruppe mit Eigenschaften wie Individualität, Flexibilität, Selbstverwirklichung und Vernetzung von ihren Vorgängern ab und steht wie keine andere für die sog. Work-Life-Balance. Die auf dem Arbeitsmarkt momentan vorherrschende Generation ist das Sinnbild für die Verbindung von Privat- und Arbeitsleben und repräsentiert aktuell die Hälfte der Arbeitskräfte.<sup>189</sup>

---

<sup>185</sup> Vgl. DGFP 2012, zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, PraxisPapier 9, [www.static.dgfp.de](http://www.static.dgfp.de) Zugriff: 11.05.16

<sup>186</sup> Vgl. Thomas Huber, Christian Rauch 2013, Generation Y - Das Selbstverständnis der Manager von morgen, Hrsg. Signium International, S.11, [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de), Zugriff: 11.05.16

<sup>187</sup> Vgl. DGFP 2012, Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, PraxisPapier 9, S.10, [www.static.dgfp.de](http://www.static.dgfp.de) Zugriff: 11.05.16

<sup>188</sup> Vgl. ebd.

<sup>189</sup> Vgl. Catella Idea Paper 03/2015, Generation Y in der Immobilienwirtschaft, S.4, [www.catella.com](http://www.catella.com), Zugriff: 29.04.16

Komplettiert wird der Arbeitsmarkt derzeit durch die Baby Boomer (1943-1960) und die Generation X (1960-1980).<sup>190</sup> Die nächste Generation, die den Buchstaben Z trägt, ist schon auf dem Vormarsch. Dieser Generation (1995-heute) wird jedoch, auf Grund ihrer momentanen irrelevanten Auswirkung auf den Arbeitsmarkt, keine Beachtung geschenkt.

In einer von der Kienbaum Consultants International – einer der führenden Firmen für Personal- und Organisationsberatung – durchgeführten Studie definierten die Befragten die als geburtenstarke Jahrgänge geltenden Baby Boomer überwiegend als umsetzungsstark und perfektionistisch. Die Generation X wird als teamorientiert, erfinderisch und als Weichensteller bezeichnet.<sup>191</sup>

In einer von der Hay Group durchgeführten Studie wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Generationen untersucht. Auslöser war ein noch nie vorherrschender Generationenmix auf dem Arbeitsmarkt. Es geht hervor, dass es die größten Diskrepanzen bei den Arbeitsplatzvorstellungen zwischen den Baby Boomern und den Y'lern gibt. Überraschenderweise sind die größten Überschneidungen zwischen der ältesten und der jüngsten Generation Z zu verzeichnen.<sup>192</sup>

Diese scheint wieder zur traditionellen Arbeitsweise zurückzukehren und nicht den Anforderungen der Generation Y zu folgen. Arbeitsweltexperte Christian Scholz beschreibt dies in einem Zeitungsartikel wie folgt: „Die Z-ler wollen geregelte Arbeitszeiten, unbefristete Verträge und klar definierte Strukturen im Job haben.“<sup>193</sup>

---

<sup>190</sup> Vgl. DGFP 2012, zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, PraxisPapier 9, [www.static.dgfp.de](http://www.static.dgfp.de) Zugriff: 11.05.16, S.9

<sup>191</sup> Vgl. Saskia Leininger 2015, Kienbaum-Studie zeigt Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Mitarbeiter-Generationen, [www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de) , Zugriff: 19.5.16

<sup>192</sup> Vgl. David Bedürftig 2016, Was Generation Z vom Berufsleben erwartet, In. Die Welt, [www.welt.de](http://www.welt.de) , Zugriff: 19.05.16

<sup>193</sup> David Bedürftig 2016, Was Generation Z vom Berufsleben erwartet, In. Die Welt, [www.welt.de](http://www.welt.de) , Zugriff: 19.05.16

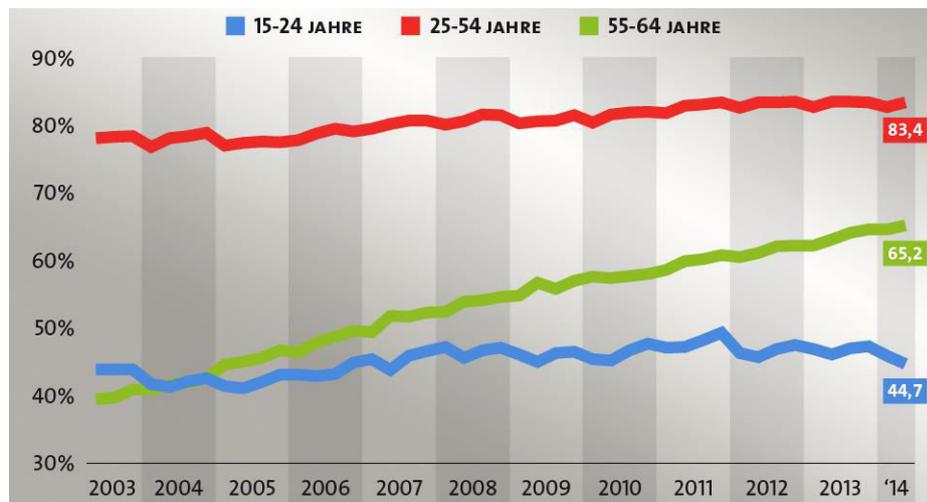


Abbildung 17: Erwerbstätigenquote in Deutschland bis 2014 (Quelle: Statistisches Bundesamt)

Abbildung 8 verdeutlicht den momentanen Generationenmix auf dem Arbeitsmarkt noch einmal. Vor allem jüngere Generationen der Baby Boomer verzeichnen einen fast linearen Anstieg, Tendenz steigend. Im Gegensatz dazu fällt die Kurve der 15-24 jährigen sogar leicht. Zurückzuführen sind diese Entwicklungen auf den verspäteten Eintritt in das Berufsleben durch erhöhte Bildungschancen sowie die Verlängerung der Lebensarbeitszeit.

Der Generationenmix verdeutlicht die Schwierigkeit den jeweiligen Ansprüchen gerecht zu werden. Vor dem Hintergrund einen gesamtunternehmerischen Mehrwert generieren zu können, muss eine Mehrgenerationenstrategie für das CREM abgeleitet werden. Folgende Punkte müssen dabei berücksichtigt werden:

- Verständnis des demografischen Wandel in der Arbeitswelt,
- Gewährleistung von Produktivität durch Flexibilität und Mobilität,
- erfolgreiches Bestreiten des War of Talents und
- Gestaltung der Fläche in Kombination mit der Unternehmenskultur.<sup>194</sup>

Durch eine Mehrgenerationenstrategie wird neben dem Flächenmanagement und der Produktivitätssteigerung<sup>195</sup> auch dem Standort und der Schaffung einer Corporate Identity eine bedeutende Rolle zugewiesen wird.

<sup>194</sup> Vgl. ebd.

<sup>195</sup> Vgl. ebd.

CRE Manager müssen basierend auf den unterschiedlichen Präferenzen der Generationen fundierte immobilienbezogene Entscheidungen treffen. Dabei sollte das Thema Demografie als Chance gesehen werden um CRE zu realisieren. Investitionen in die Umgestaltung der Arbeitsumgebung können dabei die heutige und zukünftige demografische Kultur des Unternehmens widerspiegeln.<sup>196</sup>

### 4.3.2 Arbeitsplatzprofile

Jede über einen Begriff zusammengefasste Gruppe besteht aus Einzelpersonen mit individuellen Präferenzen. In der Generation Y gibt es Altersdifferenzen von bis zu 20 Jahren. Nicht zuletzt muss deshalb bei der Typisierung einer Gruppe auch immer die Lebensphase und der Lebenszeitraum berücksichtigt werden. Konzentrieren sich junge Leute vordergründig auf den Eintritt in das Berufsleben, spielen bei den etwas älteren beispielsweise Weiterentwicklung und Familienplanung eine bedeutendere Rolle.<sup>197</sup>

Bei den beschriebenen Eigenschaften und Merkmalen der Generation Y handelt es sich lediglich um eine verallgemeinerte Darstellung die zur Typisierung und Abgrenzung zu anderen Generationen dienen soll.<sup>198</sup>

Vor dem Hintergrund der Produktivitätssteigerung und der Mitarbeiterzufriedenheit liegt es daher in der Verantwortung der Unternehmen durch eine detaillierte Analyse von Arbeitsplatzprofilen die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Präferenzen ihrer Mitarbeiter zu verstehen und sie mit entsprechenden Maßnahmen unterstützen zu können.<sup>199</sup>

Metaphorisch definiert das Beratungs- und Planungsunternehmen if5 vier verschiedene Arbeitstypen. Der bildliche Vergleich kann zur vereinfachten und groben Analyse sowie der Abgrenzung verschiedener Arbeitsweisen genutzt werden.

Der *Schreibtischsurfer* definiert sich überwiegend durch traditionelle und prozessorientierte Büroarbeit. Die *Kundenfee* hingegen zeichnet sich durch engen Kundenkontakt,

---

<sup>196</sup> Vgl. Rob Larsen, Shwan Rush, CoreNet Global's the Leader. 2012, A Generation Ahead: Strategic Real Estate Planning Guide for Tomorrow's Work Force, In: The Globalization of Management Structures, Volume 12, Issue 2, S.41, [www.s3amazonaws.com](http://www.s3amazonaws.com), Zugriff: 29.04.16

<sup>197</sup> Vgl. DGFP 2012, zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, PraxisPapier 9, [www.static.dgfp.de](http://www.static.dgfp.de) Zugriff: 11.05.16

<sup>198</sup> Vgl. ebd.

<sup>199</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.141

Arbeit von unterwegs und einer nur temporären Arbeitszeit im Firmenbüro aus. Individuelle Arbeitsweise und Projektarbeit sind kennzeichnend für den *Büroweltenarbeiter* und entbinden ihn von einem festen Arbeitsplatz im Firmenbüro. Ähnliche Eigenschaften können dem *Arbeitsweltenarbeiter* zugeschrieben werden, der sich lediglich durch die individuelle Arbeitsweise außerhalb der Firmenbüros unterscheidet.<sup>200</sup>

---

<sup>200</sup> Vgl. Bernd Fels 2015, Büroflächenorganisation 2025 – Arbeit muss kein fester Ort mehr sein, In: Denkanstöße-Hefte zur deutschen Immobilienwirtschaft, S.13, [www.iddiw.de](http://www.iddiw.de), Zugriff: 18.02.16

## 5 MESSUNG VON PRODUKTIVITÄT

Schon seit mehreren Jahrzehnten erfolgt in sämtlichen Branchen die Messung der Unternehmensleistung mittels Kennzahlen. Die kontinuierliche Analyse der Unternehmenstätigkeit, sowie die ständige Überwachung von aufkommenden Trends liefern wichtige Erkenntnisse und sind Grundlage zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens.<sup>201</sup>

Zunehmend sehen sich auch CRE Verantwortliche verpflichtet strategische Entscheidungen auf der Grundlage eines professionellen Performance Management, das als Basis zur Einschätzung der Mitarbeiterzufriedenheit dienen kann, zu treffen. Dabei werden zunächst anhand der Unternehmensgrundsätze die gewünschten Ziele definiert und Schritte zur Zielerreichung festgelegt (s. Kapitel 4). Danach erfolgt die Festlegung von Kennzahlen, Methoden und Instrumenten die für die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit herangezogen werden können.<sup>202</sup>

Anders als in der Fertigungsbranche ist die Messung der Produktivität in der Dienstleistungsbranche jedoch nicht so einfach möglich. Dienstleistungen sind immaterielle Güter, die nicht greifbar und sich nicht eindeutig quantitativ messen lassen. Dies führt zu einer erschwerten Bewertung der erbrachten Leistung.<sup>203</sup>

Aus diesem Grund ist es bisher noch nicht gelungen die Produktivität durch eine einheitliche Messmethode zahlenmäßig zu erfassen und die direkte Beeinflussung am Unternehmenserfolg sichtbar zu machen.<sup>204</sup>

Unternehmen versuchen bislang durch allgemeine Methoden und Instrumente den Wert der Arbeitsleistung zu messen und zu quantifizieren. Als Basis dienen hier Kennzahlen über Anwesenheit und Mitarbeiterfluktuation und die daraus resultierende Kostenverursachung und Erträge. Weiterhin können Nutzerzufriedenheitsanalysen und das Benchmarking zur Einschätzung der Produktivität herangezogen werden.<sup>205</sup>

---

<sup>201</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.89ff.

<sup>202</sup> Vgl. ebd.

<sup>203</sup> Vgl. Definitionen von Dienstleistungen 2014, [www.wirtschafts-lehre.de](http://www.wirtschafts-lehre.de), Zugriff:30.05.16

<sup>204</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.142

<sup>205</sup> Vgl. ebd.

## 5.1 Benchmarking

Unter Benchmarking wird grundsätzlich „[...] ein systematischer und kontinuierlicher Prozess zur Erhebung und Analyse von Daten verstanden, der anhand geeigneter Vergleichsindikatoren eine relative Bestimmung der strategischen Ausgangslage des unternehmenseigenen Immobilien-Portfolios und seines Managements im Verhältnis zu anderen Unternehmen ermöglicht.“<sup>206</sup>

Daraus ergeben sich folgende Funktionen des Benchmarkings:

- Informationsfunktion: gibt Auskunft über den Erfolg des Corporate Real Estate Managements durch immobilienpezifisch gesammelte Daten,
- Risiko, und –Chancenerkennungsfunktion: Aufdeckung von Chancenpotenzialen und Risiken im Portfolio und
- Planungs- und Kontrollfunktion: liefern Erkenntnisse über den Erfolg immobilienpezifischer Tätigkeiten.<sup>207</sup>

Entscheidend für ein qualitatives und aussagekräftiges Benchmarking stellt vordergründig die Vergleichbarkeit entsprechender Daten dar. Demzufolge lautet die zentrale Forderung gleiches mit gleichem zu vergleichen.<sup>208</sup> Dabei muss zunächst der zu vergleichende Benchmarking Gegenstand an Hand der Unternehmensgrundsätze festgelegt, sowie die gewünschten Ziele definiert und Schritte zur Zielerreichung festgelegt (s. Kapitel 4) werden. Danach erfolgt die Festlegung von Kennzahlen, Methoden und Instrumente die bspw. für die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit herangezogen werden können.<sup>209</sup>

Als Grundlage zur vergleichenden Analyse dient dabei ein vermutliches Best-Practice Unternehmen. So kann Benchmarking sowohl auf interner, durch den Vergleich mehrerer Unternehmensstandorte, als auch externer Ebene vollzogen werden.<sup>210</sup>

---

<sup>206</sup> Karl-Werner Schulte 2008, Immobilienökonomie Band 1, S.861

<sup>207</sup> Vgl. ebd.

<sup>208</sup> Vgl. Martin Behrends 2009, Ablauf des Immobilien-Benchmarkings, In: Tilmann Reisbeck (Hrsg.), Lars Bernhard Schöne, Immobilien-Benchmarking, S.121-155

<sup>209</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.142

<sup>210</sup> Vgl. Dr. Michael Scharp et al 2002, Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - Entwicklung einer Balanced Scorecard, www.izt.de, Zugriff: 05.06.16

### 5.1.1 Internes Benchmarking

Zur Einschätzung der Mitarbeiterzufriedenheit bieten sich auf interner Ebene Nutzerzufriedenheitsanalysen an, bei denen zum Beispiel die nationalen Unternehmensstandorte miteinander verglichen werden. Diese können als Instrument zur Schaffung von Vergleichswerten auf interner Ebene und zur rechtzeitigen Aufdeckung von Problemen dienen.<sup>211</sup>

Dabei können sie auf direktem Weg – durch explizite Befragung der betreffenden Personengruppe – oder auch indirekt durchgeführt werden. Bei der indirekten Methode wird versucht die Produktivität auf Basis unterschiedlicher Indikatoren abzuleiten.<sup>212</sup>

Als typische Indikatoren können hier Fehlzeiten („*Verhältnis von Abwesenheitszeiten vom Arbeitsort zu Soll-Anwesenheit*“<sup>213</sup>) auf Grund von Krankheit und die Fluktuationsrate („*Verhältnis von Abgängen zur Ausgangsbelegschaft zu einem fixen Zeitpunkt*“<sup>214</sup>) genannt werden. Denn zufriedene Mitarbeiter sind nicht nur produktiver, sondern bleiben auch länger im Unternehmen und haben deutlich weniger Krankheitstage als andere Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund entstehen für das Unternehmen erhebliche Kosten die durch Einarbeitungs-, und Fehlzeiten einen großen Einfluss auf die Finanzlage haben.<sup>215</sup>

Die explizite Befragung der Mitarbeiter durch CREM Verantwortliche stellt eine direkte Methode zur Abschätzung der Produktivität und der Zufriedenheit dar.<sup>216</sup>

Aus einer Studie von Pfnür und Weiland über die Bedeutung des Nutzers im CREM ging hervor, dass lediglich in 56,7% der befragten Unternehmen solche Analysen durchgeführt werden<sup>217</sup>

---

<sup>211</sup> Andreas Pfnür, Sonja Weiland 2010, CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis. Band Nr.21, S.23, [www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de), Zugriff: 06.04.16

<sup>212</sup> Vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2002, Mitarbeiterzufriedenheit, Fachausschuss 2/99, [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de), Zugriff: 30.05.16

<sup>213</sup> Hans-Böckler-Stiftung 2002, Mitarbeiterzufriedenheit, Fachausschuss 2/99, [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de), Zugriff: 30.05.16

<sup>214</sup> Ebd.

<sup>215</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.151

<sup>216</sup> Vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2002, Mitarbeiterzufriedenheit, Fachausschuss 2/99, [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de), Zugriff: 30.05.16

Das nicht Stattfinden jener Analysen begründen je 23,8% mit fehlenden personellen Kapazitäten für Durchführung und Auswertung sowie Ignoranz von Seiten der Unternehmensleitung. 33% - und damit die Mehrheit – liefern freie Begründungen:<sup>218</sup>

- *„Der Nutzer hat das zu nehmen, was er bekommt*
- *es ist ständiger Kontakt vorhanden*
- *die melden sich, wenn denen was nicht passt*
- *die Hausverwaltung macht das vor Ort*
- *direkte Ansprache des Nutzers erfolgt an FM*
- *wenn's nicht funktioniert bekommen wir eh die Rückmeldung*<sup>219</sup>

Dies zeigt deutlich, dass die einfache und wertvolle Bedeutung von Nutzerzufriedenheitsanalysen von vielen Unternehmen noch weitestgehend verkannt wird. Auch Abbildung 4 verdeutlicht dahingehend noch einmal, dass Benchmarking von CRE in Deutschland noch einer relativ geringen Bedeutung zugeordnet wird.

Dabei ist die kontinuierliche und dauerhafte Durchführung Voraussetzung für den Erfolg des Benchmarkings.<sup>220</sup> Denn die Etablierung einer Benchmarking Kultur ist Voraussetzung für das externe Benchmarking. Nur wenn das Unternehmen dauerhaft Informationen über die eigene unternehmerische Leistung sammeln kann, ist auch ein Vergleich mit anderen Unternehmen möglich.<sup>221</sup>

---

<sup>217</sup> Vgl. Andreas Pfnür, Sonja Weiland 2010, CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis. Band Nr.21, S.23, [www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de), Zugriff: 06.04.16

<sup>218</sup> Vgl. Andreas Pfnür, Sonja Weiland 2010, CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis. Band Nr.21, S.24, [www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de), Zugriff: 06.04.16

<sup>219</sup> Andreas Pfnür, Sonja Weiland 2010, CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis. Band Nr.21, S.23, [www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de), Zugriff: 06.04.16

<sup>220</sup> Vgl. Martin Behrends 2009, Ablauf des Immobilien-Benchmarkings, In: Tilmann Reisbeck (Hrsg.), Lars Bernhard Schöne, Immobilien-Benchmarking, S.121-155

<sup>221</sup> Vgl. CoreNet Global Inc., The Essential Guide to Corporate Real Estate Management, S.92

### 5.1.2 Externes Benchmarking

Mit dem externen Benchmarking kann eine Reihe von Zielen verfolgt werden. So zielt das *wettbewerbsorientierte* Benchmarking drauf ab eventuell bestehende Wettbewerbsvorteile konkurrierenden Unternehmen derselben Branche auszugleichen. Durch Gewinnung von Vergleichsunternehmen werden Informationen ausgetauscht und eine Vergleichsbasis geschaffen.

Das Vergleichen von spezifischen Aufgaben zeichnet das *funktionale* Benchmarking aus. Hierbei dienen die Daten eines Best Practice Unternehmen als Grundlage der Analyse. Da das Unternehmen nicht derselben Branche angehören muss, werden bei dieser Form Vorteile in einer größeren Objektivität und einer geringere Sensibilität der Daten gesehen. Muss das Unternehmen kein Best Practice Fall für ein optimiertes CREM sein, sondern kann beispielsweise durch seine starke Mitarbeiterorientierung und Arbeitsplatzgestaltung als Maßstab herangezogen werden. Zur Vollständigkeit ist noch das *übergreifende* Benchmarking zu nennen. Dies findet beim wird zum Vergleich von Unternehmen mit unterschiedlichen Leistungsspektren Anwendung.<sup>222</sup>

Jedoch kann das externe Benchmarking nicht nur auf nationaler, sondern auch auf internationaler Ebene stattfinden. Für das CREM ist dies nicht unerlässlich, da große Konzerne des Öfteren ausländische Niederlassungen im Portfolio besitzen. Potenziell ließen sich dann beispielsweise weltweit Büroflächen unterschiedlicher Branchen vergleichen. Auf Grund kultureller, rechtlicher und klimatischer Differenzen bezieht sich das Benchmarking im Corporate Real Estate Management hier jedoch lediglich auf einzelne Regionen.<sup>223</sup>

Im Speziellen erschweren die länderspezifisch gesetzlichen Regelungen beispielsweise zu Flächen- und Raumstandards die internationale Vergleichbarkeit von Flächeneffizienz und –Produktivität.<sup>224</sup>

---

<sup>222</sup> Vgl. Dr. Michael Scharp et al 2002, Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - Entwicklung einer Balanced Scorecard, www.izt.de, Zugriff: 05.06.16

<sup>223</sup> Vgl. Andreas Pfnür 2011, Modernes Immobilienmanagement, S.386

<sup>224</sup> Vgl. DEAL-Magazin Real Estate 2011, IPD: Internationales Pilotprojekt im Benchmarking gestartet, www.konii.de, Zugriff: 05.06.16

Eines im Jahr 2011 gestartetes Pilotprojekt hatte sich zum Ziel gesetzt „*[eine Methodik zu etablieren, die eine zuverlässige Performancemessung von relevanten Flächen- und Kostenkennzahlen im internationalen Kontext ermöglicht. Darauf basierend sollen aussagekräftige Benchmarkzahlen für die wesentlichen europäischen Länder entwickelt werden, welche für das CREM zur Erhöhung der Transparenz und der Kenntnisse der europäischen Immobilienmärkte beitragen.*“<sup>225</sup>

Seit 2014 wird durch den IPMS (International Property Measurement Standard) die internationale Vergleichbarkeit von Büroflächen ermöglicht. Der von einer internationalen Koalition von Verbänden entwickelte Standard soll Transparenz und Verlässlichkeit von Informationen auf internationaler Ebene gewährleisten. Schon bestehende nationale Standards sollen sukzessive durch den IPMS ersetzt werden.<sup>226</sup>

Zudem bietet die von CoreNetGlobal im Jahr 2013 ins Leben gerufene Plattform BenchCoRe, Immobilienportfolio Daten von Unternehmen aus der ganzen Welt. Die Datenbank umfasst derzeit 120 Millionen Quadratmeter Fläche von mehr als 3.600 Standorten in fast 100 Ländern. 40 Unternehmen haben sich dazu bereit erklärt unternehmensbezogene Daten offenzulegen und zu Vergleichszwecken zur Verfügung zu stellen. Die Normierung von Definitionen und Algorithmen der unterschiedlichen Unternehmen stellt die Standardisierung der Daten sicher und ermöglicht den Vergleich von gleichartigen Kennzahlen.<sup>227</sup>

---

<sup>225</sup> DEAL-Magazin Real Estate 2011, IPD: Internationales Pilotprojekt im Benchmarking gestartet, [www.konii.de](http://www.konii.de), Zugriff: 05.06.16

<sup>226</sup> Vgl. Nicolas Katzung 2014/48, Weltformel für Büroflächen, In. Immobilienzeitung, S.7, [www.immobilien-zeitung.de](http://www.immobilien-zeitung.de), Zugriff: 05.06.16

<sup>227</sup> Vgl. Pressemitteilung CoreNet Global 2015, DTZ to Incorporate Benchmarking Data Provided by CoreNet Global's BenchCoRE Service, [www.corenetglobal.org](http://www.corenetglobal.org), Zugriff: 05.06.16

## 6 FAZIT

Die vorliegende Arbeit basierte auf der Annahme die Arbeitsproduktivität, durch ein optimiertes CREM und einer optimalen Ausstattung an immobilien Ressourcen, positiv zu beeinflussen. Ein entsprechender Zusammenhang über Art und Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsproduktivität wurde anhand einer weltweit durchgeführten Studie versucht nachzuweisen. Sie diente in Kapitel 4 als Grundlage der Ausarbeitung.

Generell ist erkennbar, dass der technologische Fortschritt und der Wandel der Arbeitswelt das derzeitige unternehmerische Handeln determinieren und erheblichen Einfluss auf die Schaffung einer produktivitätsfördernden Arbeitsumgebung haben. Die verstärkt nutzerorientierte Ausrichtung des CREM hat dazu beigetragen, dass eine optimierte Ausstattung an immobilien Ressourcen zunehmend als wichtiger Faktor zur Produktivitätssteigerung gesehen wird und Auswirkungen auf den Gesamtunternehmenserfolg hat.

Allerdings findet eine strategische Auseinandersetzung mit der Immobilie als Ressource in vielen Unternehmen noch nicht statt. Nicht zuletzt liegen die Ursachen dafür im Top-Management begründet. Durch die uneingeschränkte Entscheidungsgewalt und Verfügungsrechte über immobilien Ressourcen gilt es als bedeutende Konstante bei der Reorganisation der Arbeit. Viele CREM Verantwortliche beklagen die mangelnde Unterstützung der obersten Führungsebene.

Für die Reorganisation der Arbeit muss jedoch ein professionelles CREM zugrunde gelegt werden, dass Partikularinteressen von IT und der menschlichen Ressource mit der Immobilie in Einklang bringt. Hierfür muss das CREM – nach dem Entwicklungsmodell nach Joroff – die Ebene eines Business Strategist erreicht haben. Die Formulierung einer Immobilienstrategie und die Integration dieser an der Gesamtunternehmensstrategie ist Voraussetzung für ein effektives betriebliches Immobilienmanagements. Der daraus resultierende Beitrag zur Unterstützung, Entwicklung und Optimierung des Kerngeschäfts wurde bis dato nur von wenigen Unternehmen vollzogen.

Diesbezüglich ist generell erkennbar, dass die Professionalisierungsgrade des CREM in deutschen Unternehmen unterschiedlich ausgelegt sind und sich überwiegend auf den

untersten Entwicklungsstufen 1-3 befinden. Demzufolge konnten im Rahmen dieser Arbeit keine Unternehmen zugrunde gelegt werden, die durch ein professionelles CREM auch eine Produktivitätssteigerung erfahren haben.

Die Mitarbeiterproduktivität lässt derzeit nur isoliert durch allgemeine Methoden annähernd beurteilen. Diesbezüglich wurde in Kapitel 5 das Benchmarking als möglicher Ansatz zur Beurteilung näher beschrieben. Als Beispiel können Nutzerzufriedenheitsanalysen auf interner Ebene wichtige Erkenntnisse liefern und Handlungsfelder aufzeigen. Jedoch zeigen auch hier die Ergebnisse, dass die Bedeutung dieser von vielen Unternehmen noch weitestgehend verkannt wird.

Um die Mitarbeiterproduktivität zukünftig einschätzen zu können, stellt lediglich das Benchmarking eine mögliche Handlungsoption dar. Die relativ junge Benchmarking Plattform von CoreNet Global lieferte zwar einen ersten wichtigen Schritt den CREM Erfolg mit Unternehmen weltweit zu vergleichen. Bisher wurden jedoch vordergründig finanzwirtschaftliche Benchmarks gepflegt. Der im Jahr 2014 ins Leben gerufene IPMS (International Property Measurement Standard) wird dahingehend zukünftig die internationale Vergleichbarkeit von Büroflächen vereinfachen, eine Beurteilung der Mitarbeiterproduktivität wird jedoch auch hiermit nicht vollumfänglich möglich sein.

Der Zusammenhang von immobilen Ressourcen und der Produktivität ist hoch komplex und bedarf einer intensiven Auseinandersetzung. Nur wenn eine starke Mitarbeiterorientierung in den Unternehmensgrundsätzen zu Grunde gelegt wird und sowohl Top-Management als auch CREM Verantwortliche das gleiche Ziel verfolgen, kann eine annähernde Beurteilung der Mitarbeiterproduktivität zukünftig möglich sein.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Bedürftig, D. (6. März 2016). Was Generation Z vom Berufsleben erwartet. *Die Welt*.
- Behrends, M. (2009). Ablauf des Immobilien-Benchmarkings. In T. Reisbeck, L. B. Schöne, & T. Reisbeck (Hrsg.), *Immobilien-Benchmarking* (S. 121-155). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Bundeszentrale für politische Bildung. (2013). *Schwellenländer*. Abgerufen am 26. Mai 2016 von Bundeszentrale für politische Bildung:  
<http://www.bpb.de/wissen/EX026Q>
- Catella. (März 2015). *Generation Y in der Immobilienwirtschaft*. Abgerufen am 29. April 2016 von Catella Idea Paper:  
[https://www.catella.com/PageFiles/32423/Catella\\_Research\\_Generation%20Y\\_2015.pdf](https://www.catella.com/PageFiles/32423/Catella_Research_Generation%20Y_2015.pdf)
- Catella market tracker. (November 2015). *Paradigmenwechsel auf dem Büroimmobilienmarkt-Es wird enger und innovativer*. Abgerufen am 14. April 2016 von Catella market tracker:  
[https://www.catella.com/PageFiles/37662/Catella\\_Market\\_tracker\\_Nov\\_de1.pdf](https://www.catella.com/PageFiles/37662/Catella_Market_tracker_Nov_de1.pdf)
- CoreNet Global. (14. April 2015). *DTZ to Incorporate Benchmarking Data*. Abgerufen am 05. Juni 2016 von CoreNet Global:  
<http://www.corenetglobal.org/stayinformed/newsdetail.aspx?Itemnumber=20090>
- CoreNet Global Inc. (2015). *The Essential Guide to Corporate Real Estate Management*. Atlanta.
- CoreNet Global; ZIA. (2015). *Weiterentwicklung des Corporate Real Estate Management*. Abgerufen am 02. Juni 2016 von zia-deutschland: [http://www.zia-deutschland.de/fileadmin/Redaktion/Positionen/PDF/ZIA\\_Agenda\\_CREM\\_online.pdf](http://www.zia-deutschland.de/fileadmin/Redaktion/Positionen/PDF/ZIA_Agenda_CREM_online.pdf)
- CoreNet Global; ZIA. (2015). *Weiterentwicklung des Corporate Real Estate Management*. Von zia-deutschland. abgerufen
- DEAL-Magazin Real Estate. (11. Juli 2011). *IPD: Internationales Pilotprojekt im Benchmarking ist gestartet*. (D.-M. R. Estate, Hrsg.) Abgerufen am 05. Juni 2016 von konii.de: <https://www.konii.de/news/ipd-internationales-pilotprojekt-im-benchmarking-ist-gestartet-201107113118>

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (September 2011). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden*. (D. G. Personalführung, Hrsg.) Abgerufen am 11. Mai 2016 von dgfp: <https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf>
- Duffy, F., & Tanis, J. (1993). A Vision of the New Workplace. *Industrial Development*.
- Fels, B. (2015). Büroflächenorganisation 2025 – Arbeit muss kein fester Ort mehr sein. (I. d. e.V, Hrsg.) *Denkanstöße-iddiw Hefte zur deutschen Immobilienwirtschaft*(3), S. 12-13.
- Gensler. (2008). *Workplace Survey United States*. Abgerufen am 6. April 2016 von [http://www.gensler.com/uploads/document/126/file/2008\\_Gensler\\_Workplace\\_Survey\\_US\\_09\\_30\\_2009.pdf](http://www.gensler.com/uploads/document/126/file/2008_Gensler_Workplace_Survey_US_09_30_2009.pdf)
- Hartmann, S. (2011). *Koordination des Corporate Real Estate Management*. Immobilien Manager Verlag.
- Hartmann, S., Lohse, M., & Pfnür, A. (2007). *15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen*. (A. Pfnür, Hrsg.) Abgerufen am 05. März 2016 von TU Darmstadt: [http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/arbeitspapier\\_10\\_15\\_jahre\\_crem.pdf](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/arbeitspapier_10_15_jahre_crem.pdf)
- Hartmann, S., Lohse, M., & Pfnür, A. (2007). 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen. (A. Pfnür, Hrsg.) *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung*.
- Hellerforth, M. (2006). *Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen*. Leipzig: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Hypothekenbank, D. (2010). *Büroimmobilienmarkt der Zukunft*. Abgerufen am 17. Februar 2016 von deutsche-hypo: [http://www.deutsche-hypo.de/wp-content/uploads/2014/10/akt\\_bueroimmobilien\\_der\\_zukunft\\_02.pdf](http://www.deutsche-hypo.de/wp-content/uploads/2014/10/akt_bueroimmobilien_der_zukunft_02.pdf)

- Immobilienverband, D. (2015). *Büromieten wachsen in 100.000-200.000 Einwohner-Städten am stärksten*. Pressemitteilung, Berlin.
- IVD. (2015). *Büromieten wachsen in 100.000-200.000 Einwohner-Städten am stärksten*. Pressemitteilung, Berlin.
- Jones Lang Lasalle. (2015). *Büro-Nebenkosten steigen weiter - Die zweite Miete erreicht neuen Höchststand*. Pressemitteilung, Frankfurt.
- Kämpf-Dern, A. (2009). *Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements*. (A. Pfnür, Hrsg.) Abgerufen am 18. März 2016 von TU Darmstadt: [http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/arbeitspapier\\_15.pdf](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/arbeitspapier_15.pdf)
- Kämpf-Dern, A. (2009). *Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements*. (A. Pfnür, Hrsg.) *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung*, 15.
- Kämpf-Dern, A., & Pfnür, A. (2009). *Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben*. (A. Pfnür, Hrsg.) Abgerufen am 17. Februar 2016 von TU Darmstadt: [http://www.immobilienforschung.de/fileadmin/immo/05\\_Veroeffentlichungen/Arbeitsreihen/Arbeitspapier\\_14.pdf](http://www.immobilienforschung.de/fileadmin/immo/05_Veroeffentlichungen/Arbeitsreihen/Arbeitspapier_14.pdf)
- Kämpf-Dern, A., & Pfnür, A. (2009). *Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben*. (A. Pfnür, Hrsg.) *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlicher Forschung und Praxis*, 14.
- Katzung, N. (04. Dezember 2014). Weltformel für Büroflächen. *Immobilienzeitung*.
- Krupper, D. (2011). *Immobilienproduktivität: Der Einfluss von Büroimmobilien auf die Nutzerzufriedenheit und Produktivität. Eine empirische Studie am Beispiel ausgewählter Bürogebäude der TU Darmstadt*. (A. Pfnür, Hrsg.) Abgerufen am 18. März 2016 von TU Darmstadt: [http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/110919\\_Arbeitspapier\\_25.pdf](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/110919_Arbeitspapier_25.pdf)
- Krupper, D. (2011). *Immobilienproduktivität: Der Einfluss von Büroimmobilien auf die Nutzerzufriedenheit und Produktivität. Eine empirische Studie am Beispiel*

- ausgewählter Bürogebäude der TU Darmstadt. (A. Pfnür, Hrsg.) *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung*, 30.
- L.Joroff, M. (2002). Workplace and mind shifts. *Journal of Corporate Real Estate*, 3(4), S. 266-274.
- Larsen, R., & Rusholome, S. (2012). *A Generation Ahead: Strategic Real Estate Planning Guide for Tomorrow's Work Force*. (C. Global, Hrsg.) Abgerufen am 20. Mai 2016 von <http://s3.amazonaws.com/sph-1/news/185/original/Norman%20Partners%20article.pdf>
- Larsen, R., & Rusholome, S. (2012). A Generation Ahead: Strategic Real Estate Planning Guide for Tomorrow's Work Force. (C. Global, Hrsg.) *CoreNet Global's the Leader: The Globalization of Management Structures*, 2(12), S. 38-41.
- Leininger, S. (2015). *Kienbaum-Studie zeigt Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Mitarbeiter-Generationen*. Abgerufen am 19. Mai 2016 von kienbaum: [http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-68/149\\_read-2116/148\\_read-194/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-68/149_read-2116/148_read-194/)
- Manning, C., & Roulac, S. E. (1999). *Corporate Real Estate Research within the Academy*. Abgerufen am 30. März 2016 von Ideas: <http://pages.jh.edu/jrer/papers/pdf/past/vol17n03/v17p265.pdf>
- Manning, C., & Roulac, S. E. (1999). Corporate Real Estate Research within the Academy. *Journal of Real Estate Research*(17), S. 265-279.
- Neuhaus, R. (2003). *Büroarbeit planen und gestalten Teil 2: Moderne Bürokonzepte und Telearbeit*. (I. f. e.V, Hrsg.) Abgerufen am 25. April 2016 von [http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user\\_upload/Taschenbuecher/E-Books/Bueroarbeit\\_planen\\_und\\_gestalten\\_Teil\\_2\\_Moderne\\_Buerokonzepte\\_und\\_Telearbeit.pdf](http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user_upload/Taschenbuecher/E-Books/Bueroarbeit_planen_und_gestalten_Teil_2_Moderne_Buerokonzepte_und_Telearbeit.pdf)
- Pfnür, A. (1998). *Kosten und Leistungswirkungen betrieblich genutzter Immobilien-Ergebnisse einer schriftlichen Befragung bei Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland*. (A. Pfnür, Hrsg.) Abgerufen am 29. Mai 2016 von TU Darmstadt: [http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/wp\\_23\\_immobilienkosten\\_und\\_leistungen.pdf](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/wp_23_immobilienkosten_und_leistungen.pdf)

- Pfnür, A. (1998). Kosten und Leistungswirkungen betrieblich genutzter Immobilien-  
Ergebnisse einer schriftlichen Befragung bei Großunternehmen in der  
Bundesrepublik Deutschland. (A. Pfnür, Hrsg.) *Arbeitspapiere zur  
immobilienwirtschaftlichen Forschung*, 30(11).
- Pfnür, A. (2011). *Modernes Immobilienmanagement*. Darmstadt: Springer-Verlag  
Berlin Heidelberg.
- Pfnür, A. (2014). *Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in  
Deutschland*. Abgerufen am 06. 02 2016 von zia-deutschland: [http://www.zia-  
deutschland.de/fileadmin/Redaktion/Startseite/Studie-CREM-Final.pdf](http://www.zia-deutschland.de/fileadmin/Redaktion/Startseite/Studie-CREM-Final.pdf)
- Pfnür, A. (April 2015). Die Auswirkungen der Zukunft wissensintensiver Arbeit auf die  
Immobilienwirtschaft-Konzeptionelle Überlegungen aus der  
Managementperspektive. (I. d. e.V, Hrsg.) *Denkanstöße-iddiw Hefte zur  
deutschen Immobilienwirtschaft*(3), S. 5-7.
- Pfnür, A., & Weiland, S. (2010). *CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer*. (A.  
Pfnür, Hrsg.) Abgerufen am 06. 04 2016 von real-estate.bwl.tu-darmstadt:  
[http://www.real-estate.bwl.tu-  
darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/arbeitspapier21.pdf](http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/arbeitspapiere/arbeitspapier21.pdf)
- Pierschke, B. (1998). Facilities Management. In K.-W. Schulte, & W. Schäfers (Hrsg.),  
*Handbuch Corporate Real Estate Management* (S. 273-344). Köln:  
Verlagsgesellschaft Rudolf Müller.
- Pierschke, B. (2001). *Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen  
Immobilienmanagements*. Verlagsgesellschaft Rudolf Müller.
- Pietzcker, M. (2007). Büros der Zukunft haben mehr Bellagio als mit Speicherchips zu  
tun. In *Flexible Arbeitswelten: so geht'!: do's and don'ts aus dem Flexible-Office*  
(S. 47-54). Zürich/Singen: vdf Hochschulverlag AG.
- Preuß, N., & Schöne, L. B. (2010). *Real Estate und Facility Management - Aus Sicht  
der Consultingpraxis*. München: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Roulac, S. E. (2001). *Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business  
Strategy*. (A. R. Society, Hrsg.) Abgerufen am 30. März 2016 von Ideas:  
[http://pages.jh.edu/jrer/papers/pdf/past/vol22n0102/06.129\\_152.pdf](http://pages.jh.edu/jrer/papers/pdf/past/vol22n0102/06.129_152.pdf)
- Roulac, S. E. (2001). Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business  
Strategy. (A. R. Society, Hrsg.) *Journal of Real Estate*(22), S. 130-152.

- Sappelt, S. (2011). *Strukturwandel der Arbeitswelt*. Frankfurt: Peter Lang.
- Schäfers, W. (1998). Strategische Ausrichtung im Immobilienmanagement. In K.-W. Schulte, & W. Schäfers (Hrsg.), *Handbuch Corporate Real Estate Management* (S. 215-248). Köln: Verlagsgesellschaft Rudolf Müller.
- Scharp, D. (2002). *Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - Entwicklung einer Balances Scorecard*. Abgerufen am 05. Juni 2016 von Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung:  
[https://www.izt.de/publikationen/?no\\_cache=1&tx\\_nwcitavilist\\_citavilist\[action\]=list&tx\\_nwcitavilist\\_citavilist\[controller\]=Reference&cHash=043628ae566ded790149491af6b05c67#advancedSearch](https://www.izt.de/publikationen/?no_cache=1&tx_nwcitavilist_citavilist[action]=list&tx_nwcitavilist_citavilist[controller]=Reference&cHash=043628ae566ded790149491af6b05c67#advancedSearch)
- Schneider, R., & Gentz, M. (1998). Das Intelligent Office als ganzheitlicher Lösungsansatz für das CREM. In K.-W. Schulte, & W. Schäfers (Hrsg.), *Handbuch Corporate Real Estate Management* (S. 773-814). Köln: Verlagsgesellschaft Rudolf Müller.
- Schnorr-Bäcker, D. S. (2006). *Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien in Deutschland – Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft*. Abgerufen am 25. April 2016 von destatis:  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Informationsgesellschaft/Moderneinfokommunikation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Informationsgesellschaft/Moderneinfokommunikation.pdf?__blob=publicationFile)
- Schulte, K.-W. (1998). Einführung in das Corporate Real Estate Management. In K.-W. Schulte, & W. Schäfers (Hrsg.), *Handbuch Corporate Real Estate Management* (S. 25-51). Köln: Verlagsgesellschaft Rudolf Müller.
- Schulte, K.-W. (2008). *Immobilienökonomie - Betriebswissenschaftliche Grundlagen* (Bd. 1). München: Oldenburg Wissenschaftsverlag .
- Steelcase. (2016). *Steelcase Global Report: Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt*. Abgerufen am 26. Mai 2016 von steelcase:  
[http://cdn2.hubspot.net/hubfs/1822507/2016-WPR/DE/SteelcaseGR\\_DE.pdf?\\_\\_hssc=130454992.2.1464888246564&\\_\\_hstc=130454992.e9685164aaad0a543382fbb84da6cb37.1455719179394.1464268008838.1464888246564.4&hsCtaTracking=6b10d611-c2cb-4d11-b970-7dfb2801181c|065d5ff5](http://cdn2.hubspot.net/hubfs/1822507/2016-WPR/DE/SteelcaseGR_DE.pdf?__hssc=130454992.2.1464888246564&__hstc=130454992.e9685164aaad0a543382fbb84da6cb37.1455719179394.1464268008838.1464888246564.4&hsCtaTracking=6b10d611-c2cb-4d11-b970-7dfb2801181c|065d5ff5)

- Teichmann, S. A. (2007). *Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facility Managements*. (K.-W. Schulte, Hrsg.) Abgerufen am 29. März 2016 von Uni Potsdam: [http://www.uni-potsdam.de/strohe-statoek/documents/paper/ZIO2\\_2007.pdf](http://www.uni-potsdam.de/strohe-statoek/documents/paper/ZIO2_2007.pdf)
- Teichmann, S. A. (2007). Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facility Managements. (K.-W. Schulte, Hrsg.) *Zeitschrift für Immobilienökonomie*(2), S. 5-37.
- Thurow, L. C. (1976). *Generating Inequality*. United Kingdom: Basic Books, Inc. .
- Trendberatung, Z. G.-I.-u. (2013). *Generation Y - Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Abgerufen am 11. Mai 2016 von zukunftsinstitut: [https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie\\_generation\\_y\\_signium.pdf](https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf)
- Tröger, M. (2006). Wertorientierter Ansatz zur Optimierung von Unternehmensimmobilien. Hamburg: Diplomatica Verlag GmbH.
- Winckler, A. (2007). Entwicklungen und Trends in der Unternehmensumwelt. In S. Zinser, & D. Boch (Hrsg.), *Flexible Arbeitswelten: so geht's": do's and don'ts aus dem Flexible Office* (S. 43-47). Zürich/Singen: vdf Hochschulverlag AG.
- Wirtschaftlehre. (19. Februar 2014). *Definitionen von Dienstleistungen*. Abgerufen am 30. Mai 2016 von wirtschafts-lehre: <http://www.wirtschafts-lehre.de/definitionen-von-dienstleistungen.html>

## ERKLÄRUNG

gemäß § 35 Abs. 7 RaPO vom 17. Oktober 2001

Name:

Jana Wetzel

■■■■■■■■■■

■■■■■■■■■■

Matrikelnummer:

4056589

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst, noch nicht anderweitig zu Prüfungszwecken vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

■■■■■■■■■■ den 09.06.2016

.....

Jana Wetzel



