

Juliane Müller

# Corporate Real Estate Management

Flexibilität in der  
Flächen- und Servicebereitstellung



**disserta**  
Verlag

**Müller, Juliane: Corporate Real Estate Management: Flexibilität in der Flächen- und Servicebereitstellung. Hamburg, disserta Verlag, 2015**

Buch-ISBN: 978-3-95935-166-9

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95935-167-6

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015  
Printed in Germany

# INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	5
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	7
TABELLENVERZEICHNIS .....	9
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	10
KURZFASSUNG.....	11
MANAGEMENT SUMMARY .....	12
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>13</b>
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung .....	13
1.2 Zielsetzung und konkrete Forschungsfrage.....	15
1.3 Relevanz .....	15
1.4 Methodik .....	16
1.5 Aufbau der Untersuchung.....	18
<b>2 Corporates .....</b>	<b>19</b>
2.1 Generelle Probleme der Corporates.....	19
2.2 Ziele des Corporates im CREM .....	23
2.3 Untersuchung der Corporates .....	24
2.4 Eingrenzungen und Annahmen für die Analyse.....	26
<b>3 Betriebliches Immobilienwesen (CREM) .....</b>	<b>27</b>
3.1 Begrifflichkeiten rund um das CREM.....	27
3.2 Herausforderungen im CREM.....	31
3.3 Eingrenzungen und Annahmen für die Analyse.....	38
<b>4 Untersuchungsrahmen theoretische und praktische Analyse.....</b>	<b>39</b>
4.1 Kriterien der Analyse .....	39
4.1.1 Entscheidungskategorien und Handlungsmöglichkeiten.....	39
4.1.2 Flexibilität, Effizienz und Effektivität (FEE-Prinzip) .....	42
4.2 Analyse- und Bewertungsmatrix .....	43
4.3 Methodische Vorgehensweise .....	45
<b>5 Theoretische Analyse .....</b>	<b>47</b>
5.1 Hinweise zur Vorstellung der Analyse Ergebnisse .....	47
5.2 Analyse der einzelnen Entscheidungskategorien .....	47

5.2.1	Art der Flächen .....	47
5.2.2	Outsourcing Grad .....	51
5.2.3	Dienstleister Anzahl .....	55
5.2.4	Verrechnungsmodell .....	57
5.2.5	Vergabemodell .....	61
5.2.6	Ausschreibungsmethode.....	65
5.2.7	Ausschreibungsverfahren .....	71
5.3	Zusammenfassung .....	79
5.4	Weitere Maßnahmen zur Erfolgssicherung.....	81
<b>6</b>	<b>Analyse Praktische Umsetzung / Anwendungsbeispiel Teko.....</b>	<b>83</b>
6.1	Unternehmens- und projektbezogene Informationen .....	83
6.1.1	Allgemeines über das Unternehmen.....	83
6.1.2	Informationen über das CREM .....	83
6.1.3	Das Problem der Teko .....	84
6.1.4	Auswirkungen auf das CREM.....	84
6.1.5	Ziele des Ausschreibungs- Projekts.....	85
6.2	Hinweise zur Vorstellung der Analyse Ergebnisse .....	86
6.3	Analyse der einzelnen Entscheidungskategorien .....	87
6.3.1	Übersichtlicher Bezug zur theoretischen Analyse.....	87
6.3.2	Auflistung der übereinstimmenden Entscheidungskategorien .....	89
6.3.3	Verrechnungsmodell .....	89
6.3.4	Ausschreibungsmethode.....	92
6.3.5	Ausschreibungsverfahren .....	93
6.4	Zusammenfassung .....	95
6.5	Weitere Maßnahmen zur Erfolgssicherung.....	98
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>99</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>103</b>
	<b>ANHANG .....</b>	<b>109</b>
	EU Unterscheidung Unternehmensgröße KMU & Co. (Verweis von S. 17).....	109
	Überblick über aktuelle und frühere Forschungsfelder sowie bereits analysierte Handlungspotentiale/Koordinationsinstrumente (Verweis von S. 9) .....	110
	Outsourcing (Verweis von S. 32) .....	113
	GEFMA 700 Übersicht Einzel, Paket- und Systemvergabe: (Verweis von S. 53).....	114
	GEFMA 730- Vergleich zwischen Einzel, Paket- und Systemvergabe: .....	115

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Dominierende Forschungsfelder im CREM.....	16
Abbildung 2:	übersichtlicher Aufbau der Untersuchung.....	18
Abbildung 3:	Top Level Organisationsaufbau .....	20
Abbildung 4:	Ordnungsrahmen eines Unternehmens.....	20
Abbildung 5:	Allgemeine Herausforderungen Unternehmen- FEE-Prinzip .....	22
Abbildung 6:	Systematisierung von CREM-Funktionen .....	28
Abbildung 7:	CREM-Anforderungspyramide .....	31
Abbildung 8:	Flexibilität in der CREM Anforderungspyramide .....	32
Abbildung 9:	Aufgaben und Anforderungen CREM .....	33
Abbildung 10:	Aufgaben FM .....	34
Abbildung 11:	Übersicht der Entscheidungskategorien mit jeweiligen Handlungsmöglichkeiten.....	39
Abbildung 12:	Prinzip der Bewertung im Analysemodell .....	44
Abbildung 13:	Bewertungsmatrix Entscheidungskategorie Art der Flächen .....	48
Abbildung 14:	Bewertungsmatrix Entscheidungskategorie Outsourcing Grad .....	52
Abbildung 15:	Ebenen des Facility Managements.....	53
Abbildung 16:	Bewertungsmatrix Entscheidungskategorie DL Anzahl .....	55
Abbildung 17:	Bewertungsmatrix Entscheidungskategorie Verrechnungsmodell.....	58
Abbildung 18:	Bewertungsmatrix Entscheidungskategorie Vergabemodell.....	61
Abbildung 19:	Bewertungsmatrix Entscheidungskategorie Ausschreibungsmethode.....	66
Abbildung 20:	Gegenüberstellung aller vier Ausschreibungsmethoden .....	68
Abbildung 21:	Verfahrensablauf und Aufgaben in einer Ergebnisorientierten/Funktionalvergabe .....	73
Abbildung 22:	Die Phasen der Ausschreibung nach Gondring.....	75
Abbildung 23:	Bewertungsmatrix Entscheidungskategorie Ausschreibungsverfahren .....	76
Abbildung 24:	Analyse und Bewertung des etablierten Ausschreibungsverfahrens.....	77
Abbildung 25:	Übersicht aller eruierten Handlungspotentiale.....	79
Abbildung 26:	Bewertungsmatrix Entscheidungsvarianten- Umsetzung Teko im Vergleich zur theoretischen Analyse Teil 1/2 .....	87
Abbildung 27:	Bewertungsmatrix Entscheidungsvarianten- Umsetzung Teko im Vergleich zur theoretischen Analyse Teil 2/2 .....	88
Abbildung 28:	Bewertungsmatrix Entscheidungskategorie Verrechnungsmodell- Vergleich Handlungspotential theoretische Analyse mit der Lösung der Teko.....	89

Abbildung 29: Preisobergrenze Servicekosten-Unterscheidung .....	91
Abbildung 30: Bewertungsmatrix Entscheidungskategorie Ausschreibungsmethode- Vergleich Handlungspotential theoretische Analyse mit Lösung der Teko.....	92
Abbildung 31: Analyse und Bewertung der von Teko erweiterten Ausschreibungsmethode.....	93
Abbildung 32: Bewertungsmatrix Entscheidungskategorie Ausschreibungsverfahren- Vergleich Handlungspotential theoretische Analyse mit Lösung der Teko.....	94
Abbildung 33: Analyse und Bewertung des durch Teko erweiterten Ausschreibungsverfahrens .....	95
Abbildung 34: Bestandteile der Arbeitsplatz Fee.....	97
Abbildung 35: Flächen- und Bereitstellung weiterer vier deutscher Corporates .....	101
Abbildung 36: Entwicklungsstufen CREM.....	102

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Einflussfaktoren der gesamten Unternehmenswelt .....	14
Tabelle 2:	Immobilienpezifische Unternehmensziele .....	23
Tabelle 3:	Immobilienbezogene Informationen fünf verschiedener Konzerne .....	25
Tabelle 4:	Vergleich CREM und FM .....	29
Tabelle 5:	Vergleich FM und Gebäudemanagement .....	30
Tabelle 6:	Begriffsklärung Objektmanagement.....	30
Tabelle 7:	Auswirkungen der Szenarien auf das Betriebliche Immobilienwesen .....	36
Tabelle 8:	Trends und ihre möglichen Auswirkungen auf CREM und FM .....	37
Tabelle 9:	Behauptungen gewählte Entscheidungskategorien .....	41
Tabelle 10:	Gegenüberstellung Festpreis, Garantierter Höchstpreis und Variabler Preis .....	60

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

AG	Auftraggeber
AN	Auftragnehmer
B.I.L.D.	Betreuen, Inanghalten (Werterhalt), Liefern, Dokumentieren
DL	Dienstleister
EU	Europäische Union
FEE	Flexibilität, Effizienz und Effektivität
FTE	Full-time equivalent (dt.:Vollbeschäftigteneinheit)
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HC	Human Capital (kapazitiver Aufwand)
IFMA	International Facility Management Association
KAM	Key Account Management
KPI	Key Performance Indicator (dt.: Leistungskennzahl)
NGO	Non-governmental organization (dt.: Nichtregierungsorganisation)
RFI	Request for interest
RFP	Request for proposal
SLA	Service Level Agreement (dt. Dienstgütevereinbarung)
Teko	Telekommunikationsunternehmen
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
VOL	Verdingungsordnung für Lieferungen und Leistungen

## KURZFASSUNG

Auf Grund der ständigen Veränderungen in der Unternehmens-Umwelt eines Corporates und der stärkeren Nachfrage der Mitarbeiter nach dem Folgen verschiedener Trends, ist eine viel höhere Flexibilität in einem Unternehmen notwendig. Diese wird auch vom Betrieblichen Immobilienwesen (CREM) verlangt.

Die Untersuchung zeigt, dass der Bedarf für Flexibilität vordergründig in der Flächen- und Servicebereitstellung notwendig ist. Mit Hilfe einer umfangreichen Analyse werden hierfür, unter den Aspekten des FEE-Prinzips (Flexibilität, Effizienz und Effektivität), eine Reihe von Handlungspotentialen aufgedeckt.

Die Kombination aller führt zu der Empfehlung einer gesamthaften Büroflächenanmietung mit der Servicebeauftragung eines System- Dienstleisters. Dies bedeutet, dass Hundert Prozent der operativen Aufgaben aus dem CREM an einen externen vergeben werden und dieser gleichzeitig das Management dafür übernimmt. Damit verbunden ist auch die höchstmögliche Übertragung der wirtschaftlichen, technischen und rechtlichen Verantwortung für das Facility Management. Das CREM verantwortet somit lediglich einen geringen Steuerungs- und Kontrollaufwand. Mit dem Dienstleister wird eine langfristige Partnerschaft eingegangen. Damit ist der Grundstein für die passgenaue, standardisierte und flexible Service Lösung sowie hohe Kundenzufriedenheit durch Qualität, Verbesserung und Innovation gelegt. Abgesichert werden diese Handlungspotentiale durch die Durchführung einer ergebnisorientierten Ausschreibung mit Charakter eines Wettbewerblichen Dialogs.

Ein Corporate, welcher in dem Anwendungsbeispiel vorgestellt wird, entwickelt eine erweiterte praktische Umsetzung der Flexibilität im CREM. Er arbeitet zukünftig mit einem System-Dienstleister zusammen, welcher ihm die Bereitstellung von voll bewirtschafteten Arbeitsplätzen in Aussicht stellt. Es werden lediglich die tatsächlich notwendigen Arbeitsplätze angemietet und bezahlt.

4. Juli 2013

## MANAGEMENT SUMMARY

Based on constant development in the environment of the Corporate and the increasing demand of staff to follow trends, it is absolutely necessary to have an even higher level of flexibility within a business. This flexibility is increasingly expected in the Corporate Real Estate Management too.

The research conducted for the master thesis shows that it is especially important in the provision of spaces and services. Within a comprehensive analysis, a number of act- potentials are revealed under the aspects of the FEE principle (flexibility, efficiency and effectiveness)

The combination of all lead to the recommendation of holistically office- space- leasing with service- ordering of a System-Supplier. Thus hundred percentages of operational tasks are switched from CREM to the supplier. Contemporary, he takes the management. Linked to that, the highest possible shift of responsibility (technical, legal and economical) is realized. By doing this, CREM solely managed the steering and controlling. Hence the basis is created for a suitable, standardized and flexible service solution as well as for high customer satisfaction throughout quality, improvements and innovation. These act- potentials are ensured by transaction an out- orientated tendering process with the character of competitive dialog.

One Corporate is introduced within the sample application and evolves an extended transformation for the flexibility in CREM. It prospectively works with a System- Supplier who holds out the prospect of fully- managed work places. No more than the effectively necessary work places are leased and get paid.

4<sup>th</sup> of July 2013

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Es ist allgemein bekannt, dass sehr viele Unternehmen oftmals in Krisenzeiten, aus Sicherheitsbedürfnissen, mögliche Maßnahmen für interne Optimierungen beziehungsweise Einsparungen analysieren lassen. Spätestens dann wird der Blick wieder in Richtung Betriebliches Immobilienwesen<sup>1</sup> (CREM)<sup>2</sup> gewendet. Dies hat 2011 auch der CREM Leiter eines führenden Großkonzerns Deutschlands und Präsident des European Chapters der Global Corenet auf einem FM Kongress der ifm mit den folgenden Worten propagiert:

*„In den Krisenzeiten 2008/2009 war CREM in vielen Unternehmen gefordert und eine gefragte Institution. Einspar- und Optimierungspotentiale wurden gesucht und u. a. auch im Immobilienbereich gefunden.“<sup>3</sup>*

Bereits in den 90er Jahren entstand bei den deutschen Corporates<sup>4</sup> das Bewusstsein über ihr Betriebliches Immobilienwesen.<sup>5</sup>

Jedoch fehlten zu diesem Zeitpunkt oftmals jegliche professionelle Ausgestaltungen wie: die Kenntnis über den gesamten Unternehmens-Immobilienbestand (Flächen, Immobilienwert/laufende Miete, Betriebskosten etc.), einheitliche Immobilienprozesse, Vollzeit beschäftigtes immobilienwirtschaftliches Fachpersonal, Bündelung aller immobilienpezifischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten in einer Abteilung, die Akzeptanz der Corporate Real Estate Management (CREM) und Facility Management (FM) Abteilung im gesamten Unternehmen und vieles mehr.<sup>6</sup>

In dem letzten Jahrzehnt hat sich die Sicht auf die betrieblichen Immobilien deutlich geändert. Die einzelnen Betriebe haben sich immer mehr immobilienpezifisches Fachpersonal ins Haus geholt und die eigenen Abteilungen entstanden, die Akzeptanz des internen Immobilienwesens hat sich deutlich gesteigert und die Effizienz der zentralen Immobiliensteuerung ist größtenteils erkannt.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Als Eigenname zu verstehen und deshalb groß geschrieben.

<sup>2</sup> Corporate Real Estate Management ist das Betriebliche Immobilienwesen eines Corporates (siehe Kapitel 3).

<sup>3</sup> Glatte, Dr. Thomas, 2011, Zugriff am 27.2.13

<sup>4</sup> Auch bezeichnet als Non-Property-Companies. Sie generieren mit dem Management von Immobilien keine Wertschöpfung, es sind lediglich unterstützende Leistungen, die dem Betrieb des Kerngeschäfts dienen (siehe Kapitel 2)

<sup>5</sup> Vgl. Gondring, H.; Wagner, T., 2012, S. 29

<sup>6</sup> Vgl. Pfnür, Hartmann, Lohse, 2007, Zugriff am 20.2.13

<sup>7</sup> Vgl. Pfnür, Hartmann, Lohse, 2007, Zugriff am 20.2.13, S. 62

Die Ansprüche des Corporates an das Betriebliche Immobilienwesen sind bereits weiter gewachsen. Der stellvertretende CREM Leiter eines führenden Telekommunikationsunternehmens in Deutschland hat darauf hingewiesen, dass es nicht mehr alleine um die Verwaltung sondern vielmehr, um die permanente optimale Unterstützung des Kerngeschäfts und Managements geht. Dabei stehen die Unternehmen heutzutage aber komplexen Herausforderungen gegenüber, da sie ständigen Einflüssen ausgesetzt sind.<sup>8</sup>

Fachexperten haben die Einflussfaktoren der gesamten Unternehmenswelt zusammengetragen, diese sind in einer Dreiteilung dargestellt (Tabelle 1).

(a) <i>Transaktionales Umfeld</i> wie Kunden, Lieferanten, Mitbewerber und Arbeitsmarkt
(b) <i>Gesellschafts- und soziopolitischer Kontext</i> wie politische Lage, Legislative, Wirtschaftslage und Soziologie sowie Werte und
(c) <i>Megatrends</i> wie Globalisierung, Technologische Entwicklung, Ökonomische Entwicklung, Verfügbarkeit von Wissen, Kommerzialisierung, Individualisierung, Demografische Entwicklung, Gesundheitsbewusstsein, Bewusstsein für Nachhaltigkeit, Neue Arbeitsweisen

**Tabelle 1: Einflussfaktoren der gesamten Unternehmenswelt**

*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Poglitsch, Reinhard, 2013, Folie 2+3*

Diese dargestellten Einflussfaktoren führen zu den verschiedensten Veränderungen im Kerngeschäft eines Corporates. So kann es zum Beispiel, wie anfangs erwähnt, durch die schlechte Wirtschaftslage dazu führen, dass die Umsätze in einem bestimmten Land stagnieren und der Corporate einzelne Standorte schließen muss, um Kosten zu sparen, damit er trotzdem den gleichen Gewinn im kommenden Geschäftsjahr verzeichnen kann.<sup>9</sup>

Um in der gesamten Unternehmenswelt auf jegliche Einflüsse eingehen zu können, erfordert es auch im CREM eine hohe Flexibilität neben der bestmöglichen Performance. Zwangsläufig tritt die folgende *Problemstellung* zu Tage:

*Das CREM ist heutzutage gezwungen, sich von dem etablierten internen Verwaltungsapparat zu einem internen Dienstleister zu entwickeln, der kurzfristig und schnell auf die Veränderungen im Kerngeschäft eingehen kann und somit Flexibilität beweist.*

<sup>8</sup> Vgl. Experteninterview stellvertretender CREM Leiter Telekommunikationsunternehmen (Teko), geführt am 21.12.2012

<sup>9</sup> Ausführlich nachzulesen im Kapitel 3.2