



FH MÜNSTER  
University of Applied Sciences



FB Oecotrophologie · Facility Management  
Department of Food · Nutrition · Facilities

# Corona als Katalysator für ein neues Immobilienmanagement



TAFH MÜNSTER  
Cooperation & Innovation

Professor Dr. Torben Bernhold  
Leiter Masterstudiengang Immobilien- und Facility Management

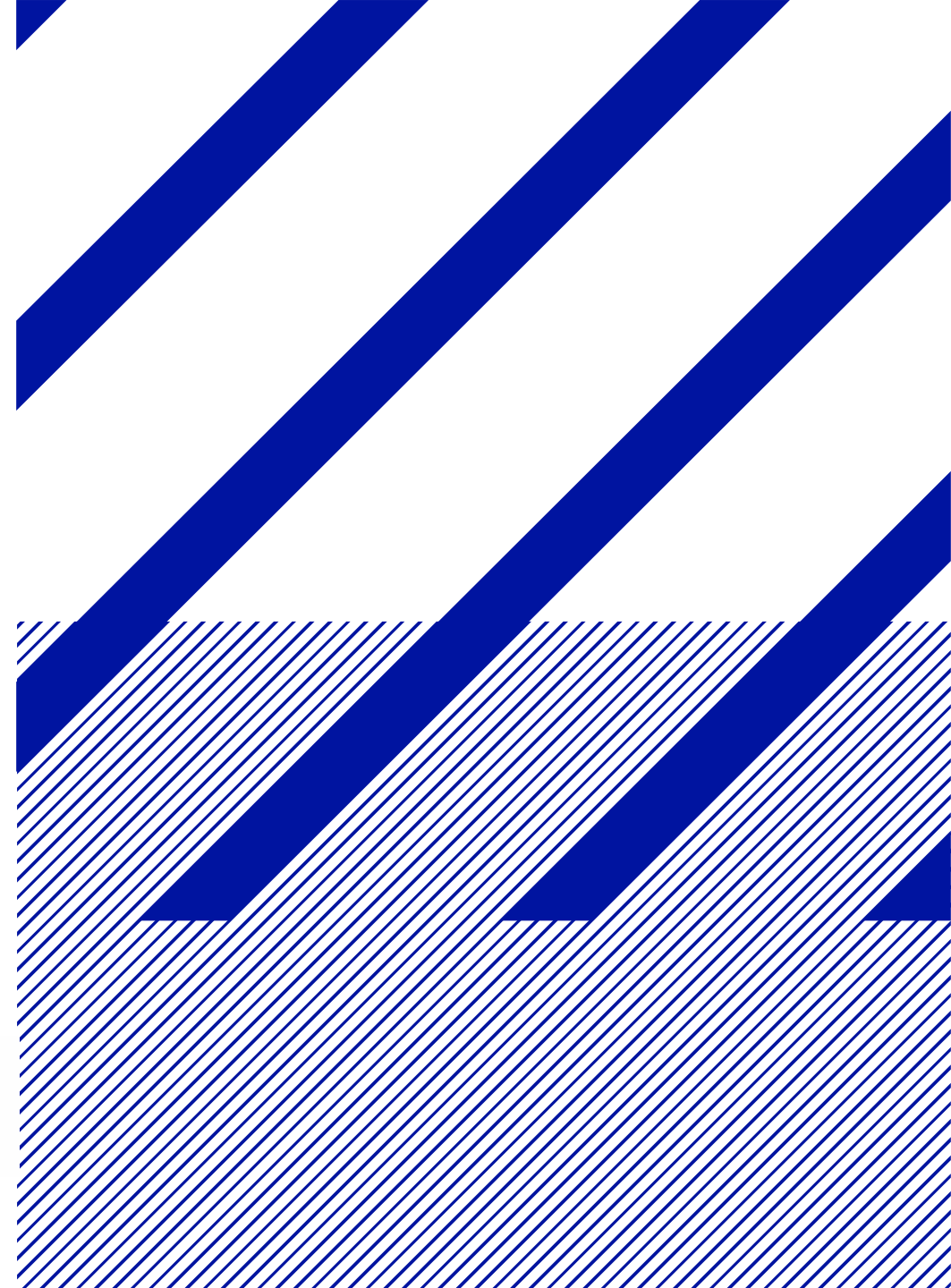
Corrensstraße 25  
D-48149 Münster

fon +49 (0)251.83 64 453

bernhold@fh-muenster.de  
www.fh-muenster.de



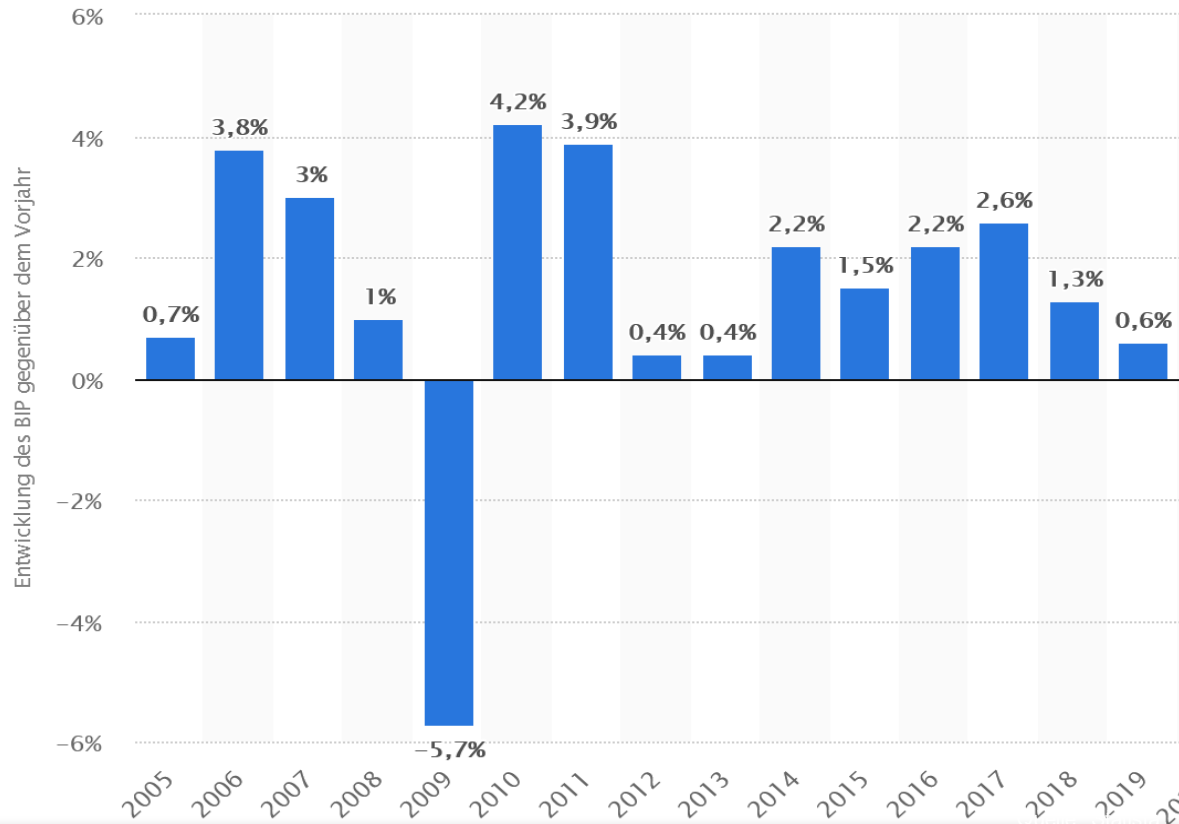
Center for Real Estate &  
Organization Dynamics



# Alles gut?

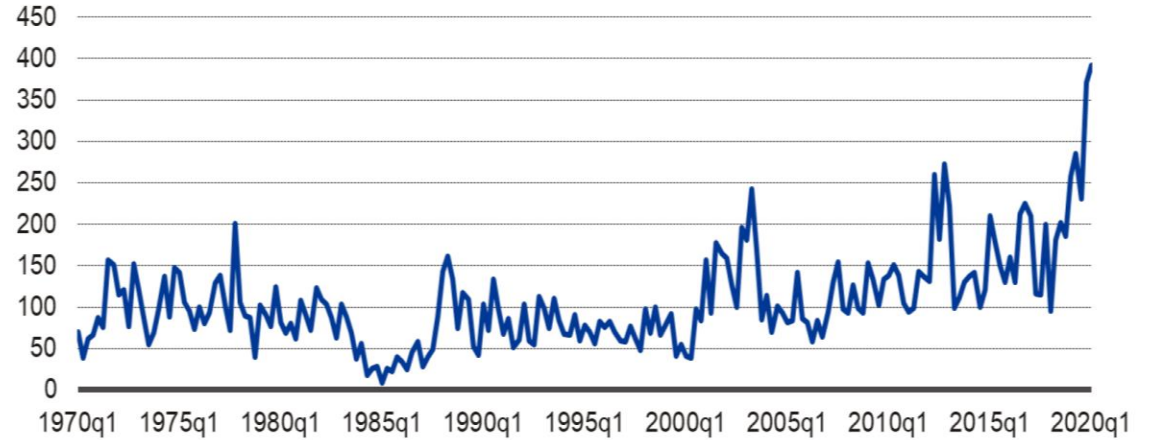
...und dann kam die Pandemie

Alles hätte so schön sein können!



## Die Welt in Unsicherheit

Weltweiter Unsicherheitsindex (global uncertainty index)



Quelle: Ahir, H, N Bloom, and D Furceri (2020), "World Uncertainty Index", Stanford mimeo.

*Doppelt so unsicher wie in  
der Zeit nach dem 11.  
September (9/11)*

# Wie bitte?

## Eine kurze Reise der Zeit

**H1**

Je stärker ein Unternehmen Büroflächen nutzt, desto umfangreicher wird der Anpassungsprozess in den kommenden Jahren ausfallen

**H2**

Je geringer der Reifegrad des betrieblichen Immobilienmanagements, desto komplexer und aufwendiger gestaltet sich der Anpassungs- und Transformationsprozess

**H3**

Je kleiner das Immobilienportfolio, desto mehr eignen sich horizontale Verbünde zur Aufgabenerbringung





---

**Die Arbeitswelt  
von morgen**  
... ist flexibler



---

**Das CREM von  
morgen**  
... ist reifer



---

**Geringer  
Immobilien-  
bestand**  
... mündet in  
Zusammenarbeit



---

**Was bleibt**  
Welche Erkenntnisse  
bleiben sollten

# Die Arbeitswelt von morgen ...

... ist erst einmal anders

„Durch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie [wurden] bei 97 % der Befragten in immobilienwirtschaftlichen Berufen die Büroarbeit teilweise oder gänzlich durch Homeoffice ersetzt [...]?“

Quelle: Catella Research

## Allianz macht Homeoffice zur Dauerlösung

11. August 2020 [Kommentar hinterlassen](#)



Quelle: Bild von Free-Photos auf Pixabay

Wie viele andere Versicherer hat die Allianz im März die meisten ihrer Mitarbeiter – zunächst vorübergehend – ins Homeoffice geschickt. Nun scheint aus dem Provisorium eine Dauerlösung zu werden: „Jetzt sehen wir, dass wir zentrale Betriebsfunktionen virtuell darstellen können“ konstatiert Allianz-Vorstand **Christoph Mascher**

<https://versicherungswirtschaft-heute.de/unternehmen-und-management/2020-08-11/allianz-macht-homeoffice-zur-dauerloesung/>

# Die Arbeitswelt von morgen ...

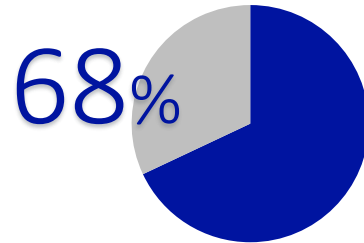
... ist erst einmal anders

Die Bürowelt wird auch nach der Corona-Krise weiterhin bestehen bleiben.

Corona wird die Bürowelt und Arbeitsweise zugleich aber vor allem langfristig verändern.

**Nach Corona wird die Bürowelt anders aussehen!**

Das Büro als Arbeitsplatz unterliegt immer schon einem Wandel. **Erst recht durch Corona**, wo sich die Bedürfnisse, Ansprüche und Einstellungen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, auch langfristig gesehen, ändern.



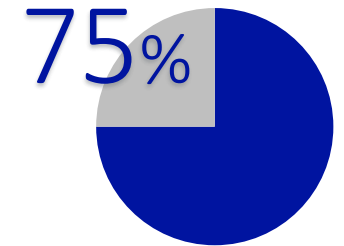
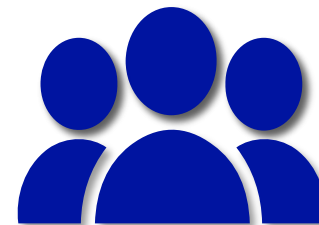
.. der Beschäftigten wünschen sich (nach ESET) eine dauerhafte **Lockerung** und Flexibilisierung.



Quelle: eset



.. der Beschäftigten hegt den Wunsch der Rückkehr in das Büro



.. der Beschäftigten haben eine vergleichbare oder höhere Produktivität im HomeOffice



Quelle: Deloitte

# Die Arbeitswelt von morgen ...

... ist erst einmal anders

Investment



Portfoliomanagement (Miete, Kauf, Realisierung, etc.)

Transformation  
vorhandener  
Bürostrukturen



Desinvestment

Portfoliomanagement (Rückbau, Verkauf, Vermietung, etc.)

Strategie & Alignment  
Change  
Management

# Die Arbeitswelt von morgen ...

... ist erst einmal anders

**(H1)** Je stärker ein Unternehmen Büroflächen nutzt, desto umfangreicher wird der Anpassungsprozess in den kommenden Jahren ausfallen

*Büroflächen werden – anders als bspw. Wohnen, Logistik oder Retail – von einem wesentlichen Transformationsprozess betroffen sein.*

*Je stärker dieser Flächentyp vorhanden ist, desto höher wird der Akklimatisierungsbedarf in Zukunft sein*

*Der Transformationsprozess setzt vor allem auch ein Change Management voraus  
→ fundamentaler Wandel für die Mitarbeiter*

*Die veränderten Flächenbedarfe müssen ggf. am Markt akquiriert oder aber auch abgestoßen werden  
→ setzt ein aktives Portfoliomanagement voraus*





---

**Die Arbeitswelt  
von morgen**  
... ist flexibler



---

**Das CREM von  
morgen**  
... ist reifer



---

**Geringer  
Immobilien-  
bestand**  
... mündet in  
Zusammenarbeit

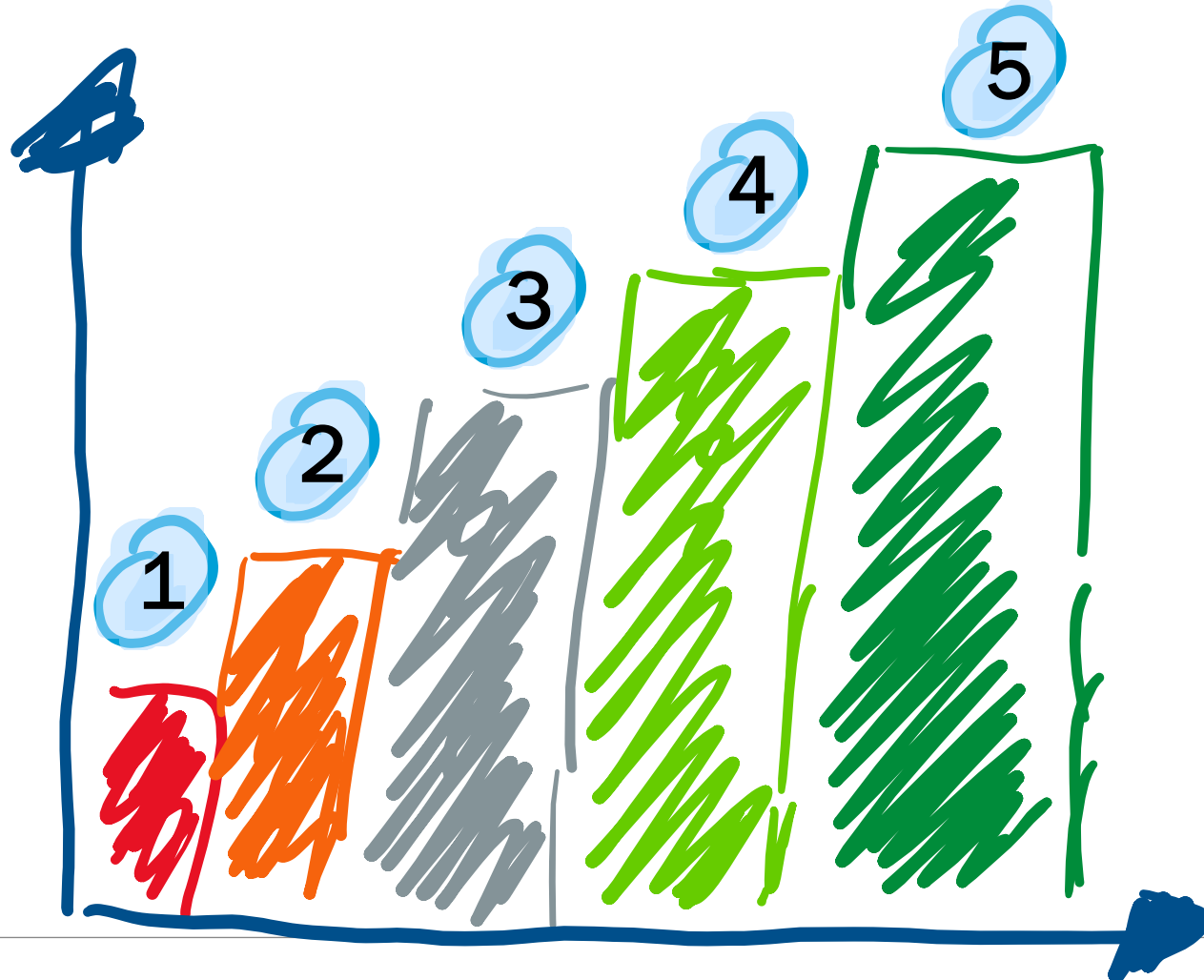


---

**Was bleibt**  
Welche Erkenntnisse  
bleiben sollten

# Das CREM von morgen

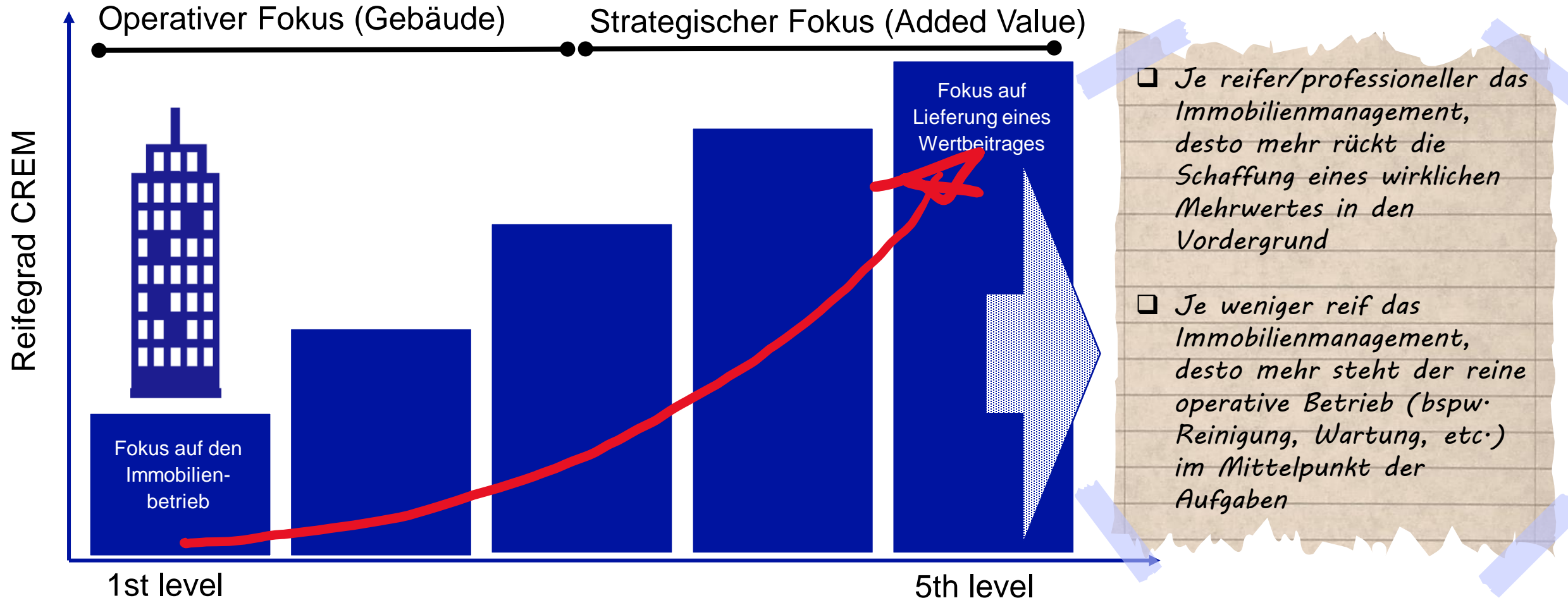
... ist reifer



- Reifegradmodelle messen den Entwicklungsstand einer Organisation, also den Grad der Professionalisierung
- Abfolge von Stufen folgt einem typischen Entwicklungspfad
- Je höher der Reifegrad, desto leistungsfähiger und performanter ist das System
- Jede Reifegradstufe wird durch charakteristische Merkmale gekennzeichnet
- Verschiedene Modelle vorhanden

# Das CREM von morgen

... ist reifer



# Das CREM von morgen...

... setzt Verortung und Segelsetzen voraus

**(H2)** Je geringer der Reifegrad des betrieblichen Immobilienmanagements, desto komplexer und aufwendiger gestaltet sich der Anpassungs- und Transformationsprozess

*Flächentransformation setzt vor allem auch Transparenz und Kenntnis voraus (Art, Struktur, Verfügungsrechte, Bedarfe, technisch-bauliche Zustände, Kosten, etc.). In vielen Organisationen ist diese Datentransparenz noch nicht vorhanden*

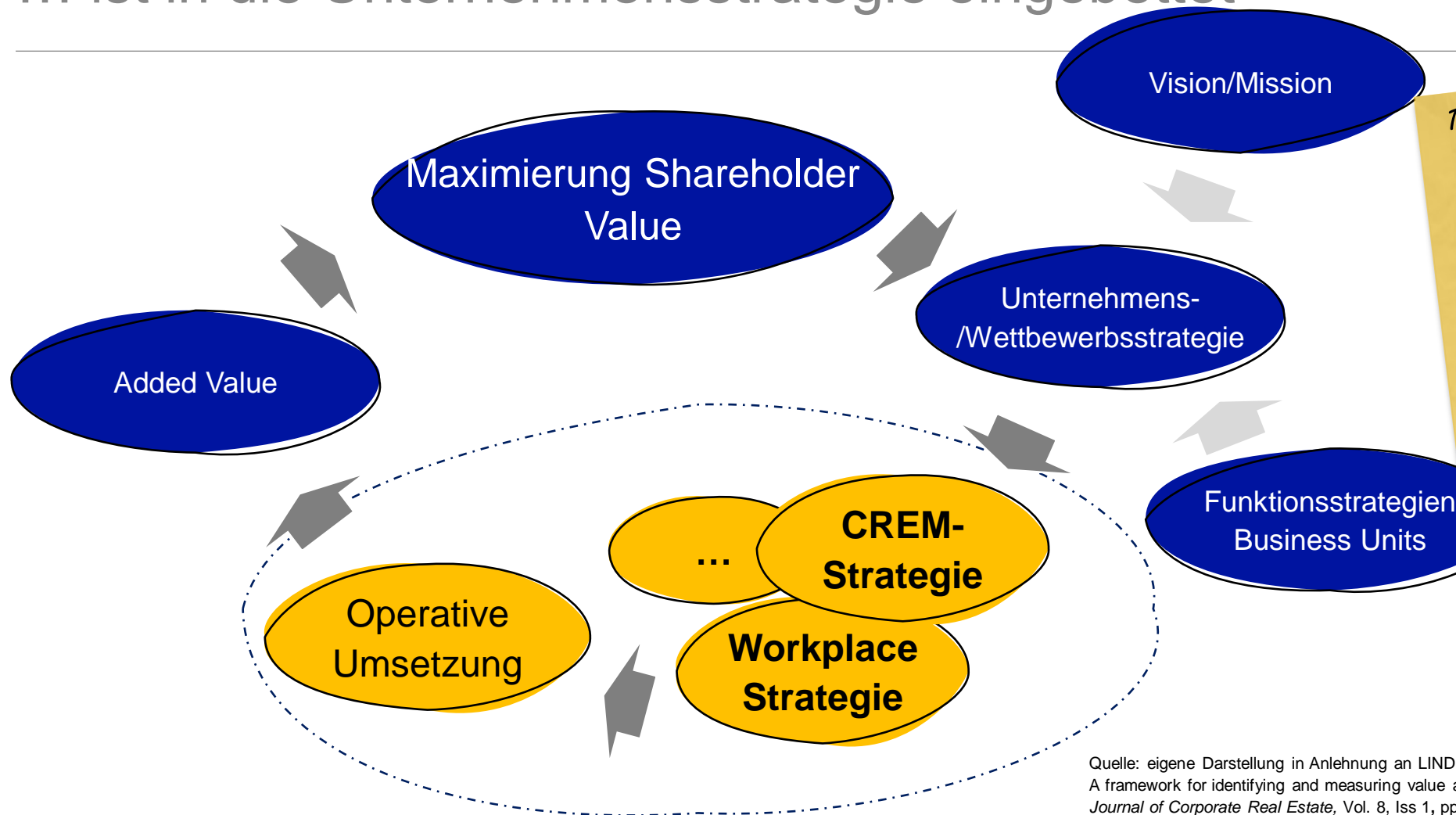
*Flächentransformation sowie eine strategische Ausrichtung des Immobilienmanagements setzt eine strategische Abstimmung der immobilienwirtschaftlichen Ziele mit dem Kerngeschäft und eine Befassung der Themen auf GF-Ebene voraus*

*Der Veränderungsprozess entlang des kritischen Entwicklungspfades muss gut strukturiert und gesteuert werden → „ein Fuß nach dem anderen“*

*In einem ersten Schritt muss jedoch eine kritische Selbstverortung erfolgen*

# Das CREM von morgen ...

... ist in die Unternehmensstrategie eingebettet



1. „Wenn du dich und den Feind kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten.“

2. Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg, den du erringst, eine Niederlage erleiden.

3. Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.“

Sunzi, Die Kunst des Krieges

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an LINDHOLM, A.-L. & LEVÄINEN, K. I. 2006. A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 8, Iss 1, pp. 38-46.



---

## Die Arbeitswelt von morgen

... ist flexibler



---

## Das CREM von morgen

... ist reifer



---

## Geringer Immobilien- bestand

... mündet in  
Zusammenarbeit



---

## Was bleibt

Welche Erkenntnisse  
bleiben sollten

# Geringer Immobilienbestand...

... bedeutet Zusammenarbeit



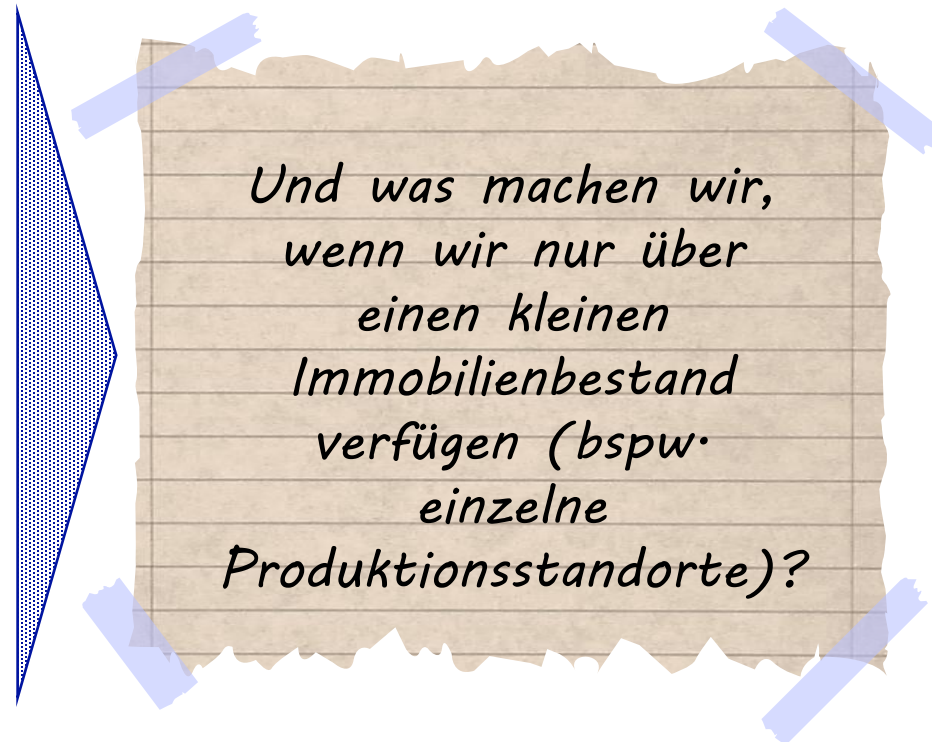
Das betriebliche Immobilienmanagement erfordert verschiedene fachliche Qualifikationen entlang des Lebenszyklus



Je mehr Immobilien und Aufgaben vorliegen, desto eher bilden sich spezialisierte Organisationsbereiche (Aufgabenzentralisierung)



Je größer der Immobilienbestand, desto eher werden IT-Systeme zum Management der Prozesse sowie zur Unterstützung des Reifegrades benötigt



# Geringer Immobilienbestand...

... bedeutet Zusammenarbeit

**(H3)** Je kleiner das Immobilienportfolio, desto mehr eignen sich horizontale Verbünde zur Aufgabenerbringung



Quelle: Technologiepark Münster



Jedes Unternehmen an sich wird nur über einen geringen Immobilienbestand verfügen → vielfach keine professionelle zentrale Aufgabenwahrnehmung möglich



Alle Unternehmen zusammen (bspw. eines Technologieparks, einer kleineren Gemeinde oder Stadt oder einer bestimmten Region) hingegen, könnten eine zentrale und professionelle Aufgabenwahrnehmung ermöglichen (horizontaler Verbund)

*Möglichkeit zur Optimierung des Reifegrades („zusammen ist man stärker“)*





---

**Die Arbeitswelt  
von morgen**  
... ist flexibler



---

**Das CREM von  
morgen**  
... ist reifer



---

**Geringer  
Immobilien-  
bestand**  
... mündet in  
Zusammenarbeit



---

**Was bleibt**  
Welche Erkenntnisse  
bleiben sollten

# Was bleibt



Immobilien sind mehr als Steine und Kosten: Sie sind der Raum unseres Handelns.

Gerade für KMU oder lokale Unternehmen kann eine horizontale Verbindung mit anderen Playern der Region in eine professionelle Einheit münden.

Der Transformationsprozess erfordert die Entwicklung des betrieblichen Immobilienmanagements entlang eines Entwicklungspfades.

Die Arbeitswelt von morgen muss mehr Raum schaffen für Interaktion und Kollaboration; das Büro bekommt eine andere Bedeutung.

Corona ist nicht der Auslöser einer neuen Betrachtung von Immobilien sondern lediglich ein Katalysator.

**„Manche Veränderungen scheinen auf den ersten Blick negativ zu sein, aber sie schaffen Platz für neue Dinge.“**

Eckhart Tolle



FH MÜNSTER  
University of Applied Sciences

# Mal einfach

# DANKE

**Professor Dr. Torben Bernhold**  
Leiter Masterstudiengang Immobilien- und Facility Management

Corrensstraße 25  
D-48149 Münster

fon +49 (0)251.83 64 453

bernhold@fh-muenster.de  
www.fh-muenster.de

