DREES & SOMMER

THINKING AHEAD

CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT – AUF DEM WEG IN EINE NEUE ÄRA

© jun xu — gettyimages.com

THINKING AHEAD

DIE ZUKUNFT DES CREM

DAS CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT HAT SICH IN DEN VERGANGENEN DEKADEN ALS MANAGEMENT-DISZIPLIN ETABLIERT. DOCH DAS DYNAMISCHE UMFELD ZWINGT DIE VERANTWORTLICHEN DAZU, IHR HANDELN ZU VERÄNDERN. LAGEN DIE SCHWERPUNKTE VOR CORONA AUF DEM OPTIMIEREN VON KOSTEN UND FLÄCHEN, STEHT CREM HEUTE KONKRETEN STRATEGISCHEN HERAUS-FORDERUNGEN GEGENÜBER.

Der technologische Fortschritt, der Strukturwandel in den Unternehmen, die energiepolitischen Rahmenbedingungen und der schnell fortschreitende Wandel der Arbeitswelten sind aktuell die maßgeblichen Treiber für CREM. Die Unternehmensleitungen fordern von CREM-Verantwortlichen, initiativ zu handeln. Die Strukturen und Prozesse, die sie in den vergangenen Jahren aufgebaut haben, müssen den neuen Herausforderungen standhalten.

Für CREM ist eine neue Ära angebrochen – mit der Chance, die eigene Rolle als Managementfunktion im Unternehmen weiter auszubauen und die eigenen Stärken unter Beweis zu stellen.

Wie knüpfen Unternehmen an ihre strategischen Entwicklungspfade der Vergangenheit an, ohne dabei den Anschluss an die neuen Herausforderungen zu verlieren? Was kann bleiben, an welchen Stellen sind Anpassungen nötig? Welche Themen sind neu hinzugekommen, was setzen CREM-Verantwortliche heute schon um und wo liegen die Grenzen der Weiterentwicklung?

Anhand von vier Themenfeldern gehen Expert:innen von Drees & Sommer diesen Fragen auf den Grund, zeigen Tendenzen auf und setzen Impulse für die künftige Entwicklung. Dabei greifen sie auf ihre persönlichen Projekterfahrungen zurück und geben Einblicke in ihre Beobachtungen aus der Praxis. Im Zentrum stehen dabei die Digitalisierung und der transformierende Prozess dahin. Dazu gehört auch, mögliche Hürden auf einem Entwicklungspfad zu erkennen und bewusst zu nehmen – statt sie einfach zu umschiffen.

STRATEGIE UND GOVERNANCE

Das Umfeld befindet sich im Wandel.
Wie stark muss CREM sich verändern?

NEW WORK UND WELLBEING

Das Büro hat sein Monopol, aber nicht seine Wichtigkeit verloren.
Welche Konsequenz folgt aus diesem scheinbaren Paradox?

DIGITALISIERUNG UND TRANSFORMATION

Analoger Blindflug führt ins Aus.
Werden digitale Prozesse in der Zukunft beherrschend?

ESG UND NACHHALTIGKEIT

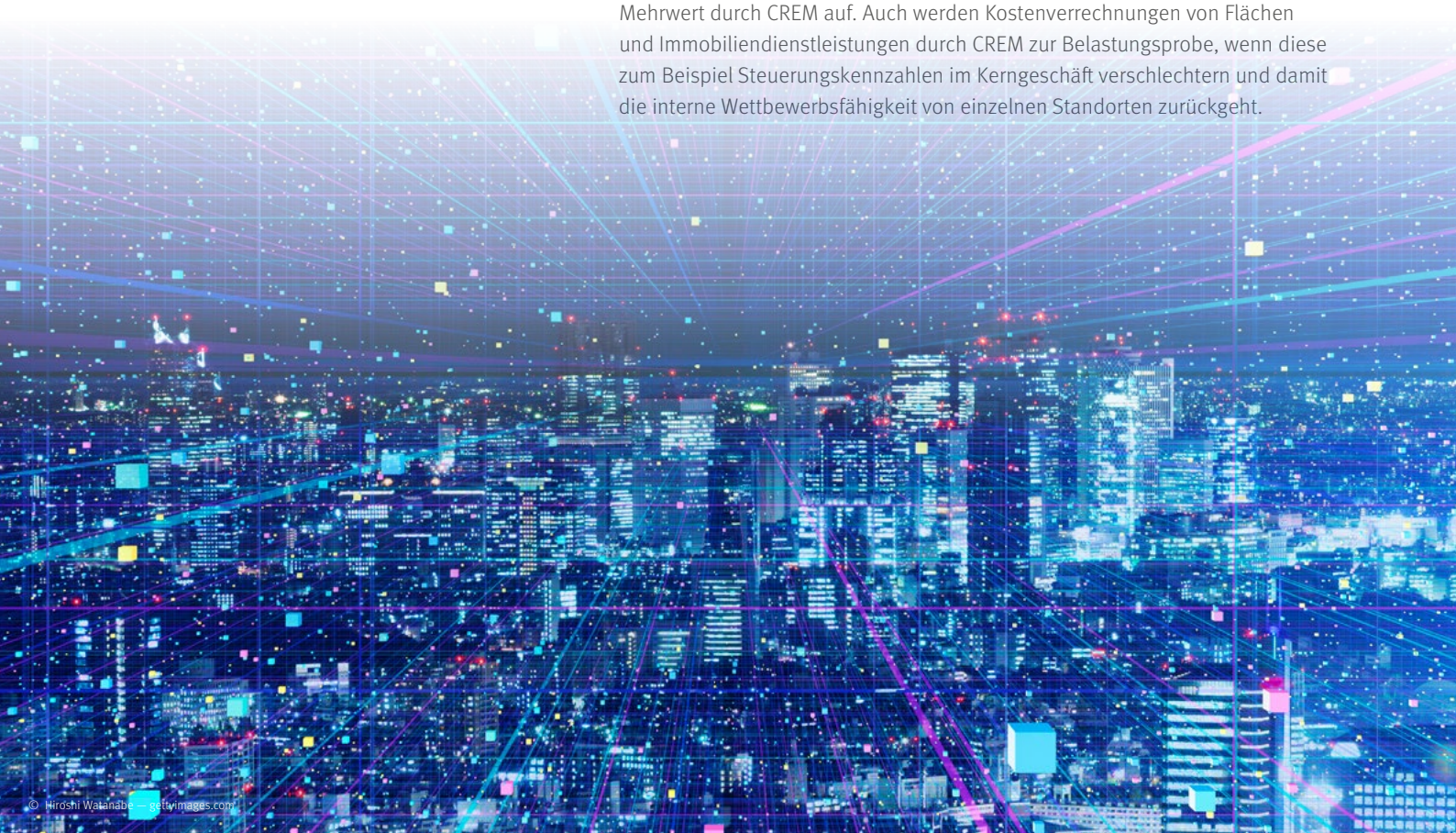
Gekommen, um zu bleiben.
Warum ESG im CREM nicht mehr wegzudenken ist.

STRATEGIE UND GOVERNANCE – MUSS ALLES ANDERS WERDEN?

CREM KANN AUF EINE LANGE ENTWICKLUNGSGESCHICHTE ZURÜCKBLICKEN. EINERSEITS FÜHRTE DAS ZU EINER STÄNDIGEN PROFESSIONALISIERUNG VON CREM, ANDERERSEITS DAZU, DASS ÜBER DIE JAHRE GERADE DIE GROSSEN INTERNATIONALEN CORPORATES TEILWEISE MASSIVE STRUKTUREN AUFBAUTEN.

In der Praxis zeigte sich in Einzelfällen, dass CREM als Sekundärprozess schnell unter Druck gerät, wenn Kosten eingespart werden müssen oder ein Konzernumbau ansteht. Bestehende oder langjährig aufgebaute Strukturen werden dann zum Spielball von Optimierungen und CREM muss sich neu erfinden. Agile Strukturen und Prozesse im CREM zu etablieren, nicht zuletzt, um Resilienz im CREM sicherzustellen, ist daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Sonst läuft CREM Gefahr, sich zum trägen Tanker zu entwickeln und zerschlagen zu werden.

CREM steht ohnehin schon vor der Aufgabe, dem dynamischen Kerngeschäft Leistungen flexibel und „just in time“ bereitzustellen. Angesichts des eher langfristig orientierten Charakters von Immobilien eine besondere Herausforderung. Hinzu kommt der stete Gegenwind aus dem Kerngeschäft. Das Kerngeschäft, beziehungsweise der Nutzer, gibt nur ungern Freiheitsgrade ohne erkennbaren Mehrwert durch CREM auf. Auch werden Kostenverrechnungen von Flächen und Immobiliendienstleistungen durch CREM zur Belastungsprobe, wenn diese zum Beispiel Steuerungskennzahlen im Kerngeschäft verschlechtern und damit die interne Wettbewerbsfähigkeit von einzelnen Standorten zurückgeht.



© Hiroshi Watanabe – gettyimages.com

STRATEGIE UND GOVERNANCE

Eine der wichtigsten Aufgaben des CREM besteht darin, seine Rolle und Positionierung immer wieder zu überdenken und weiterzuentwickeln. Die Übernahme der Governance-Funktion für den unternehmensweiten Immobilienbestand ist dabei immer noch ein Spagat zwischen Prozessanforderungen aus dem Kerngeschäft und den Notwendigkeiten aus Immobiliensicht.

Die Übernahme der Eigentümerfunktion und damit die komplette Übernahme von Budget- und Personalverantwortung lässt sich nur in den seltensten Fällen durchsetzen. Dabei stellt dies eine sinnvolle Variante für ein schlagkräftiges CREM dar. Auf der anderen Seite ist allerdings auch festzustellen, dass CREM nicht immer bereit ist, die vollen Konsequenzen zu tragen, die mit der Übernahme der Betreiberverantwortung einhergehen. Die CREM-Verantwortlichen versuchen oftmals, diese möglichst weit weg an die lokalen Standorte und externen Dienstleister zu delegieren.

CREM braucht Mut zu Veränderungen und benötigt gleichzeitig die Kompetenz, den Interessenausgleich zwischen den einzelnen Stakeholdern zu moderieren. Ein schlankes CREM mit einem hohen Digitalisierungsgrad und dem Fokus auf strategische Steuerungsprozesse – das könnte das Erfolgskonzept für die Zukunft sein. Effizient und schlagkräftig. In der Praxis zeigt sich heute schon, dass dem Aufbau von zentralen, aber schlanken Governance-Strukturen mit Richtlinienkompetenz eine zentrale Bedeutung zukommt. Lokale Immobilieneinheiten werden in diesem Fall über ein geschäftsbereichsübergreifendes Steuerungs- und Zusammenarbeitsmodell effizient geführt. Dieses unterscheidet klar zwischen strategisch steuernden Aufgaben auf zentraler Ebene und operativ ausführenden Aufgaben auf lokaler Ebene.

Ein solches Modell steuert die Immobilienbedarfe des Kerngeschäfts und der Nutzer, wobei CREM stetig und über alle Unternehmensebenen eingebunden ist. Nicht der Aufbau von Strukturen, sondern die Anwendungen von effizienten und möglichst digitalisierten Prozessen und Tools stehen dabei im Vordergrund. Dank digitaler Workflows können Nutzer Immobilienvorhaben effizient beantragen. Und CREM kann diese über eine Immobilienstellungnahme, die immobilienspezifische Prüfkriterien berücksichtigt, zur Entscheidung in die Gremien einbringen.

CREM steuert nicht nur einzelne Immobilienbedarfe und Immobilienvorhaben: In einem auf Strategie und Governance ausgerichteten Ansatz verantwortet CREM insbesondere das übergeordnete Portfoliomanagement und damit die strategische Steuerung des unternehmensweiten Immobilienbestandes. Diese Steuerung funktioniert nur über nachhaltige Transparenz. In diesem Punkt hat CREM seinem langen Bestehen zum Trotz immer noch starken Nachholbedarf. Die Probleme sind bekannt.

STRATEGIE UND GOVERNANCE

So lassen sich beispielsweise Immobilienkosten aus den unternehmensüblichen Kosten- und Controlling-Strukturen nicht einwandfrei ableiten oder Immobilienkosten verschwinden in den Positionen „Produktionskosten“ oder „Overheadkosten“. Diese Probleme werden auch in Zukunft bestehen bleiben, da Industrieunternehmen sich in der Definition und der Buchung von Immobilienkosten nicht die Strukturen von Property Companies aneignen werden. Um Transparenz zu schaffen, bedürfte es einer zentralen Zusammenführung des unternehmensweiten Immobilienbudgets. Idealerweise übernimmt CREM dabei die Budgetverantwortung in der Eigentümerfunktion. Das wäre auch eine wichtige Voraussetzung für ein wertorientiertes Immobilienmanagement. Abgesehen von der oftmals fehlenden Transparenz wird zukünftig auch ein Wandel der Steuerungssysteme für Immobilienprozesse notwendig werden. Neben der Kostensteuerung „Was kostet CREM“ werden die Steuerungsprozesse in Zukunft sich zunehmend auch an Leistungsindikatoren „Was kann CREM“ orientieren, um neue Herausforderungen wie Mobilität, Nachhaltigkeit oder auch Wellbeing messbar zu machen.

Es muss aber nicht immer die Eigentümerfunktion durch CREM das erklärte Ziel sein. Auch eine Koordinations- oder Beratungsfunktion kann zu einem effizienten CREM führen – vorausgesetzt die Prozesse stimmen. Die Frage nach der Positionierung ist dabei abhängig von regionalen und assetspezifischen Gesichtspunkten zu unterscheiden, sodass sich in der Praxis bereits heute hybride Rollenmodelle finden lassen.

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Agile Strukturen und Prozesse im CREM erhöhen seine Resilienz.
- Es ist selten möglich, die Eigentümerfunktion vollständig zu übernehmen. Aber auch eine koordinierende und beratende Funktion kann erstrebenswert sein.
- Das CREM der Zukunft ist schlank organisiert, hoch digitalisiert und setzt seinen Fokus auf strategische Steuerungsprozesse.
- Transparenz und Datenintegrität sind und bleiben die Voraussetzung für die Steuerungsfähigkeit der Immobilienaktivitäten.

NEW WORK UND WELLBEING

NEW WORK UND WELLBEING – WAS WIRD AUS DEM BÜRO?

DAS BÜRO HAT SEIN MONOPOL, ABER NICHT SEINE WICHTIGKEIT VERLOREN. WELCHE KONSEQUENZ FOLGT AUS DEM SCHEINBAREN PARADOX? DAS HOMEOFFICE DROHT, DEM BÜRO DEN RANG ABZULAUFEN, UND BRINGT DAMIT EINEN ERHEBLICHEN UNSICHERHEITS-FAKTOR INS CREM.

Denn das Nutzerverhalten hat sich verändert, und Arbeiten zu Hause ist längst kein Ausnahmemodell mehr. Alle Umfragen zeigen eindeutig, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden sich einen Mix aus Büro-zeit und Homeoffice wünscht. Sie haben die Vorteile zu schätzen gelernt: Ohne den Weg zur Arbeit bleibt mehr Zeit für Familie und Privates, und ohne Wechsel von einem Meetingraum zum nächsten lassen sich einzelne Aufgaben konzentrierter lösen. Aber was bedeutet dieser Trend im Hinblick auf die Büros und ihr Flächenmanagement? Bei allen inzwischen in Studien belegten (Umwelt-)Vorteilen gehen die flexiblen Homeoffice-Modelle für die Corporates zulasten der Planbarkeit. Die große Herausforderung ist es, in einem unsicheren Umfeld eine nachhaltige Bewirtschaftung von Büroflächen zu realisieren, die weder Energie noch Ressourcen verschwendet.

Die Frage nach einer Rückkehr ins Büro gehen Unternehmen ganz unterschied-lich an. Einige setzen weiterhin auf Flexibilität, andere versuchen, ihre Mit-arbeitenden durch strikte Vorgaben ins Büro zurückzuholen. Doch der Zwang wirkt sich schnell kontraproduktiv aus: Sobald Beschäftigte in ein starres Korsett gezwungen werden, droht der Verlust von wertvollen Personalressourcen.

Ohne Frage stehen Unternehmen angesichts der aktuellen Krisen unter Druck: Die Zukunft ist un-sicher, an langfristige Maßnahmen ist kaum zu den-ken. In diesem Umfeld wagen sich die wenigsten an unternehmensweite verbindliche Vorgaben zum Arbeitsmodell. Die Entscheidung darüber bleibt häufig den Teams überlassen. Die Mitarbeitenden begrüßen das, denn sie haben diese Wahlfreiheit zu schätzen gelernt. Sie gehen gerne ins Büro, wenn sie auch zu Hause bleiben dürfen. Und danken es den Unternehmen mit Loyalität und Engagement – ein großer Benefit angesichts des zunehmenden War for Talents und Fachkräftemangels.

© Yves Sucksdorf

„Studio in the Box“, ein Third Place der ANH Hausbesitz in Berlin

NEW WORK UND WELLBEING

Das Bedürfnis nach Flexibilität bedeutet für die Corporates Unberechenbarkeit im operativen Real Estate Management: Wie viele Essen werden im Betriebsrestaurant bestellt? Welche Räume werden beheizt, wie viel Fläche steht leer?

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, sind smarte Lösungen und Offenheit für neue Denkansätze nötig. Per Smartphone-App buchen sich Mitarbeitende Arbeitsplätze, Meetingräume und Tools für einen Präsenztag im Büro. Könnte diese App nicht auch Informationen für das Catering liefern? Und Arbeitsplätze nur bereichsweise freigeben, damit sich Heizung, Lüftung und Licht abhängig von der Auslastung steuern lassen?

Das Beste aus beiden Welten bietet ein dritter Weg: die Arbeit an sogenannten Third Places – nahe am Wohnort, dem Unternehmen zugehörig – und ohne lange Fahrzeiten. Mitarbeitende bekommen die Flexibilität, zeitweise auch an kleineren, dezentralen Unternehmensstandorten zu arbeiten. Wie können die vorübergehend zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze am Headquarter genutzt werden? Können Eigentümer sich vorstellen, das Überangebot an Arbeitsplätzen an andere Unternehmen als Co-Working-Space zu vermieten?

Es wird deutlich: Ein nachhaltiges CREM braucht einen kreativen Umgang mit den Flächen. Die Corporates stehen in der Verantwortung, den Stellenwert des Büros aufrechtzuerhalten und für Flächenqualität zu sorgen. Digitale Prozesse, Mobilitätskonzepte und intelligente Gebäudetechnik können Werkzeuge dafür sein. Der erste Reflex, Büroflächen abzubauen und damit Kosten zu sparen, wird der aktuellen Situation jedoch nicht gerecht. Innovation braucht Vernetzung und Austausch – in attraktiven Büroräumen, die leisten, was das Homeoffice nicht kann: gezielte Teamarbeit und zufällige Begegnungen.

Mehr Umbau und weniger Abbau muss daher die Devise sein für die Zukunft der Arbeit. Unternehmen müssen die Bedürfnisse der Nutzenden ernst nehmen und eine Arbeitsumgebung schaffen, die Flexibilität erlaubt und ihre physische Gesundheit sowie ihr psychisches Wohlbefinden – Stichwort Wellbeing – berücksichtigt. Mit zukunftsfähig ausgestatteten, effizient genutzten Flächen und einer proaktiven Steuerung können Corporates flexibel auf Unwägbarkeiten reagieren – für eine langfristig tragfähige Immobilienstrategie. Aber es wird in Zukunft nicht nur um die Bereitstellung von Flächen gehen, CREM hat zunehmend die Aufgabe, durch die intelligente Nutzung und Gestaltung von Arbeitswelten einen positiven Beitrag zur „Unternehmenskultur“ zu leisten.

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Die große Herausforderung ist es, in einem unsicheren Umfeld eine nachhaltige Bewirtschaftung von Büroflächen zu realisieren, die weder Energie noch Ressourcen verschwendet.
- Mehr Flexibilität in der Wahl des Arbeitsortes führt zu größerer Unsicherheit im CREM. Ein Modell für die Zukunft: Third Places. Kleinere, dezentrale Unternehmensstandorte in der Nähe der Wohnorte der Mitarbeitenden.
- Eine zukunftssichere CREM-Strategie baut Flächen nicht ab, sondern so um, dass sie den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden. Dabei berücksichtigt sie die körperliche und mentale Gesundheit der Mitarbeitenden.

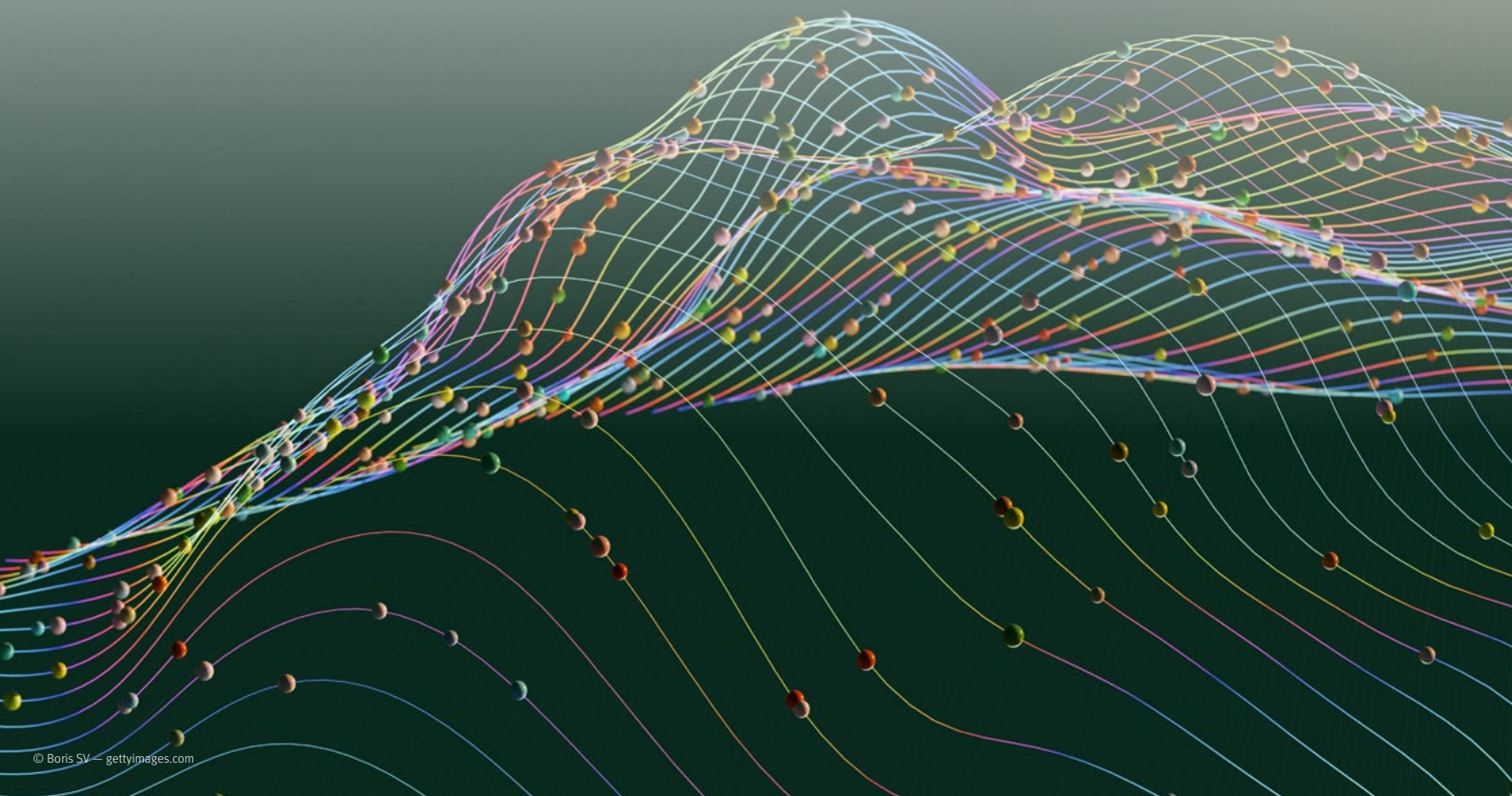
DIGITALISIERUNG UND TRANSFORMATION – WIE DIGITAL IST DAS CREM DER ZUKUNFT?

DER ANALOGE BLINDFLUG FÜHRT UNGEBREMST INS AUS. DAS IST UNUMSTRITTEN. DOCH WIE STARK WERDEN DIGITALE PROZESSE DAS CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT DER ZUKUNFT DOMINIEREN?

CREM in digitale Strukturen zu überführen bedeutet ein verzahntes Zusammenspiel von Kopf- und Körperarbeit. Kopfarbeit produziert das notwendige Wissen, digitale Prozesse zu entwickeln. Die Körperarbeit profitiert davon, indem in der täglichen Ausführung der Prozesse eine höhere Effizienz erreicht wird.

Gleichzeitig eröffnen digitale Prozesse die Möglichkeit, Informationen in Echtzeit zu generieren – und zwar bereits während der Abläufe selbst. Dadurch stellt sich die oftmals fehlende Transparenz im CREM ohne mühsame „Handarbeit“ ein. Einen großen Vorteil bietet das digitale Erfassen von Miet- oder Wartungsverträgen – verbunden mit digital in die CREM-Informationssysteme überführten Daten. Beispielsweise sehen CREM-Verantwortliche auf einem Dashboard Frühindikatoren steuerungsrelevanter Kennzahlen – und können bei Bedarf steuernd eingreifen.

Mehr Effizienz und Transparenz schaffen – das funktioniert nur, wenn CREM und das Kerngeschäft die Belange des jeweils anderen kennen und verstehen.



© Boris SV – gettyimages.com

DIGITALISIERUNG UND TRANSFORMATION

CREM muss in der Lage sein zu erklären, warum es Informationen und Daten benötigt und welche Mehrwerte es damit erzielt. Sowohl die strategischen als auch die operativen Einheiten im CREM sind auf Informationen aus dem Kerngeschäft angewiesen. Damit besteht die Herausforderung, die CREM-Prozesse in der Schnittstelle zu den Kerngeschäftsprozessen zu digitalisieren.

Gefordert ist eine neue Sensibilität beim Ausgestalten der Prozesse und Schnittstellen. Denn es gilt, die vorhandenen Ressourcen zu harmonisieren und neu zu ordnen. Wer diese „Ressourcen-Tektonik“ beherrscht und die verschiedenen Managementebenen und Regionen im CREM in Einklang bringt, kann die Prozesse verbessern, ohne bewährte Abläufe zu gefährden.

In einer digitalgestützten Organisation bestimmt zunächst einmal die Datenqualität die Prozesseffizienz und den Erfolg. Der Wettbewerb hängt die analog geprägte Organisation ab, oder man wird intern in Frage gestellt. Der wirtschaftliche Druck steigt exponentiell und es gilt das „Survival of the fittest“. Intelligente Schnittstellen zwischen Systemen und Unternehmen verhelfen zur Best-in-class-Organisation.

Nicht immer ist ein „Single-System“ die beste Lösung. Stattdessen gilt es die für die jeweilige Aufgabe am besten geeigneten Anwendungen auszuwählen und im Sinne eines Ökosystems intelligent miteinander zu vernetzen. Nur dieses Vorgehen stellt die notwendige Agilität und Flexibilität in den Systemen sicher. Ein hoher Customizing-Aufwand für Komplettlösungen reduziert sich.

Neben einer passenden IT-Struktur liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor darin, die Daten in den Systemen überschaubar und aussagekräftig zu halten. Denn basieren die Steuerungskennzahlen nicht auf den richtigen Informationen, ist der Erfolg nur von kurzer Dauer. Durch intelligente Datenhaltung mit der Möglichkeit, dass sich Daten über Algorithmen selbst prüfen, lässt sich die Qualität von Daten steigern. „Data Trust“ entsteht. Doppelte Datenhaltung gilt es zu vermeiden. „Stranded Data“, das heißt Informationen, die nicht mehr benötigt werden, müssen aus den Systemen entfernt werden. Dadurch reduzieren sich die gebundenen Speicherkapazitäten und die Organisationen leisten einen Beitrag zur Nachhaltigkeit.

Der Weg zu einem digitalen CREM-Geschäftsmodell stellt eine Transformation dar. Ein Reboot tut gut, doch Entwicklung benötigt Veränderung. Was passiert, wenn wir unsere heutigen Aufgaben in Zukunft teilweise nicht mehr ausführen, da intelligente Systeme uns unterstützen? Werden wir zukünftig einen Großteil unserer Zeit im Metaverse verbringen? Anwendungsbeispiele gibt es schon heute. Mit fotorealistischen Avatars treffen sich Projektteams in virtuellen Räumen und üben neue Formen der Kollaboration. Was heute noch in zweidimensionalen Online-Meetings stattfindet, katapultiert sich in dreidimensionale Welten. Kollaborationsräume lassen sich digital auf die Anforderungen von Meetings zuschneiden. Begehungen können in nachgebauten digitalen Zwillingen erfolgen und Arbeitswelten sind digital erlebbar. Hier spannt sich der Bogen zu New Work und Wellbeing. Wie gehen wir mit Flächen und Immobilien um? Diese Frage erhält durch diese Entwicklung eine neue Dimension.

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- Mehr Effizienz und Transparenz schaffen – das funktioniert nur, wenn CREM und das Kerngeschäft die Belange des jeweils anderen kennen und verstehen.
- Für die Zukunft gilt es, die CREM-Prozesse in der Schnittstelle zu den Kerngeschäftsprozessen zu digitalisieren.
- Ein Single-System ist nicht die einzige Option. Erfolgversprechender sind in einem Ökosystem intelligent verknüpfte Lösungen, die die jeweilige Aufgabe am besten erfüllen.
- Die Interaktion zwischen digitaler und realer Welt wie im Metaverse erweitert in Zukunft den Handlungsspielraum um neue Möglichkeiten im Corporate Real Estate Management.

ESG
UND
NACHHALTIGKEIT

ESG UND NACHHALTIGKEIT – GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN

DIE UNSCHEINBAR WIRKENDE KOMBINATION DER BUCHSTABEN E, S UND G IST SEIT EINIGEN JAHREN STARK IM KOMMEN. SIE BAHNTE SICH IHREN WEG VON DEN FINANZPLÄTZEN DIESER WELT IN DIE VORSTANDSETAGEN UND MANAGEMENT-BOARDS DER CORPORATES. WER SICH MIT STRATEGISCHER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG BESCHÄFTIGT, KOMMT AN DER ESG-DISKUSSION SCHON LÄNGER NICHT VORBEI. DOCH WAS STECKT KONKRET HINTER ENVIRONMENT, SOCIAL UND GOVERNANCE – UND WIE WIRKT SICH DIE NACHHALTIGKEITSDEBATTE AUF DAS CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT AUS?

Zunächst einmal verbergen sich hinter ESG eine ganze Bandbreite an Kriterien, Regularien, Gesetzen und Gesetzesentwürfen, die alle eines gemeinsam haben: Sie möchten wirtschaftliches Handeln nachhaltiger ausrichten. Sie sollen dort Transparenz schaffen, wo bisher kein Durchblick zu erlangen ist. Doch schnell entsteht ein neuer Dschungel aus EU-Taxonomie, CSRD und ESRS, Lieferketten-Gesetzen, Green-Building-Zertifikaten und Dekarbonisierungsstandards, der schwer zu durchdringen ist.

Nachhaltigkeit wird dabei mit breiter Brille in den drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales betrachtet – und nicht wie oftmals nur mit dem engen Umweltfokus. Das ist richtig und wichtig. Allerdings steigt dadurch auch die Komplexität der Aufgabe.

Welchen Einfluss haben die Aktivitäten von Unternehmen? Welche Risiken sind mit einem Geschäftsmodell verbunden? Wie groß sind die Auswirkungen des eingesetzten Kapitals auf Umwelt, Gesellschaft und die Unternehmensentwicklung? Und welche Rolle spielt CREM beim Erreichen der unternehmerischen Nachhaltigkeitsziele? Keine einfachen Fragen, um sie mit drei Buchstaben zu beantworten!

Unternehmen, die strategisch auf heutige und zukünftige Anforderungen vorbereitet sein wollen, benötigen daher ein ganzheitliches Verständnis. Sie müssen sich mit diesen und weiteren Fragen auseinandersetzen – abgestimmt auf ihre individuelle Situation.

ESG UND NACHHALTIGKEIT

Als Startpunkt der Reise empfiehlt sich immer eine gute Analyse der Ausgangssituation auf Corporate Level. Im ersten Schritt müssen Unternehmen erkennen, welche wesentlichen Beiträge sie zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. Hier sind die Interessen und unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder einzubeziehen.

Das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit setzt sich zunehmend in den verschiedenen internationalen Berichtsstandards durch. Mithilfe einer Befragung sowohl von internen als auch externen Stakeholdern lassen sich die wesentlichen Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsmanagements identifizieren. Das CREM spielt eine Schlüsselrolle. Immobilien und Infrastrukturen stellen Herausforderung und Lösungsansätze zugleich dar. CREM muss klar herausarbeiten, wie sie von der Regulatorik heute bereits betroffen oder in naher Zukunft tangiert sein werden.

Ist die Basis gelegt und die wichtigsten Lücken sind erkannt, können die CREM-Verantwortlichen gemeinsam mit der Unternehmensführung das Ambitionsniveau festlegen. Möchte man zunächst die Pflichten erfüllen und „compliant“ sein? Oder will man Vorreiter für nachhaltiges Wirtschaften und – mit Bezug zum CREM – für nachhaltiges Bauen und innovativen Gebäudebetrieb werden?

In der ökologischen Dimension sollten die Entscheider:innen neben dem Corporate Carbon Footprint als Ausgangsbasis für ein unternehmensweites Klimaziel immer auch andere Umweltfaktoren einbeziehen. Dazu zählen zum Beispiel die Materialität, der Wasserverbrauch und die Biodiversität. Der nachhaltige Umgang mit Energie steht erst recht seit den jüngsten globalpolitischen Entwicklungen weit oben auf der Agenda. Ein ganzheitliches Energiekonzept zeigt Einsparmöglichkeiten und Versorgungsalternativen.

© Jürgen Pollak

ESG UND NACHHALTIGKEIT

Die soziale Dimension ist im Wesentlichen durch die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden geprägt. Hier werden die Schnittstelle zu HR und die Synergien mit New Work deutlich. Attraktive Arbeitsplätze fördern nicht nur das Wohlbefinden und die Leistung der heutigen Mitarbeitenden. Sie sind auch ein wichtiges Argument im War for Talents.

In Bezug auf die Governance stellt sich die Frage, wie gut die Strukturen und Prozesse des Unternehmens aufgebaut sind, um die steigenden Offenlegungs- und Berichtspflichten zu erfüllen. Wo sind heute noch offensichtliche Lücken? Welche regulatorischen Anforderungen gilt es morgen und übermorgen zu erfüllen? Wie können Standards die Effizienz und Effektivität im Management erhöhen?

Damit kommen wir zu einem weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor: Das Handwerkszeug für die erfolgreiche Transformation zu mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen sind Daten. Das CREM ist Quelle von zahlreichen Daten, die in das Nachhaltigkeits-Reporting auf Unternehmensebene überführt werden. Hier greifen Digitalisierung und Nachhaltigkeit ineinander. Eine integrierte IT-Landschaft und durchgängige Datenstrukturen sind die Voraussetzung. Ohne sie lässt sich weder eine Bestandsaufnahme vornehmen noch der Fortschritt in Richtung Nachhaltigkeit messen.

Sobald der strategische Rahmen gesetzt ist und die wesentlichen Handlungsfelder identifiziert sind, muss die Nachhaltigkeitsstrategie operationalisiert werden. Wer diesen Schritt nicht geht, produziert leere Versprechen und hohle Marketing-Botschaften. Deshalb ist es wichtig, langfristige Ziele in kurzfristige, erreichbare Zwischenschritte herunterzubrechen und Kriterien zu definieren, anhand derer sich der Fortschritt messen lässt. Entscheidend ist, das Nachhaltigkeitsmanagement als Querschnittsfunktion mit den verschiedenen Fachbereichen im Unternehmen gut zu vernetzen. Das CREM spielt hier eine zentrale Rolle, um die Strategie auf lokaler Ebene umzusetzen und technisch zu realisieren.

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

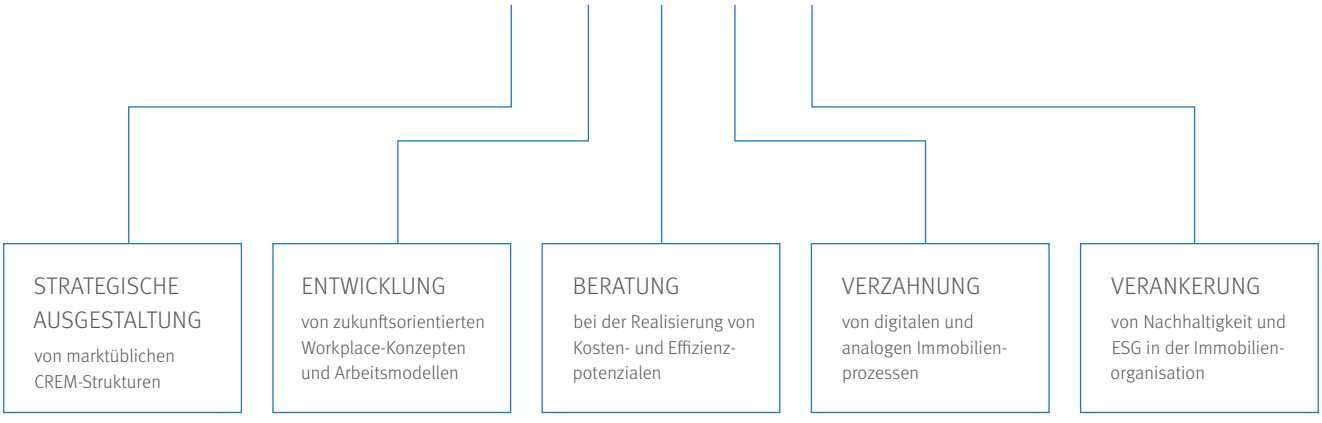
- ESG wird für immer mehr Unternehmen zur Berichtspflicht
- Durchblick im Dschungel der ESG-Regulatorik zu Beginn entscheidend
- CREM leistet wichtigen Beitrag für nachhaltige Entwicklung auf Corporate Level
- Daten zu ESG-relevanten KPIs sind Schlüssel für erfolgreiche Umsetzung

FAZIT

Auf CREM sind spätestens durch COVID-19 neue Herausforderungen zugekommen. Durch das Meistern dieser Herausforderungen bewegt sich CREM in eine neue Position, wird sichtbarer und trägt mehr denn je zum Unternehmenserfolg bei. Voraussetzung hierfür ist ein klarer Transformationsprozess. Denn CREM darf in der Prozesseffizienz und der Digitalisierung als Sekundärprozess nicht den Anschluss an das Kerngeschäft verlieren. Doch wie werden wir als Menschen diesen Wandel in eine digitale Welt erleben und sind wir dazu bereit? Haben wir Ängste, nicht mithalten zu können, und wie entwickeln wir uns mit den Systemen in die Zukunft? Wenn ich merke, dass ich nicht mithalten kann, halte ich dann eher am Alten, Analogen fest? Das darf und muss nicht passieren! CREM braucht keinen harten Cut, sondern eine Weiterentwicklung mit Feingefühl. Dann wird es dem Kerngeschäft auch künftig ein innovativer Partner sein.

Schreiben Sie an **CREM@dreso.com**
für ein erstes unverbindliches Gespräch.

BEI DIESEN MEILENSTEINEN
UNTERSTÜTZEN WIR SIE GERNE:



Verfasst von Anette Dittel, Jörg Ohle, Jan Vorkötter, Christoph Zimmer