

interact



Die Trends im Corporate Real Estate

Standortstrategie

Die wichtigsten Herausforderungen
und wie man sie löst



Im Zuge meines Jobs als Corporate Real Estate Managerin habe ich in Indien mehrere Immobilien besucht, um die Standortstrategie meines Unternehmens zu finalisieren. Stellen Sie sich vor, Sie stehen an einem heißen, feuchten Sommerabend am Rande eines Dschungels in Bangalore. Wir begutachteten eines unserer Grundstücke, welches damals neu entwickelt werden sollte. Jedoch war ich alles andere als überzeugt von dem was ich gesehen habe und entschied mich noch vor Ort, die Immobilie zu verkaufen. Gut, dass ich es mit eigenen Augen gesehen habe.

Mit Standortstrategie meine ich, die Anzahl der benötigten Immobilien, die Größe der Immobilien und die Entscheidung, zu kaufen, mieten oder zu kooperieren.



Jill Zunshine
Betriebsleiterin Corporate Real Estate,
Einkauf, Logistik

Wenn Sie eine neue Standortstrategie entwickeln, werden Sie voraussichtlich einige Herausforderungen meistern müssen:



Die größten Herausforderungen

Mehr als nur ein Real Estate Projekt

Die Standortstrategie ist nicht nur ein „Immobiliengeschäft“

Negative Folgen für Ihre Mitarbeiter

Abschätzung der Auswirkungen auf die Mitarbeiter

Fehlende Arbeitsplatzstrategie

Die Entwicklung einer Standortstrategie setzt eine Arbeitsplatzstrategie voraus

Örtliche Distanz

Entscheidungen aus der Ferne treffen

Zeitliche Einschränkungen

Schnelle Erfolge durch Datenanalyse und Einbeziehung der Interessengruppen

Fehlende Finanzierungsmöglichkeiten

Abstimmung eines Business Case auf die Unternehmensziele

Menschliche Emotionen

Die emotionale Komponente berücksichtigen

Die gute Nachricht ist, dass es für jede dieser Herausforderungen eine Lösung gibt.





Herausforderung #1

Die Standortstrategie ist nicht nur ein „Immobilienbusiness“

Es ist viel mehr. Das Ziel einer Standortstrategie ist nicht nur der Kauf einer Immobilie, sondern vielmehr das Business zu stärken. Corporate Real Estate kann somit zu einem Wettbewerbsvorteil werden.

Aus dieser Perspektive ist die Entwicklung der Standortstrategie ein Geschäftsprojekt, um Wachstum zu generieren und hilft, Ihr Unternehmen zu transformieren.

Ich habe eine Zeit lang im Supply Chain Real Estate gearbeitet, wo mein Unternehmen weltweit Produkte für die Telekommunikationsinfrastruktur produzierte, verkaufte und installierte. Wir hatten Hunderte von Lagerstandorten in ganz Amerika verteilt, an denen die Installateure ihr Material lagerten. Durch die Vielzahl an Standorten dauerte es sehr lange, bis all unsere Waren in die einzelnen Lager geliefert wurden. Dies war ineffizient.

Anstatt dies als Real Estate Projekt zu betrachten, habe ich es als Geschäftsprojekt und als möglichen Wettbewerbsvorteil betrachtet und vermarktet. Dank dieses Ansatzes bekam ich die Unterstützung der Vorstandsebene, die erkannten welchen großen Effekt diese Strategie auf die Steigerung des Umsatzes haben kann. Wir haben den Erfolg am Wert für die Stakeholder und an den verbesserten Geschäftsergebnissen gemessen.

Die Hauptziele waren die Verbesserung der Lieferzeiten, die Steigerung der Kundenzufriedenheit, die Zeitersparnis der Installateure und die Kostensenkung. Nach der Durchführung von Simulationsmodellen und einem erfolgreichen Pilotprojekt, reduzierte das Unternehmen die Anzahl der Standorte um fast 90%. Durch dieses Projekt trafen alle gewünschten Effekte ein, vor allem die gestiegenen Geschäftsergebnisse.

Wenn Sie zeigen können, dass Ihre Standortstrategie das Unternehmen voranbringt, wird es zu einem bedeutsamen Business Projekt und bleibt nicht nur ein reines Immobilienbusiness. Und Sie erhalten alle Sponsoringleistungen und Unterstützung, die Sie benötigen, um Ihre unternehmensweite Standortstrategie erfolgreich umzusetzen.



90%

Nach der Durchführung von Simulationsmodellen und einem erfolgreichen Pilotprojekt reduzierte das Unternehmen die Anzahl der Standorte um fast 90%. Es wurden nicht nur die gewünschten Geschäftsergebnisse realisiert, sondern auch vieles mehr.

Herausforderung #2

Eine neue Standortstrategie kann für manche Mitarbeiter negative Auswirkungen haben

Mit einer neuen Standortstrategie gehen oft auch Standortverschiebungen und damit verbundene längere Arbeitswege oder sogar Schließungen einher, was negative Folgen auf die Mitarbeiter haben kann.

Eine gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel ist sehr wichtig, da es eine große Auswirkung auf die Pendlerzeiten haben kann. Machen Sie sich ein Bild davon, wo Ihre Mitarbeiter wohnen und wie lange ihr Arbeitsweg sein wird.

Bevor Sie ein gut angebundenes Gebiet verlassen, sollten Sie die Auswirkungen auf die Mitarbeiter berücksichtigen. Es ist eine enge Zusammenarbeit mit den Bereichen Personal, Recht und Wirtschaft erforderlich. Seien Sie sensibel, bleiben Sie menschlich und versetzen Sie sich in die Situation der einzelnen Mitarbeiter. Erläutern Sie ihnen die möglichen Folgen eines Umzuges und unterstützen Sie sie bei ihren Bedenken. Werden sie noch einen Job haben? Oder einen anderen Job? Wird von ihnen erwartet, dass sie umziehen? Wohin? Wenn man Menschen hängen lässt und sie nicht unterstützt, wird es für sie viel schwieriger, ihre Arbeit zu machen und ihre Zukunft zu planen. Es ist besser, mit den negativen Auswirkungen auf die Menschen direkt zuzugehen. Das ist wahrscheinlich die größte Herausforderung von allen.



Herausforderung #3

Entwicklung einer Standortstrategie ohne bestehende Arbeitsplatzstrategie

Sie wollen schnell fertig werden und konzentrieren sich ausschließlich auf die Standortstrategie, ohne die Herausforderungen am Arbeitsplatz zu lösen? Es ist wichtig, neben einer passenden Standortstrategie auch eine optimale Arbeitsplatzstrategie zu haben.

Folgende Punkte sind dabei zu beachten:

Möchten Sie ein separates Büro oder ein Großraumbüro? Einen zugewiesenen Schreibtisch oder frei wählbar? Traditionelles arbeiten oder moderne Teamarbeit?

Diese wesentlichen Entscheidungen beeinflussen die Größe und die räumliche Aufteilung der Immobilie, was wiederum einen großen Einfluss auf Ihre Standortstrategie hat. Darüber hinaus werden die Strategien am Arbeitsplatz durch zwei wesentliche Entwicklungen neu gestaltet:

Zum einen hat die veränderte Wahrnehmung, dass Wohlbefinden die Produktivität am Arbeitsplatz verbessern kann, den Well-Building Standard hervorgebracht. Zum Zweiten die Digitalisierung, die das Building Internet of Things hervorgebracht hat. Nutzen Sie die Standortstrategie als Impulsgeber für den Fortschritt in beiden Bereichen. Berücksichtigen Sie das Wohlbefinden der Mitarbeiter als Auswahlkriterium für Länder, Städte und Gebäude. Gestalten Sie anschließend das Gebäude mit mithilfe der Automatisierung. Verbessern Sie das Arbeitsklima, indem Sie die Beleuchtung und die Luftqualität verbessern, den Stress reduzieren und gleichzeitig den Energieverbrauch senken.



„Denken Sie daran, dass die besten Standortstrategien sowohl die Herausforderungen der Lage als auch die der Arbeitsplatzgestaltung lösen.“





Herausforderung #4

Entscheidungen aus der Ferne treffen

Entscheidungen aus der Distanz zu treffen kann mit vielen Risiken verbunden sein. Zum Beispiel kann es passieren, dass der Standort nicht Ihrer Erwartung entspricht. Was auf dem Papier oder auf Fotos gut aussieht, sieht in Wirklichkeit vielleicht ganz anders aus. Ein Beispiel dafür sind meine Erfahrungen in Indien. Hier wurde ich von der Größe der Immobilie überrascht; das Grundstück und das Gebäude waren nicht groß genug für alle unsere Leute. Das war nur eine von vielen Situationen, an denen ich eine andere Entscheidung getroffen habe, als ich vor Ort war und mir ein eigenes Bild machen konnte.

Sehen Sie sich Standort und Gebäude persönlich an. Besuchen Sie den Standort vor, während und nach den Arbeitszeiten und bekommen Sie so ein Gefühl dafür wie es ist, dort zu arbeiten. Erkunden Sie auch ein wenig die Umgebung, damit sie nicht im Nachhinein negativ überrascht werden.

Bei einem großen, globalen Portfolio ist dies zwar eine große Herausforderung, aber machbar. Priorisieren Sie Ihre Standortbesuche nach Ihrem größten Verbesserungspotenzial im Bezug auf Stakeholder Value und Betriebsergebnis. Welche Standorte erzielen die meisten Einnahmen? Welche Standorte sind potenziellen Mitarbeitern am nächsten? Welche Betriebskosten sind am höchsten?

Es hat viele Vorteile, selbst einmal vor Ort zu sein. Sie versetzen sich in die Lage des Kunden, erleben die tägliche Pendel- und Arbeitsplatz Erfahrung eines Mitarbeiters, bauen Beziehungen zu Führungskräften auf und erhalten ein Gefühl für die Gemeinschaft, und für den Zugang zu Hochschultalenten. Berücksichtigen Sie unbedingt vor dem Kauf die negativen wie auch positiven Auswirkungen auf das Betriebsergebnis.

Es ist sehr riskant eine Entscheidung aus der Ferne zu treffen und daher von Vorteil, selbst einmal vor Ort zu sein und definitiv die Reise wert.

„Oftmals habe ich eine andere Entscheidung getroffen, als ich mir selbst ein Bild machen konnte.“



Herausforderung #5

Zeitliche Einschränkungen

Ihr Unternehmen braucht eine neue Standortstrategie, und das am besten sofort. Zusätzlich haben Sie Dutzende Standorte weltweit und Hunderte von Interessengruppen, deren Input und Unterstützung entscheidend sind.

Verschaffen Sie sich etwas Zeit und holen Sie sich Unterstützung, indem Sie einen schrittweisen Ansatz verfolgen. Führen Sie eine grobe, jedoch hochwertige und richtungsweisende Standortstrategie durch. Verwenden Sie die vorhandenen Daten, und beziehen Sie die Interessengruppen ein, die am kritischsten sind. Nutzen Sie zusätzlich Netzwerksimulationstools und Big Data Analytics, um den Prozess zu beschleunigen. Präsentieren Sie möglichst zeitnah Erfolge, die zeigen, dass Sie sich in die richtige Richtung bewegen.

Parallel dazu sollten umfassende Maßnahmen eingeleitet werden, um fehlende Daten zu sammeln und alle wichtigen Interessengruppen zu ermitteln. Sammeln Sie Daten über Markt, Innovation, Talent, Nähe, Infrastruktur, Risiko und Kosten. Denken Sie vorausschauend und beziehen Sie Stakeholder aus allen Bereichen und Funktionen ein, insbesondere aus den Bereichen Personal, Finanzen, Marketing und IT.

Stellen Sie vor allem die Unterstützung durch den CEO und die Konzernleitung sicher. Der Trend geht dahin, dass Bereichsvorstände immer mehr in die Entscheidung der Unternehmensimmobilien einbezogen werden wollen. In einigen Fällen, wie z.B. bei einer Verlegung der Konzernzentrale, benötigen Sie möglicherweise sogar die Zustimmung des Vorstands.



Herausforderung #36

Fehlende Finanzierung

Es ist schwierig, finanzielle Mittel für eine Standortstrategie zu erhalten, da Unternehmen viele Investitionsalternativen haben; z.B. Forschung und Entwicklung, Fertigung, digitale Transformation oder Aktienrückkäufe. Immobilien sind oft kein Investitionsziel.

Verbinden Sie Ihren Business Case mit den Prioritäten des Unternehmens, dem Nutzen für die Interessengruppen und der Verbesserung der Geschäftsergebnisse. Je größer die Vorteile, desto wahrscheinlicher ist es, das nötige Kapital zu erhalten.

Hier sind einige Beispiele für Vorteile:

- Erhöhung der Anzahl der Kundengespräche
- Mehr Bewerber
- Vermehrtes Mitarbeiterengagement
- Verminderung der Fluktuation
- Optimierung von Finanzkennzahlen wie Anlagen, Investitionen, ROIC, Barwert und Betriebskosten

Suchen Sie eine Standortstrategie, die einen positiven finanziellen Effekt hat. Wenn nicht, dann ist eine Aufteilung der Strategie in Phasen möglich. Beginnen Sie mit der Phase, die die optimalsten finanziellen Auswirkungen hat.

Berücksichtigen Sie alle Kosten und Nutzen, nicht nur die der Immobilie. Der Personalaufwand ist oft um ein Vielfaches höher als der Immobilienaufwand. Das gilt auch für die Kosten der Lieferkette. Stellen Sie die Nutzung von Steuervorteilen und wirtschaftlichen Anreizen dar und lassen Sie sich von Steuerberatern, Regierungsvertretern und anderen Experten beraten, um sicherzustellen, dass nichts übersehen wird. Beispielsweise bieten einige Länder Steuergutschriften für die Produktion im eigenen Land an. Diese Steuererleichterungen können bemerkenswert sein.

Berücksichtigen Sie nach Möglichkeit die Kosten für die Umsetzung Ihrer neuen Standortstrategie bei der Unternehmensrestrukturierung, damit sie mit in die Rückstellungsplanung kommen. Wenn nicht, versuchen Sie sich durch Sales-Leasebacks selbst zu finanzieren, aber nur, wenn es für Sie sinnvoll ist, anstelle selbst zu leasen. Gestalten Sie Ihren eigenen Ansatz. Präsentieren Sie die Vorteile und die verbesserten Geschäftsergebnisse.

Herausforderung #7

Menschliche Emotionen

Es ist schwierig, sich auf eine einzige, unternehmensweite Standortstrategie zu einigen. Eine Standortstrategie ist viel mehr als nur Zahlen und Fakten. Sie ist abhängig von menschlichen Präferenzen. Jeder hat sein Lieblingsland, seine Lieblingsstadt und seine Lieblingseinrichtung.

Dieses Thema ist eine emotionale, und manchmal auch eine instinktive Entscheidung.

Mein Team hat eines Tages vorgeschlagen mehrere Kollegen zu bitten, auf die andere Seite der Etage umzuziehen, damit eine andere Gruppe zusammensitzen konnte.

Beide Büros hatten die gleiche Raumaufteilung, die gleichen Möbel, das gleiche Tageslicht, den gleichen Geräuschpegel, wie Sie es sich vorgestellt haben. Dennoch wollten die Kollegen nicht umziehen. Sie hatten keine Gründe, sie wollten einfach nicht das Büro wechseln. Es war ein schwerer und zeitintensiver Prozess, bis eine Einigung erzielt werden konnte.

Stellen Sie sich nun vor, Sie würden Hunderttausende von Menschen bitten, entweder innerhalb eines Gebäudes, in ein neues Gebäude, in der Nähe oder in eine neue Stadt zu ziehen. Es ist wichtig einen überzeugenden Fall mit Fakten und Zahlen aufzubauen, aber es ist nicht weniger wichtig, sich mit menschlichen Emotionen auseinanderzusetzen. Manchmal ist die Auseinandersetzung mit persönlichen Präferenzen der einzige Weg, zu einem Ja zu kommen.



Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Ihnen die richtige Standortstrategie einen erheblichen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. Bei der Entwicklung einer neuen Standortstrategie stehen Sie vor einer Reihe von Herausforderungen. Aber wenn Sie diese frühzeitig erkennen und lösen, können Sie eine funktionierende Standortstrategie implementieren.

Jill Zunshine (@jillzunshine) ist die ehemalige Leiterin der globalen Immobilien und Einrichtungen der Hewlett-Packard Company. Sie ist Managerin für Unternehmensimmobilien, Einkauf, Supply Chain und Operations sowie MBA und Ingenieurin mit über 20 Jahren Erfahrung in den Bereichen IT, Telekommunikation, Finanzdienstleistungen, Fertigung und Konsumgüter.

Erfahren Sie mehr über Interact Office:
www.interact-lighting.com/office

interact

© 2019 Signify GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die hierin enthaltenen Informationen können ohne Ankündigung geändert werden. Signify übernimmt keinerlei Zusicherung oder Gewährleistungen für die Richtigkeit und Vollständigkeit der hierin enthaltenen Informationen und kann nicht für daraus resultierende Handlungen haftbar gemacht werden. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind nicht als Angebot zu verstehen und sind kein Teil eines Angebots oder Vertrags, ausser wenn anders mit Signify vereinbart. Alle Warenzeichen sind Eigentum von Signify Holding oder ihrer jeweiligen Inhaber.

Stand: 10/2019