

CoreNet Global & Hochschule Fresenius Heidelberg präsentieren:

# MaSTERTALK<sup>®</sup> ReAL ESTATE

Die neue immobilienwirtschaftliche Webinar-Reihe von CoreNet Global und der Hochschule Fresenius Heidelberg

09.03.2021

## MasterTalk #11

### Die Familie führt?

### CREM im Mittelstand

Was bedeutet CREM in mittelständischen Unternehmen?



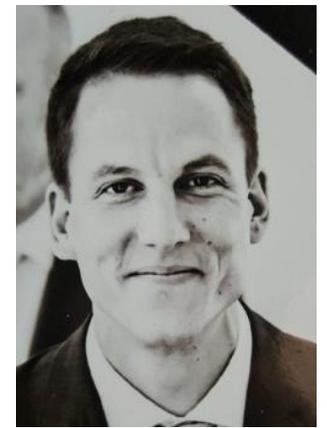
Referenten:



Ulrich Kerber  
CEO Freudenberg  
Real Estate Management  
GmbH  
Freudenberg Gruppe



Dr. Eberhard Sasse  
CEO  
Sasse AG



Nick Wiede  
Strategic Buyer  
Facility Management  
Otto Bock HealthCare  
GmbH

# CREM lohnt sich auch in Firmen des Mittelstands

Auch bei mittelständischen Unternehmen ist es von Vorteil, die Immobilienbestände professionell zu verwalten. Quelle: Imago.

Urheber: Westend61

Ein professionelles Management der eigenen Immobilien ist auch bei mittelständischen und familiengeführten Unternehmen sinnvoll. Das wurde bei einer Diskussion verschiedener Firmenvertreter bei einer Veranstaltung des CREM-Verbands CoreNet deutlich. Je nach Unternehmen ist der Reifegrad des Immobilienmanagements unterschiedlich weit gediehen.



Die Corona-Pandemie hat auch im Corporate Real Estate Management (CREM) einiges an Prozessen und Strukturen aufgebrochen. Das berichtete Ulrich Kerber, CEO von Freudenberg Real Estate Management, bei der Veranstaltung „Die Familie führt – CREM im Mittelstand“ von CoreNet Global. Nachdem zeitweise Produktionskapazitäten oder ganze Märkte weggefallen waren, wurden von Freudenberg Strukturen auf ihre Effizienz hin überprüft. „Es entstand eine Offenheit, Prozesse über digitale Plattformen abzuwickeln, für die das vorher undenkbar gewesen wäre.“ Beispielsweise Bauabnahmen waren plötzlich virtuell mit Erfolg umsetzbar. „Es gibt vieles, was wir nach Covid in unsere Routinen übernehmen werden“, sag Kerber.

Freudenberg, die Muttergesellschaft des von Kerber geführten Unternehmens, sieht sich selbst als Mittelständler mit dennoch

von Freudenberg liegt bei mehr als 1 Mrd. Euro und laut dem Geschäftsbericht von 2019 über dem der technischen Anlagen und Maschinen. Die mit den Gebäuden verbundenen Kosten sind ebenfalls erheblich, deshalb hat das Immobiliensegment für Freudenberg einen hohen Stellenwert. Kerber, der für ein Team von 65 Kollegen steht, berichtet direkt an den Freudenberg-Vorstand. Die Immobiliengesellschaft ist in strategische Entscheidungen und Verhandlungen mit den Geschäftspartnern eingebunden, für die verschiedenen Standorte gelten über ein CREM-Rahmenwerk einheitliche Standards. „Wir werden als professioneller Partner wahrgenommen.“

Bei aller Bedeutung betrachtet Kerber Immobilien dennoch als reines Betriebsmittel. „Wir investieren ungern in Immobilien, aber wenn wir es tun, dann mit der Brille eines Investors mit Blick auf Drittverwendbarkeit und Flexibilität. Das ist unsere Auf-

selben Veranstaltung erzählt: „Wir setzen das CREM gerade auf.“ Die Firma mit Hauptsitz im niedersächsischen Duderstadt, die Orthopädie-Produkte vertreibt, ist über die Jahre schnell gewachsen, international tätig und verfügt über viele Standorte. Für Wiede, der alles von Grundstückskäufen bis Baumaßnahmen betreut, geht es nun vor allem darum, nicht mehr Immobiliendaten hinterherzulaufen, sondern „vor den Ball“ zu kommen. Er profitiert dabei von den kurzen Entscheidungswegen des Mittelständlers, die sich deutlich von den langwierigen Abstimmungsrunden unterscheiden, die Wiede von früheren Konzern-Arbeitgebern kennt. „Im Mittelstand genügt im Idealfall ein Anruf, bei Großkonzernen kann es auch mal ein halbes Jahr dauern, bis alle abgeholt sind.“

Wiedes Team ist ebenfalls direkt unter der Geschäftsführung angesiedelt. Einen weiteren Vorteil seiner Tätigkeit für einen Mittelständler sieht er darin, nicht nur auf vorgefertigte Prozesse zu treffen. „Man kann vieles noch gestalten.“ Zudem hänge bei Familien-

Eberhard Sasse kennt als Vorstand des Münchner Unternehmens Dr. Sasse den Mittelstand sowohl auf der Kundenseite als auch im eigenen Familienunternehmen. Auch die 1976 gegründete Firma Dr. Sasse ist stark gewachsen und vom kleinen Reinigungsdienstleister zu einem Facility-Manager mit einem Jahresumsatz von rund 250 Mio. Euro und 6.500 Mitarbeitern geworden. Gerade in der Corona-Zeit habe er die Vorteile von kurzen Entscheidungswegen und flachen Hierarchien in seinem Betrieb schätzen gelernt und den Kunden in dieser Notsituation helfen können, berichtet Sasse. „Corona hat gezeigt, dass wir remote führen können“, sagt der FM-Spezialist. Allerdings müsse der Dienstleister auch immer zum Kunden passen. Für Auftraggeber, die einen weltumspannenden Immobilienbestand gemanagt haben wollen, sei ein mittelständiger Facility-Manager unter Umständen weniger geeignet als für solche, die den deut-

Führungspositionen ist im Unternehmen insgesamt hoch. Das liegt Sasse zufolge aber nicht an einer bestimmten Zielsetzung. „Das hat sich einfach alles ergeben.“ Er glaubt vielmehr, dass viele Mittelständler in dieser Hinsicht offener sind als Großkonzerne und bessere Karrierechancen bieten.

Peter Prischl, Berater am FM-Markt, fragt zunächst, woher es kommt, dass familiengeführte Unternehmen teils auch ohne professionelles Immobilienmanagement erfolgreich sind. Diese Erfahrung habe er jedenfalls gerade im Ausland häufiger gemacht. Der Schlüssel sei vermutlich die von den Diskutanten angesprochene hohe Geschwindigkeit von Entscheidungen. „Führt Familie zur Abwesenheit von CREM?“, spitzt es der Berater zu.

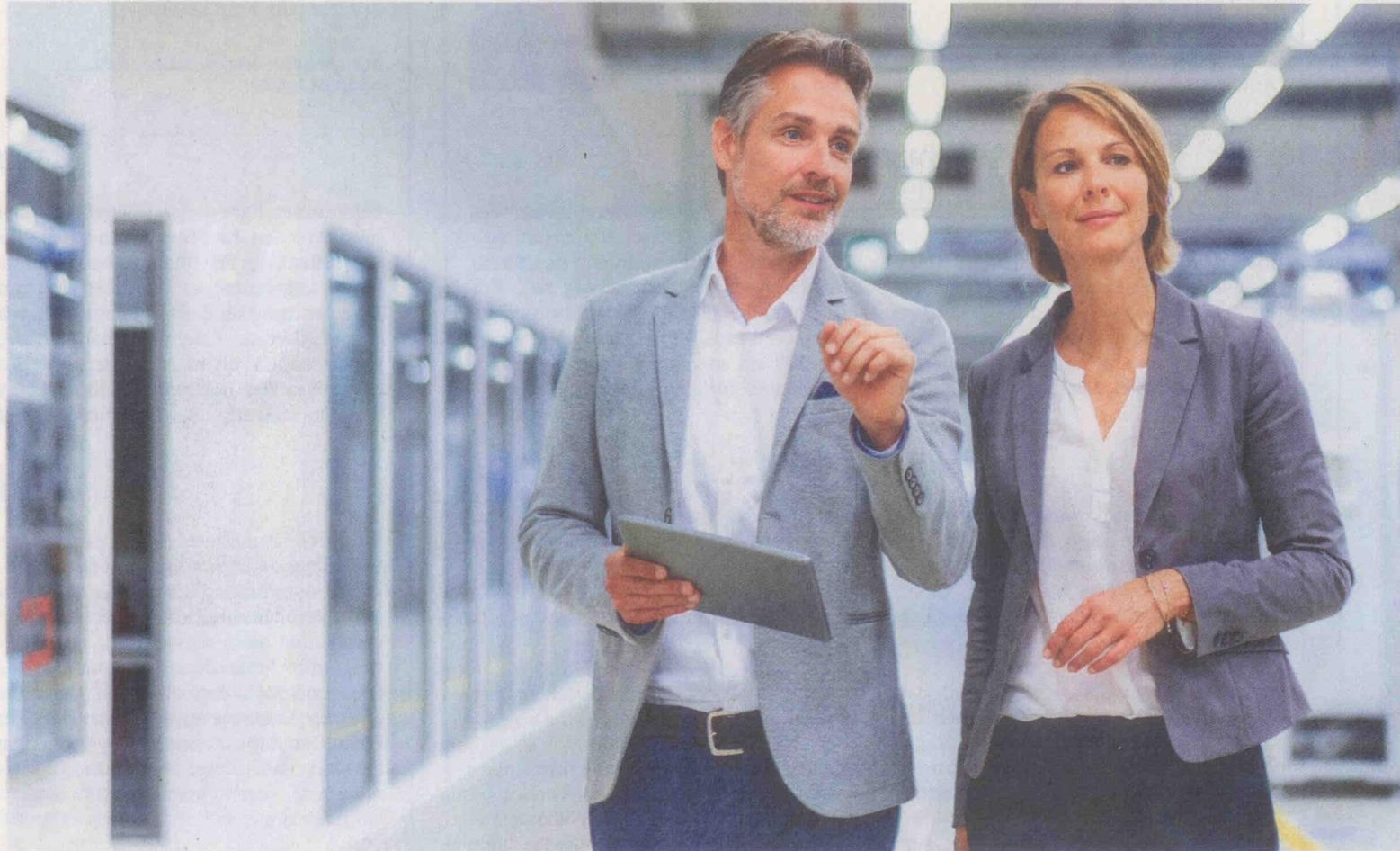
Prischl nimmt dennoch aus der Online-Veranstaltung einen sehr positiven Eindruck mit. „Die im Smalltalk häufig zu hörende Klage, dass im Mittelstand mit CREM nicht

## Freudenberg verwaltet riesigen Gebäudebestand

## Hohe Geschwindigkeit und flache Hierarchien

# CREM lohnt sich auch in Firmen des Mittelstands

Ein professionelles Management der eigenen Immobilien ist auch bei mittelständischen und familiengeführten Unternehmen sinnvoll. Das wurde bei einer Diskussion verschiedener Firmenvertreter bei einer Veranstaltung des CREM-Verbands CoreNet deutlich. Je nach Unternehmen ist der Reifegrad des Immobilienmanagements unterschiedlich weit gediehen.



**D**ie Corona-Pandemie hat auch im Corporate Real Estate Management (CREM) einiges an Prozessen und Strukturen aufgebrochen. Das berichtete Ulrich Kerber, CEO von Freudenberg Real Estate Management, bei der Veranstaltung „Die Familie führt – CREM im Mittelstand“ von CoreNet Global. Nachdem zeitweise Produktionskapazitäten oder ganze Märkte weggefallen waren, wurden von Freudenberg Strukturen auf ihre Effizienz hin überprüft. „Es entstand eine Offenheit, Prozesse über digitale Plattformen abzuwickeln, für die das vorher undenkbar gewesen wäre.“ Beispielsweise Bauabnahmen waren plötzlich virtuell mit Erfolg umsetzbar. „Es gibt vieles, was wir nach Covid in unsere Routinen übernehmen werden“, sag Kerber.

Freudenberg, die Muttergesellschaft des von Kerber geführten Unternehmens, sieht sich selbst als Mittelständler mit dennoch großen wirtschaftlichen Kennzahlen. Mit etwa 50.000 Mitarbeitern werden mehr als 9 Mrd. Euro Umsatz erwirtschaftet. Das Unternehmen mit Sitz in Weinheim, Baden-Württemberg, ist unter anderem in den Segmenten Reinigungsgeräte (Vileda) und Automotive tätig. Der Buchwert der Immobilien

## Freudenberg verwaltet riesigen Gebäudebestand

von Freudenberg liegt bei mehr als 1 Mrd. Euro und laut dem Geschäftsbericht von 2019 über dem der technischen Anlagen und Maschinen. Die mit den Gebäuden verbundenen Kosten sind ebenfalls erheblich, deshalb hat das Immobiliensegment für Freudenberg einen hohen Stellenwert. Kerber, der für ein Team von 65 Kollegen steht, berichtet direkt an den Freudenberg-Vorstand. Die

Immobilien-gesellschaft ist in strategische Entscheidungen und Verhandlungen mit den Geschäftspartnern eingebunden, für die verschiedenen Standorte gelten über ein CREM-Rahmenwerk einheitliche Standards. „Wir werden als professioneller Partner wahrgenommen.“

Bei aller Bedeutung betrachtet Kerber Immobilien dennoch als reines Betriebsmittel. „Wir investieren ungern in Immobilien, aber wenn wir es tun, dann mit der Brille eines Investors mit Blick auf Drittverwendbarkeit und Flexibilität. Das ist unsere Aufgabe und Verantwortung.“

So weit gediehen wie bei Freudenberg ist das unternehmensinterne Immobilienmanagement beim ebenfalls mittelständischen, aber deutlich kleineren Unternehmen Otto Bock Healthcare noch nicht, wie Nick Wiede, Strategic Buyer Facility Management, bei der-

selben Veranstaltung erzählt: „Wir setzen das CREM gerade auf.“ Die Firma mit Hauptsitz im niedersächsischen Duderstadt, die Orthopädie-Produkte vertreibt, ist über die Jahre schnell gewachsen, international tätig und verfügt über viele Standorte. Für Wiede, der alles von Grundstückskäufen bis Baumaßnahmen betreut, geht es nun vor allem darum, nicht mehr Immobiliendaten hinterherzulaufen, sondern „vor den Ball“ zu kommen. Er profitiert dabei von den kurzen Entscheidungswegen des Mittelständlers, die sich deutlich von den langwierigen Abstimmungsrunden unterscheiden, die Wiede von früheren Konzern-Arbeitgebern kennt. „Im Mittelstand genügt im Idealfall ein Anruf, bei Großkonzernen kann es auch mal ein halbes Jahr dauern, bis alle abgeholt sind.“

Wiedes Team ist ebenfalls direkt unter der Geschäftsführung angesiedelt. Einen weiteren Vorteil seiner Tätigkeit für einen Mittelständler sieht er darin, nicht nur auf vorgefertigte Prozesse zu treffen. „Man kann vieles noch gestalten.“ Zudem hänge bei Familienunternehmen nicht alles nur von Wirtschaftskennzahlen ab. „Es ist oft mehr Leidenschaft dabei, auch im CREM.“ Es müsse z.B. nicht immer die günstigste Liegenschaft erworben werden, sondern es gehe auch um den Wohlfühlfaktor. Das gelte z.B. für die Patient Care Center von Otto Bock Healthcare.

Eberhard Sasse kennt als Vorstand des Münchner Unternehmens Dr. Sasse den Mittelstand sowohl auf der Kundenseite als auch im eigenen Familienunternehmen. Auch die 1976 gegründete Firma Dr. Sasse ist stark gewachsen und vom kleinen Reinigungsdienstleister zu einem Facility-Manager mit einem Jahresumsatz von rund 250 Mio. Euro und 6.500 Mitarbeitern geworden. Gerade in der Corona-Zeit habe er die Vorteile von kurzen Entscheidungswegen und flachen Hierarchien in seinem Betrieb

## Hohe Geschwindigkeit und flache Hierarchien

schätzen gelernt und den Kunden in dieser Notsituation helfen können, berichtet Sasse. „Corona hat gezeigt, dass wir remote führen können“, sagt der FM-Spezialist. Allerdings müsse der Dienstleister auch immer zum Kunden passen. Für Auftraggeber, die einen weltumspannenden Immobilienbestand gemanagt haben wollen, sei ein mittelständischer Facility-Manager unter Umständen weniger geeignet als für solche, die den deutschen Markt oder ausgewählte Auslandsmärkte betreut haben wollten.

Eberhard Sasse hat vor kurzem bekannt gegeben, dass seine Töchter Laura und Clara zum Jahreswechsel in den Vorstand kommen. Er selbst wird dann zum Aufsichtsratsvorsitzenden. Die Quote der Frauen in

Führungspositionen ist im Unternehmen insgesamt hoch. Das liegt Sasse zufolge aber nicht an einer bestimmten Zielsetzung. „Das hat sich einfach alles ergeben.“ Er glaubt vielmehr, dass viele Mittelständler in dieser Hinsicht offener sind als Großkonzerne und bessere Karrierechancen bieten.

Peter Prischl, Berater am FM-Markt, fragt zunächst, woher es kommt, dass familiengeführte Unternehmen teils auch ohne professionelles Immobilienmanagement erfolgreich sind. Diese Erfahrung

habe er jedenfalls gerade im Ausland häufiger gemacht. Der Schlüssel sei vermutlich die von den Diskutanten angesprochene hohe Geschwindigkeit von Entscheidungen. „Führt Familie zur Abwesenheit von CREM?“, spitzt es der Berater zu.

Prischl nimmt dennoch aus der Online-Veranstaltung einen sehr positiven Eindruck mit. „Die im Smalltalk häufig zu hörende Klage, dass im Mittelstand mit CREM nicht Furore zu machen ist, scheint nicht zu stimmen. Ich habe genügend Anhaltspunkte gehört, um sagen zu können, dass es von Wert ist, auch in mittelständische Unternehmen ein professionelles Immobilienmanagement hineinzutragen“, lautet sein abschließendes Fazit.

Lars Wiederhold