

## Tradition und Innovation – mit beiden Händen zum Erfolg



Liebe Geschäftspartnerinnen und -partner, Interessenten und Freunde, sicherlich haben Sie auf den letzten Metern des Jahres 2021 alle Hände voll zu tun. Und wenn wir „alle“ sagen, meinen wir „beide“ Hände. Passenderweise dreht sich in der aktuellen Ausgabe unseres CREM TO GO alles rund um das Thema „Beidhändigkeit“, auch bekannt als „Ambidextrie“. Die Experten von BEOS und Swiss Life Asset Managers haben sich der Fähigkeit aus CREM-Sicht genähert und die sogenannte organisationale Ambidextrie als Organisationsstruktur unter die Lupe genommen.

### „Zwei Dinge sollten Kinder von ihren Eltern bekommen: Wurzeln und Flügel.“

*Johann Wolfgang von Goethe*

Ein Beitrag von Dr. Maike Kohlbeck, Swiss Life Asset Managers

Die Wurzeln Ihres Unternehmens finden Sie möglicherweise ausführlich in Festschriften oder Chroniken ausgebreitet. Aber Ihre Flügel? Was halten Sie zum Beispiel von jemandem, der auf die Frage „Womit verdient Ihr Unternehmen in Zukunft Geld?“ keine konkrete Antwort hat?

Seien Sie lieber skeptisch, wenn Sie konkrete Antworten hören. Vielleicht gibt es sie, die Organisationen und Unternehmen, deren Aufgabe oder Geschäft „sicher“ ist. Aber auch Platzhirsche und Monopolisten sind nicht „too big to fail“. Kodak erkannte die disruptive Innovation Digitalfotografie im eigenen Haus nicht, Handy-Weltmarktführer Nokia sah das Smartphone nicht kommen, der ehemalige Microsoft Chef Steve Ballmer lachte 2014 herzlich über das junge iPhone („... für 500 Dollar, ohne Tastatur ...?“). Der Rest ist Geschichte.

Doch schauen wir nicht zurück, sondern in die Zukunft – in Ihre Zukunft – und fragen ganz kühn: Womit verdient Ihr Unternehmen in Zukunft Geld? Was ist heute Ihr Erfolgsrezept für Corporate Real Estate? Und wissen Sie, welches es in zehn Jahren sein wird? Seien wir kritisch! Aber damit allein kommen wir auch nicht weiter. Was also braucht ein Unternehmen, wenn es nicht sicher sagen kann, womit es in Zukunft Geld verdient? Zum einen braucht es weiterhin Geld, um zu existieren. Es muss also weitermachen wie bisher, am besten noch besser, noch effizienter. Und gleichzeitig muss es in eine unklare Zukunft schauen und sich schnell auf Neues einstellen können. Beides sind grundlegend unterschiedliche Fähigkeiten.

Mit der ersten Fähigkeit haben es etablierte Unternehmen oft nicht allzu schwer. Diverse Instrumente zur Effizienzsteigerung liefern die Zahlen, um die eine oder andere Stellschraube zu identifizieren. Die zweite Fähigkeit ist eine typische Startup-Fähigkeit: Wer in einen Markt möchte, muss entweder dasselbe besser oder billiger anbieten als die Konkurrenz, oder man bietet etwas Neues an – oder schafft gleich einen neuen Markt. „Learn fast, fail fast, improve fast“ ist das Prinzip. Hierarchien, Strukturen oder bürokratische Prozesse (ein Hoch auf das betriebliche Vorschlagswesen!) sind hier nicht förderlich.

## Alles agil. Oder nicht?

Ein Modewort der Stunde heißt Ambidextrie (=Beidhändigkeit). Die Cashcow von heute muss weiter hingebungsvoll gepflegt werden. Zugleich müssen Sie aber heute nach der Cashcow von morgen suchen. Möglicherweise sieht die aber ganz anders aus. Vielleicht müssen Sie auf dem Weg dahin sogar gut eingespielte Prozesse aufbrechen oder lang gepflegte Geschäftsfelder abstoßen. Denn langfristiger Erfolg erfordert beides: das Kerngeschäft von heute stabil und effizient halten und zugleich genau diese Grundlagen des Erfolgs heute hinterfragen. Und nicht nur das.

Um diese potenziellen neuen Geschäftsfelder zu identifizieren und auszutesten, müssen Unternehmen drei Dinge bereitstellen: erstens ernst gemeinten und ausdauernden Rückenwind von oben; zweitens genug Ressourcen (Budget und Personal); und drittens Mut zum Ausprobieren und die Akzeptanz für Fehler und das Scheitern von Ideen. Von allem muss ausreichend vorhanden sein. Und obendrein muss das Geschäft von heute erfolgreich weiterlaufen. Ist das alles in Ihrem Unternehmen der Fall? Wie sieht es bei Ihnen aus mit der Ambidextrie im immobilen, (vermeintlich) ergo unbeweglichen CREM?

### Zehn Denkanstöße – auch für das CREM Geschäft

1. Ambidextrie ist Spannung zwischen den Polen Stabilität und Agilität; diese Spannung sollte a) überhaupt vorhanden sein, b) ausgehalten und c) gefördert werden.
2. Bestehendes Geschäft kann man managen. Für neues Geschäft braucht es kein Management, sondern Leadership. Sind Führungsteam und Mitarbeiterschaft hier ausreichend beidhändig?
3. Selbstreflexion für Unternehmensleitung und Führungskräfte sollte eine regelmäßige Übung sein; je ehrlicher, desto besser.
4. Anpassungsfähige Unternehmen haben eine hohe Kommunikationsdichte, und top down ist nicht die wichtigste Richtung.
5. Diversität ist ein Wert, der kultiviert wird, auch wenn es wehtut: Wer nur seinesgleichen um sich sammelt, kommt nicht voran.
6. Klassische Entscheidungsmuster kommen stetig auf den Prüfstand, z. B. durch Schattenboards oder das sogenannte Reverse Mentoring, bei dem jüngere Kolleginnen und Kollegen ihr Fachwissen an ältere Mitarbeitende weitergeben.
7. Keine Angst vor draußen! Nur Unternehmen, die sich offen mit ihrem Ökosystem austauschen (Achtung! Kostet Zeit und vielleicht auch Geld), bekommt die wichtigen Impulse mit, wohin die Reise gehen könnte.
8. Experimentieren mit Neuem, das noch keinen erfolgreich durchgerechneten Business Case hat, ist nicht Verschwendung, sondern notwendig. Fehlerkultur und Frustrationstoleranz fangen ganz oben an.
9. Was heute gut läuft, ist morgen womöglich von gestern: Zufrieden sein ist schön, Erfolg hinterfragen nicht – aber wertvoll.
10. Weiter kommt man nicht durch Reden, sondern durch Zuhören. Und Machen!

Wir hören Ihnen gerne zu. Und wir reden auch gerne mit Ihnen – zum Beispiel über mögliche Zukunftsszenarien Ihrer Unternehmensimmobilien. Denn Erfolg ertüfelt man sich selten allein. Und für die Umsetzung braucht es oft einen starken und erfahrenen Partner.

### Food for thought ...

Wer von sich selbst annimmt, wohl abgewogene, rationale Entscheidungen zu treffen, der lese Emre Soyer, „The Myth of Experience“. Für alle, die Theorie und Praxis zum Spannungsfeld Ambidextrie suchen, sei Hans-Joachim Gergs, „Agilität braucht Stabilität“ empfohlen. Steve Ballmer zum iPhone: [https://www.youtube.com/watch?v=eywi0h\\_Y5\\_Uldean/weiterbearbeiten](https://www.youtube.com/watch?v=eywi0h_Y5_Uldean/weiterbearbeiten)

## WELT DER WIRTSCHAFT

### Zahl des Monats

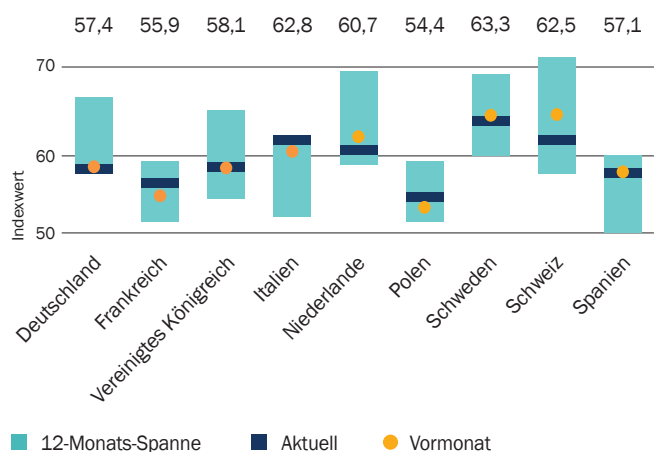
# 90 %

und mehr ihrer Innovationsziele erreichen ambidextre Unternehmen.

Wenn es darum geht, bahnbrechende Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, sind „beidhändige“ (ambidextre) Unternehmen deutlich erfolgreicher als Unternehmen mit anderen Organisationsstrukturen: im Vergleich zu nicht beidhändigen Unternehmen erreichen ambidextre Organisationen mehr als 90 % ihrer Innovationsziele. Ihre Gegenspieler erreichen maximal rund ein Viertel ihrer Innovationsziele.

Quelle: Harvard Business Review

### Einkaufsmanagerindices in der Industrie, November 2021



Quelle: Markit, Swedbank, procure.ch

# STIMME AUS DEM CREM

---



Susanne Miarka, Senior Vice President,  
Real Estate Management, Uniper

**Corporate Real Estate Management bedeutet für mich**, die Strategie und Organisation meines Unternehmens einerseits zu unterstützen und andererseits auch mitzusteuern. Wir sind nicht mehr die Abteilung, die nur dafür sorgt, dass alle trocken und warm im Büro sitzen. Wir sind Veränderungstreiber und -moderator im Bereich des neuen Arbeitens und tragen so zu einem erheblichen Teil zur neuen Arbeitskultur bei.

Da bei ist es wichtig, einerseits das Bestehende zu wahren und andererseits mit der anderen Hand die agile Modernisierung der Arbeitswelt zu steuern.

Bei Uniper ist das Corporate Real Estate Management auch in Bezug auf die veränderte Nutzung von Unternehmensimmobilien tätig. Unsere thermischen Kraftwerke werden umgenutzt oder auch teilweise stillgelegt. Unser Ziel ist es, CO<sub>2</sub>-neutral zu werden. So reduzieren wir die Emissionen in den kommenden Jahren erheblich. Die alten Grundstücke werden von CREM entwickelt und einer neuen Nutzung zugeführt. Hier zeigen wir Verantwortung für unsere Vergangenheit und gestalten so die notwendige Energiewende.

So ist die Ambidextrie, die in dieser Ausgabe im Mittelpunkt steht, ein wichtiger Faktor für das Corporate Real Estate Management geworden. Die bisherigen Aufgaben entfallen nicht, sondern sind eine wichtige und verlässliche Basis für die (Weiter)Entwicklung von Strategien und Organisationen.

**Künftige Entwicklungen im CREM sehe ich** zum einen ist es die Digitalisierung und zum anderen die Dekarbonisierung. Wir sind gerade dabei, unsere Facility-Management-Leistungen digital abzubilden und somit sowohl für Nutzer als auch für unsere Zulieferer transparenter zu werden. Das ist eine spannende Aufgabe und erst der Beginn einer längeren Reise. Dies wird uns auch bei den Herausforderungen im Bereich ESG begleiten und unterstützen. So wird immer mehr deutlich, dass wir vom oft reaktiven Dienstleister zu einem proaktiven Change Agent geworden sind.

Die Dekarbonisierung steht bei einem Energieerzeuger natürlich immer und besonders in diesen Zeiten im Fokus. Da verweise ich auf meine Antwort in der ersten Frage: Wir stellen uns den Aufgaben, die sich aus unserer Geschichte ergeben.

**Als Bürokonzept nutzt mein Unternehmen**, wenn ich das so genau sagen könnte .... wir sind derzeit in einer Transitionsphase. Seit März 2020 sind alle Mitarbeiter im Home Office. Wir richten uns derzeit auf das Arbeiten nach Corona im sogenannten „New Normal“ ein. Die Mitarbeiter haben in ihren Teams gemeinsam ihr jeweils passendes Arbeitskonzept entwickelt. Das umfasst Desksharing, hybride Meetings und selbstverantwortliches mobiles Arbeiten – nicht nur im Home Office. Wir sind in der Theorie gut vorbereitet und starten jetzt mit der Umsetzung. Das ist aber akut nur eine Art „Trockenschwimmen“; anschließend im Home Office.

So sind wir sehr neugierig, wie dies dann in der Wirklichkeit aussehen wird, wenn wir auch wieder in das Büro zurückkehren. Ich bin mir sicher, dass wir hier das eine oder andere noch nachjustieren werden. Ich lade Sie gerne ein, uns auf dieser Reise zu begleiten. Schauen Sie einfach mal Mitte des kommenden Jahres vorbei. Dann kann ich Ihnen zeigen, wie wir mit der neuen „Normalität“ in der Büro-Realität leben.

**Meine Mittagspause verbringe ich**, sagen wir lieber: „würde ich gern draußen verbringen. Noch besser auf einem Spaziergang mit Kollegen; vertieft in eine interessante Diskussion“...

Aber die Realität holt mich dann oft ein und ich finde mich mit einem Snack vor dem Bildschirm wieder. Aber ich bemühe mich, so oft wie möglich „eine bewegte Pause“ zu machen.

**Wenn ich einen Wunsch frei hätte** wäre das der Wunsch nach mehr Diversity im CREM. Die Immobilienwirtschaft ist oft ein eher traditionelles Business und das CREM gern dessen konservativer Ableger. Mein Wunsch nach mehr Diversität scheint sich auch langsam, aber sicher zu erfüllen. Denn wir müssen immer mehr unterschiedliche Bedürfnisse erfüllen. Also sollten mit offenen Ohren auch unterschiedliche Stimmen gehört werden. Es bleibt also weiterhin spannend!

---

Eine Gemeinschaftsausgabe von Swiss Life Asset Managers Deutschland und BEOS



Eva-Kristin Seeber  
Tel. +49 69 97908446  
eva-kristin.seeber@swisslife-am.com  
www.swisslife-am.com



Member of Swiss Life Asset Managers

Hendrik Staiger  
Tel. +49 30 280099-55  
hendrik.staiger@beos.net  
www.beos.net

Haftungsausschluss: Alle Rechte an dieser Ausgabe sind vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung. Fotos, Grafiken und von der Redaktion konzipierte Layouts sind vom Herausgeber urheberrechtlich geschützt. Die in dieser Publikation enthaltenen Daten und Informationen beruhen auf öffentlich zugänglichen Quellen, die der Herausgeber für zuverlässig hält. Eine Garantie für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben kann die Swiss Life Asset Managers Deutschland nicht übernehmen. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Herausgebers wieder. Für den Inhalt dieser Meinungsäußerungen und Prognosen kann keine Gewähr übernommen werden. Insbesondere kann keine Haftung für zukünftige immobilienwirtschaftliche Entwicklungen übernommen werden. Die in dieser Publikation enthaltenen Daten und Informationen können sich im Publikationszeitraum sowie in der Zukunft ohne vorherige Ankündigung ändern.