

**ARBEITSBEREICH ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Universität Hamburg**

ARBEITSPAPIER NR. 23 – AUGUST 1998

**Kosten und Leistungswirkungen betrieblich
genutzter Immobilien – Ergebnisse einer schrift-
lichen Befragung bei Großunternehmen in der
Bundesrepublik Deutschland**

Andreas Pfnür



Arbeitsbereich Öffentliche Wirtschaft der Universität Hamburg
Von-Melle-Park 5 - D-20146 Hamburg
Telefon (040) 4123-5581, Telefax: -6493, e-mail: pv7a001@uni-hamburg.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	3
1.1	Ziele der Untersuchung	3
1.2	Zum Aufbau der Untersuchung	3
2	ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG	5
2.1	Umfang betrieblich genutzter Immobilien und Besitzverhältnisse	5
2.2	Entwicklung des Flächenbedarfs	7
2.3	Kosten der Immobiliennutzung	11
2.4	Möglichkeiten, Umfang und Kosten des Immobilienwechsels	13
2.5	Stellung der Immobilienwirtschaft in den Unternehmen	15
2.6	Problemfelder und Defizite der betrieblichen Immobilienwirtschaft	16
3.	RESÜMEE	16
	<u>ANHANG I: FRAGEBOGEN</u>	18

1 Einführung¹

1.1 Ziele der Untersuchung

Sowohl über die Kosten- und Leistungswirkungen als auch über die Risikowirkungen von Immobilien liegen derzeit nur wenig gesicherte Erkenntnisse vor. Eine Dokumentenanalyse schließt sich aufgrund dieses geringen Vorinformationsniveaus weitgehend aus. Die vorliegende Studie ist deshalb sehr explorativ und deskriptiv angelegt. Das Ziel der empirischen Erhebung ist die **Beschreibung der Kostenwirkungen von Gewerbeimmobilien im Leistungserstellungsprozeß von Großunternehmen**. Sie ist Teil einer umfassenderen Forschungskonzeption, die Einblicke in die Erfolgswirkungen der betrieblichen Immobilienwirtschaft verschaffen soll.

1.2 Zum Aufbau der Untersuchung

Die Untersuchung wurde in folgenden Schritten durchgeführt:

1. Schritt: Es wurden **Vorgespräche** mit potentiellen Beantwortern, Maklern, Journalisten, Wissenschaftlern und Unternehmensberatern geführt, um das Befragungskonzept zu verfeinern, abzusichern und insbesondere auch Hinweise auf die Relevanz einzelner abzufragender Variablen zu erhalten.
2. Schritt: Erstellung eines sehr stark vorstrukturierten Fragebogenentwurfs. Identifikation der Ansprechpartner.
3. Schritt: Test und Evaluation des Fragebogens.
4. Schritt: Versendung des Fragebogens.

¹ Der Verfasser bedankt sich bei der KPMG Unternehmensberatung für die freundliche Unterstützung bei der Identifikation der Ansprechpartner.

5. Schritt: Schriftliche und telefonische Nachfassaktion.

Die Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung bilden alle deutschen Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern. In diese Abgrenzung gehören nach einer um Konzernverbände bereinigten Liste der Tageszeitung DIE WELT von 1995 146 Unternehmen.² Den Leitern der Immobilienabteilung dieser Unternehmen wurde ein weitgehend strukturierter Fragebogen zur Beantwortung zugesandt (siehe Anlage I). Nach einer Nachfassaktion gingen schließlich 21 auswertbare Fragebögen ein. Dies entspricht einer Rücklaufquote von knapp 15%.

Tabelle 1: Beteiligung an der Befragung

Nicht teilgenommen, weil:	39,73%
Unternehmen nicht mehr existiert	1,37%
dezentrale Organisation eine Beantwortung unmöglich macht	6,16%
Beantwortung aus Kapazitätsgründen nicht möglich/schlechtes Informationssystem	15,07%
grundsätzlich an Befragungen aus unternehmenspolitischen Erwägungen nicht teilgenommen wird	10,96%
falscher/kein geeigneter Ansprechpartner ermittelt	6,16%
Ohne Antwort:	45,89%
Auswertbare Fragebögen	14,38%
Summe (n = 146)	100.00%

Die Rücklaufquote in Bezug auf auswertbare Fragebögen liegt damit in etwa genauso hoch wie in einer im Juni 1995 von SCHÄFERS durchgeführten Befragung, die sich ebenfalls mit dem Immobilienmanagement von Unternehmen befaßte. Hier beteiligten sich 12,4% der befragten Unternehmen. Aufgrund der geringen Rücklaufquote sind statistisch fundierte Aussagen auf der Grundlage der erhobenen Daten nicht zu treffen. In Anbetracht des explorativen Ziels der Befragung, der Breite des Untersuchungsfeldes und der bislang sehr geringen Verfügbarkeit von Vorwissen erscheint dieser Umstand

² Vergl.: http://www.welt.de/extra/500_95/welcome.html v. 24.07.97

zwar als bedauerlich, soll aber nicht davon abhalten, durch subjektive Erfahrungen, aus der Befragung gewonnene Erkenntnisse und Interpretationen zu Hypothesen über den Untersuchungsgegenstand zu gelangen.

Das Antwortverhalten sowie die schriftlich und persönlich geäußerten Gründe für die Nichtteilnahme an dieser Befragung haben gezeigt, daß die **Schriftform** wesentlich für die geringe Rücklaufquote verantwortlich ist. Persönliche Interviews wären hier der schriftlichen Befragung aufgrund folgender Überlegungen vorzuziehen gewesen:

- a) Erhöhung der generellen Antwortmotivation,
- b) Sensibilität der abgefragten Informationen,
- c) bessere Vergleichbarkeit der gewonnenen Informationen aufgrund von Erklärungs- und Nachfragemöglichkeiten,
- d) Gewinnung von zusätzlichen, nicht explizit abgefragten Informationen für die deskriptiven Ziele der Befragung,
- e) Erhöhung der Datenqualität durch Erklärungsmöglichkeiten.

In der ersten Befragungskonzeption waren ursprünglich auch persönliche Interviews anhand eines vorstrukturierten Interviewleitfadens geplant gewesen. Allerdings hat die Diskussion mit Branchenkennern und Marktforschungsexperten zu dem Ergebnis geführt, daß eine weitgehende Strukturierung des Fragebogens möglich war. Damit eröffnete sich die Möglichkeit, eine Vollerhebung in der Grundgesamtheit durchzuführen. Die Vollerhebung sollte aufgrund der großen Fallzahl zu aussagekräftigeren Ergebnissen führen als persönliche Interviews, die aufgrund der begrenzten Kapazitäten in maximal 20 Unternehmen hätten durchgeführt werden können.

2 Ergebnisse der Befragung

2.1 Umfang betrieblich genutzter Immobilien und Besitzverhältnisse

Der Umfang der betrieblich genutzten Immobilien ist im Fragebogen nach Grundstücks- und Gebäudeflächen getrennt abgefragt worden. Bei der **Grundstücksfläche** sind drei

Ergebnisse auffällig:

1. Die Unternehmen verfügen insgesamt über sehr große Flächen nicht nur im Handels-, Produktions- und Lagerflächenbereich sondern auch als Brachen und in Land-/Forstwirtschaft sowie Berg-/Tagebau.
2. 99% aller Grundstücksflächen sind im Eigentum der Unternehmen.
3. Der Umfang der Flächenbestände wurde in vielen Fällen nur geschätzt. Genauere Angaben sind offensichtlich nicht verfügbar.

Der Umfang der **Gebäudeflächen** ist ebenso wie der Umfang der Grundstücksfläche anscheinend nur näherungsweise bekannt. Eine Reihe an Unternehmen waren hier ebenfalls nicht in der Lage, genaue Quadratmeterangaben zu machen. Der Nettogeschoßflächen - Verbrauch pro Kopf summiert über alle Flächenarten schwankt zwischen 20 m² beispielsweise bei Versicherungsgesellschaften, die vornehmlich Verwaltungsaktivitäten betreiben und 40 m² beispielsweise bei Industrieunternehmen. Banken, die sowohl Verwaltungsaktivitäten als auch Vertriebsgeschäft in ihrem Filialnetz betreiben benötigen ca. 30m² pro Mitarbeiter. Das Verhältnis von Bruttogrundfläche (BGF) zu Nettogrundfläche (NGF) beträgt durchgängig durch alle Flächenarten in etwa 0,8.

Von den **Besitzverhältnissen** her sind 55% aller Gebäudeflächen gemietet, weniger als 1% der Flächen geleast und 44% der Flächen im Eigentum der Unternehmen. Dieses Ergebnis korrespondiert nicht mit der immer wieder vertretenen Einschätzung, nach der sich zwei Drittel der Immobilien im Eigentum von Unternehmen befinden.

Die **Eigentumsentscheidungen** bei Immobilien wird maßgeblich beeinflusst von der Höhe der in den Unternehmen geforderten Mindestverzinsung von Investitionen. Wie die Befragung gezeigt hat, liegt dieser Satz durchschnittlich bei etwa 10% nach Steuern. In den hoch profitablen Unternehmen kann die Meßlatte für Neuinvestitionen allerdings auch doppelt so hoch angelegt werden. Immobilieninvestitionen erwirtschaften diese hohen Überschüsse in der Regel nicht, so daß Miet- und Leasingkonstruktionen aus finanzwirtschaftlichen Überlegungen dem Eigentum vorgezogen werden. Fraglich ist allerdings, ob der geringere Ertrag nicht durch ein entsprechend geringeres Risiko von Immobilieninvestitionen aufgewogen wird.

Analysiert man die Kostenverursachung durch Immobilien, so ist unter qualitativen Gesichtspunkten vor allem das Alter des Gebäudebestands von großer Bedeutung. Die Befragungsergebnisse zeigen hierzu das in Tabelle 2 schematisierte Bild:

Tabelle 2: Altersstruktur von Gebäuden

Alter	Neubau (bis 1990) oder vergleichbar modernisiert	Modernisierter Altbau	Unmodernisierter Altbau
Durchschnittlicher Umfang je Unternehmen	43%	42%	15%

Bei dem gegenwärtigen Trend zu multifunktionalen, flexiblen und gleichzeitig Bewirtschaftungskosten senkenden Neubauten, besteht ein Potential von 57% der Objekte, das ersetzt oder entsprechend modernisiert werden kann.

2.2 Entwicklung des Flächenbedarfs

Auf die Fragen, wie sich der Gebäudeflächenbedarf des jeweiligen Unternehmens in den letzten Jahren entwickelt hat, und welche zukünftige Erwartungen die Unternehmen diesbezüglich haben, zeigen sich je nach Flächenart sehr unterschiedliche Ergebnisse:

• Bedarfsentwicklung bei Büroflächen

- In den letzten 40 Jahren ist der Flächenbedarf bei allen Unternehmen i.d.R. erheblich gestiegen. Beispielsweise stieg bei einem Unternehmen im Bankenbereich der Flächenbedarf in diesem Zeitraum um 40%, bei einem Automobilzulieferer um 560%.
- Für die Zukunft planen 70% der Unternehmen ihren Flächenbedarf kräftig zu verringern. In den nächsten 10 Jahren rechnen die Unternehmen recht einstimmig mit einem Rückgang der Flächen um 20%.

• Bedarfsentwicklung bei Handelsflächen

- In der Vergangenheit ist der Flächenbedarf im Handel stark gestiegen.
- Die Ausdehnung der Handelsflächen wird sich auch zukünftig in $\frac{3}{4}$ der Unternehmen fortsetzen. In $\frac{1}{4}$ der Unternehmen bleibt der Flächenbedarf konstant.

- **Bedarfsentwicklung bei Produktionsflächen**

- In der Vergangenheit ist der Produktionsflächenbedarf vergleichbar mit dem Bedarf an Büroflächen bei allen Unternehmen stark gestiegen.
- Zukünftig planen bis auf eins alle Unternehmen ihren Bedarf an Produktionsflächen einzuschränken. Im Vergleich zu den Büroflächen scheint hier die Quantifizierung des Einsparungspotentials allerdings schwieriger zu sein, so daß in der Regel nur Tendenzaussagen abgegeben wurden.

- **Bedarfsentwicklung bei Lagerflächen**

- Der Bedarf an Lagerflächen ist in der Vergangenheit im Gleichschritt mit der Ausdehnung im Produktions- und Handelsflächenbereich gestiegen.
- Für die Zukunft prognostizieren 71% der Befragten einen Rückgang der Lagerflächen in ihrem Unternehmen. 29% hingegen nehmen den zukünftigen Lagerflächenverbrauch als konstant an.

Gegenwärtig weist der Flächenbestand der Unternehmen kaum Leerstände oder Fremdvermietung auf, vielmehr werden 96% des Flächenbestands von den Unternehmen selbst genutzt. Insgesamt hat die Auswertung der Fragebögen ergeben, daß die Unternehmen große Probleme bei der Quantifizierung des Flächenbedarfs in den letzten 40 Jahren und auch in den kommenden 10 Jahren haben. Die Ergebnisse werfen die Frage auf, warum sich der in der Vergangenheit verzeichnete kräftige Flächenanstieg in der Zukunft nicht durchgängig fortsetzen sollte.

Ursachen für den veränderten Flächenbedarf

Zur näheren Analyse der Ursachen des veränderten Flächenbedarfs wurden den Befragten potentielle Gründe zur Beurteilung der Wirkungsrichtung und der Wirkungsstärke anhand einer Skala von 1-7 (7: sehr wichtig) vorgelegt.

Tabelle 3: Ursachen eines veränderten Flächenbedarfs

Ursachen:	Wirkungsrichtung			Wirkungsstärke Ø	Wirkungsstärke Std.dev.
	+	-/-	k.A.		
Veränderung der Flächenausnutzung bzw. Flächenproduktivität	0%	69%	31%	4,50	1,94
Veränderung der Unternehmensgröße	50%	22%	28%	4,06	1,39
Veränderte Produktpalette	44%	28%	28%	3,65	1,75
Veränderungen der Leistungserstellungsprozesse	25%	56%	19%	3,25	1,48
Verlagerung von Standorten	17%	55%	28%	3,00	3,02

In der Tabelle 3 sind die Einschätzungen der Bedeutung möglicher Ursachen eines veränderten Flächenbedarfs nach abnehmender Wirkungsstärke geordnet wiedergegeben. Überraschend ist, daß der Veränderung der Flächenproduktivität mehr Bedeutung beigemessen wird als den Gründen, die sich aus Änderungen von Leistungsprogramm und Leistungsprozeß ergeben. Unterstellt man, daß die Beeinflussung der Flächenproduktivität maßgeblich durch die Immobilienabteilung erfolgt, läßt sich folgern, daß die Immobilienabteilungen ihren eigenen Einfluß auf den Flächenverbrauch als vergleichsweise hoch einschätzen. Insbesondere mit einer Reorganisation der Leistungserstellungsprozesse und einer Verlagerung von Standorten scheint nicht zwangsläufig eine Optimierung der Flächenproduktivität einher zu gehen.

Betrachtet man neben der Wirkungsstärke auch die Wirkungsrichtung, so zeigt sich, daß neben einer Erhöhung der Flächenproduktivität vor allem Veränderungen des Leistungserstellungsprozesses und die Verlagerung von Standorten zu Flächenreduzierungen führen. In diesen Ergebnissen spiegeln sich die verstärkten prozeßorientierten Rationalisierungsbemühungen wieder, von denen offensichtlich auch der Immobilienverbrauch nicht unbeeinflusst ist. Für eine Ausdehnung des Flächenbedarfs werden naturgemäß vorrangig das Wachstum des Unternehmens und die Ausdehnung der Produktpalette verantwortlich gemacht.

Neben den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wurden vereinzelt folgende weitere Gründe genannt, denen jeweils hohe Bedeutung zukommt:

- Veränderung von Produktion hin zu Dienstleistungen,
- Aufgabe veralteter Flächen,
- Outsourcing von Teilprozessen,
- Wiedervereinigung.

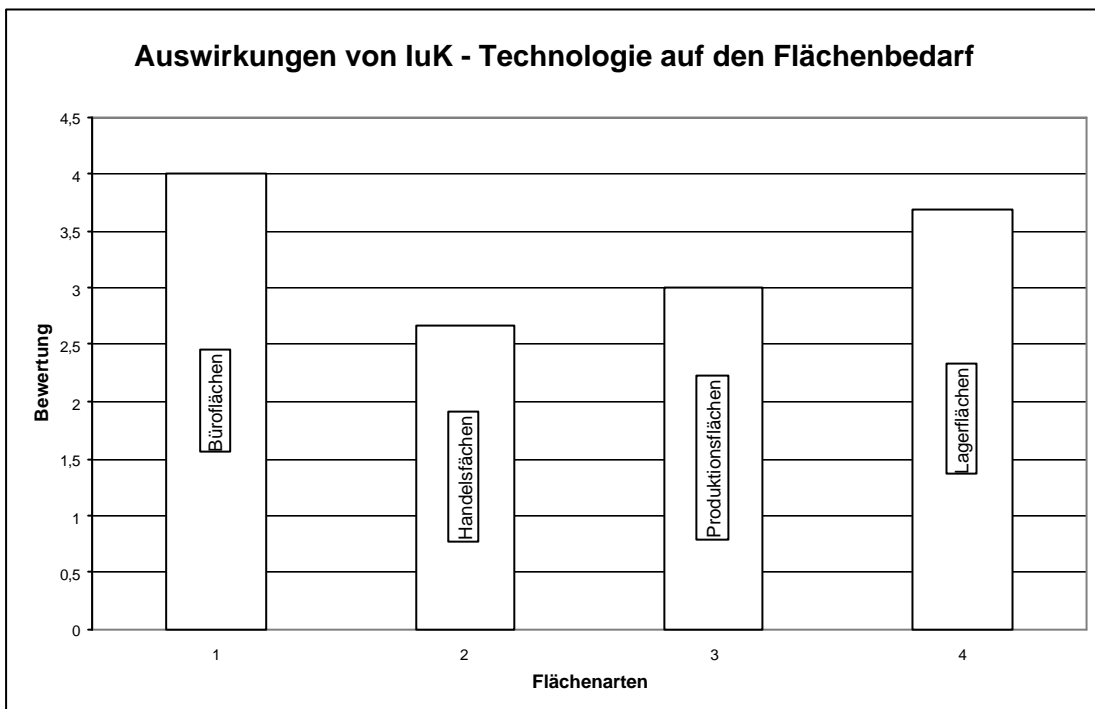


Abb. 1: Auswirkungen der IuK – Technologie auf den Flächenbedarf

Einen weiteren Beitrag zur Klärung der Entwicklung des Flächenbedarfs leistet die Analyse der Frage nach dem Anteil der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie an der Entwicklung des Flächenbedarfs. Im Durchschnitt über alle Flächenarten wird der Anteil der IuK – Technologie als Mittel zur Flächenreduzierung mit 3,48 bewertet. Er differiert jedoch zwischen den einzelnen Flächenarten erheblich (siehe Abb. 1). Besonders hoch ist die Wirkung im Büro- und Lagerflächenbereich, aber auch im Produktions- und Handelsflächenbereich wird der IuK – Technologie ein Einfluß auf die Flächenentwicklung zugesprochen. Vergleicht man insbesondere das Ergebnis im Büroflächenbereich mit den vorherigen Einschätzungen so zeigt sich, daß lediglich der Steigerung der Flächenproduktivität, zu der die IuK – Technologie im übrigen ganz wesentlich beiträgt, eine maßgeblich größere Bedeutung für die Entwicklung des Flächenbedarfs zugesprochen wird.

Insgesamt zeigt sich, daß der Flächenverbrauch in der Vergangenheit, vor allem durch ein starkes Wachstum der Unternehmen und eine Ausdehnung ihrer Produktpaletten angestoßen, gewachsen ist. Die bislang durchgeführten Rationalisierungs- und Outsourcingmaßnahmen konnten diesen Effekt höchstens dämpfen. Für die Zukunft wird bedingt durch den Umbau des Leistungsprogramms weg von industrieller Produktion hin zu mehr Dienstleistungen mit einem Rückgang der Produktionsflächen gerechnet. Insbesondere im Büroflächen- und Lagerflächenbereich wird bedingt durch einen vermehrten Einsatz von IuK – Technologie und sonstige Steigerungen der Flächenproduktivität der Flächenbedarf eher als rückläufig angesehen. Dem entgegen scheinen die Handelsflächen weniger Flächeneinsparungspotential aufzuweisen, vielmehr wird von den Unternehmen mit einer Steigerung des Flächenbedarfs gerechnet.

2.3 Kosten der Immobiliennutzung

Nachdem im vorherigen Abschnitt das Mengengerüst des Flächenbedarfs untersucht worden ist, stellt sich jetzt die Frage, welche Kosten mit der Inanspruchnahme von Immobilien einher gehen.

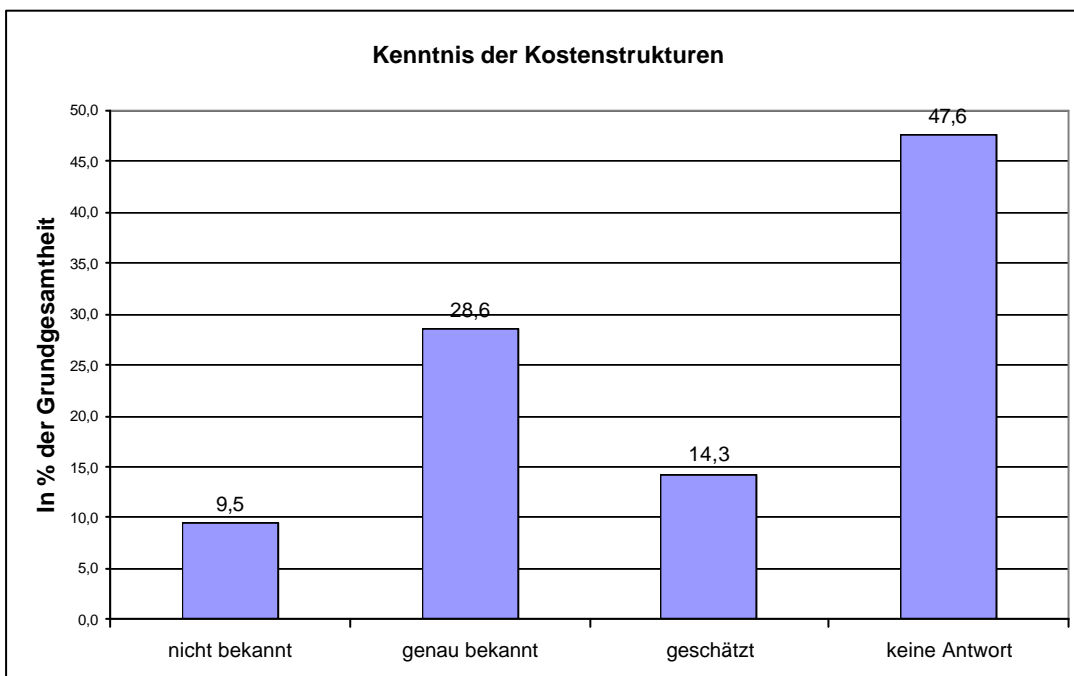


Abb. 2: Kenntnis der Kostenstrukturen

Auffällig ist die hohe Zahl derjenigen, die sich zu dieser Frage nicht geäußert haben. Da im Fragebogen zunächst nur nach dem **Informationsniveau** gefragt wird, ohne daß die

Daten angegeben werden müssen, ist davon auszugehen, daß Geheimhaltungsgründe hier keine Rolle gespielt haben. Vermutlich haben deshalb die Nichtantworter ebenfalls keine Kenntnis der Kostenstrukturen, so daß lediglich weniger als einem Drittel der Befragten die Kosten in ihrer Höhe und nach der Art ihrer Entstehung genau bekannt sind. Viele der Befragten gaben in Begleitschreiben und persönlichen Gesprächen als Begründung für diesen geringen Informationsstand an, diese Kosteninformationen in aggregierter Form nicht zu benötigen. Vielmehr seien in der täglichen Arbeit ausschließlich objektbezogene Kosteninformationen erforderlich.

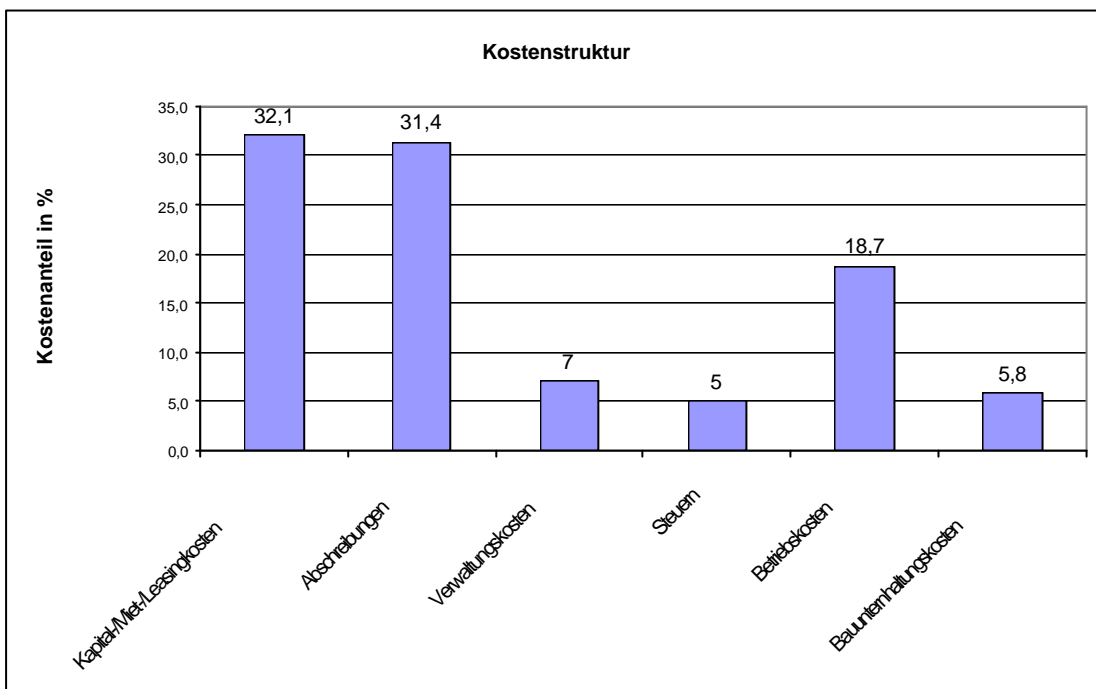


Abb. 3: Durchschnittliche Kostenstruktur

Für diejenigen, die **Angaben zur Kostenstruktur** machen konnten, ergibt sich die in Abb. 3 schematisierte **durchschnittliche Kostenverteilung**. Im Einzelfall dürfte die Abgrenzung von Betriebs- und Baunterhaltungskosten schwierig sein. Zusammen machen sie etwa ein viertel der Baunutzungskosten aus. Nach den Kapitalkosten und den Abschreibungen, die jeweils etwa ein Drittel der Kosten verursachen, ist diese Position die dritt größte.

Der **Anteil der Immobilienkosten an den Gesamtkosten** des Unternehmens läßt sich anhand der Untersuchungsergebnisse aufgrund der geringen Antwortzahl kaum beurteilen. Lediglich im Bereich der Filialbanken ist eine Aussage möglich. Hier beläuft er

sich auf 10%. Dieses Ergebnis entspricht in etwa einer auf den Bereich der Freien und Hansestadt Hamburg beschränkten Umfrage unter allen am Platz ansässigen Filialbanken. Hier lag der Durchschnittswert bei ca. 11% (Vellguth, 1997).

2.4 Möglichkeiten, Umfang und Kosten des Immobilienwechsels

Neben der Höhe und der Art der durch den Immobilienbestand verursachten Kosten ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht die **Mindestdauer der Unveränderlichkeit (MdU)** dieser Kostenstrukturen von besonderem Interesse. Diese MdU wird maßgeblich determiniert durch die Bindungsdauer von immobilienwirtschaftlichen Verträgen.

Zwei Drittel der befragten Unternehmen verfügen über eine **Übersicht der Vertragsbindungsdauer** von Miet- und Finanzierungsverträgen. Die mittlere Bindungsdauer der Verträge schwankt in den Unternehmen von 1 bis 20 Jahren. Der Durchschnitt liegt

- für Büroflächen bei 5,4 Jahren,
- für Handelsflächen bei 8,4 Jahren,
- für Produktionsfläche bei 5,8 Jahren.

Betrachtet man Bankfilialen als Büroflächen, so wird dieses Ergebnis durch die bereits angesprochene Befragung von Filialbanken in Hamburg gestützt. Hier beträgt die durchschnittliche Laufzeit der Mietverträge 8,9 Jahre.

Bei **Neuabschlüssen von Verträgen** verfolgen ein Drittel der Unternehmen eine einheitliche Politik bezüglich der Vertragsbindungsdauer. Dabei zeigt der Vergleich von durchschnittlicher und angestrebter Vertragsbindungsdauer bei Büro- und Produktionsflächen generell eine Tendenz zu kürzeren Laufzeiten, wobei ein Unternehmen aber auch längere Laufzeiten plant.

Weitere Aufschlüsse über die Bindung an Immobilien ergeben sich aus der **Anzahl der Umzüge** in den Unternehmen. In den letzten zehn Jahren hat es in den befragten Unternehmen sehr starke Umzugsaktivitäten gegeben. Dabei sind die Umzüge innerhalb des Bestands gegenüber denen in neue Gebäude eindeutig in der Überzahl. Addiert man die

Umzüge innerhalb des Bestands und die Umzüge in neue Gebäude zusammen und setzt diese in das Verhältnis zu der Zahl der gegenwärtig Beschäftigten, so zeigt sich, daß im Durchschnitt 80% der Arbeitsplätze in diesem Zeitraum umgesetzt wurden.

Als herausragende Gründe für diese Umzüge werden vor allem genannt:

- Reorganisation der Arbeitsprozesse (75% der Unternehmen),
- erweiterter Flächenbedarf aufgrund von neuen Produkten und Produktionsprozessen ((50%),
- qualitativ bessere Flächen (33%),
- Standortoptimierung (17%)
- Verkauf von Liegenschaften (8%).

Die durchschnittlichen **Immobilienwechselkosten** pro Büroarbeitsplatz werden von den Unternehmen mit DM 1.200 bis DM 10.000 angegeben. Die großen Schwankungen sind offensichtlich zum einen auf die unterschiedliche Berücksichtigung von Kostenarten aber in Anbetracht der Branchen auch auf den unterschiedlichen Grad der Technisierung der Arbeitsplätze zurückzuführen. Im Durchschnitt ergibt sich ein Betrag von DM 4.200. In einem fiktiven Unternehmen mit 50.000 Mitarbeitern sind folglich bei der oben ermittelten durchschnittlichen Umzugsquote von 0,8 in den vergangenen zehn Jahren 168 Mio. DM an Immobilienwechselkosten angefallen.

Untersucht man die Verteilung der Wechselkosten, so zeigt sich für die Mittelwerte der jeweiligen Kostenarten die folgende Situation:³

Kostenart	Bedeutung in %
Direkte Umzugskosten (Planung/Ausführung)	29
Einrichtungskosten	32
Kosten des Arbeitsausfalls während des Umzugs	14
Kosten des Verlassens der alten Räume	8
Kommunikationskosten aufgrund neuer Anschrift	6
Kosten der Reorganisation der Arbeitsprozesse	7
sonstige	4

Tab. 4: Verteilung der Umzugskosten

³ Die rechnerischen Mittelwerte der einzelnen Kategorien wurden entsprechend ihres Betrags leicht modi-

Die Tabelle 4 zeigt, daß direkte Umzugs- und Einrichtungskosten nahezu zwei drittel der Wechselkosten ausmachen.

2.5 Stellung der Immobilienwirtschaft in den Unternehmen

Um gegebenenfalls auf Defizite in der **Beachtung immobilienwirtschaftlicher Problemstellungen** schließen zu können, mußten die Befragten die Stellung der Immobilienwirtschaft anhand einer Skala von 1-7, 7 = sehr bedeutend) aus drei Perspektiven einschätzen:

1. die Bedeutung der Immobilienwirtschaft für den Unternehmenserfolg im Verhältnis zu anderen Funktionsbereichen (Erfolgsbeitrag),
 2. die Beachtung, die der Immobilienwirtschaft innerhalb des Unternehmens im Verhältnis zu anderen Funktionsbereichen beigemessen wird (Beachtung),
- die Bedeutung, die das Unternehmen der Immobilienwirtschaft im Verhältnis zu den direkten Mitbewerbern beimißt (Bedeutung ggü. Wettbewerbern).

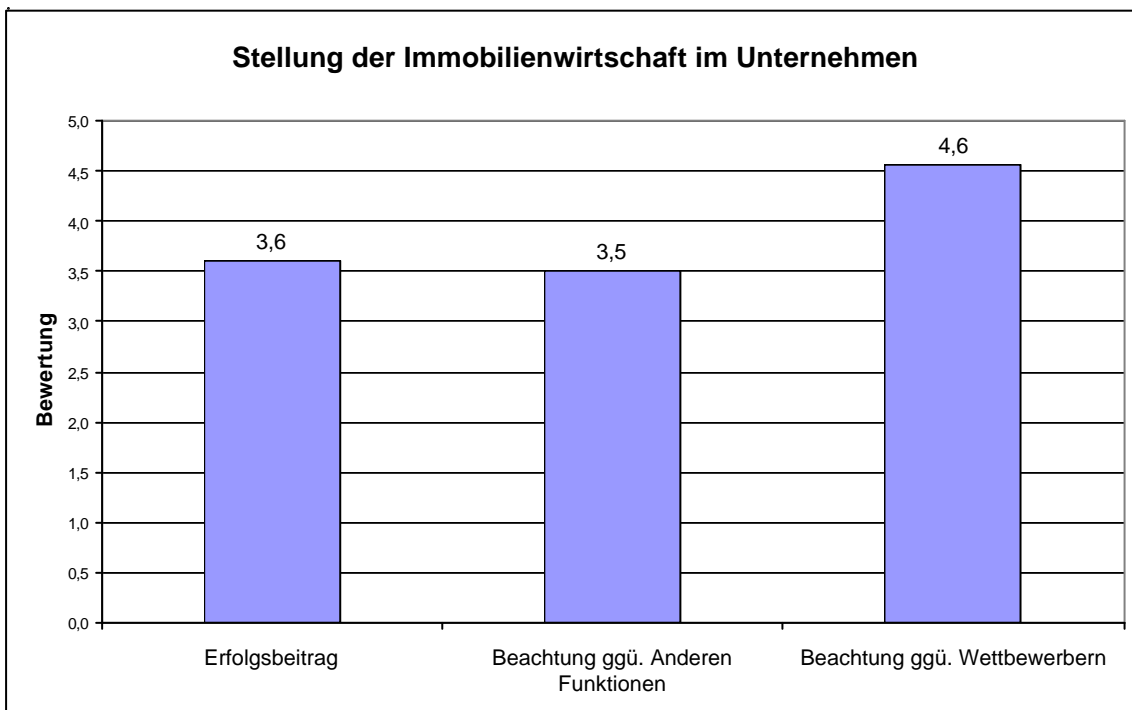


Abb. 4: Stellung der Immobilienwirtschaft im Unternehmen

Die Einschätzungen von Erfolgsbeitrag und Beachtung, die der Immobilienwirtschaft

fiziert, um zu einer Summe von 100% zu gelangen.

von den jeweiligen Unternehmen beigemessen wird, sind bei näherer Analyse der einzelnen Fragebögen und somit auch in den Durchschnittswerten weitgehend deckungsgleich auf mittlerem Niveau. Folglich läßt sich vermuten, daß die Immobilienverantwortlichen mit ihrer Stellung innerhalb der Unternehmen zufrieden sind. In Relation zu ihren Wettbewerbern sehen die Befragten die Bedeutung der Immobilienwirtschaft durchschnittlich als vergleichsweise höher an.

2.6 Problemfelder und Defizite der betrieblichen Immobilienwirtschaft

Um direkte **Hinweise für den gegenwärtigen Handlungsbedarf** in der betrieblichen Immobilienwirtschaft zu erlangen, wurden die Befragten abschließend gebeten, die Probleme und Defizite in diesem Bereich kurz zu skizzieren. Die genannten Punkte lassen sich zu folgenden Problemfeldern zusammenfassen:

- mangelndes Bewußtsein für Kosten- und Leistungsrelevanz von Immobilien innerhalb der Unternehmen,
- unzureichende Reaktion der Immobilienwirtschaft auf strategische Unternehmensentscheidungen (insbesondere bei Reorganisations- und Geschäftsfeldentscheidungen),
- unzureichende Datengrundlage der betrieblichen Immobilienwirtschaft,
- Das Primat der Immobilie als Produktionsmittel gegenüber der Investment – Sicht führt zu Unwirtschaftlichkeiten.

3. Resümee

Die Befragung hat deutlich gezeigt, daß der Informationsstand über Kosten- und Leistungswirkungen von Immobilien als Produktionsfaktoren im Leistungserstellungsprozeß sehr niedrig ist. Gleichzeitig betragen die Kosten, die von Immobilien ausgehen, durchschnittlich mindestens 10% der Gesamtkosten eines Unternehmens. Der durchschnittliche Flächenverbrauch pro Mitarbeiter variiert je nach Nutzungsweise zwischen 20 m² NGF bei reiner Verwaltungsnutzung, über 30 m² bei gemischter Verwaltungs- und Vertriebsnutzung (z.B. im Bankensektor) und 40 m² in der industriellen Produktion. Da ca.

50% aller Grundstücke und Gebäude im Eigentum der Unternehmen sind und die durchschnittliche Laufzeit von Mietverträgen je nach Immobilientyp 5 – 8 Jahre beträgt, läßt sich zunächst auf eine Starrheit der Immobilienkosten schließen. Allerdings deutet die Tatsache, daß durchschnittlich 80% der Arbeitsplätze in zehn Jahren von einem Umzug betroffen sind, auf ein großes Potential zur Flexibilisierung der Immobilienkosten. Ein weiteres Indiz für die zukünftige Bewegung der Immobilienkosten liegt darin begründet, daß 57% der Gebäude nicht dem gegenwärtigen Standard entsprechen, so daß hier ein entsprechender Bedarf an leistungsfähigeren Gebäudeflächen bestehen dürfte.

Nach einem kräftigen Anstieg des Flächenbedarfs in den letzten vierzig Jahren planen die Unternehmen für die nächsten zehn Jahre mit Ausnahme der Handelsflächen einen Rückgang der Gebäudeflächen um etwa 20%. Wie dieser kräftige Rückgang der Flächen realisiert werden soll, bleibt offen. Während von

- der Steigerung der Flächenproduktivität,
- der Veränderung von Leistungserstellungsprozessen,
- der Verlagerung von Standorten und
- den vermehrten Einsatz von IuK Technik

überwiegend den Flächenbedarf senkende Effekte ausgehen, wird der Flächenbedarf durch

- die Veränderung der Unternehmensgrößen und
- die Veränderung der Produktpaletten

eher gesteigert. Insgesamt hat die Befragung gezeigt, daß vermutlich eine weitgehende Unsicherheit über den zukünftigen Flächenbedarf herrscht. Aus diesen Gründen sind die geäußerten Erwartungen eines kräftigen Flächenrückgangs mit Vorsicht zu genießen. Da sowohl die Erhöhung der Flächenproduktivität als auch die Verlagerung von Standorten den Bestand an qualitativ hochwertigen Gebäudeflächen erhöht, ist es fraglich, ob die Reduzierung der Flächen zu einer Senkung der Immobilienkosten führt oder ob nur die Kosten – Nutzen – Relation des Immobilienbestands erhöht wird.

Anhang I: Fragebogen

Universität Hamburg
Institut für Öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft

Fragebogen:
AKosten und Leistungswirkungen betrieb-
lich genutzter Immobilien"

Rücksendung bitte bis spätestens 31.10.1997

Kontakt:

Dr. Andreas Pfnür
- IÖP -
Von - Melle - Park 5

20146 Hamburg

Tel: 040 - 4123/5585
Fax: 040 - 4123/6493
e-mail: pfnuer@hermes1.econ.uni-hamburg.de

Einige Anmerkungen zur Bearbeitung:

- 1) Nehmen Sie bitte bei der Beantwortung die Position des **Konzernverantwortlichen** für Immobilien ein. Sollte dies nicht möglich sein, beantworten Sie die Fragen bitte für Ihren Zuständigkeitsbereich. In diesem Fall möchten wir Sie bitten, dieses im nachfolgenden Feld zu Ihrer Kontaktadresse deutlich zu machen.
- 2) Die Beantwortung des Fragebogen wird sicherlich an einigen Stellen Informationen von Ihnen verlangen, über die sich nicht verfügen. Bitte scheuen Sie sich nicht, diese **Näherungsweise zu schätzen**. Aufgrund der großen Stichprobe erscheint dies angemessen. Bitte lassen Sie die Felder nur dann frei, wenn Sie sich auch zu Schätzungen nicht in der Lage sehen.
- 3) Senden Sie den Fragebogen bitte auch dann zurück, wenn Sie nicht alle Fragen beantworten können. In diesem Fall würden wir uns über eine kurze Erklärung freuen.
- 4) Wenn Sie bei einer Antwort zu wenig Platz in den dafür vorgesehenen Feldern finden, scheuen Sie sich bitte nicht, einen zusätzlichen Bogen zu benutzen.
- 5) Senden Sie den Fragebogen bitte bis zum **31.10.1997** an obige Adresse. Ein frankierter Rückumschlag liegt dem Fragebogen bei.

Die nachfolgenden Angaben dienen ausschließlich für den Fall von Rückfragen. Nach der ersten Durchsicht werden Fragebogen und Anschrift sofort voneinander getrennt, so daß Ihre Angaben in der Auswertung anonym bleiben!

Kontaktadresse:

Unternehmen: _____
Funktion des Ausfüllenden: _____
Name des Ausfüllenden: _____
Postanschrift: _____
Tel.: _____ Fax: _____
Bitte schicken Sie mir ein kostenloses Exemplar des Abschlußberichts.

Datenschutz:

Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt und nicht unternehmensbezogen ausgewertet oder weitergegeben. Die Auswertung und Veröffentlichung der Ergebnisse erfolgt nur in anonymisierter Form, so daß keine Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen gezogen werden können. Die anvertrauten Daten werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet.

A) Strukturdaten des Unternehmens

Wieviele Beschäftigte hat ihr Unternehmen?	Personen
Wie groß ist die Bilanzsumme?	TDM
Wie groß ist der Umsatz?	TDM
Wie hoch ist der Bilanzgewinn?	TDM
Wie hoch ist die geforderte Mindestverzinsung von Investitionen in ihrem Unternehmen?	%
Welcher Branche gehört ihr Unternehmen schwerpunktmäßig an?	

Welche wichtigen Themen werden in Zukunft die Unternehmenspolitik maßgeblich beeinflussen?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

B) Immobilienwirtschaft

1) Wieviel m² **Grundstück**sfläche bewirtschaftet Ihr Unternehmen und wie sind die Besitzverhältnisse? (*Schätzung genügt*)

Flächenart	insgesamt	davon Eigentum	davon gepachtet
Handelsfläche	m ²	m ²	m ²
Industrielle Produktion	m ²	m ²	m ²
Lagerfläche	m ²	m ²	m ²
Brache	m ²	m ²	m ²
Landwirtschaft	m ²	m ²	m ²

2a) *Wieviel m⁵ **Gebäude**fläche bewirtschaftet Ihr Unternehmen und wie sind die Besitzverhältnisse? (Schätzung genügt)*

Flächenart	BGF	NGF	Eigentum	geleast	gemietet
Bürofläche	m ⁵	m ⁵	m ⁵	m ⁵	m ⁵
Handelsfläche	m ⁵	m ⁵	m ⁵	m ⁵	m ⁵
Produktionsfläche	m ⁵	m ⁵	m ⁵	m ⁵	m ⁵
Lagerfläche	m ⁵	m ⁵	m ⁵	m ⁵	m ⁵

*Inkl. Grundstückswert.

2b) *Welchen Bilanzwert haben Ihre Immobilien?*

Flächenart	Bilanzwert*
Bürofläche	TDM
Handelsfläche	TDM
Produktionsfläche	TDM
Lagerfläche	TDM

*Inkl. Grundstückswert.

3) *Welche Altersstruktur weist Ihr Gebäudebestand auf? (Schätzung genügt)*

Flächenart	Neubau (bis 1990) oder vergleichbar modernisiert	modernisierter Altbau	unmodernisierter Altbau
Bürofläche	%	%	%
Handelsfläche	%	%	%
Produktionsfläche	%	%	%

4) *Auf wie viele Standorte verteilt sich dieser Immobilienbestand?*

Standorte _____

5) *Wie hat sich der Gebäudeflächenbedarf Ihres Unternehmens in den letzten Jahren entwickelt und welche zukünftige Entwicklung erwarten Sie? (Schätzung der Tendenz genügt)*

Jahr	1957	1967	1977	1987	1997	2000	2007
Büro	m5	m5	m5	m5	m5	m5	m5
Handel	m5	m5	m5	m5	m5	m5	m5
Produktion	m5	m5	m5	m5	m5	m5	m5
Lager	m5	m5	m5	m5	m5	m5	m5

6a) *Wie beurteilen Sie persönlich den Anteil der folgenden generellen Ursachen an der Entwicklung des Flächenbedarfs in ihrem Unternehmen? (Bitte unzutreffendes streichen und Bedeutungsgewicht eintragen)*

Veränderungen der betrieblichen Leistungserstellungsprozesse (neue Produktionsverfahren) in ihrem Unternehmen wirken tendenziell Flächenbedarf steigernd/senkend _____Bedeutung von 1-7 (7 = sehr wichtig)
Veränderte Produktpalette in ihrem Unternehmen wirkt tendenziell Flächenbedarf steigernd/senkend _____Bedeutung von 1-7 (7 = sehr wichtig)
Veränderung Ihrer Unternehmensgröße wirken tendenziell Flächenbedarf steigernd/senkend _____Bedeutung von 1-7 (7 = sehr wichtig)
Verlagerung von Standorten in ihrem Unternehmen wirken tendenziell Flächenbedarf steigernd/senkend _____Bedeutung von 1-7 (7 = sehr wichtig)
Veränderung der Flächenausnutzung bzw. Flächenproduktivität in ihrem Unternehmen wirken tendenziell Flächenbedarf steigernd/senkend _____Bedeutung von 1-7 (7 = sehr wichtig)
sonstige: _____ steigernd/senkend _____Bedeutung von 1-7 (7 = sehr wichtig)

6b) *Wie beurteilen Sie persönlich den Anteil der Informations- und Kommunikationstechnologie an der Entwicklung des Flächenbedarfs in ihrem Unternehmen?*

Bei Büroflächen: _____ Beurteilung von 1-7 (7 = sehr wichtig)

Bei Handelsflächen: _____ Beurteilung von 1-7 (7 = sehr wichtig)

Bei Produktionsflächen: _____ Beurteilung von 1-7 (7 = sehr wichtig)

Bei Lagerflächen: _____ Beurteilung von 1-7 (7 = sehr wichtig)

6c) *Welche Informations- und Kommunikationstechnologien wirken sich in ihren Unternehmen besonders stark auf einen veränderten Flächenbedarf aus?*

1. Im Büroflächenbereich (z.B. Telearbeit)

2. Im Handelsflächenbereich (z. B. Homeshopping)

3. Im Produktionsflächenbereich (z.B. PPS-Systeme)

4. Im Lagerflächenbereich (z.B. integrierte Warenwirtschaftssysteme)

7) *Wie wird der Flächenbestand ihres Unternehmens gegenwärtig genutzt? (**Schätzung genügt**)*

	Betrieblich genutzt	Vermietet	Leerstände*
Bürofläche	%	%	%
Handelsfläche	%	%	%
Produktionsfläche	%	%	%
Lagerfläche	%	%	%

* länger als 6 Monate

8) Welche Kosten verursachen ihre Immobilien insgesamt (Baunutzungskosten nach DIN 18960)?

Bitte tragen Sie, falls bekannt, die DM - Beträge ein. Die % - Angabe dient nur dazu, Ihnen ggf. die Schätzung zu erleichtern

‘ nicht bekannt ‘ genau bekannt ‘ geschätzt

Kostengruppe	DM	in % der Immobilien- gesamtkosten
Kapitalkosten (EK u. FK)		
Abschreibung		
Verwaltungskosten		
Steuern		
Betriebskosten: Gebäudereinigung		
Abwasser und Wasser		
Wärme und Kälte		
Strom		
Bedienung		
Wartung und Inspektion		
Verkehrs- und Grünflächen		
Bauunterhaltungskosten		
Sonstige _____		

Falls nicht alle genutzten Immobilien auch im Besitz Ihres Unternehmens sind, wie hoch sind die jährlichen

Leasingkosten: _____ TDM (*Schätzung genügt*)

Mietkosten: _____ TDM (*Schätzung genügt*)

9) Wie hoch ist der Anteil der Summe aller Immobilienkosten an den Unternehmens-
gesamtkosten?

Anteil an Fixkosten _____ %

Anteil an den Gesamtkosten _____ %

10) Führen Sie eine Übersicht über die Vertragsbindungsdauer von bestehenden Miet- und Finanzierungsverträgen.

- ja
- nein

Wenn ja, wie lang ist die durchschnittliche Bindung - wenn nein, was schätzen Sie?

	Büroflächen durchschn. Bindung	Handelsflächen durchschn. Bindung	Produktionsfläche durchschn. Bindung
Mietvertrag	_____Jahre	_____Jahre	_____Jahre
Finanzierungsver- trag	_____Jahre	_____Jahre	_____Jahre

11) Verfolgen Sie bei Neuabschlüssen von Verträgen eine einheitliche Politik bezüglich der Bindungsdauer?

- ja
- nein

Wenn ja, wie lang ist die angestrebte Vertragsbindung?

	Büroflächen durchschn. Bindung	Handelsflächen durchschn. Bindung	Produktionsfläche durchschn. Bindung
Mietvertrag	_____Jahre	_____Jahre	_____Jahre
Finanzierungsver- trag	_____Jahre	_____Jahre	_____Jahre

12) Wieviel Umzüge in andere Liegenschaften hat es in den letzten zehn Jahren in Ihrem Unternehmen gegeben? (**Schätzung genügt!**)

Flächenart	Umzug innerhalb des Bestands	Umzug in neue Gebäude
Handelsfläche	Arbeitsplätze: _____ m ⁵ : _____	Arbeitsplätze: _____ m ⁵ : _____
Produktionsfläche	Arbeitsplätze: _____ m ⁵ : _____	Arbeitsplätze: _____ m ⁵ : _____
Bürofläche	Arbeitsplätze: _____ m ⁵ : _____	Arbeitsplätze: _____ m ⁵ : _____

Welches waren die herausragenden Gründe für diese Umzüge?

1. _____
2. _____
3. _____

13) Angenommen Sie würden mit einem Unternehmensteil umziehen.

a) Wie hoch sind die durchschnittlichen Immobilienwechselkosten?

Art des Unternehmensteils:	Handel	Verwaltung
pro m ² BGF	DM	DM
pro Arbeitsplatz	DM	DM

b) Welche Bedeutung haben die folgenden Arten an Immobilienwechselkosten bei Büroflächen?

Kostenart	Bedeutung in %
Direkte Umzugskosten (Planung/Ausführung)	%
Einrichtungskosten	%
Kosten des Arbeitsausfalls während des Umzugs	%
Kosten des Verlassens der alten Räume (Renovierung, Vertragsauflösungen etc.)	%
Kommunikationskosten aufgrund neuer Anschrift, Telefon etc.	%
Kosten der Reorganisation der Arbeitsprozesse	%
sonstige: _____	%
sonstige: _____	%

14) Erfassen Sie diejenigen Kosten, die im Leistungserstellungsprozeß durch ungeeignete Immobilien verursacht werden? (Sollten Sie über Systeme zur Erfassung dieser Kosten verfügen, skizzieren Sie deren Wesenszüge bitte kurz auf der Rückseite.)

Bereich	Erfassung	falls nein:	wenn ja: wie hoch fallen diese aus?
Beschaffung	Ja/Nein	möglich/unmöglich	
Produktion	Ja/Nein	möglich/unmöglich	
Vertrieb	Ja/Nein	möglich/unmöglich	
Logistik	Ja/Nein	möglich/unmöglich	
Lagerhaltung	Ja/Nein	möglich/unmöglich	
Verwaltung	Ja/Nein	möglich/unmöglich	

15) *Wie beurteilen Sie persönlich*

a) *die Bedeutung der Immobilienwirtschaft für den Unternehmenserfolg im Verhältnis zu anderen Funktionsbereichen Ihres Unternehmens?*

Beurteilung von 1-7 (7 = sehr wichtig): _____

b) *die Beachtung, die der Immobilienwirtschaft innerhalb Ihres Unternehmens im Verhältnis zu anderen Funktionsbereichen beigemessen wird?*

Beurteilung von 1-7 (7 = sehr wichtig): _____

c) *die Bedeutung, die Ihr Unternehmen der Immobilienwirtschaft im Verhältnis zu Ihren direkten Wettbewerbern beigemessen wird?*

Beurteilung von 1-7 (7 = sehr wichtig): _____

16) *Welcher Probleme oder Defizite in der Immobilienwirtschaft Ihres Unternehmens sind Sie persönlich sich bewußt und welche Gründe gibt es dafür?*

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Vielen Dank für Ihre Bemühungen!