

Herausforderungen des Corporate Real Estate Managements im Strukturwandel

Gutachten im Auftrag des
Zentraler Immobilien Ausschuss ZIA e.V.

Von

Andreas Pfnür

Darmstadt, den 12. Februar 2019

Autor:

Univ.-Prof. Dr. Andreas Pfnür

Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre

Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität Darmstadt

Die nachfolgende Abhandlung ist ein Gutachten, das im Auftrag des Zentraler Immobilien Ausschuss ZIA e.V. erstellt wurde. Das Gutachten gibt die Ansicht des Autors, nicht der Auftraggeber wieder.

Inhaltsverzeichnis

EXECUTIVE SUMMARY	V
KURZFASSUNG DER WICHTIGSTEN ERGEBNISSE	VIII
1 EINLEITUNG	1
1.1 Motivation der Problemstellung	1
1.2 Vorgehensweise der Studie	3
2 CORPORATE REAL ESTATE UND DESSEN MANAGEMENT	9
2.1 Begriffliche Abgrenzungen	9
2.2 Konzept des Corporate Real Estate Managements (CREM)	10
2.3 Synopse zur gesellschaftlichen und ökonomischen Bedeutung von Corporate Real Estate	14
2.4 Zwischenergebnis und Implikationen für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik	24
3 BEDEUTUNG VON BETRIEBLICHEN IMMOBILIEN UND DEREN MANAGEMENT FÜR DEN ERFOLG VON UNTERNEHMEN	26
3.1 Operating Performance: Produktivität im Leistungserstellungsprozess	26
3.2 Real Estate Performance: Effizienz in der Bereitstellung	30
3.3 Financial Performance: Effektivität für die Unternehmensfinanzierung	34
3.4 Bewertung des CREM Erfolgs durch die Stakeholder	37
3.5 Wirkungsmechanismen von Immobilien auf den Unternehmenserfolg	40
3.6 Ergebnisse der empirischen Studie	41
3.7 Zwischenergebnisse und Implikationen für die Unternehmen	44
4 EINFLUSS DES STRUKTURWANDELS AUF DEN VERÄNDERTEN IMMOBILIENBEDARF UND DESSEN BEREITSTELLUNG	47
4.1 Megatrends, Strukturwandeltreiber und deren Evidenz in der betrieblichen Immobilienwirtschaft	47
4.2 Stand der Forschung und bisherige praktische Erfahrungen	49
4.3 Ergebnisse der empirischen Studie	50
4.4 Zwischenergebnisse und Implikationen für die Unternehmen	54
5 HERAUSFORDERUNGEN UND RISIKEN VERPASSTER IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHER TRANSFORMATION	56

5.1	Empirische Situation	56
5.2	Risiko mangelnder Ressourceneffektivität und -verfügbarkeit	62
5.3	Risiko mangelnder immobilienwirtschaftlicher Transformation	65
5.4	Risiko gefährdeter Unternehmensfinanzierung	73
5.5	CREM nach Einschätzung der Entscheidungsträger schlecht auf Strukturwandel vorbereitet	76
5.6	Zwischenergebnisse und Implikationen für die Unternehmen	77
6	CREM POTENZIALE IN DER TRANSFORMATION DEUTSCHER UNTERNEHMEN	79
6.1	Empirische Situation	79
6.2	Operating Performance: Räume bereiten den Weg der digitalen Transformation	81
6.3	Real Estate Performance: Effektive Transformation des Immobilienportfolios	89
6.4	Financial Performance: Immobilien schaffen Finanzierungsbeiträge für Strukturwandelinvestments	91
6.5	Zwischenergebnisse und Implikationen für die Unternehmen	93
7	CRE ALS INTEGRALER BESTANDTEIL DIGITALER ÖKOSYSTEME DER UNTERNEHMEN	95
7.1	Bedeutung von CRE in der bisherigen Strukturwandeldiskussion	95
7.2	Befragungsergebnisse zur relativen Bedeutung von CRE im Strukturwandel	96
7.3	Risiko mangelnder Transformation der Bau- und Immobilienwirtschaft	98
8	ANSÄTZE ZUR VERBESSERUNG DER REGULATORISCHEN RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DAS CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT	104
8.1	Stärkung der Problemerkennntnis durch Unternehmen, Politik und Verwaltung	104
8.2	Erhöhung der Reaktionsfähigkeit und Starthilfe zur immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen	107
8.3	Pro aktive Beiträge zur Umweltpolitik und nachhaltigen Bodennutzung	113
8.4	Synchronisierung von Strukturpolitik, Regionalentwicklung und immobilienwirtschaftlicher Transformation der Betriebe	114
	LITERATURVERZEICHNIS	118
	ANHANG I: KONZEPT UND FRAGEBOGEN DER EMPIRISCHEN STUDIE	123

Executive Summary

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit den Herausforderungen des Corporate Real Estate Managements im Strukturwandel deutscher Betriebe. Unter Corporate Real Estate werden alle Immobilien verstanden, die als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess eingesetzt werden. Die acht wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die Bedeutung von Corporate Real Estate (CRE) für Wirtschaft und Gesellschaft ist deutlich größer als bislang angenommen

Erwerbstätige verbinden 23 % ihrer Wachzeit in den Immobilien der Unternehmen. CRE umfasst 10 % der deutschen Siedlungsfläche. Der Wert dieser Grundstücke und Gebäude betragen circa 3,5 Billionen Euro, von denen 2 Billionen im Vermögen der Unternehmen und 1,5 Billionen gemietet sind. Von der Bereitstellung immobilierender Betriebsmittel der Unternehmen hängen 3,3 Mio. Arbeitsplätze ab, vornehmlich in der Bau- und Immobilienwirtschaft.

2. Im Zuge des Strukturwandels müssen die Hälfte der immobilien Ressourcen in den nächsten 10 Jahren durch zukunftsfähige Flächen ersetzt werden

Die empirischen Ergebnisse dieser Studie zeigen ein bislang ungeahntes Ausmaß, in dem sich die Veränderung der Arbeitswelten in neuen Immobilienanforderungen der Unternehmen niederschlägt. Die befragten Unternehmen gehen davon aus, dass circa die Hälfte der gegenwärtig genutzten CRE Flächen in den nächsten 10 Jahren ersetzt werden müssen. 35 % der CRE Flächen in Deutschland müssten einem umfangreichen Redevlopment unterzogen werden. Darüber hinaus müssen die Unternehmen 22 % der CRE Flächen durch Markttransaktionen innerhalb der nächsten Dekade an neue Nutzungsbedingungen anpassen.

3. Immobilienwirtschaftliche Transformation ist conditio sine qua non der Digitalisierung der Arbeitswelten

Die digitale Transformation lässt buchstäblich „keinen Stein auf dem Anderen“. In rund zwei Drittel der Unternehmen treibt vor allem die Digitalisierung von Geschäftsmodellen, Produkten und Prozessen die Nachfrageänderung bei Nutzungskonzepten und Standort von Immobilien. Darüber hinaus bedingen sozio-demografische Veränderungen, das steigende Umwelt- und

Gesundheitsbewusstsein sowie die Urbanisierung die immobilienwirtschaftliche Transformation in der Mehrheit der Unternehmen.

4. Unternehmen nehmen Herausforderung der immobilienwirtschaftlichen Transformation bislang kaum an

Den Studienergebnissen zufolge werden die immobilienwirtschaftlichen Chancen und Risiken des Strukturwandels von den immobilienwirtschaftlichen Entscheidungsträgern in den Unternehmen klar erkannt. Dennoch sind Immobilien im Strukturwandel in wenigen Unternehmen handlungsrelevant. Erst in 31 % der Unternehmen spürt der CRE Bereich aktuell den Einfluss des Strukturwandels.

5. Immobilienwirtschaftliche Transformation droht deutsche Bau- und Immobilienwirtschaft zu überfordern

Neben der mangelnden Priorität in den Unternehmen sind die zu geringen Kapazität der deutschen Bau- und Immobilienwirtschaft die wichtigste Hürde der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen. Allein in den hier befragten Unternehmen induziert der Strukturwandel einen jährlichen Bedarf an Bauleistungen im Gegenwert von 9,3 Mrd. Euro. Hochgerechnet auf den Gesamtbestand des Immobilienvermögens ergibt sich ein jährlicher Baubedarf der Unternehmen in Höhe von 88 Mrd. Euro. Der Bedarf wird das durchschnittliche Fertigstellungsvolumens im Wirtschaftsbau der letzten Jahre in Höhe von 20 Mrd. Euro um mehr als das 4-fache übersteigen. Eine kurzfristige Aufstockung der Kapazitäten dürfte sehr schwierig werden.

6. Effektive Transformation der Arbeitswelten erfordert Dreiklang aus HR, IuK und CREM

Die hier befragten CREM Verantwortlichen sehen den möglichen Beitrag zur Transformation der Unternehmen im Strukturwandel explizit auf Augenhöhe mit dem Management der Human Resource und der Informations- und Kommunikationstechnologie. Die Befragten erachten die effektive Transformation der Arbeitswelten nur im komplementären Zusammenspiel der drei Bereiche als möglich.

Die Studienergebnisse belegen in vielen Details die Plausibilität dieser Selbsteinschätzung. Von der Effizienz des CREM hängen den Studienergebnissen zufolge insbesondere in mindestens dreiviertel der Unternehmen die Arbeitsproduktivität, die Wettbewerbsposition im War-for-Talents

sowie in mehr als zwei Drittel der Unternehmen die strategische Flexibilität und damit die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit zukünftig entscheidend ab.

7. Immobilienwirtschaftliche Transformation der Unternehmen birgt erhebliche gesellschaftliche Herausforderungen

Entgegen landläufiger Vermutungen bleiben die empirisch ermittelten Flächenbedarfe der Unternehmen zufolge im Strukturwandel je nach Nutzungsart in der Summe weitgehend konstant bis leicht steigend. Im Einzelnen wird die Nachfrage nach Flächen in Stadtrandlagen um 5 % zunehmen und im ländlichen Raum um 5 % abnehmen. Diese Effekte sind erheblich und dürften zu deutlich spürbaren Veränderungen der Entwicklung von Städten und Gemeinden führen. Insbesondere für bislang strukturschwache Standorte birgt die immobilienwirtschaftliche Transformation teils neue Chancen und Risiken im Standortwettbewerb.

8. Immobilienwirtschaftliche Transformation muss auch zur Aufgabe der öffentlichen Hand werden

Die Studienergebnisse zeigen eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Unternehmen mit ihrer immobilienwirtschaftlichen Transformation in Deutschland alleine überfordert sein werden. Damit entsteht ein bislang nicht beachtetes Risiko, dass die digitale Transformation der Arbeitswelten in Deutschland an der mangelnden Verfügbarkeit der benötigten immobilienwirtschaftlichen Ressourcen scheitert. Bis dato gehen die Mandatsträger in Politik und Verwaltung davon aus, dass immobilienwirtschaftliche Marktprozesse für die im Zuge des Strukturwandels notwendigen Anpassungen sorgen würden. Die vorliegenden Studienergebnisse bestätigen sehr eindrucksvoll, dass dem nicht so sein wird. Um die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Unternehmen, von regionalen Wirtschaftsräumen und der deutschen Volkswirtschaft als Ganzer abzusichern, bedarf es der Unterstützung der öffentlichen Hand. Die vorliegende Studie enthält im Kapitel 8 umfangreiche Hinweise auf mögliche Ansatzpunkte.

Kurzfassung der wichtigsten Ergebnisse

Immobilien bilden als physischer Ort der Leistungserstellung die elementare Grundvoraussetzung jeder betrieblichen Tätigkeit. So verbringen Erwerbstätige 23 % ihrer Wachzeit pro Jahr in Immobilien. In Zeiten ruhiger wirtschaftlicher Entwicklung, wie wir sie in Deutschland die letzten 20 Jahre erlebten, geraten immobilienwirtschaftliche Fragestellungen, zumindest wenn es um betrieblich genutzte Immobilien geht, in Wirtschaft und Gesellschaft leicht in den Hintergrund. Historisch bedingt gibt es viele Beispiele dafür, dass sich dies in Perioden disruptiver Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft schlagartig ändert. Ein gutes Beispiel dafür ist die industrielle Revolution, die für eine maßgebliche Trennung von Wohngebäuden und Arbeitsstätten gesorgt hat. Aktuell befinden wir uns am Anfang einer neuen Periode disruptiver Entwicklungsprozesse, des digitalen Strukturwandels von Wirtschaft und Gesellschaft. Die Auswirkungen auf die zukünftigen Arbeitswelten und deren physischer Organisation werden tiefgreifend sein. Auch wenn Roboter und Künstliche Intelligenz weiterhin einen Ort der Leistungserstellung benötigen werden, verändern sich die Anforderungen an die Quantitäten und Qualitäten der benötigten Immobilien maßgeblich. Über die notwendige immobilienwirtschaftliche Transformation der Betriebe ist im Vergleich zur allgemeinen Aufmerksamkeit, die der Informations- und Kommunikationstechnologie und den Arbeitsverträgen zuteil wurde, bislang nur wenig diskutiert worden. Angesichts der hohen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Bedeutung von Corporate Real Estate (CRE), unter dem man, kurz gesagt, alle betrieblich genutzten Immobilien versteht, ist diese Ignoranz bemerkenswert.

- CRE umfasst aktuell 10 % der deutschen Siedlungsfläche.
- Der Wert des CRE Vermögens deutscher Betriebe beträgt 3,5 Billionen Euro, von denen sich 2 Billionen Euro im Eigentum der Unternehmen befinden.
- Der Entwicklung, Planung, Errichtung, dem Betrieb und der Verwertung von CRE dienen 3,3 Mio. Arbeitsplätze.
- Immobilienbezogene Kosten umfassen durchschnittlich, je nach Branche, 5 - 20 % der Gesamtkosten eines Unternehmens. Sie sind regelmäßig der zweitwichtigste Kostenblock. Ihre Bedeutung als Management Tool in Zeiten hohen Wettbewerbs um die besten Talente am Arbeitsmarkt und wachsender Agilität von Arbeitsabläufen wächst.

Immobilien sind sehr starre Betriebsmittel, die sich aufgrund ihrer Standortgebundenheit, Langfristigkeit und Kapitalintensität nur sehr zäh an veränderte Bedarfe anpassen lassen. Die

Maßnahmen zur Anpassung der CRE Bestände greifen substantiell in die Interessen vielfältiger Akteursgruppen ein:

- Für die Mitarbeiter verändern sich die Arbeitsorte.
- Veränderungen von Angebot und Nachfrage an den Immobilienmärkten verändern die Vermögenswerte auf Seiten der Investoren.
- Großflächige Nutzungsanpassungen verändern die Basis der Stadt- und Regionalentwicklung vor Ort.
- die notwendigen Investitionsmaßnahmen verändern die Beschäftigungssituation der Bau- und Immobilienwirtschaft.
- Die Bautätigkeit beeinflusst den Umweltschutz.

Angesichts der hohen, wirtschaftlich, gesellschaftlich und ökologisch breit gestreuten Relevanz ist es erforderlich, die notwendigen Veränderungen der Bereitstellung immobilierender Ressourcen rechtzeitig in ihren Wirkungsmechanismen zu erkennen und durch die Unternehmen im Rahmen einer strategisch geplanten immobilienwirtschaftlichen Transformation zu antizipieren. Hierzu leistet die vorliegende empirische Studie einen Beitrag.

Bedeutung von CREM für den Unternehmenserfolg in der allgemeinen Wahrnehmung unterschätzt

Im Alltag der Entscheidungsträger wird die Bedeutung von Immobilien für den Unternehmenserfolg vor allem wegen der Vielschichtigkeit der einzelnen Wirkungsmechanismen regelmäßig unterschätzt. Ausgewählte Ergebnisse der hier vorliegenden Studie verdeutlichen demgegenüber ein anderes Bild:

Empirische Bedeutung von CRE als Betriebsmittel für den Erfolg der Geschäftseinheiten (Operating Performance)

- In 80 % der Unternehmen kann das CREM durch die situative Bereitstellung von Arbeitsplätzen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitsproduktivität erlangen.
- In 75 % der Unternehmen kann durch die Immobilien die Attraktivität für bestehende und zukünftige Mitarbeiter maßgeblich beeinflusst werden.
- In 68 % der Unternehmen kann durch die Immobilien die Identität des Unternehmens maßgeblich gestärkt werden.

- In 68 % der Unternehmen kann durch eine entsprechende Immobilienstrategie die Flexibilität der Unternehmensentwicklung maßgeblich erhöht werden.

Empirische Bedeutung von CREM für den Erfolg aus der Erbringung immobilienwirtschaftlicher Leistungen (Real Estate Performance)

- In 61 % der Unternehmen kann der Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflusst werden, wenn die immobilienbezogenen Kosten minimiert werden.
- In 41 % der Unternehmen kann der Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflusst werden, wenn die Wertentwicklung der Immobilienbestände optimiert wird.

Empirische Bedeutung von CREM für den Erfolg aus der Unternehmensfinanzierung (Financial Performance)

- In 29 % der Unternehmen kann der Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflusst werden, wenn die Liquidität des Unternehmens durch die Immobilienfinanzierung sichergestellt wird.
- In 17 % der Unternehmen kann der Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflusst werden, wenn die Kapitalstruktur des Unternehmens, insbesondere im Zusammenhang mit M & A Transaktionen, durch die Immobilienfinanzierung optimiert wird.

Die empirischen Ergebnisse bestätigen die über verschiedene Fachdisziplinen und Organisationseinheiten sehr breit gestreuten Wirkungen von CREM auf den Unternehmenserfolg. Die Erfolgswirkungen fallen auf sehr unterschiedlichen Ebenen der Organisation vom einzelnen Arbeitsplatz bis hinauf zur Konzernzentrale an. Die Komplexität der Wirkungseffekte erschwert es im Management, die Bedeutung des CREM für den Unternehmenserfolg zu bewerten.

Das Risiko ist hoch, in immobilienwirtschaftlichen Entscheidungen, die zumeist in der Verantwortung des Top-Managements sind, wichtige Erfolgswirkungen zu übersehen oder nicht sachgemäß zu bewerten. Beispielsweise ist bemerkenswert, dass der Financial Performance des CREM nur von weniger als einem Drittel der Befragten eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg attestiert wird. Die Literaturanalyse zeigt hingegen, dass insbesondere in hochrangigen wissenschaftlichen Finance Journals zahlreiche Beiträge erschienen sind, die die hohe Bedeutung von CREM für die Unternehmensfinanzierung - auch empirisch - aufzeigen. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Finanzierungsfähigkeit von Strukturwandelinvestitionen, der Sicherung der Unternehmensliquidität und Minimierung der Kapitalkosten in Zeiten verschärften internationalen

Wettbewerbs mit Hilfe von CRE in der digitalen Transformation der Unternehmen höhere Bedeutung zukommen werden, als derzeit von den Entscheidungsträgern vermutet.

Einfluss des Strukturwandels auf den veränderten Immobilienbedarf

Der Einfluss des Strukturwandels wird von den Entscheidungsträgern im CREM grundsätzlich als hoch bewertet. Viele der hier ausschnittsweise wiedergegebenen Strukturwandeltreiber (siehe Kapitel 4) entfalten im Zusammenspiel superadditive Wirkungen, was die Transformationsprozesse besonders disruptiv ausfallen lässt. Aus CREM Sicht sind folgende Treiber besonders relevant:

- In 66 % der Unternehmen die Digitalisierung der Geschäftsmodelle hin zur Bündelung von Produkten und Dienstleistungen.
- In 64 % das steigende Gesundheits- und Umweltbewusstsein.
- In 61 % der Unternehmen die kundenorientierte Individualisierung der Produkte.
- In 59 % der Unternehmen die Veränderungen der Prozesse durch IuK Technologie.
- In 53 % der Unternehmen die steigende Marktdynamik und kürzere Produktlebenszyklen.
- In 51 % der Unternehmen die Veränderung hin zu agileren und weniger hierarchischen Organisationsstrukturen.

Die Ergebnisse verdeutlichen die großen Schwierigkeiten der Unternehmen bei der effektiven Anpassung an den Strukturwandel, ohne dass zuvor die entsprechenden immobilienwirtschaftlichen Voraussetzungen geschaffen werden.

Nur knapp ein Drittel der Befragten (31 %) gaben an, dass der Strukturwandel in den letzten 10 Jahren bereits stark gewesen sei. Entsprechend zurückhaltend sind die bislang umgesetzten immobilienwirtschaftlichen Reaktionsstrategien. Die Zukunftserwartung sieht allerdings ganz anders aus. Hier gehen knapp zwei Drittel der Befragten (58 %) von einem massiven Einfluss des Strukturwandels auf ihren Bereich aus. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die immobilienwirtschaftliche Transformation in zwei Drittel der Unternehmen noch gar nicht richtig begonnen hat, sich die CREM Verantwortlichen den zukünftigen Herausforderungen allerdings bereits heute sehr wohl bewusst sind.

Herausforderung und Risiken verpasster immobilienwirtschaftlicher Transformation

In der Folge des Strukturwandels wird der Flächenbedarf der Unternehmen in der Summe in den nächsten 10 Jahren um 1,7 % steigen. Dabei werden innerhalb der Portfolien erhebliche

Verschiebungen notwendig. Im Durchschnitt über die befragten Unternehmen wird die Hälfte der Flächenbestände in den nächsten 10 Jahren durch ein umfassendes Redevlopment oder durch Markttransaktionen an die drastisch veränderten Nutzungsbedingungen der neuen Arbeitswelten angepasst werden müssen. Damit stellen die Unternehmen ihre internen CREM Abteilungen und die deutsche Bau- und Immobilienwirtschaft vor die größte Herausforderung der letzten 70 Jahre. Allein die Bestandsentwicklung des vorhandenen CRE löst einen jährlichen Bedarf an Bauleistungen von 88 Mrd. Euro aus. Angesichts durchschnittlicher jährlicher Fertigstellungen im Gewerbebau von 20 Mrd. Euro ist zu bezweifeln, dass die Bauwirtschaft diese Nachfrage auch bedienen kann.

Neben dem Redevlopment des Bestands planen die Unternehmen ein Fünftel der von ihnen derzeit genutzten Flächen durch (Ab)Miet- oder (Ver)Kauftransaktionen an die veränderten Nutzungsbedürfnisse neuer Arbeitswelten anzupassen. Es ist davon auszugehen, dass auch die Vermieter ihre Flächen den neuen Nutzungskonzepten durch bauliche Maßnahmen anpassen müssen. Damit müssen auch in diesem Segment die Projektentwicklungstätigkeiten und damit die Immobilieninvestitionen deutlich ansteigen. Zudem verändern sich die Vertragslaufzeiten. Fast ein Drittel der CREM Bereiche geht davon aus, dass der Anteil kurzfristiger Mietverträge deutlich zunehmen wird. 41 % werden zukünftig die Flächenbereitstellung vermehrt über flexibilitätssteigernde Co-Location Konzepte vornehmen. Für die Immobilieninvestmentmärkte bedeuten diese mieterseitigen Veränderungen eine Zunahme der Investitionsrisiken.

Die erheblichen Nutzungsverschiebungen infolge der digitalen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaften werden alle Immobiliennutzungsarten betreffen. Bei Einzelhandels- und Logistikflächen ist dies im Zuge des wachsenden E-Commerce bereits deutlich spürbar. Die Büroflächen stehen angesichts zunehmender Co-Location Konzepte gerade an der Schwelle und die produktionsnahen Flächen werden im Zuge der Industrie 4.0 und weitere Innovationswellen massive Umnutzungen erfahren. Art und Umfang der Nutzungsverschiebungen im CRE sind Gegenstand einer parallel zu dieser Studie vom ZIA initiierten gemeinsamen Forschungsarbeit der Unternehmen CBRE, JJJ & Deloitte mit dem Titel „*Die Zukunft der Arbeit*“. Die Kernergebnisse dieses parallel entstandenen Papers besteht in der Analyse der Strukturwandeltreiber des CREM. Das dort entwickelte Raster dient der Prognose der zukünftig erwarteten Veränderungen in der quantitativen und qualitativen Flächennachfrage.

Nach Einschätzung der CREM Verantwortlichen wird im Ergebnis der Flächenbedarf in den Stadträndern der Metropolregionen innerhalb der nächsten 10 Jahre um durchschnittlich 5 % steigen. Gleichzeitig geht der Flächenbedarf in den ländlichen Regionen um 5 % zurück. Angesichts der

Trägheit von Flächenbedarfsänderungen sind diese Bedarfsverschiebungen als vergleichsweise stark zu bewerten.

Durch die Veränderung von 50 % der Flächen in den Immobilienportfolien der Unternehmen und der daraus resultierenden Bautätigkeit entstehen große ökologische Herausforderungen. Insbesondere muss sichergestellt werden, dass die Zukunftsfähigkeit der Nutzungskonzepte nicht durch weitere Bodenversiegelung sowie gesteigerten Energie- und Ressourcenverbrauch erkauft werden muss.

In einer 2016 durchgeführten Expertenbefragung gaben nur 12 % der Befragten an, dass die deutschen Unternehmen immobilienwirtschaftlich für den Strukturwandel gerüstet seien. Die aktuelle Studie bestätigt, dass dieses Defizit weiterhin besteht. Verpasst die deutsche Wirtschaft die immobilienwirtschaftliche Transformation, würden durch Veralterung der Nutzungskonzepte Immobilienwerte in Höhe von 315 Mrd. Euro vernichtet. Die Folgen aus erhöhten Abschreibungen für die Ergebnisse und die Finanzierungsfähigkeit der Unternehmen wären erheblich. Diese Belastung träfen die Unternehmen zum denkbar ungünstigsten Zeitpunkt, in dem der Wettbewerbsdruck infolge des Strukturwandels weltweit steigt, die Margen entsprechend sinken und Finanzierungspotenziale für Strukturwandelinvestitionen dringend benötigt werden.

Das größte Risiko einer verpassten immobilienwirtschaftlichen Transformation besteht allerdings für die deutschen Unternehmen selbst. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass sich ineffiziente, nicht zukunftsfähige Immobilienressourcen und Immobilienmarktstrukturen zunehmen negativ auf die Wettbewerbsposition der deutschen Wirtschaft im internationalen Vergleich auswirken. Insbesondere in den Schwellenländern aber auch in den weniger dicht besiedelten USA sind zukunftsfähige Gewerbeflächen oft deutlich schneller, kostengünstiger und unbürokratischer zu erlangen, als dies in Deutschland derzeit der Fall ist. Gerade im Zeitwettbewerb an innovativen Märkten drohen deutsche Unternehmen aus Mangel an immobilienwirtschaftlichen Möglichkeiten ins Hintertreffen zu geraten.

CREM Potenziale in der Transformation deutscher Unternehmen

Losgelöst von der Notwendigkeit, die Umsetzung von Strukturwandelinnovationen auch an einem Ort physisch überhaupt durchführen zu können, hängt auch die Effizienz des Transformationsprozesses von der Qualität immobilierender Ressourcen ab. Die Effizienz der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle, Strategien und Innovationsprozesse hängt den Befragungsergebnissen zufolge ganz wesentlich vom „menschlichen Faktor“ ab. Im Zusammenspiel der Bereiche HR und CREM sind innovative Arbeitsplatzstrukturen in der Lage, der digitalen Transformation das nötige

Momentum zu verleihen. Die Studienergebnisse zeigen, dass Immobilien auf dem Weg zu einem der wichtigsten Management Tools in der Transformation der Unternehmen zu werden.

Die Chancen des CREM in der Transformation der Unternehmen sehen...

- ... 83 % der Befragten in der nachhaltigen Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit durch attraktive Arbeitsplätze.
- ... 36 % der Befragten in der messbar effektiveren Gestaltung von Innovationsprozessen.
- ... 32 % der Befragten in der effektiveren Umsetzung strategischer Entscheidungen zur Transformation der Unternehmen.
- ... 27 % in der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen aus einem spezifischen Immobilienbestand.

Mit Ausnahmen der 83 % im Item der Mitarbeiterzufriedenheit sind die Zahlen absolut gesehen eher klein. Ruft man sich aber vor Augen, dass erst ein knappes Drittel der Befragten überhaupt Erfahrungen mit den Auswirkungen des Strukturwandels auf das CREM haben, zeigt sich ein ganz anderes Bild. Die Kreuztabellierung der Antworten zeigen eine nahe 1 liegende Korrelation der Strukturwandlerfahrung der CREM Verantwortlichen und den oben dargestellten strategischen Chancen. Insgesamt machen die Ergebnisse dieser Befragung deutlich, dass ein agiles CREM nicht nur im War-for-Talents positiv wirkt, sondern ganz offensichtlich die Strategien und die dazugehörigen Change Prozesse tradierter Unternehmen in der digitalen Transformation als Enabler erst effektiv umsetzbar macht. Die Studie bindet einen großen Strauß an Wirkungsmechanismen des CREM im Strukturwandel auf. Einige der wichtigsten sind:

- Kleinteilige, fragmentierte Standortstrukturen statt großer Fertigungsstätten ermöglichen höhere Kundennähe in der Produktion (Mass Customization).
- Ein wichtiges Element der Digitalisierung der Geschäftsmodelle ist die Leistungsbündelung. Gemischt nutzbare Immobilien schaffen die Voraussetzungen für ein agiles Miteinander von Produktentwicklung, Produktion, immaterieller Dienstleistung und Services. Mobilitätsdienstleistungen der Automobilindustrie sind beispielsweise ohne neue Organisationsstrukturen in der Fläche und die dazugehörigen Standorte kaum realisierbar.
- Angesichts wachsender Anteile des E-Commerce werden die verbleibenden physischen Kundenkontakte sowohl im B-2-C als auch B-2-B Geschäft zunehmend bedeutsamer. Hochwertige Flächen an attraktiven Standorten verschaffen Wettbewerbsvorteile.
- Immobilien entscheiden im sich zunehmend verschärfenden War for Talents die Wettbewerbsposition der Unternehmen nicht nur an den Absatz, sondern auch an den Faktormärkten.

- Immobilien bieten in den zunehmend digitaler werdenden Organisationen eine der letzten Möglichkeiten zur Vermittlung von Unternehmenswerten und Schaffung von Corporate Identity. Insbesondere Büros bieten den Mitarbeitern „Verortung“ und „Heimat“ in virtuellen Arbeitswelten. Das ermöglicht nicht zuletzt die Beibehaltung von Hierarchien im Management. Immobilien werden zukünftig zu einem der wichtigsten Management-Tools der Unternehmen.
- Durch den Wandel der Arbeitsplätze wird die Transformation des Unternehmens oft erst begreifbar. Innovative Arbeitsplatzstrukturen verschafft dem Wandel das nötige Momentum. Die Immobilien fungieren positiv als Artefakte im Change Management Prozess.
- Im Strukturwandel besteht für Unternehmen vermehrt die Notwendigkeit, sich von Standorten zurückzuziehen. Durch die strategische Antizipation der Standortverringerung bzw. -aufgabe durch das CREM besteht die Chance, Immobilienwerte zu erhalten und Imageverluste vor Ort zu vermeiden.
- Durch Asset Light Strategien im CREM, z.B. durch Einsatz von Sale-and-Rent Back Konstruktionen in der Immobilienbereitstellung, können Finanzierungspotenzial für Strukturwandelinvestments geschaffen und Kapitalkosten gesenkt in wettbewerbsintensiven Zeiten gesenkt werden.

CRE als integraler Bestandteil digitaler Ökosysteme

Die Ergebnisse der empirischen Unternehmensbefragung haben genauso wie die Auswertung der Literatur die große Bedeutung des CREM zur Vermeidung von Risiken und Nutzung von Chancen in der digitalen Transformation der Unternehmen deutlich gemacht. Es wäre zu erwarten, dass die Potenziale des CREM deshalb auch in den Unternehmen auch einen entsprechenden Stellenwert erhielten. Fragt man die CREM Verantwortlichen nach der Höhe des Beitrags ihres Bereichs zur digitalen Transformation der Unternehmen, weisen diese unisono mit Nachdruck darauf hin, dass ein effektiver Strukturwandel nur durch das Zusammenwirken der Bereiche HR, IuK und CREM zu erreichen ist. Versucht man den jeweiligen Anteil der drei Bereiche am Erfolg des Ökosystems zu beziffern, so zeigen die Befragungsergebnisse im Durchschnitt das folgende Bild:

- HR: 37 %
- IuK: 34 %
- CREM: 29 %

Die empirischen Ergebnisse haben recht eindrucksvoll verdeutlicht, dass – entgegen dieses knappen Drittels, welches als im Idealfall der Anteil des CREM an der Transformation sein sollte – das

CREM in der Breite der Unternehmen bislang nur eine sehr viel geringere Rolle im Strukturwandel gespielt hat.

Ansätze zur Verbesserung der regulatorischen Rahmenbedingungen im CREM

Die vorliegende Studie hat verdeutlicht, dass der Beitrag des CREM zur digitalen Transformation einzelner Unternehmen ebenso wie der Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzer bislang dramatisch unterschätzt wird. Entgegen der weit verbreiteten Meinung, die immobilienwirtschaftlichen Marktmechanismen würden die Zukunftsfähigkeit immobilierender Ressourcen schon von selbst sicherstellen, zeigen die Studienergebnisse, dass dem hohe Hürden in den Unternehmen sowie in den öffentlich rechtlichen Strukturen im Weg stehen. Das Management sowie die Mandatsträger in Politik und Verwaltungen sind aufgefordert, für eine zukunftsfähige immobiliare Infrastruktur der deutschen Unternehmen Sorge zu tragen, um die notwendige Dynamik der digitalen Transformation nicht durch unnötig trägen Umgang mit den immobilien Ressourcen auszubremsen. Die vorliegende Studie enthält eine Reihe an Vorschlägen für mögliche Maßnahmen.

Über diese Studie

Die vorliegende Studie entstand im Auftrag des Zentraler Immobilien Ausschuss ZIA e.V. Die Initiative innerhalb des ZIA geht zurück auf den Lenkungskreis Corporate Real Estate Management. Die Mitglieder des Lenkungskreises haben mit ihrer Expertise inhaltlich beigetragen und die Finanzierung sichergestellt. Mitglieder sind BASF, Bayer Real Estate, CBRE, Daimler Real Estate, Deloitte, JLL, Robert Bosch sowie Siemens Real Estate. Die Unternehmensbefragung im Rahmen der empirischen Studie erfolgte durch das Marktforschungsinstitut forsa im Oktober/November 2018.

1 Einleitung

1.1 Motivation der Problemstellung

Der Strukturwandel gewinnt in der deutschen Wirtschaft derzeit massiv an Bedeutung. Jüngste empirische Studien aus dem Sommer 2018 zeigen, dass für die Bau- und Immobilienwirtschaft gerade der größte Umbruch der letzten 70 Jahre beginnt.¹ Dieser Umbruch geht ganz maßgeblich von den gewerblichen Immobiliennutzern aus. Dort verändert sich die Nachfrage nach Immobilienflächen in Art und Umfang derzeit in einem Ausmaß, wie es die immobilienwirtschaftlichen Akteure in Deutschland bislang nicht für möglich gehalten haben. Das gilt für alle Nutzungsarten gleichermaßen. Beispielsweise stellt im Einzelhandel der rasant wachsende Anteil an E-Commerce die Flächennutzung durch den stationären Einzelhandel massiv in Frage. Im Gegenzug schießen moderne Logistikflächen von den Hauptverkehrsadern bis hinein in die Innenstädte wie Pilze aus dem Boden. Aktuell erobern neue Bürokonzepte, die non-territoriales Arbeiten ermöglichen, die Innenstädte. Alternative Arbeitsplatzkonzepte wie beispielsweise Serviced Offices, Business Center oder Co-Working Spaces treten anstelle des klassischen Schreibtischarbeitsplatzes. Der Co-Working Anbieter WeWork gehört mit einer geschätzten Marktkapitalisierung von über 20 Mrd. USD zu einem der weltweit erfolgreichsten Startups überhaupt und ist derzeit in Städten wie London oder New York einer der aktivsten Akteure am Immobilienmarkt. Schließlich wird sich zukünftig auch die klassische Produktionsstätte im Zuge der Digitalisierung maßgeblich verändern. Auch wenn es heute noch nicht sichtbar ist, wird insbesondere die digitale Neukonzeption der Abläufe (z.B. Industrie 4.0), die Dematerialisierung, die Dezentralisierung und die Reallokation von Fertigungsprozessen an die räumliche Organisation der industriellen Produktion so massiv veränderte Anforderungen stellen, dass die meisten Unternehmen in ihren bisherigen Produktionshallen nicht mehr weiter arbeiten können. Zukünftig werden im Strukturwandel neue Nutzungsarten wie Rechenzentren zu wichtigen Größen der Immobilienwirtschaft. Aktuell macht die Diskussion um den Aufbau des 5G Netzes in Deutschland die intensiven räumlichen Anforderungen deutlich, die mit der Installation der Serverinfrastruktur verbunden sind.

Es ist absehbar, dass die Summe dieser Veränderungen in der Immobiliennachfrage insbesondere die Flächennutzung der dicht besiedelten Regionen in den nächsten Jahren maßgeblich verändern wird. Diese immobilienwirtschaftliche Transformation hat zunehmend starke Wechselwirkungen mit den parallel ablaufenden infrastrukturellen Transformationsprozessen im Verkehrssektor, in der Energiewirtschaft, der Informations- und Kommunikationstechnologie und nicht

¹ Vgl. (Pfnür/Wagner 2018).

zuletzt der Wohnungswirtschaft.

Erstaunlich ist, dass die Transformation des Gewerbeimmobilienbestands und dessen Flächennutzung bislang so gut wie keine Beachtung in den Planungskonzepten von Politik, Verwaltung und Unternehmen und erst recht nicht in der öffentlichen Diskussion gefunden hat. Immobilien werden als eh da wahrgenommen. Die Handlungsspielräume für Veränderungsprozesse werden aufgrund der Langfristigkeit, konzeptionell bedingten Starrheit und sehr hohen Kapitalintensität als gering eingeschätzt. Zudem wird von den Entscheidungsträgern offensichtlich angenommen, dass Immobilienmärkte funktionsfähig seien und die notwendigen Transformationsprozesse in den Immobilienkonzepten schon vom Markt herbeigeführt würden. Betrachtet man allerdings die gegenwärtige empirische Situation an den deutschen Immobilienmärkten, ist davon aktuell sowohl in der Bau- und Immobilienwirtschaft als auch an den Immobilienkapitalmärkten kaum etwas zu sehen. Eine groß angelegte Studie zum Strukturwandel in der Immobilienwirtschaft zeigt, dass der oben beschriebene immobilienwirtschaftliche Handlungsdruck der Unternehmen derzeit exponentiell zunimmt. Lösungsangebote sind bislang allerdings kaum zu sehen.² So glaubt in der Studie der Großteil der Corporate Real Estate Verantwortlichen, dass die deutsche Wirtschaft immobilienwirtschaftlich im Strukturwandel schlecht aufgestellt sei. Es bedarf deshalb eines externen Impulses, zu dem diese Studie einen Beitrag leisten soll. Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt weniger in den Transformationsprozessen der Immobilienwirtschaft als vielmehr bei den deutschen Corporates, die den Strukturwandel maßgeblich verursachen.

Der Zweck der Studie ist es, die wahrgenommene Bedeutung von Corporate Real Estate sowie deren Management zur Bewältigung des Strukturwandels zu erhöhen. Bei den Entscheidungsträgern der Corporates, der Immobilienwirtschaft, der öffentlichen Verwaltungen sowie den Mandatsträgern in der Politik ist das Bewusstsein zu schaffen bzw. zu stärken, dass immobiliare Ressourcen im gemeinsamen Zusammenspiel mit funktionierenden IT und HR Infrastrukturen kritische Erfolgsfaktoren sind für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen und der Volkswirtschaft als Ganzes. Insbesondere ist zu zeigen, dass eine effektive Anpassung deutscher Unternehmen an den Strukturwandel nur durch einen maßgeblichen Beitrag primär aus dem Immobilienmanagement der Unternehmen und sekundär aus der deutschen Immobilienwirtschaft gelingen kann.

Um diesen Zweck zu erreichen, verfolgt die Studie folgende Ziele:

1. Erstellung eines Frameworks, in dem die Bedeutung immobilierender Ressourcen für den

² Vgl. Pfnür/Wagner (2018).

Unternehmenserfolg veranschaulicht wird

2. Prognose der Auswirkungen des Strukturwandels auf veränderte Bedarfe an immobilien Ressourcen
3. Ableitung und Bewertung der Risiken aus einem immobilienwirtschaftlichen „Weiter so“ im CREM
4. Identifikation der immobilienwirtschaftlichen Potenziale zur Bewältigung des Strukturwandels der Corporates
5. Ableitung eines regulatorischen Forderungskatalogs zur Stärkung der immobilienwirtschaftlichen Reaktionsfähigkeit von Corporates, Wirtschaftsregionen und der deutschen Volkswirtschaft

1.2 Vorgehensweise der Studie

Über die Auswirkungen des Strukturwandels in deutschen Unternehmen auf das Immobilienmanagement besteht bislang sehr wenig konkretes Vorwissen. Zu diesem Thema gibt es auf Fachtagungen und in einschlägigen managementorientierten Fachzeitschriften zwar eine erste Diskussion. Die bisherigen Ergebnisse sind allerdings lediglich Impressionen und kasuistische Fragmente mit maximal Fallstudiencharakter. Insbesondere zu den Fragen nach der Rolle von betrieblichen Immobilien und deren Management im Strukturwandel und deren Erfolgsbeitrag zur Transformation der Unternehmen bestehen bislang nur erste Vermutungen.³ Eine im Rahmen dieser Studie durchgeführte flächendeckende empirische Erhebung beleuchtet deshalb erstmalig flächendeckend und prioritär die Wirkungszusammenhänge zwischen dem Strukturwandel und dem Corporate Real Estate Management genauer.

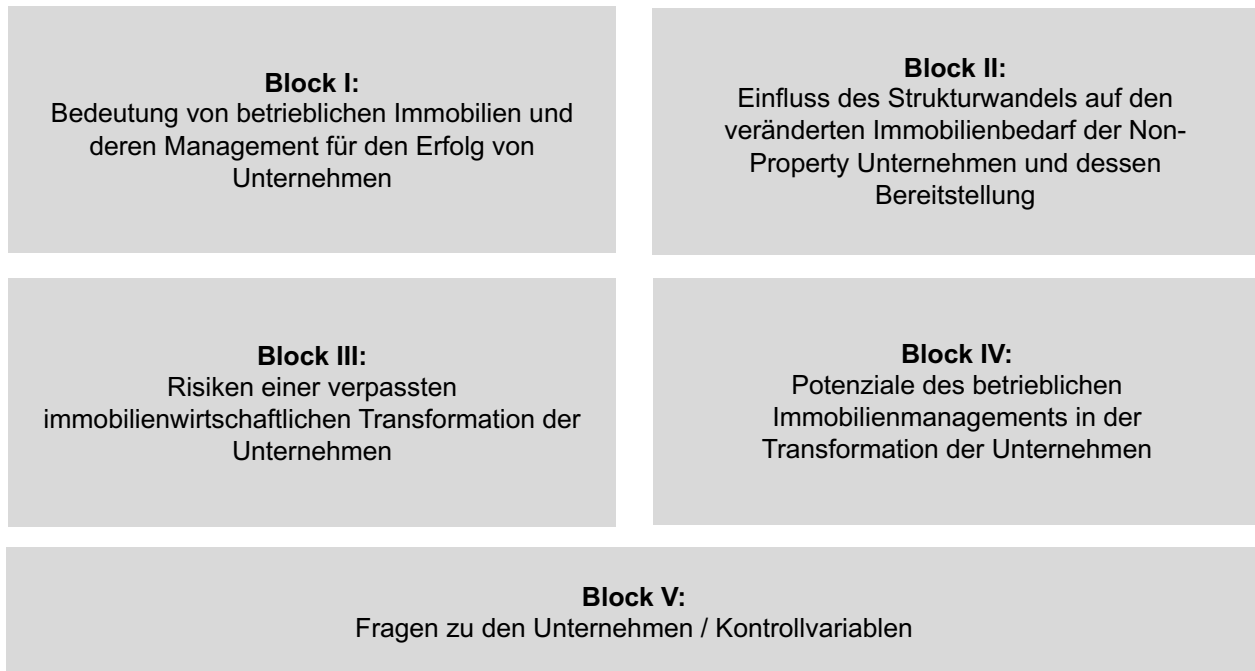
Die Studie ist so aufgebaut, dass zunächst auf Basis der Literatur ein Konzept für die Bedeutung des Corporate Real Estate Managements für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen insgesamt erarbeitet wird. Dieses Konzept wird in einem folgenden Schritt empirisch für den deutschen Markt überprüft wird.

³ Vgl. Just/Pfnür/Braun (2016); Pfnür/Segger (2017); Pfnür/Wagner (2018).

Inhaltliches Konzept der Studie evaluiert Chancen und Risiken des Strukturwandels deutscher Unternehmen aus Sicht des betrieblichen Immobilienmanagements

Die empirische Erhebung ist in 5 Fragenblöcke untergliedert. Der **erste Block** dient der Klärung der Frage, welche Bedeutung betriebliche Immobilien für den Erfolg deutscher Unternehmen haben. Betrachtet man die Art und das Ausmaß des gegenwärtig in der deutschen Wirtschaft ablaufenden Strukturwandels in den Arbeitswelten, so wird schnell klar, dass sich dadurch nicht nur die Prozesse der Leistungserstellung und personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, sondern auch physische Organisation der Arbeit massiv verändern wird. Der **zweite Block** der Befragung dient zur Evaluation der Veränderung des Flächenbedarfs der Unternehmen im Strukturwandel. Die **Blöcke III & IV** beinhalten Fragen, deren Antworten auf die auf die Risiken und Potenziale der Transformation der betrieblichen Immobilienwirtschaft als Teil des Strukturwandels der Unternehmen schließen lassen. Der **Block V** beinhaltet zum Abschluss Fragen, die Auswertungen von Subgruppen nach bestimmten Kriterien zu Unternehmensclustern oder Befragten ermöglichen.

Abbildung 1: Inhaltliches Konzept der Befragung



Quelle: Eigene Darstellung.

Der im Anhang I dargestellte Ablauf der Befragung erfolgt einem strikten Ablaufplan, an dessen Beginn eine Auswertung des bestehenden Wissens sowie zahlreiche explorative Vorbefragungen

von erfahrenden Praktikern stehen. Im Rahmen der Feldphase wurden durch das Marktforschungsinstitut forsa nach vorheriger schriftlicher Ankündigung der Befragung und individueller Terminabsprache Interviews mit den jeweiligen Verantwortlichen in den größten deutschen Unternehmen für das betriebliche Immobilienmanagement geführt. Die Befragung wurde als Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI) durchgeführt. Nach Abschluss wurden die Rohdaten durch das Marktforschungsinstitut ForSa in strikt anonymisierter Form übergeben und mit quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung mittels der Programme SPSS und MS Excel ausgewertet.

Grundgesamtheit, Stichprobe und tatsächlich Befragte

Die Unternehmensbefragung ist grundsätzlich als Vollerhebung bei deutschen Großunternehmen konzipiert. Bei der Vollerhebung wurde aus allen Unternehmen, die die Kriterien der Grundgesamtheit erfüllen, jeweils ein Proband in die Stichprobe der zu Befragenden aufgenommen. Als Großunternehmen im Sinne der Grundgesamtheit gelten alle Unternehmen, die ihren Sitz in Deutschland und mehr als 10.000 Beschäftigte haben, unabhängig von ihren Geschäftsfeldern und ihrer Rechtsform. Die Grundgesamtheit wird um Konzernverflechtungen bereinigt, sodass jeder Konzern nur einmal vertreten ist. Die Grundidee dieser Abgrenzung nach Mitarbeiterzahlen ist es, die Unternehmen mit den meisten Arbeitsplätzen – und damit der stärksten Wirkung auf die Nachfrage an den Immobilienflächenmärkten – in der Befragung zu berücksichtigen. Insgesamt umfasst die Grundgesamtheit 195 Unternehmen.

Ansprechpartner innerhalb der Unternehmen waren grundsätzlich die Verantwortlichen für die Bereitstellung der immobilien Ressourcen, die häufig, aber nicht ausnahmslos, die Funktion Leiter Corporate Real Estate Management oder Geschäftsführer der Real Estate Tochtergesellschaft innehaben.

In empirischen Studien muss die ursprünglich definierte Brutto-Grundgesamtheit aufgrund von Fehlinformationen in den Daten oder Veränderungen der Unternehmensstrukturen im Zeitablauf auf eine Netto-Grundgesamtheit bereinigt werden. Dies ist auch hier nach Angaben von forsa wie folgt geschehen:

Systematische Ausfälle

- In 25 Fällen: keine Zeit bzw. kein Termin innerhalb der Feldzeit möglich (Messevorbereitung, Jahresabschluss, Umbaumaßnahmen, Krankheit, etc.), kein Ersatzansprechpartner verfügbar
- In 44 Fällen: genannter Ansprechpartner (AP) nicht erreicht, teilweise neuer AP genannt - aber auch dieser nicht erreicht bei 10 bis 20 Kontakten pro Nummer.

- In 8 Fällen: Abbruch, da inhaltlich nicht passen oder sonstige Gründe
- In 22 Fällen: kein Interesse an Teilnahme, inhaltlich nicht passen oder sonstige Gründe

Stichprobenneutrale Ausfälle

- In 17 Fällen: genannter AP ist nicht mehr im Unternehmen, es gibt (noch) keinen Ersatz (z. B. Abteilung aufgelöst/ausgliedert) oder neuer AP darf aus Datenschutzgründen nicht genannt werden
- In 11 Fällen: Telefonnummer in Sperrdatei des Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V. enthalten, deshalb Kontaktaufnahme durch forsa untersagt
- In 10 Fällen: Unternehmenspolitik/-entscheidung, nicht an Umfragen teilzunehmen

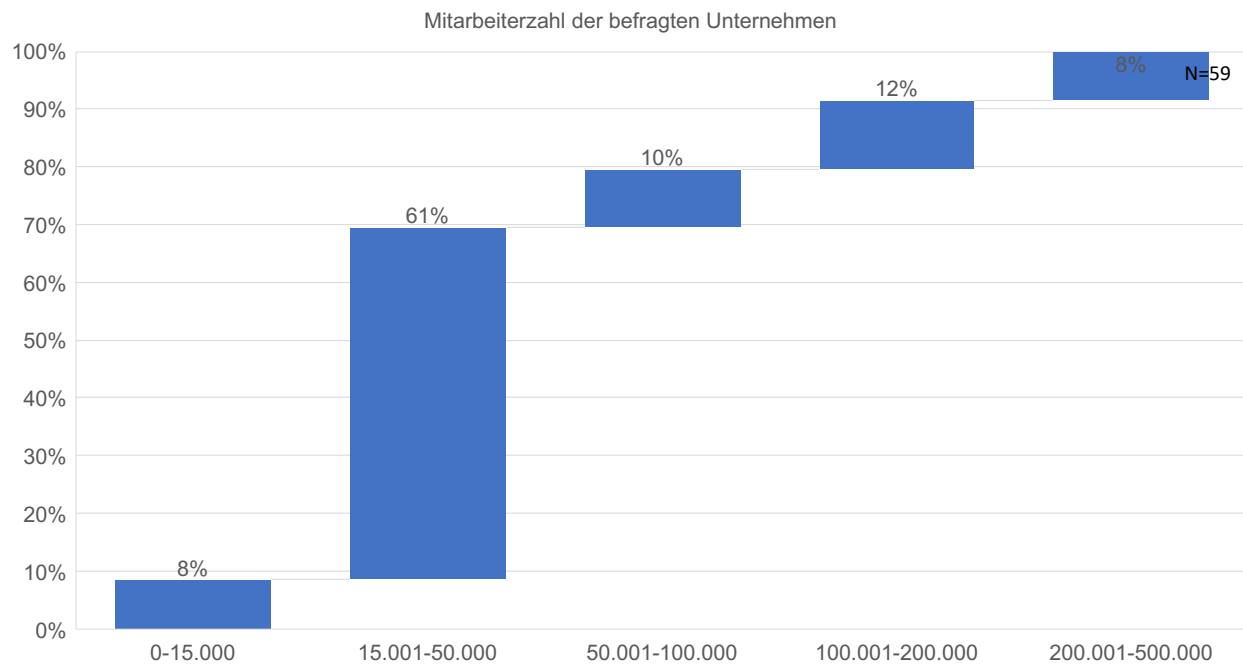
Die ursprünglich mit 195 Unternehmen angenommene Brutto-Grundgesamtheit wurde deshalb im Laufe des Bearbeitungsprozesses auf 59 Unternehmen reduziert, die an der Befragung teilnahmen. Die Brutto-Ausschöpfungsquote betrug somit 30,26 % und ist als gut zu bewerten. In der empirischen Sozialforschung ist es üblich, bei der Berechnung der Ausschöpfungsquote stichprobenneutrale Ausfälle von der Brutto-Stichprobe abzusetzen. Bei stichprobenneutralen Ausfällen handelt es sich um die 39 Fälle. Die Netto-Stichprobe betrug somit 156 Unternehmen und die Netto-Ausschöpfungsquote 37,82 %.

Ergebnisse im Befragungssample im Wesentlichen als repräsentativ für Grundgesamtheit anzusehen

Das so ermittelte Befragungssample wurde vor der weiteren Auswertung mit Hilfe der einschlägigen statistischen Verfahren auf Repräsentativität für die Grundgesamtheit der Großunternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten überprüft. Die Ergebnisse sind, insbesondere in Bezug auf die Aussagekraft hier besonders wichtigen Kriterien Branchenverteilung, Unternehmensgröße und Immobilienportfoliozusammensetzung, als gut zu bezeichnen. Auch die weiteren Ergebnissen decken sich im Wesentlichen mit den empirisch gesammelten Eindrücken, sodass grundsätzlich von einer Repräsentativität der Studienergebnisse für die Grundgesamtheit auszugehen ist. Allerdings bestätigen die Ergebnisse dieser Studie einmal mehr die Erfahrungen aus circa einem Duzend zuvor durchgeführter empirischer Studien, nach denen die im Immobilienmanagement überdurchschnittlich professionell agierenden Unternehmen überdurchschnittlich stark im Sample vertreten sind. Mangels verfügbarer Daten im Sample sowie der Grundgesamtheit, lassen sich hier allerdings keine exakten, diese Vermutung bestätigenden Aussagen treffen. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist allerdings angeraten, einen leichten Professionalität Bias in den Ergebnissen zu berücksichtigen.

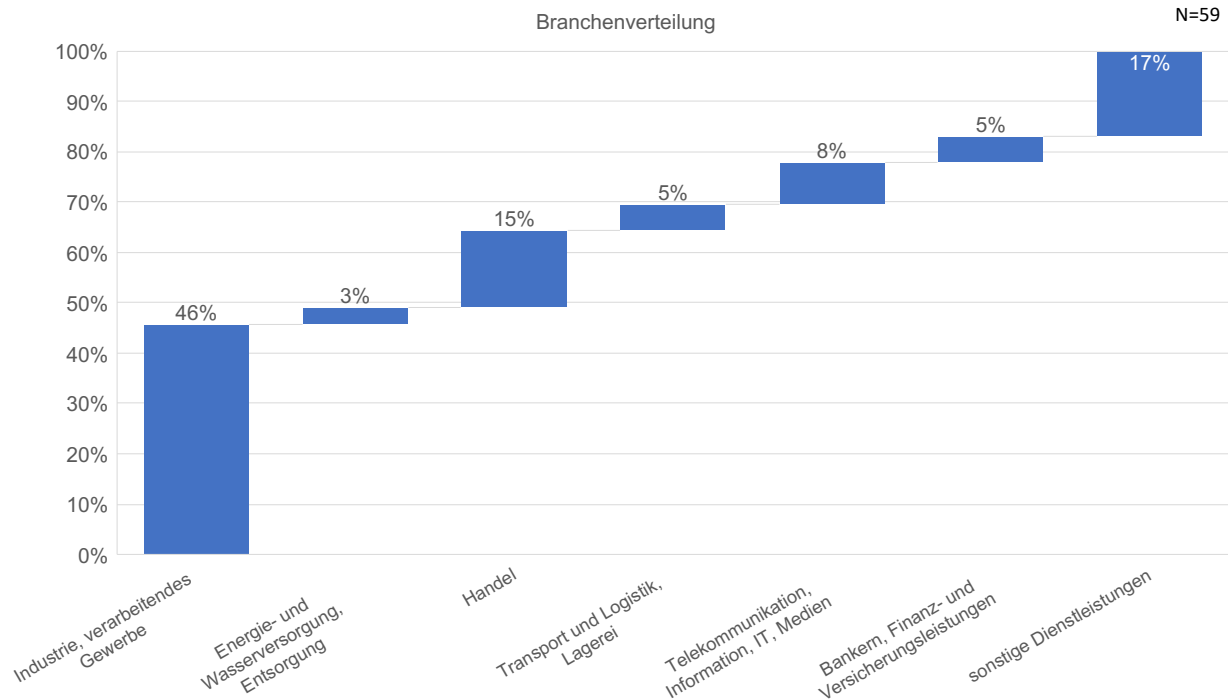
Das Sample der befragten Unternehmen umfasst insgesamt rund 1,92 Mio. Beschäftigte. Die einzelnen Unternehmen verteilen sich nach Größe wie in der Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen



Auch die Branchenstruktur der Unternehmen ist breit gefächert. Aufgrund der den Befragten zugesagten Anonymität der Ergebnisse, sind hier nur recht grobe Einordnungen möglich (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Branchenstruktur der befragten Unternehmen



Grundsätzlich erscheint auch hier die Verteilung der Unternehmen im Sample die Verteilung der Grundgesamtheit der 186 Unternehmen recht gut zu repräsentieren. Es besteht ein leichter Überhang bei den Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, wohingegen Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung leicht unterrepräsentiert ist. Grundsätzlich sind die Immobilienportfolien von Unternehmen dieser beiden Branchen vergleichsweise ähnlich, sodass dieser Bias kaum ins Gewicht fallen dürfte.

2 Corporate Real Estate und dessen Management

Das Corporate Real Estate Management, das nachfolgend als CREM abgekürzt wird, ist ein vergleichsweise wenig junger und in Deutschland recht wenig öffentlich diskutierter Teil der Unternehmensführung. Deshalb werden in diesem Kapitel die wichtigsten Grundlagen auch für bislang weniger mit diesem Thema befasste Leser zusammengefasst.

2.1 Begriffliche Abgrenzungen

Jede Definition ist nur so präzise, wie der zugrundeliegende Definitionszweck und dessen Hintergrund. Dies gilt insbesondere auch für alle nicht einfachen Definitionen rund um den umgangssprachlich vermeintlich eindeutigen Begriff der Immobilie. Anders als bei Wohnimmobilien gibt es bei Immobilien, die einer betrieblichen Nutzung unterliegen, eine Flut an Begriffen wie insbesondere Gewerbeimmobilien, betriebliche Immobilien, Unternehmensimmobilien oder Wirtschaftsimmobilien. Wenn von diesen Begriffen die Rede ist, war der jeweilige Spiritus Rector der Begriffe zumeist unterschiedlich. So wurde der Begriff der **Gewerbeimmobilien** (Englisch: Commercial Real Estate) vor allem aus der Sicht des Investors oder des Produzenten von Planungs-, Bau- und Betriebsleistungen im Zusammenhang mit der Immobilie geprägt. Dieser Begriff hat sich weltweit an den Kapitalmärkten weitgehend als Bezeichnung für das entsprechende Investmentsegment durchgesetzt. Die amtlichen Statistiken in Deutschland kannten bislang nur die Unterscheidung in Wohn- und Nicht-Wohnimmobilien. Die wenige sachdienliche Definition der Nicht-Wohnimmobilien hat der ZIA durch die Einführung des Begriffs der **Wirtschaftsimmobilien** ebenfalls aus der Sicht von Investoren und Produzenten präzisiert.⁴ Die Wirtschaftsimmobilien umfassen alle vordringlich aus Investimentsicht tradierten Nutzungsarten. Auch wenn der Begriff primär aus der Nutzung kommend abgegrenzt wird, spielen die Belange der Betriebsmittelfunktion der Immobilie im Begriffswerk kaum eine Rolle.

Unternehmensimmobilien sind eine Teilmenge der Gewerbeimmobilien, die nach den Vorstellungen des Spiritus Rectors dieses Begriffes, der Initiative Unternehmensimmobilien, vor allem produktionsnahe und gemischt genutzte Immobilien umfassen.⁵ Auch dieser Begriff stellt die Investorensicht auf die Immobilie in den Vordergrund. Mit der Kreierung dieses vergleichsweise jungen Begriffes ist das Ziel verbunden, eine weitere, spezielle Asset Klasse am Immobilienkapitalmarkt zu etablieren.

⁴ Vgl. Ache et al (2016),

⁵ Vgl. zu einer präzisen Begriffsabgrenzung: <https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensimmobilie> Abruf v. 07.12.18.

In dieser Studie steht primär, wenn auch bei weitem nicht ausschließlich, die betriebliche Nutzung der betrachteten Immobilien aus Sicht des Nutzers im Vordergrund der Betrachtung. Dazu gehört natürlich auch deren Finanzierung, Planung, Errichtung, Betrieb und Verwertung. Anders als bei Investoren oder Produzenten, folgen in Nicht-Immobilienunternehmen (Non-Property-Companies) allerdings diese Entscheidungen ganz wesentlich aus der Nutzung.

Hier verwendeter Begriff: Corporate Real Estate (nachfolgend als CRE abgekürzt)

Als **betriebliche Immobilien** werden alle Immobilien bezeichnet, die als Betriebsmittel im Sinne eines Produktionsfaktors in Leistungserstellungsprozessen eingesetzt oder zumindest zu diesem Zweck von den Nutzern ursprünglich beschafft wurden, auch wenn Sie gegebenenfalls leer stehen. Der Begriff Betrieb weist darauf hin, dass auch Immobilien von Wirtschaftseinheiten umfasst sind, die Leistungen erstellen, ohne dabei Gewinnerzielungsabsichten zu verfolgen. Somit gehören zu betrieblichen Immobilien, anders als es die Begriffe Gewerbe- oder Unternehmensimmobilien präjudizieren, insbesondere auch die betrieblich genutzten Objekte der öffentlichen Hand und gemeinnütziger Organisationen. Weltweit und insbesondere auch in Deutschland wird von der Mehrheit der Akteure anstelle des Begriffs betriebliche Immobilien die englischsprachigen Synonyme **Corporate beziehungsweise Public Real Estate**, kurz **CRE/PRE** verwendet. Vereinfachend wird im Folgenden nur noch von Corporate bzw. CRE gesprochen, auch wenn ebenfalls der Public bzw. PRE Flächenbestand gemeint ist.

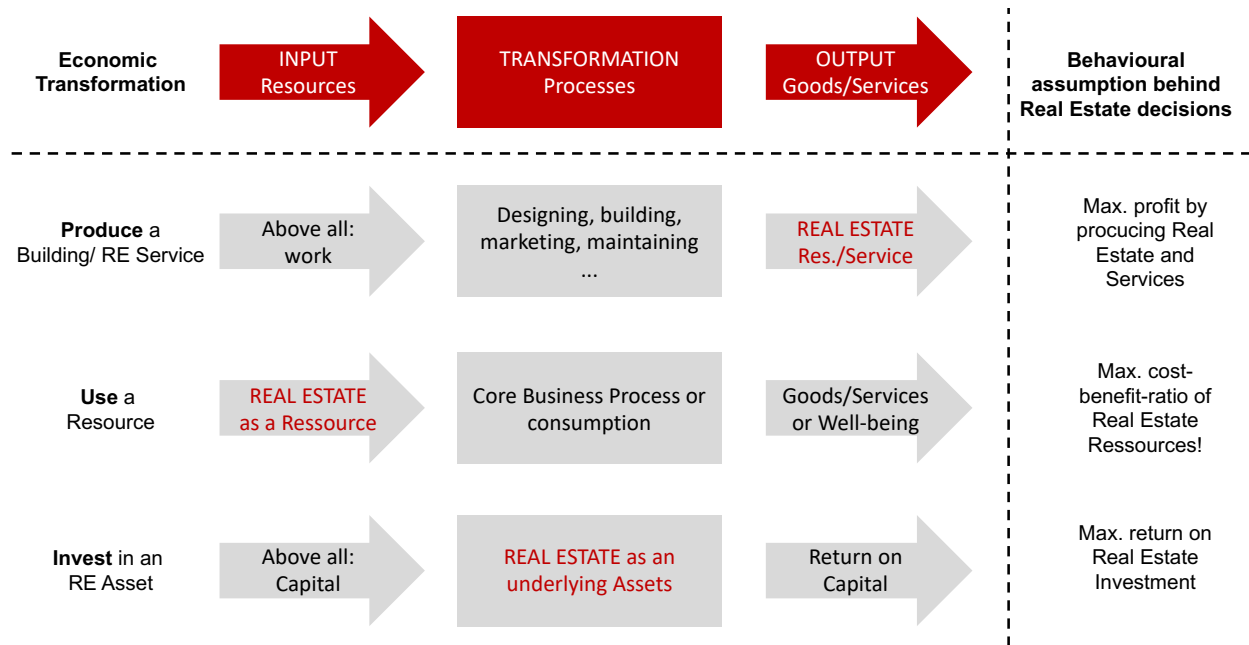
2.2 Konzept des Corporate Real Estate Managements (CREM)

CREM als Teil des Darmstädter Konzepts des modernen Immobilienmanagements

Immobilien können in Wirtschaftsprozessen unterschiedliche Zwecke zukommen, über die nach Art und Umfang Klarheit erforderlich ist, bevor man auf ihre Bedeutung für wirtschaftliche Erfolge schließen kann.⁶ Sie können sowohl Ergebnis eines Leistungserstellungsprozesses sein, als auch als Betriebsmittel in einem Leistungserstellungsprozess eingesetzt werden oder als real existierende Vermögensposition die Grundlage eines Kapitalanlageprozesses sein. (siehe Abbildung 4).

⁶ Vgl. Kämpf-Dern/Pfnür/Roulac (2015).

Abbildung 4: Drei unterschiedliche Zwecke von Immobilien in ökonomischen Transformationsprozessen



Quelle: Kämpf-Dern/Pfnür/Roulac (2015).

Entsprechend der jeweiligen Bedeutung der Immobilie im Wirtschaftsprozess verhalten sich rational agierende Wirtschaftssubjekte bei CRE Entscheidungen jeweils entsprechend der ganz rechts in der Abbildung dargestellten unterschiedlichen Annahmen. Zielkonflikte sind so unvermeidbar.

In leistungswirtschaftlicher Hinsicht ist die Immobilie Output eines Produktions- oder Dienstleistungsprozesses der Bau- und Immobilienwirtschaft. Aus CRE Sicht werden diese Leistungen teils selber erbracht, vor allem aber am Markt eingekauft. Die ökonomische Bedeutung des Prozesses der Bereitstellung immobilierender Ressourcen für Corporates ist signifikant hoch, wenngleich in Abhängigkeit vom Entwicklungsstand der Branche durchaus unterschiedlich.⁷ Beispielsweise sind im Falle der deutschen Telekom circa 20.000 Mitarbeiter in der Bereitstellung der Immobilien für circa 200.000 Mitarbeiter beschäftigt. Die Zielgröße „Profit“ definiert sich dabei aus Sicht des CRE und der externen Lieferanten unterschiedlich. Während die Lieferanten Gewinngrößen wie etwa den Deckungsbeitrag aus den Produkten maximieren, erzielt ein rational handelndes innerbetriebliches Bau- und Betriebsmanagement seinen Profit aus der Minimierung der Bereitstellungskosten für das eigene Unternehmen. In Abhängigkeit vom gewählten Steuerungskonzept existieren in der

⁷ Vgl. Roulac (1997).

Unternehmenspraxis jedoch auch Profit Center Konzepte im internen leistungswirtschaftlichen CREM, die die Entscheidungsträger auf Gewinngrößen incentivieren.⁸

Die Immobilie als Ressource im Leistungserstellungsprozess einzusetzen ist wohl ihre originäre Bedeutung im CREM.⁹ Die Zielgröße ist die Maximierung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses. Der Sachverhalt ist zunächst offensichtlich, bei näherer Betrachtung allerdings sehr komplex und wird deshalb weiter unten in dieser Studie ausführlich erläutert.

Die hohe Kapitalintensität von Immobilien impliziert, dass Immobilien gerade auch für Corporates eine hohe finanzielle Bedeutung haben. Dies betrifft in besonderem Maße das Immobilieneigentum der Unternehmen. Beispielsweise zeigen Analysen der Schweizer Großbank UBS, dass die Buchwerte der im Eigentum befindlichen Immobilien von Unternehmen in Deutschland 20 % der Marktkapitalisierung von DAX Unternehmen umfassen.¹⁰ Die Gruppen der Corporates und die öffentliche Hand (Public) sind in Deutschland die größten Immobilieninvestoren. Schwankungen in der Wertentwicklung der Objekte beeinflussen in solchen Situationen Gewinn-, Risiko- sowie Liquiditätskennzahlen der Corporates. Gleiches gilt für die Steuerlast der Unternehmen.

Bedingt durch ihr Wesen erfüllt jede Immobilie alle drei ökonomischen Funktionen als Wirtschaftsgut gleichzeitig. Effizienzkriterien an immobilienwirtschaftliche Entscheidungen müssen deshalb grundsätzlich aus allen drei Perspektiven angelegt werden. Entsprechend reduziert sich der Freiheitsgrad der Entscheidungen. Jede die Immobilie betreffende Entscheidung kann nur einmal getroffen werden, sodass zuvor die Bedeutung der Immobilie in ihren drei unterschiedlichen Funktionen zu klären ist. Daraus ergeben sich naturgemäß Zielkonflikte, deren Lösung die wichtigste Aufgabe des Real Estate Managements ist.¹¹ Das Grundmodell des CREMs stellt deshalb den Interessenausgleich der jeweiligen Stakeholder in den Mittelpunkt.¹² Das besondere im CREM gegenüber dem immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystem ist, dass alle drei Bedeutungen der Immobilie beim Corporate quasi unter einem Dach gesteuert werden müssen. Oft fallen die Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisationsstrukturen eines Unternehmens zwar auseinander, am Ende bedarf es allerdings einer Koordination der drei Bereiche durch das CREM.

⁸ Vgl. Pfnür (2000).

⁹ Vgl. Zeckhauser/Silverman (1983).

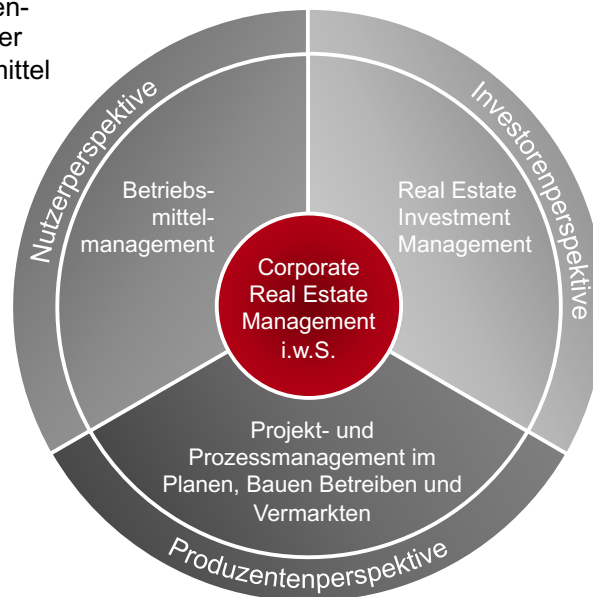
¹⁰ Dieses Verhältnis hängt natürlich von den Marktzyklen der Kapital- und Immobilienmärkte ab. Hier wurde bewusst das Jahr 2005 gewählt, da hier vor der Finanz- und Wirtschaftskrise an beiden Märkten vergleichsweise durchschnittliche Verhältnisse herrschten (UBS 2005).

¹¹ Vgl. Pfnür (2011).

¹² Vgl. Pfnür (2014).

Abbildung 5: Grundmodell des CREM

Maximierung des Nutzen-Kosten-Verhältnisses der Immobilie als Betriebsmittel



Maximierung des Werts des in Immobilien gebundenen Kapitals

Immobilien als Gegenstand der Leistungserbringung

Quelle: In Anlehnung an Pfnür (2010).

Von einigen Akteure wird zwischen CREM im weiteren Sinne (i. w. S.), wie oben erläutert, und CREM im engeren Sinne (i. e. S.) unterschieden. CREM im engeren Sinne umfasst ausschließlich die Funktion der Immobilie als Betriebsmittel mit dem Ziel der Maximierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses für den Nutzer (Nutzerperspektive).

Betriebliches Immobilienmanagement und Corporate/Public Real Estate Management

Unter den Begriffen betriebliches Immobilienmanagement und Corporate/Public Real Estate Management (CREM/PREM) wird das Management aller ursprünglich als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess angeschafften Immobilien verstanden. Das CREM/PREM dient der Institutionalisierung aller immobilienwirtschaftlichen Aufgaben einer Organisation. Im Zentrum des CREM/PREM steht der nach den Zielen und Strategien der Organisation ausgerichtete Interessenausgleich zwischen den drei Funktionen von Immobilien als Wirtschaftsgut.

2.3 Synopse zur gesellschaftlichen und ökonomischen Bedeutung von Corporate Real Estate

CRE ist als Lebensraum von maßgeblicher gesellschaftlicher Bedeutung

CRE ist nicht nur Betriebsmittel, sondern zugleich auch Lebensraum und als solchem von enormer physischer Präsenz in Wirtschaft und Gesellschaft.¹³ Von den sieben Grunddaseinsfunktionen führt unsere Gesellschaft mit Ausnahme des Wohnens, des am Verkehr teilnehmen und des in Gemeinschaft Leben, alle Übrigen in Form von Arbeiten, sich erholen, sich bilden sowie Ver- und Entsorgen in betrieblichen Immobilien aus. Im September 2018 waren nach Angaben des Statistischen Bundesamts 45 Millionen der rund 83 Millionen Deutschen erwerbstätig.

Erwerbstätige verbringen 23 % ihrer Wachzeit pro Jahr in CRE, nicht Erwerbstätige 7,5 %

Nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung betrug die Jahresarbeitszeit der Erwerbstätigen im Jahr 2017 im Durchschnitt 1.356,3 Stunden.¹⁴ Damit waren die Erwerbstätigen 16 % der zur Verfügung stehenden Zeit des Jahres am Arbeitsplatz. Wo gearbeitet wird, ist im Arbeitsleben zunehmend dem Arbeitnehmer selbst überlassen. Man unterscheidet

- erste Arbeitsorte, unter denen das Arbeiten zuhause verstanden wird,
- zweite Arbeitsorte, unter denen das Arbeiten an Standorten des Unternehmens verstanden wird und
- dritte Arbeitsorte, unter denen das Arbeiten im öffentlichen Raum wie beispielsweise Verkehrsmitteln, Flughäfen, Bahnhöfen, Cafés oder flexiblem Office Space von unabhängigen Büroflächenbetreibern wie Co-Working Centern oder Serviced Offices verstanden wird.

Hinzu kommt die kaum quantifizierbare, aber dennoch im Durchschnitt maßgebliche Zeit, die alle Bürger in immobilien Verkehr-, Erholungs-, Bildungs- und Ver- sowie Versorgungseinrichtungen verbringen. Schätzt man den zeitlichen Umfang hier vorsichtig, so ist davon auszugehen, dass Erwerbstätige circa 20 % Ihrer Zeit pro Jahr in CRE verweilen. Setzt man die Zeit, die die

¹³ Die volkswirtschaftliche Bedeutung von CRE wurde in einer Studie im Auftrag von BASF SE, CoreNet Global Inc. Central Europe Chapter, Eurocres Consulting GmbH, Siemens AG Siemens Real Estate sowie dem Zentraler Immobilienausschuss ZIA e. V. im Jahr 2013 herausgearbeitet (Pfnür 2013). Zu weiterführenden Details siehe diese Studie und die dort zitierte Literatur.

¹⁴ Vgl. <https://www.deutschlandinzahlen.de/tab/deutschland/arbeitsmarkt/arbeitszeit/jahresarbeitszeit>, Aufruf am 16.11.18.

Erwerbstätigen in CRE verbringen, in Relation zur Wachzeit, wird der prozentuale Anteil, den Erwerbstätige in CRE verbringen, auf 23 % erhöht. Vorsichtig geschätzt verbringen auch Nicht-Erwerbstätige noch circa 7,5 % Ihrer Wachzeit im Jahr in CRE, in der sie zentrale Funktionen ihres Daseins verrichten. Nicht zuletzt aufgrund dieser Allgegenwärtigkeit ist in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft der Eindruck weit verbreitet, CRE sei „eh da“ und diese Bestände bedürften weder eines übergeordneten Managements noch einer politischen Steuerung.

Auch „Wohnen“ war lange Zeit ein gesellschaftlich kaum diskutiertes Anliegen

Dass dieser Eindruck trügerisch sein kann, verdeutlicht die zeitlich bereits weiter fortgeschrittene Entwicklung beim Wohnen. Auch dieser Nutzungsart wurde jahrzehntelang vergleichbar wenig öffentliche Aufmerksamkeit zuteil, bis vor circa zehn Jahren die Probleme der Bezahlbarkeit, der Verteilungsgerechtigkeit und des Klimaschutzes zu wichtigen gesellschaftlichen Anliegen wurden. Hier hat ein ganzes Bündel an Megatrends bestehend aus dem sozio-demografischen Wandel, der Urbanisierung sowie der Globalisierung mit ihren Auswirkungen auf Kapitalströme und Migration zu einer rasanten Mietpreis- und Wertentwicklung an den meisten Immobilienmärkten geführt, die die aus dem Gleichgewicht geratenen Wohnimmobilienmärkte zu einem der wichtigsten Themen der aktuellen öffentlichen Diskussion gemacht haben. Gesellschaftspolitische Lösungen für diese und vergleichbar große andere immobilienwirtschaftliche Probleme sind deshalb so schwierig, weil

1. einmal getroffene Entscheidungen der Flächennutzungen langfristige Bindungsdauern aufweisen, nicht zuletzt aufgrund der großen Bedeutung vielschichtiger Stakeholder Interessen im dicht besiedelten Deutschland und
2. Immobilien eine sehr hohe Kapitalintensität aufweisen, die viele Problemlösungsansätze weder finanzierbar noch bezahlbar werden lassen.

Bei näherer Analyse der Fakten bestätigt sich der allgemeine Eindruck, dass nicht nur Wohnimmobilien sondern auch CRE von gewaltigen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Dimensionen sind:

Bodennutzung: Circa 10 % der Siedlungsfläche für CRE genutzt

Mit 47.971 km² ist circa ein Achtel der 357.138 km² Bodenfläche in Deutschland Siedlungs- und

Verkehrsfläche. Davon entfallen mit circa 48.000 km² circa 10 % auf Corporate/Public Real Estate und circa 25 % auf Wohnen.¹⁵

Volkswirtschaftliche Vermögenswerte: Circa 3,5 Billionen Euro CRE Vermögen

Der Wert der Immobilien in Deutschland inklusive Grundstücke beträgt nach Angaben des ZIA insgesamt 11,2 Billionen Euro.¹⁶ Der Wert des CRE beträgt rund 3,5 Billionen Euro.¹⁷ Damit entspricht der Wert knapp einem Drittel des gesamten Immobilienbestands. Auf Wohnimmobilien entfallen mit 7,5 Billionen Euro rund zwei Drittel des gesamten Immobilienvermögens.

Eigentumsquote: 70 %, CRE im Wert von 2,5 Billionen Euro im Eigentum der Unternehmen, Flächen im Gegenwert einer weiteren Billion gemietet

Immobilien sind für Unternehmen nicht nur Betriebsmittel, sondern gleichzeitig aus Sicht des Corporate Finance auch bedeutsamer Vermögensbestandteil. Der Buchwert des CRE beträgt bei DAX Unternehmen in Zeiten durchschnittlicher Marktphasen an Aktien- und Immobilienmärkten circa ein Fünftel ihres Marktwerts an der Börse.¹⁸ Empirische Studien zeigen, dass deutsche Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe und Eigentümerstruktur, durchschnittlich 70 % der von ihnen genutzten Immobilien im eigenen Vermögen halten.¹⁹ Das Immobilienvermögen im Eigentum der Corporates in Deutschland umfasst somit rund 2,5 Billionen Euro.

Eigentumsquoten der befragten Großunternehmen aktuell auf 50 % abgesunken

Im Rahmen der hier durchgeführten empirischen Studie sind die Entscheidungsträger nach den Eigentumsverhältnissen an den von ihrem Betrieb genutzten Immobilien gefragt worden (siehe Tabelle 1).

¹⁵ Vgl. zu den Daten. Statistisches Bundesamt (2013), zur Berechnung: Pfnür (2014).

¹⁶ Berechnung ist mit 3 % p.a. indexiert, basierend auf Voigtländer et al (2017), dort berechneter Wert für das Jahr 2015 10,2 Billionen Euro.

¹⁷ Berechnung ist mit 3 % indexiert, basierend auf Pfnür (2014), dort berechneter Wert für das Jahr 2013 3 Billionen Euro.

¹⁸ Vgl. UBS (2005).

¹⁹ Vgl. Pfnür/Weiland (2010), Just/Pfnür/Braun (2016).

Tabelle 1: Eigentumsverhältnisse nach Nutzungsarten

Nutzungsart	davon Eigentum in %	erwartete Veränderung in %
Büro	47,4%	-2,4%
Produktion	64,5%	-0,3%
Lager & Logistik	45,6%	-5,2%
Handel	42,7%	-2,5%
Gewichteter Durchschnitt	52,1%	-2,1%

Die befragten Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern gaben an, circa 52 % ihrer Flächen im Eigentum zu halten. Im Vergleich zu vorausgehenden Erhebungen ist damit der Eigentumsanteil der Großunternehmen in den letzten Jahrzehnten von circa 60 % im Jahr 2010 bis heute deutlich gesunken.²⁰ Das ist soweit ebenso wenig überraschend, wie die Unterschiede des Eigentums nach Nutzungsarten. Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Flächenbestände der Unternehmen teils auch im Ausland liegen. Hier sind die Eigentumsquoten, auch der deutschen Unternehmen, regelmäßig deutlich niedriger. Korrespondierend dazu fallen die Eigentumsquoten ausländischer Unternehmen in Deutschland höher aus als in ihren Heimatländern. Betrachtet man die Situation aus der geografischen Perspektive, sollten in Deutschland circa zwei Drittel der Flächen von Großunternehmen im Eigentum der Unternehmen sein.

Interessant ist auch die erwartete Veränderung der Flächenbestände. Ein Rückgang der durchschnittlichen Eigentumsquote innerhalb der nächsten zehn Jahre um - 2 % ist als überraschend gering zu bewerten. Offensichtlich sehen die Unternehmen Immobilien zunehmend als strategisch bedeutsam an.

Eigentumsquoten im Mittelstand mit 75 % deutlich höher als bei Großunternehmen

Die Eigentumsquote im deutschen Mittelstand und bei öffentlichen Organisationen ist im Vergleich zu den Großunternehmen noch deutlich höher. Sie lag im Jahr 2007 bei über drei Viertel der insgesamt genutzten Immobilien.²¹ Marktbeobachtungen lassen die Vermutung zu, dass sich diese Zahl bis heute nicht verringert hat. In der von der TU Darmstadt gemeinsam mit EY durchgeführten Studie wurde gezeigt, dass die insgesamt sehr niedrige Management Attention des

²⁰ Vgl. Pfnür/Weiland (2010).

²¹ Vgl. Pfnür/Hartmann/Pärssinen (2008).

CREM im Mittelstand und die entsprechend schwach ausgeprägten CREM Strukturen die Ursache für diesen Unterschied sind.

Eigentumsquoten in USA und Asien mit 30 % bzw. 20 % deutlich niedriger als in D

Deutsche Unternehmen bewerten Immobilieneigentum außergewöhnlich hoch. In den USA und in Asien sind die Eigentumsquoten bei CRE mit 20 % beziehungsweise 30 % deutlich geringer.²²

CRE von hoher Bedeutung für nachhaltige Immobilien- und Finanzmarktstabilität

Zahlreiche Studien zeigen die zentrale Bedeutung der Immobilienmärkte für die Finanzmarktstabilität.²³ Nicht zuletzt die letzte große Finanzkrise der Jahre 2007/08 nahm ihren Anfang durch das Platzen von Preisblasen an Immobilienmärkten.²⁴ Auch die deutsche Bundesbank beobachtet die Entwicklung an den Immobilienmärkten sehr genau und weist in ihren Studien und Monatsberichten in der letzter Zeit mit zunehmender Intensität auf die Risiken von Schieflagen für die Finanzmarktstabilität hin. Besondere Bedeutung kommt den Corporates/Publics als größten immobilienwirtschaftlichen Akteuren in Deutschland zu.

Würden Corporates/Publics ihre Eigentumsquote beispielsweise um 10 % verringern und diese zurückmieten, würden Immobilien im Gegenwert von 250 Mrd. Euro zum Verkauf stehen. Dementgegen betrug das durchschnittliche Transaktionsvolumen an den deutschen Gewerbeimmobilienkapitalmärkten der letzten zehn Jahre mit circa 44 Mrd. Euro lediglich ein gutes sechstel dieses Volumens.²⁵

Immobilien im Gegenwert von 1 Billion Euro werden zusätzlich durch die Corporates gemietet. Die Corporates tragen damit maßgeblich zur Stabilität des Flächenmarkts und damit indirekt auch des Immobilienkapitalmarkts bei. Ein Ausfall von Flächennutzungen würde das Leerstandsrisiko erhöhen und damit die Werthaltigkeit der Immobilie als Sicherheit gefährden.

Derzeit sind die Immobilienmärkte in Deutschland stark angespannt. Insbesondere die Renditen sind nach einhelliger Meinung der Marktberichterstatter auf ihrem historischen Tiefstand

²² Vgl. Nappi-Choulet (2002).

²³ Vgl. z.B. Voigtländer et al. (2009).

²⁴ Vgl. Rottke/Medla (2009).

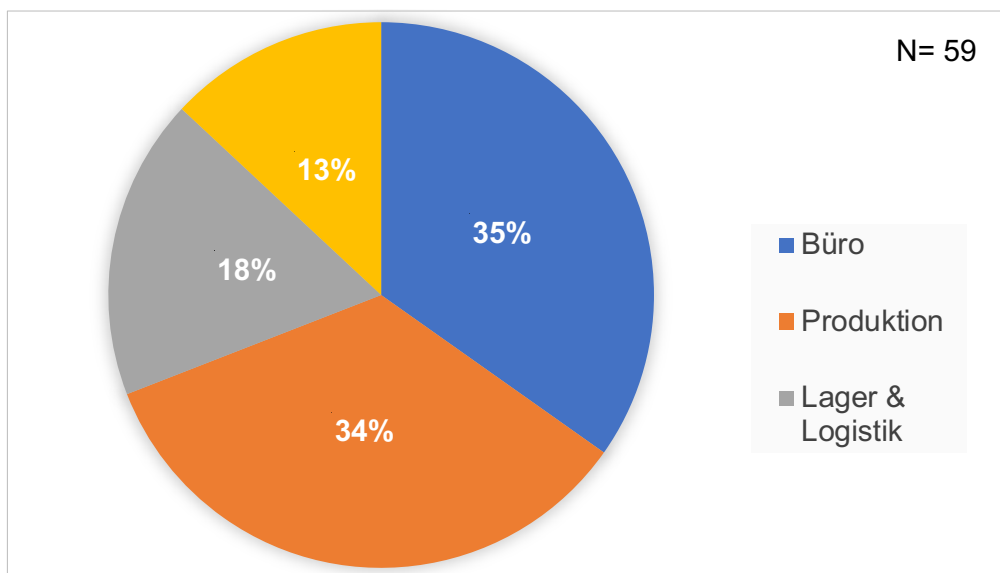
²⁵ Vgl. EY (2018).

angekommen.²⁶ Für viele Investoren werden deutsche Gewerbeimmobilieninvestitionen - insbesondere im Fall eines Zinsanstiegs – in dieser Ausgangssituation nur durch die Realisierung eines Mieterhöhungspotenzials rentabel. Ob dies durchsetzbar sein wird, hängt maßgeblich von der Flächennachfrage und der Zahlungsbereitschaft der Corporates ab.

Verteilung nach Nutzungsarten: nur etwa ein Drittel des CRE Vermögens als Büro genutzt

In der öffentlichen Wahrnehmung wird CRE schnell mit Büro- und Verwaltungsgebäuden gleichgesetzt. analysiert man die Flächenbestände genauer, wird deutlich, dass diese Nutzungsarten mit 35 % nur einen Bruchteil ausmachen. Ein fast gleich großer Anteil entfällt mit 34 % auf Produktionsflächen und auch Lager- und Logistikflächen haben mit 18 % einen nennenswerten Anteil am CRE Bestand inne (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: CRE nach Nutzungsarten



CRE Bestand liegt nicht nur in den Metropolen, sondern ist regional breit gestreut

Wenn in den Medien oder der Öffentlichkeit über Gewerbeimmobilien gesprochen wird, so stehen

²⁶ Vgl. CBRE (2018), JLL (2018).

vor allem die weitgehend in den Metropolregionen konzentrierten Investmentaktivitäten institutioneller Investoren im Zentrum der Diskussion. Dementgegen ist der CRE Bestand in Abhängigkeit von der Bevölkerungsdichte und den Beschäftigtenzahlen der einzelnen Regionen sehr breit über Deutschland verteilt.

Die Befragungsergebnisse im Rahmen des empirischen Teils dieser Studie zeigen, dass der größte Teil des CRE Bestands außerhalb der Metropolen liegen.

Tabelle 2: CRE Verteilung nach Lagekriterien

Lagekriterium	Anteil in %
City in Metropolen	22%
Stadtrand Metropolen	24%
Regionale Zentren	27%
Ländlicher Raum	13%
Sonstiges/keine Zuordnung möglich	13%
Summe	100%

Die Transparenz über dezentrale CRE Flächenbestände in Deutschland ist bislang gering.²⁷ Einen guten Indikator über die regionale Verteilung der CRE Bestände gibt aber die regionale Verteilung der Firmen in der Tabelle 3.

²⁷ Die Initiative Unternehmensimmobilien hat eine Reihe an Aktivitäten gestartet, um die Transparenz im Segment der Unternehmensimmobilien zu erhöhen. (Vgl. <https://unternehmensimmobilien.net> und die dort aufgeführten Marktberichte).

Tabelle 3: Anzahl an Firmen in den einzelnen Bundesländern nach Größenklassen

Bundesländer	Stat. Bu.amt (2014)		Hoppenstedt, Abschnitt C-H (2017)					
	Alle Firmen	Alle Firmen	> 10.000		5.000-10.000		1.000-5.000	
			absolut	in %	absolut	in %	absolut	in %
Nordrhein-Westfalen	668.608	52.215	77	32%	78	30%	474	25%
Bayern	602.430	40.377	36	15%	42	16%	364	19%
Baden-Württemberg	447.800	35.229	48	20%	50	19%	330	17%
Niedersachsen	274.565	21.990	14	6%	21	8%	187	10%
Hessen	246.147	17.140	22	9%	25	10%	154	8%
Hamburg	91.314	6.130	14	6%	17	6%	88	5%
Rheinland-Pfalz	154.813	10.974	10	4%	5	2%	78	4%
Schleswig-Holstein	113.374	8.059	4	2%	7	3%	51	3%
Berlin	144.919	6.064	10	4%	5	2%	40	2%
Sachsen	149.897	11.116	1	0%	2	1%	32	2%
Bremen	22.464	2.138	3	1%	2	1%	27	1%
Saarland	34.860	2.736	4	2%	6	2%	21	1%
Brandenburg	91.978	5.930	1	0%	0	0%	21	1%
Thüringen	75.327	6.072	0	0%	1	0%	17	1%
Sachsen-Anhalt	66.399	5.303	0	0%	0	0%	16	1%
Mecklenburg-Vorp.	55.326	3.901	0	0%	1	0%	12	1%
Summe	3.240.221	235.374	244	100%	262	100%	1.912	100%

Quelle: Statistisches Bundesamt (2014), Hoppenstedts Firmendatenbank (2017).

Knapp zwei Drittel (62 %) aller als CRE-Nutzer in Frage kommenden Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern haben ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg. Rechnet man dann noch Niedersachsen und Hessen hinzu, decken diese Bundesländer knapp vier Fünftel (79 %) der Firmen ab. Ohne die Analyse an dieser Stelle zu sehr in die Details zu treiben, ist bei der weiteren Auswertung besonders interessant, dass die CRE nutzenden Corporates ihren Sitz nur im Ausnahmefall in den immobilienwirtschaftlich stärker beachteten Standorten haben.

Bedeutung für operativen Unternehmenserfolg: Immobilienkosten betragen circa 5 - 20 %

Immobilienkosten betragen je nach Branche und Geschäftsmodell durchschnittlich circa 5 - 20 % der Gesamtkosten eines Unternehmens. Sie bilden insbesondere in wissensintensiven Unternehmen regelmäßig nach den Personalkosten den zweithöchsten Kostenblock. Eine Studie im Jahr

2010 hat den Einfluss des CREM auf die Arbeitsproduktivität in deutschen Unternehmen zum Gegenstand. Den befragten CREM-Verantwortlichen deutscher Großunternehmen zufolge, lässt sich die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter durch ein optimiertes Immobilienmanagement um durchschnittlich bis zu 13 % steigern.²⁸ Diese Zahl ist mittlerweile in einer ganzen Reihe an Fallstudien in Unternehmen erhärtet worden. Dabei zeigt sich, dass die aus den Maßnahmen resultierenden immobilienwirtschaftlichen Kosten deutlich steigen. Angesichts des Hebels, der aus der Höhe der Arbeitskosten (durchschnittlich 70 - 80 % der Gesamtkosten) resultiert, ist der Nettoerfolg für die Unternehmen zumeist deutlich positiv.

Legt man die Lohnsumme zugrunde, errechnet sich bezogen auf die gesamte deutsche Volkswirtschaft ein immobilienwirtschaftliches Potenzial zur Steigerung der Arbeitsproduktivität um 178 Mrd. Euro pro Jahr. Das Steigerungspotenzial von 13 % entspricht dem Produktivitätsfortschritt der letzten zwei Konjunkturzyklen. Diese Zahlen machen unter allen Fakten am besten verständlich, wie groß die ökonomische Bedeutung von Immobilien in Leistungserstellungsprozessen ist. Das betrifft nicht nur die Corporates, sondern insbesondere auch den Public Sektor. Beispielsweise zeigen Studien die hohe Bedeutung von Schulgebäuden für die Leistungsbereitschaft und das Wohlbefinden sowie die Identifikation von Schülern, Lehrer und Eltern mit der Schule.²⁹

Bau- und Immobilienwirtschaft einer der wichtigsten Wirtschaftszweige

Wie aktuelle Gutachten zeigen, ist die Immobilienwirtschaft einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige in Deutschland.³⁰ Würde man die oben berechneten Immobilienwerte als Maßstab nehmen, ist der CRE Anteil für circa ein Drittel der Beschäftigung in der Bau- und Immobilienwirtschaft ursächlich verantwortlich. Diese Annahme liegt den Berechnungen der Tabelle 4 zugrunde.

Tabelle 4: Anteil der Bau- und Immobilienwirtschaft an der Beschäftigung

Kriterium	Gesamt	CRE (33 %)
Bruttowertschöpfung Bau- und Immobilienwirtschaft (in Mrd. €)	500	167
Anteil an der Gesamtwertschöpfung (in %)	18,2	6,1
Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter (in Mio.)	3,0	1,0
Anteil an allen Beschäftigten (in %)	9,5	3,2
Anzahl von Unternehmen	817.106	o.a.
Anteil an allen Unternehmen (in %)	25,1	o.a.

²⁸ Vgl. Pfnür/Weiland (2010).

²⁹ Vgl. Pfnür/Weiland (2009).

³⁰ Vgl. Voigtländer et al. (2017) und die dort zitierte Literatur.

Quelle: Voigtländer et al. (2017), eigene Berechnungen.

Erfahrungen aus dem CREM lassen die Vermutung aufkommen, dass diese Zahlen den Anteil an CRE vermutlich zu niedrig ausweisen. Die Erfahrung von CRE Verantwortlichen verdeutlicht die Faustregel, dass pro zehn Beschäftigte im Durchschnitt jeweils ein Beschäftigter für die Bereitstellung der Arbeitsplätze notwendig ist. Diese Beschäftigten sind zu Teilen in den Unternehmen angestellt, sodass sie innerhalb der amtlichen Statistiken nicht der Immobilienwirtschaft zugerechnet werden. Diese erfasst nur die Beschäftigung bei den Dienstleistern aus Bau- und Immobilienwirtschaft. Ausgehend von 33 Mio. Vollzeitbeschäftigten wäre der auf den CRE Bestand entfallende Beschäftigtenanteil mit 3,3 Mio. erheblich höher als statistisch ausgewiesen, selbst wenn man davon ausgeht, dass ein gewisser Anteil an Erwerbstätigen keinen professionell bereitgestellten Arbeitsplatz benötigt (z.B. Kraftfahrer).

Wirtschaftsbau verantwortlich für mehr als ein Viertel der gesamten Bauleistung

Nach Angaben des Hauptverbands der Deutschen Bauindustrie beträgt der Anteil des sogenannten Wirtschaftshochbaus 21,2 % der gesamten Bauleistung. Rechnet man den Wirtschaftstiefbau in Höhe von 6,1 % hinzu, so macht die Bauwirtschaft einen Umsatz in Höhe von knapp über einem Viertel mit privaten Unternehmen als Auftraggebern. Im Vergleich dazu betrug der Wohnungsbau 61,1 % und der öffentliche Hoch- und Tiefbau 11,7 %.³¹ Der Bau- und Immobiliensektor hat aus volkswirtschaftlicher Sicht aus folgenden Gründen eine besondere Bedeutung:³²

- Die Beschäftigungswirkung entsteht vor Ort. Sie ist regional sehr breit gestreut und konzentriert sich nicht nur auf die Ballungsgebiete.
- Die Beschäftigungswirkung entsteht maßgeblich in klein- und mittelständischen Unternehmen.
- Der Beschäftigungsmultiplikator der Bauwirtschaft ist im Branchenvergleich hoch. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass von den 180 Mrd. Euro an Baufertigstellungen im Zeitraum von 2000 – 2010 aus dem Nutzungsbereich des CRE eine Erhöhung des Bruttoinlandsprodukts samt zugehöriger inländischer Beschäftigung um circa 470 Mrd. Euro ausgeht.

³¹ Vgl. https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/struktur-der-bauinvestitionen_bwz/, Aufruf v. 16.11.18

³² Vgl. Voigtländer et al. (2017).

2.4 Zwischenergebnis und Implikationen für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik

Betriebliche Immobilien bilden die Grundvoraussetzung jedes Leistungserstellungsprozesses eines Betriebs und somit der gesamten Volkswirtschaft. Es ist ein Irrglaube, sie seien eh da, sondern müssen aktiv bereitgestellt werden, um die Voraussetzung zu erfüllen, effizient arbeiten zu können. Das gilt spätestens seit mit der Industrialisierung Wohnen und Arbeiten räumlich getrennt wurden und wird auch in Zukunft gelten, denn nicht nur Menschen, sondern auch Roboter und künstliche Intelligenz benötigen einen Raum für die Leistungserstellung.

CRE ist als Lebensraum von hoher gesellschaftlicher Bedeutung. Erwerbstätige verbringen 23 % ihrer Wachzeit pro Jahr in CRE, nicht Erwerbstätige kommen im Durchschnitt noch auf 7,5 %. Bemerkenswert ist, dass CRE, trotz der allgegenwärtigen Präsenz, bislang kaum als gesellschaftliches Anliegen diskutiert wird. Auch ökologisch hat CRE eine hohe Bedeutung. So werden circa 10 % der Siedlungsfläche für immobilare Betriebsmittel der Unternehmen genutzt. Die Nutzungsarten sind nicht, wie oft vermutet, durch Büroflächen dominiert, sondern breit über Produktion, Logistik, Einzelhandel und sonstige Flächen gestreut. Regional liegen die CRE Bestände nicht nur in den Metropolen, sondern sind in Abhängigkeit von Bevölkerungs-, Beschäftigten- und Unternehmenszahlen breit über ganz Deutschland verteilt. Insbesondere in strukturschwachen und ländlichen Regionen ist die Ansiedelung neuer Unternehmen unmittelbar von der schnellen Verfügbarkeit adäquater Immobilien abhängig.

Ökonomisch hat CRE maßgeblichen Einfluss auf den operativen Erfolg der Betriebe. Immobilienkosten betragen regelmäßig 5 - 20 % der Gesamtkosten. Volkswirtschaftlich ist die Bau- und Immobilienwirtschaft einer der wichtigsten Wirtschaftszweige. Allein auf Planung, Bau, Betrieb und Verwertung des CRE Bestands entfallen 3,3 Mio. Beschäftigte. Auf CRE (Wirtschaftsbau) entfällt aktuell über ein Viertel der gesamten deutschen Bauleistung.

Das CRE Vermögen der deutschen Unternehmen umfasst 3,5 Billionen Euro. Davon befinden sich circa 60 % oder Immobilien im Wert von rund 2 Billionen Euro im Eigentum der Unternehmen. Flächen im Gegenwert von 1,5 Billion sind am Markt von Immobilieninvestoren gemietet. Die Eigentumsquoten im deutschen Mittelstand sind mit circa 75 % noch deutlich höher als in Großunternehmen, bei denen die Quoten bei circa 50 % liegen. Im internationalen Vergleich sind die deutschen Unternehmen sehr viel größere Immobilieneigentümer. So liegen die Eigentumsquoten in USA und Asien mit 30 % bzw. 20 % erheblich niedriger als in Deutschland.³³ Aus der hohen Bedeutung von Corporates als Immobilieneigentümer und -mieter resultiert auch ihr derzeit

³³ Nappi-Choulet (2002).

massiv unterschätzter Einfluss auf die Entwicklung von Immobilienflächen und -investmentmärkten. Da das Geschehen an den Immobilienmärkten großen Einfluss auf die Finanzmarktstabilität hat, entfalten mittelbar die Corporates/Publics als größte Player auf diesen Märkten hier entsprechend starke Wirkungen.

Zusammenfassend sind betriebliche Immobilien für das Gemeinwohl in Deutschland von bislang massiv unterschätzter Bedeutung. Es verwundert sehr, dass sie als gesellschaftliches Anliegen und damit auch als Thema im Politikprozess bislang ein derartiges Schattendasein geführt haben.

3 Bedeutung von betrieblichen Immobilien und deren Management für den Erfolg von Unternehmen

Maßgeblich für die oben dargelegte hohe ökologische, ökonomische und gesellschaftliche Relevanz von CRE ist dessen Zweck als betriebliche Ressource in den Unternehmen. Wenn man die Veränderungsprozesse im CRE Bestand und dessen Auswirkungen im Strukturwandel verstehen will, so müssen zunächst die handlungsleitenden Motive der Unternehmen in ihren Immobilienstrategien verstanden werden. Diese ergeben sich aus den Wirkungsmechanismen von Immobilien auf den Unternehmenserfolg, die nachfolgend dargestellt werden.

Über viele Jahrzehnte galten betriebliche Immobilien als „*eh da Ressourcen*“, die beim Aufbau neuer Leistungserstellungsprozesse entweder schon da waren oder dafür neu errichtet wurden. Insbesondere im Nachkriegsdeutschland war Platz für neue Arbeitsstätten nach Bedarf vorhanden. Bis in die 1990er Jahre waren die Managementaktivitäten deutscher Unternehmen in Bezug auf ihre Immobilien entsprechend unter anderem deshalb sehr begrenzt. Ein zumeist unter der Bezeichnung Bau- und Liegenschaften geführter Bereich kümmerte sich um die Bereitstellung der von den Nutzern angeforderten Flächen zumeist durch Neubauprojekte und den anschließenden Gebäudebetrieb. Das Oberziel war es, die Nutzeranforderungen in den Unternehmen möglichst nach dem Kriterium der Kostenwirtschaftlichkeit zu erfüllen.³⁴

Seit den 1990er Jahren kamen unter den Begriffen CREM und Facility Management Konzepte aus Nordamerika und Asien nach Deutschland, die deutlich machten, dass die Liegenschaften der Unternehmen als betriebliche Ressourcen weit bedeutsamer sind als bislang realisiert.³⁵ Die bislang diskutierten Teilaspekte lassen sich in die vier, nachfolgend näher zu erläuternden, Wirkungsmechanismen zusammenfassen:

1. Operating Performance
2. Real Estate Performance
3. Financial Performance
4. Bewertung des CREM Erfolgs durch die Stakeholder

3.1 Operating Performance: Produktivität im Leistungserstellungsprozess

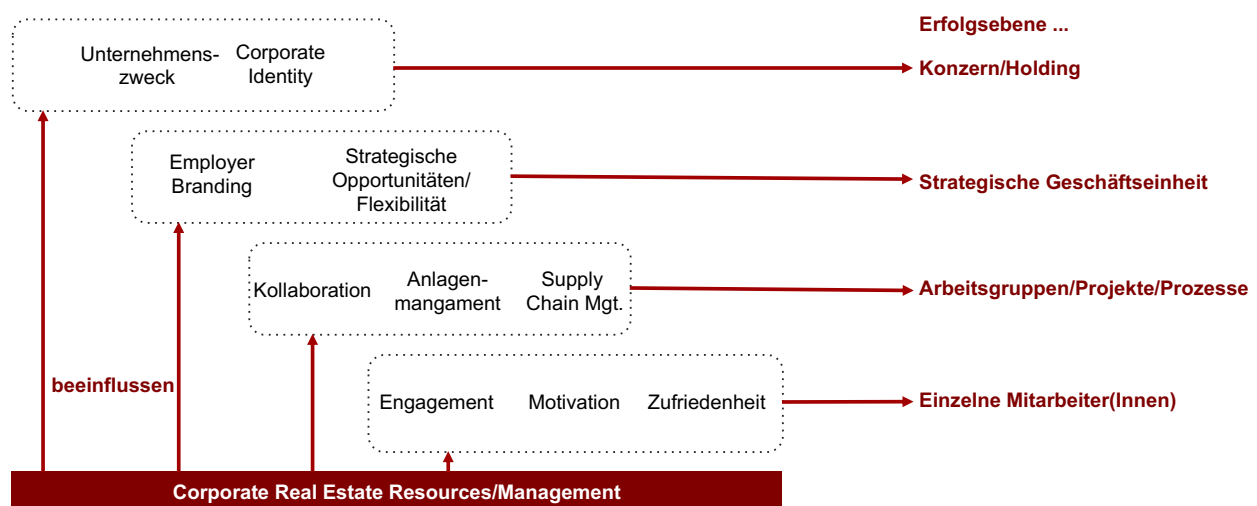
Der Sinn stiftende Zweck, warum Non-Property Companies über CRE verfügen, ist der Einsatz als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess. Aus Sicht des Managements sind diese

³⁴ Vgl. Pfnür (1998).

³⁵ Siehe zu einem Überblick: Pfnür (2014) und die dort zitierte Literatur.

Überlegungen untrennbar verbunden mit dem Resource Based View of the Firm.³⁶ Demnach erklärt sich der Erfolg und die Daseinsberechtigung eines Unternehmens aus einer einzigartigen Ressourcenausstattung eines Unternehmens. In der immobilienwirtschaftlichen Literatur gibt es zahlreiche Abhandlungen, die zeigen, dass gerade die immobiliare Ressourcenausstattung eines Unternehmens die Quelle lang anhaltender, nicht imitierbarer Wettbewerbsvorteile bilden kann.³⁷ Darüber hinaus sind in der Literatur zahlreiche wissenschaftliche Veröffentlichungen zu finden, die die Nutzen- Kosten - Relation von immobilienwirtschaftlichen Betriebsmitteln auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen von der Konzern Holding bis zum einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens diskutieren.³⁸ Fasst man den Stand der Literatur zusammen, ergibt sich das folgende Bild (siehe Abbildung 7).³⁹

Abbildung 7: Einfluss von Immobilien auf die Operating Performance von Unternehmen



Quelle: Pfnür (2017).

Kaum ein Betrieb ohne Arbeitsplatz

Für fast alle Betriebe sind Immobilien notwendige Voraussetzung für ihre Tätigkeit. Je nach Zweck des Betriebs ist die Erfolgswirkung in manchen Fällen wie im Hotel- und Gaststättengewerbe oder

³⁶ Vgl. Penrose (1959).

³⁷ Vgl. Pfnür (2002) und die dort zitierte Literatur.

³⁸ Vgl. Lindholm et al. (2006).

³⁹ Vgl. zur Übersicht und weiteren Erläuterungen Pfnür/Seeger/Appel-Meulenbroeck (2019).

bei Gefängnissen besonders hoch und in anderen Fällen, wie bei einer Direktbank oder einem Softwareentwickler eher weniger bedeutsam.

Immobilien prägen Corporate Identity

Besonders in Fällen, in denen die Unternehmen keine physisch verfügbaren Produkte herstellen, wie bei einer Versicherung, ist die Wirkung von Immobilien über das Environmental Design auf die Corporate Identity der Unternehmen besonders hoch. Besonders erfolgreiche Unternehmen machen sich mit Gebäuden wie beispielsweise dem Commerzbank Tower (Frankfurt a.M.), dem Apple Park (Cupertino) oder auch den Petronas Towers (Kuala Lumpur) die identitätsstiftende Wirkung von aufsehenerregenden Gebäuden zunutze.

Immobilien beeinflussen Erfolg im War for Talents

Besonders für Unternehmen, die sich einem angespannten Arbeitsmarkt gegenüber sehen, spielen Immobilien im Wettkampf um die besten Talente am Arbeitsmarkt genauso wie im Halten der besten Köpfe der bestehenden Belegschaft eine zentrale Rolle. Unternehmen steigern Ihre Attraktivität im Employer Branding durch gezielte Standortwahl, attraktive Architektur, ansprechende Bürokonzepte sowie eine Reihe an Zusatzdienstleistungen.⁴⁰

Immobilien verschieben Wettbewerbspositionen der Unternehmen

Die immobilienwirtschaftliche Forschung und Praxis zeigt zahlreiche Beispiele wie Unternehmen durch die Sicherung wettbewerbsrelevanter Standorte maßgebliche Vorteile gegenüber ihren Mitbewerbern erzielen konnten.⁴¹ Beispielsweise sind Standorte, an denen Störfallanlagen betrieben werden dürfen und die gleichzeitig dicht an Absatzmärkten, Wohnorten der Arbeitnehmer liegen und über die produktionsprozessbedingt notwendige Infrastrukturanbindung verfügen, in dichtbesiedelten Regionen kaum mehr verfügbar.

Immobilien sind von ihrem Wesen her besonders starre Ressourcen mit langfristige Erstellungsdauern, oft geringer baulicher und organisatorischer Veränderlichkeit und im Falle eintretender Umweltveränderung hoher Kostenremanenzen. CREM Experten sehen deshalb gerade in der Möglichkeit hoher Flexibilität in der Immobiliennutzung eine der wichtigsten Quellen zur Schaffung

⁴⁰ Chdesta Khanna et al (2013).

⁴¹ Vgl. Pfnür 2002 und die dort zitierte Literatur.

nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Flexibilität wirkt wie eine Versicherung.⁴² Deren Wert steigt mit zunehmender Unsicherheit über die Veränderungen in der Unternehmensumwelt. Gerade in Zeiten des Strukturwandels machen empirische Studien diesen Zusammenhang im CREM besonders deutlich.⁴³

Immobilien sind wichtiges Management Tool

Immobilien schaffen über die Anordnung der Arbeitsplätze und deren Ausgestaltung so deutliche Hierarchien in Unternehmen, wie es andere Maßnahmen des modernen Arbeitslebens derzeit kaum noch ermöglichen.

Immobilien beeinflussen Produktivität durch Koordination

Gleichgültig ob Arbeiten in klassischen Arbeitsgruppen, Projekten oder Prozessen koordiniert werden, ist die räumliche Organisation der Arbeit eine entscheidende Größe für die Effizienz der Ausführung. Durch die gezielte Zuordnung von Nutzungen zu Flächen (Layouts) und räumlichen Qualitäten der physischen Arbeitsumgebung wie Licht, Lärm und Luft werden Arbeitszusammenhänge verstärkt oder unterbunden.⁴⁴ Layouts und Arbeitsplatzqualitäten müssen dabei den sich ständig verändernden Anforderungen der konkreten Arbeitswelt in einer Organisation angepasst werden. In diesem Punkt kommt es nicht nur auf die Immobilie, sondern deren Management im Rahmen des CREMs an.

Immobilien beeinflussen Arbeitsproduktivität

Schließlich beeinflusst die Immobilie über den physischen Arbeitsplatz die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Arbeitsgesundheit, physische Leistungsfähigkeit, Motivation, Identifikation und Zufriedenheit der Arbeitnehmer hängen in maßgeblichem Umfang von der physischen und sozialen Arbeitsumgebung ab. Studien zeigen, dass die höchstmögliche Effizienz dabei keine Frage des Best Model sondern des Best Fit ist. Ebenso wie in der Arbeitsgruppe, geht es auch hier um die bestmögliche Abstimmung des physischen und sozialen Arbeitsplatzes mit den situativen Anforderungen der konkreten Arbeitsumgebung.⁴⁵ Empirische Studien zeigen auch

⁴² Vgl. Pfnür (2002).

⁴³ Vgl. Just/Pfnür/Braun (2016), Pfnür/Wagner (2018)..

⁴⁴ Vgl. Appel-Meulenbroeck/Clippard/Pfnür (2018).

⁴⁵ Vgl. Appel-Meulenbroeck/Clippard/Pfnür (2018).

hier, dass der stetige Veränderungsprozess eine große Herausforderung für das CREM bedeutet. Im Schnitt wechseln 10-15 % der Akteure einer Organisation pro Kalenderjahr den Arbeitsplatz.⁴⁶

Erfolgssteuerung über die Hierarchieebenen hinweg als zentrales CREM Problem

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass ein Großteil der Operating Performance qualitativen Charakters und damit nur schwer messbar ist. Die immobilienwirtschaftlich detailliert geplante Steuerung der Entstehung von Performance ist deshalb bislang kaum möglich. Bestehende Konzepte basierten in der Vergangenheit auf Erfahrungen und Intuition der Entscheidungsträger. Erst seit wenigen Jahren widmen sich Wissenschaft und Praxis vermehrt der erfolgsorientierten Gestaltung der CRE Bestände.⁴⁷ Die Umsetzung solcher Steuerungskonzepte in der Unternehmenspraxis wird dadurch erschwert, dass der Erfolg in verschiedenen Hierarchieebenen unterschiedlich wahrgenommen und realisiert wird. So kommt es nicht selten vor, dass neue Gebäude für Konzernzentralen in der öffentlichen Wahrnehmung als herausragend gewürdigt werden und damit hohe Distinkt- und Imagegewinne schaffen, allerdings aus Sicht der Business Units aufgrund mangelnder Flexibilität oder für Endnutzer vor Ort aus Sicht der Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter kaum funktionieren.⁴⁸

3.2 Real Estate Performance: Effizienz in der Bereitstellung

Die Real Estate Performance misst den Erfolg der Erledigung leistungswirtschaftlicher Aufgaben der Bereitstellung von Immobilien bestehend aus Planung, Produktion, Betrieb und Verwertung. Im Rahmen immobilienwirtschaftlicher Steuerungssysteme des CREM ist dieser Wirkungsmechanismus auf den Unternehmenserfolg am transparentesten, da er grundsätzlich gut quantifizierbar ist und somit auch am ehesten verursachungsgerecht in den betrieblichen Controlling-Systemen abgebildet werden kann.

Immobilienvermögen beeinflusst Unternehmenswert

In der öffentlichen Wahrnehmung steht nach der Funktion des CRE als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess das Attribut der werthaltigen Vermögensposition an zweiter Stelle. Immobilien verfügen über die seltene Eigenschaft von Wirtschaftsgütern, im Laufe der Zeit

⁴⁶ Vgl. Pfnür (2013).

⁴⁷ Vgl. zu einer Übersicht Pfnür/Sege/ Appel-Meulenbroeck (2019).

⁴⁸ Vgl. Sege/Pfnür (2019).

werthaltiger werden zu können. Die Wertentwicklung des Bestands ist nicht nur, wie beispielsweise bei Edelmetallen, eine Frage der Marktentwicklung. Sie kann vielmehr durch aktives Management beeinflusst werden. Die Wertschwankungen gehen in Abhängigkeit von der Rechnungslegungsvorschriften in als außerordentliche Position in den Erfolg der Unternehmen ein. In der Vergangenheit hat es insbesondere immer dann positive Wertzuwächse im Immobilienbestand der Corporates gegeben, wenn die Unternehmen selber oder Branchenverbände zum Entstehen oder Prosperieren eines Quartiers oder einer räumlichen Lage am Immobilienmarkt aktiv beigetragen haben. Ein Beispiel dafür ist die ursprüngliche Expansionsstrategie von Handelskonzernen. Ein großflächig mit entsprechender Infrastruktur angelegter Cash & Carry Großhandelsmarkt schafft die Voraussetzung für die Ansiedelung von konzerninternen und -externen Einzelhändlern verschiedener Produktparten und Größen und trägt zum Entstehen eines Gewerbegebiets sowie entsprechender Nachfrage nach diesen Flächen maßgeblich bei. Nicht selten entstehen durch die spätere Realisierung der Immobilienwerte dann höhere Unternehmenserfolge als durch den eigentlichen Geschäftsbetrieb im Kerngeschäft. Grundsätzlich macht der Großteil des CRE Bestands, vielleicht mit Ausnahme exorbitant großer oder aufgrund von Altlasten nicht marktfähiger Standorte, die zyklischen Schwankungen der Gewerbeimmobilienmärkte mit. Die deutschen Gewerbeimmobilienmärkte waren in den letzten Jahren durch ein stetiges Marktwachstum gekennzeichnet. Durch die hohe Liquidität in den Märkten ist auch die Nachfrage nach weniger zentralen Standorten (B, C und D Standorte) sowie nach Randlagen innerhalb der Standorte gestiegen. Gleiches gilt für die bislang am Kapitalmarkt eher vernachlässigten typischen Corporate Nutzungsarten Logistik und Produktion (Light Industrial).⁴⁹

Vermögensrealisierung hat Zeitfenster, Timing entscheidend für Immobilienerfolg

In der Zeit vor der Finanzkrise 2007/08 haben die CRE Bereiche vor allem durch das Desinvestment nicht mehr betrieblich benötigter Flächen positiv zum Unternehmenserfolg beigetragen. Einer im Jahr 2004 durchgeführten empirischen Studie zufolge waren in der Dekade vor dem Untersuchungszeitpunkt Immobilien im Wert von 50 Mrd. Euro erfolgreich veräußert worden. Weitere 50 Mrd. Euro waren als potenzielle Desinvestmentobjekte für die Zukunft identifiziert.⁵⁰ Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat der Desinvestmentbewegung der Betriebe ein jähes Ende bereitet. Die Vergangenheit hat damals sehr eindeutig gezeigt, dass gerade in Krisenzeiten, für deren

⁴⁹ Vgl. die Marktberichte der Initiative Unternehmensimmobilien auf der Homepage www.unternehmensimmobilien.net.

⁵⁰ Vgl. die Studie von Pfnür/Armonat (2004) im Auftrag des lokalen Maklerverbands German Property Partners.

Bewältigung die Unternehmen möglicherweise ihr immobiliares Tafelsilber zurückgehalten haben, keine liquiden Käufer zu finden sind. Die Real Estate Performance hängt somit maßgeblich von der Wertrealisierung und deren Timing ab.⁵¹

Neutrale Erträge der Betriebe aus Immobilienvermögen können erheblich sein

Nimmt man die allgemeine Wertentwicklung am deutschen Gewerbeimmobilienmarkt als Maßstab, so ist der Wert der Objekte seit 2010, dem Basisjahr des VDP Gewerbeimmobilienindex, im Durchschnitt um circa ein Drittel gestiegen.⁵² Für den Gesamtbestand des CRE Vermögens in Deutschland errechnet sich ein Wertzuwachs von 1,2 Billionen Euro. Ein Unternehmen mit einem im Sinne des VDP Index durchschnittlich strukturierten Immobilienbestands im Wert von 3 Milliarden Euro hat seit 2010 rein rechnerisch einen neutralen Ertrag in Höhe von 1 Milliarde Euro zu verzeichnen.

Immobilienbezogene Kosten umfassen 5 - 20 % der Gesamtkosten eines Betriebs

Unter Occupancy Costs werden im Sinne eines Total Cost of Ownership Konzepts alle Kosten, die verursachungsgerecht der Bereitstellung der betrieblichen Immobilien zugerechnet werden können, subsummiert. Darunter fallen alle im weiteren Sinne anfallenden kaufmännischen Kosten wie Kapitalkosten, Abschreibungen, Versicherungskosten und Steuern, technischen Gebäudemanagementkosten wie Betriebskosten, Bauunterhaltungskosten sowie infrastrukturellen Gebäudemanagementkosten wie Sicherheits- und Pförtnerdienste. Der Anteil der immobilienbezogenen Kosten an den Gesamtkosten des Unternehmens schwankt in Abhängigkeit von der Branche naturgemäß stark. Belastbare Statistiken, die über Fallbeispiele hinausgehen, liegen nicht vor. Für wissensintensive Unternehmen beträgt er beispielsweise erfahrungsgemäß circa 5 - 20 % der Gesamtkosten. In vielen Entscheidungssituationen ist das Verhältnis der Immobilienkosten zum Umsatz eines Unternehmens ebenfalls eine aussagekräftige Größe. In der Energieversorgungswirtschaft beträgt er beispielsweise erfahrungsgemäß beispielsweise 3 – 5 % des Umsatzes.

⁵¹ So stellt Kien Hwa Ting (2006) in seiner wissenschaftlichen Studie Folgendes fest: „It is found that the cumulative abnormal returns associated with the property disposals differ significantly in different economic conditions. Price reaction for property disposals before the Asian financial crisis is consistent with the normal investor expectations of increasing share-holder value. However, property disposals during and after the crisis have negative wealth effects.“

⁵² Die Zahlen beziehen sich auf den Preisindex für Gewerbeimmobilien in Deutschland des Verbands der deutschen Pfandbriefbanken aus 02/2018. www.pfandbrief.de, Abruf v. 21.11.18

Warum Personal aus Kostengründen entlassen, wenn auch Immobilienkosten eingespart werden könnten?

Eine Studie zum Best Practise deutscher Unternehmen im CREM kommt zu dem Ergebnis, dass seit der Einführung des CREM die immobilienwirtschaftlichen Kosten der Best Practise Unternehmen nach zehn Jahren um circa 30 % reduziert wurden, ohne die Qualität der immobilienwirtschaftlichen Ressourcenbereitstellung zu verschlechtern. Im Gegenteil ging mit der Intensivierung des CREM zumeist eine Qualitätssteigerung der Flächen und Dienstleistungen einher.⁵³ Zieht man ein Unternehmen aus der Energiewirtschaft mit einem Jahresumsatz von circa 4,5 Mrd. als Beispiel heran, betragen die immobilienwirtschaftlichen Kosten zwischen 133 und 223 Mio. Euro pro Jahr, je nachdem ob der obere oder untere Kostenansatz gewählt wurde. Das jährliche Einsparpotenzial liegt zwischen 40 und 70 Mio. Euro. Diese Zahlen sind an sich sehr abstrakt, sodass eine plakativere Veranschaulichung des Effizienzsteigerungspotenzials durch ein aktives CREM hilfreich ist. Oft argumentieren Unternehmen im Falle notwendiger Personaleinsparungen mit Kostengründen. Würde man im oben genannten Fall ein Best Practise Beispiel für das CREM schaffen, so könnten durch die Kosteneinsparungen auf 400 bis 700 Entlassungen verzichtet werden.⁵⁴

Optimierung der Ressourcenproduktivität determiniert Immobilienbestände und -kosten

Empirischen Studien zufolge liegt der größte Hebel zur Reduzierung der Immobilienflächen und damit auch der Immobilienkosten allgemein in der Erhöhung der Ressourcen- und im Besonderen der Flächenproduktivität.⁵⁵ Die Flächenproduktivität gibt dabei das Verhältnis von Quadratmetern zu Arbeitsplätzen oder Mitarbeitern eines Unternehmens an. Die meisten deutschen Großunternehmen sammeln aktuell Erfahrungen mit der Verdichtung der Arbeitsplätze durch alternative Bürolayouts oder non-territoriale Arbeitsplätze, an denen sich Mitarbeiter die verfügbaren Flächen ohne eine feste Zuordnung zwecks besserer Auslastung teilen. Die empirischen Erfahrungen zu den Kosten und Nutzen solcher Konzepte sind in Abhängigkeit von den Bedingungen im Einzelfall sehr unterschiedlich.⁵⁶ Die Ressourcenproduktivität einer Immobilie misst das Verhältnis von Output (Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter/Teams) zu Input (Immobilienkosten). Wichtig ist an dieser Stelle die starke Wechselwirkung von Kosteneinsparungen im Nenner der Kennzahl mit der veränderten Arbeitsproduktivität der Beschäftigten im Zähler zu beachten. Praxiserfahrungen zeigen,

⁵³ Vgl. die im Auftrag der Ruhrkohle AG von Pfnür/Hartmann/Lohse (2007) durchgeführte Studie. Die Studie identifiziert und begründet anhand realer Beispiele das tatsächlich realisierte Einsparpotenzial in deutschen Großunternehmen.

⁵⁴ Unterstellt wurden bei der Rechnung durchschnittliche Personalkosten von 100.000 Euro p.a.

⁵⁵ Vgl. z. B. Pfnür 1998.

⁵⁶ Vgl. zu ausgewählten empirischen Studien Clippard (2019).

dass die Einsparung von Immobilienkosten durch Flächenverringerungen durchaus zum Boome-rang werden können, wenn die Arbeitsproduktivität der betroffenen Mitarbeiter dadurch sinkt. Sta-tistisch belastbare Daten, die auf die monetären Effekte der Ressourcenproduktivität schließen lassen, gibt es derzeit noch nicht.

3.3 Financial Performance: Effektivität für die Unternehmensfinanzierung

Da in Immobilien regelmäßig ein maßgeblicher Anteil des Kapitals der Unternehmen gebunden ist, stehen CREM Aktivitäten in enger Wechselwirkung mit dem Corporate Finance. Im Einzelnen beeinflusst das CREM den Erfolg dieses Bereichs auf folgende Weise:

CREM wirkt auf die Kontrollkosten der Eigentümer im Rahmen der Corporate Governance

Zahlreiche wissenschaftliche Studien zeigen, dass mit steigendem Immobilienvermögen die Kon-trollkosten der Eigentümer des Unternehmens steigen. Mit zunehmendem Immobilienvermögen wächst für die Eigentümer das Risiko, dass Teile des Managements des Unternehmens die Im-mobilien zweckentfremdet, um seine individuellen Partikularinteressen beispielsweise zum Zweck des Empire Buildings durchzusetzen.⁵⁷ Auch steigt das Risiko eines ineffizienten Kapitaleinsatzes der Betriebe mit zunehmen Immobilienvermögen an.⁵⁸

CREM trägt zur Optimierung der Kapitalstruktur bei

Der Zusammenhang von Immobilienvermögen und finanziellem Erfolg ist zunächst recht eindeu-tig. Immobilieneigentum bietet Non-Property Unternehmen die Möglichkeit, ihr Immobilieneigen-tum zu besichern und in der Folge Fremdkapital zu besseren Konditionen aufzunehmen. Die Fi-nanzierungsfähigkeit von Investitionen im Kerngeschäft steigt.⁵⁹

Immobilieninvestments haben allerdings in der Regel eine langfristige Bindungsdauer. Die Inves-titionsentscheidungen lassen sich, wenn überhaupt, zumeist nur sehr träge revidieren. Mit der Höhe des Immobilienvermögens wächst das Risiko, dass sich Unternehmen mit hohen Eigen-tumsanteilen nicht schnell genug an negative Konjunktorentwicklungen anpassen können und sich Kostenremanenzen bilden. Im Falle einer notwendigen Flächenexpansion im Aufschwung

⁵⁷ Vgl. z.B. Du et al. (2014) und die dort zitierte Literatur.

⁵⁸ Vgl. Hens (1999), Sing Sirmans (2008).

⁵⁹ Vgl. Gan (2007a), (2007b), Funke et al. (2010), Chaney et al. (2012), Zhao/Sing (2016).

fallen die Kosten der Anpassung im Vergleich dazu wesentlich geringer aus.⁶⁰ Dieser Effekt asymmetrischer Anpassungskosten führt dazu, dass große Immobilieneigentumsbestände bei Beschäftigungsschwankungen der Unternehmen zu höheren Capital Adjustment Costs und entsprechend niedriger Financial Performance führen.

Im Gegensatz dazu zeigen empirische Daten auch, dass sich im Falle von Wertsteigerungen im Immobilienbestand außerordentliche Erträge erzielen lassen, die in Phasen schwacher Geschäftsverläufe des Kerngeschäfts die Ertrags- und Dividendenkontinuität der Unternehmen gewährleisten können.⁶¹ Dieser Effekt beruhigt die Kapitalgeber. Notwendigkeiten zur Anpassung der Kapitalstruktur werden weniger wahrscheinlich.

CREM beeinflusst das Unternehmensrisiko und den Risikoaufschlag auf die Kapitalkosten

Ein in der Literatur als besonders maßgeblich betrachteter Einfluss von Immobilieneigentum auf den Unternehmenserfolg entsteht über die Höhe der Kapitalkosten. Verschiedene Studien kommen zu dem Ergebnis, dass mit wachsenden Immobilienvermögen die Risikoprämie zunimmt und die risikoadjustierten Kapitalkosten der Unternehmen insgesamt steigen.⁶² Begründet wird dieser Effekt mit Ineffizienzen aus der Vermischung von Immobilieneigentum und Immobiliennutzung. Zudem argumentieren die Autoren, dass große Immobilienvermögen das Risikoprofil des Kerngeschäfts von Non-Property Companies verwässern. Im Ergebnis steigt die Unsicherheit der Kapitalgeber über die Performance. Die Risikokosten steigen.

Dem oben dargestellten Vorteil einer gesteigerten Beleihbarkeit großer Immobilienvermögen kann in Abhängigkeit von der tatsächlichen Finanzierung ein höherer „Financial Leverage“ gegenüberstehen. Dieser wird am Kapitalmarkt dann negativ als Risikoposition des Unternehmens wahrgenommen. Die Verwundbarkeit der Unternehmen gegenüber Marktschwankungen steigt.⁶³ Eine Erhöhung des Risikos hat wiederum zur Folge, dass die Kapitalkosten für das Unternehmen steigen.

In der Kapitalmarktliteratur wird Immobilienvermögen grundsätzlich ein wertvoller Diversifikationseffekt in gemischten Kapitalanlageportfolien beigemessen. Um zu klären, ob dieser Effekt nicht nur in Investmentportfolien der Anleger, sondern auch innerhalb von Unternehmen entsteht, beschäftigt sich ein recht umfangreicher Literaturstrang mit der Frage der Diversifikationswirkung

⁶⁰ Vgl. Tuzel (2010).

⁶¹ Vgl. Pfnür/Armonat (2004).

⁶² Vgl. Deng/Gyorko (2000), Liow (2004), Brounen/Eichholtz (2005), Tuzel 2010, Liow 2010, Ling et al. 2012, Rochdi 2015.

⁶³ Vgl. Dragana (2014), Chaney (2012), Gan (2007).

von Immobilieneigentum auf die Kerngeschäfte von Unternehmen. Alle Autoren bestätigen die hohe Relevanz dieser Frage für den Unternehmenserfolg, allerdings kommen sie in Abhängigkeit von unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen.⁶⁴

CREM wirkt auf die Liquidität des Unternehmens

Durch die hohe Kapitalbindung und Langfristigkeit in der Bereitstellung von fremdfinanzierten Unternehmensimmobilien kann es schnell zu maßgeblichen Ungleichgewichten zwischen Cashinflows und Cashoutflows kommen. Finanzierungszahlungen fallen ebenso wie Mietzahlungen unabhängig vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens an. Liquiditätsempässe im Falle von Erfolgsschwankungen des Kerngeschäfts können die Folge sein.⁶⁵ Die Eigenkapitalfinanzierung von Immobilien sorgt hingegen für niedrigere laufende Zahlungsverpflichtungen für Miete oder Kapitaldienst und schützt deshalb die Unternehmen regelmäßig vor Liquiditätsempässen.

Im Fall von hoher Kapitalbindung im Immobilieneigentum steigt das Risiko, dass das gebundene Kapital für wichtigere Zwecke des Kerngeschäfts besser verwendet werden könnte.⁶⁶ Ob jedoch eigentumsintensive Unternehmen weniger liquide sind, hängt auch von den Bedingungen lokaler Immobilienmärkte ab. So beeinflussen Faktoren wie die Beleihbarkeit, die Wertbeständigkeit sowie die Veräußerbarkeit die Liquidität maßgeblich.⁶⁷

Welche Rolle Immobilien im Zuge der Liquiditätssicherung spielen, wird während Rezessionen oder in finanziellen Notsituationen besonders deutlich. Empirische Studien zeigen, dass für Unternehmen in Krisenzeiten die Liquiditätswirkungen des CRE regelmäßig besonders bedeutsam sind.⁶⁸ Aber auch in Zeiten positiver Geschäftsentwicklung dient die Liquiditätswirkung des CRE zur Finanzierung von Wachstum und Innovation.⁶⁹

⁶⁴ Seiler et al. (2001) scheitern jedoch am Nachweis, dass eigentumsintensive Unternehmen Diversifikationsvorteile erfahren. Brounen/Eichholz (2005) können demgegenüber einen negativen Zusammenhang zwischen der Eigentumsintensität und dem Unternehmensrisiko belegen. Die Stärke der Korrelation ist allerdings stark von der Branchenzugehörigkeit abhängig. Einen ähnlichen Befund dokumentieren Park & Glascock (2010) bei Franchise-Unternehmen. Eine weitere mögliche Erklärung für die in der Literatur teils gegensätzlichen Ergebnisse liefern Du et al. (2014). So hängt das Diversifikationspotenzial von Immobilieneigentum stark davon ab, inwiefern Unternehmen bereits anderweitig diversifiziert sind. Handelt es sich um stark diversifizierte Mischkonzerne, fallen die immobilienbezogenen Diversifikationseffekte deutlich niedriger aus. Du & Ma (2012) stellen zudem fest, dass Immobilieneigentum bei Unternehmen mit niedrigerem Fremdkapitalanteil eine stärkere diversifizierende Wirkung aufweisen als bei Unternehmen mit einem höheren Fremdkapitalanteil.

⁶⁵ Vgl. Liow/Nappi-Choulet (2008).

⁶⁶ Vgl. Bartelink et al. (2015).

⁶⁷ Vgl. Golan (1999).

⁶⁸ Vgl. Louko (2004), Liow (1999). Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise versagten dann allerdings die liquiditätssichernden Potenziale von CRE mangels solventer Käufer.

⁶⁹ Vgl. Du/Ma (2012).

Die oben dargestellten Wirkungsmechanismen von Immobilien auf die Liquidität sind vielschichtig. Im Ergebnis zeigen empirische Studien, dass Unternehmen mit höheren Mietanteilen eine vergleichsweise höhere Liquidität als eigentumsintensive Unternehmen aufweisen.⁷⁰

3.4 Bewertung des CREM Erfolgs durch die Stakeholder

What is not rewarded is not done

Grundsätzlich wird der Erfolg eines Unternehmens nicht nur durch die Entscheidungen im Unternehmen selbst herbeigeführt. Für das CREM gilt im Besonderen der Leitsatz „What is not rewarded is not done“. Ob und in welcher Höhe ein Erfolg eintritt, hängt somit von der Perzeption und Honorierung durch die Anspruchsgruppen ab. Grundsätzlich wird der Erfolg eines Unternehmens vor allem durch die Eigentümer bewertet. In pluralistischen Unternehmensverfassungen können aber auch das Management, die Arbeitnehmer, die Kunden, der Betriebsrat, die Behörden, Vertreter öffentlicher Interessen (NGOs), Lieferanten und andere Interessengruppen eine wichtige Rolle spielen. Gerade die vom CREM gemanagten Immobilien sind Lebensraum, an dem praktisch jede Interessengruppe ein vitales Eigeninteresse haben kann. Entsprechend definieren

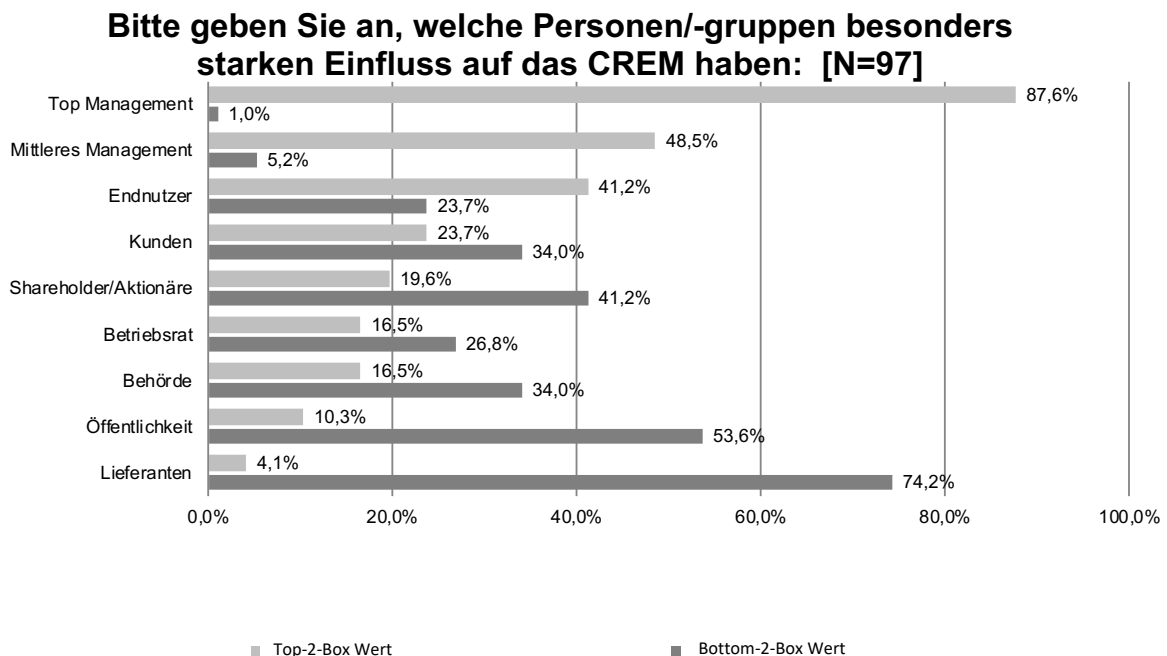
⁷⁰ Vgl. Morri et al. (2017), Lasfer (2005), Rampini/Eisfeldt (2009).

sich die Umweltbeziehungen der Unternehmen zu den Interessengruppen maßgeblich auch über die Immobilien.

Empirische Studie zeigt großen Interessenpluralismus bei der Erfolgsbewertung des CREM

In einer empirischen Studie wurde der Einfluss unterschiedlicher Interessengruppen auf das CREM empirisch untersucht.⁷¹ Die als für deutsche Großunternehmen repräsentative Studie hat folgendes Bild ergeben (siehe Abbildung 8):

Abbildung 8: Stakeholder Einfluss auf das CREM



Quelle: Pfnür/Weiland (2010), Abbildung 14.

Die in den letzten drei Kapiteln dargestellten Wirkungen des CREM werden durch die Anspruchsgruppen anhand ihrer individuellen Präferenzstruktur bewertet. Bei der Bewertung von Immobilienkosten und -nutzen geht es vor allem um Höhenpräferenzen wie z.B. die Minimierung von Immobilienkosten oder die Maximierung der Arbeitsplatzzufriedenheit. Daneben spielen in der Unternehmenspraxis aber auch Risikopräferenzen wie z.B. Investitionsrisiken, Artenpräferenzen

⁷¹ Vgl. Pfnür/Weiland (2010).

wie z.B. beim Trade-off zwischen Zentralität des Standorts und Immobilienkosten oder vor allem auch Zeitpräferenzen eine wichtige Rolle. Gerade die strategischen Wirkungsmechanismen des CREM wie z.B. Corporate Identity Maßnahmen haben oft einen langfristigen Horizont, bis sie zu messbaren Erfolgen führen. Auch die Persistenz, über die CREM Maßnahmen ihre Wirkungen entfalten, kann in Abhängigkeit von den Partikularinteressen der Stakeholdergruppen sehr unterschiedlichen Nutzen entfalten. Beispiele aus der Unternehmenspraxis zeigen, dass einzelne Stakeholdergruppen kurzfristige Erfolge demgegenüber vergleichsweise höher bewerten könnten. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Erfolg im CREM eine sehr relative Größe ist. Je nachdem, welche Stakeholder welche Ziele verfolgen, kann die Bewertung des Erfolgs im Einzelfall sehr stark abweichen. Grundsätzlich erhöht dieser Interessenpluralismus die Bedeutung des CREM für den Unternehmenserfolg. Die betriebliche Praxis ist reich an Beispielen, wie unbedachte Immobilienentscheidungen den Unternehmensfrieden zwischen den Stakeholdern massiv gestört und zu verheerenden Folgeschäden geführt haben.

Hohes CRE Vermögen belastet Börsenkurs des Unternehmens

Die Bewertung des CREM Erfolgs durch die Anspruchsgruppen ist in der Literatur bislang vor allem aus Sicht der Kapitalgeber diskutiert worden. Insbesondere getrieben durch US-amerikanische Autoren gibt es zahlreiche Studien zur Bewertung von CREM Entscheidungen durch den Kapitalmarkt. Oft handelt es sich um sogenannte Ereignisstudien, die Wirkungen von Ankündigungen der Unternehmen im Rahmen von Pflichtmitteilungen auf den Börsenkurs untersuchen. Kündigen Unternehmen an, Immobilien zu verkaufen⁷², Immobilien zu mieten statt zu kaufen⁷³ oder per Sale-and-Rent-Back⁷⁴ Verfahren zu restrukturieren, steigt der Börsenkurs an. Alle Studien zeigen im Ergebnis, dass Immobilieneigentum systematisch unterbewertet wird und sich daher mit einem zu niedrigen Wertansatz im Unternehmenswert widerspiegelt.⁷⁵ In der Praxis deutet dieses Ergebnis darauf hin, dass die Summe der Teilwerte des Immobilienvermögens und des Unternehmens, das die Flächen ja auch mieten könnte, jeweils für sich bewertet, höher ist, als der Börsenkurs und sich Zerschlagungsgewinne ergeben könnten.

⁷² Vgl. Allen/Rutherford/Springer (1993).

⁷³ Vgl. Glascock/Davidson/Sirmans (1991).

⁷⁴ Vgl. Slovin/Sushka/Polonchek (1990), Rutherford (1990), Fisher (2004).

⁷⁵ Vgl. Ambrose (1990); Brounen/Eichholtz (2008). Grundsätzlich sind diese Erkenntnisse jedoch vorsichtig zu bewerten, da Unternehmen gerade dann ihre Bestände veräußern, wenn sie sich sowieso in einer finanziellen Schieflage befinden, die zu Bewertungsverzerrungen führen könnte. Vgl. Diop (2013).

CRE Vermögen beeinflusst Risiko feindlicher Übernahmen

Als Folge dieser Intransparenz besteht das Risiko, dass Unternehmen mit mehr Eigentum einem stärkeren Übernahmerisiko ausgesetzt sind, da im Falle einer Übernahme der kapitalisierte und tatsächliche Immobilienwert zur Finanzierung der feindlichen Übernahme dienen könnte.⁷⁶

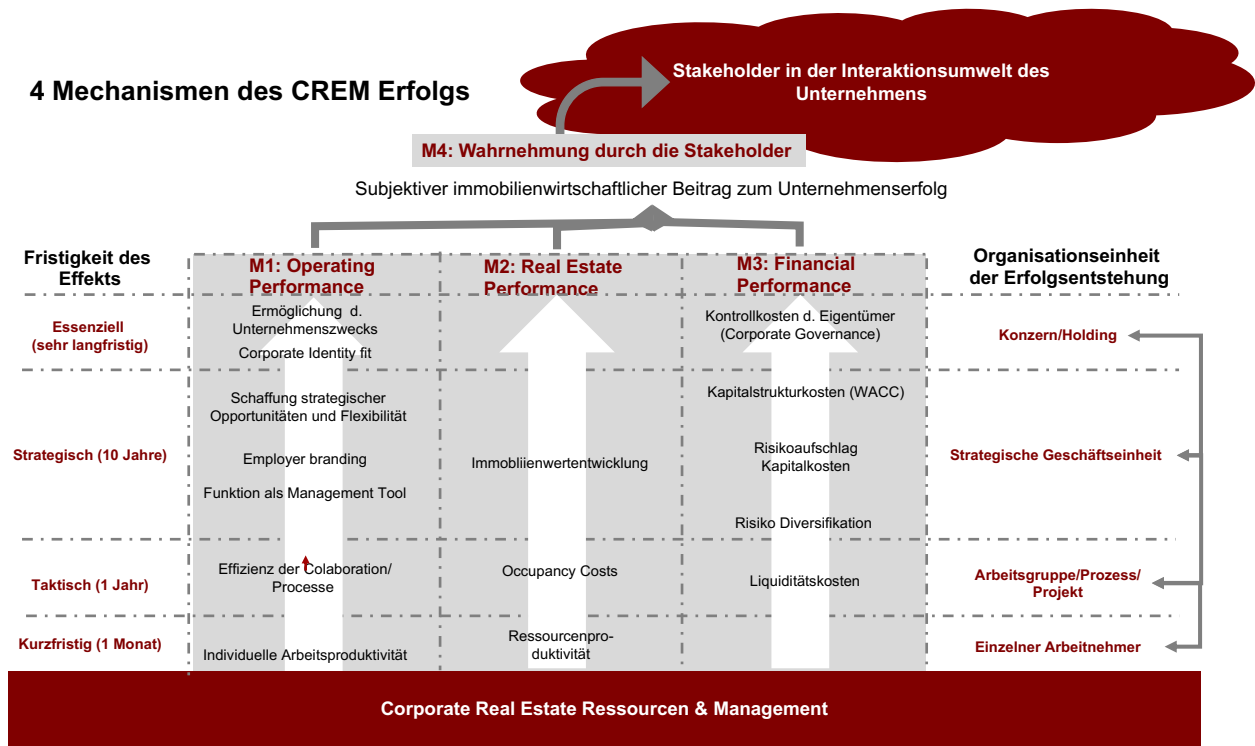
3.5 Wirkungsmechanismen von Immobilien auf den Unternehmenserfolg

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass es konzeptionell mit der Operating Performance (**M1**), der Real Estate Performance (**M2**) und der Financial Performance (**M3**) drei aktive **M**echanismen gibt, wie das CREM den Unternehmenserfolg aktiv beeinflussen kann. Ein weiterer Mechanismus besteht in der Perzeption dieses tatsächlichen Erfolgs durch die Stakeholder des Unternehmens (M4). Hier kann es genauso zu Über- wie Unterbewertungen des tatsächlichen CREM Erfolgs kommen. Im Sinne einer wirtschaftlich nachhaltigen Unternehmensführung müssen die Verantwortlichen im Unternehmen daran interessiert sein, die CREM Erfolge transparent und vor allem durch die Stakeholdergruppen realitätsnah bewertbar zu machen. Die vier oben im Einzelnen beschriebenen Wirkungsmechanismen des CREM Erfolgs werden in der folgenden Systematik zusammenfassend dargestellt (siehe Abbildung 9).⁷⁷

⁷⁶ Ein allgemein gültiger Zusammenhang konnte jedoch nicht nachgewiesen werden. Während das Übernahmerisiko von britischen Non-Property Unternehmen mit einem erhöhten Eigentumsanteil wächst, nimmt dieses beispielsweise bei deutschen Unternehmen tendenziell ab. Vgl. Brounen/Eichholtz (2008).

⁷⁷ Vgl. Pfnür/Seeger/Appel-Meulenbroeck (2019).

Abbildung 9: Einfluss des Immobilienmanagements auf den Unternehmenserfolg



Quelle: Pfnür (2017).

Die oben dargestellte Systematik der Wirkungen des CREM auf den Unternehmenserfolg bildet die Grundlage für die nachfolgend dargestellte empirische Untersuchung.

3.6 Ergebnisse der empirischen Studie

Ein wichtiger Zweck der vorliegenden Studie besteht darin, festzustellen, in welchem Umfang die oben im Literature Review dargestellten wissenschaftlich erarbeiteten Wirkungsmechanismen zwischen dem CREM und dem Unternehmenserfolg auch von den Entscheidungsträgern in den Unternehmen identifiziert und zur Steigerung des Unternehmenserfolgs eingesetzt werden. Die Auswertung der empirischen Daten ergibt das folgende Bild:

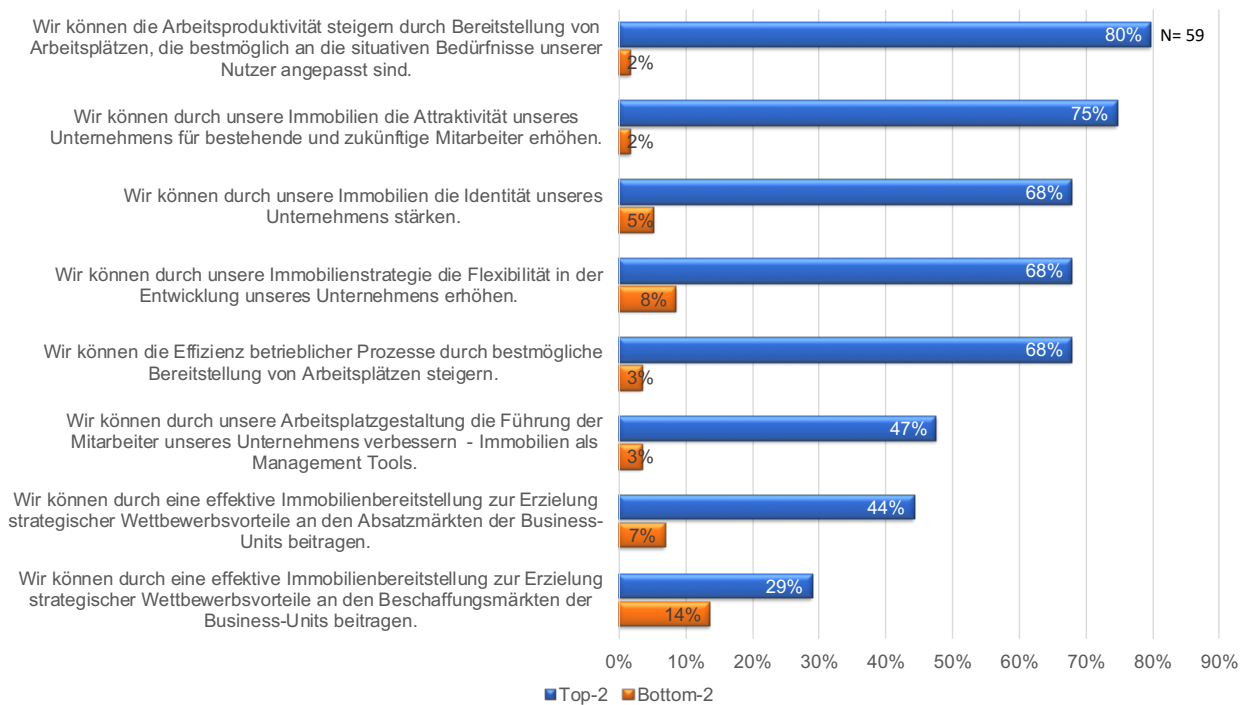
Frage:

Einmal unabhängig davon, ob Sie in Ihrer täglichen Arbeit im betrieblichen Immobilienmanagement immer alle Möglichkeiten zu einer erfolgreichen Arbeit ausschöpfen können: Durch welche der folgenden Wirkungszusammenhänge oder Maßnahmen kann Ihr Immobilienmanagement maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des Gesamtunternehmens nehmen? Ich lese Ihnen dazu

zunächst einige Thesen vor.

Die Befragungsteilnehmer wurden gebeten, ihre Zustimmung zu den Thesen auf einer Skala von 1-6 (1 = höchster Wert: Stimme voll und ganz zu, 6) abzugeben. Diese auch als Likert Skala bezeichnete Differenzierung wird in der empirischen Sozialforschung üblicherweise nach den Häufigkeiten der beiden höchsten (Top-2-Box-Wert, Zustimmung) und niedrigsten (Bottom-2-Box-Wert, Ablehnung der These) ausgewertet. Darüber hinaus können im Einzelfall auch ein Mittelwert und die Streuung von weiterem Aussagewert sein. Um die Datenqualität hoch zu halten, sind Itembatterien von mehr als 8 Nennungen zu vermeiden. Nachfolgend wurden deshalb eigentlich zusammenhängende Sachverhalte auf mehrere Itembatterien aufgeteilt.

Abbildung 10: Bedeutung von CREM (Teil 1/2: Operating Performance)



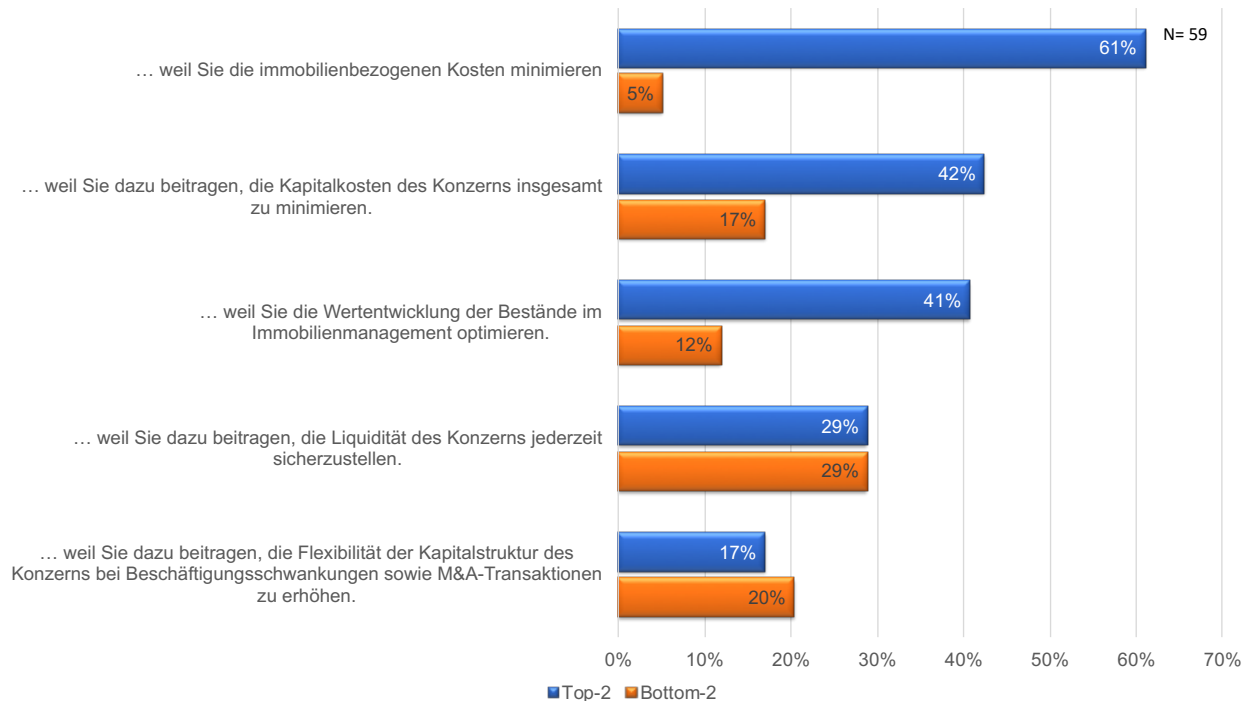
Die Real Estate und Financial Performance des CREM Erfolgsbeitrags zum Unternehmenserfolg ergeben das folgende empirische Bild:

Frage:

Und nun einmal zu einigen typisch finanzwirtschaftlichen Erfolgsgrößen, über die der Erfolg des betrieblichen Immobilien-Managements üblicherweise ebenfalls gemessen wird. Ich lese Ihnen

dazu wieder einige Aussagen vor, die beschreiben können, warum Ihr Immobilien-Management einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des Gesamtunternehmens haben kann. Bitte sagen Sie mir jeweils auf einer Skala von 1 bis 6 inwieweit diese Begründung zutrifft.

Abbildung 11: Bedeutung von CREM (Teil 2/2: Real Estate & Financial Performance)



Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sich die Wirkungsmechanismen des CREM auf den Unternehmenserfolg grundsätzlich empirisch bestätigen. Insbesondere die Wirkungsbeziehungen der Operating Performance (siehe Abbildung 10) und der Real Estate Performance (siehe Abbildung 11) werden von einem Großteil der Befragten bestätigt. Mehr als zwei Drittel der Befragten sehen eine große Bedeutung des CREM für die Arbeitsproduktivität, das Unternehmensbild im War-for-Talents im Besonderen und in der breiten Öffentlichkeit im Allgemeinen sowie für die strategische Flexibilität des Konzerns. Knapp zwei Drittel der Befragten sehen einen maßgeblichen Wertbeitrag des CREM für das Unternehmen in der Senkung der immobilienbezogenen Kosten. Eher selektiv bestätigen sich die Erfolgswirkung des CREM an den Beschaffungsmärkten und im Bereich der Financial Performance. Dies könnte zum einen darauf zurückzuführen sein, dass hier keine Zusammenhänge bestehen. Zum anderen könnten auch derzeit die Wirkungsmechanismen außer Kraft gesetzt sein oder einfach durch die Befragungsteilnehmer zu gering gewichtet worden sein. Auffällig ist, dass insbesondere die Wirkung des CREM auf die Liquidität und die

Kapitalstruktur vergleichsweise selektiv bewertet werden. Damit stehen die Ergebnisse im deutlichen Widerspruch zur Bewertung dieser Effekte in der wissenschaftlichen Forschung, die durch empirische Studien in den USA und Asien abgesichert sind. Die Diskrepanzen lassen sich möglicherweise dadurch erklären, dass einerseits derzeit kaum ein deutsches Unternehmen Engpässe im Corporate Finance zu bewältigen hat. Entsprechend stehen Finanzierungsfragen derzeit zumindest bei den hier befragten Großunternehmen nicht im Fokus. Andererseits hat die breite Masse der CREM Verantwortlichen weder Zuständigkeiten noch persönliche Erfahrungen im Finanzierungsbereich und ist deshalb möglicherweise nicht in der Situation, den CREM Erfolgsbeitrag zur Financial Performance des Unternehmens realitätsnah zu bewerten.⁷⁸

3.7 Zwischenergebnisse und Implikationen für die Unternehmen

Die Ausführungen dieses Kapitels haben die bislang im Management und der Öffentlichkeit stark unterschätzte Bedeutung von Immobilien und deren Management für den Erfolg von Unternehmen verdeutlicht. Im Einzelnen ist dieser Erfolgsbeitrag auf vier unterschiedlich wirkende Mechanismen zurückzuführen.

Zunächst zeigen wissenschaftliche Arbeiten, dass Immobilien als Betriebsmittel deutlich stärker auf die Produktivität der Organisationseinheiten und ihrer Mitarbeiter wirken, als bislang im Management vermutet. Der Grund der Unterschätzung liegt in der breiten Verteilung der Erfolgswirkungen über alle Hierarchieebenen der Unternehmen. Auf der Ebene des Konzerns bilden Immobilien zunächst die notwendige Voraussetzung, auf bestimmten Geschäftsfelder überhaupt tätig werden zu können. Zudem tragen Immobilien massiv zur Corporate Identity bei. Auf der Ebene der Geschäftsfelder können Immobilien maßgeblich die strategische Wettbewerbsposition beeinflussen. Sie tragen im War-for-Talents zum Erfolg des Unternehmens an den Arbeitsmärkten bei. Ihre Rolle als Management Tool wird angesichts zunehmend virtueller werdender Arbeitswelten und Organisationsstrukturen zunehmend wichtiger. Viele wissensintensive Unternehmen haben gerade um Werte, Macht- und Steuerungsstrukturen im Management größere Präsenz zu geben, wieder massiv in ihre Immobilienbestände investiert. Gerade Change Prozesse im Strukturwandel werden durch Veränderungen im Immobilienbestand für die Mitarbeiter erfahrbar. Schließlich wirken Immobilien ganz operativ auf die Zusammenarbeit in Prozessen und Projekten sowie die Zufriedenheit und Produktivität einzelner Mitarbeiter. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass dieser auch als Operating Performance bezeichneten Erfolgswirkung des CREM nach Einschätzung der immobilienwirtschaftlichen Entscheidungsträger in den Unternehmen die größte Bedeutung

⁷⁸ Vgl. die empirischen Ergebnisse der Studie von Pfnür/Armonat (2004).

zukommt. Immobilien haben demzufolge nahezu unisono, nach Einschätzung fast aller Befragten, gegenwärtig ihre wichtigste Bedeutung in ihrem Beitrag zu einem nachhaltig leistungsfähigen, produktiven und zufriedenen Arbeiten der gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeiter. Aber auch ihr Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen durch die Generierung von Wettbewerbsvorteilen und die Stärkung der Position am Arbeitsmarkt wird von mehr als zwei Drittel der Befragten als sehr wesentlich eingeschätzt.

Darüber hinaus wirken Immobilien auf den Unternehmenserfolg durch ihre vergleichsweise sehr hohe Kostenintensität. Sie sind nach den Personalkosten oft der zweithöchste Kostenblock der Unternehmen. Gerade in der sich aktuell massiv verschärfenden Wettbewerbssituation der meisten deutschen Unternehmen, ist die Senkung immobilienwirtschaftlicher Kosten nach Einschätzung von zwei Drittel der befragten Entscheidungsträger ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Angesichts der langanhaltenden und stark ausgeprägten wirtschaftlichen Stärkeperiode deutscher Unternehmen ist die finanzwirtschaftliche Bedeutung der kapitalintensiven Immobilien in Deutschland fast schon in Vergessenheit geraten. Wissenschaftlichen Studien aus den USA und Asien belegen sehr eindrucksvoll die hohe Bedeutung, die Immobilienbeständen in investitionsintensiven Phasen und wirtschaftlichen Schwächeperioden der Unternehmen haben können. Dieser auch als Financial Performance bezeichnete Wertbeitrag wird derzeit in den empirischen Studienergebnissen als vergleichsweise gering bewertet. Hier zeigt sich auch die durchschnittlich schwache Einbindung der Immobilienverantwortlichen in die Finanzierungsentscheidungen der Unternehmen.

Immobilienwirtschaftliche Erfolge entstehen erst, wenn sie durch die Stakeholder auch als solches bewertet werden. Die Ausführungen haben gezeigt, dass Immobilien als Lebensraum in einem vitalen Interessenkonflikt eines breiten Netzwerks an unternehmensinternen und -externen Stakeholdern stehen, die den Erfolg immobilienwirtschaftlicher Handlungen höchst unterschiedlich bewerten. Dieser Interessenkonflikt erschwert ein nachhaltig zielgerichtetes CREM und damit auch die Durchsetzung der im Strukturwandel der Unternehmen notwendigen immobilienwirtschaftlichen Anpassungsprozesse.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die extrem breit gestreuten und systemisch wirkenden Effekte, die Immobilien auf den Unternehmenserfolg haben, dafür verantwortlich sind, dass ihr Beitrag vom Management und der Öffentlichkeit oft unterschätzt wird. Die Entscheidungsträger im CREM sind sich naturgemäß der hohen Bedeutung von Immobilien für den Unternehmenserfolg sehr viel stärker bewusst. Selbst den befragten CREM Verantwortlichen ist allerdings das gesamte Wirkungsgeflecht mit der Summe seiner Erfolgswirkungen nicht immer präsent. Für den

zu erwartenden Strukturwandel der Konzerne ist damit das Risiko hoch, den immobilienwirtschaftlichen Problemlösungsbeitrag zu unterschätzen.

4 Einfluss des Strukturwandels auf den veränderten Immobilienbedarf und dessen Bereitstellung

4.1 Megatrends, Strukturwandeltreiber und deren Evidenz in der betrieblichen Immobilienwirtschaft

Der Strukturwandel ist nicht nur ein Phänomen der Gegenwart, sondern erlangte schon früh Einzug in die wissenschaftliche Diskussion. Nach dem weit verbreiteten makroökonomischen Verständnis handelt es sich beim Strukturwandel um eine Verschiebung der Beschäftigung vom Agrarsektor über den industriellen Sektor hin zu einer schwerpunktmäßig durch den Dienstleistungssektor geprägten Wirtschaft. Vor dem Hintergrund dieser Studie ist allerdings ein stärker mikroökonomisch und managementorientiertes Begriffsverständnis des Strukturwandels zweckmäßig.

Managementorientierter Begriff des Strukturwandels

Beim Strukturwandel handelt es sich um eine „...relativ überraschende Veränderung ökonomischer und nichtökonomischer Größen in einem System, welche eine relativ große Bedeutung auf die Zielerreichung der Entscheidungsträger aufweisen.“ (Picot 1981).

Ihren Ursprung haben strukturelle Veränderungen im globalen Unternehmensumfeld. Ausgehend von Veränderungen in den technologischen, soziokulturellen, politisch-rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen wirken sich Megatrends in unterschiedlicher Weise auf Unternehmen und deren Entscheidungsträger aus. Neben der direkten Wirkung auf Unternehmen können Trends durch Anpassungen im unmittelbaren Unternehmensumfeld (z.B. Absatz-, Beschaffungsmärkte, Kapitalmärkte, Konkurrenten) indirekt und teils verstärkt auf Unternehmen einwirken.

Für die Bereitstellung von CRE wurden folgende Megatrends als empirisch relevant identifiziert: Digitalisierung, Globalisierung, Demographie, steigender Wettbewerb und eine Verdrängung einzelner Produkte und Dienstleistungen an den Absatzmärkten durch integrierte Lösungsangebote.⁷⁹

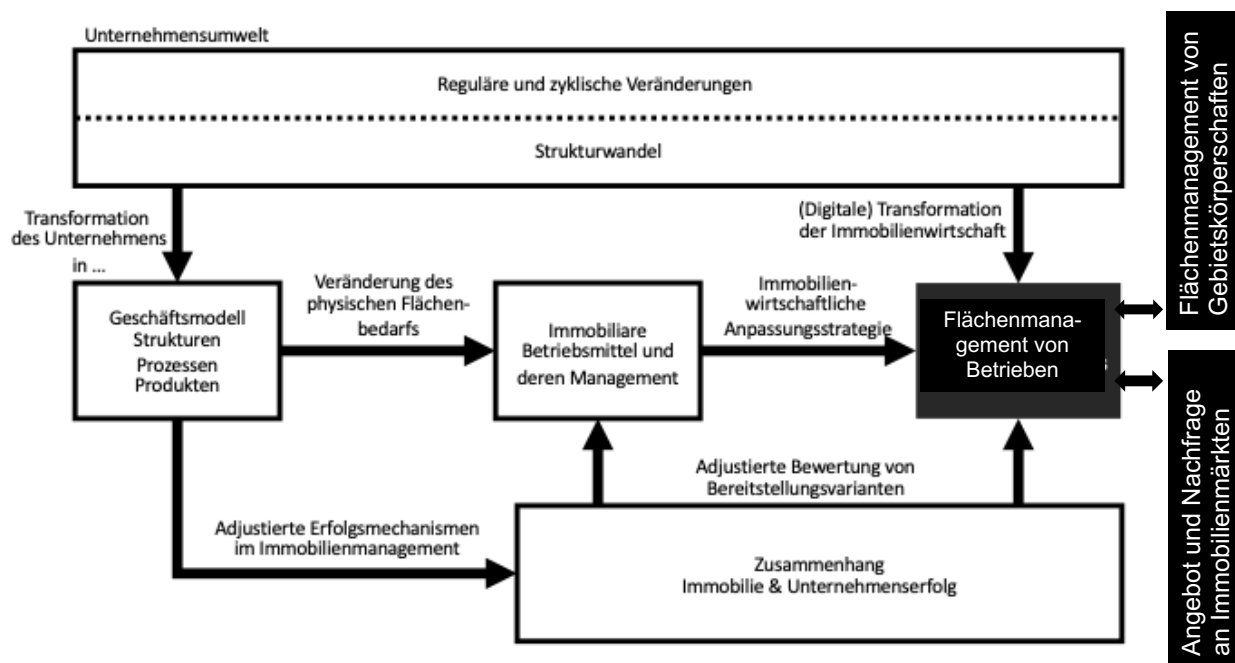
Die *Digitalisierung* wirkt ausgehend von der globalen Umwelt direkt auf Unternehmen, indem sie zu einer Dematerialisierung von Strukturen, Produkten, Prozessen und Wertschöpfungs-systemen führt und Innovationen ermöglicht. Der durch die Digitalisierung und Automatisierung sinkende Lohnkostenanteil und die stärkere Kundenorientierung führen bereits zu ersten

⁷⁹ Vgl. Just/Pfnür/Braun (2017).

Rückverlagerungen der Produktion zurück in Industrieländer. Das zusätzliche Erreichen von Sättigungs- und Wachstumsgrenzen in Absatzmärkten und die damit einhergehende *Globalisierung* erhöhen den *Wettbewerbsdruck* auf Unternehmen und verändern das unmittelbare Unternehmensumfeld erheblich. Durch erodierende Margen im industriellen Sektor werden produzierende Unternehmen in den rentableren Dienstleistungssektor gedrängt. Mit Hilfe *integrierter Lösungsangebote aus physischem Produkt und immaterieller Dienstleistung* erhoffen sich Produzenten höhere Gewinnmargen zu erzielen. Zugleich wirken *sozio-demographische Veränderungen* auf die Beschaffungs- und Absatzmärkte, da sich beispielsweise die Altersstrukturen der Konsumenten verändern und die Suche nach qualifiziertem Personal verschärft („War-for-Talents“).

Der Strukturwandel wirkt auf das betriebliche Immobilienmanagement im Allgemeinen und Portfolio des Immobilieneigentums im Besonderen auf drei Wegen. Einerseits verändert er den physischen Flächenbedarf, andererseits verändert er den Zusammenhang von Immobilien und Unternehmenserfolg und schließlich verändert die Transformation der Immobilienwirtschaft das Angebot an den Immobilienmärkten, wie beispielsweise durch Co-Working Angebote (siehe Abbildung 12).

Abbildung 12: Einfluss des Strukturwandels auf die betriebliche Immobilienwirtschaft



In Anlehnung an: Seger/Pfnür (2018).

Um den Strukturwandel und seine Wirkungsmechanismen verursachungsgerecht analysieren zu können, reichen Megatrends nicht aus. Vielmehr sind die konkreteren immobilienwirtschaftlich relevanten Strukturwandeltreiber genauer zu identifizieren.

4.2 Stand der Forschung und bisherige praktische Erfahrungen

Die Identifikation der konkreten Strukturwandeltreiber ist aufgrund der erheblichen Komplexität der Materie Gegenstand einer separat durch den ZIA initiierten Forschungsarbeit. Die Studie unter dem Titel Zukunft der Arbeit wurde durch die Research-Einheiten der Unternehmen CBRE, Deloitte und JLL bearbeitet. In seinem sehr umfangreichen Desk Research wurde die bestehende Forschung zur Veränderung der Arbeitswelten auf ihre Relevanz für das CREM hin ausgewertet.

Nachfolgend sind die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst:⁸⁰

Executive Summary der Studie „Die Zukunft der Arbeit Research von CBRE; Deloitte & JLL“

Die rasant verlaufende Entwicklung zur „Zukunft der Arbeit“ - geprägt von disruptiven Geschäftsmodellen und befeuert von technologischem Fortschritt - wird derzeit überall thematisiert und aus verschiedensten Blickwinkeln beschrieben. Nachfolgende Studie nimmt nun konsequent die Nutzerperspektive wahr und stützt sich auf die umfänglichen empirischen Untersuchungen dreier namhafter internationaler Beratungsunternehmen (CBRE, Deloitte und JLL), die in einer gemeinsamen Reflektion die Brisanz der Veränderung herausstellen wollen. Die Studie identifiziert 8 wesentliche Treiber, die mehr als andere dazu beitragen werden, dass sich die Immobilienwirtschaft und der Arbeitsplatz der Zukunft in einem signifikanten Umbruch befinden:

1. Ubiquitäre und umfängliche Verfügbarkeit von Daten, sowie Digitalisierung und Automatisierung treiben Veränderungen hinsichtlich zukünftiger Arbeitsinhalte, der Flexibilisierung der Arbeit allgemein, des konkreten Arbeitsplatzes und seiner Nutzung sowie die „Intelligenz“ des Gebäudes.
2. Künstliche Intelligenz, Robotisierung und 3D Druck bestimmen die Tendenz hin zu ausschließlich steuernden Tätigkeiten, z.B. werden viele der bekannten „Corporate Support“-Funktionen zukünftig entfallen bzw. industrielle Produktionsabläufe werden vollständig neu konfiguriert, teilweise näher an den Verbraucher rücken und hoch flexibel sein.
3. Unternehmensstrukturen verändern sich dramatisch (z.B. Abbau von Hierarchien) und resultierende neue Arbeitsmodelle verlangen eine effizientere Nutzung der Ressource „Bürofläche“ sowie auf Teamarbeit gerichtete Konzepte.

⁸⁰ Die gesamte Studie hat hohe Relevanz für die hier diskutierten. Die Studie ist zu beziehen über den Zentraler Immobilienausschuss ZIA e.V.

4. Die demographische Entwicklung treibt den Wettbewerb v.a. um junge, gutqualifizierte Berufseinsteiger, was wiederum den Fokus auf deren zukünftige Erwartungshaltung an Arbeitsplatz und -Umgebung verschärft.
5. Die steigende Urbanisierung treibt Migrationen in die Städte hinein, führt dort zu Verknappungen, treibt Veränderungen in deren Randgebieten und zieht auch produzierende Unternehmen an.
6. Berufliche Lebensentwürfe verändern sich nachhaltig und gehen mit einem kulturellen Wertewandel (z.B. bessere Work-Life-Balance) einher. Das verändert wiederum den Anspruch an den Arbeitsplatz und entsprechende Zusatzangebote.
7. Deutlich gesteigertes Gesundheits- und Umweltbewusstsein führt zu neuen Erwartungshaltungen an ergänzende Programme des Arbeitgebers sowie an Standort- und Objekt- und Flächenqualitäten.
8. „Workplace as a Service“ wird ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal von Arbeitsplatzqualitäten werden, getrieben durch die erhöhte Nachfrage an integrierten und flexiblen Leistungsangeboten für die Beschäftigten. Dieser „Convenience“-Ansatz nach einem vollständigen Servicepaket wird die Konfiguration von relevanten Dienstleistungen neu definieren.

Nachfolgend dient die obige Systematisierung der immobilienwirtschaftlichen Strukturwandeltreiber der Corporates auch der empirischen Erhebung der Betroffenheitssituation deutscher Unternehmen, deren Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden.

4.3 Ergebnisse der empirischen Studie

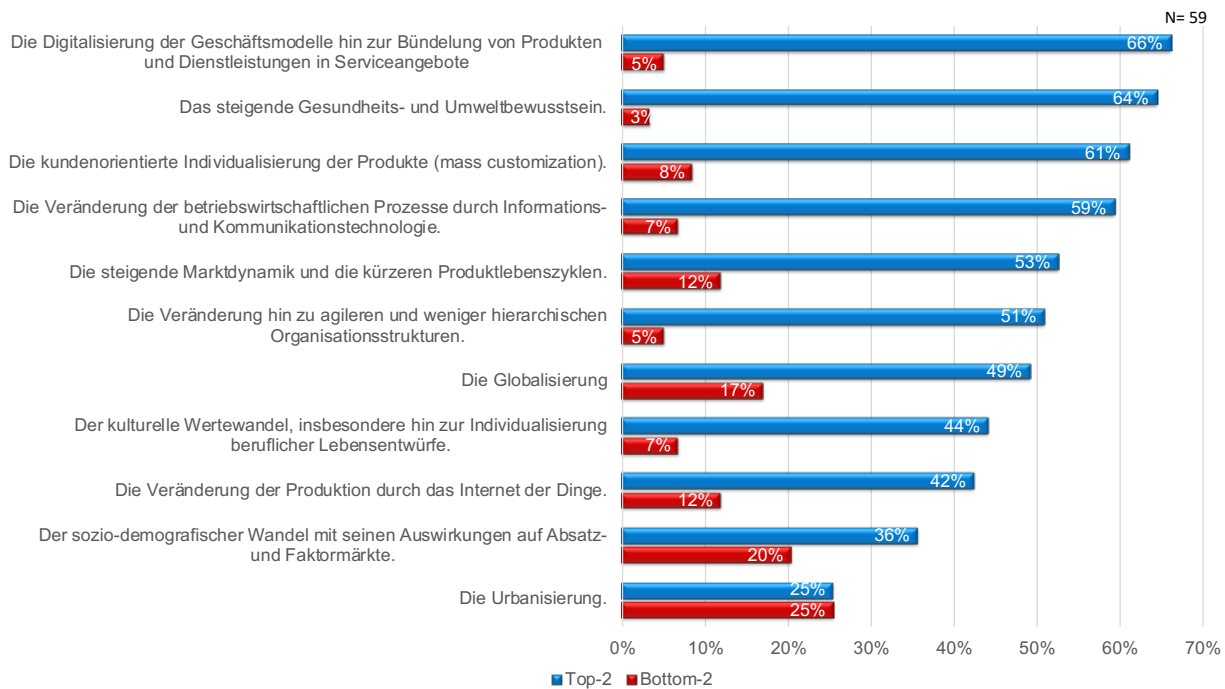
Unternehmen auf breiter Front, allerdings sehr heterogen vom Strukturwandel betroffen

Um auch empirisch gültige Erklärungsansätze der Veränderung des Wertbeitrags des CREM zum Unternehmenserfolg diskutieren zu können, muss zunächst geklärt werden, welche Treiber denn überhaupt den Strukturwandel in deutschen Unternehmen auslösen. Deshalb wurde in der empirischen Studie folgende Frage gestellt:

Frage

Derzeit wird viel über den Strukturwandel in der deutschen Immobilienwirtschaft diskutiert. Wie ist Ihre Einschätzung? Welche der folgenden Themen sind Ursache für den Strukturwandel in Ihrem Konzern? Wie ist es mit ...? Ist dies eine Ursache für den Strukturwandel in Ihrem Konzern? Wie sehr trifft das zu?

Abbildung 13: Strukturwandeltreiber der deutschen Betriebe



Die empirischen Ergebnisse zu den Strukturwandeltreibern deutscher Unternehmen zeigen ein sehr heterogenes Bild. Grundsätzlich bestätigt mindestens ein Viertel der Befragten die hohe Bedeutung aller Treiber. Ebenso wird die Bedeutung der Treiber in keinem Item von mehr als einem Viertel der Befragten zurückgewiesen. Das zeigt die breite Heterogenität der Betroffenheitssituation unterschiedlicher Unternehmen ganz allgemein und im Besonderen im CREM. Am breitesten wirken die Treiber der Digitalisierung der Geschäftsmodelle, insbesondere die Bündelung von Produkten und Services zu ganzheitlichen Lösungsansätzen, das steigende Gesundheits- und Umweltbewusstsein sowie die Individualisierung von Produktangeboten. Aber auch die Veränderung hin zu agilen und projektbasierten Organisationsstrukturen hat bei mehr als der Hälfte der Unternehmen offensichtlich eine hohe Wirkung.

CREM in mindestens zwei Drittel der Unternehmen bislang nicht in Strukturwandel eingebunden

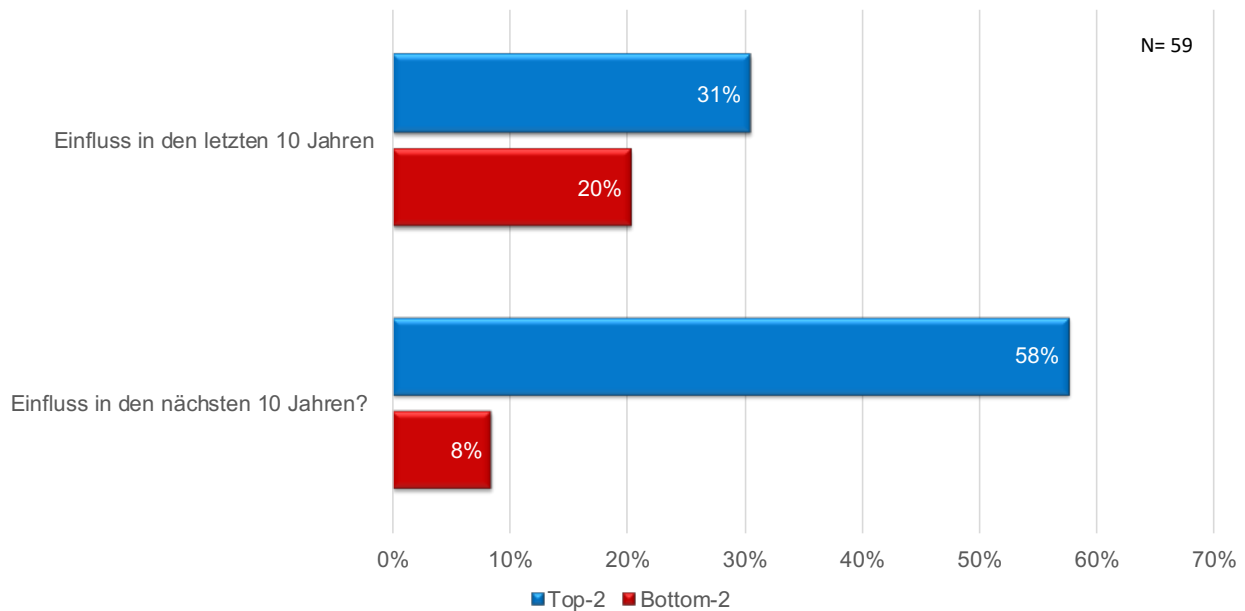
Die bisherigen Ergebnisse haben bereits die Wucht des Strukturwandels deutlich gemacht, mit der die Befragten rechnen. Interessant für die Zukunft des CREM ist zu sehen, wo die Unternehmen in der Diffusion des Strukturwandels derzeit stehen. Deshalb die folgende Frage:

Frage

Jetzt zu den Auswirkungen des Strukturwandels auf das betriebliche Immobilienmanagement in Ihrem Konzern: Zunächst einmal zu den letzten 10 Jahren: Wenn Sie zurückblicken - Wie stark war der Einfluss des Strukturwandels auf das betriebliche Immobilien-Management in Ihrem Konzern? (Skala von 1 = sehr stark bis 6 = sehr schwach)

Und wie ist Ihre Einschätzung für die kommenden 10 Jahre?

Abbildung 14: Verlauf des Strukturwandels



Die Ergebnisse zeigen, dass den CREM Bereichen in den Unternehmen auf breiter Front der echte Strukturwandel wohl eher noch bevorsteht. Es ist überraschend, dass nur ein Drittel der Befragten CREM Verantwortlichen in den letzten Jahren einen starken Einfluss der Transformation wahrgenommen hat. In der Mehrzahl dieser Fälle wird sich der Einfluss in den nächsten zehn Jahren dann deutlich erhöhen. Für die weitere Interpretation der Befragungsergebnisse in dieser Studie lässt sich hier festhalten, dass offensichtlich ein über zwei Drittel der Entscheidungsträger bislang noch keine realen Erfahrungen mit den immobilienwirtschaftlichen Auswirkungen eines Strukturwandels haben. Angesichts der oben dargestellten breiten Betroffenheit deutscher Unternehmen vom Strukturwandel, ist die Annahme plausibel, dass der Strukturwandel in den Führungsgremien deutschen Unternehmen auf breiter Front diskutiert wird. In diesem Zusammenhang lassen die dargestellten Ergebnisse den Schluss zu, dass das CREM in diese Überlegungen

bislang in sehr vielen Unternehmen offensichtlich bislang nicht einbezogen worden ist.

Immobilienwirtschaftliche Anpassungsstrategien der Unternehmen eher verhalten

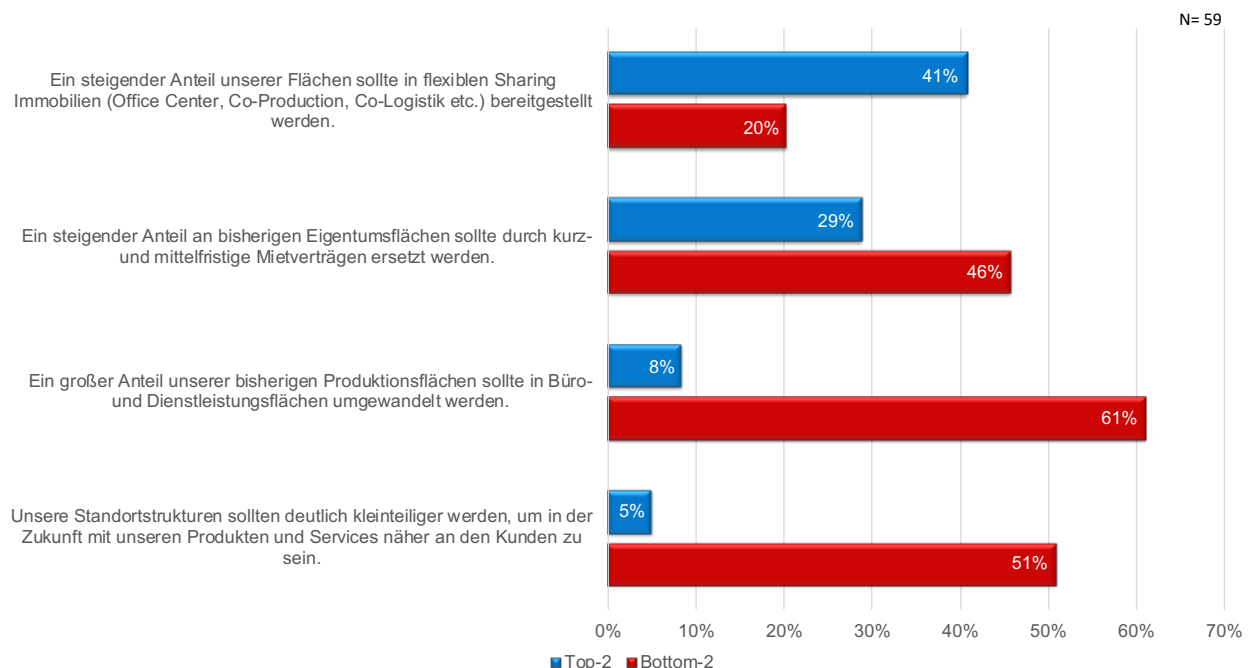
Aus der Betroffenheit der Unternehmen durch den Strukturwandel resultieren normalerweise auch immobilienwirtschaftliche Reaktionen und Anpassungsstrategien. Den Befragungsteilnehmern wurde deshalb folgende Frage gestellt:

Frage:

Nun folgen einige Fragen zur Entwicklung des betrieblichen Immobilien-Managements vor dem Hintergrund des Strukturwandels in den nächsten 10 Jahren. Wir möchten dazu gern Ihre persönliche Einschätzung erfahren – unabhängig davon, ob Sie derzeit die Möglichkeit haben, dies praktisch umzusetzen. Wenn es dabei größere internationale Unterschiede in Ihrem Unternehmen geben sollte, antworten Sie bitte für die Situation in Deutschland.

Bezogenen auf das Immobilien-Management: Wie müsste Ihr Konzern Ihrer persönlichen Auffassung nach in den nächsten 10 Jahren zukünftig reagieren?

Abbildung 15: Reaktionen und Anpassungsstrategien der Betriebe



Insgesamt sind die Antworten zu den immobilienwirtschaftlichen Reaktionen und Anpassungsstrategien als sehr verhalten zu bewerten. Angesichts der zuvor geäußerten hohen Betroffenheit der Unternehmen werden konzeptionell folgerichtige Anpassungen der Immobilienbestände hin zu mehr Flexibilität und mehr Dienstleistungen eher nicht als sinnvoll erachtet und oft sogar von den Befragten als nicht zutreffend zurückgewiesen. Hier bestätigt sich vermutlich erneut die schwache Einbindung immobilienwirtschaftlicher Belange in den strategischen Transformationsprozess deutscher Unternehmen.

4.4 Zwischenergebnisse und Implikationen für die Unternehmen

Die Ergebnisse dieses Abschnitts haben gezeigt, dass der Strukturwandel die deutschen Unternehmen voll im Griff hat. Insbesondere durch die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft werden die Arbeitswelten der Unternehmen sich massiv verändern. Nach Einschätzung fast aller, der hier Befragten Entscheidungsträger, geht die stärkste Wirkung von der Digitalisierung der Geschäftsmodelle hin zur Bündelung von Produkten und Dienstleistungen in integrierten Serviceangeboten aus, die zukünftig viel stärker individuelle Kundenbedürfnisse berücksichtigen und immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen unterliegen. Fast mit gleicher Bedeutung wirkt sich, nach Einschätzung der hier Befragten, der Megatrend eines beständig wachsenden Gesundheits- und Umweltbewusstseins auf die Veränderung der Arbeitswelten aus. Nur 3 % der Befragten verneinten diese Entwicklung für ihr Unternehmen. Die Veränderung der Arbeitswelten führt in den meisten Unternehmen zur starken Zunahme agilerer und weniger hierarchischer Organisationsstrukturen. Dieser Strukturwandeltreiber korrespondiert nach Einschätzung von knapp der Hälfte der Befragten stark mit einem kulturellen Wertewandel, der auch die Individualisierung beruflicher Lebensentwürfe mit einem starken Fokus auf der Job-Life-Integration liegt. Die genannten und weitere in diesem Kapitel diskutierte Strukturwandeltreiber lassen kaum einen Zweifel daran, dass sich der Strukturwandel auch in einer stark veränderten Nachfrage nach immobilienwirtschaftlichen Ressourcen der Unternehmen niederschlagen wird. Die deshalb notwendige Veränderung der physischen Organisation der Arbeit resultiert in der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen. Sie umfasst einerseits die rein quantitative und qualitative Anpassung der immobilienwirtschaftlichen Ressourcen an veränderte Rahmenbedingungen. Andererseits beschreibt die immobilienwirtschaftliche Transformation aber auch die veränderte Bewertung des Bedeutungsgewichts von Immobilien im Strukturwandel der Unternehmen. So erfordern viele der oben genannten Strukturwandeltreiber Notwendigkeiten zur Veränderungen der sozio-kulturellen Strukturen der Unternehmen hin zu mehr Agilität im Denken, stärkerem Bewusstsein, kulturellem Wertewandel, höherer Flexibilität und größerer Selbstbestimmtheit aus, die für die Mitglieder der Organisation sicht- und erfahrbar

gemacht werden müssen, damit der Wandel gelingen kann. Immobilien sind hier zugleich Artefakte und Katalysatoren dieses Wandels in den Unternehmen. Vielfach gelten Immobilien als eines der wichtigsten Managementtools im Strukturwandel der Unternehmen.

In der Summe der empirischen Ergebnisse ist der Einfluss der Strukturwandeltreiber auf die deutschen Unternehmen sowohl in der Breite als auch in der Tiefe als hoch zu bewerten. Die Auswirkungen im Immobilienmanagement sind hingegen bislang eher als gering einzuschätzen. So geben lediglich 30 % der Befragten an, dass sie in den letzten 10 Jahren einen starken Einfluss des Strukturwandels auf das Immobilienmanagement ihres Unternehmens verspürten. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass in den übrigen zwei Drittel der Unternehmen das Immobilienmanagement vom Strukturwandel eher mäßig bis gar nicht betroffen war. Deshalb ist davon auszugehen, dass diese Entscheidungsträger auch bislang nur über geringe Erfahrungen in der immobilienwirtschaftlichen Transformation verfügen.

Dieses Bild wird sich allerdings in den nächsten 10 Jahren gründlich wandeln. Hier gehen knapp zwei Drittel der Befragten davon aus, dass der Strukturwandel auf das Immobilienmanagement zukünftig massiven Einfluss erlangen wird. Voraussichtlich werden sie dann auch in der Umsetzung der immobilienwirtschaftlichen Transformation voll gefordert sein.

Bislang sind die Reaktionen und Anpassungsstrategien der Unternehmen eher als sehr zurückhaltend zu bewerten. Lediglich flexibilitätssteigernden Co-Location Konzepten (41 %) und einer Erhöhung des Anteils kurzfristiger Mietverträge (29 %) wird von einem größeren Teil der Befragten als wirksam empfohlen. Insgesamt spiegeln sich hier, die oben bereits angesprochenen, geringen Erfahrungen eines Großteils der Befragten mit der immobilienwirtschaftlichen Transformation wieder. Die Voraussetzungen einer intrinsisch durch die Immobilienverantwortlichen vor Ort motivierten, effektiven immobilienwirtschaftlichen Unterstützung des Strukturwandels der Unternehmen durch das CREM sind deshalb in der Breite als eher schwierig zu bewerten. Das ist umso erstaunlicher, als dass es im Befragungssample auch zahlreiche hoch sensibilisierte Entscheidungsträger mit breiter Erfahrung in der immobilienwirtschaftlichen Unterstützung von Strukturwandelprozessen der Unternehmen gibt.

5 Herausforderungen und Risiken verpasster immobilienwirtschaftlicher Transformation

Die empirischen Ergebnisse des Kapitels 4, nach denen in zwei Drittel der Unternehmen das CREM bislang vom Transformationsprozess der Unternehmen nicht wirklich betroffen war, zeigen sehr deutlich, dass das CREM in der Breite der Unternehmen bislang die Chancen und Risiken des Strukturwandels noch nicht richtig erleben konnte. Und das, obwohl die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Betroffenheit der Unternehmen durch den Strukturwandel auf breiter Front hoch ist. In diesem großen Teil der deutschen Unternehmen ist das Risiko einer verpassten immobilienwirtschaftlichen Transformation daher sehr real. Nachfolgend werden mithilfe empirischer Daten aus der Unternehmensbefragung zunächst die Dimension und Schattierungen der immobilienwirtschaftlichen Herausforderung gezeigt.

5.1 Empirische Situation

Bedarfe der Unternehmen an immobilien Ressourcen nehmen eher zu als ab

Die in der Befragung vertretenen Unternehmen verfügen insgesamt über 172 Mio. m² Bruttogrundfläche. In der Summe werden die Flächenbestände der Unternehmen im Strukturwandel der nächsten zehn Jahre um circa 3 Mio. m² oder durchschnittlich 1,7 % zunehmen. Dieses Ergebnis überrascht, da in Fachkreisen oft erwartet wird, dass durch Dematerialisierung, steigende Flächeneffizienz und abnehmende Mitarbeiterzahlen die Flächenbedarfe der Unternehmen zukünftig eher abnehmen werden. Dem ist, nicht nur diesen Zahlen, sondern auch weiteren Befragungsergebnissen zufolge offensichtlich nicht so.

Büroflächenbedarf in Summe zukünftig konstant

Mit 50 Mio. m² Bruttogrundfläche umfassen die Büroflächen im Untersuchungssample knapp ein Drittel der Gesamtflächen. Den Untersuchungsergebnissen zufolge werden diese Flächenbedarfe in der Summe der Unternehmen nahezu konstant bleiben. Durchschnittlich zeigt sich ein Rückgang um 0,3 %.

Produktionsflächenbedarf steigt leicht an

Die Produktionsflächen der Unternehmen des Samples umfassen 78 Mio. m² Bruttogrundfläche und damit 45 % der Gesamtfläche. Die Befragten geben an, dass die Flächenbedarfe bedingt durch den Strukturwandel leicht um 2 % ansteigen werden.

Bedarfe an Lager- & Logistikflächen der Corporates in Summe leicht rückläufig

Die Logistikflächen der befragten Unternehmen umfassen in der Summe 78 Mio. m² Bruttogrundfläche und damit 15 % der Gesamtfläche. Den Befragungsergebnissen zufolge werden diese Flächen im Strukturwandel um circa 1 % abnehmen. Insgesamt ist allerdings nicht davon auszugehen, dass in Deutschland der Bedarf an Logistikflächen abnimmt. Vielmehr werden Logistikdienstleistungen in großem Umfang aus den produzierenden Unternehmen ausgegliedert. Die Flächen werden entsprechend von spezialisierten Unternehmen vorgehalten. Die Analyse der Betrachtung des recht kleinen Subsamples der Logistikunternehmen zeigt, dass hier die Flächenbedarfe gegen den Trend deutlich wachsen.

Verteilung von CRE nach Lagekriterien bislang weitgehend unbekannt

Bislang gibt es in Deutschland kaum Informationen zur Verteilung des CRE Bestands auf immobilienwirtschaftliche Lagekriterien und insbesondere dessen Entwicklung. Das Fehlen dieser Informationen erschwert die Struktur- und Raumplanung sowie das Flächenmanagement der Gebietskörperschaften. Insbesondere liegen zahlreichen Aussagen zum Einfluss des Strukturwandels auf die Entwicklung von Wirtschaftsräumen in der Transformation vor.

Flächenbedarfe in Citylagen der Metropolen steigt leicht an

Die befragten Unternehmen haben 39 Mio. m² Bruttogrundfläche und damit 22 % der Gesamtfläche in den Citylagen der Metropolen. Angesichts einer bereits seit Jahrzehnten zunehmenden Urbanisierung ist dieser Anteil überraschend gering. Bedingt durch den Strukturwandel erwarten die Befragungsteilnehmer einen durchschnittlichen Anstieg dieser Bestände um knapp 2 %. Hier lässt sich vermuten, dass einerseits das zunehmende Preisniveau die Unternehmen aus den Innenstadtlagen her austreibt, andererseits der Fachkräftemangel zu attraktiven Standorten in den Zentren der Metropolen zwingt.

Stadtränder der Metropolen zukünftig begehrt

Derzeit haben die befragten Unternehmen 41 Mio. m² Bruttogrundfläche und damit 24 % der Gesamtfläche an den Stadträndern der Metropolen. In diesen Lagen wird zukünftig mit 5 % das vergleichsweise größte Flächenwachstum der gesamten Umfrage erwartet. Vermutlich liegen die Gründe für die gestiegene Attraktivität der Randlagen in den vergleichsweise niedrigeren Immobilien- und Lebenshaltungskosten sowie der zunehmenden Verkehrsbelastung in den Innenstädten.

CRE in regionalen Zentren am stärksten vertreten

Mit 47 Mio. m² Bruttogrundfläche liegen 27 % der Gesamtfläche - und damit der größte Anteil - in regionalen Zentren. Die Entwicklung dieses Bestands im Strukturwandel wird als leicht wachsend um 0,5 % erwartet. Hier zeigt sich die historisch gewachsene breite Verortung der deutschen Industrie in Großteilen des Landes und die Abhängigkeit von den dort lebenden Fachkräften.

Spürbarer Rückgang der Flächen im ländlichen Raum erwartet

Immerhin 23 Mio. m² Bruttogrundfläche und damit 13 % der Gesamtfläche der befragten Unternehmen liegen im ländlichen Raum. Das Volumen mag auf den ersten Blick überraschen, ist angesichts der regionalen Verteilung der Unternehmen der deutschen Industrie allerdings schlüssig. Zukünftig erwarten die Befragungsteilnehmer einen Rückgang dieser Flächen um 5 %. Damit bestätigen die Befragungsergebnisse Erwartungen, nach denen der ländliche Raum im Strukturwandel weiter an wirtschaftlicher Kraft verlieren wird.

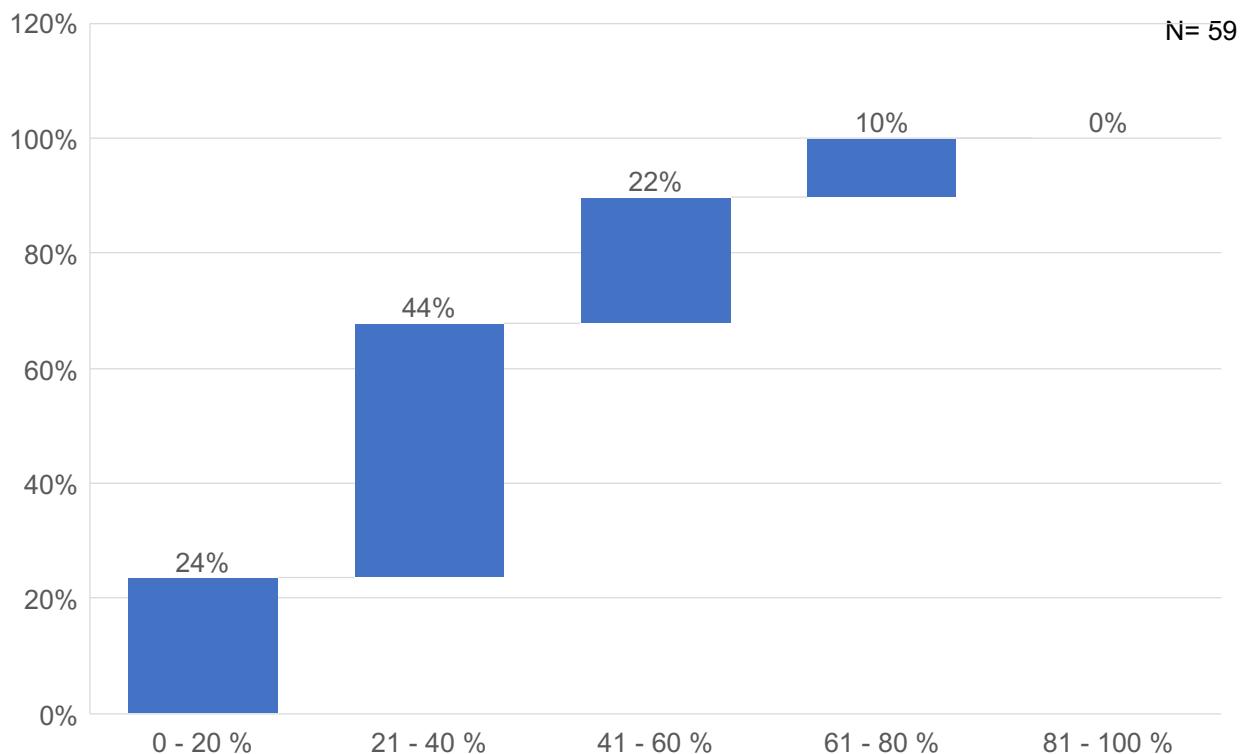
35 % der aktuellen Flächenbestände stehen in nächsten 10 Jahren vor Redevelopment

Die bisherigen Ergebnisse zur Verteilung der Flächenbestände und deren Entwicklung waren Summenbetrachtungen, die zwar Volumenveränderungen insgesamt zeigen, allerdings keine Rückschlüsse auf die Art und das Ausmaß immobilienwirtschaftlicher Veränderungen zulassen. Die Drittverwendungsfähigkeit und Flexibilität von Immobilien sind konzeptionell bedingt sehr beschränkt. Sobald sich Nutzungen ändern, müssen deshalb in der Regel durch Redevelopments oder Markttransaktionen die Flächen den neuen Bedarfen in den Betrieben angepasst werden. In den oben dargestellten Summen machen sich nur die Salden bemerkbar. Das Ausmaß immobilienwirtschaftlich notwendiger Aktivitäten wird allerdings nicht deutlich. Dazu liefern die nachfolgenden Ergebnisse einen Überblick.

Frage

Einmal unabhängig davon, ob es sich bei den von Ihrem Konzern genutzten Immobilienflächen um Miet- oder Eigentumsobjekte handelt: Was schätzen Sie persönlich: Wie viel % dieser Immobilienflächen werden sich in den nächsten 10 Jahren durch Re-Development verändern müssen, um den Nutzeranforderungen zu entsprechen?

Abbildung 16: Notwendige Redvelopments in % des Gesamtbestands



Die Studienergebnisse zeigen, dass in der Summe 35 % der Flächenbestände im Zuge des Strukturwandels der nächsten zehn Jahre redeveloped werden müssen. Angesichts einer Abschreibungsdauer bei Gewerbeimmobilien von 30 Jahren klingt dieser Wert sehr plausibel. Betrachtet man allerdings einen Blick in die Baustatistiken (siehe nächster Abschnitt), wird schnell klar, dass die tatsächlichen Nutzungszyklen in der Vergangenheit deutlich länger gewesen sein müssen. Bewahrheiten sich diese Ergebnisse, kommt auf die deutsche Bau- und Immobilienwirtschaft eine massive Auftragssteigerung zu.

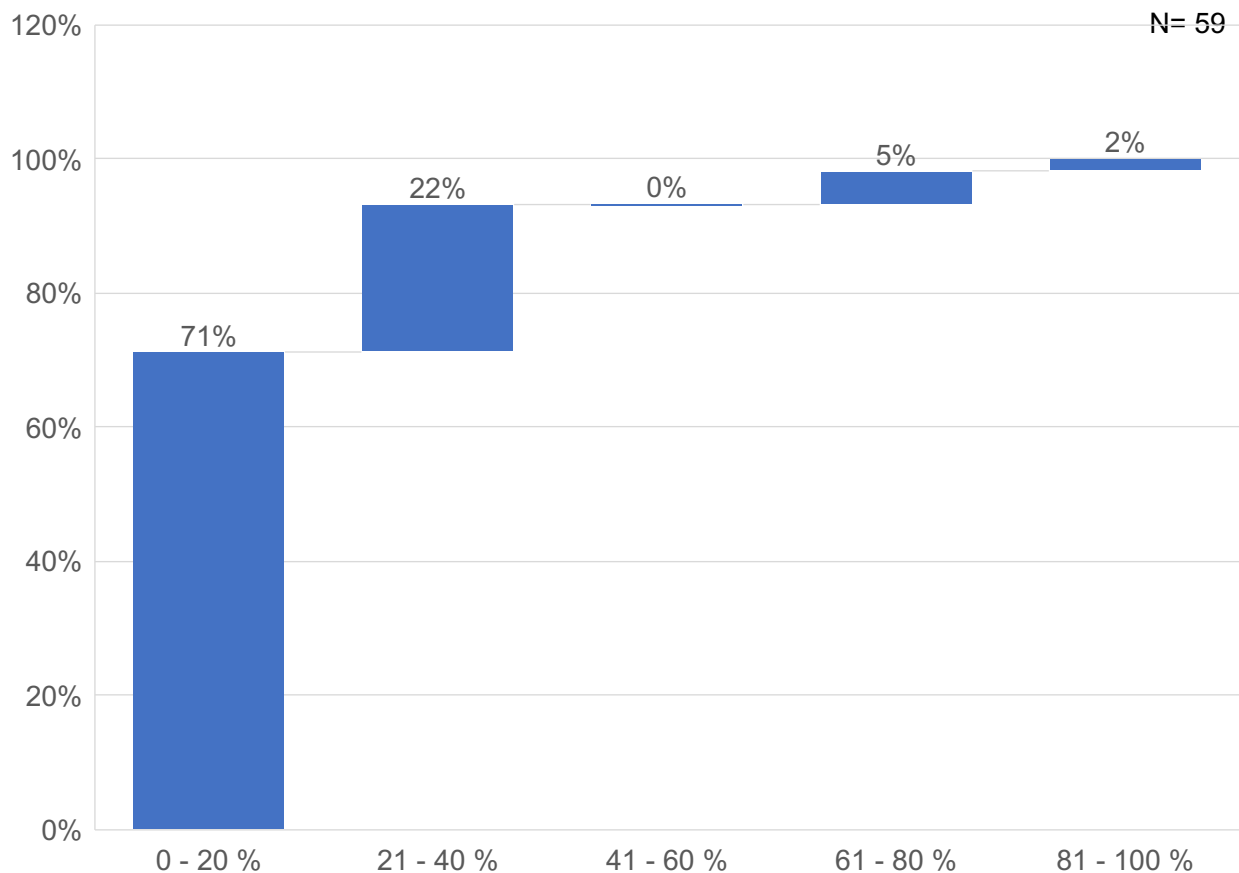
Jede 5. Immobilie muss durch Transaktionen an den Strukturwandel angepasst werden

Oft werden die Flächenbestände allerdings nicht redeveloped, sondern durch Markttransaktionen werden alte gegen neue Bestände getauscht. Grundsätzlich kann es vorkommen, dass erst redeveloped und dann verkauft wird, in der Regel dürften beide Bereitstellungsvarianten aber überschneidungsfrei sein, sodass die Summe das Ausmaß der geplanten Bestandsveränderungen der Betriebe verdeutlicht. Deshalb die folgende Frage:

Frage:

Was schätzen Sie persönlich: um wie viel % wird sich das Immobilienportfolio Ihres Konzerns in den nächsten 10 Jahren durch Markttransaktionen (INT.: z. B. neue Mietbeziehungen oder Kauf bzw. Verkauf) verändern müssen, um den Nutzeranforderungen zu entsprechen?

Abbildung 17: Notwendige Markttransaktionen den nächsten 10 Jahren



Die Befragungsergebnisse zeigen, dass in der Summe 22 % der derzeitigen Flächenbestände durch Markttransaktionen wie Kauf/Verkauf oder Mietverträge im Strukturwandel an neue Nutzungsbedingungen angepasst werden müssen.

Hälfte des Gesamtbestands der Unternehmen muss im Strukturwandel angepasst werden

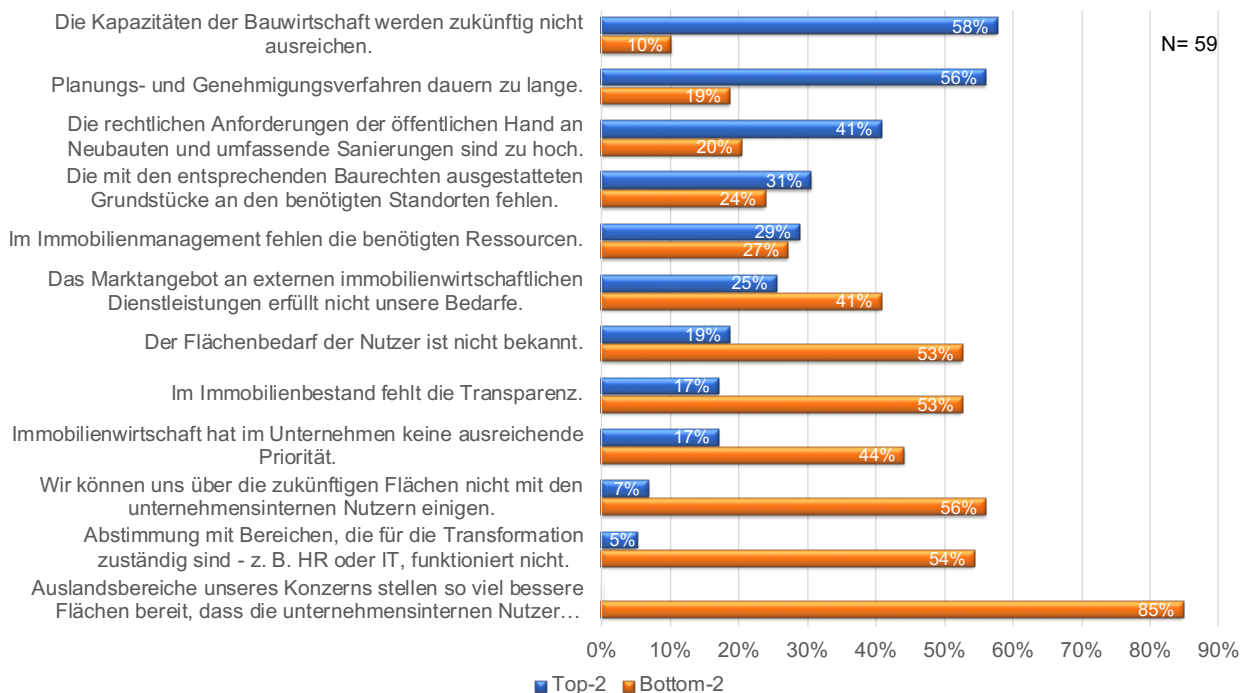
Die Befragten gehen davon aus, dass in der Summe durch Projektentwicklung und Transaktionen 57 % der Bestände angepasst werden müssen. Berücksichtigt man mögliche Doppelnennungen, so ist davon auszugehen, dass 50 % der Flächenbestände der Unternehmen im Strukturwandel angepasst werden müssen.

Die bisherigen Ausführungen haben das beachtliche Ausmaß des Anpassungsbedarfs in den Immobilienportfolios der Unternehmen gezeigt. Fraglich ist, ob die Unternehmen in der Lage sein werden, die identifizierten Maßnahmen auch umzusetzen. Dazu bieten folgende Ergebnisse der empirischen Studie einen Überblick:

Frage

Es kann ja unterschiedliche Gründe geben, aus denen ein Unternehmen immobilienwirtschaftlich nicht mit den veränderten Anforderungen im Strukturwandel mithalten kann. Ich lese Ihnen jetzt einige mögliche Gründe vor. Bitte sagen Sie mir jeweils, wie sehr dies für Ihren Konzern zutrifft.

Abbildung 18: Hürden der immobilienwirtschaftlichen Transformation



Die Befragungsergebnisse zeigen mit für vergleichbare Studien ungewöhnlicher Deutlichkeit, dass die wesentlichen Hürden für einen immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel nicht in den Unternehmen selbst gesehen werden, sondern in den mangelnden Kapazitäten der Bauwirtschaft sowie in den problematischen öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen.

Naturgemäß halten sich Befragungsteilnehmer mit Kritik an den Kollegen im eigenen Unternehmen zurück, sodass die Ergebnisse ganz sicher einer Art „Home Bias“ unterliegen. Dennoch ist erstaunlich, dass es offensichtlich kaum zu Kompetenzkonflikten in der Transformation der Arbeitswelten mit den Bereichen HR und IT kommt. Auch die Diskussionsprozesse mit den unternehmensinternen Nutzern scheinen nach den Angaben der Befragten in vielen Unternehmen gut zu funktionieren.

5.2 Risiko mangelnder Ressourceneffektivität und -verfügbarkeit

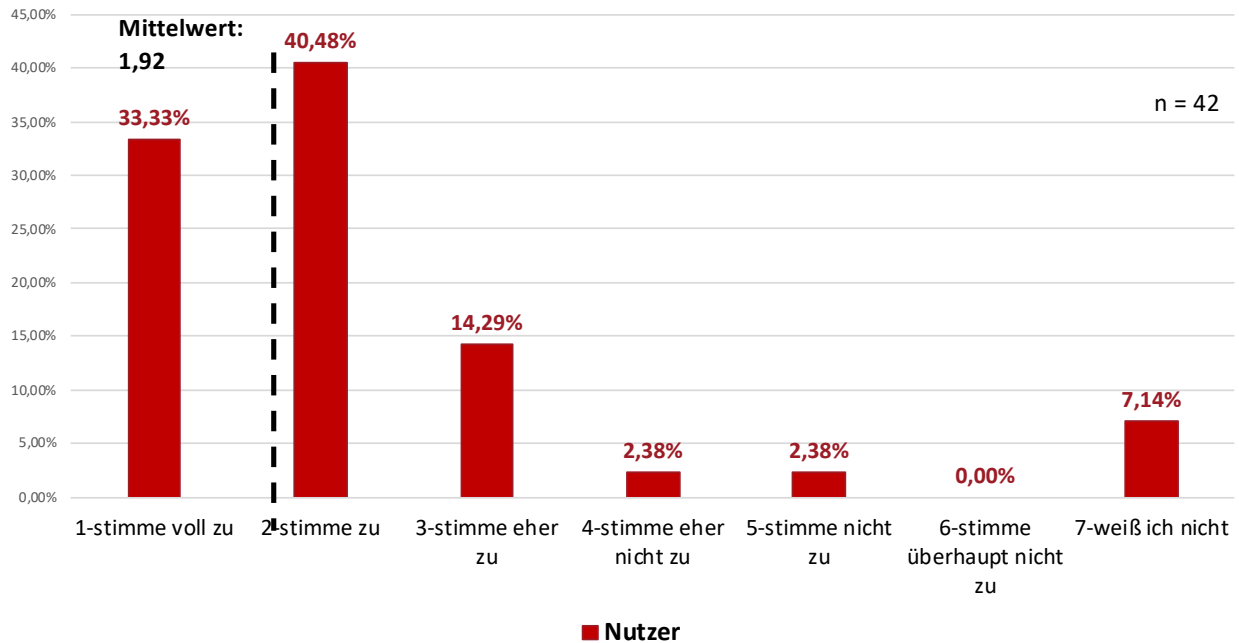
Druck auf die Effizienz im CREM wird in den nächsten 5 Jahren deutlich wachsen

Volkswirtschaftliche Studien zeigen, dass die Wettbewerbsintensität deutscher Betriebe im letzten Jahrzehnt massiv gestiegen ist und noch weiter steigen wird. Damit nimmt generell der Druck auf alle Funktionsbereiche in den Unternehmen zu. Das betrifft nicht nur die Kerngeschäftsbereiche, sondern in besonderem Maße vor allem die unterstützenden Funktionen zu denen auch das CREM zählt. Empirischen Studien zufolge war gerade im CREM das Potenzial zu Steigerung der Effizienz bei Großunternehmen erheblich.⁸¹ Noch mehr Luft gab es einer Studie im Kontext der Agenda Mittelstand von Ernst & Young zufolge im Immobilienmanagement des Mittelstands.⁸² Im Kontext der Erwartung einer weiter zunehmender Wettbewerbsintensität wird dieser Druck zukünftig auf das CREM durchschlagen (siehe Abbildung 19).

⁸¹ Vgl. Pfnür/Hartmann/Lohse (2007), Pfnür/Weiland (2010).

⁸² Vgl. Pfnür/Hartmann/Pärssinen (2008).

Abbildung 19: Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen



Quelle: Pfnür Wagner (2018).

Qualität immobilärer Ressourcen wichtiger Faktor im zunehmenden internationalen Standortwettbewerb

Mit wachsendem Wettbewerb der Unternehmen verschärft sich auch der internationale Standortwettbewerb. Dabei spielt neben der Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Energie, Kommunikationssystemen und Logistik auch die schnelle und bedarfsgerechte Verfügbarkeit von immobilären Ressourcen eine wichtige Rolle. Standorte mit hoher Besiedlungsdichte sind dabei naturgemäß im Nachteil. Gerade die dicht besiedelten und wirtschaftsstarke Regionen Deutschlands lassen kaum noch räumliche Entwicklungen zu, die in ihren Freiheitsgraden und der erzielbaren Geschwindigkeit mit denen in weniger besiedelten Gebieten Europas, Asiens, Afrikas oder Amerikas mithalten können. Die eingeschränkten immobilienwirtschaftlichen Entwicklungspotenziale drohen angesichts der erheblichen Veränderungsnotwendigkeiten im Strukturwandel zu einem massiven Standortrisiko heranzuwachsen, auch wenn die oben dargestellten empirischen Ergebnisse hier derzeit noch keine statistische Evidenz zeigen. Das Risiko in der deutschen Industrie ist latent vorhanden und in Einzelfällen auch bereits eingetreten.

Zunehmende Verfügbarkeitsrisiken über immobiliare Ressourcen in der Transformation

Aus Sicht der Unternehmen stellte die Verfügbarkeit von Immobilienflächen in Deutschland bislang nur im Ausnahmefall ein Risiko dar. Angesichts der im empirischen Teil gezeigten Entwicklung des Flächenbedarfs wird sich dieses Risiko zukünftig deutlich erhöhen. Im Wesentlichen bleiben die Flächenbedarfe der Unternehmen auch innerhalb der Nutzungsarten und der regionalen Verteilung zwar in der Summe einigermaßen stabil. Allerdings sind nach Angaben der Befragten 50 % der einzelnen Flächen durch Projektentwicklung und Markttransaktionen zukünftig neuen Nutzungsverhältnissen anzupassen. Angesichts der Knappheit von Flächen und Bauressourcen in Deutschland ist nicht vorstellbar, dass dieser Transformationsprozess hin in bedarfsgerechte Flächen für alle Unternehmen möglich sein wird. Im wachsenden Wettbewerb werden die Freiheitsgrade in Bezug auf Standortwahl und Nutzungskonzept immer geringer. Die Anforderungen an die Verfügbarkeit von einschlägig ausgebildeten Fachkräften, die Nähe zu Forschungseinrichtungen sowie zu Partnern in der Wertschöpfungskette und Absatzmärkten, die Verkehrsanbindung sowie die Verfügbarkeit von übrigen Ressourcen wie Energie verringern die immobilienwirtschaftlichen Optionen für die Unternehmen in Deutschland gegenüber früher erheblich. Ein großer Bestand an Immobilienflächenreserven kann deshalb für ein Unternehmen zum kritischen Wettbewerbsvorteil werden. Andererseits ist der Vorteil gegenüber Mitbewerbern nur realisierbar, wenn sich das Bauvorhaben angesichts zunehmend aufwendigerer Planungs- und Genehmigungsverfahren sowie des Kapazitätsengpasses am Baumarkt auch innerhalb der Zeit- und Budgetrestriktionen umsetzen lässt. Sollten diese Voraussetzung fehlen, werden die Unternehmen allein aus Wettbewerbsgründen sich zunehmend gezwungen sehen, in einer zunehmend globalisierten Welt in anderen Ländern nach alternativen Standorten zu suchen.

Risiken abnehmender Ressourceneffizienz: „deploy or depart!“

Der Strukturwandel bringt für alle Nutzungsarten derzeit eine erhebliche Veränderung der Anforderungen an die Flächennutzungskonzepte und Standorte der Betriebe mit sich. Kann ein Unternehmen die notwendigen Anpassungen gar nicht oder im globalen Branchenvergleich deutlich ineffizienter durchführen, drohen Wettbewerbsnachteile. Aus Sicht der Unternehmenspraxis sind die für die erfolgreiche Transformation notwendigen Veränderungen in den immobilien Ressourcen in vielen Bereichen deutlich ablesbar.

Risiko mangelnder Flexibilität im Immobilienbestand

Aus Sicht des CREM ist der zukünftige quantitative und qualitative Flächenbedarf des eigenen Unternehmens im Strukturwandel hochgradig unsicher. Eine empirische Studie aus dem Jahr 2016 hat gezeigt, dass die Entscheidungsträger im CREM bemüht sind, sich gegen das Risiko von Flächenleerständen und ineffektiven Immobilienportfolien durch eine möglichst hohe Nutzungsflexibilität des Immobilienbestands zu wappnen. Für 92 % der produzierenden Unternehmen in Deutschland ist die Bildung von Flexibilität die wichtigsten immobilienwirtschaftliche Herausforderung im Strukturwandel.⁸³ Die Schaffung von Flexibilität bedeutet implizit die Bildung von Reserven in den Nutzungspotenzialen der Flächen für Unvorhergesehenes. Die Reserven wirken wie eine Versicherung, die allerdings nicht umsonst ist, sondern die immobilienbezogenen Kosten durchaus maßgeblich erhöhen kann. Flexibilität im CRE ist nicht nur teuer, sondern auch gar nicht so einfach zu erlangen. Viele Flächenbestände der Unternehmen sind vergleichsweise in die Jahre gekommen, sind geprägt von Instandhaltungsstau und stammen aus einer Zeit gut planbarer Nutzeranforderungen und entsprechend starrer Nutzungskonzepte.⁸⁴ Auch die historisch gewachsene Großteiligkeit der Standort und Objektstrukturen, die im Wesentlichen auf einen einzelnen Nutzer ausgerichtet sind, verhindern eine flexible Nutzung. Aufgrund der Trägheit und Kapitalintensität der Immobilienbereitstellungsprozesse sind schnelle Lösungen eher nicht auf breiter Front zu erwarten.

5.3 Risiko mangelnder immobilienwirtschaftlicher Transformation

Die bisherigen Ausführungen zur zunehmenden Bedeutung des CREM für den Unternehmenserfolg bei gleichzeitig massiv wachsenden Herausforderungen im Strukturwandel legen nahe, dass auch der Stellenwert der immobilienwirtschaftlichen Transformation innerhalb der Betriebe wachsen müsste. Betrachtet man die empirisch in dieser Studie abgefragten Ergebnisse zu den Hürden, zeigt sich jedoch ein ganz anderes Bild.

Oben in der Erläuterung der empirischen Ergebnisse wurde bereits auf den „Home Bias“ solcher Befragungen hingewiesen, nach dem sich die Probanden regelmäßig mit Kritik am eigenen Unternehmen zurückhalten. Dennoch geben die empirischen Ergebnisse auf den zweiten Blick ein recht aufschlussreiches Bild der Hürden der CREM Transformation in den Unternehmen (vgl. Abbildung 18). Als Befragter muss man den kritischen Items nicht unbedingt zustimmen, aber wenn man sie wirklich als Kritikpunkt entkräften möchte, kann man in dem hier gewählten

⁸³ Vgl. Just/Pfnür/Braun (2016).

⁸⁴ Vgl. Just/Pfnür/Braun (2016).

Befragungsdesign deutlich widersprechen. Das haben auch eine Reihe der Probanden für sich in Anspruch genommen. Allerdings widersprechen nur 44 % der Befragten, dass es der Immobilienwirtschaft innerhalb der Unternehmen an Priorität mangle. In mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen ist die ausreichende Priorität der Immobilienwirtschaft in der Transformation entsprechend fraglich. Nach gleicher Lesart weisen lediglich 27 % der Befragten die Kritik zurück, dass es der Immobilienwirtschaft an den notwendigen Ressourcen fehle. Insgesamt sind die Befragungsergebnisse zudem unter dem Licht zu betrachten, dass zwei Drittel der Befragten angaben, bislang keinen immobilienwirtschaftlichen Handlungsdruck des Strukturwandels zu verspüren – möglicherweise, weil das CREM in die strategischen Transformationsprozesse der Unternehmen noch nicht eingebunden ist (siehe die Ergebnisse oben in Abbildung 14).

Mangelnde Priorität immobilienwirtschaftlicher Aufgaben in den Betrieben

Eine im Jahr 2016 durchgeführte immobilienwirtschaftliche Studie bei produzierenden Unternehmen in Deutschland attestiert insgesamt eine sehr geringe Aufmerksamkeit immobilienwirtschaftlicher Aufgaben im Management deutscher Betriebe. Wenn von mangelnder Priorität gesprochen wird, geht es weniger um die Verteilung monetärer Ressourcen zwischen den Bereichen des Unternehmens. Hier fällt der Anteil immobilienwirtschaftlicher Kosten vergleichsweise weniger ins Gewicht. Vielmehr geht es um die Beachtung immobilienwirtschaftlicher Chancen und Risiken in den strategisch – taktischen Entscheidungsprozessen. Die Bedeutung des CREM und dessen Wertschöpfungsbeitrag wird vom Topmanagement vielfach nicht entsprechend der Möglichkeiten in Entscheidungsprozessen berücksichtigt.

Zwei Drittel der befragten CREM Verantwortlichen von produzierenden Unternehmen sieht eine Hürde in der mangelnden Priorität immobilienwirtschaftlicher Fragen in der Unternehmensführung. Mehr als die Hälfte beklagt mangelnde Ressourcen im Immobilienmanagement. Knapp die Hälfte der CREM Verantwortlichen attestiert mangelnde Handlungsspielräume sowie fehlende Ausbildung bei den CREM Mitarbeitern.⁸⁵

Im Vergleich dazu ist die im Rahmen der empirischen Befragung an dieser Stelle ermittelte Hürde als eher gering zu bewerten. Der Top - 2 - Box Wert, der eine Zustimmung zu der These repräsentiert, liegt lediglich bei 17 % der Befragten. Allerdings haben weitere 56 % der Befragten die Existenz dieser Hürde auch nicht explizit verneint.

⁸⁵ Vgl. Just/Pfnür/Braun (2016). Addition der TOP 3 Werte.

Immobilienwirtschaftliche Transformation droht Betrieben über den Kopf zu wachsen

Angesichts der im letzten Abschnitt dargestellten großen Aufgaben im immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozess wird die Bereitstellung immobilierender Ressourcen zukünftig einen sehr viel höheren Stellenwert einnehmen müssen. Wenn die Prognosen der im empirischen Teil dieser Studie befragten Entscheidungsträger eintreffen, müssen im Zuge der als notwendig erachteten immobilienwirtschaftlichen Transformation 50 % des Bestands durch Redvelopments und Markttransaktionen innerhalb der nächsten 10 Jahre den zukünftigen Herausforderungen angepasst werden (siehe hierzu die Ergebnisse der Abbildung 16 und Abbildung 17). Die immobilienwirtschaftlichen Aufgaben, vor denen die Unternehmen stehen, erreichen damit bislang nicht gekannte Dimensionen. So verneinte nur jeder vierte Befragte die These, dass die notwendigen immobilienwirtschaftlichen Ressourcen fehlen würden. Beinahe jeder Dritte machte explizit auf die drohende Ressourcenknappheit in seinen Antworten aufmerksam (siehe Abbildung 18). Damit bestätigen die empirischen Ergebnisse dieser Studie aktuelle Studien im Markt, nach denen das CREM in vielen Unternehmen in Deutschland, insbesondere aus dem Segment der Leichtindustrie, sowohl nach Kapazitäten als auch nach Kompetenzen und Strukturen den aktuell wachsenden Anforderungen oft nicht gewachsen ist.⁸⁶ Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die oft auf das Minimum reduzierten CREM Abteilungen deutscher Unternehmen die großen immobilienwirtschaftlichen Aufgaben im Strukturwandel nicht ohne fremde Hilfe bewältigen können.

Kleinteiligkeit der Ausschreibungen von Bauleistungen gefährdet immobilienwirtschaftliche Transformation

Vergleicht man die Ergebnisse von Studien zur Institutionalisierung des CREM im internationalen Vergleich sowie mit anderen sekundären Leistungsbereichen der Unternehmen wie z.B. Logistik oder IT, so wird deutlich, dass die Eigenleistungstiefe im deutschen CREM gerade in den hier relevanten Bereichen der Projekt- und Standortentwicklung sowie dem Portfolio- und Flächenmanagement noch sehr hoch ist.⁸⁷ Ergo sind bislang weder die Corporates noch die Immobilienwirtschaft an die Zusammenarbeit auf breiter Front gewöhnt. Vielmehr herrscht an vielen Stellen im deutschen CREM ein Sourcing System vor, das den tradierten Marktbeziehungen der Bauwirtschaft folgt. Planungs-, Bau- und Betriebsleistungen werden zumeist getrennt ausgeschrieben. Die Bauleistungen werden dabei nochmals untergliedert und nach Gewerken getrennt vergeben. Die Unternehmen erhoffen sich aus dieser Vorgehensweise einerseits die jeweils günstigsten

⁸⁶ Vgl. Just/Pfnür/Braun (2016); Pfnür/Wagner (2018).

⁸⁷ Vgl. Hartmann (2011) und die dort zitierte Literatur.

Angebote der Gewerke kombinieren zu können und andererseits den Einfluss auf das Projekt nicht aus der Hand zu geben. Angesichts der oben empirisch ermittelten Zunahme an Bau- und Immobilienprojekten ist absehbar, dass die Unternehmen aufgrund fehlender immobilienwirtschaftlicher Kapazitäten nicht mehr in der Lage sein werden, die zu erwartenden immobilienwirtschaftlichen Herausforderungen nach diesem Einzelvergabeprinzip zu lösen. Diese Form der Bereitstellung überfordert nicht nur die Steuerungskapazitäten, sie würde auch zu lange dauern.

Zunehmende Komplexität von Bau- und Immobilienprojekten wird zum CREM Risiko

Zudem werden die Projekte in der Bereitstellung von CRE immer komplexer. Deutschland ist nahezu ausgebaut. Empirische Studien zum Strukturwandel der Immobilienwirtschaft zeigen, dass Bauprojekte deshalb zumeist durch die sehr viel aufwendigere Revitalisierung des Bestands erfolgen. Das Bauen im Bestand wird von den CREM Verantwortlichen zu den fünf größten Herausforderungen der Zukunft gezählt.⁸⁸ Schließlich werden auch die Gebäude in den Bereichen digitale sowie technische Gebäudeausstattung immer komplexer und die rechtlichen Anforderungen an Planung, Bau und Betrieb nehmen beständig zu. Im Ergebnis werden die Steuerungsaufgaben der Bau- und Immobilienprojekte immer umfangreicher und stellen erhöhte Anforderungen an die Expertise der Mitarbeiter. Eine Studie aus dem Jahr 2016 legt nahe, dass die Mitarbeiter der CREM Bereiche deutscher Unternehmen mit den wachsenden Aufgaben und deren steigender Komplexität zunehmend überfordert sind.⁸⁹

Risiko Instandhaltungsstau

Empirische Studien zeigen, dass der technische Zustand des CRE Vermögens in Deutschland traditionell recht durchwachsen ist.⁹⁰ Unterlassene Instandhaltungen und nicht mehr zeitgemäße Nutzungsqualitäten stellen gravierende Hürden im zügigen Desinvestment von CRE dar. Im Zuge einer 2016 durchgeführten empirischen Studie konnte aufgezeigt werden, dass gerade produktionsnahe Flächen einen signifikanten Instandhaltungsrückstau bergen. So weisen nach einer Selbsteinschätzung der Verantwortlichen CREM Leiter Dreiviertel aller Lagerflächen die Hälfte der Produktionsflächen und 37 % der Büroflächen einen Instandhaltungsstau auf.⁹¹ Die Marktfähigkeit der Objekte wird dadurch ebenso erschwert wie flexible Umnutzungen im eigenen Unternehmen. Insgesamt zeigt das CRE Vermögen in Deutschland aufgrund seines oft in die Jahre gekommenen

⁸⁸ Vgl. Pfnür/Wagner (2018).

⁸⁹ Vgl. Just/Pfnür/Braun (2016).

⁹⁰ Vgl. z.B. Just/Pfnür/Braun (2016).

⁹¹ Vgl. Just/Pfnür/Braun (2016).

Zustands ein wenig zeitgemäßes Bild. Angesichts der strukturellen Probleme am Bau- und Immobilienmarkt sind schnelle Anpassungen an die sich ändernden Nutzungsbedingungen eher nicht zu erwarten. Das betrifft insbesondere auch zukünftig attraktive Regionen, in denen nicht mehr zeitgemäße Gebäude und solche mit massivem Instandhaltungsstau wertvolle Standorte besetzen.

Deutsche Bau- und Immobilienwirtschaft auf neue Herausforderungen immobilienwirtschaftlicher Transformation der Betriebe strukturell nicht vorbereitet

Die CREM Verantwortlichen in den Unternehmen haben diese Problematik erkannt. Eine 2016 durchgeführte empirische Studie bei produzierenden Unternehmen in Deutschland zeigt erstmalig, dass die massiv angewachsenen immobilienwirtschaftlichen Aufgaben bei den Entscheidungsträgern im CREM zu einem Umdenken in der Bereitstellung immobilierender Ressourcen geführt haben.⁹² Als zukünftige Lösungen aus dem Ressourcendilemma angesehen werden Komplettlösungsangebote aus einer Hand beispielsweise in Form von Asset Services oder Wertschöpfungspartnerschaften nach dem Vorbild der Öffentlich Privaten Partnerschaften (ÖPP).⁹³ Die jüngste Studie zum Strukturwandel in der Immobilienwirtschaft aus dem Jahr 2018 zeigt unmissverständlich, dass die Suche nach immobilienwirtschaftlichen Komplettlösungsanbietern am Bau- und Immobilienmarkt für die Corporates zum Problem wird. So wird diese Veränderung im Sourcing von den deutschen CREM Verantwortlich zu einer der sieben größten Herausforderungen im Strukturwandel gezählt.⁹⁴ Konkret besteht das Problem darin, dass nicht nur die Corporates bei der Immobilienbereitstellung zu lange an kleinteiligen Abwicklungsformen mittels Einzelvergabe festgehalten haben, sondern auch die Bau- und Immobilienwirtschaft in diesen Modellen bislang Vorteile für sich erkannt hat. Empirische Befragungen zeigen entsprechend, dass die Unternehmen von ihrem Geschäftsmodell her nicht auf integrierte Lösungsangebote von Planung, Bau und Betrieb ausgerichtet sind.⁹⁵ Einerseits verfügen größere Immobiliendienstleister aus dem ÖPP Bereich über erste positive Erfahrungen mit diesen Geschäftsmodellen. Andererseits haben sich diese Bereitstellungsmodelle im privaten Sektor, trotz intensiver Bemühungen fast aller großer Bauunternehmen, in Deutschland nicht durchgesetzt. Vermutlich wurzelte das klassische Geschäftsmodells des Bereitstellungsgewerbes historisch zu tief, um sich von der klassischen Ausschreibungs-Angebots-Welt auf Basis von detaillierten Leistungsverzeichnissen, gefolgt von

⁹² Der Prozess ist im „White Paper produktionsnahe Immobilien“ von Pfnür/Seeger (2017) ausführlich empirische analysiert und konzeptionell ausgearbeitet.

⁹³ Vgl. Meyer (2016).

⁹⁴ Vgl. Pfnür/Wagner (2018).

⁹⁵ Vgl. Pfnür/Wagner (2018).

umfangreichen Nachträgen hin zu einer Welt der Lösungsangebote wie sie bei Industrieservices, Logistik oder IT mittlerweile üblich sind, zu wandeln.⁹⁶

Zieht man die Ergebnisse einer jüngst veröffentlichten Studie zum Strukturwandel der Immobilienwirtschaft heran, zeigt sich das folgende Bild. Die leistungswirtschaftlichen Akteure der Immobilienwirtschaft, die die Aufgaben der Planung, der Errichtung und des Betriebs übernehmen, haben derzeit derart ausgelastete Kapazitäten, dass sie kaum einen Beitrag zum immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel leisten können. Insbesondere die von den Corporates eingeforderten integrierten Lösungsangebote, die sich an den hier gezeigten konkreten immobilienwirtschaftlichen Problemen orientieren, sind auf Sicht nicht zu erwarten.⁹⁷

Aktivposten in der immobilienwirtschaftlichen Transformation sind die Projektentwickler. Diese arbeiten allerdings in vergleichsweise kleinteiligen Strukturen, sodass ein hohes Risiko besteht, dass sie das notwendige Volumen nicht erbringen können, um einen signifikanten Lösungsbeitrag für die oben herausgearbeiteten großen immobilienwirtschaftlichen Aufgaben der Corporates zu erzielen.⁹⁸

Risiko fehlender bau- und immobilienwirtschaftlicher Kapazitäten

Die empirischen Daten dieser Studie deuten darauf hin, dass sich das Transaktions- und vor allem das Bauvolumen im CRE Marktsegment in den nächsten Jahren massiv erhöhen muss, um mit den Anforderungen des Strukturwandels Schritt zu halten. So müssen 36 % des Immobilienbestands in den nächsten zehn Jahren einem Redevlopment unterzogen werden und 22 % der Bestandsportfolien durch Markttransaktionen an die neuen Nutzungsbedarfe angepasst werden (vgl. die Ergebnisse der Abbildung 16 und Abbildung 17). Diese Anforderungen stehen in starkem Widerspruch zur Entwicklung des Bauvolumens in Deutschland seit der Wiedervereinigung. Das Volumen der jährlichen Bereitstellung von CRE zeigt die offizielle Fertigstellungsstatistik des statistischen Bundesamts der letzten 11 Jahre. Der Anstieg der letzten Jahre ist dabei eher nicht auf eine Zunahme der Flächen, sondern der Preise zurückzuführen (siehe Tabelle 5).

⁹⁶ Vgl. Meyer (2016).

⁹⁷ Siehe auch die Ausführungen in Kapitel 8 dieser Studie.

⁹⁸ Vgl. Pfnür/Wagner (2018).

Tabelle 5: Fertigstellungsstatistik Nichtwohngebäude

Jahr	Kosten der Bauwerke in Tsd. EUR										
	Nichtwohngebäude insgesamt	Anstaltsgebäude	Büro- und Verwaltungsgebäude	Landwirtschaftliche Betriebsgebäude	Fabrik- und Werkstattgebäude	Handels- und Lagergebäude	Handelsgebäude	Warenlagergebäude	Hotels und Gaststätten	Sonstige Nichtwohngebäude	Veranschl. Kosten je m ³ umbauter Raum in EUR
1993	27 467 227	1 792 165	7 640 226	891 856	5 191 370	6 295 263			977 281		125
1994	28 642 296	1 620 773	7 260 029	998 760	4 655 535	7 557 421			1 110 933	3 978 319	129
1995	31 785 024	2 193 695	8 632 040	1 147 154	5 004 689	7 832 120			1 261 134	3 380 526	143
1996	28 731 387	2 151 203	7 022 881	1 143 280	4 332 310	7 426 608			1 011 967	4 013 123	139
1997	30 874 627	2 541 369	7 492 709	1 329 943	4 139 027	8 265 172			1 049 040	4 261 257	145
1998	28 049 761	2 431 528	6 688 458	1 427 753	3 930 064	7 422 742			706 835	3 790 705	135
1999	26 231 600	2 018 279	5 827 354	1 554 457	4 141 110	6 461 715			792 262	3 847 992	126
2000	24 595 601	1 716 538	5 426 672	1 431 626	4 073 588	6 227 716			718 967	3 282 473	118
2001	24 686 035	1 618 869	6 227 144	1 325 604	4 425 989	5 828 496			626 727	3 244 559	119
2002	24 667 881	2 172 409	6 517 556	1 354 476	4 111 009	5 594 245			546 867	3 211 466	118
2003	21 520 601	2 349 346	5 211 270	1 272 123	3 434 033	4 853 632			440 989	3 080 753	120
2004	20 215 980	2 080 718	4 096 210	1 236 626	3 287 721	4 713 046			604 494	2 903 391	115
2005	17 890 457	1 823 254	3 580 451	1 063 955	2 586 743	4 513 886			551 465	2 942 437	114
2006	19 527 596	1 966 518	4 156 002	1 067 742	2 721 264	4 786 863			605 572	2 860 179	116
2007	18 143 380	2 038 882	2 691 192	1 149 447	2 892 792	5 005 836			659 739	2 798 003	101
2008	19 955 380	1 650 020	2 948 989	1 241 461	4 036 371	5 607 985			548 019	2 845 886	96
2009	19 955 380	1 828 566	3 325 891	1 345 662	4 048 366	5 059 599			845 490	3 126 932	96
2010	19 040 586	1 819 912	2 955 077	1 481 554	3 154 501	4 378 465			903 788	3 484 042	111
2011	20 039 586	2 147 159	3 126 517	1 517 742	3 038 407	4 731 978			557 992	3 890 586	114
2012	20 096 299	1 849 023	2 867 251	1 486 631	3 553 170	5 086 459			617 138	3 495 742	107
2013	22 598 249	1 617 030	4 005 406	1 591 399	3 740 086	5 531 237			629 840	4 190 562	119
2014	21 575 389	1 950 452	3 243 235	1 580 219	3 950 664	5 271 119			731 286	3 620 128	116
2015	21 876 413	1 545 848	4 392 910	1 453 338	4 188 747		2 367 965	3 170 071	727 041	3 543 962	122
2016	23 142 831	1 718 791	4 387 268	1 237 430	3 773 596		2 291 352	3 286 608	943 422	3 737 815	129
2017	24 029 226	1 713 570	4 278 360	1 091 447			2 284 133	3 685 879	1 134 680	4 489 439	128

Quelle: Destatis (2018).

Im Durchschnitt der letzten Jahre beträgt das Bauvolumen im CRE Bereich circa 20 Mrd. Euro. Rechnet man das aus Sicht der im Rahmen dieser Studie befragten CREM Verantwortlichen der Betriebe auf den Gesamtbestand hoch, so ergibt sich die folgende Rechnung:

$$(36 \% * (3.500 \text{ Mrd. Euro Gesamtbestand} - 1.050 \text{ Mrd. Euro Grundstücksanteil})) / 10 \text{ Jahre} = 88 \text{ Mrd. Euro erforderliches Bauvolumen pro Jahr}$$

Diese Rechnung bezieht sich auf den Gesamtbestand des CRE in Deutschland. Geht man in einer Best Case Szenario Betrachtung davon aus, dass die Befragten nur die in ihrem Eigentum befindlichen Flächen (hier ermittelte Eigentumsquote beträgt durchschnittlich 50 %) bei ihrer Antwort vor Augen hatten, so beträgt das notwendige Bauvolumen noch immer 44 Mrd. Euro pro Jahr und damit mehr als doppelt so viel als die durchschnittliche jährliche Fertigstellung im Hochbau der letzten 10 Jahre.

Verzichtet man auf die Hochrechnung und führt diese Rechnung allein auf Basis der Immobilienwerte im hier interviewten Sample durch, zeigt sich folgendes Bild:

$$(173 \text{ Mrd. qm Bruttogf.} * 1.500 \text{ Euro Refurbishmentkosten/qm}) * 36 \% / 10 \text{ Jahre} = 9,3 \text{ Mrd. Euro p.a.}$$

Damit wäre knapp die Hälfte des durchschnittlich fertiggestellten Bauvolumens im Hochbau allein durch das hier befragte Sample an 59 Unternehmen bereits ausgebucht.

Angesichts des empirisch ermittelten Entwicklungsbedarfs im CRE Bereich wird insbesondere auch deutlich, dass die bisherigen Volumina in der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Corporates nur ein Tropfen auf den heißen Stein waren. Hier stellt sich zukünftig die immer drängendere Frage, wer die erforderlichen Bauleistungen erbringen soll, die notwendig sind, um die immobilien Ressourcen der deutschen Unternehmen auf einem wettbewerbsfähigen Niveau zu erhalten. Die angespannte Situation auf dem Baumarkt für Wohnungen verschärft die Ressourcenproblematik am Bau für die CRE Bereiche zusätzlich.

Steigende Baukosten treiben Immobilienkosten der Betriebe

Die letzte Spalte der Tabelle 5 zeigt, dass sich die Kosten der Bauwerke in den letzten 10 Jahren um circa ein Drittel erhöht haben. Die Preisentwicklung nahm dabei einen progressiven Verlauf. Angesichts der sich zuspitzenden Marktentwicklung werden die Baupreise zukünftig vermutlich beschleunigt steigen. Es ist deshalb davon auszugehen, dass sich die Immobilienkosten der Betriebe in Deutschland auch zukünftig durch den Anstieg der Baukosten deutlich erhöhen werden. Durch steigende immobilienwirtschaftliche Kosten nehmen die Gewinne der Betriebe ab und die Wettbewerbsposition verschlechtert sich.

Drohende ökologische Belastungen durch zunehmende Bodenversiegelung

Bislang wurde die ökologische Perspektive von CRE in Deutschland in dieser Studie nur sehr kurz angeschnitten.⁹⁹ Angesichts des vergleichsweise großen ökologischen Fußabdrucks, den Immobilien in vielerlei Hinsicht wie insbesondere Bodenversiegelung, Klimaschutz, etc. hinterlassen, ist unmittelbar einsichtig, dass die Veränderung des immobilien Ressourcenbedarfs der Unternehmen nicht ohne Folgen für die natürliche Umwelt bleiben kann. Während sich für den Klimaschutz durch den Umbau der Immobilienbestände naturgemäß große Chancen auf ein Absenken der Energiebedarfe und der damit verbundenen CO₂ Emissionen durch die Errichtung moderner Gebäude ergeben, können sich aus der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Betriebe für die Bodenversiegelung Risiken ergeben. Wie oben bereits thematisiert wurde, ist das Bauen im Bestand im Vergleich zum Neubau auf der grünen Wiese aufgrund bautechnischer, rechtlicher und planerischer Herausforderungen sowie der Beeinträchtigung umliegender Nutzungen zumeist

⁹⁹ Vgl. hierzu die erste CREM Studie des ZIA von Pfnür (2014).

spürbar zeit- und kostenaufwendiger. Aktuelle Entwicklungstendenzen zeigen, dass an prosperierenden Standorten, an denen der Strukturwandel überdurchschnittlich schnell voranschreitet, wie beispielweise in Bayern, die Bodenversiegelung entgegen des politischen Willens zunimmt.¹⁰⁰

5.4 Risiko gefährdeter Unternehmensfinanzierung

Die oben im Kapitel 3 dargestellten Ausführungen zur Bedeutung von CRE für die Unternehmensfinanzierung haben zwei Zusammenhänge verdeutlicht: Zum einen ergeben sich aus Veränderungen der Immobilienwerte unmittelbare Effekte auf die finanzielle Situation der Unternehmen. Zum anderen sind Immobilien als Sicherheit häufig wichtiger Bestandteil der Vergabe von Krediten. Insbesondere das Risiko in der Werthaltigkeit von Sicherheiten hat in der Vergangenheit nicht nur bei einzelnen Betrieben zu finanziellen Problemen, sondern auch volkswirtschaftlich zu starken Verwerfungen an den Kapitalmärkten geführt.

Finanzwirtschaftliche Risiken im CREM in Vergessenheit geraten

Die empirischen Ergebnisse in Kapitel 4 zeigen, dass der finanzwirtschaftliche Beitrag des CREM zum Unternehmenserfolg (Financial Performance) von den befragten Entscheidungsträgern vergleichsweise sehr gering bewertet wird (siehe die Ergebnisse der Abbildung 11). Das ist vermutlich auf die prosperierende wirtschaftliche Situation des letzten Jahrzehnts zurückzuführen, die finanzielle Schwierigkeiten der Unternehmen, wie beispielsweise in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/08, in Vergessenheit geraten ließen. Auch sind die Entscheidungsträger im CREM in Fragen des Corporate Finance in vielen Unternehmen nicht eingebunden. Entsprechend gering ist ihre Expertise und Sensibilisierung für Risiken in diesem Bereich. Betrachtet man die oben im Kapitel 3 näher dargestellten wissenschaftlichen Arbeiten zu diesen Themen, die vordringlich auf der Marktsituation in den USA und Asien basieren, zeigt sich ein ganz anderes Bild. Die Autoren zeigen in teils wissenschaftlich sehr hochrangigen Studien eindringlich die Risiken, die von Immobilieninvestments der Corporates auf den Corporate Finance Bereich ausgehen können.¹⁰¹ Entsprechend ernst zu nehmen sind diese Real Estate Corporate Finance Risiken auch für den deutschen Markt, insbesondere dann, wenn sich die gute Konjunktur der Unternehmen abkühlt und die Notwendigkeit wettbewerbsstrategischer Investitionen wächst.

¹⁰⁰ Vgl. Bayerisches Landesamt für Umwelt. <https://www.lfu.bayern.de/umweltkommunal/flaechenmanagement/versiegelung/index.htm>, Aufruf v. 03.12.18.

¹⁰¹ Vgl. die Ausführungen in den Abschnitten 3.3 und 3.4 sowie die dort zitierte Literatur.

Obsolet gewordener Immobilienbestand birgt Wertrisiken

Für den einzelnen Betrieb bedeuten Nutzungsänderungen Leerstandsrisiken. Leerstehende Immobilien verlieren regelmäßig einen Großteil ihres Markt- und Bilanzwerts. Die Wertrisiken im Immobilienbestand schlagen auf die Gesamtunternehmenserfolge durch. Insbesondere wenn der Erfolg des Kerngeschäfts zu wünschen übriglässt, können die Wertverluste im Immobilienbestand zu existenzbedrohenden Lagen der Unternehmen führen. Immobilienwertverluste erhöhen einerseits die Gefahr der Überschuldung. Andererseits führen Wertverluste dazu, dass die im Fall einer Veräußerung oder Beleihung erzielbare Liquidität abnimmt und das Risiko der Illiquidität steigt.

Beispielsweise hat ein deutsches Dax-Unternehmen Mitte der 2000ern eine Produktionsstätte aus einer der größten und attraktivsten Städte Südeuropas von einem prosperierenden Standort im Stadtgebiet wegen einer Verlagerung der Fertigung an einen anderen Ort aufgegeben. Erst mit Vollzug der Verlagerung der Mitarbeiter wurde die Nachnutzung der Liegenschaft angegangen. In 2007 platze der Immobilienmarkt, der Wert der Liegen sank von einem dreistelligen Millionenbetrag auf zeitweise unter null. Es dauerte über 10 Jahre um ein Marktumfeld vorzufinden, das eine Transaktion einer ungenutzte Fläche in dieser Größe zuließ. Das Beispiel ist symptomatisch für das Zusammenwirken von Flächenbedarf der Unternehmen und Immobilienmärkten. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass immer dann, wenn die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen stagniert sich zumeist auch der Flächenmarkt in einer Talsohle befindet. Entsprechend wichtig ist es, sich abzeichnende Flächenbedarfsverringerungen an einem Standort immobilienwirtschaftlich so früh wie möglich zu antizipieren. Die Probleme der Schaffung immobilienwirtschaftlicher Handlungsspielräume sind allerdings regelmäßig groß, da damit zumeist auch die Standortaufgaben öffentlich publik gemacht werden. Eine frühere Kommunikation der betrieblichen Maßnahmen ist zumeist aus politischen, arbeitsrechtlich-taktischen und anderen Gründen nicht möglich. Insbesondere bei der Aufgabe von Eigentumsflächen sind die immobilienwirtschaftlichen Spielräume begrenzt. Wären die nicht mehr benötigten Flächen gemietet gewesen, wäre das Problem deutlich geringer gewesen.

Der volkswirtschaftliche Zusammenhang lässt sich anhand der folgenden Modellrechnung auf Basis der hier empirisch erhobenen Daten veranschaulichen:

Angenommen die Unternehmen würden die immobilienwirtschaftliche Transformation ignorieren, dann würden 36 % der im Eigentum befindlichen Flächen vermutlich nicht mehr den Nutzungsbedingungen nach dem Strukturwandel am Markt entsprechen, da sie eigentlich hätten refurbished werden müssen (siehe hierzu die empirischen Ergebnisse der Abbildung 16). Es sein im Folgenden unterstellt, dass sie aufgrund der unterlassenen Sanierung einen Wertverlust von 50 % erleiden. Daraus ergibt sich die folgende Rechnung:

*3.500 Mrd. Euro Immobilienwerte * 50 % Eigentumsquote * 36 % Refurbishmentbedarf * 50 % =
315 Mrd. Euro Wertverlust durch unterlassene Sanierung*

Der so beispielhaft ermittelte Wertverlust führt in den Unternehmen insbesondere auch zu ergebniswirksamen Abschreibungen und einer Verringerung der Sicherheitenwerte im Rahmen der Unternehmensfinanzierung.

Wertrisiken schlagen in wettbewerbsintensiven Zeiten auf Unternehmensfinanzierung durch

Maßgebliches Ergebnis des Strukturwandels der Wirtschaft ist ein zunehmender Wettbewerb.¹⁰² In dieser Situation werden die Margen der Unternehmen kleiner und die Notwendigkeit zu Investitionen wächst. Damit wird die derzeit zumeist noch sehr entspannte Finanzierungssituation der Betriebe zunehmend zum Engpass. Treten in dieser Situation parallel Wertverluste im Immobilienbestand ein, schlagen diese auf die Unternehmensfinanzierung durch und gefährden im ungünstigen Fall den Fortbestand des Unternehmens. Auch wenn es hierzu noch keine empirischen Untersuchungen gibt, zeigt die praktische Erfahrung, dass Immobilienwert- und Kerngeschäftsrissen in Deutschland positiv zusammenhängen.

Risiko feindlicher Übernahmen im Strukturwandel wächst mit Immobilieneigentum

Wesensmerkmal des Strukturwandels ist eine erhöhte Aktivität im Mergers & Acquisition (M & A) Bereich. Unternehmen wie auch Investoren passen sich durch den Kauf und Verkauf von Geschäftsfeldern den neuen Rahmenbedingungen an. Verschiedene wissenschaftliche Studien zeigen empirisch, dass das Risiko Opfer einer feindlichen Übernahme zu werden, mit steigendem Immobilienvermögen wächst. Die Autoren begründen dieses Ergebnis mit der Situation, dass der Teilwert des Immobilienvermögens im Aktienwert regelmäßig deutliche Abschläge gegenüber dem Marktwert an den Immobilienmärkten aufweist. Im Falle einer Übernahme können die Immobilien per Sale-and-Rent-Back Transaktion veräußert und zurückgemietet werden. Die Veräußerungserlöse werden zur Finanzierung der Übernahme eingesetzt und decken diese regelmäßig bereits zu großen Teilen ab.¹⁰³ Gerade Unternehmen, die im Strukturwandel den Anschluss zu verpassen drohen, sind an der Börse vergleichsweise niedrig bewertet und somit für Investoren

¹⁰² Siehe die Ausführungen in Abschnitt 5.2.

¹⁰³ Vgl. Ambrose (1990), Brounen Eichholtz (2008).

günstig zu erwerben. Ist in einem solchen Fall ein signifikantes desinvestierbares Immobilienvermögen vorhanden, steigt hierdurch das Risiko einer feindlichen Übernahme erheblich an.

5.5 CREM nach Einschätzung der Entscheidungsträger schlecht auf Strukturwandel vorbereitet

In Deutschland sind sich die für die Bereitstellung immobilierender Ressourcen in den Unternehmen verantwortlichen Entscheidungsträger der Herausforderung des Strukturwandels an das Immobilienmanagement einerseits bewusst, andererseits scheint die Anpassung der Ressourcen noch bevor zu stehen. Im Jahr 2016 fand an der Technischen Universität Darmstadt eine Tagung zum Strukturwandel des CREMs statt. Die Teilnehmer rekrutierten sich in etwa zur Hälfte aus verantwortlichen Entscheidungsträgern im CREM und zur Hälfte aus Entscheidungsträgern der CREM Dienstleister. Zu Beginn der Tagung wurde den Teilnehmer mittels eines Live-Abstimmungstools die Frage gestellt, ob sie die deutschen Unternehmen immobilienwirtschaftlich als gerüstet empfinden.

Abbildung 20: Immobilienwirtschaftliche Situation der Corporates im Strukturwandel



Quelle: Teilnehmer der Immobilienwirtschaftlichen Sommerkonferenz 2016 an der TU Darmstadt.

So sahen 2016 in einer empirischen Umfrage nur 12 % ihr Unternehmen immobilienwirtschaftlich für den Strukturwandel gut aufgestellt, 58 % antworteten mit „teils, teils“ während 30 % die Frage verneinten.¹⁰⁴ Ein ähnliches Bild ergab eine weitere Befragung von Corporate Verantwortlichen im Jahr 2018. Hier stimmten nur 17 % der Befragten CREM Entscheidungsträger der These zu, dass die Immobilienwirtschaft gut aufgestellt sei.¹⁰⁵ Auch wenn nicht explizit danach gefragt wurde, so bestätigen die empirischen Ergebnisse dieser Studie das oben gezeigte Bild. Offensichtlich sind die Corporates immobilienwirtschaftlich nicht für den derzeit an Fahrt aufnehmenden Strukturwandel gerüstet.

5.6 Zwischenergebnisse und Implikationen für die Unternehmen

Die Herausforderungen des Immobilienmanagements im Strukturwandel machen das Ausmaß der notwendigen Veränderungen im Strukturwandel am besten deutlich. Insgesamt zeigt sich, dass sich die Erwartung allgemein sinkender Flächenbedarfe der Unternehmen nach Einschätzung der Befragungsteilnehmer nicht erfüllen wird. Vielmehr wächst der Flächenbedarf in der Transformation der Unternehmen innerhalb der nächsten 10 Jahre leicht um 1,7 % an. Bemerkenswert sind die Verschiebungseffekte innerhalb der Bestände. So wächst der Bedarf an den Stadträndern der Metropolregionen um 5 % an, während er in ländlichen Regionen um 5 % abnimmt. Beide Effekte lassen Schwierigkeiten für die Bodenordnung in Deutschland und das Landmanagement der Kommunen erwarten.

Bemerkenswert ist die vergleichsweise geringe Präsenz von CRE in den Citylagen der Metropolen. Lediglich 22 % der Bestände liegen hier. Diese werden in der immobilienwirtschaftlichen Transformation um 2 % zunehmen. Damit verschärft sich die im Zuge der Urbanisierung entstandene Konkurrenz um die knappen Flächen, auch mit der Wohnungswirtschaft, weiter.

Besonders beachtenswert sind die Ergebnisse zur notwendigen Anpassung der Bestandsportfolien der Unternehmen. Die Studienergebnisse zeigen, dass mehr als jede zweite Immobilie in den nächsten 10 Jahren entweder durch Redevelopmentmaßnahmen (35 %) oder durch Markttransaktionen (22 %) an die veränderten Bedarfe der unternehmensinternen Nutzer angepasst werden muss. Die daraus resultierende Herausforderung für die CREM Bereiche hat ein erhebliches Ausmaß, dessen Bewältigung hohe Hürden im Weg stehen. Die Mehrzahl der Befragten sehen vor allem die fehlenden Kapazitäten der Bau- und Immobilienwirtschaft sowie die ineffiziente öffentliche Regulierung und deren Vollzug als größte Probleme an. Darüber hinaus werden auch die

¹⁰⁴ Vgl. Pfnür/Seeger (2017).

¹⁰⁵ Vgl. Pfnür/Wagner (2018).

mangelnden Ressourcen und die zu geringe Priorität im Topmanagement als hohe Hürde angeführt. Erfreulich ist, dass es offensichtlich kaum zu Kompetenzkonflikten in der Transformation der Arbeitswelten mit den Bereichen HR und IT kommt.

Das größte Risiko besteht in den nicht ausreichenden Ressourcen zur Bewältigung der immobilienwirtschaftlichen Transformation. Das Problem beginnt in den Unternehmen selbst, deren Immobilienabteilungen oft nicht in der Lage sein werden, die nötigen Anpassungsmaßnahmen zu bewältigen. Es setzt sich dann nahtlos in den fehlenden Kapazitäten der Bauwirtschaft fort. Durchschnittliche Fertigstellungen der letzten Jahre in Höhe von circa 20 Mrd. Euro stehen durch die immobilienwirtschaftliche Transformation ausgelösten zukünftigen Baubedarfen in Höhe von 88 Mrd. Euro p.a. gegenüber. Allein im Sample der hier befragten Unternehmen beträgt der Baubedarf 9,3 Mrd. Euro p.a. Die erwartete Bautätigkeit wird zunehmend zum Problem für die Umwelt, insbesondere die Bodenversiegelung in den besonders stark betroffenen Randgebieten der Metropolregionen.

Vergleichsweise in Vergessenheit geraten sind die finanzwirtschaftliche Risiken im CREM, auf die insbesondere in wissenschaftlichen Studien immer wieder hingewiesen wird und die in den USA und Asien in den letzten Jahren deutlich stärkere Beachtung gefunden haben als in Deutschland. Eine Modellrechnung hat gezeigt, dass das Verpassen der immobilienwirtschaftlichen Transformation Immobilienwerte in Höhe von 315 Mrd. Euro vernichten würde. Die Folgen für die Unternehmensergebnisse und die Finanzierungsfähigkeit wären signifikant. Auch wächst das Risiko von feindlichen Übernahmen durch mangelnde immobilienwirtschaftliche Transformation an.

Insgesamt wird deutlich, dass der Druck auf das CREM in den nächsten Jahren aufgrund des stark zunehmenden Wettbewerbs der Unternehmen deutlich wachsen wird. Ineffiziente CRE Bestände und Strukturen wirken sich zunehmend negativ auf die Wettbewerbsposition aus. Das gilt für die Unternehmen ebenso wie für Regionen im internationalen Standortwettbewerb. In einer 2016 durchgeführten Expertenbefragung gaben nur 12 % der Befragten an, dass sie die deutschen Unternehmen im Strukturwandel als gut aufgestellt wahrnehmen. Dieses Ergebnis wird durch die aktuelle Befragung im Kern bestätigt. Das Risiko, die immobilienwirtschaftliche Transformation in den deutschen Unternehmen zu verpassen und die oben dargestellten negativen Folgen zu erleiden ist deutlich gegeben.

6 CREM Potenziale in der Transformation deutscher Unternehmen

Im Wettbewerb müssen alle Mitbewerber die immobilienwirtschaftlichen Herausforderungen bestehen. Für diejenigen Unternehmen, die hier im Vorteil sind, bietet der immobilienwirtschaftliche Strukturwandel nicht nur Bedrohungen, sondern auch Chancen. Nachfolgend sind zunächst die relevanten Ergebnisse der Unternehmensbefragung dargestellt. Im Folgenden werden die Chancen des CREM in die Zusammenhänge eingeordnet und dann interpretiert.

6.1 Empirische Situation

Im Rahmen des empirischen Teils dieser Studie waren naturgemäß die Erfahrungen der Marktteilnehmer zu den Potenzialen des CREM von großem Interesse. Bei der Auswertung der Antworten wurde allerdings schnell klar, dass die CREM Bereiche in die Transformation der Arbeitswelten der Unternehmen bislang zumeist gar nicht einbezogen worden sind. So gaben zwei Drittel der Befragten an, bislang noch keine Auswirkungen des Strukturwandels auf den CREM Bereich zu verspüren. Zwei Drittel der Befragten gehen davon aus, dass dies allerdings in der Zukunft intensiv geschehen wird (siehe die Ergebnisse in der obigen Abbildung 14). Wenn nachfolgend die empirischen Ergebnisse zu den Chancen des CREM im Strukturwandel dargestellt werden, begrenzen diese mangelnden eigenen Erfahrungen der Befragten sicherlich die Validität der Aussagen. Zu erwarten wäre, dass im Sinne eines Negativ-Bias im Antwortverhalten deshalb vermutlich sehr viel mehr an Potenzialen vorhanden ist als angegeben. Darauf lassen auch die im folgenden dargestellten Auswertungen der Literatur und von Praxisbeispielen zu diesem Thema schließen.

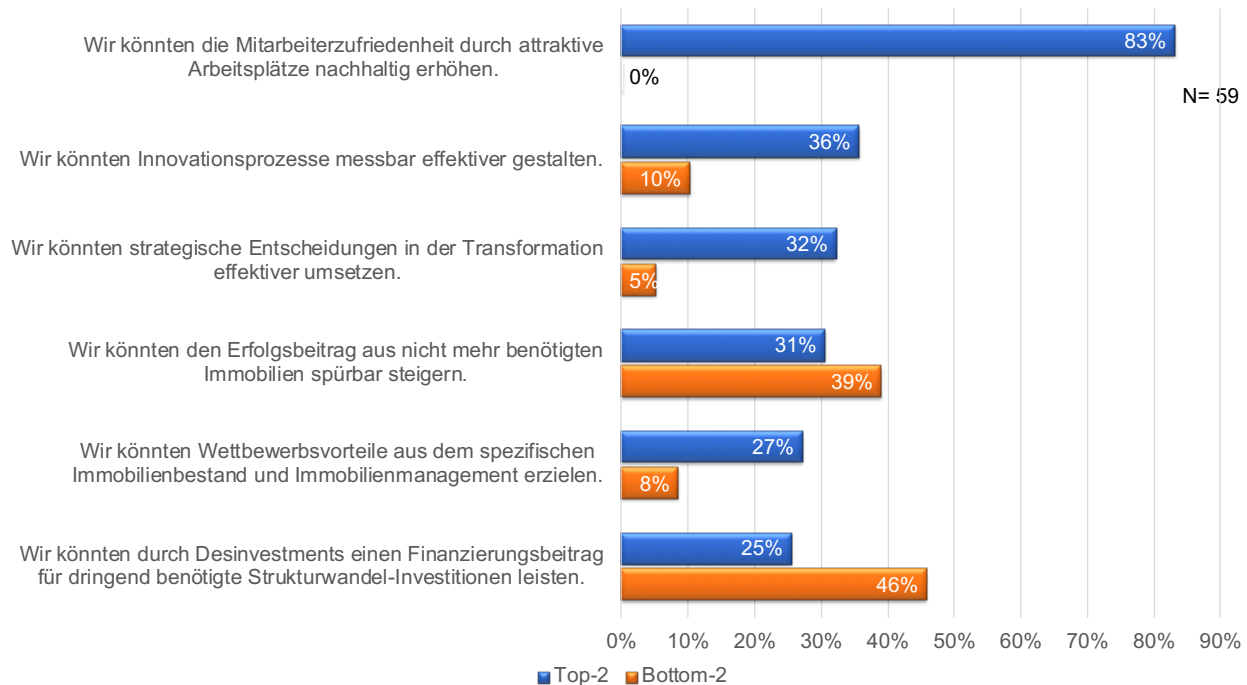
Zu den Ergebnissen im Einzelnen:

Zunächst wurden die Befragten in einer offenen Frage gebeten, stichwortartig dazustellen, wie das Immobilienmanagement zum Strukturwandel des Konzerns positiv beitragen kann. Die Antworten sind, obwohl nur schwer kategorisierbar, dennoch nach sachlicher Ähnlichkeit gruppiert worden. Im Ergebnis gaben 29 % der Befragten an, dass der Beitrag des CREM zu einem gelungenen Strukturwandel in der Schaffung von Flexibilität bestehe. 24 % der Befragten antworteten, dass effizientere Immobilienentscheidungen zu einer höheren Effizienz im Strukturwandel führten und ebenfalls 24 % gaben an, dass in der Optimierung der Immobilienportfolien im Spannungsfeld zwischen finanzwirtschaftlichen, immobilienwirtschaftlichen und Nutzeranforderungen ein wesentlicher Beitrag des CREM zum Strukturwandel liege.

Frage:

Ich nenne Ihnen jetzt einige Maßnahmen, mit denen das betriebliche Immobilien-Management die Transformation Ihres Unternehmens positiv unterstützen kann. Bitte sagen Sie mir jeweils wieder, wie sehr diese Möglichkeit für Ihr Unternehmen zutrifft.

Abbildung 21: Chancen des CREM in der Transformation der Unternehmen



Auffällig in den empirischen Ergebnissen zu den Chancen des CREM in der Transformation der Unternehmen ist zunächst die hohe Übereinstimmung der Befragten in der Bedeutung für die Anpassung der Arbeitswelten. Dabei machen auch andere Ergebnisse dieser Befragung sehr deutlich, dass attraktive Arbeitsplätze nicht nur im War-for-Talents wirken, sondern ganz offensichtlich auch spürbar einzahl in die im Rahmen der Transformation der Unternehmen entscheidenden Change Prozesse. Die Effizienz neuer Geschäftsmodelle, Strategien und Innovationsprozesse hängt ganz offensichtlich nach Einschätzung der Entscheidungsträger vom „menschlichen Faktor“ ab, der im Management der Betriebe im Zusammenspiel der Bereiche HR und CREM gestaltet wird. Dieser Sachverhalt wird im folgenden Kapitel 7 noch intensiver betrachtet.

Insbesondere zum Erfolgsbeitrag aus Desinvestments dürften vielen Befragten mangels eigener Erfahrungen, wie eingangs bereits erläutert wurde, die Vorstellungen zu den Notwendigkeiten und Möglichkeiten im eigenen Unternehmen fehlen. Zudem verfügen eine Reihe an Unternehmen aus grundsätzlichen Erwägungen heraus über kein Immobilieneigentum, sondern sind nur Mieter. In

diesen Fällen ist es nachvollziehbar, dass der Erfolgsbeitrag aus Desinvestments und die Finanzierungsbeiträge aus Immobilienbeständen für Strukturwandelinvestitionen als nicht vorhanden bewertet werden. In beiden Fällen weisen jeweils mehr als die Hälfte der Befragten das Vorhandensein dieser Chancen für das CREM nicht zurück.

Angesichts der mangelnden bisherigen Erfahrungen mit dem Strukturwandel von zwei Drittel der Befragten ist es sehr überraschend, dass 27 % der Probanden der These zustimmen, dass Immobilien Wettbewerbsvorteile im Strukturwandel schaffen können. Die Tatsache, dass nur 8 % diese These verwerfen, zeigt wie hoch die Unsicherheit in diesem Fall unter den Befragten ist. Die nähere Analyse der Antworten zeigt, dass weitere 39 % der These von den Wettbewerbsvorteilen durch CREM eher bestätigen. Dieses Antwortverhalten ist typisch für Entscheidungsträger, die grundsätzlich die Potenziale des CREM im Wettbewerb erkennen, allerdings noch keine eigenen Erfahrungen damit machen konnten.

6.2 Operating Performance: Räume bereiten den Weg der digitalen Transformation

Immobiliare Ressource als Quelle von Wettbewerbsvorteilen im Strukturwandel

Strukturwandel bedeutet Veränderung. Immer dann, wenn Unternehmensstrukturen sich verändern, müssen dafür auch die räumlichen Voraussetzungen geschaffen werden. Immer dann, wenn ein Unternehmen im Wettbewerb in der Lage ist, für Geschäftsmodelle essentiell notwendige Flächen bereit zu stellen, die von Mitbewerbern in der Qualität weder imitierbar noch substituierbar sind, ergeben sich daraus nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Besonders relevant sind Immobilien in der Logistik, dem Hospitality Bereich und dem Einzelhandel. Aber auch bei Büronutzungen und in der Produktion können sich wichtige Wettbewerbsvorteile der Unternehmen im Strukturwandel ergeben. Oben wurde bereits auf die mögliche Wettbewerbsrelevanz der Standorte von Störfallanlagen in Kunden- und Mitarbeiternähe hingewiesen. In zahlreichen Produktionsprozessen entscheiden die räumlichen Produktionsbedingungen zudem über die Produktionskosten. Beispielsweise benötigt kostensenkende Massenproduktion große Flächen mit effizienten Logistikstrukturen. Auch die Qualität der erstellten Produkte hängt oft von den Immobilien ab, in denen produziert wird. So benötigen besonders kundenorientierte Fertigungen im Rahmen der Userinnovation in der Regel eine dezentrale Struktur an Fertigungsstätten. Auch werden durch die wachsende Dematerialisierung von Produktionsprozessen im Zuge der Digitalisierung räumlich deutlich kleinteiligere Fertigungsprozesse ermöglicht. Auch der Trend zu mehr Kundennähe in der Produktion forciert kleinteiligere und zunehmend fragmentierte Standortstrukturen in der Fertigung.

Beispielsweise lassen Sportartikelhersteller wie Adidas ihre Schuhe statt in Fernost wieder in kleinteiligen, voll digitalisierten Produktionsstätten Absatzmarkt nah fertigen. Für den Aufbau und Betrieb der dezentralen Produktionsstätten gilt es sich im Wettbewerb die besten und zuverlässigsten Marktpartner zu sichern. Ein weiteres Beispiel ist die veränderten Anforderungen an Produktionsflächen im Zuge der Industrie 4.0. Digitale Prozessinnovationen ermöglichen den Ersatz der bisherigen stationären Fließbänder durch effizientere mobile Roboter, die sich standortungebunden durch die Fertigungshalle bewegen, sofern die konzeptionellen Voraussetzungen der Produktionshalle dies zulassen.

Immobilien können den Zeitwettbewerb bei Innovationen entscheiden

Oft müssen neue Geschäftsfelder im Zeitwettbewerb des Strukturwandels an den Märkten möglichst schnell realisiert werden. Nicht selten ist die Beschaffung der notwendigen Immobilien beziehungsweise der Genehmigungen zu deren Errichtung der Engpass im Wettbewerb.

Schlagkraft bei der Anpassung der Standortstrukturen als Wettbewerbschance an Absatzmärkten

Der Strukturwandel wirkt sich wettbewerbsstrategisch stark auf die Standortstruktur der Unternehmen aus. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Vor allem wird die differenzierte Bedienung der Bedürfnisse an den Absatzmärkten und damit auch physische Nähe zum Kunden angesichts eines steigenden Wettbewerbs und technischer Fortschritte in der Produktion zunehmend wichtiger.¹⁰⁶ In der Folge rücken die zukünftig benötigten Standortstrukturen räumlich näher an die Kunden werden damit vergleichsweise viel kleinteiliger. Ein wichtiges Element digitaler Geschäftsmodelle ist beispielsweise die Leistungsbündelung. Dabei werden tradierte Produkte wie Automobile mit Dienstleistungen zu maßgeschneiderten Lösungsangeboten für stark differenzierte Kundensegmente verknüpft. Im Beispiel der Automobilhersteller wird die Wartung, die Versicherung, die Finanzierung und weitere Zusatzdienstleistungen zu Paketen geschnürt. In der Folge benötigen die Anbieter entsprechende Standortstrukturen, von wo aus die Wartung der Fahrzeuge und die Kundenbetreuung lokal übernommen werden kann. Aktuell geht die Entwicklung der Geschäftsmodelle über dieses einfache Beispiel bereits deutlich hinaus. Werden Car Sharing Angebote, Taxi Dienstleistungen, Parkdienstleistungen und vieles mehr von den klassischen Automobilherstellern auf deren Weg zum Mobilitätsdienstleister mit angeboten, geht die Dezentralisierung der Unternehmen noch deutlich weiter. Viele Kontakte in der Kundenbeziehung werden dabei mittels

¹⁰⁶ Vgl. Ratcliffe (2001).

digitaler Kommunikation abgewickelt. Für die verbleibenden physischen Vor-Ort Kontakte mit den Kunden gilt dann allerdings, dass wie aus dem Einzelhandel bekannt, die Bedeutung der Immobilien in Form ihres Standorts und ihres Nutzungskonzepts zum kritischen Erfolgsfaktor im Wettbewerb an den Absatzmärkten werden kann. Mit dem Aufschwung der Internetökonomie wächst derzeit auch der Bedarf an Kommissionierungs- und Distributionslogistikimmobilien massiv an. Insbesondere der Aufbau von City-Logistik ist immobilienwirtschaftlich hochkomplex und bietet den betroffenen Unternehmen die Chance, sich mit entsprechenden Fähigkeiten von den Mitbewerbern zu differenzieren.

Generell ist davon auszugehen, dass die Bedeutung der Qualität von Standorten und Immobilien im Wettbewerb zukünftig für die Unternehmen deutlich zunehmen wird. So zeigt eine empirische Studie zur Transformation in der deutschen Immobilienwirtschaft, dass die höhere Arbeitsplatzqualität, die steigende Effizienz der Flächen sowie deren höhere Flexibilität in der Bereitstellung die drei mit Abstand wichtigsten Anpassungsstrategien des CREM an die Herausforderungen des Strukturwandels sein werden.¹⁰⁷

Standorte und Immobilien im Wettbewerb um Faktormärkte immer wichtiger

Derzeit verlagert sich der Wettbewerb der Unternehmen von den Absatz- immer stärker an die Beschaffungsmärkte. Deutlich wird das am Beispiel der zunehmenden Bedeutung von Rechenleistung für die zukünftigen Geschäftsmodelle vieler Unternehmen. Leistungsfähige Rechenzentren benötigen Energie, schnelle Datenanbindungen an das Internet sowie ein hohes Maß an Sicherheit. In vielen Teilen Deutschlands können diese Bedingungen schnell zum kritischen Engpass für die Weiterentwicklung und Realisierung von innovativen Geschäftsmodellen werden. Für das CREM der Unternehmen gilt es, sich möglichst vorausschauend die wichtigsten Standorte im Wettbewerb für den eigenen Marktauftritt zu sichern oder auch den Mitbewerbern potenzielle Standorte zu entziehen.

Immobilien entscheiden im War-for-Talents

Der derzeit vermutlich wichtigste Faktormarkt der Unternehmen in der Transformation ist der Arbeitsmarkt. Der Strukturwandel versetzt grundsätzlich alle innovativen Unternehmen, gleich welcher ursprünglichen Branche, in die Situation des Wettbewerbs um die Mitarbeiter mit Schlüsselqualifikationen in der digitalen Transformation. Gerade Fachkräfte, die über diese Qualifikationen

¹⁰⁷ Vgl. Pfnür/Wagner (2018).

verfügen, haben allerdings ein im Vergleich zu den tradierten Arbeitswelten sehr innovatives Verständnis ihres Arbeitsplatzes. Sie fordern regelmäßig von ihren Arbeitgebern die Möglichkeit ein, alternierend von selbstbestimmten Standorten wie Co-Working Spaces oder anderen Dritten Arbeitsorten aus zu arbeiten.

Immobilien werden zum wichtigen Managementtool der Transformation

Für Unternehmen stellen diese innovativen Arbeitswelten eine große Herausforderung für die Unternehmenskultur und die Managementsysteme dar. Beispielsweise haben Unternehmen wie Yahoo oder IBM ihre Mitarbeiter nach teils jahrelangen Versuchen mit dezentraler Arbeit wieder in die Büros zurückbeordert. Die Zunahme an Virtualität durch Arbeitskonzepte wie Cloud Working, bei denen die Mitarbeiter sich die von ihnen zu bearbeitenden Arbeitsaufträge in der unternehmenseigenen Cloud auswählen und die Ergebnisse dort auch wieder einstellen, hat für die Unternehmen nicht nur den Vorteil eingesparter Arbeitsplatzkosten, sondern auch gravierende Nachteile im Managementprozess. Offensichtlich wird es für Unternehmen mit einem hohen Anteil virtueller Arbeitswelten zunehmend schwierig, die grundlegenden Werte der Corporate Mission, die dahinterstehende Unternehmenskultur sowie die strategischen Leitplanken an die Belegschaft zu vermitteln und durchzusetzen. Die äußeren Grenzen und inneren Hierarchien des Unternehmens weichen auf und die Identifikation der Mitarbeiter nimmt ab, was sich gerade in Zeiten des Wandels von Geschäftsmodellen, Strukturen, Produkten und Prozessen als Problem darstellt. Auch wenn gegenwärtig hierzu noch keine aussagekräftigen und praktisch verwertbaren Forschungsergebnisse vorliegen, bleibt festzuhalten, dass der Aufbau von funktionsfähigen räumlichen Arbeitswelten für innovative Geschäftsmodelle und Unternehmensbereiche von hoher Relevanz für den Erfolg im Zusammenspiel von Talenten und Managementstrukturen der Unternehmen ist.

Knut Bleicher, einer der wichtigsten Protagonisten des Sankt Galler Management Konzept fasst das zentrale Problem des Wandels wie folgt zusammen: „Wir arbeiten in Strukturen von Gestern mit Methoden von heute an Strategien für Morgen vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von gestern geschaffen haben und das Übermorgen in der Unternehmung nicht mehr erleben werden.“¹⁰⁸ Transformationsprozesse müssen deshalb bei der Schaffung neuer Strukturen beginnen. Praktische Erfahrungen der Unternehmen machen deutlich, dass dies sehr wirksam in der physischen Reorganisation der Arbeit beginnt. Ulrich Kerber, der ehemalige Verantwortliche für das Immobilienmanagement bei Vodafone resümiert: „Technologisch gesehen sind Büros heute

¹⁰⁸ https://sgbs.ch/ueber_uns/management_valley_st_gallen/knut_bleicher/ , Aufruf am 07.12.18.

weitestgehend nicht mehr erforderlich. Sozial allerdings sind Büros heute wichtiger denn je zuvor, denn sie bieten „Verortung“ und „Heimat“ in einer zunehmend abstrakt und virtuell wirkenden Arbeitswelt.“¹⁰⁹

Beispiel Vodafone Campus: Wandel wird durch die Immobilie für Mitarbeiter begreifbar

Mit den ersten Best Practise Beispielen neuer Arbeitswelten für die digitale Transformation in Deutschland liegen mittlerweile erste Erfahrungen vor. Beispielsweise wurde der Vodafone Campus in Düsseldorf im Jahr 2012 fertiggestellt. Innovativ an diesem Immobilienprojekt war die Zielsetzung des Unternehmens, die Immobilienbereitstellung nicht nur auf Kosteneffizienz, sondern explizit auf die Effektivität der räumlichen Organisation der Arbeit hin auszurichten. Auf 85.000 Quadratmetern wurden non territoriale Arbeitswelten für 5.300 Mitarbeiter nach dem Activity Based Working Konzept umgesetzt, die von Mobilität, Einfachheit und Schnelligkeit geprägt sind. Die Immobilie wird im Projekt als Demonstrator der Innovationskraft des Unternehmens nach innen und außen gesehen, sie soll bestmögliche Kommunikationswege der Beschäftigten und überhaupt ein ideales Arbeitsumfeld für heutige und zukünftige Mitarbeiter bieten.¹¹⁰

Innovative Arbeitsplatzstrukturen verleihen der Transformation nötiges Momentum

Die wichtigste Erkenntnis des Vodafone Projekts besteht allerdings darin, dass der maßgeblich in digitalen und damit virtuellen Welten stattfindende Wandel für alle Beteiligten durch die veränderte physische Arbeitsumgebung erst wirklich begreifbar wird. Vodafone hat mit der Gestaltung der Arbeit ein bewusstes Zeichen gesetzt, dass das Unternehmen in einer sehr wettbewerbsintensiven Unternehmensumwelt gezwungen ist, sich rasch anzupassen. Durch die innovativen Arbeitsplatzkonzepte wurde ein Momentum in der Transformation des Unternehmens erzeugt, welches durch andere Maßnahmen des HR Bereichs, wie beispielsweise die Flexibilisierung der Arbeitsverträge allein so nicht erreichbar wäre.¹¹¹ Insgesamt zeigt das Beispiel Vodafone, dass nur durch koordinierte Maßnahmen zwischen den HR und CRE Bereichen ein nachhaltiger Kulturwandel hin zu digitalen Arbeitswelten möglich ist.

Immobilien als wichtige Artefakte im Change Management Prozess des Strukturwandels

Auch in modernen Bürokonzepten werden zwar etwas subtiler als in früheren Jahrzehnten, aber dennoch bewusst, die hierarchischen Strukturen der Organisationen manifestiert. Über die Anordnung von Arbeitsplätzen wird der Wissensaustausch ebenso wie die -abschottung der Einheiten gezielt gesteuert. Schließlich sind die Ausgestaltung und Zuordnung von Arbeitsplätzen eines der

¹⁰⁹ Kerber (2015).

¹¹⁰ Vgl. Kerber (2015).

¹¹¹ Vgl. Kerber (2015).

wichtigsten Incentives für Mitarbeiter. Arbeitsplätze als Lebensraum sind oft im Verborgenen wirkendes Sozialprestige für Mitarbeiter aller Hierarchieebenen bis hinauf in die Unternehmensführung und den Eigentümern. Firmenzentralen wie der Apple Park schaffen vor allem deutliche Distinktgewinne in ihrer Interaktionsumwelt für diejenigen Entscheidungsträger, die solche gigantischen Projekte realisieren können.

Neue Geschäftsmodelle benötigen eine neue Identität der Unternehmen. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass kultureller und strategischer Strukturwandel auf der Fläche anfängt. Die Versuche, durch innovative Immobiliengestaltung eine Veränderungskultur im Unternehmen herbeizuführen, sind sehr unterschiedlich. Nachfolgend sind neben dem oben bereits dargestellten Vodafone Campus zwei weitere Beispiele aufgeführt, die zeigen, wie die Transformation der Unternehmen durch Nutzung immobilienwirtschaftlicher Chancen maßgeblich unterstützt werden kann:

Beispiel für die Immobilie als Ausgangspunkt der Transformation von Unternehmen: Siemensstadt 2.0

Gegenwärtig plant Siemens in Berlin die Siemensstadt 2.0. Das Ziel von Siemens ist die Stärkung von service- und fertigungsbezogenen Kompetenzen um die Zukunftsfähigkeit des Industriestandortes Berlin zu sichern. Diesen Zielen dient der Aufbau eines Technologie- und Innovationszentrums beheimatet in den historischen Werkshallen der Siemensstadt.



Quelle: Siemens Real Estate

Der Standort ist offen für Dritte, insbesondere für Partnerunternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie Start-ups. Neben gewerblichen Nutzungen ist auch die Errichtung von Wohnraum Bestandteil des Konzepts. Die Verbindung von Industrie, Wissenschaft und Wohnen soll Raum schaffen für Innovation und Kreativität. Das Zentrum bilden ein Technologiepark und der Inkubator im Herzen der Fertigungsstadt. Das historische Schaltwerkhochhaus dient als einzigartiges Wahrzeichen für die Transformation. Die existierende industrielle Architektur bietet ein attraktives Umfeld für eine neue Art des

Arbeitens und neue Produktionsanforderungen. Neben der Beförderung des kulturellen Wandels stehen für Siemens die Sicherung von strategischen Optionen durch die Schaffung von räumlicher Nähe zu verbundenen Unternehmen im Wertschöpfungssystem, zu Forschungseinrichtungen, Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern im Vordergrund, die alle in dem neuen Stadtteil untergebracht werden sollen.¹¹²

Siemensstadt 2.0 steht nach den Angaben des Unternehmens für folgende Werte:



Quelle: Siemens Real Estate

Beispiel für moderne Arbeitswelten: Bayers neues UK Headquarter in Reading

In den Jahren 2017/18 hat der Bayer Konzern sein Hauptquartier in Großbritannien aus Newbury in den Green Park von Reading verlegt. In diesem Projekt wurden circa 492 neue Arbeitsplätze geschaffen. Die wichtigsten Projektziele waren die folgenden:

1. Stärkung der Arbeitsgeberattraktivität für bestehende und neu zu gewinnende Talente
2. Verbesserung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander
3. Erhöhung der Arbeitsproduktivität
4. Schaffung höherer Flexibilität
5. Prägung der Corporate Identity zur Stärkung der Unternehmenswerte und Mission
6. Förderung von Innovation und Kreativität
7. Inspiration der Mitarbeiter

¹¹² Es ist interessant, wie sich hier Geschichte wiederholt. Bereits in der Industrialisierung fehlte in der Nähe der neu entstehenden Fabriken adäquater Wohnraum, der dann von den Unternehmen selber geschaffen wurde.

Sollten diese Beispiele Schule machen, wird diese neue Strategie der Unternehmen in der digitalen Transformation große Folgen für die Raumordnung und das Flächenmanagement der Gebietskörperschaften haben sowie für die Gesellschaft als Ganzes haben.

Für die Mitarbeiter bieten innovative Arbeitsplatz- und Standortstrukturen der Unternehmen große Potenziale durch die Selbstbestimmung der Wahl des Arbeitsorts. Kürzere Arbeitswege können Verkehr und Emissionen vermeiden und schließlich die Integration von Arbeits- und Familienleben verbessern.

6.3 Real Estate Performance: Effektive Transformation des Immobilienportfolios

Immobilienwirtschaftlicher Wandel wirkt nicht nur in Unternehmen sondern auch regional

Die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft wird in vielen Unternehmen nicht nur neue Arbeitsplätze schaffen, sondern auch Standorte drastisch verkleinern oder ganz vernichten. Oft ist das Risiko, das mit dem Strukturwandel einhergeht, insbesondere wenn er durch eine auslaufende Technologie bedingt ist, den Entscheidungsträgern schon lange im Voraus bekannt. Immobilienwirtschaftlich ergeben sich dann nicht nur die im Kapitel 5 oben dargestellten Risiken für die Immobilienwerte der betroffenen Standorte sondern insbesondere auch Chancen. Wird aus dem ursprünglich allein genutzten Standort rechtzeitig eine zukunftsfähige, sukzessive auch durch Dritte in einem neuen Konzept genutzte Immobilie, lassen sich frühzeitig neue Arbeitsplätze idealerweise in zukunftsfähigen Wirtschaftssektoren an den Standort holen. Nicht selten führte auch die immobilienwirtschaftliche Aufwertung von Altstandorten dazu, dass Business Units innerhalb des Konzerns ihre neuen Geschäftsentwicklungen dorthin verlegt haben.

Immobilienwirtschaftlich wird dieses Geschäftsmodell von Seiten einer stetig wachsenden Zahl an Projektentwicklern erkannt. Auf den Bestand spezialisierte Developer wie BEOS, aurelis oder die RAG Immobilien werden zunehmend als Problemlöser für die deutschen Corporates tätig. Die proaktive Herstellung von Zukunftsfähigkeit der Flächen verhindert für die Corporate unnötige Wertverluste und schafft darüber hinaus für sie strategische Optionen. Für die Anspruchsgruppen der Unternehmen vor Ort sichert ein solches Vorgehen die regionalen Wirtschaftsstrukturen und verhindert sozialen Unfrieden. Diese öffentlichen Effekte wiederum verhindern negative Publicity für die Corporates, die gerade im Strukturwandel große Folgeschäden verursachen könnten.

Beispiel Bestseller: Neubau eines 320 m hohen Turms auf dem flachen Land in Jütland

Immobilienwirtschaftliche Chancen ergeben sich nicht nur im Zuge der Konversion von Altflächen. Die Strukturwandelstreiber der Digitalisierung und des demografischen Wandels können auch die Arbeitswelten einzelner Unternehmen und damit deren Standortpräferenzen in bislang nicht für möglich gehaltenem Ausmaß zu Gunsten des ländlichen Raums verschieben. So plant der dänische Handelskonzern Bestseller ein 320 m hohes Headquarter mit einem umliegenden Stadtteil bestehend aus Hotel, Läden und Büroräumen in der kleinen 7.000 Einwohner Stadt Brande in der Mitte von Jütland. Bestseller, ein international agierender Handelskonzern mit 2.700 Filialen, zu dem beispielsweise die Marken Jack & Jones oder Vero Moda gehören, wurde 1975 in Brande gegründet. Insbesondere die digitalen Arbeitswelten ermöglichen die Rückkehr des Konzerns an den ursprünglichen Ort seiner Gründung. Das Unternehmen verspricht sich durch die ikonische Standortplanung die Steigerung der Standortattraktivität in enger Verbindung mit der Stärkung der Corporate Identity des Unternehmens und der Integration der Unternehmensaktivitäten in das öffentliche Leben.¹¹³

Der verantwortliche Bauprojektmanager Anders Krogh Vogdrup erklärt die Motivation des Unternehmens zum Projekt wie folgt: "For more than 30 years, we have been very happy to have our home in Brande, and we feel we are a natural part of the local community. This is felt both in relations to our physical presence, the many colleagues that live in Brande and the number of local initiatives that we have supported throughout the years," ... "We would like to open our doors by rethinking the way our company interacts with the local community, and we hope to be able to create value for both our colleagues and the people in Brande,"

Auch wenn diese Aspekte nicht im Vordergrund der Selbstdarstellung des Projekts stehen, so ist darüber hinaus sicherlich die Verbesserung der Wettbewerbsstellung des Unternehmens am Arbeitsmarkt im Focus. Am Standort Brand sind die Lebenshaltungskosten günstiger als in dänischen Großstädten. Die Beschäftigten können sich hier leichter eigene Häuser leisten und das gesamte Umfeld ist familienfreundlich. Schließlich sind auch die Grundstückskosten für das Unternehmen entsprechend niedrig und die Kooperationsbereitschaft der Behörden in den anstehenden Genehmigungsverfahren hoch, sodass die immobilienwirtschaftlichen Chancen vor Ort genutzt werden.

¹¹³ Vgl. <https://about.bestseller.com/news/bestseller-invests-in-brande>, Abruf am 31.01.19 sowie den Beitrag von Bonsen in der shz v. 28.11.18: Kaum Widerstand gegen Wolkenkratzer auf der Geest. <https://www.shz.de/21799942> Abruf v. 29.11.18.

6.4 Financial Performance: Immobilien schaffen Finanzierungsbeiträge für Strukturwandelinvestments

Asset Light Immobilien Strategien erhöhen Finanzierungspotenzial für das Kerngeschäft und verringern Kapitalkosten

Ein Wesensmerkmal des Strukturwandels ist es, dass die Investitionsintensität der Unternehmen deutlich ansteigt, um sich im veränderten Wettbewerbsumfeld behaupten zu können. Insbesondere die zur Erschließung neuer Märkte anfallenden Markteintrittskosten erfordern oft hohe finanzielle Mittel.¹¹⁴ Im Kapitel 3 wurde deutlich, dass der Einfluss des CREM auf die Finanzierungsfähigkeit der Unternehmen durchaus hoch sein kann. Eine bislang hohe Eigentumsquote bietet die Chance, das Vermögen in einer solchen Situation per Sale-and-Rent-Back Verfahren freizusetzen, um daraus den Eintritt in neue Märkte im Zuge des Strukturwandels per Aktivtausch in der Bilanz zu finanzieren.¹¹⁵

In diesem Zusammenhang zeigen zahlreiche empirische Studien, dass Unternehmen mit großem Immobilieneigentum überdurchschnittlich hohe Eigenkapitalkosten haben. In der Vergangenheit hat sich seitens des Kapitalmarktes die Meinung durchgesetzt, dass in Immobilieneigentum gebundenes Kapital zu Ineffizienzen führt. Hieraus resultieren unter anderem Risikoaufschläge bei den Finanzierungskosten.¹¹⁶ Aus der Reduktion der Kapitalbindung im Immobilienbestand können somit nicht nur direkt Innovationsinvestitionen finanziert werden, sondern darüber hinaus auch die Rahmenbedingungen am Kapitalmarkt zur Einwerbung frischen Kapitals verbessert werden.

Chancen immobilienwirtschaftlicher Finanzierungsstrukturen am Fremdkapitalmarkt besonders hoch

Zahlreiche empirische Studien zeigen unter dem Schlagwort „Collateral Channel“, dass die Beleihbarkeit von Immobilien im Strukturwandel das Potenzial für große Hebelwirkungen über die Finanzierungsfähigkeit von Innovationen insbesondere in Zeiten restriktiver Kapitalmärkte bietet. Nimmt die Immobilie beispielsweise durch Wertschwankungen an Immobilienmärkten oder auch den immobilienwirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens an Wert zu, erhöht sich der Beleihungswert der Objekte, was neue Liquiditätspotenziale schafft.¹¹⁷ Im Extremfall nutzt das Unternehmen mittels Immobilienbeleihung geschaffene Liquidität für derart ertragsstarke neue Geschäftsfelder,

¹¹⁴ Vgl. Chaney (2016).

¹¹⁵ Vgl. Zhao/Sing (2011).

¹¹⁶ Vgl. Tuzel (2010), Liow (2010), Ling et al. (2012), Rochdi (2015)

¹¹⁷ Vgl. Gan (2007a), (2007b), Funke et al. (2010), Chaney et al. (2012), Zhao und Sing (2014), Mao (2017).

dass als Teil der Innovationsinvestitionen auch Investitionen in Immobilien getätigt werden können, die wiederum neue Beleihungswerte und damit Finanzierungspotenziale schaffen. Was auf den ersten Blick absurd klingt, hat in den USA und Asien tatsächlich funktioniert: die Finanzierung von Innovationen über zyklische Wertzuwächse im Immobilienbestand. In der Literatur wird insbesondere der stark innovationsgetriebene japanische Wirtschaftsaufschwung Ende der 1990er Jahre über die positive Wirkung des Collateral Channel erklärt.¹¹⁸

Asset Light Immobilien Strategie schafft besondere Chancen bei zunehmender Wettbewerbsintensität des Strukturwandels

Die empirischen Befragungen zum Strukturwandel im CREM haben gezeigt, dass im Strukturwandel der deutschen Unternehmen insbesondere der globale Wettbewerb massiv zunimmt. Gerade die Hidden Champions der deutschen Industrie sind von diesem Effekt betroffen.¹¹⁹ Mit zunehmenden Wettbewerb sinken die Margen und die Preissetzungsmacht der Marktführer im Wettbewerb. Damit lassen sich auch möglicherweise zu hohe Immobilienkosten nicht mehr an die Kunden weitergeben. Wissenschaftliche Studie zeigen anhand empirischer Daten, dass Unternehmen mit großem Immobilieneigentum in einem oligopolistischen Wettbewerbsumfeld vom Kapitalmarkt weniger risikoreicher bewertet als in einem Umfeld mit hoher Wettbewerbsintensität. Die Autoren führen ihr Ergebnis darauf zurück, dass am Kapitalmarkt unterstellt wird, das Immobilieneigentum in Non-Property Companies nicht effizient gemanagt wird.¹²⁰ Das Desinvestment von Immobilieneigentum wird deshalb gerade in Zeiten steigenden Wettbewerbs durch den Kapitalmarkt honoriert.

Asset Light Immobilien Strategie bietet Potentiale der Verringerung von Kapitalanpassungskosten

Ein weiteres Wesen des Strukturwandels sind stark erratische Beschäftigungsschwankungen. Empirische Studien zeigen, dass eigentumsintensive Unternehmen gegenüber solchen Beschäftigungsänderungen verwundbarer sind. Die Autoren begründen ihre Ergebnisse vor allem durch höhere Kostenremanenzen im Falle abnehmender Beschäftigung bei Immobilieneigentum als bei

¹¹⁸ Vgl. Chaney et al. (2012).

¹¹⁹ Vgl. Just/Pfnür/Braun (2016), Pfnür/Wagner (2018).

¹²⁰ Vgl. Diop (2018), Ambrose et al. (2016), Diop (2013).

gemieteten Objekten.¹²¹ Folglich ermöglichen Asset Light Strategien Potenziale zur Reduzierung der risikoadjustierten Kapitalkosten des Unternehmens im Strukturwandel.

6.5 Zwischenergebnisse und Implikationen für die Unternehmen

Die empirische Analyse der Chancen durch die immobilienwirtschaftliche Transformation erweist sich als schwierig, da die CREM Bereiche in die Transformation der Arbeitswelten der Unternehmen bislang zumeist gar nicht einbezogen worden sind. Es ist deshalb davon auszugehen, dass ein Teil der Befragten mangels eigener Erfahrungen die Chancen eher unterbewertet hat. Insgesamt werden die Chancen durch die Befragungsteilnehmer vor allem in der Unterstützung der Change Prozesse im Management gesehen. Die Effizienz neuer Geschäftsmodelle, Strategien und Innovationsprozesse hängt ganz offensichtlich vom „menschlichen Faktor“ ab, der im Management der Betriebe im Zusammenspiel der Bereiche HR und CREM gestaltet wird. Immobilien werden zu einem der wichtigsten Management Tools in der Transformation der Unternehmen. Insbesondere können innovative Arbeitsplatzstrukturen der Transformation das nötige Momentum verleihen.

Sehr hoch bewertete Chancen bieten sich im Immobilienmanagement auch in der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen an den Absatzmärkten. Hier kann der Bereitstellung immobilierender Ressourcen eine wichtige Rolle im Zeitwettbewerb zukommen. Die stärksten von den Befragungsteilnehmern bewerteten und zudem offensichtlichsten Chancen bietet ein effektives CREM im Wettbewerb der Unternehmen an den Arbeitsmärkten.

Ebenso wie die finanzwirtschaftlichen Risiken werden derzeit auch die entsprechenden Chancen, die das CREM im Strukturwandel für das Corporate Finance bietet, von den Entscheidungsträgern in der empirischen Studie nur sehr gering gewürdigt. Dementgegen bietet das CREM sehr hochrangigen wissenschaftlichen Studien zufolge, mit effizienten Finanzierungsentscheidungen große Potenziale, Finanzierungsbeiträge für Strukturwandelinvestments zu schaffen. Asset Light Immobilien Strategien können ebenso Finanzierungspotenzial für das Kerngeschäft schaffen als auch die Kapitalkosten insbesondere in Zeiten hoher Beschäftigungsschwankungen, wie sie im Strukturwandel üblich sind, signifikant verringern. Zahlreiche empirische Studien zeigen, dass die Beleihbarkeit von Immobilien im Strukturwandel das Potenzial für große Hebelwirkungen über die Finanzierungsfähigkeit von Innovationen insbesondere in Zeiten restriktiver Kapitalmärkte bietet. Summa summarum lässt sich festhalten, dass die Chancen durch effektives Immobilienmanagement erfolgreicher durch den bevorstehenden Strukturwandel zu kommen, für die Mehrzahl der

¹²¹ Vgl. Tuzel (2010), Zhao/Sing (2011), Zhao/Sing (2015).

Unternehmen auf der Hand liegen. Insbesondere die Potenziale für die strategische Wettbewerbsfähigkeit, die Attraktivität an den Arbeitsmärkten und die Produktivität der Organisationseinheiten liegen deutlich auf der Hand. Gleiches gilt für die Potenziale in der Senkung der immobilienbezogenen Kosten sowie die Senkung der Kapitalkosten des Unternehmens und in der Ausweitung der Finanzierungsspielräume. Angesichts der Summe dieser Potenziale des CREM im Strukturwandel ist es sehr erstaunlich, dass diese bislang in den Unternehmen kaum Beachtung finden.

7 CRE als integraler Bestandteil digitaler Ökosysteme der Unternehmen

7.1 Bedeutung von CRE in der bisherigen Strukturwandeldiskussion

Wurde bislang in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik über die Zukunft der Arbeitswelten diskutiert, konzentrierte sich die bisherige Debatte vordringlich auf die Bereiche Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK). Folgerichtig konzentriert sich auch die Bundesregierung in der zukünftigen Entwicklung auf die Programme „Zukunft der Arbeit“¹²² und „Digitale Agenda“¹²³. So sind die Themen „schnelles Internet“, „Flexibilisierung des Arbeitsmarkts“, „Willkommenskultur für qualifizierte Zuwanderer“ sowie „Entlastung statt Belastung der Wirtschaft“ die Schwerpunkte des politischen Handelns der letzten Jahre auf diesem Gebiet.¹²⁴ Die bisherigen Ergebnisse dieser Studie haben deutlich gemacht, wie wichtig die immobilienwirtschaftliche Infrastruktur der Unternehmen für den Strukturwandel der deutschen Unternehmen ist. Auch wenn weitere Bereiche wie die Energie- und Mobilitätswirtschaft fallweise bedeutsam für die Transformation der Unternehmensinfrastrukturen sind, so kommt den folgenden in der Abbildung 22 dargestellten drei Bereichen die größte Breitenwirkung zu.¹²⁵

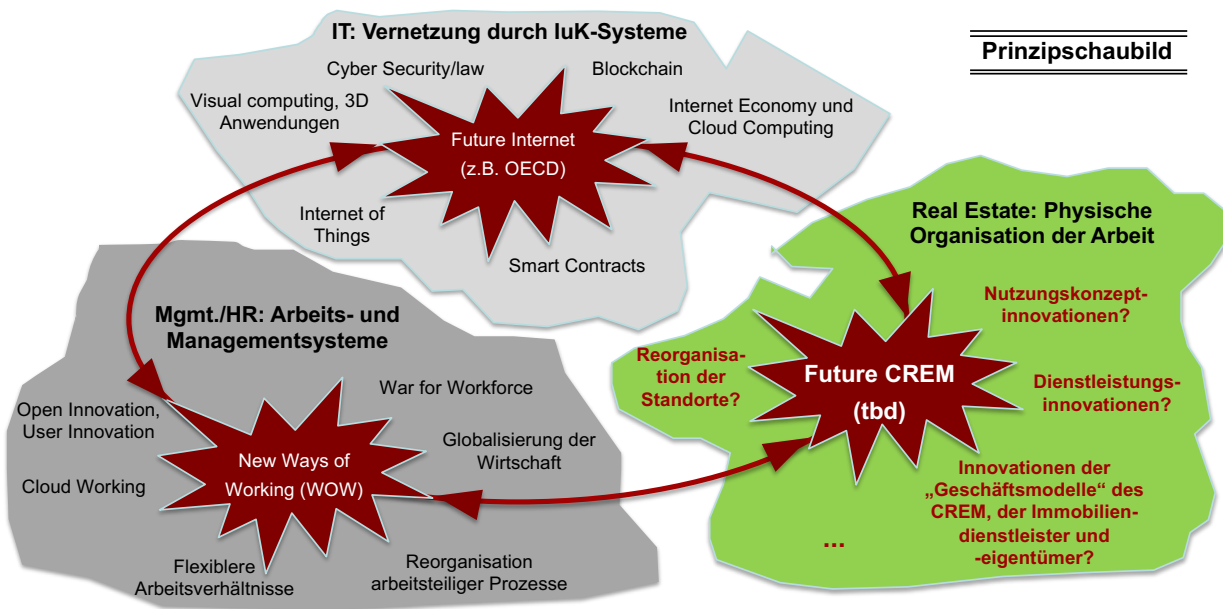
¹²² Vgl. „Zukunft der Arbeit“ (BMBF/BMAS), <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/zukunft-der-arbeit-entdecken-und-gestalten-186176>, Aufruf v. 06.12.18.

¹²³ Vgl. „Digitale Agenda“ (BMWi) <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Digitale-Welt/digitale-agenda.html> Aufruf v. 06.12.18.

¹²⁴ Vgl. Einen Beitrag des wirtschafts- und energiepolitischen Sprecher der CDU Bundestagsfraktion Joachim Pfeiffer für das Institut der Immobilienwirtschaft (2015).

¹²⁵ Vgl. Pfnür (2015).

Abbildung 22: 3 Säulen der Transformation der betrieblichen Infrastruktur



Quelle: Pfnür (2015).

Die immobiliare Infrastruktur hat in der einschlägigen öffentlichen Diskussion bislang keine nennenswerte Beachtung gefunden. Das liegt weniger an der Einsicht der Bedeutung von Immobilien für den Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft als vielmehr der herrschenden Meinung, dass die immobilienwirtschaftlichen Akteure aufgrund der Marktmechanismen den notwendigen Anpassungsprozess bei Immobilien und immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen herbeiführen werden.

7.2 Befragungsergebnisse zur relativen Bedeutung von CRE im Strukturwandel

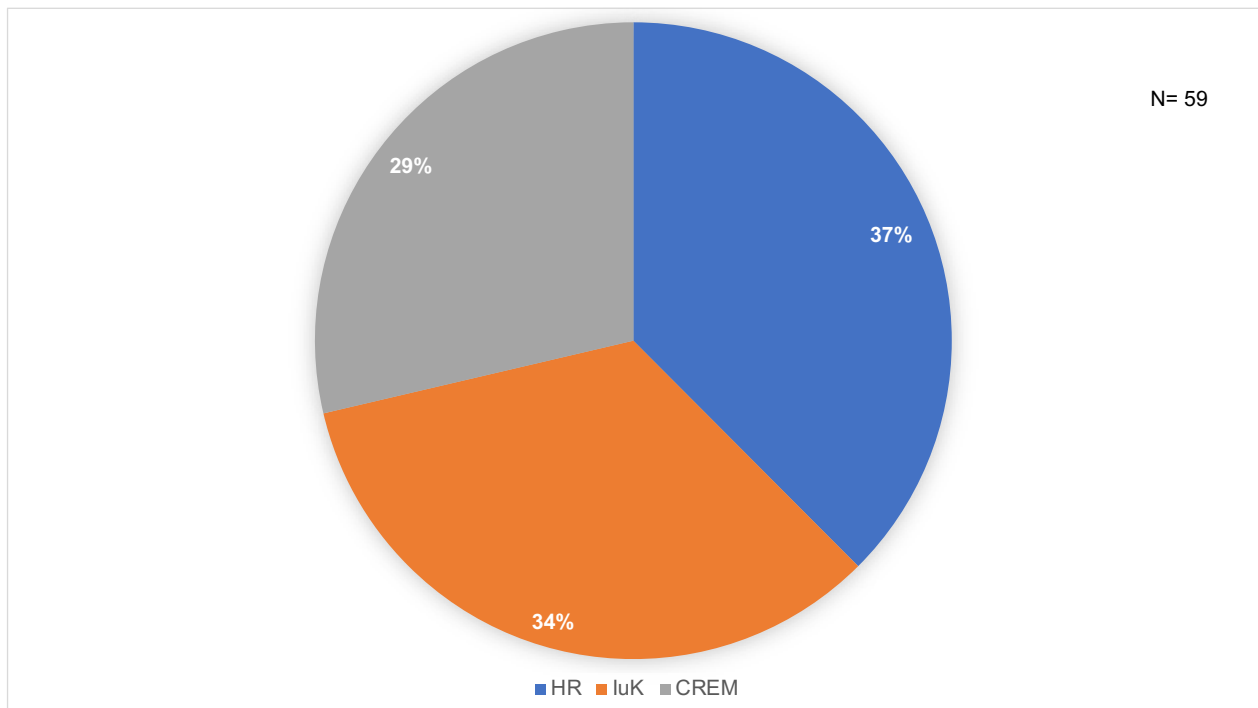
Die bisherigen Ergebnisse dieser Studie zeigen recht eindeutig, dass die CREM Bereiche bislang noch recht wenig Erfahrungen mit den Transformationsprozessen der Arbeitswelten im Strukturwandel sammeln konnten. Dementgegen wird von den Entscheidungsträgern im CREM immer wieder betont, wie wichtig ein Dreiklang der Bereiche CREM, IuK und HR für die effektive Transformation der Arbeitswelten ist. Für die empirische Studie bot sich deshalb die Frage nach der subjektiv durch die Immobilienverantwortlichen der Unternehmen eingeschätzte Bedeutung des CREM innerhalb dieses Dreiklangs an:

Frage

Die drei Unternehmensbereiche Personal (HR), Informations- und Kommunikations-Technologie (IuK) sowie betriebliches Immobilienmanagement (CREM) können unterschiedlich stark auf den Strukturwandel der Konzerne Einfluss nehmen. Was glauben Sie persönlich, wie hoch sollte im Idealfall der Anteil der drei Bereiche an der Transformation sein? Bitte verteilen Sie 100 % auf die drei Bereiche.

Vergleichbare Fragen können am Telefon nicht von allen Probanden so beantwortet werden, dass sich in der Summe der Antworten jeweils 100 % ergeben. Deshalb sind vor der Auswertung zunächst alle Antworten auf 1 normiert worden. Die Ergebnisse sind dann wie folgt (siehe Abbildung 23):

Abbildung 23: Relative Bedeutung von CREM im Kontext zu HR und IT



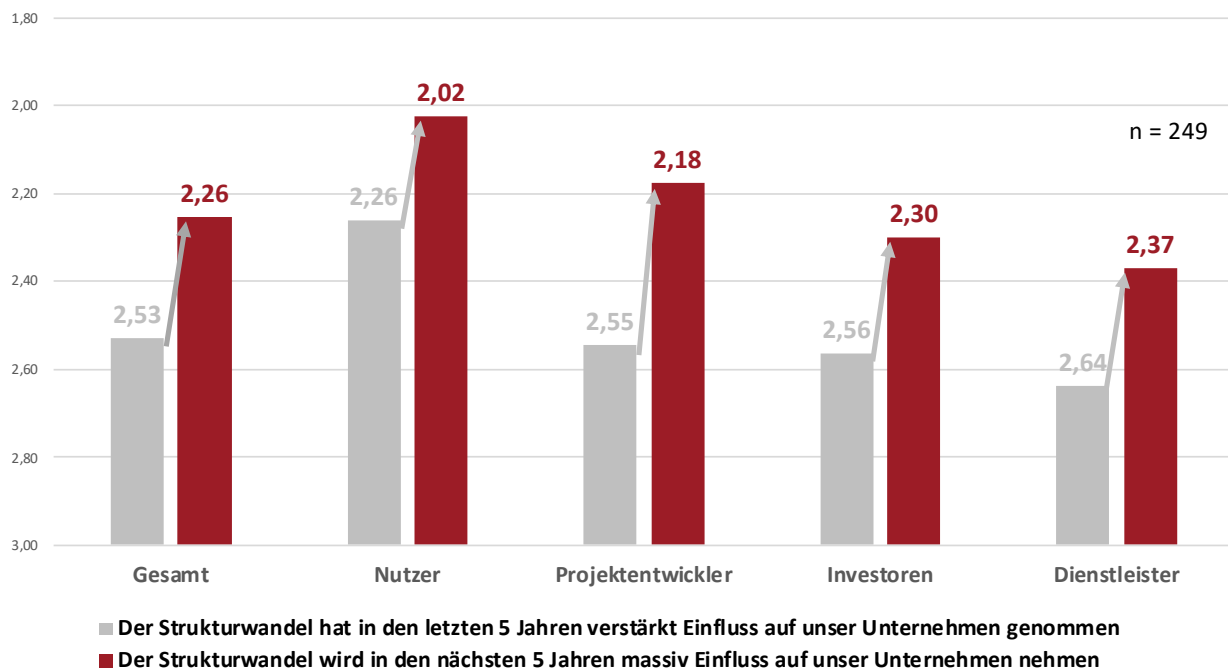
Die Entscheidungsträger sehen den relativen CREM Beitrag zur Transformation der Arbeitswelten mit 29 % zwar leicht geringer, aber durchaus auf Augenhöhe mit den Bereichen HR und IuK. Angesichts der vergleichsweise seltenen eigenen Erfahrungen der Befragten mit dem Strukturwandel ist dieses Ergebnis überraschend hoch. Grundsätzlich haben allerdings im Vorfeld und auch in der Diskussion dieser Ergebnisse mit Meinungsbildnern alle Diskutanten darauf hingewiesen, dass eine effektive Transformation der Arbeitswelten nur im Dreiklang funktionieren kann.

7.3 Risiko mangelnder Transformation der Bau- und Immobilienwirtschaft

Die vorliegende Studie ist beschränkt auf die vertiefende Analyse der immobilienwirtschaftlichen Herausforderungen bei den flächennutzenden Corporates. Als solches ist sie eingebunden in ein umfassendes Forschungsprogramm am Fachgebiet Immobilienwirtschaft- und Baubetriebswirtschaftslehre. Ein halbes Jahr vorher wurde im Frühjahr 2018 eine groß angelegte empirische Studie zum Strukturwandel in der Bau- und Immobilienwirtschaft in einem 360 Grad Design bei allen Akteursgruppen der Branche durchgeführt.¹²⁶

Die Studie zeigt insgesamt, dass die Immobilienwirtschaft den Veränderungen der Flächennachfrage bei den Corporates deutlich hinterherläuft. Insbesondere die unterschiedlichen Antworten auf die Frage nach der aktuellen und zukünftig erwarteten Betroffenheit der jeweiligen immobilienwirtschaftlichen Akteursgruppen durch den Strukturwandel versinnbildlicht, dass es ein signifikantes Delta zwischen Nutzern und leistungswirtschaftlichen Dienstleistern gibt (siehe Abbildung 24).

Abbildung 24: Strukturwandel nach immobilienwirtschaftlichen Akteursgruppen



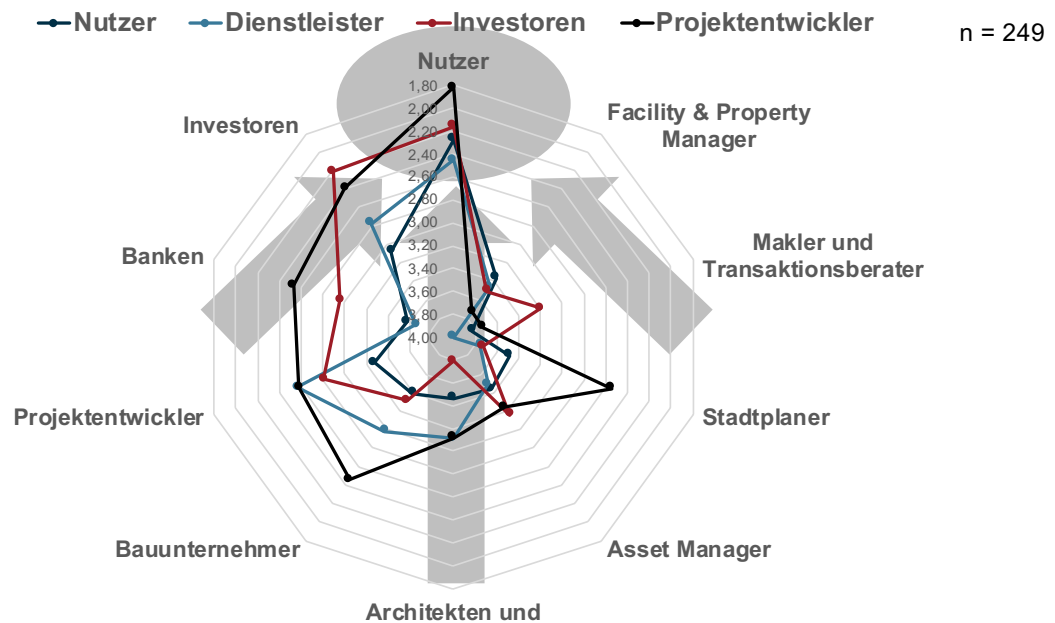
Quelle: Pfnür/Wagner (2018).

¹²⁶ Vgl. Pfnür/Wagner (2018).

Die Ergebnisse der jüngst durchgeführten Studie zum Strukturwandel der Immobilienwirtschaft machen unmissverständlich deutlich, dass die immobilienwirtschaftlichen Akteure sich dieser Aufgabe mit sehr unterschiedlicher und in der Summe nicht ausreichender Intensität stellen, um die in einem effizienten Transformationsprozess der Unternehmen zu bewerkstelligende räumliche Organisation der Arbeit zu gewährleisten. Einerseits erwarten alle immobilienwirtschaftlichen Akteursgruppen den größten Einfluss ihrer zukünftigen Unternehmensentwicklung durch die Veränderungen bei den Corporates als Flächennutzer (siehe Abbildung 25).

Abbildung 25: Handlungsdruck des Nutzers auf die Immobilienwirtschaft

Aufgrund von Veränderungen bei folgenden Akteuren erwarte ich einen Einfluss auf mein Unternehmen:



Quelle: Pfnür/Wagner (2018).

Andererseits resultiert daraus bemerkenswert wenig Handlungsdruck. Im Einzelnen werden in der Studie die fehlende Zeit, die mangelnde Investmentrentabilität, die mangelnde Risikobereitschaft, die seit Jahren sehr gute Ertragssituation sowie die hohe Unsicherheit über die Zukunftsentwicklung als Ursachen des stockenden Strukturwandels genannt.¹²⁷

¹²⁷ Vgl. Pfnür/Wagner (2018).

Abbildung 26: Hürden immobilienwirtschaftlicher Transformation



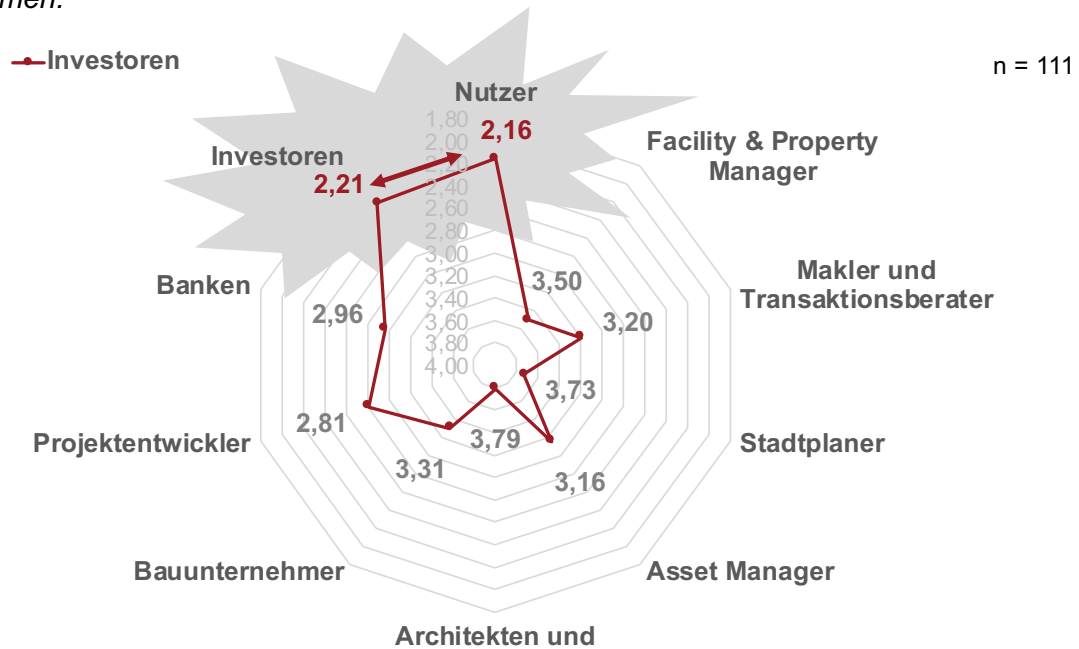
Quelle: Pfnür/Wagner (2018).

Erfreulich: Investoren für nutzerorientierten Strukturwandel sensibilisiert

In den vergangenen Jahrzehnten waren die Veränderungen bei Immobilieninvestitionen sehr stark durch die Akteure an den Kapitalmärkten geprägt. Die Veränderungen an den Flächennutzungsmärkten traten demgegenüber in den Hintergrund. Im Ergebnis wurde beispielsweise nach der deutschen Wiedervereinigung an den Flächenbedarfen der gewerblichen Nutzer im Osten massiv vorbeigebaut. Die Befragungsergebnisse legen nahe, dass sich bei Immobilieninvestments aktuell ein Paradigmenwechsel vollzieht. Die Immobilieninvestoren bewerten den Einfluss der Nutzer erstmalig stärker als den Einfluss der übrigen Akteure am Kapitalmarkt (siehe Abbildung 27).

Abbildung 27: Paradigmenwechsel zu Gunsten der Nutzer bei Immobilieninvestments

Aufgrund von Veränderungen bei folgenden Akteuren erwarte ich einen Einfluss auf mein Unternehmen:



Quelle: Pfnür/Wagner (2018).

Auch die weiteren Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass die Investoren, wie übrigens auch die Projektentwickler, ein recht gutes Bild der tektonischen Verschiebungen in der Flächennutzung haben. Bedrohlich erscheint hingegen die Tatsache, dass internationales Kapital noch immer die Innenstadtlagen der deutschen Top-Standorte bevorzugt und derzeit kaum Präferenzen für produktionsnahe Unternehmensimmobilien an den typischen deutschen Fertigungsstandorten hat.¹²⁸ Die Gefahr weiter steigender Preisblasen bei Büroflächen in den Metropolregionen bei gleichzeitig fehlendem Kapital für die Transformation für CRE ist evident.

Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft mit Transformationsprozessen überfordert

Insbesondere die leistungswirtschaftlichen Dienstleister des Planens, Bauens und Betreibens bleiben in ihrer geplanten Entwicklung den Studienergebnissen zufolge weit hinter dem wirtschaftlich notwendigen Entwicklungsprozess zurück. Neben anderen Ursachen ist vor allem die gute

¹²⁸ Vgl. Just/Pfnür/Braun (2016).

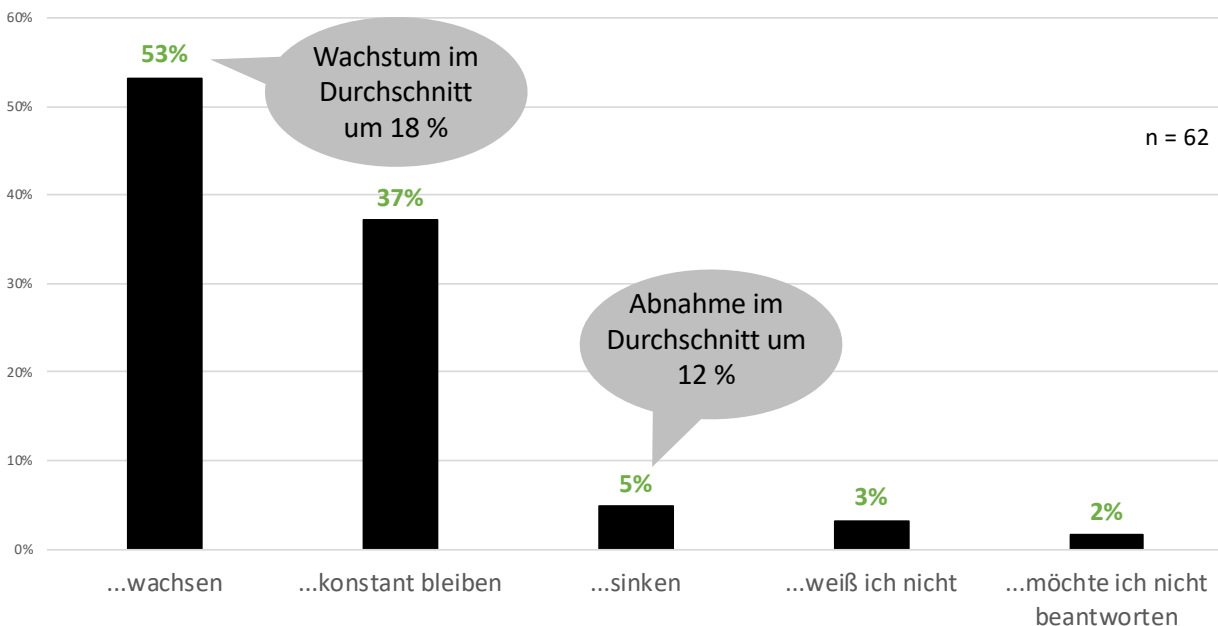
Konjunktur in Verbindung mit der hohen Ressourcenauslastung der Unternehmen für den stockenden Transformationsprozess verantwortlich.

Größtes Problem: Mangelnde Kapazitäten der leistungswirtschaftlichen Bau- und Immobilienwirtschaft

Im Kapitel 5.3 wurde bereits der Rückgang der Kapazitäten der deutschen Bau- und Immobilienwirtschaft, seitdem die Herausforderungen der deutschen Wiedervereinigung bewältigt waren, ausführlich dargestellt. Für die leistungswirtschaftlichen Dienstleister des Planens, Bauens und Betreibens von Immobilien kehrt sich dieser Trend nicht nur durch den Aufschwung des Wohnungsbaus, sondern auch durch die zukünftigen Herausforderungen im Wirtschaftsbau ins Gegenteil. Die Befragungsergebnisse der Strukturwandelstudie zeigen, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen plant, die Beschäftigtenzahlen infolge des Strukturwandels um im Durchschnitt 20 % zu erhöhen (siehe Abbildung 28).

Abbildung 28: Kapazitätsentwicklung Bau- und Immobilienwirtschaft im Strukturwandel

Was glauben Sie persönlich, wie wirkt sich der Strukturwandel auf die Beschäftigungszahlen Ihres Unternehmens aus?



Quelle: Pfnür/Wagner (2018).

Fraglich ist allerdings, woher die qualifizierten Mitarbeiter in Zeiten des Fachkräftemangels kommen sollen. Die vom Bundesverband der Bauindustrie erhobenen Beschäftigungsdaten zeigen,

dass der Fachkräftemangel seit 2010 massiv zugenommen hat. Im Vergleich der Wirtschaftszweige ist die Bau- und Immobilienwirtschaft deutlich überdurchschnittlich betroffen. Aktuell wurde der Fachkräftemangel in einer vom Verband durchgeführten Unternehmensbefragung als größtes wirtschaftliches Risiko der Unternehmen identifiziert.¹²⁹

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es am mangelnden Bewusstsein über die Bedeutung der räumlichen Organisation der Arbeit für den wirtschaftlichen Transformationsprozess der deutschen Unternehmen sowie an der Umsetzungsfähigkeit der immobilienwirtschaftlichen Transformation in der Bau- und Immobilienwirtschaft fehlt.

¹²⁹ Vgl. https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/fachkraeftemangel_bwz/ , abgerufen am 07.12.18.

8 Ansätze zur Verbesserung der regulatorischen Rahmenbedingungen für das Corporate Real Estate Management

8.1 Stärkung der Problemerkennntnis durch Unternehmen, Politik und Verwaltung

Die vorliegende konzeptionelle und empirische Aufarbeitung hat deutlich gemacht, dass ein effektiver, insbesondere digitaler Strukturwandel der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft ohne eine entsprechende Anpassung der physischen Arbeitsumgebung nicht funktionieren wird. Ein effektiver Transformationsprozess im CREM ist, ohne dass dies bislang von den Entscheidungsträgern in den Unternehmen sowie den Mandatsträgern in Politik und Verwaltung entsprechend adressiert wird, ein kritischer Erfolgsfaktor der Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Deutschland droht im internationalen Standortwettbewerb einen weiteren gravierenden Nachteil zu erleiden; ein unnötiger Nachteil, da eine effektive immobilienwirtschaftliche Transformation auf dem Effizienzpfad der digitalen Transformation in Deutschland liegt.

Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Studie verdeutlichen, dass der Weg zu einem effektiven Transformationsprozess einem steilen Hürdenlauf bergauf gleicht. Die Empirie zeigt, dass die notwendige Transformation die größte Herausforderung an das Immobilienmanagement der Betriebe und damit auch an die Bau- und Immobilienwirtschaft der letzten 70 Jahre darstellt. Jeder zweite Quadratmeter wird nach Einschätzung der Befragungsteilnehmer im Zuge der immobilienwirtschaftlichen Transformation innerhalb der nächsten zehn Jahre durch umfassende Redevlopment Maßnahmen oder durch Markttransaktionen den neuen Nutzungsbedingungen angepasst werden müssen. Allein die im Rahmen dieser Studie befragten 59 Unternehmen benötigen dazu Immobilieninvestitionen in Höhe von 9,3 Mrd. Euro pro Jahr. Das entspricht knapp der Hälfte des durchschnittlichen jährlichen Baufertigstellungsvolumens in Deutschland. Eine Hochrechnung für den Gesamtbestand an CRE zeigt, dass in Deutschland 88 Mrd. Euro und damit mehr als das Vierfache des Fertigstellungsvolumens pro Jahr anstehen, um die immobilienwirtschaftliche Transformation der Unternehmen sicherzustellen.

Best Practise Beispiele und die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass eine effektive immobilienwirtschaftliche Transformation den Strukturwandel der Unternehmen in Deutschland maßgeblich vorantreiben kann. Nach Einschätzung der befragten Entscheidungsträger ist der Beitrag des Immobilienmanagements mit 29 % nur knapp geringer als der Beitrag des IuK Bereichs (34 %) sowie des HR Managements (37 %). Die empirischen Ergebnisse machen deutlich, dass allerdings in der Breite des Topmanagements das Bewusstsein dafür fehlt. Es mangelt in den

Unternehmen auch an den notwendigen immobilienwirtschaftlichen Strukturen, Fähigkeiten und Ressourcen, um die immobilienwirtschaftliche Transformation umzusetzen.

Die Ergebnisse dieser Studie sowie einer weiteren Studie zum Strukturwandel der Bau- und Immobilienwirtschaft¹³⁰ zeigen, dass derzeit weder das Problembewusstsein bei den Entscheidungsträgern der Corporates noch bei den Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft genügend sind. Insbesondere ist es deshalb ein verbreiteter Irrglaube von Politik und Verwaltungen, dass die immobilienwirtschaftlichen Marktmechanismen ausreichend funktionsfähig seien, die immobilienwirtschaftlichen Probleme zu lösen. Es bedarf Anreize der öffentlichen Hand, um die deutschen Betriebe zu einem stärkeren Umbau ihrer Immobilienbestände sowie deren Management zu motivieren.

Deutschland ist eines der am dichtesten besiedelten Länder der Erde und kurz davor, im wahrsten Sinne des Wortes ausgebaut zu sein. Zudem ist die Regulungsdichte für bau- und immobilienwirtschaftliche Maßnahmen sehr hoch. Naturgemäß wirken sich diese engen Rahmenbedingungen an vielen Stellen erschwerend auf die Transformation des Immobilienbestands sowie der -strukturen der Betriebe aus. Es bedarf deshalb der intensiveren Diskussion darüber, diese Hindernisse zu beseitigen.

Auf Basis der Ergebnisse der vorliegenden Studie lassen sich die nachfolgend dargestellten Handlungsfelder für die Unterstützung einer immobilienwirtschaftlichen Transformation der Corporates identifizieren. Zur Stärkung des Problembewusstseins sowie zur Identifikation effektiver Umsetzungsprogramme dienen folgende Maßnahmen:

1. Schaffung eines näher zu benennenden Programms „*immobiliare Infrastruktur*“ nach den Vorbildern „Zukunft der Arbeit“ (BMBF/BMAS) und „Digitale Agenda“ (BMWi)

Die empirischen Ergebnisse dieser Studie lassen keinen Zweifel an der Bedeutung des CREM Beitrags zur digitalen Transformation der Arbeitswelten aufkommen. Da kein Change Prozess in der Transformation ohne den Faktor Mensch zu realisieren ist, und die physische Organisation der Arbeit neben dem sozialen Umfeld für die Produktivität menschlicher Arbeit seit jeher von größter Bedeutung sind, leuchten diese Ergebnisse unmittelbar ein. Gleichzeitig zeigt die vorliegende Studie aber auch, dass in zwei Drittel der Unternehmen der Strukturwandel noch keine spürbare Wirkung im Immobilienmanagement hinterlassen hat. Die betriebliche

¹³⁰ Vgl. Pfnür/Wagner (2018).

Immobilienwirtschaft droht damit zum Hemmschuh der digitalen Transformation der Unternehmen und damit auch von Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes zu werden.

Derzeit gibt es weder eine zuständige Organisationseinheit noch ein Arbeitsprogramm, welches sich mit einem sichtbaren Impact der Lösung der hier diskutierten Probleme annimmt. In einem ersten Schritt sollte eine möglichst hochrangig aufgehängte Kommission eingerichtet werden, die die Bedeutung der betrieblichen Immobilienwirtschaft für den Strukturwandel in Deutschland und deren Auswirkungen auf unterschiedliche Politikfelder aufbereitet und unter Einbezug eines breiten Interessenpluralismus diskutiert. Diese Kommission sollte in einem weiteren Schritt eine politische Agenda definieren, die beispielsweise an den Vorbildern „Zukunft der Arbeit“ oder „Digitale Agenda“ orientiert sein könnte.

2. Förderung von Pilotprojekten

Die oben dargestellten Best Practise Beispiele der Unternehmen machen deutlich, wie wichtig Pilotprojekte für ein positives Momentum in der immobilienwirtschaftlichen Transformation sind. Im Falle von Ersatzinvestitionen oder im Rahmen größerer Innovationsinvestitionen sind diese Projekte für die Betriebe in der Regel zu wirtschaftlichen Bedingungen realisierbar und derzeit auch finanzierbar. Bei der Förderung dieser Pilotprojekte geht es um die wohlwollende Begleitung der Vorhaben durch die öffentliche Hand und die Verbesserung der mannigfachen planerischen, baurechtlichen, regionalökonomischen, technologischen und sonstigen projektspezifischen Rahmenbedingungen. Die Siemensstadt 2.0 in Berlin ist ein Beispiel für eine solche, bislang effektiv wirkende Zusammenarbeit von Unternehmen und Gebietskörperschaften.

Besondere Bedeutung kommt Projekten mit Quartiersbezug zu. Bislang wurden vergleichbare größere Standortprojekte der Unternehmen vor allem unter städtebaulichen, gestalterischen, sozialen und klassischen regionalökonomischen Aspekten bewertet. Die Zukunftsfähigkeit der errichteten Flächen spielte bislang eher eine untergeordnete Rolle. Zukünftig müssten gerade Immobilienprojekte öffentlich unterstützt werden, die den Transformationsprozess der Betriebe im oben diskutierten Sinn befördern. Dabei sollte es sich nicht nur um Projekte privater Unternehmen, sondern auch um einen maßgeblichen Anteil an Projekten der öffentlichen Hand handeln, damit die öffentliche Infrastruktur nicht weiter ins Hintertreffen gerät. Auch die öffentlichen Arbeitsplätze müssen für zukünftige Talente attraktiv bleiben.

3. Förderung von einschlägiger Forschung

Bislang gibt es in Deutschland kaum Forschungsarbeiten, die sich mit dem Zusammenhang von CRE und dem Erfolg von Unternehmen auseinandersetzen. Das gilt sowohl im Hinblick auf Corporate Finance Überlegungen, auf klassisch immobilienwirtschaftliche Überlegungen als auch auf den Einsatz immobilierender Ressourcen im Leistungserstellungsprozess der Unternehmen. Beispielsweise sind die Zusammenhänge zwischen der Ausgestaltung des Arbeitsplatzes und der Produktivität der Mitarbeiter nur fragmentarisch erforscht. Praktisch verwertbare Handlungsempfehlungen sind auf Basis dieser Forschung bislang nur selten möglich.

8.2 Erhöhung der Reaktionsfähigkeit und Starthilfe zur immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen

Anreize für die Kapitalmärkte, die immobilienwirtschaftliche Transformation zu finanzieren

Unter den derzeit für Immobilieninvestments sehr günstigen Kapitalmarktrahmenbedingungen werden die internationalen Immobilienmärkte mit Liquidität geflutet. Insbesondere auch die deutschen Immobilienmärkte werden von den internationalen Investoren sehr positiv bewertet. Die Rahmenbedingungen für die Finanzierung von CRE Investitionen sind deshalb grundsätzlich günstig. Allerdings zeigen die empirischen Ergebnisse dieser Studie zwei Problemfelder auf:

1. Das Risiko, dass das schiere Volumen der zu tätigen Investitionen die Investitionsmöglichkeiten der Immobilieninvestoren überfordert. Angesichts des CRE Vermögenswerts deutscher Unternehmen in Höhe von 3.500 Milliarden Euro nehmen sich die durchschnittlichen Transaktionsvolumina an den Immobilienkapitalmärkten von 40 Milliarden Euro sehr bescheiden aus.

In Deutschland ist ein Großteil des CRE bislang klassisch auf den Bilanzen der Unternehmen und nicht über die Kapitalmärkte finanziert. Die Befragungsergebnisse deuten darauf hin, dass die im Transformationsprozess notwendigen immobilienwirtschaftlichen Investitionsvolumina die finanziellen Mittel der Konzerne im Zuge des Strukturwandels überfordern werden. Allein für das Refurbishment der Immobilieneigentumsbestände sind innerhalb der nächsten zehn Jahre 880 Mrd. Euro an Kapital aufzubringen. Hinzu kommen die Investitionen in die Zukunftsfähigkeit der von Investoren gemieteten CRE Bestände. Die oben dargestellten wissenschaftlichen Analysen zeigen, dass eine Finanzierung von Immobilieninvestitionen über den Kapitalmarkt anstelle der Finanzierung über die Unternehmensbilanzen grundsätzlich effizient ist. Allerdings müsste das zur Finanzierung der Innovationsinvestitionen notwendige Kapital dann

zusätzlich über die Kapitalmärkte aufgebracht werden. Ob dies möglich sein wird, ist angesichts der Zukunftserwartungen über die weltwirtschaftliche Entwicklung zumindest unsicher.

2. Der Großteil der CRE Bestände wird derzeit nicht an Immobilienmärkten gehandelt. In vielen Regionen und Nutzungsarten fehlt ein funktionsfähiger Immobilienmarkt fast vollständig. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass nur 22 % der Bestände in den aus tradierter Immobilienmarktsicht gut erschlossenen Citylagen der Metropolen liegen. Zudem handelt es sich im CRE zu einem Drittel um produktionsnahe Immobilien. Die Unternehmen sind insbesondere in diesen Segmenten traditionell Selbstnutzer. Entsprechend fehlt die Erfahrung der Kapitalmarktakeure mit der Finanzierung dieser Investitionen. Da es zudem kaum eine belastbare Datengrundlage zur Bewertung der Performance dieser Investitionen gibt, wird sich nach derzeitigen Erfahrungen nur eine sehr ausgewählte und entsprechend überschaubare Akteursgruppe in diesem Segment engagieren.

Funktionsfähiges REIT Regime kann maßgeblichen Problemlösungsbeitrag liefern

Zur Sicherstellung der Finanzierbarkeit der immobilienwirtschaftlichen Transformation trägt in anderen Ländern wie den USA oder Australien ein funktionsfähiges Real Estate Investment Trust (REIT) Regime bei. Bei REITs handelt es sich um oft hoch spezialisierte börsennotierte Immobilienbesitzgesellschaften, die speziellen rechtlichen Regulierungen unterliegen. Ohne näher auf die Details einzugehen, bleibt festzuhalten, dass die bestehende REIT Gesetzgebung offensichtlich aus Sicht der Marktakteure keinen im großen Stil marktfähigen rechtlichen Handlungsrahmen schafft. Hier bedarf es Nachbesserungen des Gesetzgebers, die bereits in ihrer Notwendigkeit von den Protagonisten erkannt und breit diskutiert worden sind.

Produktionsnahe Immobilien müssen für Kapitalmärkte attraktiver werden

Während die deutschen Büro-, Logistik und Handelsflächenmärkte derzeit florieren, sind insbesondere die Umsätze mit produktionsnahen Immobilien noch auf einem recht niedrigen Niveau. Dies erschwert die Immobilientransaktionen produzierender Unternehmen in Deutschland teils ganz erheblich. In vielen Fällen dürfte es sich sogar als unmöglich herausstellen, einen Käufer für nicht mehr benötigte Flächen zu finden. Ebenso schwierig wird die Suche nach zum zukünftigen Nutzungsbedarf passenden Flächen im verfügbaren Angebot.

Seit etwa drei Jahren entsteht derzeit an den deutschen Immobilienmärkten ein noch recht überschaubares Marktsegment „Light Industrial“, in dem produktionsnahe Immobilien gehandelt

werden. Dennoch sind große Teile des betrieblich genutzten Immobilienvermögens nicht marktfähig. Die Ursache liegt zum einen in der mangelnden Drittverwendungsfähigkeit der Flächen, zum anderen aber auch an den fehlenden liquiden Marktstrukturen. Insbesondere mangelt es an Markttransparenz und Erfahrungen der Marktteilnehmer mit den spezifischen Verhältnissen von CRE Investitionen. Entsprechend gering sind die Anzahl der Marktteilnehmer und die von ihnen gehandelten Marktvolumina.

Zur Erhöhung der Liquidität dieser Märkte könnte die öffentliche Hand wichtige Impulse setzen. Zu denken wäre dabei insbesondere an Maßnahmen zur Förderung von lokalen Light Industrial Segmenten an Flächen- und Investmentmärkten. Marktsegmente sowie die Rendite- und Risikofaktoren unterscheiden sich gegenüber denen bei den tradierten Nutzungsarten teils ganz erheblich. Insbesondere internationalen Investoren fehlen hier Informationen und das Vertrauen in die neuen Marktsegmente. Bei der Auswahl möglicher regionaler Förderaktivitäten wird schnell deutlich, dass sich produktionsnahe Immobilien, ähnlich wie Büros an regionalen Schwerpunkten ballen. Allerdings unterscheiden sich diese von den großen Immobilienteilmärkten der tradierten Asset Klassen. Lokale Hochburgen befinden sich beispielsweise in den Regionen um Stuttgart oder München, sowie in den Regionen Rhein-Main-Neckar, im Rheinland sowie im Ruhrgebiet.

Anreize für Corporates, proaktiv die die Zukunftsfähigkeit immobilierender Ressourcen durch Portfoliooptimierung sicherzustellen

Die empirischen Ergebnisse machen deutlich, dass die Handlungsbereitschaft deutscher Unternehmen in der immobilienwirtschaftlichen Transformation bislang zu gering ist. Staatliche Anreize im steuerlichen Bereich könnten hier positive Effekte haben. So war eine sogenannte Exit Tax bereits Bestandteil der Einführung der REITs in Deutschland. Begrenzt auf den Zeitraum von zwei Jahren nach der REIT Einführung konnten Unternehmen, die ihre Immobilien in REITs eingebracht hätten, im Falle von Veräußerungsgewinnen Steuervorteile realisieren. Die Exit Tax stellte damals 50 % der Veräußerungsgewinne steuerfrei, ist allerdings aufgrund der problematischen REIT Konstruktion von den Unternehmen nicht genutzt worden. Eine vergleichbare Regelung könnte zukünftig die Handlungsbereitschaft der Unternehmen in der immobilienwirtschaftlichen Transformation stärken. Insbesondere die Freigabe nicht mehr benötigter Grundstücke für

Redevelopments mit entsprechenden Anschlussverwendungen ist im dicht besiedelten Deutschland eine notwendige Voraussetzung für die immobilienwirtschaftliche Transformation.

Grunderwerbsteuerliche Motivation von Transaktionen für Corporates

Die Studienergebnisse haben gezeigt, dass die immobilienwirtschaftliche Handlungsbereitschaft der Corporates zukünftig deutlich erhöht werden muss. Dazu gehört insbesondere auch eine wachsende Flexibilität im Sourcing. Maßnahmen könnten die Ausnahme beziehungsweise Begünstigungen von für den Strukturwandel einschlägiger Transaktionen bei der Grunderwerbsteuer sein.¹³¹ Hier würde allerdings der Grundstückskäufer begünstigt. Der Vorteil im Grundstückspreis könnte sich dann positiv auf das Ergebnis des Redevelopments niederschlagen und die Zahlungsbereitschaft des Käufers für das Grundstück erhöhen.

Aus ökonomischer Sicht ist überhaupt fraglich, warum Betriebe im Falle eines Umzugs ihres Unternehmens auf ein neues Grundstück, der nichts anderem als dem Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit dient, eine Erwerbssteuer zahlen sollten. Die Grunderwerbsteuer ist wie auch die Umsatzsteuer eine Verkehrssteuer. Würden die Unternehmen, anstelle von Immobilien, mobile Betriebsmittel erwerben, könnten sie die gezahlte Vorsteuer ja auch von ihrer Umsatzsteuerzahllast in Abzug bringen. Ökonomisch betrachtet wirkt es inkonsistent, warum nicht auch die beim Kauf von immobilienwirtschaftlichen Betriebsmitteln gezahlte Grunderwerbsteuer vorsteuerabzugsfähig sein sollte.

Beibehaltung der Option grunderwerbsteuerlich neutraler Share Deals

Besondere Bedeutung zur Erhöhung der immobilienwirtschaftlichen Flexibilität der deutschen Unternehmen wird in Zukunft partnerschaftlichen Aktivitäten zukommen.

1. Dabei geht es zum einen um die Kooperation mehrerer Betriebe in der Flächennutzung, wie dies beispielsweise in Co-Location Konzepten bei Büros, Einzelhandels-, Lager- und Logistikflächen, Rechenzentren und Produktionsflächen derzeit massiv an Bedeutung gewinnt.
2. Zum anderen zeigen die Befragungsergebnisse die wachsende Bedeutung für die Handlungsfähigkeit des CREM von Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften über die Marktseiten hinweg zwischen Flächennutzern, Eigentümern und diversen Immobiliendienstleistern im Lebenszyklus der Immobilie. Der Erfolg der immobilienwirtschaftlichen Transformation der

¹³¹ Vgl. zu den steuerrechtlichen Rahmenbedingungen auch die Position des ZIA (ZIA 2018).

Unternehmen wird zukünftig ganz maßgeblich von der effektiven Arbeitsteilung aller Akteure in der Reorganisation des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems abhängen.

In beiden Fällen bilden Share Deals operativ die notwendige Management- und rechtliche Basis für die angestrebte Erhöhung der immobilienwirtschaftlichen Flexibilität der Betriebe. Derzeit ist im politischen Prozess in der Diskussion, mutmaßliche „Steuerschlupflöcher“¹³² bei Share Deals zu schließen. Es zeichnet sich ab, dass die Rahmenbedingungen der Gestaltung steuerneutraler Share Deals zukünftig deutlich enger gezogen werden.¹³³ Aus Sicht der Corporates droht die Gefahr, dass die oben dargestellten flexibilitätsschaffenden immobilienwirtschaftlichen Maßnahmen durch den Anfall von zusätzlicher Grunderwerbsteuer unattraktiver werden. Für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Volkswirtschaft als Ganzes entsteht ein entsprechend hoher Kollateralschaden. Deshalb sind die hier dargestellten Effekte auf die Wirtschaftlichkeit des Immobilienmanagements der Unternehmen bei der Diskussion um die Neuregelung der Grunderwerbsteuer tiefer zu analysieren und zu berücksichtigen.

Anreize für die Corporates durch Projektentwicklung im Bestand die Zukunftsfähigkeit ihrer Standorte und Bestände für sich und dritte Nutzer sicherzustellen

Die öffentliche Hand kann die immobilienwirtschaftliche Handlungsfähigkeit der Unternehmen nicht nur durch Erleichterung der Immobilienmarkttransaktionen stärken, sondern auch über die Unterstützung von Projektentwicklungen und Redevelopments im Bestand. Grundsätzlich können dabei zwei unterschiedliche Zielsetzungen handlungsleitend sein.

1. Zum einen geht es primär um die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der daraus resultierenden positiven volkswirtschaftlichen Effekte z. B. auf Steueraufkommen und Beschäftigung.
2. Zum anderen kann auch die Förderung regionaler Wirtschaftsstrukturen über die Zurverfügungstellung attraktiver Immobilienstandorte im Zentrum des öffentlichen Interesses stehen.

¹³² Steuersystematisch unterliegen Share Deals richtigerweise nicht der Grunderwerbsteuer; dass sie derzeit schon ab bestimmten Anteilshöhen erfasst werden, ist bereits eine – sachlich kaum zu rechtfertigende – Ausweitung des Grunderwerbsteuerrechts im Wege einer Fiktion.

¹³³ Vgl. zu den steuerrechtlichen Rahmenbedingungen bei Share Deals das Positionspaper des ZIA (ZIA 2018).

Maßnahmen der öffentlichen Hand sollten den rechtlichen Handlungsrahmen des Bauens im Bestand und dessen Vollzug ins Auge fassen

Auf der Maßnahmenebene der öffentlichen Hand sind vor allem der Abbau von unnötig hohen Hürden im Redevlopment gefordert. Es ist bezeichnend, dass auf der Liste der von den Entscheidungsträgern in der empirischen Befragung genannten Hürden der zukunftsfähigen Anpassung ihrer Bestände zu lange Planungs- und Genehmigungsverfahren, zu hohe rechtliche Anforderungen an Neubauten und Sanierungen sowie fehlende Baurechte ganz oben stehen.

Konkret gefordert ist deshalb, die Regelungen des Bau- und Raumordnungsrechts sowie dessen Vollzug mit dem Ziel zu überdenken, die im Strukturwandel erforderlichen Neubau- und Redevlopmentprojekte nicht unnötig zu erschweren. Auch die zügige und effiziente Abwicklung der Vorhaben sind zu erleichtern. Notwendig sind ebenso Anpassungen im Bauplanungsrecht und die Berücksichtigung der hier dargestellten immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen in den Planungsverfahren und -ergebnissen der Gebietskörperschaften. Dies umfasst insbesondere die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren sowie die Schaffung von einschlägigen Kompetenzen und Ressourcen in den Behörden. Auch hier fehlen, wie in den CREM Abteilungen der Betriebe, die nötigen Erfahrungen mit diesen spezifischen bau- und immobilienwirtschaftlichen Projekten. Positive Effekte auf die Effizienz der Bauprozesse lässt zudem die Stärkung kooperativer Verfahren zwischen Unternehmen und Verwaltungen erwarten.

Zumeist geht es bei den Maßnahmen der öffentlichen Hand damit nicht um monetäre Förderung, sondern um die Initiierung und wohlwollende Begleitung von Revitalisierungsprojekten, die auch für die Regionalwirtschaft von Vorteil sind. Beispielsweise existieren in fast allen Teilen Deutschlands derzeit ineffizient genutzte Flächen in - nach den zukünftigen Maßstäben veränderter Arbeitswelten - attraktiven Lagen, die allerdings einer grundlegenden Revitalisierung bedürfen. Würden die Unternehmen aus betrieblichen Gründen solche Standorte mit veralteten, unattraktiven Flächen aufgeben, sind die Immobilien für die Betriebe nahezu wertlos und für die Kommunen fehlen Ansatzpunkte, neue Unternehmen und damit Arbeitsplätze als Ersatz einzuwerben. Werden die Flächen allerdings von den bisherigen Nutzern in einem marktfähigen Zustand hinterlassen, sind einerseits die Wert- und Imageverluste der Unternehmen bei der Standortaufgabe geringer und andererseits die Chancen der Neuansiedelung neuer Arbeitgeber für die Kommunen höher. Idealtypisch arbeiten Unternehmen und Kommunen bei sich abzeichnenden Standortaufgaben bereits antizipativ zusammen. Immobilienwirtschaftlich würde dies bedeuten, frei werdende Flächen am Standort zu überplanen und sukzessive neuen Nutzungen zuzuführen. Dabei kann es sich insbesondere um die Umwidmung von Flächen in Industrie- oder Gewerbeparks modernen Zuschnitts handeln. Solche innovativen Arbeitsorte werden von den Unternehmen zukünftig

vermehrt als Co-Location Konzepte nachgefragt werden, in denen sich Unternehmen entweder auf Initiative professioneller Betreiber oder aus eigenem Antrieb zu Nutzungsgemeinschaften zusammenschließen. Durch Co-Location Konzepte wächst für die Beteiligten die Flexibilität der Nutzungen. Die aktive Schaffung positiver Rahmenbedingungen für zukunftsfähige Co-Location Konzepte und deren Betreiber ist eine wichtige Option der Kommunen zum Erhalt der Standortattraktivität für innovative Unternehmen.

Stärkung der Strukturen des einschlägigen Bauhandwerks

Die Studienergebnisse lassen keinen Zweifel daran, dass zukünftig die Nachfrage nach Planungs-, Bau- und Betreiberleistungen das nach derzeitigen Prognosen verfügbare Angebot der Bau- und Immobilienwirtschaft bei weitem übersteigen wird. Insbesondere ist diese Hürde aus Sicht der befragten Entscheidungsträger die bei weitem höchste auf dem Weg der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Betriebe. Ganz offensichtlich reichen die derzeitigen Kapazitäten insbesondere der Bauwirtschaft bei weitem nicht aus, um die notwendigen Investitionen der Unternehmen zu realisieren. Konkret übersteigen die zukünftigen Bedarfe der Betriebe nach CRE Investitionen die durchschnittlichen Baufertigstellungen um das Vierfache. Auch wenn die meisten Maßnahmen zur Steigerung der bauwirtschaftlichen Kapazitäten einen deutlichen Vorlauf benötigen, sind sie bereits breit diskutiert worden und entsprechend bekannt. Ganz maßgeblich geht es dabei um die Attraktivitätssteigerung der Branche im Fachkräftemangel mit den entsprechenden Maßnahmen der Restrukturierung der einschlägigen Aus- und Weiterbildung sowie der gezielten Einwerbung ausländischer Arbeitskräfte.

8.3 Pro aktive Beiträge zur Umweltpolitik und nachhaltigen Bodennutzung

Die Ergebnisse der hier vorliegenden empirischen Studien zeigen, dass nach Einschätzung der CREM Verantwortlichen der Unternehmen 50 % der betrieblich genutzten Flächen innerhalb der nächsten 10 Jahre im bevorstehenden Strukturwandel von den Unternehmen an die neuen Nutzungsbedingungen durch umfassendes Redevlopment oder Markttransaktionen angepasst werden müssen. Diese Anpassungen erfordern Ausweichflächen in den Portfolien. Angesichts des hier gezeigten Ergebnisses eines insgesamt konstanten bis zunehmenden Flächenbedarfs der Unternehmen sind flexibel nutzbare Ausweichflächen im Gebäudebestand jedoch nur im Ausnahmefall vorhanden. Aus Sicht vieler Unternehmen dürfte der Lösungsansatz deshalb in der Regel darin bestehen, die neuen Arbeitsplätze infolge der immobilienwirtschaftlichen Transformation nicht im Bestand zu errichten, sondern in Neubauten mit den entsprechenden Folgen für die

natürliche Umwelt. Besonders deutlich wird dieser Effekt in der zunehmenden Bodenversiegelung. Konkret zeichnet sich aus den Ergebnissen ab, dass die öffentliche Hand zukünftig sehr viel öfter bei der Genehmigung von Baumaßnahmen vor Konflikte zwischen der Sicherung lokaler Wirtschaftskraft und Arbeitsplätze sowie der Bodenversiegelung gestellt wird.

Bauen im Bestand und effizientere Raumordnung als Lösungsansätze

Generell machen die aus den Studienergebnissen vorhersehbaren Probleme deutlich, dass zukünftig die Möglichkeiten des Bauens im Bestand sehr viel stärker genutzt werden müssen, als dies bislang der Fall war. Oben wurde bereits darauf hingewiesen, dass es zukünftig einer Überarbeitung des Rechtsrahmens von Bauvorhaben im Bestand und dessen Vollzug sowie einer Priorisierung gegenüber Neubauvorhaben auf der grünen Wiese in politischen Prozessen bedarf.

Zudem muss das knappe Gut der bebaubaren Grundstücke zukünftig sehr viel intensiver beplant und bewirtschaftet werden als dies in der Vergangenheit der Fall war. Hierfür sind die notwendigen Ressourcen, Strukturen und Kompetenzen in den öffentlichen Verwaltungen zu schaffen. Zusätzlich sind Maßnahmen zu ergreifen, damit zukünftig die Flächenplanungen der Betriebe untereinander und mit denen der öffentlichen Hand sehr viel intensiver, bei Beachtung eines längeren Planungshorizonts, abgestimmt werden.

Schließlich weisen die hier dargestellten empirischen Ergebnisse auf neue Chancen der Entwicklung von B- und C- Städten sowie des ländlichen Raums hin. Um diese zukünftig besser nutzen zu können, muss in der Raumentwicklung und der Raumordnung die Baulandmobilisierung für entsprechende Zwecke eine höhere Priorität erlangen.¹³⁴

8.4 Synchronisierung von Strukturpolitik, Regionalentwicklung und immobilienwirtschaftlicher Transformation der Betriebe

Die Studienergebnisse zeigen deutlich, wie der Strukturwandel zu einer signifikante Neubewertung der Standortfaktoren durch die Betriebe führt. Entsprechend verschieben sich die Präferenzen und die Flächenbedarfe an den Standorten. Diese Verschiebungseffekte bedeuten für die Strukturpolitik und Regionalentwicklung Risiken aber vor allem auch Chancen. Die wichtigsten sind:

¹³⁴ Vgl. hier auch das letzte Frühjahrsgutachten der Immobilienweisen (2018).

1. Steigender Bedarf in den Randlagen der Metropolregionen

Die Flächennachfrage der Unternehmen wird in den Randlagen der Metropolregionen und großen Städte in den nächsten 10 Jahren um 5 % ansteigen. Damit wird sich der Wettbewerb um knappe Grundstücke innerhalb und zwischen den Nutzungsarten Wohnen und Gewerbe zukünftig vor allem auf die bislang eher wenig populären Stadtrandlagen abspielen.

2. Generell schrumpfende Nachfrage im ländlichen Raum bei selektiv großen Chancen

Gleichzeitig reduziert sich der Flächenbedarf im ländlichen Raum den empirischen Ergebnisse zufolge durchschnittlich um 5 %. Den durchschnittlich rückläufigen Entwicklungen zum Trotz bieten Strukturwandel und immobilienwirtschaftliche Transformation für ausgewählte ländliche Regionen allerdings auch große Chancen. Insbesondere der digitale Umbau der Arbeitswelten im Zusammenhang mit der sozio-demografischen Entwicklung sowie dem wachsenden Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein führt zu einem Paradigmenwechsel hin zur Selbstbestimmtheit des Arbeitsorts durch die Arbeitnehmer. Der Weg zur Arbeit wird kürzer oder fällt für Pendler durch alternierende Arbeitsorte öfter aus. Die Arbeit wird stattdessen zukünftig verstärkt zu den Mitarbeitern kommen. In solchen selbstbestimmten Arbeitsverhältnissen sind lebenswerte Orte mit guter Verkehrsanbindung zukünftig im Vorteil. Beispielsweise ergeben sich für viele klassische Kurstädte in digitalen Arbeitswelten neue wirtschaftliche Perspektiven. Ebenso ergeben sich in den Wind- und Solarenergierregionen neue Chancen für den Betrieb energieintensiver Rechenzentren.

3. Konstante Nachfrage in Innenstädten und regionalen Zentren

Entgegen landläufiger Erwartungen nehmen die Flächenbedarfe der Betriebe in zentralen Lagen trotz steigender Immobilienpreise und Lebenshaltungskosten in der Summe nicht ab. Die Bedarfe in den Innenstädten sowie in den regionalen Zentren bleiben in etwa konstant. Einerseits ist deshalb eine Entlastung durch das Marktsegment CRE im Wettbewerb um freie Grundstücke nicht zu erwarten. Andererseits bieten sich Möglichkeiten, die Attraktivität der

Innenstädte im Zuge des massiv rückläufigen Einzelhandels durch Nutzungsänderungen hoch zu halten.

4. Steigende Diversität in der Flächennutzung der Quartiere

Die aus den Studienergebnisse zukünftig zu erwartende stärkere Selbstbestimmtheit des Arbeitsorts durch die Arbeitnehmer in Verbindung mit einem stärkeren Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein sowie einer zunehmen älter werdenden Arbeitnehmerschaft und weiter überlasteter Verkehrssysteme wird zukünftig dazu führen, dass die Betriebe die Wege zur Arbeit für ihre Mitarbeiter verkürzen werden. Wie das Beispiel der Siemensstadt 2.0 sowie die wachsende Bedeutung von Betriebswohnungen deutlich macht, rücken Wohn- und Arbeitsorte zukünftig wieder dichter zusammen. Insgesamt zeigen die Studienergebnissen bemerkenswerte Chancen für eine „Stadt der kurzen Wege“ und den daraus resultierenden Vorteilen für die Verkehrs- und Umweltsituation vor Ort. . Zudem sind Nutzungsgemischte Quartiere in einer langfristigen Sicht wirtschaftlich robuster, denn ihre Struktur kann sich an veränderte soziale und insbesondere wirtschaftliche Anforderungen anpassen.

Prozentual gesehen erscheinen alle im Rahmen dieser Studie aufgezeigten Verschiebungen der Flächennachfrage eher klein, de facto dürften die Effekte allerdings in einem begrenzten Zeitfenster der nächsten zehn Jahre auftreten und regional an einzelnen Standorten konzentriert besonders stark auftreten. Die Auswirkungen auf die Flächennutzung dürften deshalb an vielen Standorten ganz erheblich sein.

Die öffentliche Förderung der regionalen Entwicklung durch die Städtebauförderung, die diversen Strukturfonds sowie die Förderung des ländlichen Raums spielt seit jeher insbesondere auch bei der Finanzierung von CRE Maßnahmen eine große Rolle. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Programme „Stadtumbau“, „Aktive Zentren“ und „Kleinere Städte und Gemeinden“ sowie in Teilen auch das Programm „Grün in der Stadt“. Damit ist bereits eine breite Vielfalt an Förderkategorien zur Motivation der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Betriebe im Kontext der Strukturpolitik und Regionalentwicklung vorhanden. Allerdings bedeuten die in dieser Studie erzielten Ergebnisse zu den veränderten Flächenbedarfen der Unternehmen teils gravierende Veränderungen der Rahmenbedingungen dieser Förderprogramme. Das betrifft sowohl die Teilziele der Förderung, die Förderzwecke und damit die Prioritätensetzungen der Programme, als auch die Instrumente und Abläufe der Umsetzung. Zukünftig sollte deshalb der gesamte Förderkatalog auf seine Anpassungsbedarf im Hinblick auf die zweckmäßige Unterstützung der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Betriebe überprüft werden.

Intensivierung der Abstimmung von öffentlicher und privater Infrastruktur der Unternehmen im Zuge der Digitalisierung

Die Studienergebnisse haben gezeigt, dass die effektive Transformation der deutschen Wirtschaft aus Sicht der Unternehmen nur in einem zwischen Personalwirtschaft (HR), Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) und betrieblicher Immobilienwirtschaft gemeinsam geplanten Unternehmensökosystem erfolgen kann. Insbesondere im Bereich der Digitalisierung der IuK Infrastruktur bedarf es nicht nur unternehmensinterner Aktivitäten, sondern auch maßgeblich des Beitrags der öffentlichen Hand. Neue Gebäude und die Revitalisierung bestehender Nutzungskonzepte von Gebäuden werden nur erfolgreich sein können, wenn die notwendige öffentliche Infrastruktur bereitsteht. Viele Nutzungskonzepte werden für ihre Zukunftsfähigkeit hohe Anforderungen an die bestehende IT Infrastruktur stellen. Insbesondere können der 5G Ausbau sowie die Energieversorgung der dazu benötigten Rechenzentren zu kritischen Erfolgsfaktoren für die Zukunftsfähigkeit der CRE Bestände in Deutschland werden.

Literaturverzeichnis

Ache/Georgi/Korinke/Hebecker (2016): Strukturierung des sachlichen Teilmarktes wirtschaftlich genutzter Immobilien für die Zwecke der Marktbeobachtung und Wertermittlung. In: ZIA (Hrsg.). Berlin.

Allen/Rutherford/Springer (1993): The wealth effects of corporate real estate leasing. In: Journal of Real Estate Research 8 (4):567-578.

Ambrose et al. (2016): Product market competition and corporate real estate investment under demand uncertainty. In: Real Estate Economics 45 (3):521-590.

Ambrose/Diop/Yoshida (1990): Corporate real estate's impact on the takeover market. In: The Journal of Real Estate Finance and Economics 3 (4):307-322.

Appel-Meulenbroeck/Clippard/Pfnür (2018): The effectiveness of physical office environments for employee outcomes: An interdisciplinary perspective of research efforts. In: Journal of Corporate Real Estate 20 (1):56-80.

Bartelink/Appel-Meulenbroek/van den Berg/Gehner (2015): Corporate real estate risks: a survey on risk perception amongst corporate real estate practitioners. In: *Journal of Corporate Real Estate* 17 (4):301-322.

Brounen/Eichholtz (2005): Corporate Real Estate Ownership Implications: International Performance Evidence. In: The Journal of Real Estate Finance and Economics 30 (4):429-445

Brounen/Eichholtz (2008): Corporate real estate and corporate takeovers: international evidence. In: Journal of Real Estate Research 30 (3):293-314

CBRE (2018): Diverse Marktberichte unter <https://www.cbre.de/de-de/research>. Abruf v. 10.01.19.

CBRE/Deloitte/JLL (2019): Die Zukunft der Arbeit. Konsolidierte Research-Ergebnisse und empirische Beobachtungen. ZIA Lenkungskreis CREM (Hrsg.). Berlin.

Chaney (2016): Liquidity constrained exporters. In: Journal of Economic Dynamics and Control 72:141-154.

Chaney/Sraer/Thesmar (2012): The collateral channel: How real estate shocks affect corporate investment. In: American Economic Review 102 (6):2381-2409.

Chdesta Khanna/van der Voordt/Koppels, (2013): Corporate real estate mirrors brand: a conceptual framework and practical applications. In: Journal of Corporate Real Estate, Vol. 15 Issue: 3/4, pp.213-230.

Clippard (2019): Beitrag des Corporate Real Estate Managements zur Steigerung des Unternehmenserfolgs durch verbesserte Arbeitsperformance und - produktivität von Mitarbeitern. Darmstadt. Publikation in Vorbereitung.

Cvijanović (2014): Real estate prices and firm capital structure. In: *The Review of Financial Studies*: 27 (9):2690-2735.

Deng/Gyorko (2000): Real estate ownership by non-real estate firms: An estimate of the impact on firm returns. Unpublished Working Paper, Wharton School.

Diop (2013): Product Market Competition, Real Estate and Stock Returns. Dissertation, Real Estate Research Institute, Pennsylvania State University.

Diop (2018): Real Estate Investments, Product Market Competition and Stock Returns. In: *Real Estate Economics* 46 (2):291-333.

Du/Ma (2012): Corporate Real Estate, Capital Structure and Stock Performance: Evidence from China. In: *International Real Estate Review* 15 (1):107-126

Eisfeldt/Rampini (2009): Leasing, Ability to Repossess, and Debt Capacity. In: *The Review of Financial Studies* 22 (4):1621-1657.

EY (2018): Trendbarometer Immobilien-Investmentmarkt. Berlin.

Fisher (2004): The wealth effects of sale and leasebacks: new evidence. In: *Real Estate Economics* 32 (4):619-643.

Funke/Gebken/Michel/Johanning (2010): Real estate risk in equity returns. Arbeitspapier am REMI der EBS.

Gan (2007a): Collateral, debt capacity, and corporate investment: Evidence from a natural experiment. In: *Journal of Financial Economics* 85 (3):709-734.

Gan (2007b): The real effects of asset market bubbles: Loan-and firm-level evidence of a lending channel. In: *The Review of Financial Studies* 20 (6):1941-1973.

Glascock/Davidson/Sirmans (1991): The gains from corporate selloffs: The case of real estate assets. In: *Real Estate Economics* 19 (4):567-582.

Golan (1999): The own v lease decision-Myth and reality. In: *Journal of Corporate Real Estate* 1 (3):241-253.

Hartmann (2011): Koordination des Corporate Real Estate Management. Köln.

Hens (1999): Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien. Köln.

JLL (2018): <https://www.jll.de/de/trends-and-insights#Investor>. Abruf v. 11.01.19.

Just/Pfnür/Braun (2016): Aurelis-Praxisstudie: Wie Corporates die Märkte und das Management für produktionsnahe Immobilien einschätzen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 31. Technische Universität Darmstadt.

Kämpf-Dern/Pfnür/Roulac (2015): Real Estate Research in the Last Decade – Real Estate Perspectives as Major Cluster Attributes. In: ARES 2013, überarbeitete Version. Veröffentlichung in Vorbereitung.

Kerber (2015): Veränderung der Flächenanforderungen durch Digitalisierung der Arbeitswelten aus Unternehmenssicht. In: Institut der deutschen Immobilienwirtschaft iddiw (Hrsg.), Die Zukunft der Arbeit und ihre Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft. Denkanstöße – iddiw Hefte zur deutschen Immobilienwirtschaft. Heft 3, April 2015, S. 8-11.

Kien Hwa Ting (2006): Impact of the Asian financial crisis on corporate real estate disposals. In: *Journal of Corporate Real Estate* 8 (1):27-37.

Lasfer, M. (2005). Why do Companies Lease their Real Estate Assets? Discussion Paper Cass Business School, City University London.

Lindholm/Gibler/Levainen (2006): Modeling the Value-Adding Attributes of Real Estate to the Wealth Maximization of the Firm. In: *Journal of Real Estate Research* 28(4):445-475.

Ling/Naranjo/Ryngaert, (2012): Real Estate Ownership, Leasing Intensity, and Value: Do Stock Returns Reflect a Firm's Real Estate Holdings? In: *The Journal of Real Estate Finance and Economics* 44 (1-2):184-202.

Liow (1999): Corporate Investment and Ownership in Real Estate in Singapore: Some Empirical Evidence,. In: *Journal of Corporate Real Estate* 1(4):329-342.

Liow (2004): Corporate real estate and stock market performance. In: *The Journal of Real Estate Finance and Economics* 29 (1):119-140.

Liow (2010): Is real estate an important factor in corporate valuation? Evidence from listed retail firms. In: *Journal of Corporate Real Estate* 12 (4):249-278.

Liow/Nappi-Choulet (2008): A combined perspective of corporate real estate. In: *Journal of Corporate Real Estate* 10 (1):54-67.

Louko (2004): Corporate real estate disposal impact on performance ratios. In: *International Journal of Strategic Property Management* 8 (3):131-147.

Meyer (2016): Immobilienbeschaffung durch lebenszyklusübergreifende Wertschöpfungspartnerschaften: Empirische Analyse der Chancen und Risiken betrieblicher Immobiliennutzer. Darmstadt.

Morri/Djukic/Chiavazza (2017): Corporate real estate and performance: evidence from Italian manufacturing sectors. In: *Journal of Corporate Real Estate* 19(3):168-185.

Nappi-Choulet (2002): Corporate property outsourcing in Europe: Present trends and new approach for real estate economics. In IPD European Property Strategies Conference, 16th and 17th May in Wiesbaden.

Park/Glascock (2010): The performance impact of strategic corporate real estate in franchise organizations. In: *Journal of Corporate Real Estate* 12 (2):81-95.

Penrose (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford.

Pfnür (1998): *Kosten und Leistungswirkungen betrieblich genutzter Immobilien - Ergebnisse einer schriftlichen Befragung bei Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland*. Hamburg.

Pfnür (2000): Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 52 (September): 571-591.

Pfnür (2002): Betriebliche Immobilienökonomie. Heidelberg.

Pfnür (2011): Modernes Immobilienmanagement. 3. Auflg., Berlin et al.

Pfnür (2014): Economic Relevance of Corporate Real Estate in Germany, Berlin.

Pfnür (2015): Die Auswirkungen der Zukunft wissensintensiver Arbeit auf die Immobilienwirtschaft. Konzeptionelle Überlegungen aus der Managementperspektive. In: Institut der deutschen Immobilienwirtschaft iddiw (Hrsg.), Die Zukunft der Arbeit und ihre Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft. Denkanstöße – iddiw Hefte zur deutschen Immobilienwirtschaft. Heft 3, April 2015, S. 5-7.

Pfnür/Armonat (2004): Desinvestment von Unternehmensimmobilien unter besonderer Berücksichtigung der Vermarktungsmöglichkeiten. Arbeitsbereich öffentliche Wirtschaft; Fachbereich Wirtschaftswissenschaften; Universität Hamburg. Arbeitspapier Nr. 32, Hamburg.

Pfnür/Hartmann/Lohse (2007): Koordination des Corporate Real Estate Management. Köln.

Pfnür/Hartmann/Pärssinen (2008): Betriebliches Immobilienmanagement im Mittelstand. Ernst & Young AG (Hrsg.). o.O.

Pfnür/Seeger (2017): Produktionsnahe Immobilien. Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven aus Sicht von Corporates, Investoren und Dienstleistern. In: Pfnür, A. (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 35.

Pfnür/Seeger/Appel-Meulenbroeck (2019): Corporate Real Estate Management and the Company's Success. Publikation in Vorbereitung.

Pfnür/Wagner (2018): Transformation der Immobilienwirtschaft - Eine empirische Studie deutscher immobilienwirtschaftlicher Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.): Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 37.

Pfnür/Weiland (2009): Integrating Building Performance in PPP Management Decisions. In: EPPPL (European Public Private Partnership Law) 4: pp. 215-224.

Pfnür/Weiland (2010): CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21.

Ratcliffe (2001): Imagineering global real estate: a property foresight exercise. In: Foresight 3 (5): 453-465.

Rochdi (2015): The risk of real estate ownership: evidence from German equities. In: Journal of European Real Estate Research 8 (2): 107-129.

Rottke/Medla (2009): Management der Finanzmarktkrise – eine immobilienwirtschaftliche Perspektive. Wiesbaden.

Roulac (1997): Real estate value chain connections: tangible and transparent. In: Journal of Real Estate Research 17 (3): 387-404.

Rutherford (1990): Empirical Evidence on Shareholder Value and the Sale-Leaseback of Corporate Real Estate. In: *Real Estate Economics* 18 (4):522-529.

Seger/Pfnür (2019): Structural change's impact on corporate real estate ownership/procurement decision: Evidence from the German Corporate Real Estate Market. Publikation in Vorbereitung.

Seiler/Chatrath/Webb (2001): Real asset ownership and the risk and return to stockholders. In: *Journal of Real Estate Research* 22 (1-2):199-212.

Sing/Sirmans (2008): Does Real Estate Ownership Matter in Corporate Governance? In: *Journal of Property Research* 25 (1):23-43.

Slovin/Sushka/Polonchek (1990): Corporate Sale-and-Leasebacks and Shareholder Wealth. In: *The Journal of Finance* 45 (1):289-299.

Statistisches Bundesamt (2013): Fachserie 3 Reihe 5.1 Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Bodenfläche nach Art der tatsächlichen Nutzung. Berlin.

Tuzel (2010): Corporate real estate holdings and the cross-section of stock returns. In: *The Review of Financial Studies* 23 (6):2268-2302.

Voigtländer/Demary/Gans/Meng/Schmitz-Veltin/Westerheide (2009): Wirtschaftsfaktor Immobilie. Die Immobilienmärkte aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive. Berlin.

Voigtländer/Just/Eisfeld/Henger/Hesse/Toschka (2017): Wirtschaftsfaktor Immobilien 2017. Berlin.

Zeckhauser/Silverman (1983): Rediscovering your Company's Real Estate. In: *Harvard Business Review* (1983), 6183:1, S. 111-117.

ZIA (2018): Steuerrechtliche Positionen des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. Berlin.

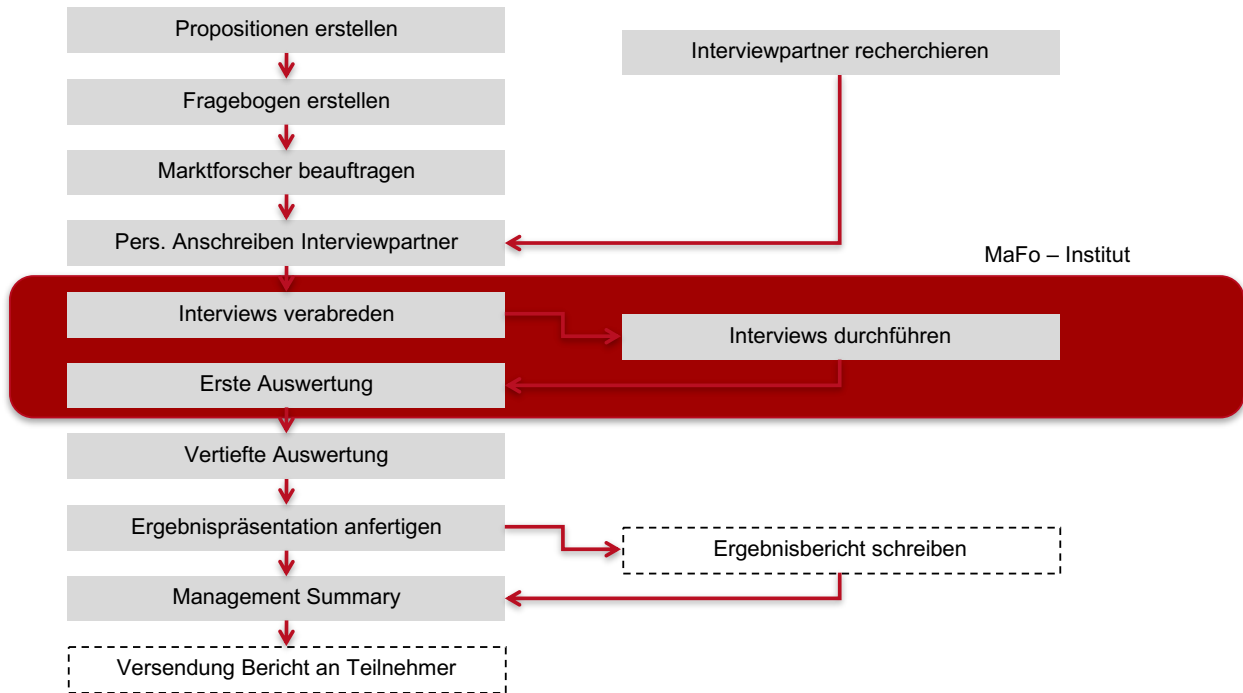
Zhao/Sing (2011): Why do firms own and not lease corporate real estate? In: IRES Working Paper Series, IRES2011-003, 42 p.

Zhao/Sing (2016): Corporate real estate ownership and productivity uncertainty. In: *Real Estate Economics* 44 (2):521-547.

Anhang I: Konzept und Fragebogen der empirischen Studie

Konzept

Abbildung 29: Ablauf der empirischen Befragung



Quelle: In Anlehnung an Pfnür/Weiland (2010).

Fragebogen: Stand und Entwicklungsperspektiven des CREM. ZIA CREM Studie 2018

Einleitung: Ansprechpartner vorhanden (lt. Adressdatensatz vom Auftraggeber)

Guten Tag! Mein Name ist vom forsa Institut. Wir sind ein unabhängiges Marktforschungsinstitut in Berlin. Spreche ich mit Frau/Herrn...?

- 1 ja → weiter mit Frage B
- 2 nein → verbinden lassen, Frage A wiederholen

Frage B

Guten Tag, ich heiße vom forsa Institut. Wir führen zur Zeit im Auftrag des Zentralen Immobilien Ausschusses (ZIA) und Herrn Prof. Dr. Pfnür von der TU Darmstadt eine wissenschaftliche Studie zum Thema „Strukturwandel in der deutschen Immobilienwirtschaft – Standortbestimmung und Entwicklungsperspektiven“ in Unternehmen durch.

Dazu möchten wir auch gern mit Ihnen ein Interview führen. Fällt das Thema ganz oder teilweise in Ihren Verantwortungsbereich und wären Sie bereit, uns hierzu einige Fragen zu beantworten?

Dieser Anruf wurde Ihnen auch vorab in einem Schreiben von Herrn Prof. Dr. Andreas Pfnür vom 12. Oktober 2018 angekündigt.

Selbstverständlich werden die Daten nur vollständig anonym und gemäß der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes ausgewertet. Ihre Antworten werden also strikt vertraulich behandelt. Darf ich das Interview mit Ihnen gleich beginnen?

- 1 ja → weiter mit Frage A1
- 2 nein, späterer Zeitpunkt → Terminvereinbarung
- 3 nein, Interview verweigert → kein Interview

Block I: Bedeutung von betrieblichen Immobilien und deren Management für den Erfolg von Unternehmen

Frage 1

Einmal unabhängig davon, ob Sie in Ihrer täglichen Arbeit im betrieblichen Immobilienmanagement immer alle Möglichkeiten zu einer erfolgreichen Arbeit ausschöpfen können: Durch welche der folgenden Wirkungszusammenhänge oder Maßnahmen kann Ihr Immobilienmanagement maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des Gesamtunternehmens nehmen? Ich lese Ihnen dazu zunächst einige Thesen vor. Bitte sagen Sie mir jeweils auf einer Skala von 1 bis 6 inwieweit diese These für Sie zutrifft.

Wie ist es mit ...? Hat Ihr Immobilien-Management dadurch Einfluss auf den Erfolg des Gesamtunternehmens?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMOSIEREN.

- a) Wir können die Arbeitsproduktivität steigern durch Bereitstellung von Arbeitsplätzen, die bestmöglich an die situativen Bedürfnisse unserer Nutzer angepasst sind.
- b) Wir können die Effizienz betrieblicher Prozesse durch bestmögliche Bereitstellung von Arbeitsplätzen steigern.
- c) Wir können durch eine effektive Immobilienbereitstellung zur Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile an den **Absatzmärkten** der Business-Units beitragen.
- d) Wir können durch eine effektive Immobilienbereitstellung zur Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile an den **Beschaffungsmärkten** der Business-Units beitragen.
- e) Wir können durch unsere Immobilien die Attraktivität unseres Unternehmens für bestehende und zukünftige Mitarbeiter erhöhen.
- f) Wir können durch unsere Immobilienstrategie die Flexibilität in der Entwicklung unseres Unternehmens erhöhen.
- g) Wir können durch unsere Arbeitsplatzgestaltung die Führung der Mitarbeiter unseres Unternehmens verbessern - Immobilien als Management Tools.
- h) Wir können durch unsere Immobilien die Identität unseres Unternehmens stärken.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

Frage 2

Und nun einmal zu einigen typisch finanzwirtschaftlichen Erfolgsgrößen, über die der Erfolg des betrieblichen Immobilien-Managements üblicherweise ebenfalls gemessen wird.

Ich lese Ihnen dazu wieder einige Aussagen vor, die beschreiben können, warum Ihr Immobilien-Management einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des Gesamtunternehmens haben kann. Bitte sagen Sie mir jeweils auf einer Skala von 1 bis 6 inwieweit diese Begründung zutrifft.

Hat Ihr Immobilien-Management Einfluss auf den Erfolg des Gesamtunternehmens ...? Wie sehr trifft das auf Ihr Immobilien-Management zu?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMOSIEREN.

- a) ... weil Sie die Wertentwicklung der Bestände im Immobilienmanagement optimieren.
- b) ... weil Sie die immobilienbezogenen Kosten minimieren
- c) ... weil Sie dazu beitragen, die Liquidität des Konzerns jederzeit sicherzustellen.
- d) ... weil Sie dazu beitragen, die Kapitalkosten des Konzerns insgesamt zu minimieren.
- e) ... weil Sie dazu beitragen, die Flexibilität der Kapitalstruktur des Konzerns bei Beschäftigungsschwankungen sowie M&A-Transaktionen zu erhöhen.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

Block II: Einfluss des Strukturwandels auf den veränderten Immobilienbedarf der Non-Property Unternehmen und dessen Bereitstellung

Frage 3

Derzeit wird viel über den Strukturwandel in der deutschen Immobilienwirtschaft diskutiert.

Wie ist Ihre Einschätzung? Welche der folgenden Themen sind Ursache für den Strukturwandel in Ihrem Konzern?

Wie ist es mit ...? Ist dies eine Ursache für den Strukturwandel in Ihrem Konzern? Wie sehr trifft das zu?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMOSIEREN.

- a) Die Globalisierung
- b) Der sozio-demografischer Wandel mit seinen Auswirkungen auf Absatz- und Faktormärkte.
- c) Die Urbanisierung.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

Frage 4

Jetzt einmal zu den Trends in Technik und Management: Ich nenne Ihnen jetzt einige Treiber, die Einfluss auf den Strukturwandel Ihres Konzerns haben können. Bitte sagen Sie mir wieder, inwieweit diese Aussage für Ihren Konzern zutrifft.

Wie ist mit ...? Hat dies Einfluss auf den Strukturwandel Ihres Konzerns?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMOSIEREN.

- a) der Veränderung der betriebswirtschaftlichen Prozesse durch Informations- und Kommunikationstechnologie.
- b) der Veränderung der Produktion durch das Internet der Dinge.
- c) der Digitalisierung der Geschäftsmodelle hin zur Bündelung von Produkten und Dienstleistungen in Serviceangebote
- d) der Veränderung hin zu agileren und weniger hierarchischen Organisationsstrukturen.
- e) der steigenden Marktdynamik und die kürzeren Produktlebenszyklen.
- f) der kundenorientierten Individualisierung der Produkte (mass customization).

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

Frage 5

Auch sogenannte gesellschaftliche „Megatrends“ können den Strukturwandel von Unternehmen beeinflussen. Ich nenne Ihnen wieder einige Treiber, die Einfluss auf den Strukturwandel Ihres Konzerns haben können. Bitte sagen Sie mir auch hier, inwieweit dies auf Ihren Konzern zutrifft.

Wie ist mit ...? Hat dies Einfluss auf den Strukturwandel Ihres Konzerns?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMOSIEREN.

- a) dem kulturellen Wertewandel, insbesondere hin zur Individualisierung beruflicher Lebensentwürfe.
- b) dem steigenden Gesundheits- und Umweltbewusstsein.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

Nun folgen einige Fragen zur Entwicklung des betrieblichen Immobilien-Managements vor dem Hintergrund des Strukturwandels in den nächsten 10 Jahren. Wir möchten dazu gern Ihre persönliche Einschätzung erfahren – unabhängig davon, ob Sie derzeit die Möglichkeit haben, dies praktisch umzusetzen. Wenn es dabei größere internationale Unterschiede in Ihrem Unternehmen geben sollte, antworten Sie bitte für die Situation in Deutschland.

Frage 6

Bezogenen auf das Immobilien-Management: Wie müsste Ihr Konzern Ihrer persönlichen Auffassung nach in den nächsten 10 Jahren zukünftig reagieren? Ich lese Ihnen dazu wieder einige Aussagen vor und Sie sagen mir bitte wieder inwieweit das auf Ihren Konzern zutrifft.

Wie sollte Ihr Unternehmen in den nächsten 10 Jahren immobilien-wirtschaftlich reagieren? Wie sehr trifft das zu?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMOSIEREN.

- a) Ein steigender Anteil unserer Flächen sollte in flexiblen Sharing Immobilien (Office Center, Co-Production, Co-Logistik etc.) bereitgestellt werden.
- b) Ein steigender Anteil an bisherigen Eigentumsflächen sollte durch kurz- und mittelfristige Mietverträgen ersetzt werden.
- c) Ein großer Anteil unserer bisherigen Produktionsflächen sollte in Büro- und Dienstleistungsflächen umgewandelt werden.
- d) Unsere Standortstrukturen sollten deutlich kleinteiliger werden, um in der Zukunft mit unseren Produkten und Services näher an den Kunden zu sein.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

Frage 7a

Jetzt zu den Auswirkungen des Strukturwandels auf das betriebliche Immobilienmanagement in Ihrem Konzern: Zunächst einmal zu den letzten 10 Jahren: Wenn Sie zurückblicken - Wie stark

war der Einfluss des Strukturwandels auf das betriebliche Immobilien-Management in Ihrem Konzern? Sehr stark – stark – eher stark – eher schwach – schwach ODER sehr schwach?

- 1 sehr stark
- 2 stark
- 3 eher stark
- 4 eher schwach
- 5 schwach
- 6 sehr schwach

Frage 7b

Und wie ist Ihre Einschätzung für die kommenden 10 Jahre? Im Vergleich zu den letzten 10 Jahren: Wie stark wird der Einfluss des Strukturwandels auf das betriebliche Immobilien-Management in Ihrem Konzern in den nächsten 10 Jahren sein? Sehr stark – stark – eher stark – eher schwach – schwach ODER sehr schwach?

- 1 sehr stark
- 2 stark
- 3 eher stark
- 4 eher schwach
- 5 schwach
- 6 sehr schwach

Frage 8a

Einmal insgesamt gesehen: Über wieviel qm Bruttogrundfläche verfügt der Gebäudebestand Ihres Unternehmens aktuell?

INT.: UNGEFÄHRE SCHÄTZUNG REICHT AUS. BITTE SCHREIBWEISENHILFE NUTZEN.

Bruttogrundfläche in Quadratmetern (grob geschätzt): /_/_/_./_/_/_./_/_/_/_ qm

Frage 8b

Und wird Ihr Gebäudebestand in den nächsten 10 Jahren eher zunehmen, eher abnehmen oder gleich bleiben?

- 1 wird zunehmen
- 2 wird gleich bleiben
- 3 wird abnehmen

Filter: Falls Bestand zunimmt lt. Frage 8b Pos. 1

Frage 8ca

Und um wie viel Prozent wird der Bestand in den nächsten 10 Jahren voraussichtlich zunehmen?

INT.: UNGEFÄHRE SCHÄTZUNG REICHT AUS.

Grob geschätzte Zunahme in Prozent: /__/_/_/_/ %

Filter: Falls Bestand abnimmt lt. Frage 8b Pos. 3

Frage 8cb

Und um wie viel Prozent wird der Bestand in den nächsten 10 Jahren voraussichtlich abnehmen?

INT.: UNGEFÄHRE SCHÄTZUNG REICHT AUS.

Grob geschätzte Abnahme in Prozent: /__/_/_/_/ %

Frage 9

Jetzt noch einmal etwas konkreter zu Ihrem Immobilienbestand für drei verschiedene Nutzungsarten: Bitte sagen Sie jeweils wie groß deren Fläche am Gebäudebestand ist. Eine grobe Schätzung reicht aus.

Wie hoch ist der prozentuale Anteil am Gebäudebestand bei ...

INT.: UNGEFÄHRE SCHÄTZUNG REICHT AUS.

PRO.: RANDOMISIEREN.

- a) Büroflächen /__/_/_/_/ %
- b) Produktionsflächen /__/_/_/_/ %
- c) Lager- und Logistikflächen /__/_/_/_/ %

Frage 10

Und wie wird sich Ihr Bestand bei diesen Nutzungsarten in den nächsten 10 Jahren verändern?

Wie ist es mit ...? Wird der Bestand eher zunehmen, eher abnehmen oder gleich bleiben?

PRO.: RANDOMISIEREN.

- a) Büroflächen
- b) Produktionsflächen
- c) Lager- und Logistikflächen

Skala:

- 1 wird zunehmen
- 2 wird gleich bleiben
- 3 wird abnehmen

Filter: Falls Bestand zunimmt lt. Frage 10 Pos. 1 pro Nutzungsart

Frage 11a

Und um wie viel Prozent wird der Bestand in den nächsten 10 Jahren voraussichtlich zunehmen?

Wie ist es mit ... ?

PRO.: RANDOMISIEREN.

- a) Büroflächen Zunahme um /__/_/_/_/ %
- b) Produktionsflächen Zunahme um __/_/_/_/ %
- c) Lager- und Logistikflächen Zunahme um __/_/_/_/ %

Filter: Falls Bestand abnimmt lt. Frage 10 Pos. 3 pro Nutzungsart

Frage 11b

Und um wie viel Prozent wird der Bestand in den nächsten 10 Jahren voraussichtlich abnehmen?

Wie ist es mit ... ?

PRO.: RANDOMISIEREN.

- a) Büroflächen Abnahme um /__/_/_/_/ %
- b) Produktionsflächen Abnahme um ./__/_/_/_/ %
- c) Lager- und Logistikflächen Abnahme um /__/_/_/_/ %

Frage 12

Jetzt einmal zur Lage Ihres Immobilienbestandes für vier verschiedene Lagekriterien: Bitte sagen Sie jeweils wie groß der Anteil Ihres Gebäudestandes an den folgenden Lagen ist. Eine grobe Schätzung reicht wieder aus.

Wie hoch ist der prozentuale Anteil Ihrer Flächen am Gesamtbestand ...

INT.: UNGEFÄHRE SCHÄTZUNG REICHT AUS.

PRO.: STABILE REIHENFOLGE.

- a) in Citylagen in Metropolregionen / _ / _ / _ / _ / %
- b) am Stadtrand / _ / _ / _ / _ / %
- c) in regionalen Zentren / _ / _ / _ / _ / %
- d) im ländlichen Raum / _ / _ / _ / _ / %

Frage 13

Und wie wird sich der prozentuale Anteil Ihrer Flächen in den nächsten 10 Jahren je nach Lage verändern?

Wie ist es ...? Wird der Flächenbestand eher zunehmen, eher abnehmen oder gleich bleiben?

PRO.: STABILE REIHENFOLGE.

- a) in Citylagen in Metropolregionen
- b) am Stadtrand
- c) in regionalen Zentren
- d) im ländlichen Raum

Skala:

- 1 wird zunehmen
- 2 wird gleich bleiben
- 3 wird abnehmen

Filter: Falls Bestand zunimmt lt. Frage 13 Pos. 1 pro Lage

Frage 14a

Und um wie viel Prozent wird der Flächenanteil in den nächsten 10 Jahren voraussichtlich zunehmen? Wie ist es mit ... ?

PRO.: STABILE REIHENFOLGE.

- a) in Citylagen in Metropolregionen Zunahme /__/_/_/_/ %
- b) am Stadtrand Zunahme /__/_/_/_/ %
- c) in regionalen Zentren Zunahme /__/_/_/_/ .%
- d) im ländlichen Raum Zunahme /__/_/_/_/ %

Filter: Falls Bestand abnimmt lt. Frage 13 Pos. 3 pro Lage

Frage 14b

Und um wie viel Prozent wird der Flächenanteil in den nächsten 10 Jahren voraussichtlich abnehmen? Wie ist es mit ... ?

PRO.: STABILE REIHENFOLGE.

- a) in Citylagen in Metropolregionen Abnahme /__/_/_/_/ .%
- b) am Stadtrand Abnahme /__/_/_/_/ .%
- c) in regionalen Zentren Abnahme /__/_/_/_/ .%
- d) im ländlichen Raum Abnahme /__/_/_/_/ .%

Block III: Risiken einer verpassten immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen

Frage 15a

Einmal unabhängig davon, ob es sich bei den von Ihrem Konzern genutzten Immobilienflächen um Miet- oder Eigentumsobjekte handelt: Was schätzen Sie persönlich: Wie viel Prozent dieser Immobilienflächen werden sich in den nächsten 10 Jahren durch

Re-Development (INT.: Sanierung, Umgestaltung) verändern müssen, um den Nutzeranforderungen zu entsprechen?

INT.: UNGEFÄHRE SCHÄTZUNG REICHT AUS.

/ _ / _ / _ / _ / %

Frage 15b

Und wie viel Prozent dieser Flächen wurden in den letzten 10 Jahren bereits re-developed?

/ _ / _ / _ / _ / %

Frage 16a

Was schätzen Sie persönlich: um wie viel Prozent wird sich das Immobilienportfolio Ihres Konzerns in den nächsten 10 Jahren durch Markttransaktionen (INT.: z. B. neue Mietbeziehungen oder Kauf bzw. Verkauf) verändern müssen, um den Nutzeranforderungen zu entsprechen?

/ _ / _ / _ / _ / %

Frage 16b

Und um wie viel Prozent hat sich dies Portfolio Ihres Konzerns in den letzten 10 Jahren durch Mietvertrags- oder Eigentums-Transaktionen verändert?

/ _ / _ / _ / _ / %

Frage 17a

Es kann ja unterschiedliche Gründe geben, aus denen ein Unternehmen immobilienwirtschaftlich nicht mit den veränderten Anforderungen im Strukturwandel mithalten kann. Ich lese Ihnen jetzt einige mögliche Gründe vor. Bitte sagen Sie mir jeweils, wie sehr dies für Ihren Konzern zutrifft.

Wie ist es mit...? Inwieweit ist dies ein Grund, dass Ihr Konzern nicht mit den veränderten Anforderung mithalten kann?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMOSIEREN.

- a) Immobilienwirtschaft hat im Unternehmen keine ausreichende Priorität.
- b) Abstimmung mit Bereichen, die für die Transformation zuständig sind - z. B. HR oder IT, funktioniert nicht.
- c) Im Immobilienmanagement fehlen die benötigten Ressourcen.
- d) Im Immobilienbestand fehlt die Transparenz.
- e) Wir können uns über die zukünftigen Flächen nicht mit den unternehmensinternen Nutzern einigen.
- f) Der Flächenbedarf der Nutzer ist nicht bekannt
- g) Auslandsbereiche unseres Konzerns stellen so viel bessere Flächen bereit, dass die unternehmensinternen Nutzer abwandern

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

Frage 17b

Hürden bei der immobilienwirtschaftlichen Bewältigung des Strukturwandels können auch aus der Unternehmens-Umwelt kommen. Bitte sagen Sie mir jeweils wieder, wie sehr dies für Ihren Konzern zutrifft.

Wie ist es mit...? Inwieweit ist dies für Ihren Konzern eine Hürde bei der immobilienwirtschaftlichen Bewältigung des Strukturwandels?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMOSIEREN.

- a) Die Kapazitäten der Bauwirtschaft werden zukünftig nicht ausreichen.
- b) Das Marktangebot an externen immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen erfüllt nicht unsere Bedarfe.
- c) Planungs- und Genehmigungsverfahren dauern zu lange.
- d) Die mit den entsprechenden Baurechten ausgestatteten Grundstücke an den benötigten Standorten fehlen.
- e) Die rechtlichen Anforderungen der öffentlichen Hand an Neubauten und umfassende Sanierungen sind zu hoch.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

Block IV: Potenziale des betrieblichen Immobilienmanagements in der Transformation der Unternehmen

Frage 18

Wie kann das betriebliche Immobilien-Management Ihren Konzern am besten bei dem Strukturwandel unterstützen? Bitte nennen Sie uns die 3 Möglichkeiten, die für Sie den meisten Erfolg versprechen.

INT.: NACHFRAGEN: „Und was noch?“. ANTWORT VOLLSTÄNDIG NOTIEREN. MAX. 3 NENNUNGEN.

Frage 19

Ich nenne Ihnen jetzt einige Maßnahmen, mit denen das betriebliche Immobilien-Management die Transformation Ihres Unternehmens positiv unterstützen kann. Bitte sagen Sie mir jeweils wieder, wie sehr diese Möglichkeit für Ihr Unternehmen zutrifft.

Wie ist es mit ..? Inwieweit könnte die Transformation Ihres Unternehmens so positiv unterstützt werden?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMOSIEREN.

- a) Wir könnten Innovationsprozesse messbar effektiver gestalten
- b) Wir könnten strategische Entscheidungen in der Transformation effektiver umsetzen.
- c) Wir könnten Wettbewerbsvorteile aus dem spezifischen Immobilienbestand und Immobilienmanagement erzielen.
- d) Wir könnten den Erfolgsbeitrag aus nicht mehr benötigten Immobilien spürbar steigern.
- e) Wir könnten die Mitarbeiterzufriedenheit durch attraktive Arbeitsplätze nachhaltig erhöhen.
- f) Wir könnten durch Desinvestments (INT.: Verkäufe aus dem Immobilienbestand) einen Finanzierungsbeitrag für dringend benötigte Strukturwandel-Investitionen leisten.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

Frage 20

Die drei Unternehmensbereiche Personal (HR), Informations- und Kommunikations-Technologie (IuK) sowie betriebliches Immobilienmanagement (CREM) können unterschiedlich stark auf den Strukturwandel der Konzerne Einfluss nehmen. Was glauben Sie persönlich, wie hoch sollte im Idealfall der Anteil der drei Bereiche an der Transformation sein? Bitte verteilen Sie 100 % auf die drei Bereiche.

Wie hoch ist der prozentuale Anteil des Bereiches ... am Strukturwandel der Konzerne?

INT.: VORLESEN. NUMERISCHE EINGABE.

INT.: ACHTUNG: SUMME MUSS 100% ERGEBEN.

PRO.: RANDOMISIEREN.

- | | | | | |
|----|--|------------|--------|----|
| a) | Personal, Human Resources (HR) | /__/_/___/ | (0-100 | %) |
| b) | Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) | /__/_/___/ | (0-100 | %) |
| c) | betriebliches Immobilien-Management
(Corporate Real Estate Management = CREM) | /__/_/___/ | (0-100 | %) |

Block V: Fragen zur Immobilienstruktur und zum Unternehmen

Frage 21

Wir kommen jetzt zum inhaltlichen Abschluss der Befragung: Bitte nennen Sie uns noch die Eigentumsquoten Ihres Konzerns für vier verschiedene Nutzungsarten Büro-, Produktions- Lager- bzw. Logistikflächen und Handelsflächen.

Wie hoch ist der prozentuale Eigentums-Anteil am Gebäudebestand bei ...

INT.: UNGEFÄHRE SCHÄTZUNG REICHT AUS.

PRO.: RANDOMISIEREN.

- a) Bürofläche / _ / _ / _ / . %
- b) Produktionsflächen / _ / _ / _ / . %
- c) Lager- und Logistikflächen / _ / _ / _ / . %
- d) Handelsflächen / _ / _ / _ / . %

Frage 22

Und was meinen Sie: Wie wird sich der Eigentums-Anteil bei diesen Nutzungsarten in den nächsten 10 Jahren verändern?

Wie ist es mit ...? Wird der Eigentums-Anteil eher zunehmen, eher abnehmen oder gleich bleiben?

PRO.: RANDOMISIEREN.

- a) Büroflächen
- b) Produktionsflächen
- c) Lager- und Logistikflächen
- d) Handelsflächen

Skala:

- 1 wird zunehmen
- 2 wird gleich bleiben
- 3 wird abnehmen

Filter: Falls Eigentums-Anteil zunimmt lt. Frage 22 Pos. 1 pro Nutzungsart

Frage 23a

Und um wie viel Prozent wird der Eigentums-Anteil in den nächsten 10 Jahren voraussichtlich zunehmen? Wie ist es mit ... ?

PRO.: RANDOMISIEREN.

- a) Büroflächen Zunahme um / _ / _ / _ / %
- b) Produktionsflächen Zunahme um _ / _ / _ / %
- c) Lager- und Logistikflächen Zunahme um _ / _ / _ / %
- d) Handelsflächen Zunahme um / _ / _ / _ / .%

Filter: Falls Eigentums-Anteil abnimmt lt. Frage 22 Pos. 3 pro Nutzungsart

Frage 23b

Und um wie viel Prozent wird der Eigentums-Anteil in den nächsten 10 Jahren voraussichtlich abnehmen? Wie ist es mit ... ?

PRO.: RANDOMISIEREN.

- a) Büroflächen Abnahme um / _ / _ / _ / %
- b) Produktionsflächen Abnahme um . / _ / _ / _ / %
- c) Lager- und Logistikflächen Abnahme um / _ / _ / _ / %
- d) Handelsflächen Abnahme um / _ / _ / _ / .%

Zum Abschluss noch paar Fragen zur Statistik.

Frage S1

Wie hoch ist die Anzahl der Mitarbeiter Ihres Konzerns weltweit?

- 1 Weniger als 10.000
- 2 10.000 bis unter 50.000
- 3 50.000 bis unter 100.000
- 4 100.000 bis unter 200.000
- 5 200.000 Mitarbeiter und mehr

Frage S2

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?

PRO.: EINE NENNUNG.

- 1 Industrie, verarbeitendes Gewerbe
- 2 Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung
- 3 Bauwirtschaft
- 4 Handel

- 5 Transport und Logistik, Lagerei
- 6 Gastgewerbe
- 7 Telekommunikation, Information, IT, Medien
- 8 Bankern, Finanz- und Versicherungsleistungen
- 9 sonstige Dienstleistungen
- 10 sonstiges, und zwar:.....

Zusatzfragen: Ergebnisbericht

Frage Z1

Die Ergebnisse dieser Befragung fließen einen Ergebnisbericht zum Forschungsvorhaben ein, der voraussichtlich im März 2019 erscheinen wird.

Gerne bieten wir Ihnen eine kostenfreie Zusendung der Ergebnisse an, sobald die Studie erscheint. Hätten Sie Interesse an einer Zusendung dieses Ergebnisberichts? Dann geben Sie uns bitte Ihre E-Mail-Adresse, damit wir Ihnen die Auswertung zusenden können.

- 1 Ja
- 2 nein

INT: Wichtig: Diese Information wird selbstverständlich getrennt von Ihren bisherigen Befragungsdaten, die vollständig anonym erfasst werden, gespeichert. Der Versand des Ergebnisberichts erfolgt nur über forsa. Der Auftraggeber erhält von uns keine Adressdaten des befragten Unternehmens.

Wenn der Befragte interessiert ist

Frage Z2

Der Bericht wird Ihnen als pdf-Dokument per E-mail zugesandt. Geben Sie uns dazu bitte Ihre genauen Kontaktdaten, damit wir den Bericht zusenden können:

INT.: SORGFÄLTIG ERFASSEN.

FIRMENNAME

NAME UND VORNAME DES BEFRAGTEN

POSITION DES BEFRAGTEN/TITEL

E-MAIL

TELEFONNUMMER (FÜR RÜCKFRAGEN, FALLS E-MAIL NICHT ÜBERMITTELT WIRD)

Haben Sie vielen Dank für das Gespräch!