

---

# Transformation der Immobilienwirtschaft

Eine empirische Studie deutscher immobilienwirtschaftlicher Akteure

---

Andreas Pfnür, Benjamin Wagner

---



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Forschungszentrum Betriebliche  
Immobilienwirtschaft



Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft  
und Baubetriebswirtschaftslehre  
[www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,  
Band Nr. 37, November 2018

---

Zitierempfehlung:

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

Forschungcenter Betriebliche  
**Immobilienwirtschaft**   
Autoren: Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Benjamin Wagner, M.Sc.

Projektpartner: OFB Projektentwicklung GmbH



Impressum (v.i.S.d.P.):

Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Technische Universität Darmstadt  
Hochschulstr. 1  
64289 Darmstadt

Telefon +49 (0) 6151 / 16 - 24510  
Telefax +49 (0) 6151 / 16 - 24519  
E-Mail [office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de)  
Homepage [www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)  
ISSN Nr. 1862-2291

November 2018

---

---

## Inhaltsverzeichnis

---

Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VII
Management Summary.....	1
1 Problemstellung und Zielsetzung der empirischen Studie.....	5
2 Inhaltlicher Bezugsrahmen der Studie .....	7
2.1 Zum Begriff des mehrdimensionalen Strukturwandels.....	7
2.2 Der Wirkungsmechanismus des mehrdimensionalen Strukturwandels .....	8
2.3 EXKURS: Zum Begriff Megatrend.....	11
3 Ablauf und Methodik der Studie .....	13
3.1 Auswahl der zu befragenden immobilienwirtschaftlichen Akteure.....	13
3.2 Konzeption des Fragebogens.....	16
3.3 Methodik der Datenerhebung .....	18
3.4 Konzept der Auswertung.....	19
4 Struktur der Studienteilnehmer .....	22
5 Betroffenheit vom Strukturwandel.....	24
5.1 Gegenwärtiger und zukünftiger Einfluss des Strukturwandels .....	25
5.2 Relevanz der Megatrends.....	26
5.2.1 Relevanz für das immobilienwirtschaftliche Wertschöpfungssystem.....	28
5.2.2 Relevanz der Megatrends nach Akteursgruppen .....	29
5.3 Strukturwandeltreiber.....	30
5.3.1 Empirische Relevanz der Strukturwandeltreiber.....	32
5.3.2 Empirische Relevanz nach Akteursgruppen .....	34
5.4 Druck des Strukturwandels auf Managementebenen .....	37
5.4.1 Empirische Evidenz.....	37
5.4.2 Druck auf Managementebenen nach Akteursgruppen.....	38
5.5 Schlüsselergebnisse und Implikationen .....	39
6 Anpassungsstrategien immobilienwirtschaftlicher Akteure .....	47
6.1 Nutzer .....	47
6.1.1 Anpassungsstrategien der Nutzer.....	48
6.1.2 Auswirkungen auf den Flächenbedarf der Nutzer .....	50
6.2 Leistungswirtschaftliche Dienstleister .....	53
6.2.1 Anpassungsstrategien der leistungswirtschaftlichen Dienstleister .....	53
6.2.2 Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung der leistungswirtschaftlichen Dienstleister .....	56
6.3 Investoren und finanzwirtschaftliche Dienstleister .....	57
6.3.1 Anpassungsstrategien der Investoren und finanzwirtschaftliche Dienstleister .....	57
6.3.2 Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung.....	59
6.4 Projektentwickler .....	63
6.4.1 Anpassungsstrategien der Projektentwickler .....	63
6.4.2 Auswirkungen auf die Nachfrage nach Projektentwicklungen .....	65
6.5 Hemmnisse.....	70
6.5.1 Hemmnisse der Anpassung der Immobilienwirtschaft an den Strukturwandel.....	70
6.5.2 Hemmnisse nach Akteursgruppen.....	72

---

---

6.6	Schlüsselergebnisse und Implikationen .....	74
7	Bilateraler Anpassungsdruck der immobilienwirtschaftlichen Akteure untereinander ..	82
7.1	Push-Funktion auf den Strukturwandel des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems .....	82
7.2	Pull-Wirkung des Strukturwandels der anderen Akteure .....	88
7.3	Schlüsselergebnisse und Implikationen .....	93
8	Zentrale Ergebnisse und ausführliche Interpretation praktischer Implikationen .....	97
8.1	Veränderungsnotwendigkeit breiter, stärker und tiefgreifender, als bislang gedacht .....	97
8.2	Immobilienwirtschaft als Engpass in der Transformation der deutschen Wirtschaft.....	100
8.3	Immobilienwirtschaftliche Transformation geht vom Nutzer aus .....	102
8.4	Projektentwickler erwarten stärkste Veränderung im immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystem .....	105
8.5	Paradigmenwechsel: Investoren orientieren sich stärker am Nutzer als am Kapitalmarkt .....	108
8.6	Leistungswirtschaftliche Dienstleister noch nicht bereit für den Strukturwandel.	111
8.7	It´s the customer, stupid! .....	114
	Literaturverzeichnis .....	116
	Anhang - Strukturierter Fragebogen .....	122

---

---

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Darstellung des Wirkungsmechanismus des mehrdimensionalen Strukturwandels. ....	9
Abbildung 2: Der mehrdimensionale Strukturwandel trifft auf das Wertschöpfungssystem Immobilienwirtschaft.....	10
Abbildung 3: Darstellung des zeitlichen Ablaufs der empirischen Studie.....	13
Abbildung 4: Darstellung der geschichteten Bruttostichprobe der Befragung.....	16
Abbildung 5: Angewendete intervallskalierte Antwortskala bei geschlossenen Fragestellungen. ....	17
Abbildung 6: Struktur des konzipierten Fragebogens. ....	17
Abbildung 7: Beispiel zur Interpretation der Analyseergebnisse. ....	20
Abbildung 8: Verteilung der Stichprobe über die Akteursgruppen [n = 249].....	22
Abbildung 9: Position der befragten Entscheidungsträger im Unternehmen [n = 249].....	22
Abbildung 10: Selbsteinordnung als immobilienwirtschaftlicher Akteur durch die Befragten. ....	23
Abbildung 11: Darstellung der Zusammenhänge der Befragungsergebnisse in Kapitel 5...	24
Abbildung 12: Wirkung des Strukturwandels auf die immobilienwirtschaftlichen Akteure.....	25
Abbildung 13: Auf die Immobilienwirtschaft Einfluss nehmende Megatrends. ....	28
Abbildung 14: Auf die Immobilienwirtschaft Einfluss nehmende Megatrends, unterschieden nach den vier Akteursgruppen.....	29
Abbildung 15: Relevante Strukturwandeltreiber.....	32
Abbildung 16: Relevante Strukturwandeltreiber unterschieden nach Akteursgruppen.....	34
Abbildung 17: Anpassungsnotwendigkeiten infolge des Strukturwandels. ....	37
Abbildung 18: Veränderungsdruck auf Managementebenen nach Akteursgruppen. ....	38
Abbildung 19: Verteilung der genutzten Fläche der befragten Nutzer. ....	47
Abbildung 20: Anpassungsstrategien der Nutzer. ....	48
Abbildung 21: Prozentuale Veränderung des Flächenbedarfs bei Büroflächen. ....	50
Abbildung 22: Prozentuale Veränderung des Flächenbedarfs bei Produktionsflächen. ....	51
Abbildung 23: Prozentualer Flächenbedarf bei Lager- und Logistikflächen. ....	51
Abbildung 24: Prozentuale Veränderung des Flächenbedarfs bei Handelsflächen. ....	52
Abbildung 25: Grund für die veränderte Flächennachfrage bei den Nutzern.....	53
Abbildung 26: Anpassungsstrategien der leistungswirtschaftlichen Dienstleister. ....	54
Abbildung 27: Veränderung der Beschäftigungszahlen bei leistungswirtschaftlichen Dienstleistern.....	56
Abbildung 28: Anpassungsstrategien der Investoren und finanzwirtschaftlichen Dienstleister.....	57
Abbildung 29: Einschätzungen zum Kapitalanlagevolumen an deutschen Immobilienmärkten. ....	59
Abbildung 30: Einschätzungen zur durchschnittlichen Rendite an deutschen Immobilienmärkten. ....	60
Abbildung 31: Einschätzungen zum jährlichen Transaktionsvolumen. ....	60
Abbildung 32: Einschätzungen zu Investitionen in neue Asset-Klassen. ....	61

Abbildung 33: Einschätzungen zu Investitionen in produktionsnahe Immobilien.....	62
Abbildung 34: Einschätzungen zu Investitionen in Shopping-Center und Einzelhandelsimmobilien.....	62
Abbildung 35: Einsatzformen der Projektentwickler.....	63
Abbildung 36: Anpassungsstrategien der Projektentwickler. ....	63
Abbildung 37: Prozentuale Veränderung der Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Büroflächen. ....	66
Abbildung 38: Prozentuale Veränderung der Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Produktionsflächen.....	66
Abbildung 39: Prozentuale Veränderung der Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Einzelhandelsflächen. ....	67
Abbildung 40: Prozentuale Veränderung der Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Lager- und Logistikflächen. ....	68
Abbildung 41: Prozentuale Veränderung der Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Wohnflächen. ....	69
Abbildung 42: Prozentuale Veränderung der Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Betreiberimmobilien. ....	69
Abbildung 43: Hemmnisse zur Verfolgung von Anpassungsstrategien immobilienwirtschaftlicher Akteure.....	71
Abbildung 44: Ausgewählte Hemmnisse zur Verfolgung von Anpassungsstrategien, unterschieden nach den vier Akteursgruppen.....	73
Abbildung 45: Strukturwandel-Push der Nutzer auf andere Akteure.....	83
Abbildung 46: Strukturwandel-Push der leistungswirtschaftlichen Dienstleister auf andere Akteure. ....	84
Abbildung 47: Strukturwandel-Push der Investoren auf andere Akteure.....	85
Abbildung 48: Strukturwandel-Push der Projektentwickler auf andere Akteure.....	86
Abbildung 49: Strukturwandel-Push aller Akteure im Vergleich.....	87
Abbildung 50: Strukturwandel–Pull der Nutzer.....	88
Abbildung 51: Strukturwandel–Pull der leistungswirtschaftlichen Dienstleister.....	89
Abbildung 52: Strukturwandel–Pull der Investoren.....	90
Abbildung 53: Strukturwandel–Pull der Projektentwickler.....	91
Abbildung 54: Strukturwandel–Pull der Akteure im Vergleich. ....	92

---

---

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1: Berechnung der Ausschöpfungsquote.....	19
Tabelle 2: Durchschnittliche Zustimmungswerte als Mittelwerte und Standardabweichungen im Hinblick auf den bewerteten Einfluss der Megatrends auf die Immobilienwirtschaft durch die vier Akteursgruppen.....	30

---

---

## Management Summary

---

Die im Frühjahr 2018 durchgeführte empirische Befragung aller Akteursgruppen der deutschen Immobilienwirtschaft zeigt, dass der Strukturwandel zu Veränderungsnotwendigkeiten führt, die in ihrer Breite, Stärke und Tiefe deutlich stärker ausfallen, als bislang von den meisten Branchenvertretern erwartet. Die deutsche Immobilienwirtschaft steht am Beginn des größten Strukturwandels seit des Zweiten Weltkriegs. Nach Einschätzung der befragten Entscheidungsträger geht der stärkste Einfluss auf die Immobilienwirtschaft zukünftig von der Urbanisierung und dem sozio-demografischen Wandel aus. Danach werden die immobilienwirtschaftlichen Konsequenzen geopolitischer Änderungen als wichtiger erwartet als die Auswirkungen der Globalisierung. Die Digitalisierung wird derzeit in ihrer praktischen Bedeutung noch überschätzt. Nach Einschätzung der Entscheidungsträger ist sie nur ein Megatrend unter vielen. Das jahrelang die Branche stark beschäftigende Thema der Nachhaltigkeit ist aktuell kein Thema mehr.

### **Immobilienwirtschaftliche Transformation geht vom Nutzer aus**

Die Befragungsergebnisse der gewerblichen Flächennutzer (Corporates) machen unmissverständlich deutlich, dass sich der Bedarf an Immobilien und immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen in den nächsten Jahren massiv verändern wird. Das gilt insbesondere für die hier befragten Großunternehmen ebenso wie für die Hidden Champions der deutschen Wirtschaft im international zunehmenden Wettbewerb. Die Ursache liegt in der digitalen Transformation, die in den Branchen der hier befragten Nutzer deutlich weiter vorangeschritten ist und zukünftig schneller verlaufen wird, als von den Akteuren der Immobilienwirtschaft für ihr eigenes Geschäft erwartet. Die Unternehmen benötigen in massivem Umfang Immobilien mit anderen Nutzungskonzepten an zumeist veränderten Standorten. Die Befragungsergebnisse deuten darauf hin, dass die deutschen Corporates circa ein Drittel ihrer Flächen in den nächsten Jahren durch Markttransaktionen oder Projektentwicklungsmaßnahmen verändern müssen, um auch die physische Organisation der Arbeit effektiv zu gestalten und damit international wettbewerbsfähig zu bleiben. In der digitalen Transformation veränderte Unternehmensstrukturen und -prozesse erfordern entsprechend zukunftsfähige immobiliare Ressourcen. Die Flächenbedarfe der Corporates werden in der Summe sogar noch wachsen und nicht, wie oft vermutet, zurückgehen.

Konkret sehen die hier befragten Nutzer auf der Maßnahmenebene der immobilienwirtschaftlichen Transformation vor allem eine massiv steigende Flexibilität in der Flächennutzung als notwendig an. Gleichzeitig muss die Bereitstellung immobilierender Ressourcen zukünftig deutlich effektiver erfolgen. Die starke Kostenorientierung der Vergangenheit wird zukünftig der Notwendigkeit qualitativ hochwertiger Arbeitsplätze weichen. Diese werden zum kritischen Erfolgsfaktor agiler Organisationsarchitekturen und im Kampf um die Mitarbeiter mit zukünftigen Schlüsselqualifikationen. Nutzer werden von der Immobilienwirtschaft höhere und individuellere Leistungen in Bezug auf Flächen und Dienstleistungsqualität erwarten. Die Befragungsergebnisse zu den Anpassungshürden machen deutlich, dass die Nutzer mit den großen immobilienwirtschaftlichen Aufgaben im Strukturwandel aufgrund

---

mangelnder Ressourcen und Qualifikationen zunehmend überfordert sein werden. In den Fokus der Nachfrage werden deshalb zunehmend ganzheitliche, an individuellen Bedarfen orientierte Lösungsangebote rücken, in denen die Dienstleister einzelne Gewerke zu Leistungspaketen bündeln.

### **Immobilienwirtschaftlicher Strukturwandel droht Flaschenhals der Transformation der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft zu werden**

Die Befragungsergebnisse zu den meisten immobilienwirtschaftlichen Akteuren machen deutlich, dass derzeit lediglich Prozesse und maximal Produkte auf dem Prüfstand stehen. Strukturen und Geschäftsmodelle stehen nur selten zur Disposition. Aus den Ergebnissen ist ersichtlich, dass die Branche die Chancen des Strukturwandels gerade verpasst und die Risiken unterschätzt hat. Die Gründe sind vordringlich in zwei Punkten zu sehen: zum einen sind die Entscheidungsträger voll und ganz auf das seit langem sehr gut florierende Tagesgeschäft fixiert, zum anderen sind vor allem die leistungswirtschaftlichen Wertschöpfungsstufen, aber auch die Finanzierung, traditionell als sehr kleinteilige Bereitstellungsgewerbe organisiert, die bislang nicht gewohnt sind, markt- und wettbewerbsstrategisch zu agieren. Die Befragungsergebnisse zu den Anpassungsstrategien der Akteure – insbesondere der leistungswirtschaftlichen Dienstleister – zeigen deutlich, dass es der immobilienwirtschaftlichen Transformation derzeit entschieden an Umsetzungs- und Innovationskraft fehlt. Die Mehrheit der befragten Akteure erwartet eher keine nennenswerte strategische Reaktion und sieht eine nachhaltige immobilienwirtschaftliche Transformation vor hohen Hürden. Damit wird die Branche zu wenig tun, um den notwendigen Umbau der immobilienwirtschaftlichen Ressourcen in der mehrschichtigen Transformation der deutschen Unternehmen rechtzeitig gewährleisten zu können. Diese Trägheit birgt zudem vergleichbare Gefahren für den Stadttumbau und die nachhaltige Wertentwicklung an den Immobilienmärkten.

### **Projektentwickler als Motor der Veränderung immobilienwirtschaftlicher Transformation**

Unter den Akteursgruppen reagieren die Projektentwickler deutlich am sensibelsten auf den Veränderungsdruck der Megatrends und Strukturwandeltreiber. Insgesamt zeigen die Befragungsergebnisse zur Betroffenheit der Akteure im Strukturwandel deutlich, dass den Projektentwicklern die Rolle des Seismografen der Immobilienwirtschaft zukommt. In der Folge tragen sie die Risiken und haben mit Abstand die höchste Bereitschaft, nicht nur Produkte und Prozesse, sondern auch Strukturen und Geschäftsmodelle zu verändern. Die Projektentwickler spüren immobilienwirtschaftliche Transformation vor allem in der von den Nutzern geforderten Veränderung der Entwicklungskonzepte. Konzeptionell rücken Flexibilität, Multifunktionalität und wachsende Nutzungsqualität in den Vordergrund. Die Entwickler konzentrieren sich zukünftig auf Metropolregionen. Sie werden ganzheitliche Dienstleistungskonzepte über die Immobilienentwicklung hinaus forcieren. In den Befragungsergebnissen offen bleibt, ob es den Projektentwicklern gemeinsam mit den Investoren gelingt, die aus Sicht der deutschen Corporates notwendigen Investitionen in aus Kapitalmarktsicht innovative Nutzungsarten und an bislang Selbstnutzern vorbehaltenen Standorten investmentfähig zu machen. Es ist nicht davon auszugehen, dass die Corporates auch in Zukunft

---

---

Eigentumsquoten in diesen Marktsegmenten von 80 % aufrechterhalten werden. Diese wären zudem aus volkswirtschaftlicher Sicht nicht effizient. Ohne Lernprozesse am internationalen Kapitalmarkt und möglichen Anschubförderungen von Seiten der öffentlichen Hand wird zukünftig das notwendige Kapital für diese Projekte fehlen, während sich die Preisblasen in den Metropolregionen zu verschärfen drohen. Die Studienergebnisse machen deutlich, dass immobilienwirtschaftliche Transformation insbesondere auf die Funktionsfähigkeit der Allokationsfunktion der Immobilienkapitalmärkte angewiesen ist. Ob und in welchem Umfang diese gegeben sein wird, bleibt allerdings offen.

### **It´s the customer, stupid!**

Summa summarum lässt sich festhalten, dass der Strukturwandel über veränderte Flächen und Dienstleistungsanforderungen der Nutzer aus anderen Branchen in die Immobilienwirtschaft hineingetragen wird. Dieser Wirkungsmechanismus ist deutlich stärker als der Strukturwandel an den Kapitalmärkten. Die Studienergebnisse liefern eindeutige Belege für einen Paradigmenwechsel vom Kapitalgeber zum Nutzer als eigentlichem Kunden des Wirtschaftszweigs. Dieser Paradigmenwechsel wird von der Projektentwicklung am schnellsten erkannt und am deutlichsten in neuen Strukturen und Geschäftsmodellen umgesetzt. Den Kapitalgebern kommt im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel naturgemäß eine wichtige Rolle zu. Die von den befragten Investoren erwartete Adjustierung der Investmentpräferenzen zeigt, dass die veränderten Bedarfe der Corporates bereits treffsicher adressiert werden. Bemerkenswert ist ebenfalls, dass die Investoren den Nutzern einen höheren Einfluss im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel beimessen als den Investmentmärkten. In der Umsetzung des Transformationsprozesses geht es für die Investoren damit stärker um veränderte Objektpräferenzen wie z.B. hin zu Büros in Innenstädten als neuen, technologiegetriebenen Geschäftsmodellen wie der Blockchain oder den IuK-Plattformen. Hier ist die Zeit offensichtlich noch nicht gekommen. Erstaunlich ist die geringe Bedeutung des Strukturwandels für die leistungswirtschaftlichen Immobiliendienstleister. Ausgelastete Kapazitäten und volle Auftragsbücher lassen offensichtlich die Entscheidungsträger ruhig schlafen. Die Ergebnisse werfen zahlreiche Fragen nach den zukünftigen Strategien der Immobiliendienstleister auf. Ein tieferer Blick in die leistungswirtschaftliche Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft zeigt, dass hier bislang keine wirklich echte Integration der Wertschöpfungsstufen zu Geschäftsmodellen stattgefunden hat. Das gilt sowohl für die horizontale Integration entlang der Stufen Planen, Bauen, Betreiben als auch in der vertikalen Integration. Die Branche ist noch immer dominiert von kleinen und mittelständischen Betrieben. Für erfahrene Asset Service Anbieter anderer Branchen, beispielsweise aus der IT oder dem Mobilitätssektor, bildet diese fragmentierte Branchenstruktur einen perfekten Nährboden an Subunternehmern, um auch ohne umfassende eigene Expertise, wertschöpfungsstarke KomplettDienstleistungen anbieten zu können.

### **Zu dieser Studie**

Die hier dargestellten Ergebnisse basieren auf der größten mittels Methoden der empirischen Sozialforschung wissenschaftlich durchgeführten Studie ihrer Art. Aus knapp 13 Mio.

---

---

immobilienwirtschaftlich Beschäftigten wurden in einem sehr aufwendigen Verfahren 1.344 Entscheidungsträger für eine mehrfach geschichtete Stichprobe ausgewählt und identifiziert. Mithilfe von mehr als 6.000 vorbereitenden Telefonaten wurden 249 Telefoninterviews vereinbart, deren Dauer durchschnittlich jeweils 25 Minuten betrug. Allein mit der Durchführung der Interviews wäre ein Mitarbeiter im Rahmen seiner tariflichen Arbeitszeit ohne Pausen und sonstige Aktivitäten zweieinhalb Wochen beschäftigt. Der Dateninput dürfte damit signifikant größer sein als bei allen anderen Studien zum gleichen Thema. Die in diesem Bericht enthaltenen Ergebnisse basieren auf ersten, univariaten statistischen Auswertungen. Die Interpretationen stützen sich auf die gründliche Diskussion dieser ersten Ergebnisse mit zahlreichen Experten, insbesondere in Workshops mit ausgewählten Entscheidungsträgern aus der Unternehmenspraxis. Die wissenschaftliche Auswertung mittels multivariater Analysen ist noch in vollem Gange. In den nächsten Monaten werden weitere, dann statistisch belastbare Ergebnisse zu den Zusammenhängen des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels erwartet. Dieser Bericht versteht sich als ein erstes Diskussionspapier. Für inhaltliche Kommentare sind die Autoren dankbar.

---

## 1 Problemstellung und Zielsetzung der empirischen Studie

---

Seit geraumer Zeit ist der Strukturwandel oder auch der Transformationsprozess eines der viel diskutierten Themen innerhalb der Immobilienwirtschaft. Starke technologische, ökonomische, aber auch gesellschaftliche Veränderungen der heutigen Zeit machen auch vor der deutschen Immobilienwirtschaft nicht Halt und werden tiefgreifende Veränderungsprozesse auslösen. In diesem Kontext ist häufig von Megatrends wie bspw. Digitalisierung, Urbanisierung, Globalisierung, Nachhaltigkeit oder auch sozio-demografischem Wandel sowie von konkreteren Strukturwandeltreibern die Rede. Dieser Strukturwandel ist von strategischer Bedeutung für die langfristigen Entscheidungen der Marktteilnehmer in einem Wertschöpfungs-system, denn langfristige Veränderungen setzen bestehende Geschäftsmodelle unter Anpassungsdruck, bieten aber gleichzeitig großes Marktpotenzial und Chancen für deren Weiter- und/oder Neuentwicklung.

Erste Auswirkungen dieser Veränderungsprozesse werden dabei an ganz unterschiedlichen Stellen sichtbar. So zeigt sich, dass große Unternehmen umfangreiche Anteile ihrer genutzten Fläche abgeben und die deutsche Industrie vermehrt Flächen mit kurzfristigen Mietvertragslaufzeiten nachfragt, anstatt diese im Eigentum zu halten. Parallel werden Flächen in deutschen Innenstädten wie bspw. München auch für deutsche Unternehmen als Standort zu teuer. Gleichzeitig ist die Infrastruktur der Innenstädte so überlastet, dass Arbeiten möglicherweise vermehrt außerhalb der Kernstadtbereiche angesiedelt werden. Die Veränderung der Nachfrage nach Flächen, insbesondere bei Einzelhandel und Logistik, ist ebenso spürbar, wie Veränderungen von Bürokonzepten bereits wirksam sind. Auch auf dem Kapitalmarkt sind in Bezug auf das Immobilieninvestment gravierende Veränderungen absehbar: So wachsen die Möglichkeiten der Immobilienfinanzierung durch die Enabling-Technologies der Digitalisierung sowie der beständig zunehmenden Globalisierung. Im Bereich von Planen, Bauen, Betreiben und Verwerten versprechen die digitalen Technologien enorme Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen. Zusätzlich ist ein weiterhin steigender Fachkräftemangel absehbar. Diese Aufzählungen zeigen, dass der Strukturwandel eines der aktuell meist diskutierten Themen innerhalb der Immobilienwirtschaft darstellt. Die damit einhergehenden starken Veränderungen für alle Lebensbereiche sind kaum umstritten, womit auch branchenübergreifende Veränderungen für Unternehmen und deren Wertschöpfung verbunden sind.

Trotz dieser zentralen Bedeutung des Strukturwandels und der damit einhergehenden Notwendigkeit des Verständnisses dieser Veränderungsprozesse herrscht weitestgehend Unklarheit über die tatsächlichen Auswirkungen des mehrdimensionalen Strukturwandels auf die deutsche Immobilienwirtschaft. Dabei ist das Management deutscher immobilienwirtschaftlicher Akteure erst dann in der Lage, Geschäftsmodelle sowie Produkte und Dienstleistungen oder Prozesse anzupassen und zukünftige Herausforderungen zu meistern, wenn die Auswirkungen aller Treiber und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle in der Immobilienwirtschaft richtig antizipiert werden können. Eine systematische Untersuchung, wie sich der Strukturwandel auf die Immobilienwirtschaft auswirkt, wurde jedoch bisher nicht durchgeführt. Natürlich hat sich die Forschung mit bestimmten Aspekten

---

---

beschäftigt, doch es ist ihr nicht gelungen, einen umfassenden Überblick über diesen Forschungsbereich zu geben. Daher hat die empirische Studie das Ziel, die verschiedenen Megatrends und Strukturwandeltreiber in der deutschen Immobilienwirtschaft zu ermitteln, zu systematisieren und aufzuzeigen, wie sie sich auf die Geschäftsmodelle der verschiedenen Akteure der deutschen Immobilienwirtschaft auswirken. So soll aufgezeigt werden, was aus Sicht der immobilienwirtschaftlichen Akteure in Deutschland

- relevante Treiber des Strukturwandels der Immobilienwirtschaft sind,
- welchen Anpassungsdruck diese im Hinblick auf Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen sowie Strukturen und Prozesse erzeugen und vor allem
- wie einzelne Akteursgruppen auf den Anpassungsdruck durch den Strukturwandel reagieren.

Dadurch ergibt sich ein ganzheitliches Bild, wo die immobilienwirtschaftlichen Akteure einen Anpassungsdruck und damit eine Notwendigkeit für Veränderungen des eigenen Geschäftsmodells bereits wahrnehmen. Hierdurch können die Chancen und Risiken des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels und dessen Treiber für die Immobilienbranche bewertet werden. Darauf aufbauend werden notwendige strategische Anpassungen von Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen, Strukturen sowie von Prozessen der immobilienwirtschaftlichen Akteure identifiziert. Dazu werden alle Akteursgruppen der Immobilienwirtschaft in Deutschland zu ihrer persönlichen Betroffenheitssituation sowie den von ihnen bereits geplanten oder zumindest erwarteten Anpassungsprozessen befragt. Die Ergebnisse dieser Befragung werden im vorliegenden Bericht der Studie vorgestellt, erläutert und diskutiert.

Im Rahmen dieses Ergebnisberichts wird in den ersten Kapiteln das Vorgehen und der Aufbau der Studie beschrieben. Kapitel 5, 6 und 7 widmen sich umfassend den entsprechenden Ergebnisdarstellungen. Jedes Kapitel schließt mit den bis dahin relevanten Schlüsselergebnissen und Implikationen. Im letzten Kapitel sind diese Schlüsselergebnisse und Implikationen noch einmal im Gesamtzusammenhang interpretiert, sodass es sich hier um Wiederholungen handelt. Diejenigen, die sich intensiv mit den kausalen Wirkungsbeziehungen des Strukturwandels auseinandersetzen möchten, sollten die Kapitel 5 bis 7 und deren Zwischenergebnisse lesen. Die Zusammenstellung der wichtigsten Ergebnisse in Kapitel 8 richtet sich an Leser, die vor allem an den Implikationen der Studie für einzelne immobilienwirtschaftliche Akteursgruppen interessiert sind.

---

## 2 Inhaltlicher Bezugsrahmen der Studie

---

Die vorliegende Studie untersucht die Auswirkungen des mehrdimensionalen Strukturwandels auf die deutsche Immobilienwirtschaft. Dazu wird zunächst der inhaltliche Bezugsrahmen beleuchtet, indem auf den Begriff und den Wirkungsmechanismus des mehrdimensionalen Strukturwandels eingegangen wird. Da strukturelle Veränderungen auf Trends zurückzuführen sind und in der Literatur branchenbezogen seit einigen Jahren vermehrt von Megatrends anstatt von Strukturwandel gesprochen wird, wird ebenfalls das Begriffsverständnis von Megatrends erläutert.

### 2.1 Zum Begriff des mehrdimensionalen Strukturwandels

Die vorliegende Studie stellt eine betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise des Strukturwandels und damit einen primär unternehmensbezogenen Strukturbegriff in den Mittelpunkt.<sup>1</sup> Betriebswirtschaftlich und managementorientiert stehen Wertschöpfungs-systeme anstatt Wertschöpfungs-sektoren für die Beschreibung der Struktur im Fokus, da strukturelle Veränderungen einer Branche und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf Unternehmen untersucht werden sollen. Diese strukturellen Veränderungen lassen sich auf Trends zurückführen, die in einer globalen Umwelt des Wertschöpfungs-systems ihren Ursprung haben.<sup>2</sup> Daher wird ab den 1980er Jahren auch vermehrt von Megatrends anstatt von einem Strukturwandel selbst gesprochen.<sup>3</sup> Dabei ist das globale Unternehmensumfeld durch technologische, soziokulturelle, politisch-rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen geprägt, weshalb der Begriff des mehrdimensionalen Strukturwandels verwendet wird. Erst durch das Zusammenwirken dieser Dimensionen entsteht ein struktureller Wandel einer Branche bzw. eines Wertschöpfungs-systems. Für die Beschreibung und Untersuchung des Strukturwandels ist somit die Betrachtung von Unternehmensumwelten und damit auch von Unternehmensbeziehungen von Bedeutung.

Grundsätzlich ist der Strukturwandel gegenüber Nachfragephänomenen und vor allem dem Konjunkturzyklus abzugrenzen.<sup>4</sup> Strukturwandlungsprozesse sind prinzipiell einmalige Prozesse, während Konjunkturphänomene wiederkehrend sind.<sup>5</sup> Es handelt sich somit um Veränderungen, die nicht den konjunkturellen Zyklen von Angebot und Nachfrage folgen, sondern von grundlegender struktureller Natur sind. Gleichzeitig ist der Strukturwandel im Wachstumsprozess kapitalistischer Volkswirtschaften nur aus dem Zusammenspiel von angebotsseitigen und nachfrageseitigen Faktoren erklärbar.<sup>6</sup> Aufgrund dieser engen Verflechtungen sind gerade in der Unternehmenspraxis strukturelle Veränderungen nicht immer von gängigen Marktveränderungen abzugrenzen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Picot (1990, S. 119).

<sup>2</sup> Vgl. Schehl (1993, S. 34/35) i.V.m. Diller, Lorch (1984, S. 11).

<sup>3</sup> Vgl. zum Begriffsverständnis von Megatrends Abschnitt 2.3.

<sup>4</sup> Vgl. Streissler (1982, S. 2); Diller, Lorch (1984, S. 9).

<sup>5</sup> Vgl. Helmstädter (1982, S. 56).

<sup>6</sup> Vgl. Hagemann (2011, S. 614).

---

---

## 2.2 Der Wirkungsmechanismus des mehrdimensionalen Strukturwandels

Bis ein **Strukturwandel** tatsächlich Handlungsrelevanz im Management eines Unternehmens erlangt, ist es oft ein weiter Weg durch vielschichtige kausale Wirkungszusammenhänge. Der Beginn eines Veränderungsprozesses sind Megatrends in der globalen Umwelt der Unternehmen. Die **globale Umwelt** umfasst aus Sicht eines Unternehmens alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebensbereiche. Sie ist der Teil eines Ökosystems, in dem Menschen handeln und somit Chancen, Risiken und Restriktionen für Unternehmen entstehen.<sup>7</sup> In der globalen Umwelt entstehen **Megatrends**. Diese beschreiben langfristige Entwicklungen im Hinblick auf gesellschaftliche, politische, technische und/oder wirtschaftliche Veränderungen und sind durch einzelne Akteure nicht beeinflussbar.<sup>8</sup> Damit betreffen sie unterschiedlichste Lebensbereiche gleichermaßen, allerdings in unterschiedlichen Ausprägungen. Die Bedeutung eines Megatrends für ein Unternehmen ist nicht per se gegeben. Damit ein Megatrend handlungsrelevant wird, muss er zunächst für die Interaktionsumwelt des Unternehmens von entsprechend hoher Bedeutung sein. Die **Interaktionsumwelt** ist die Summe aller Interessengruppen, die den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen können. In der Managementlehre spricht man auch von Stakeholdern. Das Ziel der Untersuchung ist es, den Einfluss des Strukturwandels auf die Immobilienwirtschaft zu untersuchen. Deshalb haben wir zwischen das Unternehmen und seine Interaktionsumwelt noch die Ebene des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems eingefügt. Das Wertschöpfungssystem umfasst alle immobilienwirtschaftlich handelnden Akteure, die nach ihren Geschäftsmodellen in Akteursgruppen untergliedert werden können. Die Abbildung 1 verdeutlicht die bisherigen Erläuterungen.

---

<sup>7</sup> Vgl. Diller, Lorch (1984, S. 10).

<sup>8</sup> Vgl. Deckers, Heinemann (2008, S. 57) i.V.m. Pohl, Vornholz (2014, S. 5); Pohl, Vornholz (2016, S. 5); Vornholz (2017, S. 143f.); Naisbitt, Aburdene (1982, S. XXIII); Gondring (2012, S. 17).

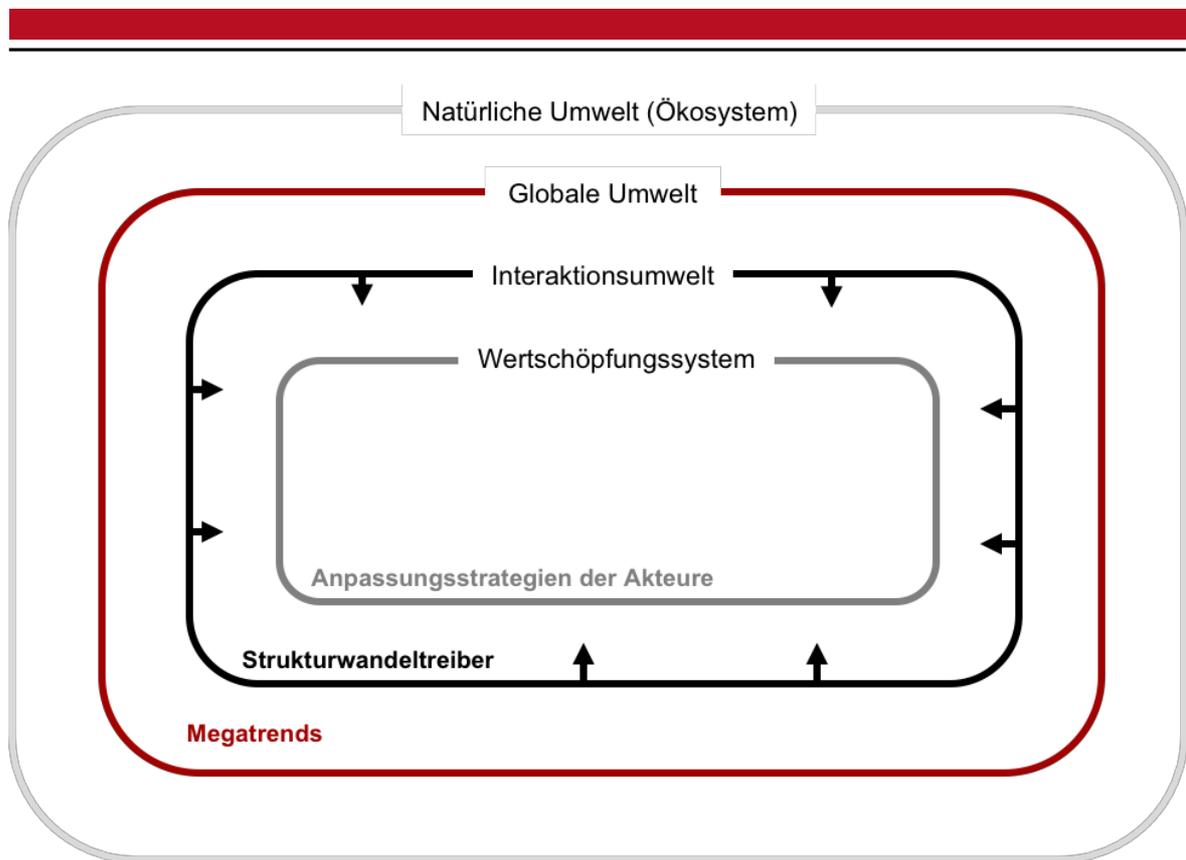


Abbildung 1: Darstellung des Wirkungsmechanismus des mehrdimensionalen Strukturwandels.<sup>9</sup>

Die Wirkungskette wird nachfolgend noch einmal zusammengefasst: Der Strukturwandel hat – ausgelöst durch Megatrends – seinen Ursprung in der globalen Umwelt. Dies führt zu einem Strukturwandel des Interaktionsumfeldes, bevor schließlich strukturelle Veränderungen im Unternehmen hinsichtlich des Geschäftsmodells, der Produkte und Dienstleistungen, Strukturen sowie von Prozessen folgen.<sup>10</sup> Daher ist aus einer Managementperspektive die Abschätzung der Entwicklung in der globalen Umwelt und im Interaktionsumfeld so enorm wichtig,<sup>11</sup> weil gerade der längerfristige Wandel von traditionell häufig als konstant angesehenen Strukturen Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen stellt.<sup>12</sup>

Innerhalb des Wirkungsmechanismus des Strukturwandels sind einzelne Strukturwandeltreiber für verschiedene Branchen sehr unterschiedlich relevant.<sup>13</sup> So üben einzelne Strukturwandeltreiber auf manche Branchen und damit Wertschöpfungssysteme einen großen Anpassungsdruck aus, während sie auf andere kaum einen Einfluss haben. Dieser Mechanismus lässt sich auch auf das Wertschöpfungssystem der Immobilienwirtschaft übertragen und ist in Abbildung 2 dargestellt.

<sup>9</sup> Eigene Darstellung.

<sup>10</sup> Vgl. Diller, Lorch (1984, S. 11).

<sup>11</sup> Vgl. Diller, Lorch (1984, S. 11).

<sup>12</sup> Vgl. Diller, Lorch (1984, S. 9).

<sup>13</sup> Vgl. Picot (1981, S. 528).

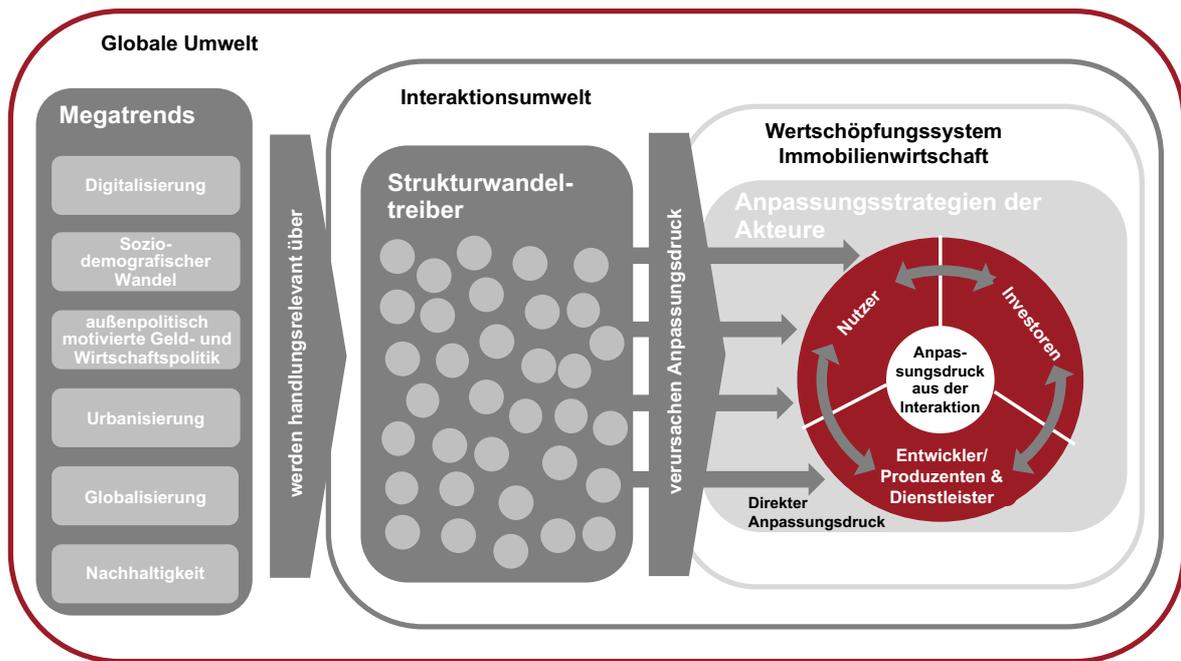


Abbildung 2: Der mehrdimensionale Strukturwandel trifft auf das Wertschöpfungssystem Immobilienwirtschaft.<sup>14</sup>

Innerhalb des Wertschöpfungssystems Immobilienwirtschaft entstehen zwei unterschiedliche Wirkungsweisen:

1. Einzelne Strukturwandeltreiber üben direkt einen Einfluss und damit Anpassungsdruck auf entsprechende Akteure des Wertschöpfungssystems aus.
2. Gleichzeitig sind die Akteure auch einem indirekten Anpassungsdruck ausgesetzt, da durch die Unternehmensbeziehungen und Interdependenzen innerhalb des Wertschöpfungssystems auch Anpassungsstrategien anderer Akteure einen Anpassungsdruck auf einzelne Akteure erzeugen können (siehe Abbildung 2). So hat die Veränderung des Geschäftsmodells eines Akteurs der vorgelagerten oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufe durchaus Auswirkungen auf das Geschäftsmodell sowie zumindest die Produkte und Dienstleistungen des Akteurs selbst.

Strukturwandeltreiber verändern auf diese Weise Wertschöpfungssysteme und bilden die Basis für veränderte bzw. neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen sowie Strukturen und Prozesse. Dabei geht mit dem Strukturwandel keinesfalls ausschließlich eine Bedrohung von Geschäftsmodellen einher. Vielmehr gäbe es ohne strukturelle Veränderungen kein wirtschaftliches Wachstum, denn erst der Strukturwandel mobilisiert Produktivitätsreserven.<sup>15</sup> Zudem bildet er Anknüpfungspunkte für neue Geschäftsmodelle und Innovationen.

Darüber hinaus sind in Abbildung 2 die mithilfe einer explorativen Vorstudie als für die deutsche Immobilienwirtschaft relevant identifizierten Megatrends bereits benannt. Im Rahmen der Studie sind die immobilienwirtschaftlichen Akteure nach ihrem Geschäftsmodell in

<sup>14</sup> Eigene Darstellung.

<sup>15</sup> Vgl. Tietmeyer (1989, S. 13).

---

die Akteursgruppen Nutzer, leistungswirtschaftliche Dienstleister, Investoren/finanzwirtschaftliche Dienstleister und Projektentwickler unterteilt und dementsprechend dargestellt.

### 2.3 EXKURS: Zum Begriff Megatrend

Der amerikanische Zukunftsforscher *Naisbitt* prägte in den 1980er Jahren den Begriff Megatrend, der einen langfristigen, tiefgreifenden Trend im Hinblick auf gesellschaftliche, politische, technische und/oder wirtschaftliche Veränderungen beschreibt.<sup>16</sup> Damit kennzeichnen Megatrends die langfristigen Entwicklungen, hervorgerufen durch soziale, ökonomische, politische und technische Veränderungen, und grenzen sich somit von den deutlich kurzfristiger wirkenden Produkt- und Modetrends oder Konsum- und Zeitgeisttrends ab.<sup>17</sup> Daher wird auch davon gesprochen, dass Megatrends mehrdimensional wirken, da nie lediglich ein gesellschaftlicher Bereich betroffen ist.<sup>18</sup> Megatrends verändern die Welt zwar langsam, dafür aber grundlegend und langfristig,<sup>19</sup> wobei sie keineswegs konstant, sondern auch dynamisch verlaufen.<sup>20</sup> Somit können Megatrends neben den Merkmalen der Langfristigkeit<sup>21</sup> und der grundlegenden Prägung der Entwicklung einer Gesellschaft durchaus auch von Gegentrends geprägt sein, die allerdings an der grundlegenden Richtung des Megatrends nichts ändern.<sup>22</sup> Ein weiteres Merkmal im Hinblick auf Megatrends liegt in der Vielzahl verschiedener Einzeltrends, sodass Megatrends nicht immer scharf voneinander abgegrenzt werden können, sondern sich eher miteinander vermischen und gegenseitig bedingen und beeinflussen.<sup>23</sup> Aufgrund der Mehrdimensionalität<sup>23</sup> von Megatrends und den zusätzlich existierenden Interdependenzen zwischen einzelnen Bestandteilen dieser und der Megatrends selbst, ist es kaum möglich, einen einzelnen Megatrend isoliert hinsichtlich seiner Wirkungen zu untersuchen.<sup>24</sup> So gibt es in der Literatur auch unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Megatrends existieren und wie groß entsprechend ihre Bedeutung ist.<sup>25</sup>

Gerade durch ihre lange, mehrjährige Wirkungsdauer im Vergleich zu Hypes oder Moden weisen Megatrends aufgrund der zeitlichen Stabilität eine strategische Bedeutung für langfristig ausgerichtetes Entscheiden und Handeln auf.<sup>26</sup> Schließlich wirken wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends länger und nachhaltiger auf die Wirtschaft als Moden oder Konjunkturzyklen.<sup>27</sup> Weil sie als langfristig wirkungsmächtige Einflussgrößen Märkte der Zukunft prägen, allgegenwärtig sind und sich auf regionaler Ebene lediglich in ihren spezifischen Ausprägungen unterscheiden, gehören Megatrends zu den wichtigsten strategischen

---

<sup>16</sup> Vgl. Deckers, Heinemann (2008, S. 57) i.V.m. Pohl, Vornholz (2014, S. 5); Pohl, Vornholz (2016, S. 5); Vornholz (2017, S. 143); Naisbitt, Aburdene (1982, S. XXIII); Gondring (2012, S. 17).

<sup>17</sup> Vgl. Vornholz (2017, S. 144).

<sup>18</sup> Vgl. Müller-Stewens, Müller (2009, S. 242); Pohl, Vornholz (2016, S. 5).

<sup>19</sup> Vgl. Zukunftsinstitut (2016, o.S.).

<sup>20</sup> Vgl. Zeitner, Peyinghaus (2014, S. 6).

<sup>21</sup> In der Literatur ist die Wirkungsdauer von Megatrends diskutiert. Während in den 1980er Jahren noch von sieben bis zehn Jahren gesprochen wurde, wird mittlerweile von mehreren Jahrzehnten bis zu 30 Jahre, teilweise sogar von 50 Jahren, ausgegangen. (Vgl. Naisbitt, Aburdene (1982, S. XXIII); Zukunftsinstitut (2016, o.S.); Pohl, Vornholz (2014, S. 5); Pohl, Vornholz (2016, S. 5); Heß (2008, S. 3); Pradel, Aretz (2008, S. 231).

<sup>22</sup> Vgl. Deckers, Heinemann (2008, S. 57); Vornholz (2017, S. 144).

<sup>23</sup> Vgl. Pradel, Aretz (2008, S. 232) i.V.m. Gondring (2012, S. 19); Pohl, Vornholz (2016, S. 5); Vornholz (2017, S. 144).

<sup>24</sup> Vgl. Pohl, Vornholz (2014, S. 5).

<sup>25</sup> Vgl. Vornholz (2017, S. 144).

<sup>26</sup> Vgl. Müller-Stewens, Müller (2009, S. 242).

<sup>27</sup> Vgl. Just (2017, S. 872).

---

Themen der heutigen Gesellschaft.<sup>28</sup> Diese strategische Bedeutung steigt, da Megatrends umfassend und tiefgreifend auf wirtschaftliche und politisch-rechtliche Akteure sowie auf Individuen und ihr Konsumverhalten, aber auch auf Unternehmen und ihre Strategien wirken. So kann das Verständnis von Megatrends und den mit ihnen verbundenen Chancen und Risiken gerade in dem aktuell sehr volatilen Marktumfeld bei der Analyse von Entscheidungsoptionen hilfreich sein.<sup>29</sup> Daher sind Entscheidungsträger in Unternehmen durchaus angehalten, Megatrends zu analysieren und auf die Entwicklungen zu reagieren, damit sich daraus ergebende Chancen genutzt werden können und gleichzeitig potenziellen Risiken aus diesen Entwicklungen rechtzeitig entgegengewirkt werden kann.<sup>30</sup> Besonders wer neue Potenziale für das eigene Geschäftsfeld sucht, sollte sich weniger an technischen Entwicklungen und kurzfristigen Modeströmen, sondern an den die Entwicklung von Gesellschaft und der Märkte prägenden Megatrends orientieren.<sup>31</sup> Alle Megatrends zusammen verursachen durch ihre Veränderungsprozesse vor allem auf herkömmliche Geschäftsmodelle einen gewaltigen Anpassungsdruck, bieten aber gleichzeitig auch große Marktpotenziale und Chancen für deren Weiter- und Neuentwicklungen.<sup>32</sup>

Somit führen Megatrends auch zu vielfältigen Einflüssen auf die Immobilienwirtschaft, welche von den Akteuren zu antizipieren sind, um nachhaltig erfolgreich sein zu können.<sup>33</sup> Gerade innerhalb der Immobilienwirtschaft hängen Erfolgspotenziale aufgrund der Langlebigkeit von Immobilien, verbunden mit dem hohen Ressourcenaufwand, von den langfristigen gesellschaftlichen Entwicklungen und damit von den Megatrends ab.<sup>34</sup> Dass Megatrends einen entscheidenden Einfluss auf die Immobilienwirtschaft haben, ist mittlerweile unumstritten. Aber welche Trends welche Relevanz aufweisen und mit welcher Stärke auf die Immobilienwirtschaft Einfluss nehmen, welche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und welche wechselseitigen Abhängigkeiten auftreten, ist nicht gerade offensichtlich, weshalb es einer differenzierten Betrachtungsweise und einer strukturierten Analyse der Zusammenhänge bedarf.<sup>35</sup> Aus diesem Grund befasst sich die vorliegende Studie mit den Auswirkungen der Megatrends und ihren Strukturwandeltreibern auf die Immobilienwirtschaft als Ganzes, aber auch auf die immobilienwirtschaftlichen Akteure im Besonderen.

---

<sup>28</sup> Vgl. Prognos AG, InWIS (2015, S. 24) i.V.m. Heß (2008, S. 3).

<sup>29</sup> Vgl. Bayern LB (2016, S. 3).

<sup>30</sup> Vgl. Zeitner, Peyinghaus (2014, S. 6).

<sup>31</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2008, S. 5).

<sup>32</sup> Vgl. Grömling, Haß (2009, S. 74); Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2008, S. 6).

<sup>33</sup> Vgl. Pohl, Vornholz (2014, S. 4f.); Pohl, Vornholz (2016, S. 5).

<sup>34</sup> Vgl. Pohl, Vornholz (2014, S. 5).

<sup>35</sup> Vgl. Arens (2006, S. 330) i.V.m. Gondring (2012, S. 21).

### 3 Ablauf und Methodik der Studie

Der empirischen Studie vorgelagert ist eine explorative Vorstudie, welche sich maßgeblich aus einer Literaturrecherche sowie 16 explorativen Experteninterviews zusammensetzt. Die leitfadengestützten, sowohl persönlich als auch telefonisch durchgeführten explorativen Interviews haben im Zeitraum Februar und März 2018 stattgefunden. Das Ergebnis ist ein Verständnis der tiefgreifenden Veränderungsprozesse durch den mehrdimensionalen Strukturwandel, deren Zusammenhänge sowie die Identifikation der für die deutsche Immobilienwirtschaft relevanten Megatrends, Strukturwandeltreiber und Anpassungsstrategien der immobilienwirtschaftlichen Akteursgruppen. Auf dieser Grundlage ist die Erstellung von Propositionen sowie die anschließende Konzeptionierung des Fragebogens erfolgt. In Abbildung 3 ist der Ablauf der vorliegenden Studie im Zeitverlauf grafisch dargestellt.

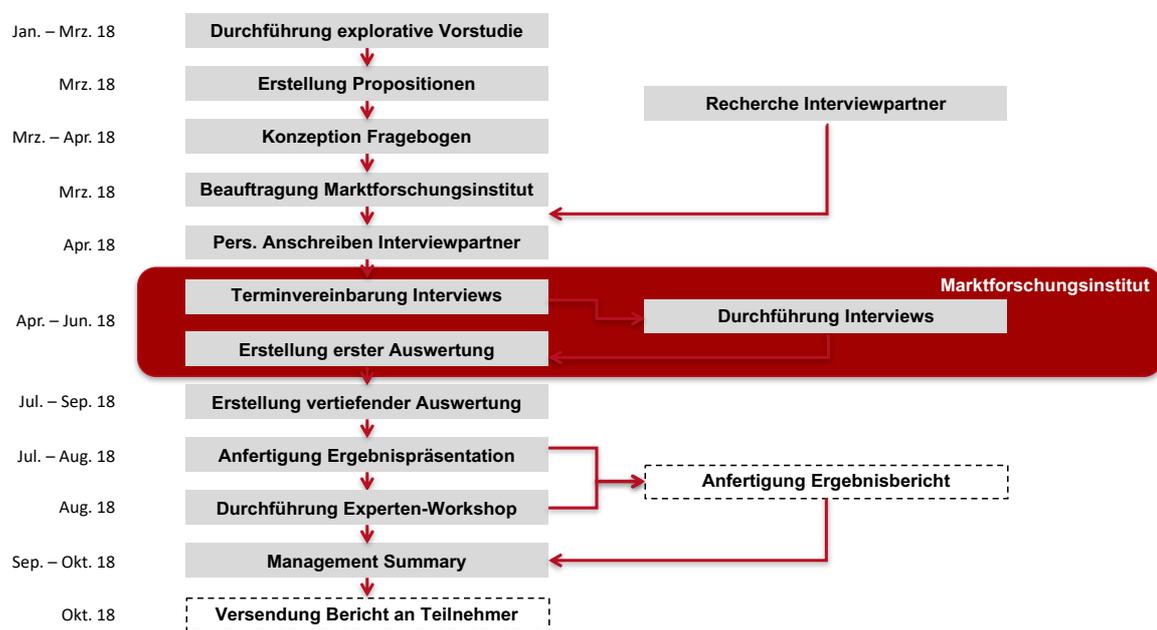


Abbildung 3: Darstellung des zeitlichen Ablaufs der empirischen Studie.<sup>36</sup>

#### 3.1 Auswahl der zu befragenden immobilienwirtschaftlichen Akteure

Im Rahmen der Befragung werden keine Unternehmen, sondern immobilienwirtschaftliche Entscheidungsträger vor dem Hintergrund ihres Erfahrungshorizonts befragt. Immobilienwirtschaftliche Entscheidungsträger prägen und steuern durch ihre täglichen Entscheidungen Veränderungsprozesse und sind dadurch vor allem für Veränderungen aufgrund des Transformationsprozesses sensibilisiert oder sogar von diesen betroffen. Darüber hinaus ist das Wissen über Veränderungsprozesse bei ihnen und nicht unbedingt – aufgrund von Unternehmenswechselln und Neugründungen – innerhalb der Unternehmensorganisation gespeichert, zumal (zukünftige) Veränderungsprozesse auch einer subjektiven Einschätzung vor dem Hintergrund des eigenen Erfahrungshorizonts unterliegen.

<sup>36</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Pfür, Weiland (2010, S. 12).

---

---

Die Grundgesamtheit der Unternehmensbefragung umfasst im Prinzip die Entscheidungsträger aller Immobilienunternehmen in Deutschland. Da eine solch umfassende Befragung weder wirtschaftlich noch prozedural faktisch effizient durchführbar wäre, wurde die Grundgesamtheit auf ein im Rahmen einer empirischen Erhebung vertretbares Maß reduziert. Dieses Vorgehen ist in der empirischen Forschung üblich. Die reduzierte Auswahl wird als Erhebungs-Grundgesamtheit bezeichnet.<sup>37</sup> Die Abgrenzung dieser Erhebungs-Grundgesamtheit und damit die Auswahl der zu befragenden immobilienwirtschaftlichen Entscheidungsträger erfolgt nach den folgenden zwei Kriterien:

1. Betroffenheit des Entscheidungsträgers vom Strukturwandel.

Als Indikator dient die Größe des Unternehmens, in welchem ein immobilienwirtschaftlicher Entscheidungsträger tätig ist. Hintergrund dieses Indikators ist die Unterstellung, dass große Unternehmen stärker strukturell betroffen sind und diese Betroffenheit professioneller gemanagt wird. Mit diesem entsprechenden Professionalisierungsgrad geht ein überdurchschnittlicher Erfahrungswert dieser Entscheidungsträger einher, da sie ansonsten nicht mit den Entscheidungen auf den strategischen Ebenen betraut wären.

2. Sensibilisierung der Entscheidungsträger für den Strukturwandel.

Unterschiedlichste Entscheidungsträger der Immobilienwirtschaft haben ihre Sensibilität für die Veränderungsprozesse durch Vorträge bzw. die Teilnahme auf einschlägigen Konferenzen sowie Fachtagungen, als Autoren von Fachbeiträgen, als Autoren in einschlägigen Fachzeitschriften oder als zitierte Meinungsbilder in den für die Immobilienbranche wesentlichen Zeitungen aufzeigen können. Auch diese Entscheidungsträger sind vor dem Hintergrund ihrer bedeutsamen Erfahrungen und Einschätzungen befragt worden. Über die Recherche dieser Entscheidungsträger hinaus sind die Experten in den explorativen Interviews im Rahmen der Vorstudie nach sensibilisierten Entscheidungsträgern befragt worden. Sensibilisierte Entscheidungsträger müssen nicht zwangsläufig in den großen Unternehmen tätig sein.

Auf der Grundlage dieser beiden Kriterien ist bei der Erzeugung einer Liste der Ansprechpartner für die Befragung wie folgt vorgegangen worden:

1. Die Grundgesamtheit wurde anhand von Geschäftsmodellen in immobilienwirtschaftliche Akteursgruppen geschichtet. Unter Berücksichtigung der unter vertretbarem Aufwand herstellbaren Stichprobengröße wurden neun immobilienwirtschaftliche Geschäftsmodelle bzw. Akteure in die vier Akteursgruppen Nutzer, leistungswirtschaftliche Dienstleister, Investoren/finanzwirtschaftliche Dienstleister sowie Projektentwickler eingruppiert.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. zur Erhebungs-Grundgesamtheit Kromrey, Roose, Strübing (2016, S. 260). Bei einer bewussten Auswahl wird ein Element der Grundgesamtheit planvoll und in Abhängigkeit vorher festgelegter, angebbarer und intersubjektiv nachvollziehbarer Kriterien gezielt ausgewählt. Damit erfolgt die Auswahl nicht willkürlich (vgl. Kromrey, Roose, Strübing (2016, S. 268)).

<sup>38</sup> Die leistungswirtschaftlichen Dienstleister werden im weiteren Verlauf vor allem in den Abbildungen aus Gründen der Vereinfachung Dienstleister genannt. Immer wenn von Investoren gesprochen wird, sind Investoren und finanzwirtschaftliche Dienstleister gemeint.

2. Für all diese Geschäftsmodelle bzw. Akteure wurden Unternehmenslisten absteigend nach Größe der jeweiligen Unternehmen erzeugt. Dabei wurden die jeweils größten Unternehmen mit Hilfe der Marktübersichten des Research-Unternehmens Listenchampion, Angaben des Makler-Rankings (2017) vom Immobilienmanagerverlag<sup>39</sup>, Architektenranking von BauNetz<sup>40</sup> sowie umfangreichen eigenen Recherchen ermittelt. Der Umsatz bzw. Gewinn, Mitarbeiterzahlen, Umfang laufender Projekte oder auch der Bekanntheitsgrad der Unternehmen über Google-Trend-Analysen wurden hierbei als Kriterien berücksichtigt.
3. Anschließend wurden in den entsprechenden Unternehmenslisten jeweilige Entscheidungsträger als Ansprechpartner identifiziert. So wurden Entscheidungsträger in immobilienwirtschaftlichen Unternehmen als Befragungsteilnehmer ausgewählt, welche mit strategischen Aufgaben im Unternehmen befasst und/oder sogar mit der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells sowie Produkten und Dienstleistungen beauftragt sind. Die Identifikation erfolgte anhand der Funktionsbeschreibung der Entscheidungsträger, wobei mindestens die Abteilungsleitungsebene oder sogar die Geschäftsführungsebene angestrebt wurden. Infrage kommende Positionen lauteten: CEO, President, Director, Head of, Senior Manager, Vorstand, Geschäftsführung, Geschäftsführender Gesellschafter, Partner, Prokurist oder Leiter wie bspw. Niederlassungsleiter oder Abteilungsleiter. Darüber hinaus wurde die Auswahl, welcher Entscheidungsträger als Ansprechpartner dient, auch von der Erreichbarkeit und der Verfügbarkeit der Person abhängig gemacht.
4. Parallel dazu wurde durch Recherche eine zweite Liste mit sensibilisierten Entscheidungsträgern erzeugt. Diese Kontakte wurden durch Internetrecherche verifiziert und zu den Akteursgruppen zugeordnet. Die letztendliche Auswahl dieser Entscheidungsträger erfolgte per Zufall. Dabei wurde bei der Anzahl berücksichtigt, dass die ursprünglichen Proportionen der Akteursgruppen beibehalten werden. Dass es dabei zu minimalen Verschiebungen kam, da sich Kontaktdaten einzelner Entscheidungsträger aus beiden Listen nicht recherchieren ließen, wurde in Kauf genommen. Auch dass der Akteursgruppe Investoren/finanzwirtschaftliche Dienstleister zugeordnete Entscheidungsträger in der Überzahl sind, wird aufgrund der Tatsache, dass ihr mehrere Geschäftsmodelle untergruppiert sind und Investoren und finanzwirtschaftliche Dienstleister eine bedeutende Akteursgruppe der Immobilienwirtschaft sind, als unproblematisch eingeschätzt.
5. Durch das Hinzufügen von Entscheidungsträgern und Meinungsbildern aus der zweiten Liste sind in der Erhebungs-Grundgesamtheit auch Entscheidungsträger aus kleineren und mittelgroßen Unternehmen aus der Immobilienwirtschaft enthalten. Darüber hinaus sind teilweise auch mehrere Entscheidungsträger aus einem Unternehmen aufgeführt. Auch dies wird als unproblematisch eingeschätzt, da im Rahmen der Studie die persönlichen Einstellungen von Entscheidungsträgern vor ihrem

---

<sup>39</sup> <https://www.immobiliengenerator.de/alle-ergebnisse-makler-rainking-2016/150/43462/>. Stand: 09. April 2018.

<sup>40</sup> <https://www.baunetz.de/rainking/>. Stand: 09. April 2018.

persönlichen Erfahrungs- und Wissenshintergrund und nicht in Bezug auf das Unternehmen befragt werden.

Im Zweifel wurde das Kriterium der Sensibilität etwas höher gewichtet als das Kriterium der Unternehmensgröße. So wurden in minimalem Umfang als sehr sensibilisiert geltende Entscheidungsträger und Meinungsbilder der Immobilienwirtschaft in die Erhebungs-Grundgesamtheit aufgenommen, selbst wenn dadurch die Proportionsanteile der Akteursgruppen ganz leicht ins Ungleichgewicht fielen.

Der Aufbau der geschichteten Bruttostichprobe ist der Abbildung 4 zu entnehmen. Die ermittelte Bruttostichprobe beträgt somit 1.344 zu befragende immobilienwirtschaftliche Entscheidungsträger aus Deutschland.

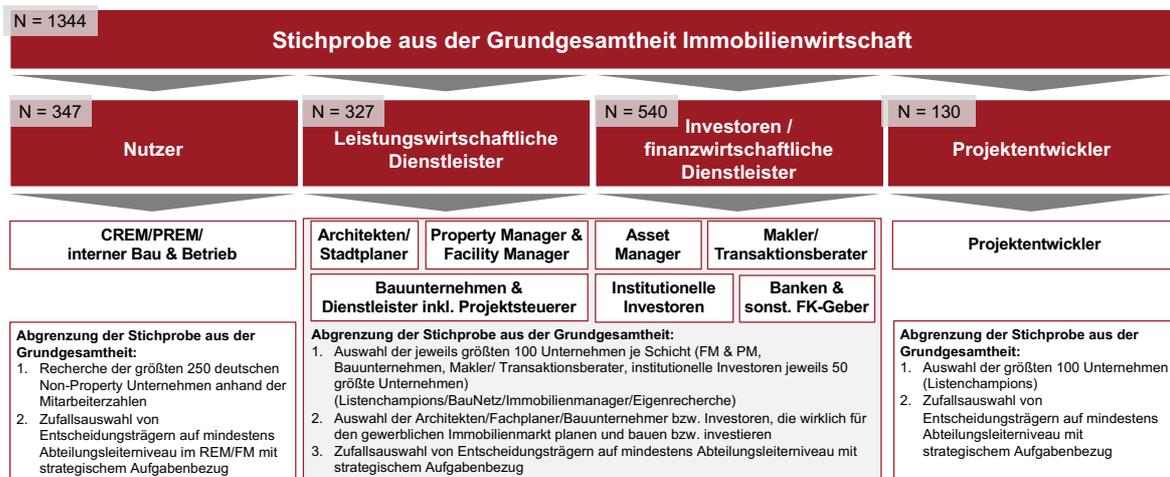


Abbildung 4: Darstellung der geschichteten Bruttostichprobe der Befragung.<sup>41</sup>

Die Kontaktdaten aller 1.344 potenziellen Studienteilnehmer wurden händisch aus bestehenden Adressverzeichnissen und Recherchen per Telefon und Internet zusammengetragen. Anschließend wurden alle Ansprechpartner mit einem persönlichen Anschreiben angeschrieben, um ihnen die Hintergründe des Forschungsvorhabens zu erläutern, sie um die Teilnahme an der Studie zu bitten sowie mit der Vorgehensweise des Marktforschungsinstituts vertraut zu machen. Darüber hinaus wurde den Teilnehmern eine anonymisierte Auswertung und Veröffentlichung der Ergebnisse sowie ein Exemplar des Ergebnisberichts zugesichert.

### 3.2 Konzeption des Fragebogens

Der strukturierte Fragebogen besteht weitestgehend aus geschlossenen Fragen, um die Ergebnisse einheitlich abfragen und empirisch auswerten zu können. An sinnvollen Stellen wird der Fragebogen durch halboffene Fragen ergänzt, um den Teilnehmern gerade bei den Strukturwandeltreibern und Anpassungsstrategien dennoch Raum für Ergänzungen zu ermöglichen. Die Beantwortung der geschlossenen Fragen erfolgt mithilfe der Likert-Skala mit

<sup>41</sup> Eigene Darstellung.

einem geraden Skalenniveau, um eine Mittelwerttendenz zu vermeiden.<sup>42</sup> Dabei antworten die Befragten mittels Zustimmung, da so die Flexibilität bei der Formulierung der Fragen und Items am höchsten ist. Die geschlossene Fragestellung mit der intervallskalierten Antwortskala ist in Abbildung 5 beispielhaft dargestellt.

**Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit Sie der folgenden Aussage zustimmen: „Der Strukturwandel hat in den letzten 5 Jahren verstärkt Einfluss auf unser Unternehmen genommen.“**

Stimme voll zu	Stimme zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme gar nicht zu	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
1	2	3	4	5	6		
<input type="checkbox"/>							

Abbildung 5: Angewendete intervallskalierte Antwortskala bei geschlossenen Fragestellungen.<sup>43</sup>

Der Fragebogen gliedert sich gemäß den in der Initiierungs- und Konzeptionsphase des Forschungsprojekts erarbeiteten Inhalten und Propositionen in vier aufeinanderfolgende Teile. Die Struktur des Fragebogens ist in Abbildung 6 dargestellt, darüber hinaus ist der gesamte Fragebogen im Anhang dieses Ergebnisberichts zu finden.

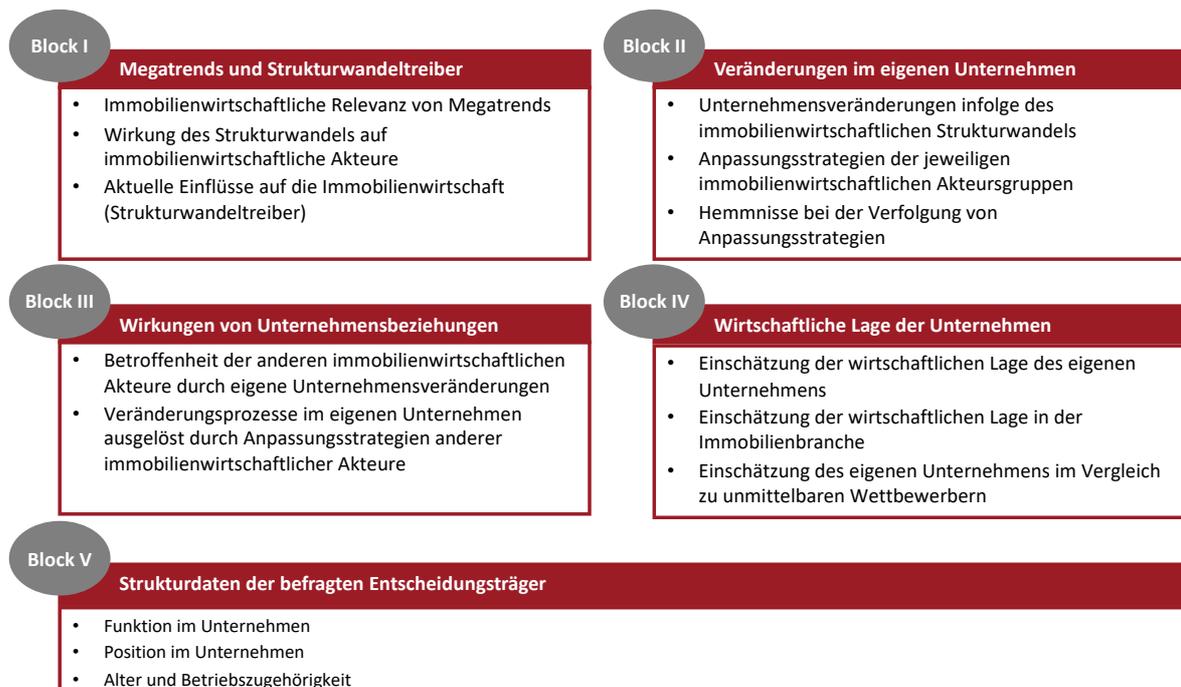


Abbildung 6: Struktur des konzipierten Fragebogens.<sup>44</sup>

Der erste Teil (Block I) dient der Identifikation wesentlicher Auslöser von Veränderungsprozessen in der deutschen Immobilienwirtschaft. Hier werden die Studienteilnehmer nach den Wirkungen verschiedener Megatrends auf die Immobilienwirtschaft und Einflüsse der Strukturwandeltreiber auf die eigene Arbeit befragt. Auch die Betroffenheit der jeweiligen Unternehmen vom Strukturwandel wird mithilfe des ersten Fragebogenteils untersucht. Der zweite Teil im Fragebogen (Block II) widmet sich den durch den Strukturwandel induzierten

<sup>42</sup> Zu den Vor- und Nachteilen von geraden und ungeraden Antwortskalen vgl. Porst (2014, S. 83f.); Mummendey, Grau (2014, S. 75ff.).

<sup>43</sup> Eigene Darstellung.

<sup>44</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Pfür, Armonat (2004, S. 23).

---

---

Veränderungen innerhalb der jeweiligen Unternehmen und deren Anpassungsstrategien. Hier beantworten die Entscheidungsträger Fragen zu konkreten Reaktionen ihrer Unternehmung auf den Strukturwandel sowie allgemeine Einschätzungen zu den Auswirkungen des Strukturwandels auf die Immobilienwirtschaft aus ihrer jeweiligen Perspektive. Der Block II des Fragebogens ist auf die jeweiligen Schichtungen der Befragungen zugeschnitten, sodass sich hier die Fragen je nach Akteursgruppe unterscheiden. Hierbei wird zwischen den Akteursgruppen Immobiliennutzer, leistungswirtschaftliche Dienstleister, Immobilieninvestoren/finanzwirtschaftliche Dienstleister und Projektentwickler unterschieden, da es sich bei diesen um die wichtigsten Akteursgruppen rund um die Immobilie handelt. Mithilfe des dritten Teils (Block III) werden die Wirkungen von Unternehmensbeziehungen und Interdependenzen innerhalb des Wertschöpfungssystems der Immobilienwirtschaft und damit die Auswirkungen der Veränderungsprozesse bei einzelnen Akteuren auf die anderen immobilienwirtschaftlichen Akteure untersucht. Der vierte Teil des Fragebogens (Block IV) dient der Erhebung von Strukturdaten und Einschätzungen des Unternehmens der entsprechenden Befragungsteilnehmer, bevor der letzte Teil (Block V) Strukturdaten der befragten Entscheidungsträger erhebt.

Die Konzeptionierungsphase des Fragebogens umfasst mehrere Pretests und Anpassungen vor allem im Hinblick auf den Zeitaufwand während der Beantwortung. Angestrebt wurde eine durchschnittliche Beantwortungsdauer von 20 Minuten pro Fragebogen.

### 3.3 Methodik der Datenerhebung

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die Daten mittels computerunterstützten Telefoninterviews (CATI-Methode)<sup>45</sup> erhoben. Dabei lag den Telefoninterviews der entwickelte Fragebogen zugrunde (vgl. Abschnitt 3.2). Diese Telefoninterviews wurden von einem Call-Center eines Marktforschungsunternehmens durchgeführt. Eine Datenerhebung mittels Telefoninterviews wurde gewählt, da die Aufmerksamkeitsspanne der Befragungsteilnehmer im Vergleich zu schriftlichen Befragungen deutlich höher ist. Auch die Rücklaufquote liegt in der Regel über der von schriftlichen Befragungen. Darüber hinaus ermöglicht die computerunterstützte Erhebungsmethode einen verringerten Erhebungs- und Auswertungsaufwand.<sup>46</sup>

Nach dem postalischen Anschreiben erfolgte die telefonische Kontaktaufnahme direkt durch das Marktforschungsinstitut. Das Institut führte 249 Telefoninterviews mit Entscheidungsträgern der deutschen Immobilienwirtschaft. Dabei betrug die Interviewdauer im Durchschnitt 25 Minuten, womit insgesamt über 100 Stunden Daten gesammelt wurden. Das entspricht ohne Zeiten der Gesprächsanbahnung in der Summe einer Netto-Befragungszeit von zweieinhalb Wochen pausenloser Interviews. Damit gehört diese Befragung zu den umfangreichsten, jemals in der deutschen Immobilienwirtschaft durchgeführten empirischen Erhebungen ihrer Art.

---

<sup>45</sup> Computer Assisted Telephone Interviews (CATI).

<sup>46</sup> Vgl. dazu Decker, Wagner (2002, S. 173f.); Pepels (1995, S. 206ff.); Pfeleiderer (2000, S. 59ff.); Fuchs (1994, S. 35).

Die Berechnung der Ausschöpfungsquote ist in Tabelle 1 dargestellt. Sie übertrifft mit 26,55 % bei einer so umfangreichen Bruttostichprobe die Erwartungen und spiegelt das hohe Interesse der Branche bzw. der befragten Entscheidungsträger an den Inhalten dieser Studie wider.

Tabelle 1: Berechnung der Ausschöpfungsquote.<sup>47</sup>

<b>Bruttostichprobe</b>	<b>1344</b>	
Doublette*	16	1,19%
Telefon: Falscher Anschluss bestätigt	18	1,34%
Falsche Zielgruppe	0	
Entscheidungsträger nicht mehr im Unternehmen	11	0,82%
Maximale Anzahl an Kontaktversuchen erreicht (kein Freizeichen, besetzt, keine Erreichbarkeit)**	361	26,86%
<b>Bereinigte Stichprobe (Nettostichprobe)</b>	<b>938</b>	<b>100,00%</b>
Systematische Ausfälle:		
Kein Interview möglich/erwünscht	689	73,45%
Interviewabbruch	0	
<b>Durchgeführte Interviews / Ausschöpfungsquote</b>	<b>249</b>	<b>26,55%</b>
*Kontaktierte Entscheidungsträger haben teilweise Ersatzkontakte statt ihrer selbst angegeben, die wiederum teilweise im Datensatz bereits vorhanden waren		
**Mindestens 3, durchschnittlich 5,8 Kontaktversuche pro Datensatz		

### 3.4 Konzept der Auswertung

Die Auswertung der Studie folgt einerseits einem theoretischen Gerüst an Hypothesen und Propositionen. Sie ist damit zu einem großen Teil darauf ausgelegt, bestehende wissenschaftliche Theorien zum Strukturwandel in ihrer Gültigkeit für die Immobilienwirtschaft zu testen. Dieses konfirmatorische Vorgehen dient der empirischen Bestätigung oder auch der Widerlegung bisheriger Vermutungen. Dieser Teil der Auswertungen erfolgt erst in späteren Analysen der Daten und ist nur in ersten Grundzügen Gegenstand des vorliegenden Ergebnisberichts. Entsprechende wissenschaftliche Publikationen befinden sich in Vorbereitung.

Zum anderen wurden die hier behandelten Probleme, insbesondere in ihren Besonderheiten für die Immobilienwirtschaft, jedoch an vielen Stellen wissenschaftlich noch gar nicht bearbeitet. Entsprechend dient die Studie auch dazu, bislang unbekannte Strukturen in den Wirkungszusammenhängen des mehrdimensionalen Strukturwandels der Immobilienwirtschaft und seiner Folgen aufzudecken und somit durch ein exploratives Vorgehen neue Theorien zu entwickeln. Dabei ist vor allem Kreativität und praktische Erfahrung über den Datensatz hinaus gefragt.

Im Rahmen dieses Ergebnisberichts werden die erhobenen Daten mithilfe univariater deskriptiver Analysemethoden ausgewertet. Das heißt die statistischen Variablen werden

<sup>47</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Häder, Häder (2009, S. 149).

Bezogen auf die geschichtete Stichprobe beträgt die jeweilige Ausschöpfungsquote für Nutzer ca. 20%, für leistungswirtschaftliche Dienstleister ca. 22%, für Investoren ca. 33% und für Projektentwickler ca. 31%. Aufgrund der Tatsache, dass die Akteure sich während der Befragung selbst einordnen konnten und diese Einordnung nicht immer mit der Vorklassifizierung in der Stichprobe übereinstimmt, lässt sich die Ausschöpfungsquote bezogen auf die einzelnen Akteursgruppen nicht exakt ermitteln.

jeweils isoliert voneinander untersucht. Dabei werden die Antworten der befragten Entscheidungsträger in erster Linie mit dem arithmetischen Mittel (Durchschnittswert) analysiert. Da der Fragebogen in einzelnen Teilen inhaltlich auf die geschichtete Stichprobe angepasst ist, werden neben einer Gesamtdarstellung über alle Befragungsteilnehmer durchschnittliche Mittelwerte herangezogen, um das Antwortverhalten der vier befragten Akteursgruppen miteinander zu vergleichen. Im Rahmen des Ergebnisberichts wird dieser Wert als Score oder auch als Zustimmungswert bezeichnet. Dieser gibt an, bei welchem Wert auf der Skala die durchschnittliche Zustimmung aller Befragten zu verorten ist. So kann aufgezeigt werden, ob seitens der Befragten eine hohe, mittlere oder geringe Zustimmung bzw. Ablehnung der Aussagen vorliegt. Die folgende Abbildung 7 verdeutlicht die Interpretation des Scores bzw. Zustimmungswerts.

Bitte bewerten Sie den Einfluss des durch die Megatrends verursachten Strukturwandels auf Ihr Unternehmen. n = 249

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit Sie folgender Aussage zustimmen:

**Der Strukturwandel hat in den letzten 5 Jahren verstärkt Einfluss auf unser Unternehmen genommen.**

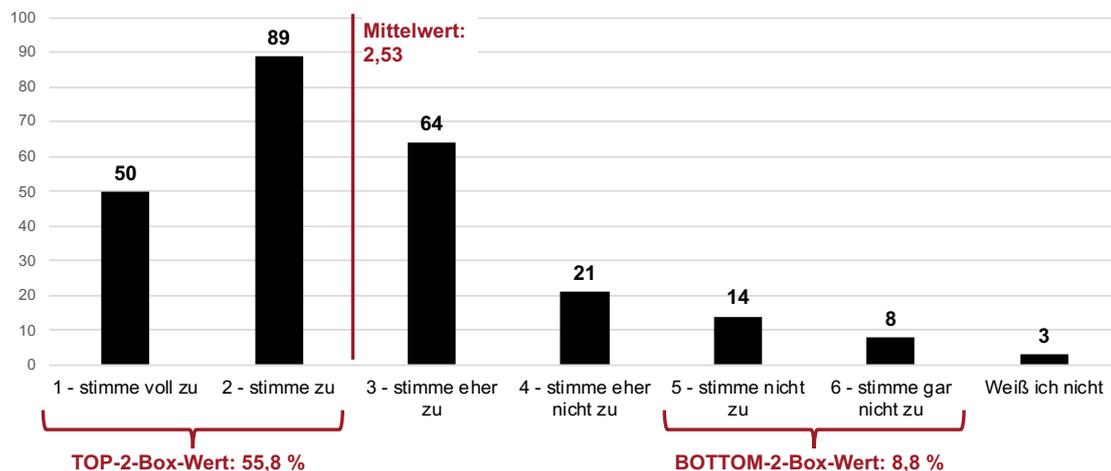


Abbildung 7: Beispiel zur Interpretation der Analyseergebnisse.<sup>48</sup>

Unterstützt werden diese Analysen durch das Heranziehen von TOP-2-Boxen und BOTTOM-2-Boxen. Für den TOP-2-Box-Wert werden die Antworten mit den Ausprägungen „stimme voll zu“ und „stimme zu“ zusammengefasst. Die Ausprägungen „stimme nicht zu“ und „stimme gar nicht zu“ werden dementsprechend zum BOTTOM-2-Box-Wert zusammengefasst.<sup>49</sup> Interpretiert werden diese Werte als eindeutige Zustimmung bzw. Ablehnung der Aussagen aus den entsprechenden Fragestellungen.

Das arithmetische Mittel ist ein Maß zur Charakterisierung der zentralen Lage einer Verteilung und schöpft alle vorhandenen Informationen über die Zustimmungsskala aus.<sup>50</sup> Die Box-Werte bilden die entsprechend kumulierten relativen Häufigkeiten, d.h. die Summe der prozentualen Antworten „stimme voll zu“ und „stimme zu“ bzw. der Antworten „stimme

<sup>48</sup> Eigene Darstellung.

<sup>49</sup> Dieses Analysemaß stammt aus der Kundenzufriedenheitsforschung und hat sich dort sehr bewährt, vgl. Morgan, Rego (2006, S. 433). Darin vergleichen die Autoren verschiedene Analysemaße und untersuchen sie auf ihre Tauglichkeit im Rahmen von Kundenbefragungen. TOP-2-Box-Werte erhalten dabei eine positive Bewertung.

<sup>50</sup> Vgl. Weins (2010, S. 65f.).

---

---

nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“. Somit enthalten die Box-Werte zusätzliche Informationen zur Verteilung der Antworten.

Um die Ergebnisse der Befragung in ihrer praktischen Bedeutung für den Wirtschaftssektor einzuordnen, wurde über die Auswertung der Befragung hinaus im Juli 2018 ein Experten-Workshop durchgeführt. In einer moderierten Veranstaltung diskutierten 21 Vertreter aus 15 Unternehmen die dargestellten Ergebnisse, bewerteten diese und gingen auf sich daraus ergebende Konsequenzen ein. Die entsprechenden Ergebnisse des Experten-Workshops dienen insbesondere der Ableitung von Schlussfolgerungen im Rahmen dieses Berichts.

---

## 4 Struktur der Studienteilnehmer

---

Insgesamt wurden im Rahmen der empirischen Studie 249 Entscheidungsträger der Immobilienwirtschaft befragt. Davon sind 42 (16,9 %) der Befragten der Akteursgruppe gewerbliche Immobiliennutzer, d.h. den Corporates bzw. Publics zuzuordnen. Bei 62 (24,9 %) handelt es sich um leistungswirtschaftliche Dienstleister, während 111 (44,6 %) der Befragungsteilnehmer sich den Investoren/finanzwirtschaftlichen Dienstleistern sowie 34 (13,7 %) den Projektentwicklern zugeordnet haben (vgl. Abbildung 8). Aufgrund der vier unterschiedlichen Fragebögen wurde im Ergebnis ein 360-Grad-Bild der Immobilienwirtschaft im aktuellen Transformationsprozess erreicht.

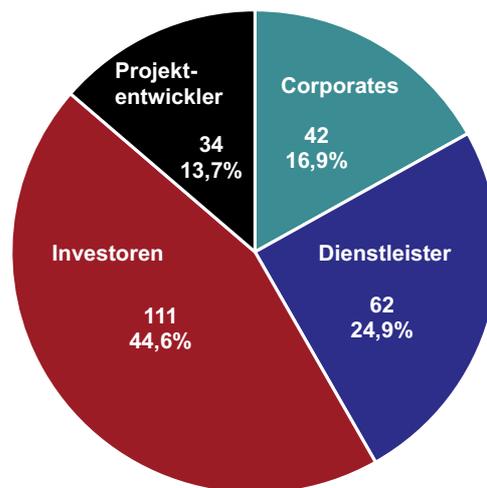


Abbildung 8: Verteilung der Stichprobe über die Akteursgruppen [n = 249].

Mit 249 computerunterstützten Telefoninterviews und einer Ausschöpfungsquote von 26,55 % (vgl. Abschnitt 3.3) zählt die Studie zu einer der umfangreicheren der deutschen Immobilienwirtschaft. Auch in den vier Subgruppen wurde jeweils eine entsprechend hohe Teilnehmerzahl erreicht. Dabei erzielten die Investoren und leistungswirtschaftliche Dienstleister in ihren jeweiligen Schichtungen aufgrund ihrer größeren Anzahl von Subgruppen eine deutlich höhere Teilnehmerzahl als die Corporates oder Projektentwickler (vgl. Abbildung 8 und Abbildung 10).

Mit dieser breit angelegten Studie wurden vor allem Entscheider aus dem Top-Management erreicht (vgl. Abbildung 9). Dies verdeutlicht noch einmal das inhaltliche Interesse an der Studie selbst und macht sie im Hinblick auf strategische Implikationen repräsentativ.

Position des befragten Entscheidungsträgers im Unternehmen	
Geschäftsführung	43 %
Führungsposition	37 %
Teamleitung	11 %
Teammitglied	9 %

Abbildung 9: Position der befragten Entscheidungsträger im Unternehmen [n = 249].

Abbildung 10 zeigt die Selbstzuordnung der Befragungsteilnehmer als immobilienwirtschaftlicher Akteur. Dabei war eine Mehrfachnennung möglich, sodass sich einige Teilnehmer mehreren immobilienwirtschaftlichen Akteuren zugeordnet haben.

Zunächst möchten wir Sie als immobilienwirtschaftlichen Akteur einordnen.  
Welche Nennung trifft am ehesten auf Sie zu [Mehrfachnennung möglich] ?

n = 249

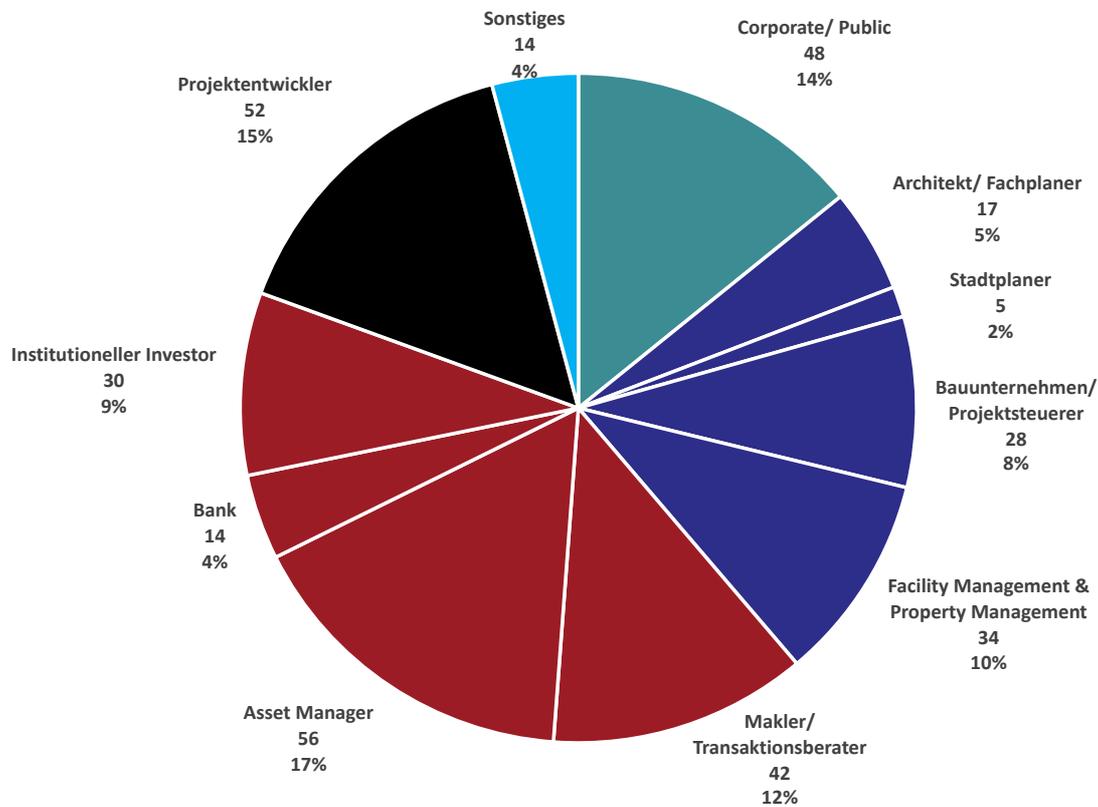


Abbildung 10: Selbsteinordnung als immobilienwirtschaftlicher Akteur durch die Befragten.

Diese Zuordnung in Abbildung 10 zeigt, dass viele unterschiedliche immobilienwirtschaftliche Akteure erreicht wurden, um die Auswirkungen des mehrdimensionalen Strukturwandels auf die deutsche Immobilienwirtschaft zu untersuchen. Die farbliche Darstellung zeigt gleichzeitig, welche einzelnen Akteure welcher Akteursgruppe und damit welchem Fragebogen zugeordnet wurden.

## 5 Betroffenheit vom Strukturwandel

Der Strukturwandel hat seinen Ursprung, wie in Kapitel 2 bereits beschrieben, in den Megatrends der globalen Umwelt des Wertschöpfungssystems Immobilienwirtschaft. Innerhalb der Interaktionsumwelt des Wertschöpfungssystems, und damit im weiteren Sinne in den verschiedenen Unternehmensumwelten der immobilienwirtschaftlichen Akteure, wirken Strukturwandeltreiber und sorgen für einen Anpassungsdruck auf Prozesse, die Organisationsstruktur, die Produkte und/oder Dienstleistungen sowie auf die Geschäftsmodelle. Daher wurden die Studienteilnehmer zunächst nach ihren Einschätzungen zum Einfluss des Strukturwandels sowie der Megatrends auf die Immobilienwirtschaft befragt. Anschließend folgten Fragen nach der Relevanz und der Betroffenheit durch einzelne Strukturwandeltreiber. Auch wurde gefragt, auf welche Aspekte im Unternehmen sich der Strukturwandel auswirkt. Abbildung 11 zeigt diese Zusammenhänge sowie den Aufbau der Darstellung der Befragungsergebnisse im Rahmen dieses Kapitels.

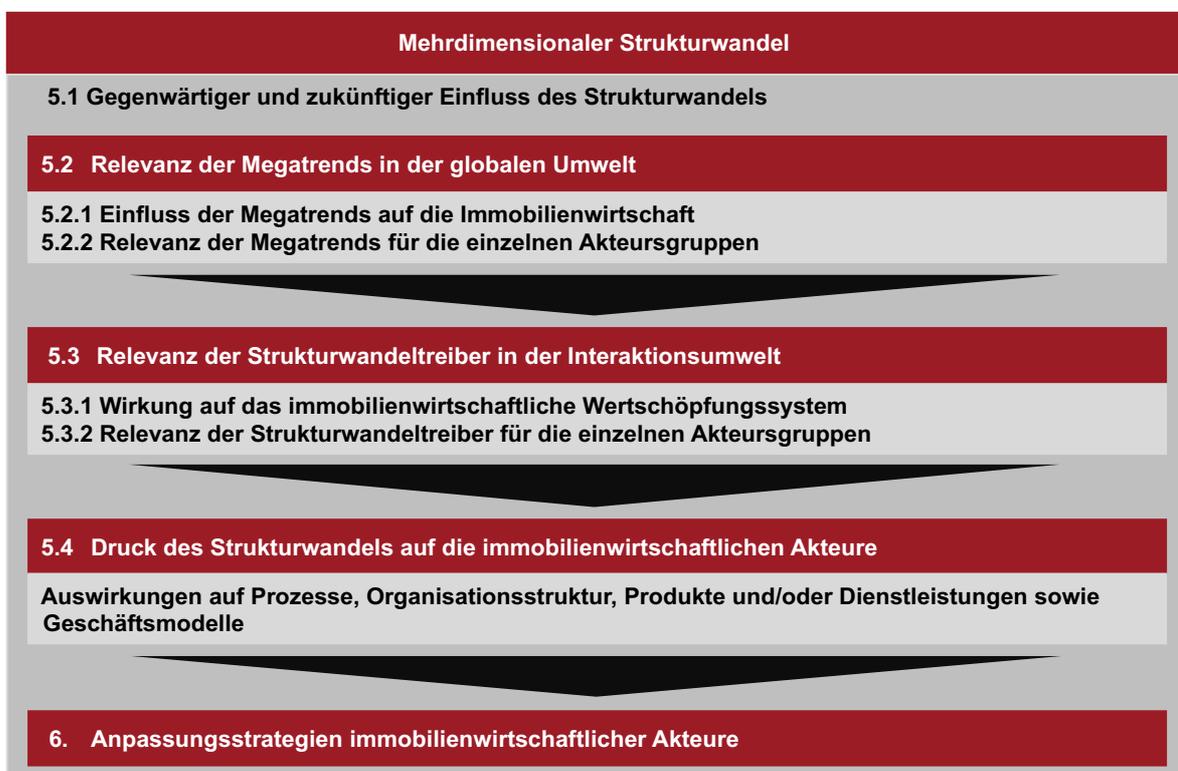


Abbildung 11: Darstellung der Zusammenhänge der Befragungsergebnisse in Kapitel 5.<sup>51</sup>

Aufgrund der Betroffenheit sowie des Drucks durch den Strukturwandel, der sich aus dem Einfluss der Megatrends und der Relevanz der Strukturwandeltreiber ergibt, reagieren die immobilienwirtschaftlichen Akteure im Wertschöpfungssystem mit Anpassungsstrategien. Auf diese wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.

<sup>51</sup> Eigene Darstellung.

## 5.1 Gegenwärtiger und zukünftiger Einfluss des Strukturwandels

Der gegenwärtige Einfluss des Strukturwandels auf die Unternehmen der Immobilienwirtschaft wird von den Befragten als hoch angesehen. Der Score, der die durchschnittliche Zustimmung repräsentiert, beträgt auf einer Skala von 1 bis 6 mit 1 als höchstem Wert 2,53. In den kommenden fünf Jahren wird dieser Einfluss nach den Einschätzungen der Befragten noch einmal deutlich auf einen Score von 2,26 steigen (siehe Abbildung 12).

Bitte bewerten Sie den Einfluss des durch die Megatrends verursachten Strukturwandels auf Ihr Unternehmen.

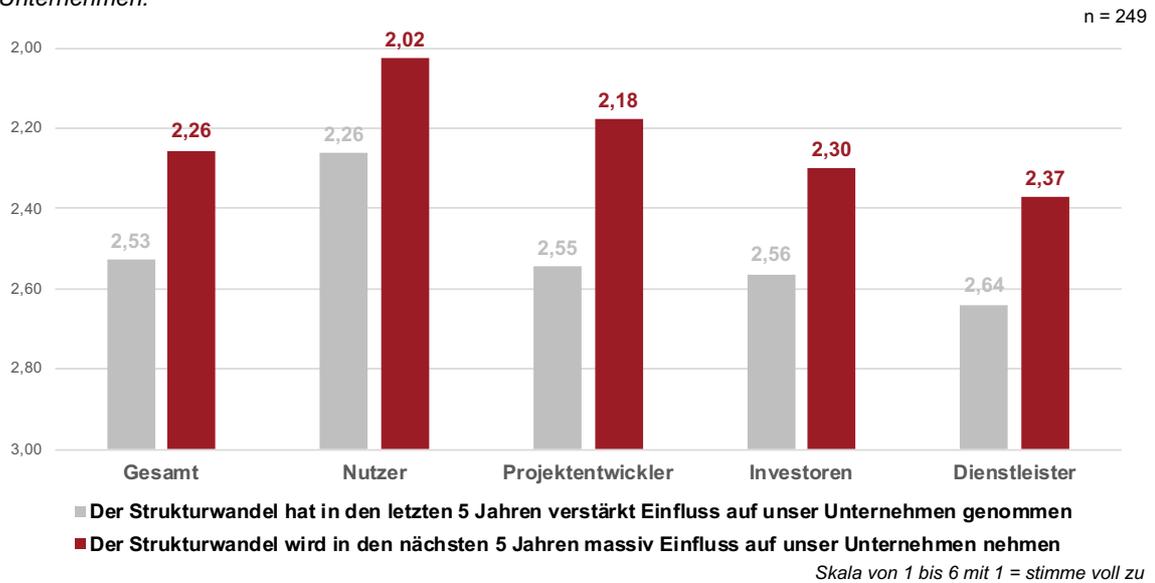


Abbildung 12: Wirkung des Strukturwandels auf die immobilienwirtschaftlichen Akteure.

Dass der immobilienwirtschaftliche Strukturwandel sich in seinem Einfluss auf die einzelnen immobilienwirtschaftlichen Akteure noch verstärken wird, lässt sich auch an den TOP-2-Box-Werten erkennen: Etwas mehr als die Hälfte aller Befragungsteilnehmer (TOP-2-Box-Wert 55,8 %) stimmen zu, dass der Strukturwandel bereits in den letzten fünf Jahren verstärkt Einfluss auf ihr Unternehmen genommen hat. Gefragt nach einem zukünftig verstärkten Einfluss, wächst dieser Wert auf über zwei Drittel der Befragten an (TOP-2-Box-Wert 66,3 %). Lediglich 5 % (BOTTOM-2-Box-Wert) der befragten Entscheidungsträger rechnen in den nächsten fünf Jahren mit keinem Einfluss auf ihr eigenes Unternehmen.

Im Vergleich der Akteursgruppen bewerten die gewerblichen Immobiliennutzer bei einer Differenz von bis zu 0,38 Punkten gegenüber den anderen Akteursgruppen den bisherigen Einfluss des Strukturwandels der letzten fünf Jahre mit Abstand am höchsten und rechnen auch in den kommenden fünf Jahren mit dem stärksten Einfluss auf ihr Unternehmen (siehe Abbildung 12). Bei den Projektentwicklern hingegen ist mit 0,37 der Abstand des Mittelwerts der Einschätzungen zwischen dem Einfluss des Strukturwandels der vergangenen und der zukünftigen fünf Jahre am höchsten. Auch die Investoren sowie die leistungswirtschaftlichen Dienstleister teilen die Einschätzung, dass der Einfluss des Strukturwandels auf das eigene Unternehmen in den nächsten fünf Jahren massiv Einfluss nehmen und damit an Bedeutung gewinnen wird. Im Vergleich der Akteursgruppen sehen die leistungswirtschaftlichen Dienstleister durch den Strukturwandel den geringsten Einfluss auf ihr Unternehmen.

---

---

## 5.2 Relevanz der Megatrends

Derzeit wirken unterschiedliche Megatrends und führen durchaus zu gravierenden Veränderungen innerhalb des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungsprozesses. Vor diesem Hintergrund wurden die befragten Entscheidungsträger dazu aufgefordert, den Einfluss der Megatrends auf die gesamte Immobilienwirtschaft zu bewerten. Abgefragt wurden die sechs Megatrends, welche im Rahmen der explorativen Vorstudie als für die deutsche Immobilienwirtschaft als am relevantesten identifiziert wurden.

Bevor die dazugehörigen Befragungsergebnisse vorgestellt werden, wird kurz auf die Begriffsverständnisse der einzelnen Megatrends eingegangen. Zur Begriffsfindung dienten die Literaturrecherche, aber auch die explorativen Experteninterviews im Rahmen der Vorstudie.

Der Megatrend **Digitalisierung** ist als Schlagwort zurzeit nicht nur in der Immobilienwirtschaft in aller Munde. Allerdings setzt sich dabei erst sehr langsam ein gemeinsames Verständnis durch. Im Rahmen dieser Studie hat Digitalisierung dabei sowohl technologische als auch ökonomische Komponenten. Wenn von Digitalisierung gesprochen wird, ist eine Digitalisierung im weiteren Sinne gemeint, die nicht nur eine Überführung analoger in digitale Informationen sowie die Automatisierung von Aufgaben durch den Einsatz digitaler Technologien meint. Vielmehr liegt das Verständnis eines durch die Technologien stimulierten tiefgreifenden Veränderungsprozesses zugrunde. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von digitaler Transformation gesprochen. Nach dem Autorenverständnis ist Digitalisierung für Unternehmen von enormer strategischer Bedeutung und lässt sich nicht als reines Technik- bzw. IT-Thema behandeln.<sup>52</sup>

Im Rahmen dieser Studie werden unter dem Megatrend **sozio-demografischer Wandel** die klassischen Aspekte des demografischen Wandels, d.h. in erster Linie die Überalterung der westlichen Gesellschaften, verstanden. Hierbei spielt auch Migration eine Rolle. Darüber hinaus wird das Begriffsverständnis um den Aspekt des Wertewandels erweitert. Jüngere Generationen tragen im Sinne einer Freizeitgesellschaft mit bestimmten Vorstellungen über ihre sogenannte Work-Life-Balance neue Wertmaßstäbe und Anforderungen in die Berufswelt und damit auch in die Immobilienwirtschaft. Damit einher gehen neue Arbeitsweisen genauso wie eine steigende Verschmelzung des Privat- und Arbeitslebens. Diese Auswirkungen sind innerhalb der Branche gleichzeitig auch durch neue Anforderungen an Immobilien spürbar. Nicht zuletzt ist der Fachkräftemangel ebenfalls unter anderem eine Folge des sozio-demografischen Wandels.

Die **außenpolitisch motivierte Geld- und Wirtschaftspolitik** wird im Rahmen dieser Studie als neuer Megatrend verstanden.<sup>53</sup> Hierunter werden weitreichende Eingriffe einer in der Regel außenpolitisch motivierten Geld- und Wirtschaftspolitik verstanden. Von zentraler

---

<sup>52</sup> Vgl. Deeg, Trunec (2018, S. 4f.).

<sup>53</sup> An dieser Stelle sei angemerkt, dass diesem Megatrend sicherlich keine so lange Wirkungsweise wie den anderen oder auch wie definitorisch für Megatrends häufig beschrieben zugeschrieben werden kann. Dennoch wirken außenpolitisch motivierte geld- und wirtschaftspolitische Maßnahmen wie bspw. die Niedrigzinsphase schon seit über einem Jahrzehnt und dies durchaus sehr tiefgreifend. Um diese Tendenzen und ihre Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft abbilden zu können, ist die außenpolitisch motivierte Geld- und Wirtschaftspolitik im Rahmen dieser Studie als Megatrend abgefragt worden.

---

---

Bedeutung ist hier die seit über einem Jahrzehnt anhaltende Niedrigzinsphase, aber auch Veränderungen des EU-Binnenmarktes sowie Regulierungen. Von steigender Bedeutung sind seit einigen Jahren protektionistische Maßnahmen auch bedeutender Industrieländer bis hin zu Strafzöllen und ersten Anzeichen konkreter Handelskriege. Ebenfalls nationalistische Alleinhandlungen wie bspw. der Brexit sind hier auch für die deutsche Immobilienwirtschaft von Bedeutung.

Nach dem Begriffsverständnis der vorliegenden Studie hängt der Megatrend **Urbanisierung** eng mit dem sozio-demografischen Wandel zusammen. Die steigenden Anforderungen an die Vereinbarkeit von Freizeit, Familie und Beruf sowie die Verschiebung hin zu einer Wissensgesellschaft mit Wissensarbeitern hat eine wachsende Stadtbevölkerung zur Folge. Die Vereinten Nationen (UN) rechnen bis 2030 mit einem Anstieg der weltweiten Stadtbevölkerung um eine Milliarde Menschen, sodass dann 60 % der Weltbevölkerung in Städten leben werden.<sup>54</sup> Damit einher gehen neben stärkeren Verkehrsbelastungen für die Immobilienwirtschaft vor allem eine gesteigerte Flächennachfrage und infolge dessen steigende Mietpreise sowie eine Flächenverknappung.

Der Megatrend **Globalisierung** hat sich durchaus als klarer Begriff auch in der Alltagssprache etabliert. In Bezug auf die Immobilienwirtschaft sind ein mit Globalisierung in Verbindung stehender weltweit enorm steigender Wettbewerb sowie steigende globale Kapitalströme von Bedeutung. Im Rahmen dieser Studie geht damit auch die Internationalisierung der Märkte mit dem Verständnis von Globalisierung einher.

Auch bei dem Megatrend **Nachhaltigkeit** handelt es sich um einen in den letzten Jahren stark entwickelten Begriff, sodass im Rahmen dieses praxisorientierten Ergebnisberichts auf ein umfangreicheres Begriffsverständnis verzichtet wird. Nachhaltigkeit wird im Rahmen dieser Studie als Leitbild für gleichgewichtetes sozial-kulturelles, ökonomisches und ökologisches Handeln verstanden, auch wenn den immobilienwirtschaftlichen Diskussionen der letzten Jahre folgend ein Schwerpunkt auf der ökologischen Säule liegt.

---

<sup>54</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2018, o.S.).

## 5.2.1 Relevanz für das immobilienwirtschaftliche Wertschöpfungssystem

In den Befragungsergebnissen wird allen sechs in der Vorstudie identifizierten Megatrends ein erheblicher Einfluss zugesprochen (siehe Abbildung 13).

*Nachfolgende Megatrends haben einen erheblichen Einfluss auf die Immobilienwirtschaft...*

n = 249

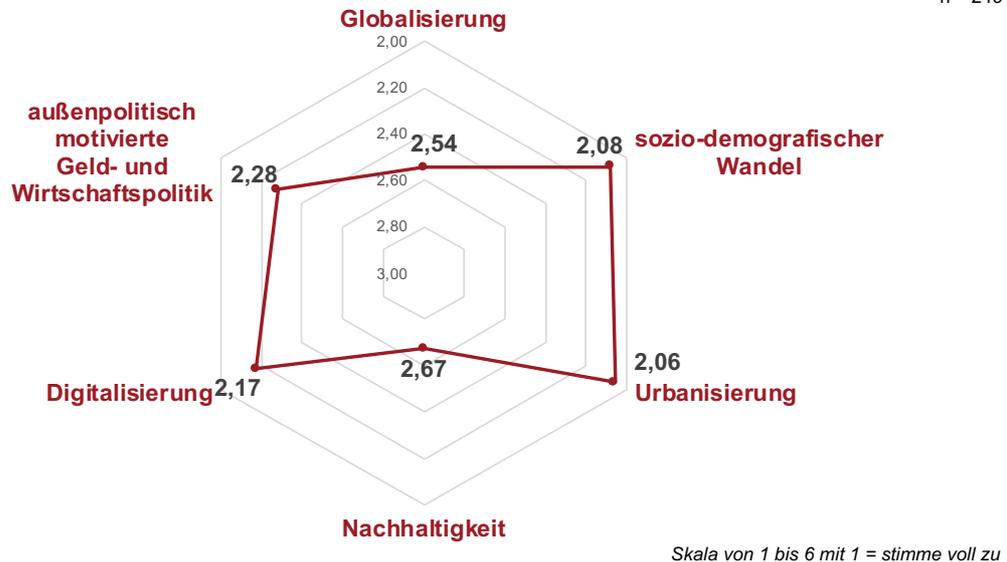


Abbildung 13: Auf die Immobilienwirtschaft Einfluss nehmende Megatrends.

Der stärkste Einfluss auf die Immobilienwirtschaft geht nach Einschätzung der Entscheidungsträger im Durchschnitt von der Urbanisierung (Score 2,06) und dem sozio-demografischen Wandel (Score 2,08) aus. Auch der TOP-2-Box-Wert, der den Anteil der Befragten misst, der einer hohen Bedeutung des jeweiligen Megatrends zustimmt, ist für den sozio-demografischen Wandel (TOP-2-Box-Wert 75,9 %) und die Urbanisierung (TOP-2-Box-Wert 74,7 %) am höchsten. Beide Megatrends haben damit nicht nur die durchschnittlich höchste Bedeutung, sondern auch in der Breite ihres Einflusses auf rund drei Viertel der Entscheidungsträger die stärkste Durchdringung in der Immobilienwirtschaft. In der Wirkungsstärke an dritter Stelle folgt die Digitalisierung (Score 2,17). Ihr messen zwei Drittel der Befragten einen erheblichen Einfluss auf die Immobilienwirtschaft bei (TOP-2-Box-Wert 67,1 %).

Der Megatrend der weltweit steigenden, außenpolitisch motivierten Geld- und Wirtschaftspolitik wird mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 2,28 (TOP-2-Box-Wert 64,7 %) mit einem deutlichen Einfluss bewertet. Dagegen werden die Megatrends Globalisierung (Score 2,54; TOP-2-Box-Wert 47,4 %) und überraschenderweise auch die Nachhaltigkeit (2,67 Score; TOP-2-Box-Wert 44,2 %) als weniger bedeutsam für die Immobilienwirtschaft eingeschätzt.

## 5.2.2 Relevanz der Megatrends nach Akteursgruppen

Die Ergebnisse zur Wirkung der Megatrends unterscheiden sich in den vier befragten Akteursgruppen erheblich (siehe Abbildung 14).

*Nachfolgende Megatrends haben einen erheblichen Einfluss auf die Immobilienwirtschaft...*

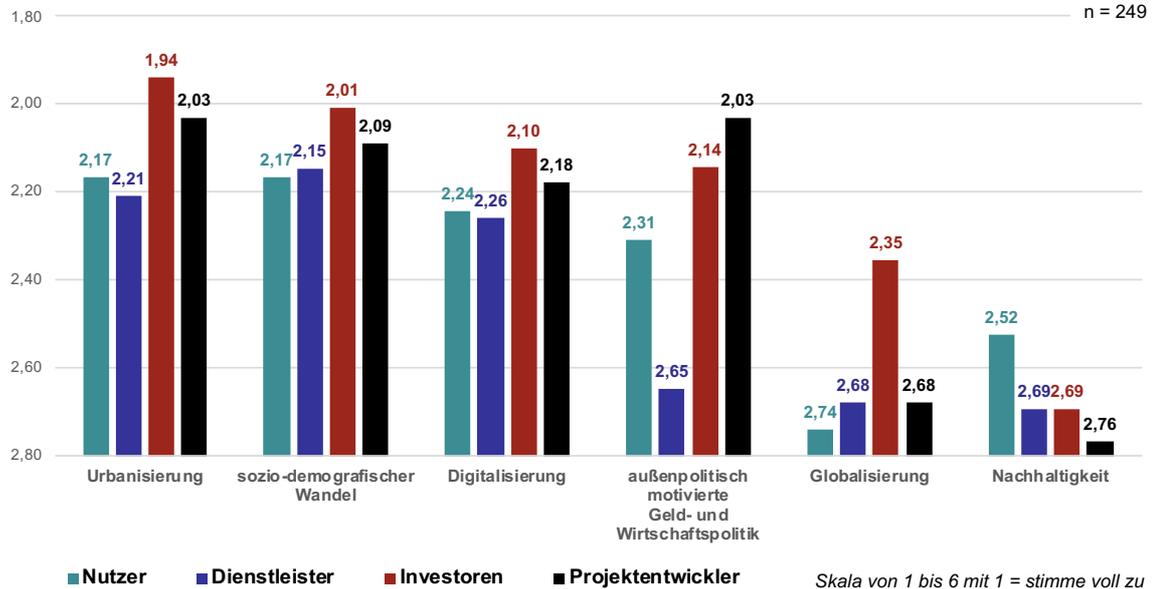


Abbildung 14: Auf die Immobilienwirtschaft Einfluss nehmende Megatrends, unterschieden nach den vier Akteursgruppen.

Am sensibelsten gegenüber den Megatrends zeigen sich die Investoren. Die Megatrends Globalisierung, sozio-demografischer Wandel, Urbanisierung und Digitalisierung werden von ihnen am höchsten eingeschätzt. Mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 2,35 liegt die Betroffenheit der Investoren um bis zu 0,33 Punkten und damit recht deutlich über den Akteursgruppen leistungswirtschaftliche Dienstleister und Projektentwickler (jeweils ein Score von 2,68) und sogar 0,38 Punkte über der Akteursgruppe der Immobiliennutzer (Score von 2,74). Große, aber ausnahmslos gut erklärbare Unterschiede in der Wahrnehmung zeigen die Megatrends außenpolitisch motivierte Geld- und Wirtschaftspolitik, Globalisierung und Nachhaltigkeit. Interessant ist dabei, dass die Globalisierung und die Nachhaltigkeit insbesondere bei den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern von vergleichsweise geringer Bedeutung sind. Dass die Investoren mit einer Zustimmung von 2,35 einem erheblichen Einfluss des Megatrends Globalisierung am stärksten zustimmen, überrascht aufgrund der Bedeutung der internationalen Kapitalmärkte nicht. Allerdings bewerten diesen Megatrend die Immobiliennutzer in Anbetracht dessen, dass ihre Konzerne global aktiv sind und sie damit weltweit mit dem betrieblichen Immobilienmanagement tätig sind, mit einem Wert von 2,74 doch vergleichsweise gering. Die durchschnittlichen Zustimmungswerte als Mittelwerte sowie die dazugehörigen Standardabweichungen sind noch einmal in Tabelle 2 aufgeführt.

Tabelle 2: Durchschnittliche Zustimmungswerte als Mittelwerte und Standardabweichungen im Hinblick auf den bewerteten Einfluss der Megatrends auf die Immobilienwirtschaft durch die vier Akteursgruppen.

n = 249 Mittelwerte (Standardabweichungen)	Nutzer	Dienstleister	Investoren	Projektentwickler	Gesamt
<b>Urbanisierung</b>	2,17 (0,824)	2,21 (0,943)	1,94 (0,877)	2,03 (1,087)	<b>2,06 (0,918)</b>
<b>sozio-demografischer Wandel</b>	2,17 (0,762)	2,15 (0,989)	2,01 (0,803)	2,09 (0,933)	<b>2,08 (0,862)</b>
<b>Digitalisierung</b>	2,24 (1,280)	2,26 (1,267)	2,10 (1,044)	2,18 (1,141)	<b>2,17 (1,152)</b>
<b>außenpolitisch motivierte Geld- und Wirtschaftspolitik</b>	2,31 (1,000)	2,65 (1,175)	2,14 (1,127)	2,03 (0,969)	<b>2,28 (1,115)</b>
<b>Globalisierung</b>	2,74 (1,061)	2,68 (1,083)	2,35 (0,973)	2,68 (0,638)	<b>2,54 (0,989)</b>
<b>Nachhaltigkeit</b>	2,52 (0,833)	2,69 (1,095)	2,69 (1,085)	2,76 (1,281)	<b>2,67 (1,075)</b>

### 5.3 Strukturwandeltreiber

Durch die unterschiedlichen Strukturwandeltreiber werden Megatrends und damit Veränderungsprozesse innerhalb des Interaktionsumfeldes der Immobilienwirtschaft relevant. Im Ergebnis erzeugen die Strukturwandeltreiber einen Anpassungsdruck auf das Wertschöpfungs-system und damit auf die immobilienwirtschaftlichen Akteure (vgl. Abschnitt 2.2). Vor der Darstellung der Befragungsergebnisse zu den Wirkungen und Einflüssen durch die Strukturwandeltreiber, wird auf Begriffsverständnisse eingegangen und einzelne Strukturwandeltreiber werden erläutert. Dabei lassen sich einzelne Strukturwandeltreiber durchaus jeweiligen Megatrends zuordnen, sich allerdings nicht alleine darauf reduzieren. Unterschiedliche Megatrends wirken durchaus zusammen, wodurch mehrere Megatrends einen Strukturwandel-treiber bedingen können. Die Auswahl der abgefragten Strukturwandeltreiber geht dabei ebenfalls auf die Literaturrecherche sowie die explorativen Expertengespräche im Rahmen der Vorstudie zurück. Vor allem die Interviews wurden genutzt, um die Strukturwandel-treiber inhaltlich aber auch begrifflich zu systematisieren.

Entsprechend dem Begriffsverständnis des Megatrends Digitalisierung folgend wirken sowohl technologische als auch ökonomische Komponenten als Strukturwandeltreiber. Bei den technologischen Themen handelt es sich um die zurzeit viel diskutierten digitalen Technologien Internet der Dinge, Big Data, Artificial Intelligence, Blockchain sowie die zum Einsatz kommenden Plattformen und Portale. Ökonomisch spielt vor allem die zu beobachtende digitale Vernetzung eine Rolle, welche durchaus auch branchenübergreifend wirkt. Aber auch die sogenannte Sharing Economy ist als ein wesentlicher Strukturwandeltreiber für die Immobilienwirtschaft identifiziert worden. Mit Sharing Economy ist die steigende Bedeutung von „teilen statt besitzen“ gemeint. So bringen Unternehmen der Sharing Economy Anbieter

---

---

und Nachfrager zusammen oder stellen selbst ein Gut zur Verfügung, das von mehreren Nachfragern entsprechend genutzt wird. Damit verändert sich das Nutzerverhalten der Nachfrager durchaus fundamental.<sup>55</sup>

Vor allem neue Arbeitswelten aus dem sozio-demografischen Wandel heraus sind ein identifizierter Strukturwandeltreiber. Aber auch die Digitalisierung und Globalisierung tragen ihren Teil zu einer Veränderung der Arbeitswelten bei. Flexible Arbeitszeiten, flache Hierarchiestrukturen, non-territoriale Arbeitswelten oder auch neue Anforderungen an eine Work-Life-Balance sowie ein steigender Anteil von Wissensarbeit und Projektarbeit werden nicht nur die Art und Weise wie wir arbeiten, sondern auch die Flächen in denen wir arbeiten verändern. Ansonsten wird der Megatrend sozio-demografischer Wandel in erster Linie durch den Fachkräftemangel handlungsrelevant, indem die immobilienwirtschaftlichen Unternehmer immer weniger gut ausgebildetes und qualifiziertes Personal finden.

Die identifizierten Strukturwandeltreiber öffentlich-rechtliche Regulierungen wie bspw. Mietpreisbremse oder zu erfüllender Anteil sozialer Wohnungsbau bei Wohnungsbauvorhaben und finanzwirtschaftliche Regulierungen wie bspw. Eigenkapitalregulierung oder Verschuldungsobergrenzen entstehen aus politischen Eingriffen und damit aus einer (außenpolitisch) motivierten Geld- und Wirtschaftspolitik heraus. Ebenso ein relevanter Treiber dieses Megatrends ist die globale Niedrigzinsphase. Diese ist dadurch geprägt, dass das Zinsniveau aus einer geld- und wirtschaftspolitischen Motivation heraus seit über einem Jahrzehnt geringgehalten wird.

Währenddessen wird die Urbanisierung insbesondere durch eine gesteigerte Flächennachfrage in Ballungszentren für die deutsche Immobilienwirtschaft handlungsrelevant. Vor allem, da unterschiedlichste Akteure von der daraus hervorgehenden Flächenknappheit, aber auch von den steigenden Mietpreisen betroffen sind, ist diese Flächennachfrage als Strukturwandeltreiber identifiziert worden. Hervorgerufen durch die Globalisierung ist die Immobilienwirtschaft auch durch die Internationalisierung der Märkte getrieben. Besonders das in Deutschland verstärkte angelegte ausländische Kapital sowie die internationale Ausrichtung der großen Corporates, aber auch der Investoren sind hier von Bedeutung.

Die Anforderungen des Einsatzes erneuerbarer Energien sowie die Anforderungen der Energieeinsparung rund um die Immobilie sind identifizierte Strukturwandeltreiber der Nachhaltigkeit. Im Wesentlichen verbergen sich dahinter die gesetzlichen Vorgaben des Erneuerbare-Energien-Gesetzes sowie die Energieeinsparung, aber auch die aus einem Nachhaltigkeitsgedanken und damit einem Verantwortungsbewusstsein heraus formulierten Anforderungen einzelner Kundengruppen in der Immobilienwirtschaft.

---

<sup>55</sup> Vgl. Demary, V. (2015, S. 95/95).

### 5.3.1 Empirische Relevanz der Strukturwandeltreiber

Die Befragten wurden um eine Einschätzung gebeten, welcher der jeweiligen Strukturwandeltreiber sich auf ihre eigene Arbeit massiv auswirkt (siehe Abbildung 15).

*Nach meiner persönlichen Einschätzung wirken nachfolgende Einflüsse massiv auf meine Arbeit...*



Abbildung 15: Relevante Strukturwandeltreiber.

Der gesteigerten Flächennachfrage in Ballungsräumen und dem damit einhergehenden wachsenden Konkurrenzkampf um attraktive Grundstücke wird mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 2,04 der stärkste Einfluss zugesprochen. Dieser Einfluss wirkt nicht nur stark, sondern auch breit. Für fast drei Viertel aller Befragten (TOP-2-Box-Wert von 73,1 %) war er massiv. Mit 68,3 % (TOP-2-Box-Wert) stimmen über zwei Drittel der Befragten der Aussage zu, dass von der globalen Niedrigzinsphase ein bedeutender Einfluss für die eigene Arbeit ausgeht (durchschnittliche Zustimmung 2,16). Bei gleich hoher durchschnittlicher Zustimmung und einem TOP-2-Box-Wert von 67,1 % wird dem Fachkräftemangel ein nahezu identischer Einfluss zugesprochen. Mit dem viertgrößten Einfluss werden die neuen Arbeitswelten (New Work) mit einer durchschnittlichen Zustimmung von 2,30 und einem TOP-2-Box-Wert von 63,1 % bewertet.

Der Anpassungsdruck auf die immobilienwirtschaftlichen Akteure erfolgt kaum bis nicht durch die digitalen Technologien. Der Einfluss von Big Data (durchschnittlicher Zustimmungswert 2,58; TOP-2-Box-Wert 52,6 %) und vor allem der von der künstlichen Intelligenz (2,96; 40,6 %) sowie Blockchain (3,14; 26,5 %) wird im Vergleich zu anderen Strukturwandeltreibern deutlich geringer eingeschätzt. Schon eher für einen erheblichen Einfluss und

---

---

damit für einen Anpassungsdruck auf immobilienwirtschaftliche Akteure sorgen die branchenübergreifende digitale Vernetzung (durchschnittlicher Zustimmungswert 2,40; TOP-2-Box-Wert 59,8 %), das Internet der Dinge (2,48; 58,2 %) sowie die verstärkte Verfügbarkeit von Plattformen und Portalen (2,54; 49,8 %). Somit schätzen die immobilienwirtschaftlichen Akteure die Relevanz der digitalen Technologien als nicht sehr hoch ein. Sie haben zwar eine Bedeutung, um Effizienzsteigerungen zu nutzen und Wachstumspotenziale zu heben, indem Prozessabläufe angepasst werden, was sich jedoch (noch) kaum auf Geschäftsmodelle sowie Produkte und Dienstleistungen auswirkt (vgl. auch Abbildung 17 und Abbildung 18).

Von ebenfalls eher geringerer Bedeutung in Bezug auf ihren Einfluss auf die Immobilienwirtschaft sind die Strukturwandeltreiber Anforderungen der Energieeinsparung (2,67; 43,8 %) und Anforderungen des Einsatzes erneuerbarer Energien (2,98; 32,5 %). Allerdings deckt sich die Bewertung, dass weniger als die Hälfte der befragten immobilienwirtschaftlichen Akteure der Aussage, dass diese beiden Einflüsse massiv wirken, zustimmen, mit den Einschätzungen bezüglich des geringen Einflusses des Megatrends Nachhaltigkeit (vgl. Abbildung 13).

Die häufigsten freien Nennungen weiterer Einflussfaktoren auf das eigene Unternehmen beziehen sich auf politische Einflüsse. Neben den drei Nennungen politischer Einfluss werden konkret Zinspolitik, Flächenverbrauch und Restriktionen, Flächenverknappung, Steuern, Energiepolitik, Bürgerbeteiligung, Handelskriege, Brexit-Effekte, Strafzölle und Marktverschiebungen von USA nach China genannt. Ebenfalls häufiger aufgeführt werden steigende Baupreise und Kapazitätsengpässe der Bauindustrie, welche für sechs Befragungsteilnehmer relevante Strukturwandeltreiber bilden. Sechs weitere Nennungen beziehen sich auf E-Commerce und die Auswirkungen auf Logistikimmobilien vor allem innerhalb der letzten Meile. Zwei Befragungsteilnehmer bezeichnen den Datenschutz als relevant für die eigene Arbeit. Darüber hinaus werden in einzelnen freien Nennungen die Work-Life-Balance der 90er-Generation, die Kundenorientierung mit zusätzlichen Services, die Immigrationsbewegung der Bevölkerung in Deutschland, die steigende Liquidität bei Investoren mit dem damit in Verbindung stehenden Anlagedruck, die internationalen Bewertungsstandards wie bspw. IFR16, die Intransparenz des Marktes, die Automatisierung und modulares Planen und Bauen sowie Robotik als weitere Strukturwandeltreiber gesehen.

### 5.3.2 Empirische Relevanz nach Akteursgruppen

Die Betroffenheit einzelner immobilienwirtschaftlicher Akteursgruppen von den unterschiedlichen Strukturwandeltreibern unterscheidet sich noch deutlich stärker als bei den Einflüssen durch die Megatrends (vgl. Abbildung 16).

*Nach meiner persönlichen Einschätzung wirken nachfolgende Einflüsse massiv auf meine Arbeit...*

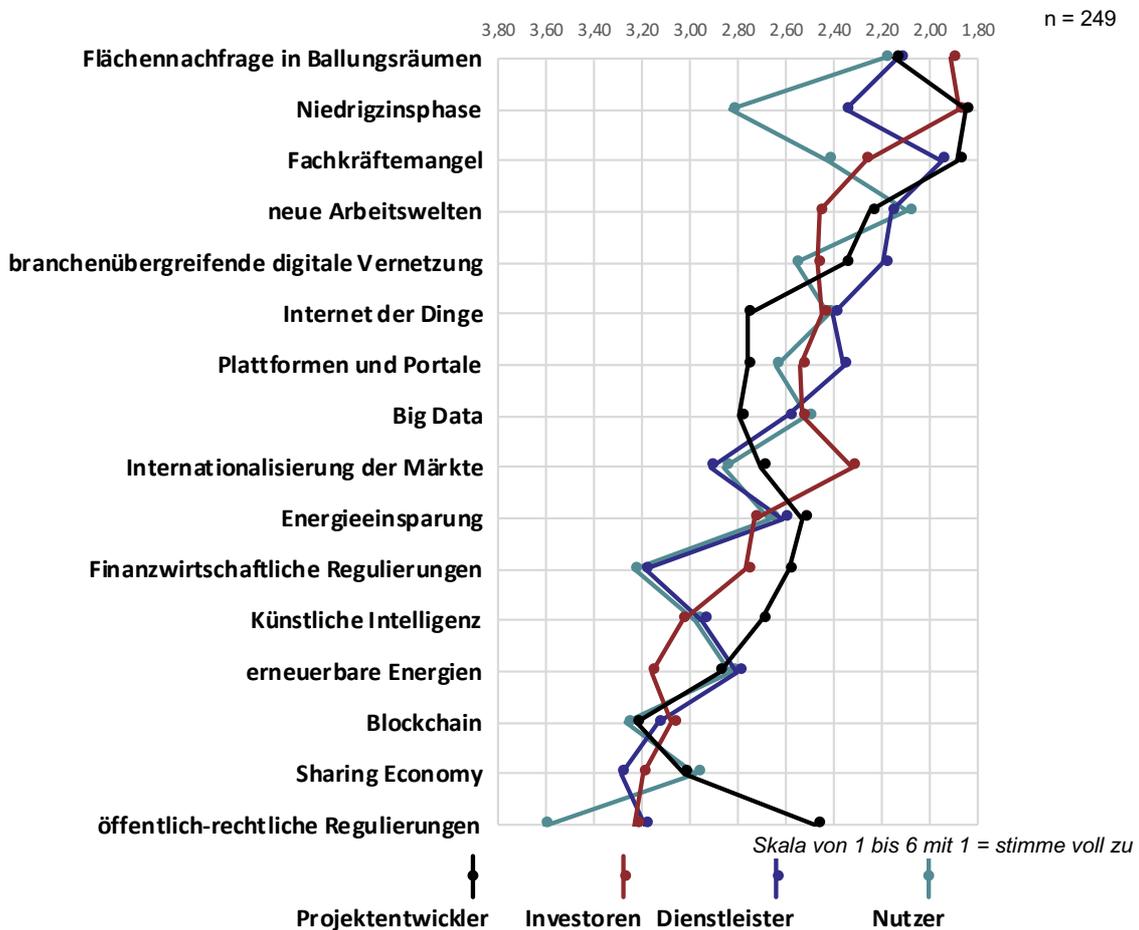


Abbildung 16: Relevante Strukturwandeltreiber unterschieden nach Akteursgruppen.

Der Einfluss der gesteigerten Flächennachfrage in Ballungsräumen ist für alle befragten Akteursgruppen sehr bedeutsam, auch wenn die Investoren mit einem durchschnittlichen Score von 1,91 herausstechen. Die leistungswirtschaftlichen Dienstleister (2,13), Projektentwickler (2,15) und gewerblichen Immobiliennutzer (2,19) folgen sehr eng beieinander liegend. Damit wird insbesondere von Investoren sowohl der Einfluss des Megatrends Urbanisierung (siehe Abbildung 14) als auch der Einfluss von gesteigerten Flächennachfragen in Ballungsräumen äußerst stark eingeordnet.

Im Rahmen der Bewertungen des Einflusses der globalen Niedrigzinsphase auf die eigene Arbeit unterscheiden sich die vier befragten immobilienwirtschaftlichen Akteursgruppen hingegen deutlich. Sowohl für die Projektentwickler mit einer durchschnittlichen Zustimmung von 1,85 als auch für die Investoren mit 1,88 ist die globale Niedrigzinsphase von enorm hoher Bedeutung. Die leistungswirtschaftlichen Dienstleister bewerten den Einfluss mit 2,35

---

---

zwar immer noch als relevant, aber doch als deutlich geringer. Für die gewerblichen Immobiliennutzer hat die globale Niedrigzinsphase mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 2,83 eine vergleichsweise geringe Bedeutung.

Von dem Fachkräftemangel zeigen sich die Projektentwickler mit einem durchschnittlichen Score von 1,88, gefolgt von den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern (1,95) am stärksten betroffen, während der Einfluss des Fachkräftemangels für die Investoren (2,27) und der gewerblichen Immobiliennutzer (2,43) unterhalb des Mittelwerts der Gesamtstichprobe (2,16) liegt.

Gewerbliche Immobiliennutzer schätzen den Einfluss Neuer Arbeitswelten (New Work) als am massivsten ein. Mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 2,10 sind sie durchaus bedeutend von diesem Strukturwandeltreiber betroffen. Dessen Einfluss ist allerdings auch für die leistungswirtschaftlichen Dienstleister mit 2,16 und für die Projektentwickler mit 2,25 recht hoch. Lediglich die Investoren schätzen die Neuen Arbeitswelten mit 2,46 im Vergleich zu den Nutzern um 0,37 Punkte weniger massiv ein.

Der Einfluss der durch die Globalisierung hervorgerufenen Internationalisierung der Märkte wird deutlich eher von der Akteursgruppe der Investoren, gefolgt von den Projektentwicklern, als von den gewerblichen Immobiliennutzern oder den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern gesehen. So liegt die Einschätzung der Investoren (2,32) 0,60 Punkte über der der leistungswirtschaftlichen Dienstleister (2,92). Die Projektentwickler liegen mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 2,71 ebenso recht deutlich vor den gewerblichen Immobiliennutzern mit 2,86.

Die Strukturwandeltreiber rund um die Digitalisierung und vor allem die digitalen Technologien werden, wie oben bereits ausgeführt, von den Akteursgruppen im Hinblick auf ihren Einfluss jeweils mit einer eher geringen Bedeutung eingeschätzt. Lediglich die Projektentwickler unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Einschätzung der Bedeutung von Big Data, Internet der Dinge und Künstlicher Intelligenz. Während die Projektentwickler den Einfluss von Big Data mit einer durchschnittlichen Zustimmung von 2,79 bewerten, liegen die Einschätzungen der anderen Akteursgruppen durchschnittlich rund um den Zustimmungswert 2,55. Auch die Bedeutung des Internets der Dinge auf die eigene Arbeit schätzen die Projektentwickler mit 2,76 um ca. 0,34 Punkte schwächer ein als die anderen drei immobilienwirtschaftlichen Akteursgruppen (2,43). Dahingegen wird die Bedeutung der Künstlichen Intelligenz durch die Projektentwickler mit 2,71 im Vergleich zu den anderen Akteursgruppen als stärker eingeschätzt, welche durchschnittliche Zustimmungswerte rund um 3,00 erreichen. In Bezug auf Plattformen und Portale sowie der branchenübergreifenden digitalen Vernetzung gehen hingegen die leistungswirtschaftlichen Dienstleister von dem größten Einfluss aus. So liegt ihr durchschnittlicher Zustimmungswert bei der Bewertung der Bedeutung von Plattformen und Portalen bei 2,36 und damit 0,40 Punkte über der durchschnittlichen Zustimmung der Projektentwickler von 2,76. Die gewerblichen Immobiliennutzer (2,64) sowie die Investoren (2,54) schätzen diesen Einfluss als eher mittelmäßig ein. Mit einer durchschnittlichen Zustimmung von 2,19 halten die leistungswirtschaftlichen Dienstleister die

---

Folgen der branchenübergreifenden digitalen Vernetzung auf ihre Arbeit für ebenfalls recht hoch. Diese Auswirkungen schätzen die Projektentwickler mit 2,35, die Investoren mit 2,47 und gewerblichen Immobiliennutzer mit 2,56 zwar geringer, aber durchaus als noch bedeutend ein.

Die Anforderungen der Energieeinsparung rund um Immobilien sind der relevanteste Treiber in Bezug auf die Nachhaltigkeit. Während die Investoren diesen mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 2,74 als am schwächsten bewerten, kann bei den Nutzern (2,67), den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern (2,61) und vor allem bei den Projektentwicklern von einem Einfluss auf ihre jeweilige Arbeit gesprochen werden. Der Einfluss durch die Anforderungen des Einsatzes erneuerbarer Energien ist mit einem durchschnittlichen Score von 3,18 für die Investoren am geringsten. Für die Projektentwickler (2,88), gewerblichen Immobiliennutzer (2,83) und leistungswirtschaftlichen Dienstleister (2,81) spielen erneuerbare Energien schon eher eine, wenn auch vergleichsweise geringe Rolle. Obwohl die Nutzer den Einfluss des Megatrends Nachhaltigkeit deutlich höher als die anderen Akteursgruppen eingeschätzt haben (siehe Abbildung 14), zeigt sich die höhere Bedeutung von erneuerbaren Energien und der Energieeinsparung zumindest aus der ökologischen Perspektive für den Nutzer nicht (siehe Abbildung 16). Vor allem die gesetzlichen Vorgaben im Hinblick auf die Energieeinsparung sind in den vergangenen Jahren sehr stark gestiegen. Damit haben diese bereits für Veränderungsprozesse gesorgt. Da gesetzliche Vorgaben allerdings von allen Akteuren gleichermaßen umgesetzt werden, geht von den Nachhaltigkeitsthemen und insbesondere der Energieeinsparung kein großer Anpassungsdruck mehr aus, weshalb sie weniger als Treiber gesehen werden. Darüber hinaus scheinen Energieeinsparungen und Flächeneinsparungen durch Betriebskosten getrieben zu sein und weniger aus einem Nachhaltigkeitsgedanken heraus.

Der Einfluss durch finanzwirtschaftliche Regulierungen wie bspw. Eigenkapitalregulierungen oder Verschuldungsobergrenzen wird von den Projektentwicklern mit einem durchschnittlichen Score von 2,59 zwar am stärksten, aber dennoch vergleichsweise eher gering eingeschätzt. Ihnen folgen die Investoren mit 2,77. Mit durchschnittlichen Scores von 3,19 und 3,24 sehen die leistungswirtschaftlichen Dienstleister und gewerblichen Immobiliennutzer kaum einen Einfluss durch finanzwirtschaftliche Regulierungen auf ihre Arbeit.

Bei dem Strukturwandel treiber öffentlich-rechtliche Regulierungen wie bspw. Mietpreisbremse oder Anteil sozialer Wohnungsbau liegen die vier immobilienwirtschaftlichen Akteursgruppen in ihren Einschätzungen in Bezug des Einflusses auf die eigene Arbeit am weitesten auseinander. Zwischen den Projektentwicklern, für die der Einfluss mit einer durchschnittlichen Zustimmung von 2,47 am größten ist, und den Nutzern, die den Einfluss mit 3,61 als gering auf die eigene Arbeit einschätzen, liegt eine Differenz von 1,14 Punkten. Auch für die leistungswirtschaftlichen Dienstleister (3,19) und sogar für die Investoren (3,23) üben öffentlich-rechtliche Regulierungen einen durchaus geringen Einfluss aus.

## 5.4 Druck des Strukturwandels auf Managementebenen

Nachdem die Befragten ihre Einschätzung zum Einfluss des Strukturwandels abgegeben haben, ist es aus Sicht des Managements von Immobilienunternehmen sehr wichtig, auf welchen Ebenen der Veränderungsdruck entsteht. Veränderungen könnten am Geschäftsmodell, an den Unternehmensstrukturen sowie an den Prozessen/Dienstleistungen und Produkten erfolgen.

### 5.4.1 Empirische Evidenz

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass der Strukturwandel vor allem auf die Unternehmensprozesse wirkt (siehe Abbildung 17).

*Der Strukturwandel führt zur Notwendigkeit...*

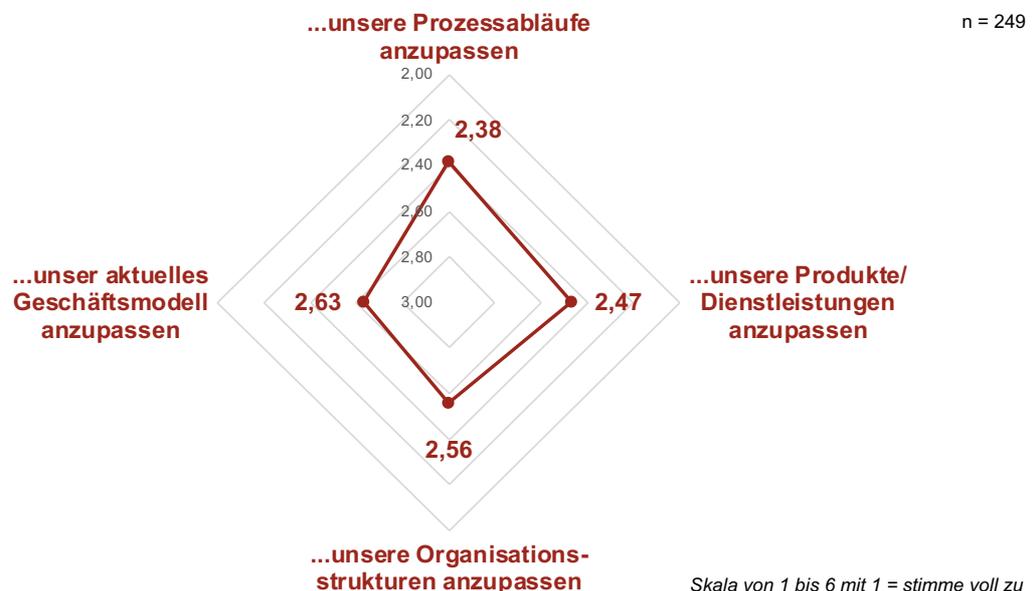


Abbildung 17: Anpassungsnotwendigkeiten infolge des Strukturwandels.

Die Wahrnehmung, dass der Strukturwandel zur Notwendigkeit führt, aktuelle Prozessabläufe anzupassen liegt bei einem durchschnittlichen Score von 2,38. Der TOP-2-Box-Wert liegt hier bei 64,3 %. Ebenso sehen mit einem durchschnittlichen Score von 2,47 die Akteure in recht großer Breite (TOP-2-Box-Wert 61,4 %) eine durchaus hohe Notwendigkeit, ihre Produkte und/oder Dienstleistungen anzupassen.

Deutlich zurückhaltender bewerten die Befragten den Einfluss des Strukturwandels auf Organisationsstrukturen (Score 2,56; TOP-2-Box-Wert 53,8 %) und vor allem auf die Notwendigkeit, das Geschäftsmodell anzupassen (Score 2,63 und TOP-2-Box-Wert 54,2 %). Anders herum sehen knapp 11 % (BOTTOM-2-Box-Wert) der befragten Entscheidungsträger keine Notwendigkeit, das eigene Geschäftsmodell im Zuge des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels anzupassen.

## 5.4.2 Druck auf Managementebenen nach Akteursgruppen

Auch im Hinblick auf die Anpassungsnotwendigkeiten unterscheiden sich die Einschätzungen der immobilienwirtschaftlichen Akteursgruppen durchaus deutlich (siehe Abbildung 18).

*Der Strukturwandel führt zur Notwendigkeit...*

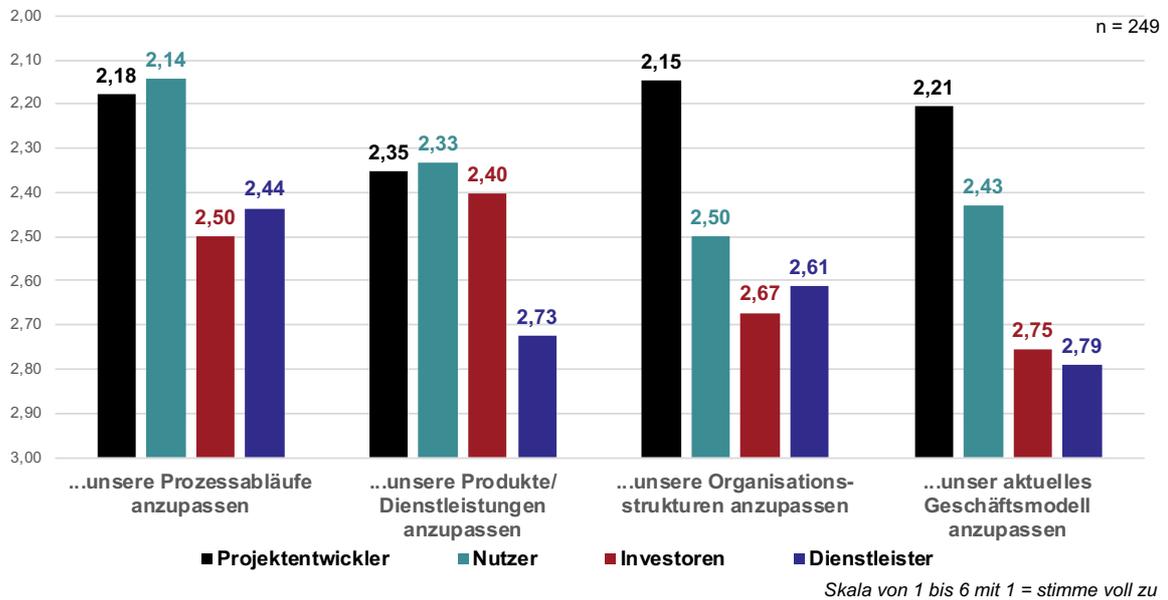


Abbildung 18: Veränderungsdruck auf Managementebenen nach Akteursgruppen.

Hier zeigen sich die Projektentwickler am aktivsten. Insbesondere die Notwendigkeiten zu den Anpassungen der Organisationsstruktur und des Geschäftsmodells werden in dieser Akteursgruppe am deutlichsten gesehen. Sie liegen im Mittel bei einem Score von 0,52 bzw. 0,54 Punkten über denen der Investoren. Diese sehen mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 2,40 durchaus eine Notwendigkeit der Anpassung von ihren Produkten und/oder Dienstleistungen, zeigen sich ansonsten aber im Hinblick auf Unternehmensveränderungen sehr verhalten. Vor allem die leistungswirtschaftlichen Dienstleister sind in Bezug auf die Notwendigkeit von Unternehmensanpassungen sehr zurückhaltend. Damit sieht diese Akteursgruppe kaum dort kaum Handlungsbedarf. Die leistungswirtschaftlichen Dienstleister scheinen damit den Strukturwandel nicht aktiv im Hinblick auf Lösungsangebote für die anderen Akteure zu gestalten.

---

## 5.5 Schlüsselergebnisse und Implikationen

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse zum Einfluss des Strukturwandels auf die Immobilienwirtschaft in Thesen zusammengefasst und im Zusammenhang interpretiert.

### **Immobilienwirtschaft steht am Beginn des größten Strukturwandels seit des Zweiten Weltkriegs**

Die Studienergebnisse zu Megatrends und Strukturwandeltreibern zeigen insgesamt, dass die Immobilienwirtschaft in voller Breite vor einem tiefgreifenden Transformationsprozess steht. Mehr als die Hälfte der befragten immobilienwirtschaftlichen Akteure (TOP-2-Box-Wert 55,8 %) nahmen bereits in den letzten fünf Jahren einen verstärkten Einfluss auf das eigene Unternehmen wahr. Damit zeigen die Studienergebnisse, dass der Strukturwandel schon deutlich weiter vorangeschritten ist, als es die Fachdiskussionen in der Branche bislang vermuten ließen. Somit erfüllt auch die vorliegende Studie bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt ihren Zweck, den Strukturwandel zu systematisieren und in seinen Auswirkungen in den Zusammenhängen zu zeigen.

### **Strukturwandel wird in den nächsten fünf Jahren noch erheblich an Fahrt gewinnen**

Die Studienergebnisse zeigen, dass der immobilienwirtschaftliche Strukturwandel mit seinen Veränderungsprozessen des Wertschöpfungssystems vielen immobilienwirtschaftlichen Akteuren erst noch bevorsteht. Zwei Drittel der Befragten (TOP-2-Box-Wert 66,3 %) sehen in den nächsten fünf Jahren eine massive Steigerung des Einflusses durch den Strukturwandel auf ihr Unternehmen. Damit wird die Bau- und Immobilienwirtschaft zukünftig vor einer ähnlich großen Transformationsherausforderung stehen wie die übrigen Wirtschaftszweige, z.B. der Automobilssektor oder die Finanzdienstleistungen. Allerdings ist davon auszugehen, dass der Transformationsprozess in der Immobilienwirtschaft gegenüber anderen Branchen zeitlich versetzt verläuft. Darauf deuten auch die weiteren Ergebnisse dieser Befragung hin, die zeigen, dass der Nutzer die eigentlich treibende Kraft des Strukturwandels ist (siehe auch unten).

### **Megatrends, welche die klassischen Domänen der Immobilienwirtschaft unmittelbar betreffen, werden größter Einfluss zugesprochen**

Der stärkste Einfluss auf die Immobilienwirtschaft geht nach Einschätzung der Entscheidungsträger im Durchschnitt von der Urbanisierung und dem sozio-demografischen Wandel aus. Dabei handelt es sich um die Megatrends, die die Nachfrage- und Angebotsstrukturen an den Immobilienmärkten im Tagesgeschäft seit jeher mit am stärksten prägen. Der hohe Einfluss dieser Trends gilt nicht nur für die Wirkungsstärke, sondern auch deren Breite. Drei Viertel aller Befragten (TOP-2-Box-Werte 75,9 % und 74,7 %) geben an, dass diesen Megatrends ein hoher Einfluss zukommt.

---

---

Diese Ergebnisse sind überraschend, da die meisten Akteure wohl die Megatrends im technologischen Bereich an erster Stelle erwartet hätten. Dass dem nicht so ist, ist ein Indiz dafür, dass die Immobilienwirtschaft sehr stark im operativen Tagesgeschäft verhaftet ist. Operativ-taktische Veränderungen der Umwelt werden stärker wahrgenommen als strategische.

Das gleiche Bild zeigen auch die Ergebnisse zu den einzelnen immobilienwirtschaftlichen Strukturwandeltreibern. Der gesteigerten Flächennachfrage in Ballungsräumen und dem damit einhergehenden wachsenden Konkurrenzkampf um attraktive Grundstücke wird durchschnittlich der stärkste Einfluss zugesprochen. Dieser wirkt nicht nur stark, sondern auch breit. Zu den drei wichtigsten Strukturwandeltreibern zählt der Fachkräftemangel. Insbesondere die leistungswirtschaftlichen Dienstleister sind offensichtlich an ihrer Kapazitätsgrenze angelangt.

### **Digitalisierung nur ein Megatrend unter vielen**

Besonders aufschlussreich sind die Befragungsergebnisse zur Digitalisierung. Wird die allgemeine Diskussion dieses Themas in einschlägigen Managementkreisen der Immobilienwirtschaft und darüber hinaus verfolgt, so wäre zu erwarten, dass von der Digitalisierung der stärkste Einfluss ausgeht.

In den Befragungsergebnissen zur Wirkungsstärke der Megatrends steht die Digitalisierung jedoch nach der Urbanisierung und dem sozio-demografischen Wandel mit einem Abstand erst an dritter Stelle der sechs Megatrends. Das gilt nicht nur für die Wirkungstiefe, sondern auch für die Wirkungsbreite. Während den beiden erst gerankten Megatrends drei Viertel aller Befragten einen erheblichen Einfluss auf die Immobilienwirtschaft zurechnen, sind dies bei der Digitalisierung nur zwei Drittel (TOP-2-Box-Wert 67,1 %).

Auch in den Ergebnissen zur Wirkung der Strukturwandeltreiber spielen digitale Technologien wie Big Data, Künstliche Intelligenz, Blockchain und Sharing Economy nur eine deutlich nachgeordnete Rolle. Insbesondere die Blockchain wird nur von einem Viertel der Befragten als wichtig für die zukünftige Arbeit eingeschätzt. Lediglich zum Strukturwandeltreiber neue Arbeitswelten an 4. Stelle – und damit einem vergleichsweise höher bewerteten Strukturwandeltreiber – besteht eine mittelbare Verbindung zur Digitalisierung.

### **Geopolitische Änderungen sind wichtiger als Globalisierung**

Zwei Drittel der Befragten (TOP-2-Box-Wert 64,7 %) erwarten vom Megatrend der weltweit steigenden außenpolitisch motivierten Geld- und Wirtschaftspolitik einen deutlichen Einfluss. Dabei ist vor allem der Strukturwandeltreiber der langanhaltenden Niedrigzinsphase für die Investoren von Bedeutung. Für sie spielen aber auch die staatlichen Eingriffe in die Kapitalmärkte der EU und anderswo eine große Rolle. Gleiches gilt für den Megatrend der Globalisierung, der im Durchschnitt weniger stark ist und offensichtlich sehr viel selektivere Auswirkungen hat. Nur circa die Hälfte der Akteure sehen hier einen erheblichen Einfluss

---

---

auf die Immobilienwirtschaft. Diese Ergebnisse reflektieren insgesamt den weltweit zunehmenden Protektionismus sowie einzelne nationalistische Tendenzen wie den BREXIT. Die Einschätzungen lassen letztendlich den Schluss zu, dass von den befragten Akteuren das „act local“ derzeit als wichtiger eingeschätzt wird als das „think global“.

Geteilt sind die Meinungen beim Einfluss des Strukturwandeltriebers der öffentlich-rechtlichen Regulierung wie bspw. Mietpreisbremse oder Anteil des sozialen Wohnungsbaus. Der Einfluss dieser Items wird im Durchschnitt als vergleichsweise niedrig angenommen. Allerdings weist der TOP-2-Box-Wert der öffentlich-rechtlichen Regulierungen mit 31,3 % einen vergleichsweise hohen Wert auf. Dieser Strukturwandeltrieb ist offensichtlich für manche immobilienwirtschaftliche Akteure sehr wohl von einer erheblichen Bedeutung, für andere hingegen nicht.

### **Nachhaltigkeit ist kein Thema mehr**

Der Megatrend der Nachhaltigkeit scheint in der Wahrnehmung der Akteure ganz generell seine hohe Relevanz der letzten Jahre verloren zu haben. Der Score liegt in den Befragungsergebnissen mit deutlichem Abstand an letzter Stelle. Das gilt für alle Akteursgruppen gleichermaßen. Nur 44 % der Akteure sehen diesen Megatrend als einflussreich an. Ganz allgemein zeigt sich in den Ergebnissen, dass der Lebenszyklus des gesellschaftlichen Anliegens Nachhaltigkeit seinen Zenit überschritten hat.

### **Massiver Strukturwandel entsteht vor allem durch superadditive Wirkung einzelner Treiber**

Der Strukturwandel der Immobilienwirtschaft entsteht durch ein Bündel unterschiedlicher Strukturwandeltrieber, die sich in ihren Wirkungen noch verstärken können. Einzelne Mechanismen, wie die Digitalisierung oder digitale Technologien, wirken isoliert betrachtet eher schwach. Eine besonders hohe Wirkungsstärke entsteht in der Immobilienwirtschaft erst durch die Konstellation der unterschiedlichen Treiber. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn die Digitalisierung als Enabling-Technology eingesetzt wird, um andere drängende Management Issues wie beispielsweise die zunehmende Urbanisierung zu lösen.

### **Immobilienwirtschaft verpasst Chancen im Strukturwandel und unterschätzt die Risiken**

Die befragten Akteure sind in Bezug auf die strategischen Implikationen des Strukturwandels auf ihre Unternehmen gespalten. Nur jeder zweite Entscheidungsträger (TOP-2-Box-Wert 53,8 %) sieht die Notwendigkeit zur Anpassung von Organisationsmodellen und/oder Organisationsstrukturen. Angesichts der deutlich ausfallenden Ergebnisse zum hohen, bereits gegenwärtig bestehenden und zukünftig zu erwartenden Handlungsdruck, wäre hier eine stärkere Reaktion zu erwarten. Werden andere Branchen in den Blick genommen, ist es sehr

---

erstaunlich, wie vergleichsweise wenig die immobilienwirtschaftlichen Akteure die Wettbewerbschancen nutzen, die insbesondere die Megatrends der Digitalisierung, der Globalisierung und der Urbanisierung bieten. Hier wird vom Großteil der immobilienwirtschaftlichen Akteure aktuell offensichtlich eine Chance vertan. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Unterschätzung der Risiken noch stärker wirkt. Akteure anderer Branchen, die sich in anderweitigen Anwendungsfeldern von Asset Services auskennen, drohen, die wertschöpfungsstarken Teile der immobilienwirtschaftlichen Leistungskette für sich zu reklamieren. We-work ist ein erstes Beispiel für einen ursprünglich branchenfernen Player, der neue Geschäftsmodelle einführt.

### **Management ist auf Tagesgeschäft fixiert**

Knapp zwei Drittel der befragten Akteure (TOP-2-Box-Wert 64,3 %) sehen den größten Einfluss des Strukturwandels auf unternehmerische Prozesse. Dabei handelt es sich um Veränderungen in der Unternehmensumwelt, die täglich im operativen Geschäft deutlich werden. Offensichtlich fehlen in der bereits sehr lang anhaltenden und außergewöhnlich kräftig wirkenden Boomphase, in der sich nahezu alle immobilienwirtschaftlichen Akteure befinden, die Ressourcen, sich mit strategischen Zukunftsfragen zu befassen. Auch ist eine Stimmung des „*Markets always go up*“ zu spüren, welche die strategischen Risiken veraltender Geschäftsmodelle und Strukturen überdeckt. Vor allem die leistungswirtschaftlichen Dienstleister und Investoren sind eher von operativ dringenden Trends getrieben und stecken in der strategischen Entwicklung aufgrund der Anstrengungen bei der Bewältigung massiver Erfolge fest.

### **Nutzer als stärkste Kraft des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels**

Die Nutzer sind im Hinblick auf die Bedeutung der Megatrends für die Immobilienwirtschaft sehr stark sensibilisiert. Hier werden sie zwar von den Investoren und Projektentwicklern übertroffen, dennoch zeigen die Studienergebnisse deutlich, dass der Strukturwandel über veränderte Flächen- und Dienstleistungsanforderungen der Nutzer aus anderen Branchen in die Immobilienwirtschaft getragen wird. Die Nutzer sind nicht nur stark für Strukturwandelthemen sensibilisiert, sondern unter allen Akteursgruppen auch am stärksten betroffen. Sie bewerten den bereits in den letzten fünf Jahren erfolgten Strukturwandel mit Abstand am gravierendsten. Auch zukünftig wird nach Einschätzung der Nutzer der Druck des Strukturwandels auf die Immobilienwirtschaft noch einmal massiv steigen. Die Befragungsergebnisse unterscheiden sich in ihrer Prägnanz dabei von allen anderen Akteursgruppen, insbesondere gegenüber den Immobiliendienstleistern. Die Nutzer sind insgesamt die stärkste Kraft im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel.

Unter den einzelnen Strukturwandeltreibern entfalten die Neuen Arbeitswelten, die gesteigerte Flächennachfrage in Ballungsräumen, der Fachkräftemangel sowie das Internet der Dinge den höchsten Einfluss auf die Arbeit des betrieblichen Immobilienmanagements.

---

---

Hingegen erzeugen Blockchain Technologie, sowie die finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die öffentlich-rechtliche Regulierung einen deutlich geringeren Anpassungsdruck auf die gewerblichen Immobiliennutzer.

Als Konsequenz aus der starken Betroffenheit vom Strukturwandel ist auch die Notwendigkeit, Prozessabläufe und Dienstleistungen im betrieblichen Immobilienmanagement der Nutzer anzupassen, unter allen Akteursgruppen am stärksten ausgeprägt. Gerade bei den Nutzern erreicht die Wirkung des Strukturwandels auch strategisch tiefgreifende Organisationsstrukturen und Geschäftsmodelle. Beispielsweise ist derzeit ein Trend erkennbar, dass mit der Aufspaltung und Neusortierung von Geschäftssparten vieler großer Konzerne auch das Immobilienmanagement in viele kleinere, dezentrale Einheiten aufgespalten wird.

### **Projektentwickler als Seismograf der Immobilienwirtschaft**

Die Projektentwickler gehören nach den Investoren zu den Akteursgruppen, die den Einfluss der Megatrends auf die Immobilienwirtschaft am höchsten bewerten. Sie sind nicht nur entsprechend sensibilisiert, sondern auch in ihrer täglichen Arbeit betroffen. Nach den Nutzern erwarten die Projektentwickler den in den nächsten fünf Jahren zu erwartenden Strukturwandel am zweitstärksten. Überraschend ist die Erwartungshaltung zum zeitlichen Entwicklungsprozess des Strukturwandels. Während die Projektentwickler in der Vergangenheit vergleichsweise weniger Auswirkungen wahrnahmen, ist der Sprung zur zukünftigen Erwartungshaltung zur Wirkungsstärke des Strukturwandels in dieser Gruppe mit weitem Abstand am stärksten. Die Projektentwickler können damit als Seismograf des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels bezeichnet werden, die sich den zukünftigen Veränderungsnotwendigkeiten am stärksten bewusst sind.

In der Einschätzung der befragten Projektentwickler geht der stärkste Einfluss auf ihre Arbeit von der globalen Niedrigzinsphase und dem Fachkräftemangel aus. Auch die gesteigerte Flächennachfrage in Ballungsräumen sowie die Neuen Arbeitswelten sind von hoher Bedeutung. Darüber hinaus sind die branchenübergreifende digitale Vernetzung und die öffentlich-rechtlichen Regulierungen relevant. Einen nur sehr geringen Einfluss schreiben die Projektentwickler der wachsenden Sharing Economy und der Blockchain Technologie zu.

Die Projektentwickler erwarten nicht nur den stärksten Einfluss des Strukturwandels, von dieser Gruppe wird auch die tiefgreifendste Veränderung der Organisationsstrukturen und des Geschäftsmodells erwartet. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede zu Investoren und den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern, die in dieser Deutlichkeit sehr überraschend sind.

---

---

## **Investoren sind am stärksten sensibilisiert, aber bislang und zukünftig nur mäßig betroffen**

Befragt nach den Auswirkungen der Megatrends auf die Immobilienwirtschaft insgesamt, sind die Investoren im Vergleich zu den anderen Akteursgruppen deutlich am stärksten sensibilisiert. Werden allerdings die Ergebnisse zur direkten Betroffenheit im Unternehmen betrachtet, ergibt sich ein anderes Bild. Hier zeigen die Antworten der Investoren nur den zweit geringsten Einfluss des Strukturwandels, sowohl im Hinblick auf die letzten fünf als auch auf die nächsten fünf Jahre.

Die Investoren bewerten die einzelnen Strukturwandelstreiber sehr differenziert. Sie schätzen den Einfluss der Niedrigzinsphase sowie der gesteigerten Flächennachfrage in Ballungsräumen auf die eigene Arbeit als sehr massiv ein. Aber auch dem Fachkräftemangel, der Internationalisierung der Märkte, den Neuen Arbeitswelten und der branchenübergreifenden digitalen Vernetzung wird ein jeweils bedeutender Einfluss von den Investoren zugesprochen. Nach Einschätzungen der Entscheidungsträger üben digitale Technologien wie Blockchain und Künstliche Intelligenz hingegen kaum eine Wirkung aus. Auch die öffentlich-rechtlichen Regulierungen, die Anforderungen an den Einsatz erneuerbarer Energien und die wachsende Sharing Economy führen für Investoren zu keinem besonders hohen Anpassungsdruck auf die aktuelle Arbeit.

Der Strukturwandel wird bei den Investoren vergleichsweise wenig an Organisationsstrukturen und Geschäftsmodellen ändern. Etwas stärkere, aber im Vergleich zu den übrigen Akteursgruppen geringe Auswirkungen erwarten die Investoren auf ihre Prozesse und Produkte. Gerade bei den Prozessen sind die erwarteten Auswirkungen aber erheblich kleiner als beispielsweise bei Nutzern und Projektentwicklern.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Investoren, die über die letzten Jahrzehnte die Verbindung der Immobilienwirtschaft zum Flaschenhals des Kapitals sichergestellt haben, zukünftig aus ihrer Rolle als vorrangig treibender Kraft für Veränderungen herausfallen. Wird die Fachdiskussion um innovative Wege der Kapitalbeschaffung verfolgt, die unter Stichworten wie „Cutting out the Middleman“ oder „Tokenization“ geführt wird, verwundern diese Ergebnisse. Vermutlich liegen diese digitalisierungsgetriebenen Innovationen noch zu weit in der Zukunft und sind deshalb in ihren Auswirkungen noch zu wenig klar konturiert, sodass sie sich in den Befragungsergebnissen noch nicht niederschlagen. Um Missverständnissen vorzubeugen, ist darauf hinzuweisen, dass den Investoren natürlich eine tragende Rolle im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel zukommt. Anders sind die veränderten Nutzeranforderungen gar nicht finanzierbar. Allerdings sind hierzu weniger strukturelle Änderungen, sondern veränderte Produkte und Prozesse im Immobilieninvestment erforderlich.

---

---

## **Erstaunlich wenig Veränderungsdruck bei den leistungswirtschaftlichen Immobiliendienstleistern**

Befragt nach den Auswirkungen der Megatrends auf die Immobilienwirtschaft, zeigen die leistungswirtschaftlichen Dienstleister die stärkste Zurückhaltung. Das gilt für alle Trends gleichermaßen. Als einzige Akteursgruppe bewerten sie keinen Megatrend mit dem stärksten Einfluss. Diese geringe Sensibilisierung gegenüber dem Strukturwandel korrespondiert mit der geringen Betroffenheit dieser Gruppe. Bislang verspürten die leistungswirtschaftlichen Dienstleister in den letzten fünf Jahren von allen Akteursgruppen den geringsten Einfluss auf ihre Unternehmen. Dies wird auch zukünftig so bleiben. Die Differenz von beispielsweise 0,35 Punkten im Score gegenüber den Nutzern lässt die Frage aufkommen, wie denn die leistungswirtschaftlichen Dienstleister den Veränderungsprozessen ihrer Kunden folgen wollen.

Die befragten leistungswirtschaftlichen Dienstleister schätzen vor allem den Fachkräftemangel, die gesteigerte Flächennachfrage in Ballungsräumen sowie Neue Arbeitswelten und die branchenübergreifende digitale Vernetzung als auf die eigene Arbeit äußerst einflussnehmend ein. Auch die globale Niedrigzinsphase, Plattformen und Portale und das Internet der Dinge üben einen Einfluss auf ihre Arbeit aus. Für die leistungswirtschaftlichen Dienstleister kaum relevant sind hingegen Blockchain Technologie, öffentlich-rechtliche sowie finanzwirtschaftliche Regulierungen und die Sharing Economy.

Zur geringen Sensibilisierung und Betroffenheit der leistungswirtschaftlichen Dienstleister passt die als unter allen Akteursgruppen vergleichsweise am schwächsten eingeschätzte Wirkung des Strukturwandels auf ihre Geschäftsmodelle. Auch die Notwendigkeit zur Veränderung von Organisationsstrukturen, Produkten und Prozessen wird von den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern vergleichsweise geringer eingeschätzt.

### **It's the customer, stupid!**

Summa summarum lässt sich festhalten, dass der Strukturwandel über veränderte Flächen und Dienstleistungsanforderungen der Nutzer aus anderen Branchen in die Immobilienwirtschaft hineingetragen wird. Dieser Wirkungsmechanismus ist deutlich stärker als der Strukturwandel an den Kapitalmärkten. Die Studienergebnisse liefern eindeutige Belege für einen Paradigmenwechsel vom Kapitalgeber zum Nutzer als eigentlichem Kunden des Wirtschaftszweigs. Dieser Paradigmenwechsel wird von den Projektentwicklern am schnellsten erkannt und am deutlichsten in neuen Strukturen und Geschäftsmodellen umgesetzt. Den Kapitalgebern kommt im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel naturgemäß noch eine wichtige Rolle zu. In der Umsetzung geht es derzeit allerdings noch stärker um veränderte Objektpräferenzen, wie z.B. hin zu Büros in Innenstädten, als neuen, technologiegetriebenen Geschäftsmodellen wie der Blockchain oder IuK-Plattformen. Erstaunlich ist die geringe Bedeutung des Strukturwandels für die Immobiliendienstleister. Ausgelastete Kapazitäten und volle Auftragsbücher lassen offensichtlich die Entscheidungsträger ruhig schlafen. Die

---

Ergebnisse werfen zahlreiche Fragen nach den zukünftigen Strategien der leistungswirtschaftlichen Dienstleister auf. Ein tieferer Blick in die leistungswirtschaftliche Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft zeigt, dass hier bislang keine wirklich echte Integration der Wertschöpfungsstufen zu Geschäftsmodellen stattgefunden hat. Das gilt sowohl für die horizontale Integration entlang der Stufen Planen, Bauen, Betreiben als auch in der vertikalen Integration. Die Branche ist noch immer dominiert von kleinen und mittelständischen Betrieben. Für erfahrene Asset Service Anbieter anderer Branchen, beispielsweise aus der IT oder dem Mobilitätssektor, bildet diese fragmentierte Branchenstruktur einen perfekten Nährboden an Subunternehmern, um auch ohne umfassende eigene Expertise, wertschöpfungsstarke Komplettdienstleistungen anbieten zu können.

## 6 Anpassungsstrategien immobilienwirtschaftlicher Akteure

Auf die Megatrends und Strukturwandeltreiber reagieren die immobilienwirtschaftlichen Akteure mit Anpassungsstrategien. So kommt es zu Veränderungsprozessen bei den Unternehmen innerhalb des Wertschöpfungs-systems. Das Befragungskonzept der Studie unterscheidet die Fragen zu den Anpassungsstrategien der vier immobilienwirtschaftlichen Akteursgruppen. Entsprechend gibt es zu diesem Abschnitt unterschiedliche Fragebogenteile, denen auch die Gliederung der folgenden Ausführungen folgt.

### 6.1 Nutzer

Zu der Akteursgruppe der Nutzer zählen in dieser Studie alle Non-Property Unternehmen, die Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess einsetzen (vgl. Kapitel 4 und Abbildung 8 sowie Abbildung 10). Unter Nutzer werden hier grundsätzlich gewerbliche Immobiliennutzer verstanden, auch wenn im Zuge des Ergebnisberichts an einigen Stellen allgemein von Nutzern gesprochen wird. Abbildung 19 zeigt die Verteilung der Immobilienflächen der befragten Unternehmen nach Nutzungsarten.

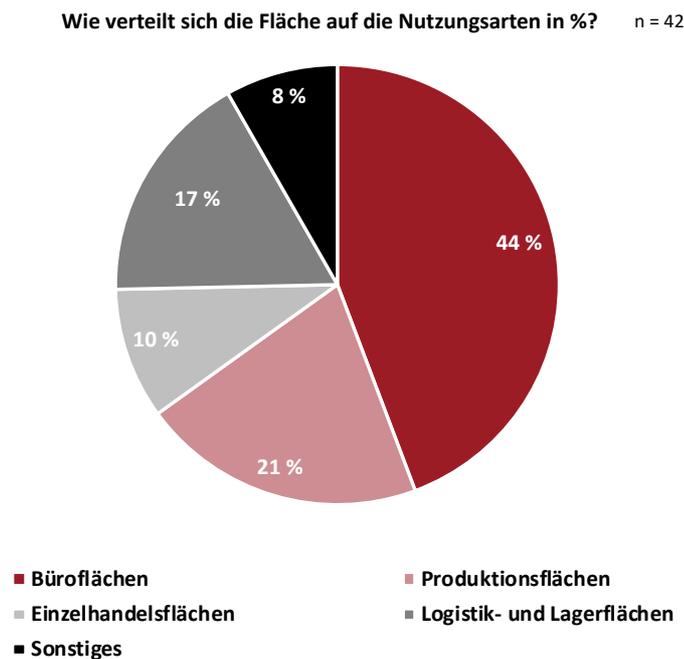


Abbildung 19: Verteilung der genutzten Fläche der befragten Nutzer.

Innerhalb der Stichprobe handelt es sich bei fast der Hälfte der genutzten Fläche um Bürofläche. Allerdings sind auch Corporates Teil der Stichprobe, die anhand der Verteilung der Flächennutzung dem produzierenden Gewerbe und der Logistikbranche sowie dem Einzelhandel zuzuordnen sind (vgl. Abbildung 19). Die Verteilung der Hauptnutzfläche auf die abgefragten Nutzungsarten liefert einen wichtigen Hintergrund bei der Einordnung der Ergebnisse.

## 6.1.1 Anpassungsstrategien der Nutzer

Ein Kernergebnis des vorausgehenden Kapitels ist die treibende Kraft der Nutzer für den immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel. Der folgende Abschnitt bringt Transparenz in die Veränderungen der Nachfrage nach Flächen und immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen. Die Befragten wurden um ihre Einschätzung gebeten, wie hoch sie die aktuelle und zukünftige Bedeutung der jeweiligen Anpassung an den Strukturwandel einschätzen. Als Zeithorizont der zukünftigen Bedeutung wurden fünf Jahre benannt. Mit einem durchschnittlichen Score von 1,73 haben für die Nutzer die steigenden Anforderungen nach Flexibilität in der Bereitstellung der Flächen die höchste Bedeutung (siehe Abbildung 20).

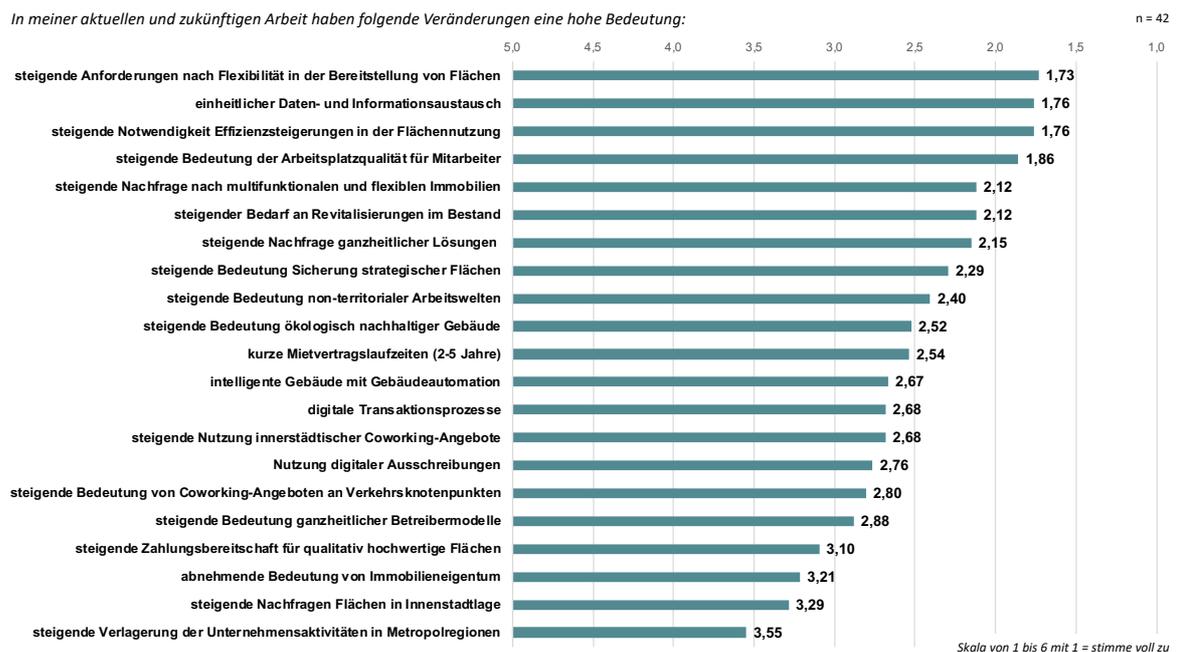


Abbildung 20: Anpassungsstrategien der Nutzer.

In der sehr hohen Bedeutung der Flexibilität als wichtigster Anpassungsstrategie an den Strukturwandel stimmen mit 85,7 % (TOP-2-Box-Wert) fast alle Nutzer überein. Die Wichtigkeit dieser Anpassungsstrategie ist mit einem BOTTOM-2-Box-Wert von 0,0 % unstrittig. Mit einem Score von 1,76 hat auch ein einheitlicher Daten- und Informationsaustausch innerhalb der Immobilienverwaltung für die Nutzer eine sehr hohe Bedeutung, zumal der TOP-2-Box-Wert hier bei 83,3 % liegt (BOTTOM-2-Box-Wert 4,8 %). Eine gleich hohe Zustimmung, allerdings mit 90,5 % einen noch höheren TOP-2-Box-Wert, erreicht für die Nutzer die Notwendigkeit von Effizienzsteigerungen in der Flächennutzung. Ebenso erzielt die Verbesserung der Arbeitsplatzqualität für die eigenen Mitarbeiter einen hohen Score von 1,86 und einen TOP-2-Box-Wert von 90,5 %. Sowohl die Notwendigkeit von Effizienzsteigerungen in der Flächennutzung als auch die steigende Bedeutung der Arbeitsplatzqualität für die Mitarbeiter sind mit BOTTOM-2-Box-Werten von 2,4 % ebenfalls unstrittig. Mit einem durchschnittlichen Score von 2,12 und einem TOP-2-Box-Wert von 78,6 % kommt der steigenden Nachfrage nach multifunktionalen und flexiblen Flächen eine hohe Bedeutung zu.

---

Gleichzeitig steigt der Bedarf an Revitalisierungen im Bestand bei den gewerblichen Immobiliennutzern, um die wachsenden Anforderungen an die genutzte Fläche erfüllen zu können. Mit einem TOP-2-Box-Wert von über 69,0 % (Score 2,12) hat dieser Bedarf ebenfalls eine hohe Bedeutung. Verbunden mit diesen Veränderungen ist für den Nutzer darüber hinaus die steigende Nachfrage nach ganzheitlichen Lösungen von hoher und breiter Relevanz (Score 2,15; TOP-2-Box-Wert 71,4 %).

Von überdurchschnittlicher Relevanz sind für die befragten Nutzer die Sicherung strategischer Flächen (Score 2,29; TOP-2-Box-Wert 64,3 %) sowie non-territorialer Arbeitswelten (Score 2,40; TOP-2-Box-Wert 61,9 %).

Zu den Anpassungsstrategien mit noch leicht durchschnittlicher Bedeutung sind für die immobilienwirtschaftliche Akteursgruppe Nutzer die Forcierung ökologisch nachhaltiger Gebäude (Score 2,52; TOP-2-Box-Wert 50,0 %) sowie die Verkürzung von Mietvertragslaufzeiten auf Zeitdauern von 2 bis 5 Jahren. Kurze Mietvertragslaufzeiten haben für ungefähr die Hälfte der befragten Nutzer (Score 2,54; TOP-2-Box-Wert 54,8 %) eine hohe Bedeutung.

Im Mittelfeld der Anpassungsstrategien der Nutzer liegen die Nutzung der Digitalisierung durch intelligente Gebäude mit Gebäudeautomation (Smart Buildings), digitale Transaktionsprozesse, die Nutzung digitaler Ausschreibungen oder auch die steigende Nutzung innerstädtischer Coworking-Angebote, die im TOP-2-Box-Wert alle circa 50 % erzielen. Die Scores dieser und weiterer als weniger bedeutsam eingestuften Anpassungsstrategien sind der obenstehenden Abbildung zu entnehmen.

Mit einem Score von 3,10 von geringer Bedeutung für die befragten Nutzer ist eine steigende Zahlungsbereitschaft für qualitativ hochwertige Flächen pro Flächeneinheit. Das mag daran liegen, dass die Anpassungsmaßnahme mehr Geld auszugeben per se nicht besonders populär formuliert wurde. Deshalb ist der BOTTOM-2-Box-Wert, der aussagt, wer eine zunehmende Zahlungsbereitschaft für keine gute Lösung hält, die aussagekräftige Größe. Hier liegt der BOTTOM-2-Box-Wert bei 11,9 %.

Auch führen die Veränderungen infolge des Strukturwandels eher nicht zu einer abnehmenden Wichtigkeit von Immobilieneigentum für die befragten Nutzer. Der Aussage, dass die Bedeutung von Eigentum an Fläche generell abnimmt, stimmen nur 33,3 % (TOP-2-Box-Wert) der befragten Nutzer zu, während 21,4 % (BOTTOM-2-Box-Wert) der Befragten nicht zustimmen.

Schließlich zieht es die Corporates infolge des Strukturwandels nicht in großen Scharen in die Innenstadtlagen. So sehen die Nutzer mit einem durchschnittlichen Score von 3,29 nur in Einzelfällen steigende Nachfrage nach Flächen in Innenstadtlagen und mit einem Score von 3,55 ebenfalls nur im Einzelfall die Verlagerung der Unternehmensaktivitäten aus der Peripherie in die Metropolregionen.

Als freie Antworten sind von den Entscheidungsträgern gewerblicher Immobiliennutzer lediglich eine Veränderung der Wertschöpfung sowie die steigende Bedeutung von Energiepolitik und vor allem Mobilität im Zusammenhang mit Immobilien genannt worden.

## 6.1.2 Auswirkungen auf den Flächenbedarf der Nutzer

Über die Anpassungsstrategien hinaus wurden die Befragungsteilnehmer der Akteursgruppe Nutzer aufgefordert, ihre persönliche Einschätzung in Bezug auf die Veränderung des Flächenbedarfs durch den Strukturwandel in den nächsten zehn Jahren einzuschätzen.

So rechnen mehr als ein Drittel der befragten Nutzer mit einem zunehmenden Flächenbedarf bei innerstädtischen Büroflächen. Darüber hinaus wurden die Befragten um eine prozentuale Einschätzung der Veränderung gebeten, welche im vorliegenden Ergebnisbericht jeweils verbal ergänzt wird. So schätzen 36 % der Befragten, die mit einem zunehmenden innerstädtischen Büroflächenbedarf rechnen, dass diese Zunahme im Durchschnitt 15 % beträgt. 26 % der Nutzer rechnen mit abnehmenden Bedarfen an innerstädtischen Büroflächen, die im Durchschnitt zu einer Verringerung von 21 % führen werden. Hingegen wird der Flächenbedarf nach peripheren Büroflächen nach Einschätzungen der Nutzer eher konstant bleiben. Die Zunahme wird von den 26 % ebenso wie die Abnahme von den 17 % auf durchschnittlich 16 % geschätzt (siehe Abbildung 21).

Die prozentuale Veränderung des Flächenbedarfs bei...

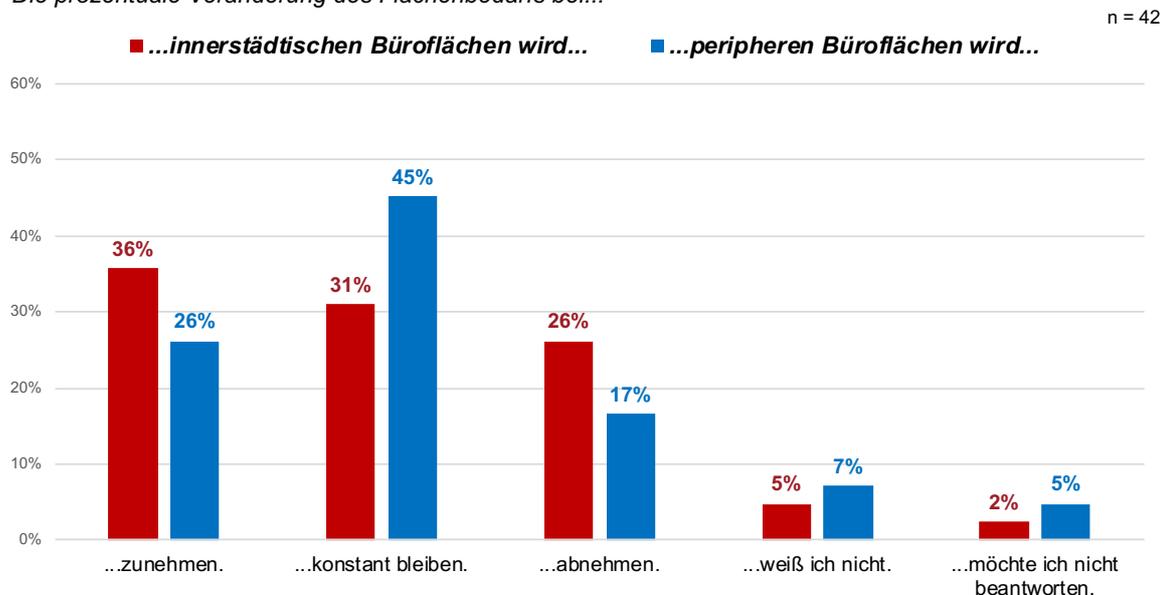


Abbildung 21: Prozentuale Veränderung des Flächenbedarfs bei Büroflächen.

Die wenigsten Nutzer (5 %) rechnen mit einer Zunahme des Flächenbedarfs bei innerstädtischen Produktionsflächen. Diese Nutzer schätzen die Zunahme auf durchschnittlich 18 %. Zwei Drittel der Befragten rechnen eher mit einem konstanten oder sogar mit einem abnehmenden Bedarf. Die durchschnittliche Abnahme wird von 33 % der Nutzer auf 35 % geschätzt, was insgesamt auf einen deutlichen Abzug innerstädtischer Produktionsflächen durch die befragten Nutzer hindeutet. Gleichzeitig ist die Unsicherheit über den Flächenbedarf nach innerstädtischen Produktionsflächen unter den Nutzern recht hoch, da 24 % diese Entwicklung nicht einschätzen können (siehe Abbildung 22).

Die prozentuale Veränderung des Flächenbedarfs bei...

n = 42

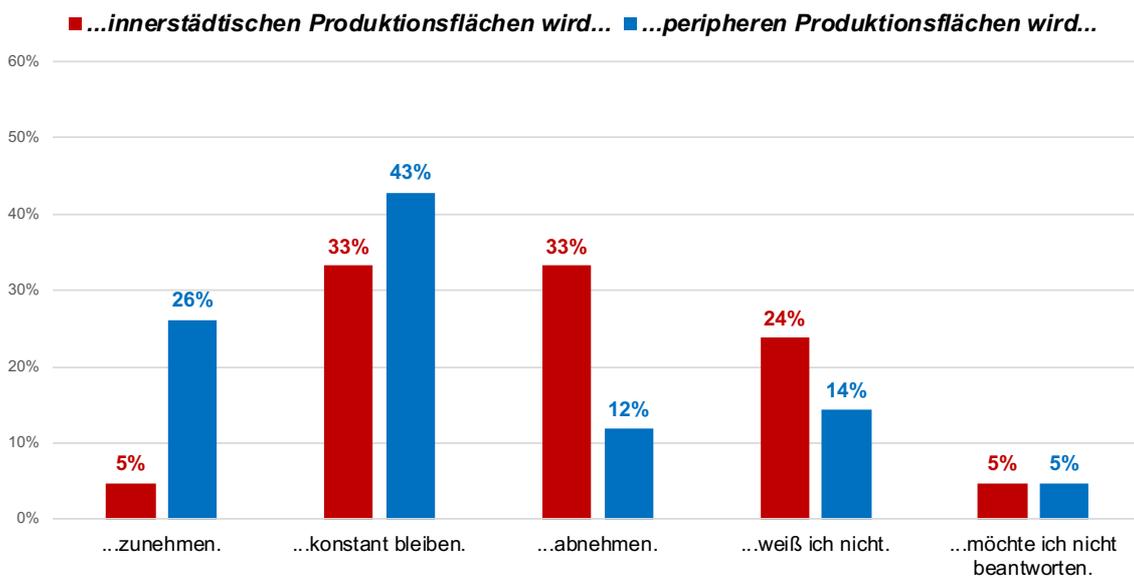


Abbildung 22: Prozentuale Veränderung des Flächenbedarfs bei Produktionsflächen.

Mit 43 % geht fast die Hälfte der befragten Nutzer von einem konstant bleibenden Flächenbedarf bei peripheren Produktionsflächen aus. Gleichzeitig ist hier mit 26 % auch eine Tendenz zu einem eher zunehmenden Flächenbedarf bei peripheren Produktionsflächen erkennbar. Die durchschnittliche Zunahme wird auf 30 % geschätzt, während die durchschnittliche Abnahme 17 % beträgt (siehe Abbildung 22).

Die prozentuale Veränderung des Flächenbedarfs bei...

n = 42

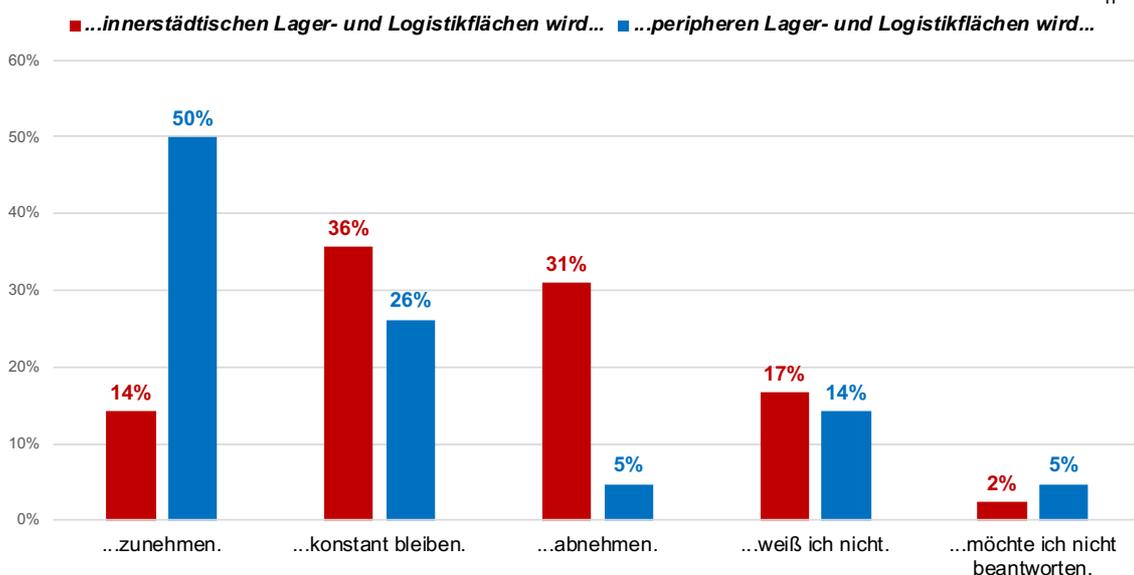


Abbildung 23: Prozentualer Flächenbedarf bei Lager- und Logistikflächen.

Bei den Lager- und Logistikflächen gehen mit 31 % gut ein Drittel der Nutzer von einem abnehmenden Flächenbedarf in Innenstadtlage aus. Dabei wird die durchschnittliche Abnahme auf 23 % geschätzt. Lediglich 14 % der Befragten schätzen in den kommenden zehn

Jahren den innerstädtischen Flächenbedarf um durchschnittlich 21 % wachsend ein (siehe Abbildung 23).

Deutlich umgekehrt ist die Einschätzung in Bezug des Flächenbedarfs bei peripheren Lager- und Logistikflächen. 50 % der Nutzer rechnen mit einem um durchschnittlich 23 % steigenden Flächenbedarf außerhalb der Innenstädte. Nur 5 % gehen von einem abnehmenden Flächenbedarf aus, den sie durchschnittlich auf 20 % schätzen (siehe Abbildung 23).

Der Flächenbedarf bei Handelsflächen wird sich infolge des Strukturwandels in den nächsten zehn Jahren kaum verändern. 40 % der Befragten rechnen mit einem konstant bleibenden Flächenbedarf, obgleich die Unsicherheit über diese Entwicklungen bei 29 %, die mit „weiß ich nicht“ antworten, erneut recht erheblich ist (siehe Abbildung 24).

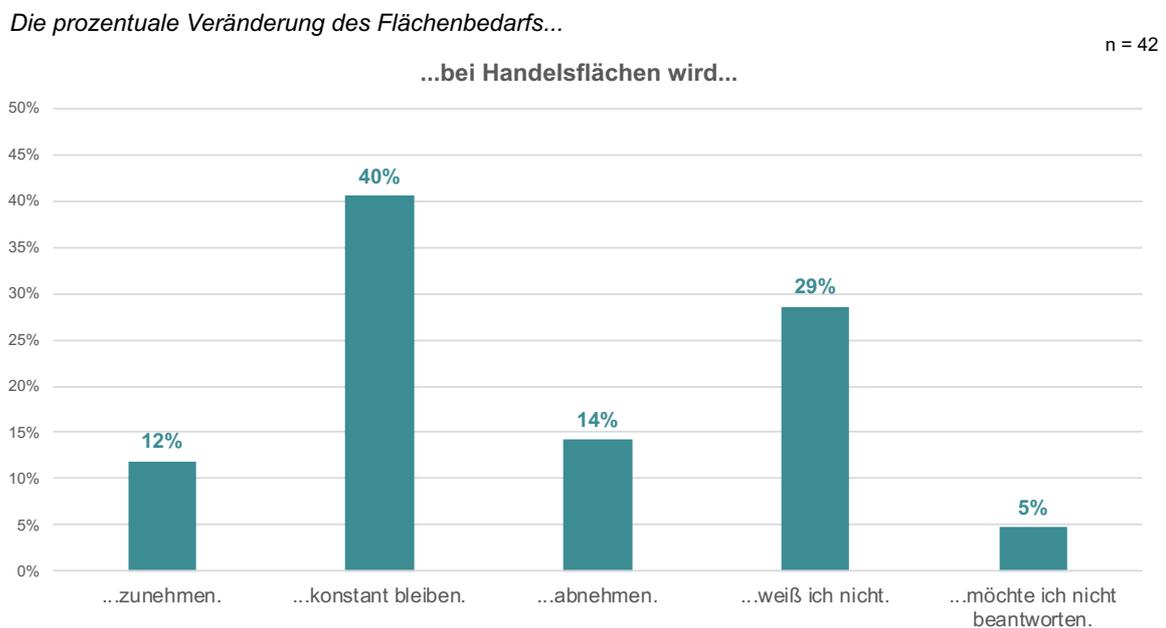


Abbildung 24: Prozentuale Veränderung des Flächenbedarfs bei Handelsflächen.

Als Gründe für die veränderte Flächennachfrage wird nach Einschätzung der befragten Nutzer ein höheres Bewusstsein für eine qualitativ hochwertige Arbeitsumgebung sowie ein wirtschaftliches Wachstum in den Metropolregionen gesehen, auch wenn die Zustimmung hier mit Scores von 2,48 bzw. 2,56 recht verhalten ist. Als Grund wenig bedeutsam sind Leistungserstellungsprozesse mit einem erhöhten Flächenbedarf (Score 3,83). So geben 38,1 % (BOTTOM-2-Box-Wert) der Nutzer an, dass neue Leistungserstellungsprozesse den Flächenbedarf nicht erhöhen werden (siehe Abbildung 25).

### Der Grund für die veränderte Flächennachfrage...

n = 42

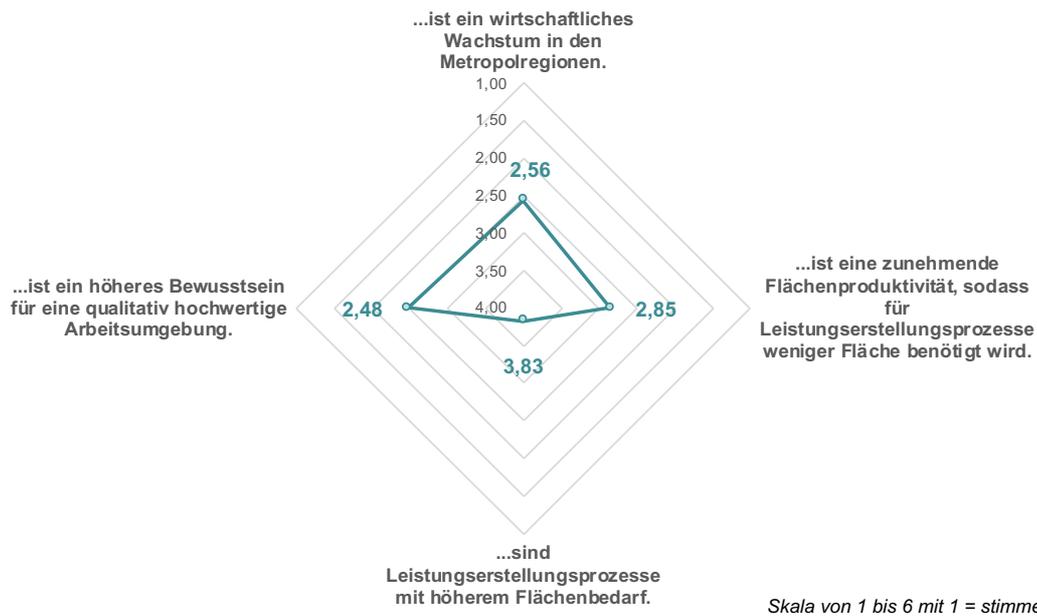


Abbildung 25: Grund für die veränderte Flächennachfrage bei den Nutzern.

## 6.2 Leistungswirtschaftliche Dienstleister

Die befragte Akteursgruppe leistungswirtschaftliche Dienstleister besteht aus den immobilienwirtschaftlichen Akteuren Architekten und Fachplaner, Stadtplaner, Bauunternehmen, Projektsteuerer, Property Manager und Facility Manager (siehe Abbildung 4). Insgesamt haben die Fragen zu den Anpassungsstrategien der leistungswirtschaftlichen Dienstleister 62 Entscheidungsträger beantwortet, wobei Property Manager & Facility Manager und Bauunternehmen den größten Anteil bilden.

### 6.2.1 Anpassungsstrategien der leistungswirtschaftlichen Dienstleister

Für die leistungswirtschaftlichen Dienstleister der deutschen Immobilienwirtschaft steht mit einem durchschnittlichen Score von 1,76 (TOP-2-Box-Wert 87,1 %) die Digitalisierung von Prozessen im Mittelpunkt der Anpassungsstrategien an den Strukturwandel (siehe Abbildung 26).

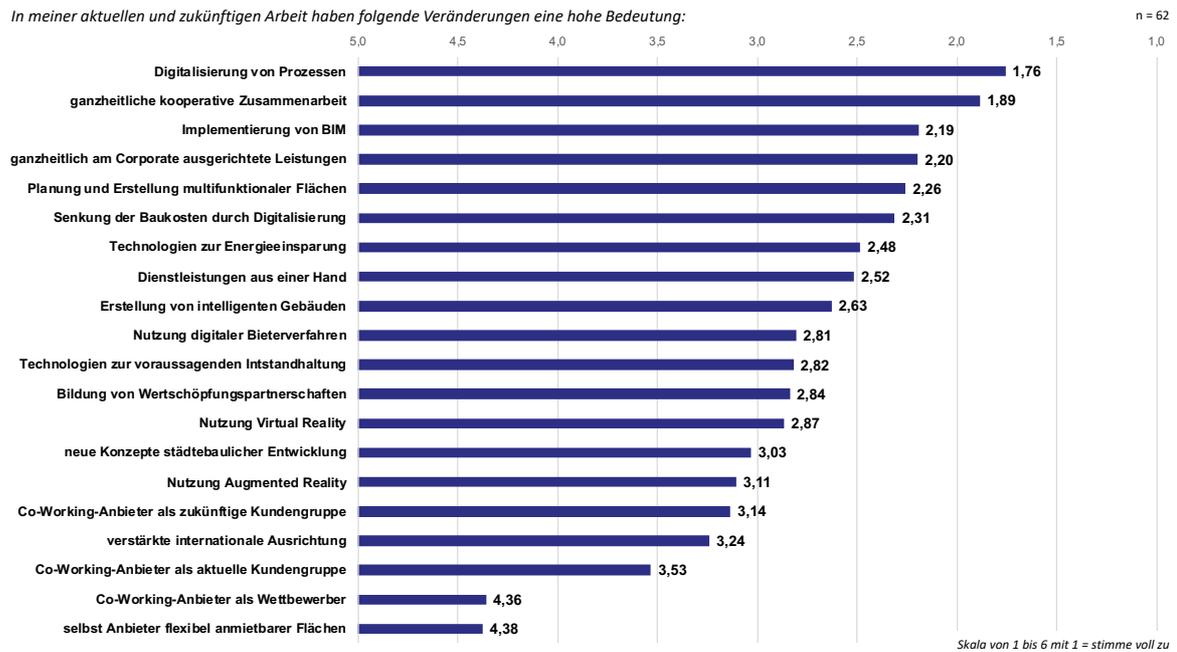


Abbildung 26: Anpassungsstrategien der leistungswirtschaftlichen Dienstleister.

Mit einem Score von 1,89 und einer Zustimmung von 79,0 % (TOP-2-Box-Wert) folgt an zweiter Stelle die ganzheitliche kooperative Zusammenarbeit beim Planen, Bauen und Betreiben. Auch die Implementierung von Building Information Modeling (BIM), die ganzheitlich am Corporate ausgerichteten Leistungen, die Planung und Erstellung von multifunktionalen Flächen sowie die Senkung der Baukosten durch Digitalisierung spielen eine übergeordnete Rolle. Der sehr hohen Bedeutung dieser Veränderungen stimmen über 60,0 % der Befragten zu (TOP-2-Box-Werte).

Mit einem Abstand von fast 0,20 Punkten folgen im Mittelfeld die Anpassungsstrategien der Technologien zur Energieeinsparung beim Nutzer und die Strategie, alle Dienstleistungen rund um eine Immobilie aus einer Hand anzubieten. Diese Veränderungen sind für die befragten leistungswirtschaftlichen Dienstleister mit Scores von 2,48 bzw. 2,52 und TOP-2-Box-Werten von 62,9 % bzw. 59,7 % von recht hoher und vor allem breiter Bedeutung. Auch die Erstellung von intelligenten Gebäuden mit Gebäudeautomation findet mit einem Score von 2,63 und einem TOP-2-Box-Wert von 56,5 % bei den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern Zustimmung. Diese Einschätzung deckt sich mit dem Antwortverhalten der Nutzer, die intelligenten Gebäuden (Smart Buildings) eine ähnliche Bedeutung beimessen (siehe Abbildung 20).

Konkrete (digitale) Technologien wie zur Nutzung von digitalen Bieterverfahren, zur voraussagenden Instandhaltung oder die Nutzung von Virtual Reality und Augmented Reality fallen in ihrer Bedeutung eher hinter die bereits genannten Anpassungsstrategien zurück. Außer bei Technologien zur voraussagenden Instandhaltung (53,2 %) liegen alle TOP-2-Box-Werte unterhalb von 50,0 %.

Während der ganzheitlichen kooperativen Zusammenarbeit eine sehr große Bedeutung zugeschrieben wird, werden Wertschöpfungspartnerschaften mit einem durchschnittlichen

---

---

Zustimmungswert von 2,84 eher als weniger potenzialträchtig angesehen. Die Differenz beträgt hier 0,95 Punkte. Während der TOP-2-Box-Wert der ganzheitlichen kooperativen Zusammenarbeit noch bei 79,0 % liegt, sprechen lediglich 43,5 % der befragten Entscheidungsträger Wertschöpfungspartnerschaften eine hohe Bedeutung zu.

Mit einem TOP-2-Box-Wert von 38,7 % stimmen nur knapp mehr als ein Drittel der befragten leistungswirtschaftlichen Dienstleister der hohen Bedeutung von neuen Konzepten städtebaulicher Entwicklung, insbesondere Quartiersentwicklung zur Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit, zu. Der durchschnittliche Score liegt nur bei 3,03. Allerdings erhöht sich dieser auf 2,41, wenn nur die befragten Architekten und Fachplaner sowie Stadtplaner befragt werden. Doch selbst diese Akteure sprechen den neuen Konzepten städtebaulicher Entwicklung damit keine sehr hohe Bedeutung zu, selbst wenn der TOP-2-Box-Wert dieser zwei Akteure bei 52,9 % liegt.

37,1 % (TOP-2-Box-Wert) der befragten leistungswirtschaftlichen Dienstleister stimmen zu, dass eine verstärkte internationale Ausrichtung, um dem eigenen Kunden weltweit Services anbieten zu können, von hoher Bedeutung ist. Auch der Score von 3,24 zeigt, dass diese Strategie eher eine Anpassung für die großen Unternehmen unter den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern ist, während die kleineren und mittelständischen leistungswirtschaftlichen Dienstleister auf kooperative Zusammenarbeit setzen.

Für die leistungswirtschaftlichen Dienstleister werden Coworking-Anbieter, wenn auch in relativ geringem Umfang, eher als zukünftig wachsende Kundengruppe gesehen anstatt als Wettbewerber (siehe Abbildung 26). Während mit 33,9 % (TOP-2-Box-Wert) fast ein Drittel der befragten leistungswirtschaftlichen Dienstleister zustimmt, dass Coworking-Anbieter in den nächsten fünf Jahren eine wichtige Kundengruppe sein werden, stimmen lediglich 19,4 % der Befragten zu, dass Coworking-Anbieter bereits eine wichtige Kundengruppe bilden. Mit einem durchschnittlichen Score von 4,36 und einem TOP-2-Box-Wert von 9,7 % sehen leistungswirtschaftliche Dienstleister Coworking-Anbieter nicht als verstärkte Wettbewerber. Gleichzeitig können sich 19,4 % der befragten leistungswirtschaftlichen Dienstleister vorstellen, selbst Anbieter von flexibel anmietbaren Flächen zu werden, auch wenn der durchschnittliche Score bei lediglich 4,38 liegt. Diese Überlegung spielt allerdings nur für einzelne Property Manager eine Rolle.

Die freien Antworten der leistungswirtschaftlichen Dienstleister lassen sich in drei Cluster ordnen. So spüren die leistungswirtschaftlichen Dienstleister aufgrund des Fachkräftemangels einen erschwerten Zugang zu Fachpersonal, worauf sie mit eigenen Anpassungsstrategien reagieren. Dies machen die Nennungen Personalentwicklung bzw. Personalbindung, Fachkräftemangel und steigende Bedeutung von Arbeitszeitmodellen wie vor allem Homeoffice als strategische Veränderungen infolge des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels deutlich. Das zweite Cluster besteht aus einer Ausweitung der Wertschöpfungsbreite und -tiefe. Die Nennung Konzentration auf Größe, Stärke und Internationalisierung zeigt, dass leistungswirtschaftliche Dienstleister als Anpassungsstrategie nach einer gewissen Marktmacht streben, um kleine Wettbewerber zu schlucken. Im dritten Cluster beziehen sich

die Nennungen auf Logistik und die Sicherstellung einer Warenverfügbarkeit sowie eine Verfolgung des Sharing-Gedankens.

## 6.2.2 Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung der leistungswirtschaftlichen Dienstleister

Abschließend wurden die befragten Entscheidungsträger der leistungswirtschaftlichen Dienstleister nach ihren persönlichen Einschätzungen auf die Beschäftigungszahlen ihres Unternehmens befragt. Grundsätzlich rechnen die Dienstleistungsunternehmen infolge des Strukturwandels mit einer deutlichen Zunahme ihrer Mitarbeiterzahlen (siehe Abbildung 27).

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

n = 62

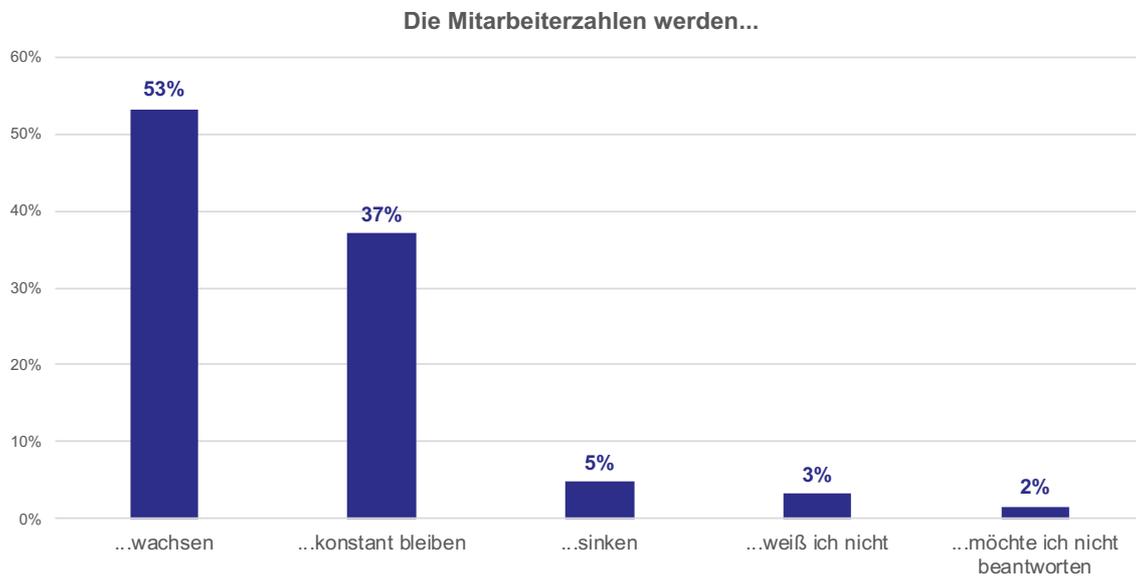


Abbildung 27: Veränderung der Beschäftigungszahlen bei leistungswirtschaftlichen Dienstleistern.

So geht mit 53 % die Mehrheit der befragten leistungswirtschaftlichen Dienstleister davon aus, dass die Mitarbeiterzahlen in ihrem Unternehmen wachsen werden. Diese 53 % gehen von einem durchschnittlichen Wachstum von 18 % der Mitarbeiterzahlen aus. Lediglich 5 % der Befragten schätzen eine sinkende Mitarbeiterzahl um durchschnittlich 12 %. Ein drohender Stellenabbau bspw. durch Digitalisierung wird überhaupt nicht gesehen. Vielmehr rechnen die Entscheidungsträger mit der Notwendigkeit von mehr Personal, um den Veränderungsprozessen der Immobilienwirtschaft begegnen zu können.

### 6.3 Investoren und finanzwirtschaftliche Dienstleister

Die immobilienwirtschaftlichen Akteure Asset Manager, Makler & Transaktionsberater, Institutionelle Investoren sowie Banken und sonstige Fremdkapitalgeber bilden die Akteursgruppe der Investoren (vgl. Abbildung 4). Diesen Teil des Fragebogens haben insgesamt 111 Entscheidungsträger beantwortet, wobei Asset Manager sowie Makler & Transaktionsberater die beiden größten Teilgruppen bilden.

#### 6.3.1 Anpassungsstrategien der Investoren und finanzwirtschaftliche Dienstleister

Für die Investoren stehen die Nutzung digitaler Datenräume zur Immobilienverwaltung und Transaktionsprozessen (Score 1,75; TOP-2-Box-Wert 88,3 %) sowie die Digitalisierung von Prozessen (Score 1,84; TOP-2-Box-Wert 82,0 %) im Zentrum ihrer Anpassungsstrategien im Strukturwandel (siehe Abbildung 28).



Abbildung 28: Anpassungsstrategien der Investoren und finanzwirtschaftlichen Dienstleister.

Infolge des Strukturwandels sind für die Investoren weitere digitale Technologien in Form der Verwendung eines digitalen Vertragsmanagements zur Reduktion von Transaktionskosten (Score 2,51; TOP-2-Box-Wert 55,0 %) und digitale Geschäftsmodelle (Score 2,59; TOP-2-Box-Wert 50,5 %) von ebenfalls noch vergleichsweise hoher Bedeutung.

Im Vergleich zu den anderen Akteursgruppen nimmt die Bedeutung der Anpassungsstrategien für die Investoren rapide ab. Von hohem Stellenwert sind vergleichsweise neue Asset-Klassen wie die Revitalisierung im Bestand (Score 2,06; TOP-2-Box-Wert 74,8 %) und die Investition in multifunktionale Immobilien (Score 2,23; TOP-2-Box-Wert 69,4 %). Die Investoren sehen eine steigende Bedeutung von Investitionen in Metropolregionen und Innenstadtlagen (Score 2,38; TOP-2-Box-Wert 65,8 %). Während infolge des Strukturwandels neue Asset-Klassen offensichtlich an Bedeutung gewinnen, gilt dies nur selektiv für die

---

---

Investition in produktionsnahe Immobilien. Mit einem Score von 3,01 und 42,3 % (TOP-2-Box-Wert) stimmen weniger als die Hälfte der Entscheidungsträger für eine hohe Bedeutung dieser Anpassungsstrategien.

Im oberen Mittelfeld der Anpassungsstrategien der Investoren liegt die Verarbeitung eines weiter steigenden Kapitalzuflusses aus dem Ausland (Score 2,46; TOP-2-Box-Wert 60,4 %). Auch sieht ein Großteil der Investoren die Notwendigkeit, sich zukünftig verstärkt auf eine dauerhaft anhaltende Niedrigzinssituation (Score 2,59; TOP-2-Box-Wert 59,5 %) einzustellen. Lediglich 15,3 % der befragten Investoren (BOTTOM-2-Box-Wert) sehen diese Veränderung für ihre Arbeit nicht.

Für die Anpassung der Investoren eher von selektiver Bedeutung sind Strategien, die größere Veränderungen des Geschäftsmodells mit sich bringen. Im Einzelnen betrifft dies ganzheitliche Betreibermodelle (Score 2,72; TOP-2-Box-Wert 45,9 %), die Steigerung der eigenen Gebäudemanagementkompetenzen (Score 2,94; TOP-2-Box-Wert 51,4 %), die Bereitschaft, externe Immobiliendienstleister erfolgsbasiert zu beteiligen (Score 2,97; TOP-2-Box-Wert 40,5 %) sowie die Bildung von Wertschöpfungspartnerschaften (Score 3,19; TOP-2-Box-Wert 34,2 %). Die Bereitschaft, bei einer garantierten Zielrendite Immobilienmanagementleistungen auf externe Anbieter zu übertragen, erfährt mit einem Score von 3,17 und einem TOP-2-Box-Wert von 34,2 % nur selektive Zustimmung. Auch der Einstieg in das Geschäftsmodell des Coworkings wird verhalten bewertet. So stimmen weniger als die Hälfte zu, dass Coworking-Anbietern als wichtiger Kundengruppe eine hohe Bedeutung zukommt (Score 3,18; TOP-2-Box-Wert 42,3 %). Die Bedeutung von Coworking-Anbietern als Wettbewerber, da sie Mieteinnahmen abschöpfen, sehen hingegen lediglich ein Fünftel der befragten Investoren (Score 3,97; TOP-2-Box-Wert 21,6 %).

Auch bei einem steigenden Zinsniveau rechnen die meisten Investoren nicht mit einem Abzug des ausländischen Kapitals oder mit einer Reduktion der eigenen Investitionen in Immobilien. Lediglich 25,2 % (TOP-2-Box-Wert) rechnen mit einem Abzug des ausländischen Kapitals bei steigendem Zinsniveau und halten diese Veränderung damit für die eigene Arbeit von Bedeutung. Mit 20,7 % (TOP-2-Box-Wert) rechnen nur ein Fünftel der Befragten damit, als Reaktion auf ein steigendes Zinsniveau die eigene Investition in Immobilien signifikant zu reduzieren, obwohl 59,5 % der Befragten angeben, das eigene Immobilienvolumen aufgrund der aktuellen Niedrigzinsphase erhöht zu haben.

Zwei befragte Investoren nennen Building Information Modeling (BIM) als strategische Veränderung im eigenen Unternehmen. Weitere Anpassungsstrategien sind Internationalisierung, Insourcing, Grundstücksbevorratung oder Prozessnachhaltigkeit in Betreiberprozessen über Property Management. Auch eine stärkere Kundenorientierung und verstärkte Nachhaltigkeit als strategisches Ziel sind freie Nennungen. Drei weitere Aussagen beziehen sich auch auf veränderte Investorenprodukte wie Light Industrial, vor allem aufgrund der Industrie 4.0, Fokussierung auf neue Standorte und neue Asset-Klassen sowie Immobilie verstärkt als Erlebniswelt für den Kunden.

### 6.3.2 Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung

Neben der Veränderung der Geschäftsmodelle der Investoren war auch deren Geschäftsentwicklung Gegenstand der Befragung. Diese zeichnet ein sehr positives Bild. So erwarten 47 % der befragten Entscheidungsträger eine Zunahme des Kapitalanlagevolumens (siehe Abbildung 29).

*Innerhalb der nächsten 5 Jahre erwarte ich persönlich an den deutschen Immobilienmärkten, dass...*

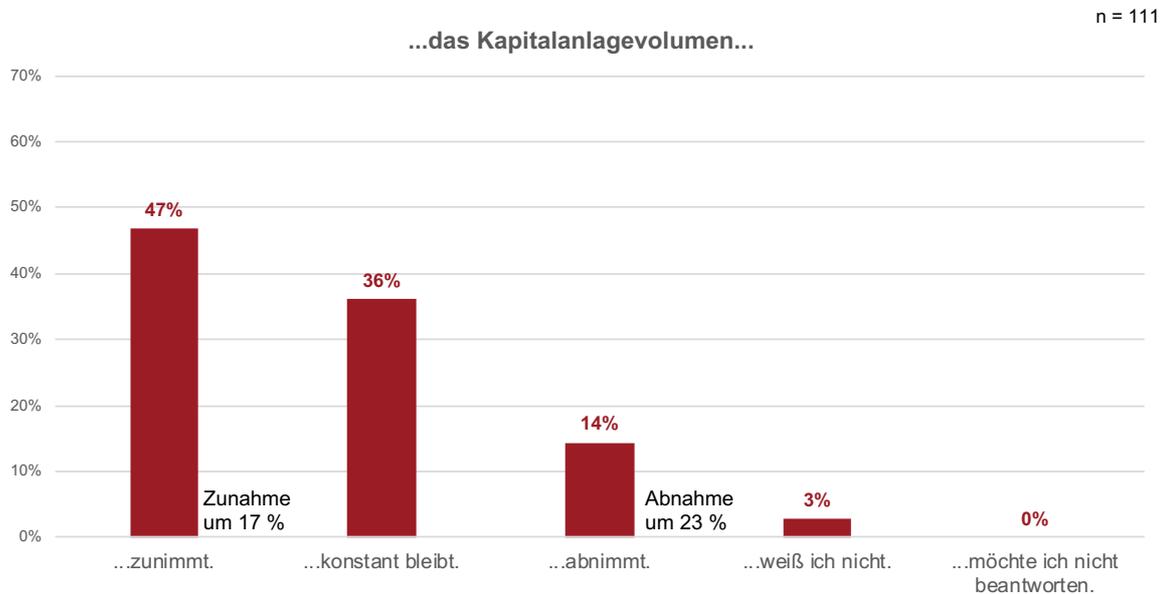


Abbildung 29: Einschätzungen zum Kapitalanlagevolumen an deutschen Immobilienmärkten.

Die Befragten, die mit einem zunehmenden Kapitalanlagevolumen rechnen, schätzen den Anstieg im Durchschnitt auf 17 %. Hingegen rechnen lediglich 14 % der Investoren mit einem abnehmenden Kapitalanlagevolumen und zwar um durchschnittlich 23 %.

Die Renditen bei Immobilienkapitalanlagen werden nach Einschätzungen der Investoren in den kommenden fünf Jahren hingegen konstant bleiben, wenn nicht sogar sinken. So rechnen 40 % der Befragten mit einer konstanten Entwicklung der Rendite bei Immobilienkapitalanlagen in Deutschland, während mit 37 % über ein Drittel von einer abnehmenden Rendite ausgeht (siehe Abbildung 30).

Innerhalb der nächsten 5 Jahre erwarte ich persönlich an den deutschen Immobilienmärkten, dass...

n = 111

...die Rendite bei Immobilienkapitalanlagen durchschnittlich...

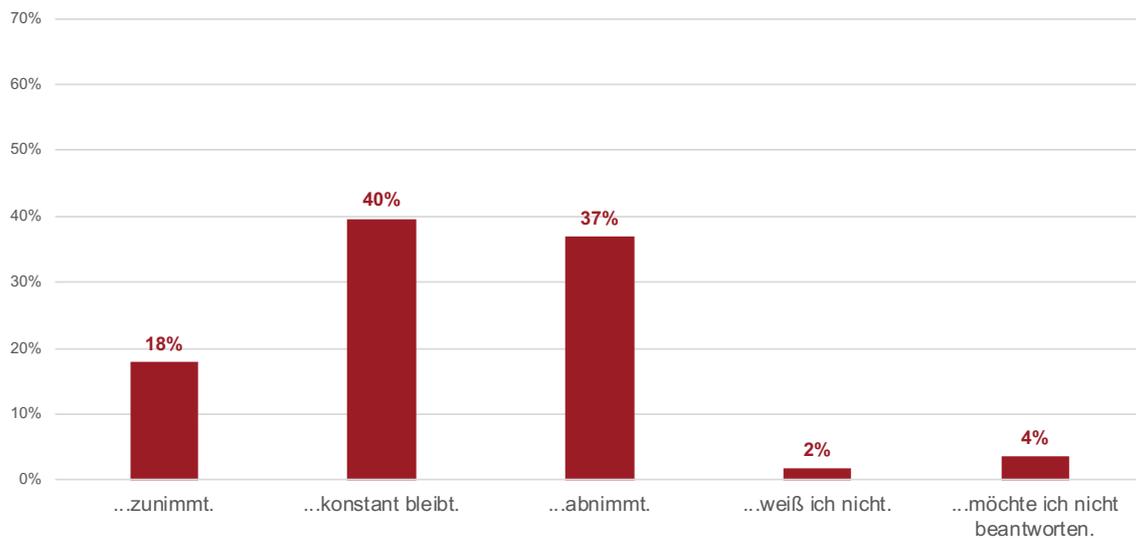


Abbildung 30: Einschätzungen zur durchschnittlichen Rendite an deutschen Immobilienmärkten.

Bei der Einschätzung des jährlichen Transaktionsvolumens in den kommenden fünf Jahren ergibt sich ein unterschiedliches Bild. Knapp ein Drittel der Investoren erwartet ein im Durchschnitt zunehmendes jährliches Transaktionsvolumen, während 38 % davon ausgehen, dass es konstant bleibt. 27 % der befragten Investoren erwarten auch ein abnehmendes durchschnittliches jährliches Transaktionsvolumen. Allerdings vermuten Investoren, welche mit einem zunehmenden Transaktionsvolumen rechnen, eine Zunahme von 10 %, während mit einem abnehmenden Transaktionsvolumen rechnende Investoren von einem Rückgang von 21 % ausgehen (siehe Abbildung 31). Von daher ist insgesamt wohl von einem konstanten jährlichen Transaktionsvolumen auszugehen.

Innerhalb der nächsten 5 Jahre erwarte ich persönlich an den deutschen Immobilienmärkten, dass...

n = 111

...das jährliche Transaktionsvolumen durchschnittlich...

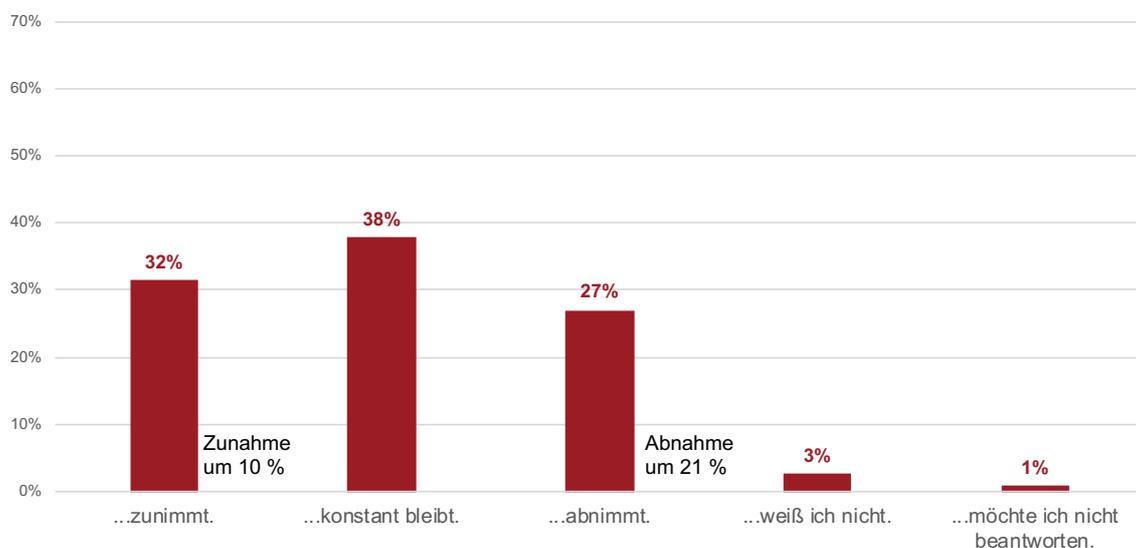


Abbildung 31: Einschätzungen zum jährlichen Transaktionsvolumen.

Mit einer deutlichen Mehrheit von fast zwei Dritteln erwarten die Investoren eine Zunahme der Investitionen in neue Asset-Klassen wie beispielsweise Student Housing oder Mikroapartments. Die 61 % der Befragten, welche mit zunehmenden Investitionen rechnen, haben die Einschätzung, dass diese um durchschnittlich 25 % steigen werden. Mit 24 % geht weniger als ein Drittel von konstant bleibenden Investitionen aus. Lediglich 12 % der Befragten rechnen mit abnehmenden Investitionen in den kommenden fünf Jahren in neue Asset-Klassen an den deutschen Immobilienmärkten. Allerdings rechnen diese mit einer durchschnittlichen Abnahme von 33 % (siehe Abbildung 32). Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass neue Anlageprodukte für Investoren spannend bleiben.

*Innerhalb der nächsten 5 Jahre erwarte ich persönlich an den deutschen Immobilienmärkten, dass...*

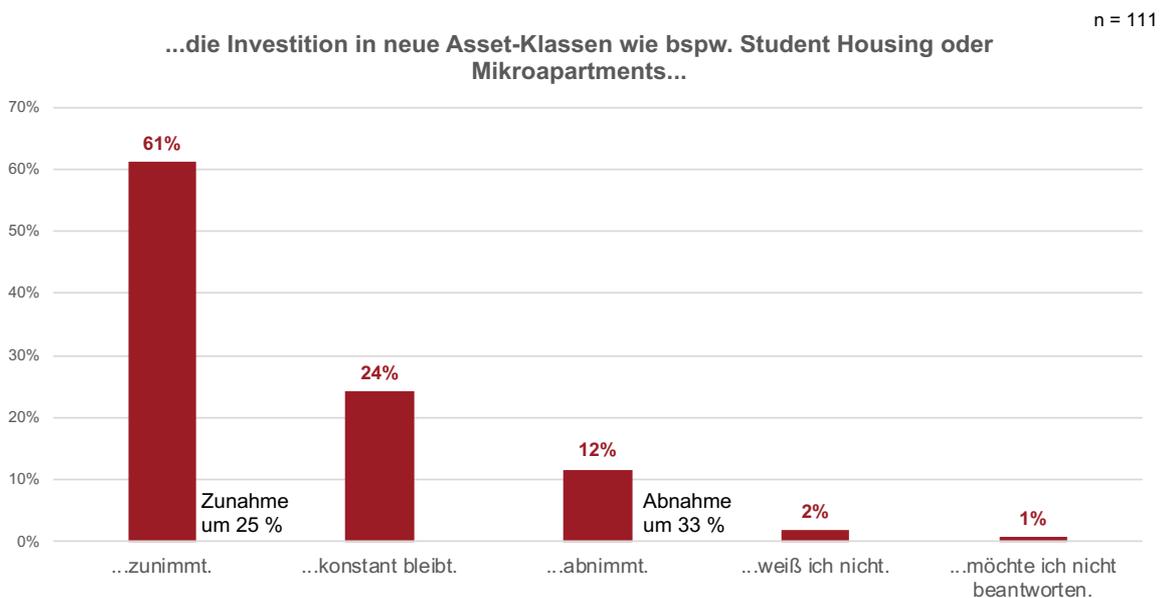


Abbildung 32: Einschätzungen zu Investitionen in neue Asset-Klassen.

Auch die Zunahme der Investitionen in produktionsnahe Immobilien wie Light Industrial wird von 59 % und damit einer Mehrheit der Investoren erwartet. Diese Erwartung ist vergleichsweise hoch, wenn berücksichtigt wird, dass für lediglich 42,3 % der Befragten die Investition in produktionsnahe Immobilien infolge des Strukturwandels eine hohe Bedeutung hat. 28 % der Teilnehmer erwarten eine konstant bleibende Investition in produktionsnahe Immobilien, während sehr geringe Anteile von einer abnehmenden Investition ausgehen bzw. die kommende Entwicklung nicht einschätzen können oder nicht einschätzen wollen (siehe Abbildung 33).

Innerhalb der nächsten 5 Jahre erwarte ich persönlich an den deutschen Immobilienmärkten, dass...

n = 111

...die Investition in produktionsnahe Immobilien wie Light Industrial...

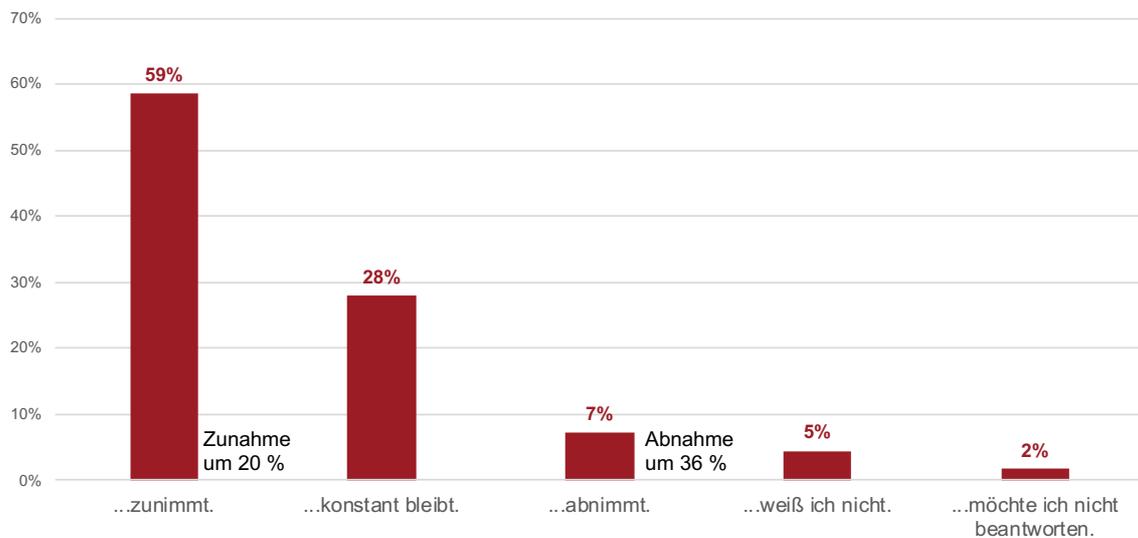


Abbildung 33: Einschätzungen zu Investitionen in produktionsnahe Immobilien.

Mit 66 % erwarten zwei Drittel der befragten Investoren in den nächsten fünf Jahren eine Abnahme der Investition in Shopping-Center und Einzelhandelsimmobilien an den deutschen Immobilienmärkten. 24 % schätzen ein konstantes Investitionsvolumen ein, während lediglich 8 % von zunehmenden Investitionen ausgehen (siehe Abbildung 34). Diese Einschätzungen sind sicherlich der steigenden Bedeutung des E-Commerce geschuldet.

Innerhalb der nächsten 5 Jahre erwarte ich persönlich an den deutschen Immobilienmärkten, dass...

n = 111

...die Investition in Shopping Center und Einzelhandelsimmobilien...

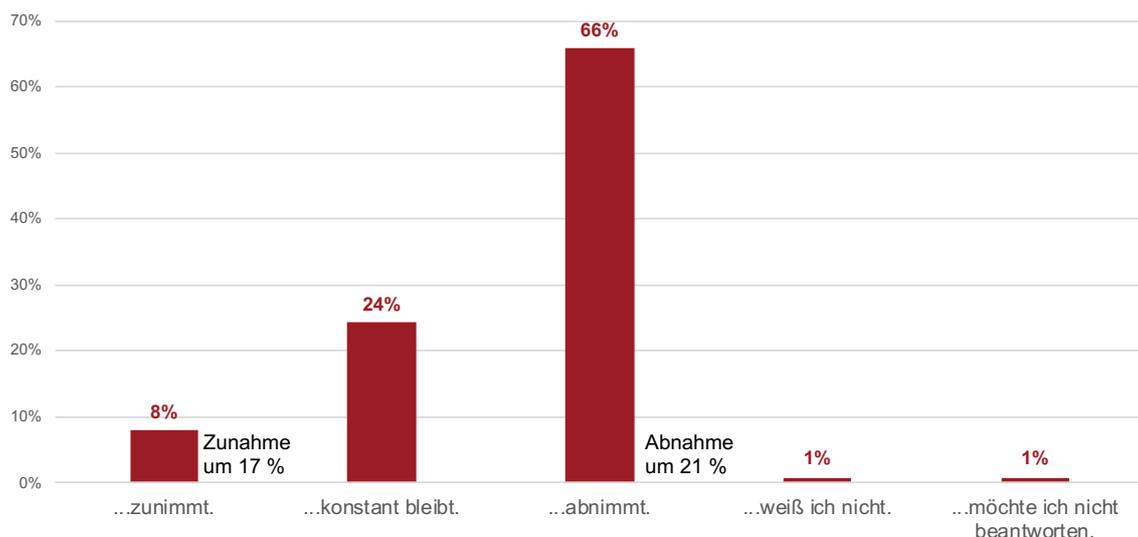


Abbildung 34: Einschätzungen zu Investitionen in Shopping-Center und Einzelhandelsimmobilien.

## 6.4 Projektentwickler

Der inhaltlich auf Projektentwickler abgestimmte Teil des Fragebogens wurde von 34 Entscheidungsträgern beantwortet. Die meisten treten dabei als Trader-Developer am Markt auf, aber auch die Einsatzform Investor-Developer ist breit vertreten. Als Service-Developer treten lediglich vier der befragten Projektentwickler am Markt auf (siehe Abbildung 35).

*In welcher Einsatzform tritt ihr Unternehmen überwiegend am Markt auf?  
[Mehrfachnennung möglich]*



Abbildung 35: Einsatzformen der Projektentwickler.

### 6.4.1 Anpassungsstrategien der Projektentwickler

Im Zentrum der Anpassung an den Strukturwandel stehen für die Projektentwickler die Aufgabenfelder der Entwicklung multifunktionaler Immobilien mit einer hohen Drittverwendungsfähigkeit (Score 1,94; TOP-2-Box-Wert 82,4 %) und die Revitalisierungen im Bestand (Score 2,12; TOP-2-Box-Wert 73,5 %) (siehe Abbildung 36).

*In meiner aktuellen und zukünftigen Arbeit haben folgende Veränderungen eine hohe Bedeutung:*



Abbildung 36: Anpassungsstrategien der Projektentwickler.

---

Von hoher Bedeutung für die Produktentwicklung der Projektentwickler ist zukünftig auch die Entwicklung von intelligenten Immobilien mit Gebäudeautomation (Score 2,29; TOP-2-Box-Wert 58,8 %), der verstärkten Konzentration der Entwicklungstätigkeiten in Metropolen und Innenstadtlagen (Score 2,35; TOP-2-Box-Wert 58,8 %) sowie der steigenden Bedeutung ganzheitlicher Dienstleistungen rund um Immobilien (Score 2,38; TOP-2-Box-Wert 58,8 %). Intelligente Gebäude mit Gebäudeautomation werden damit durch die Projektentwickler mit einer höheren Bedeutung angesehen als von den Nutzern. Der für den Projektentwickler hohe Einfluss der Entwicklungskonzentration auf Metropolregionen und Innenstadtlagen deckt sich mit den Bewertungen der Investoren.

Mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 2,85 und einem TOP-2-Box-Wert von 52,9 % hat die vermehrte Projektentwicklung für neue Nutzergruppen wie bspw. Start-ups oder Coworking-Anbieter für die Projektentwickler ebenfalls selektive Bedeutung in der Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle. Auch die zukünftige Bedeutung von neuen Asset-Klassen wie Student Housing oder Mikroapartments wird von circa 50 % der Befragten und damit eher selektiv gesehen. Mit einem TOP-2-Box-Wert von 52,9 % spüren zwar knapp mehr als die Hälfte der befragten Projektentwickler einen Rückgang der Entwicklung von Shopping-Centern und Einzelhandelsimmobilien, dennoch hat die Reduktion als Anpassungsstrategie auf den Strukturwandel selbst mit einer mittleren Zustimmung keine hohe Bedeutung. Von noch geringerer Wichtigkeit für die Projektentwickler ist die Entwicklung produktionsnaher Immobilien wie bspw. Light Industrial mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 3,21. Ungefähr ein Drittel der Befragten (TOP-2-Box-Wert: 35,3 %) bewertet diese Anpassungsstrategie mit einer hohen Bedeutung. Mit einem TOP-2-Box-Wert von 38,2 % spüren mehr als ein Drittel der Projektentwickler keinen Rückgang der Nachfrage nach klassischen Auftragsentwicklungen mit langfristigen Mietverträgen.

Mit 47,1 % (TOP-2-Box-Wert) stimmt ungefähr die Hälfte der Projektentwickler der These zu, dass die Entwicklung nachhaltig zertifizierter Gebäude von hoher Bedeutung sei (Score 2,65).

Strukturwandeltreiber aus dem Megatrend der Digitalisierung sind für die Projektentwickler derzeit maximal von mittelmäßig hoher Bedeutung. Die Digitalisierung von Prozessen für einen einheitlichen Daten- und Informationsaustausch erreicht als Anpassungsstrategie für die Projektentwickler eine Zustimmung von 2,41 (TOP-2-Box-Wert von 52,9 %). Ein digitales Vertragsmanagement ist mit einem TOP-2-Box-Wert von 29,4 % für weniger als ein Drittel der befragten Projektentwickler für die eigene Arbeit von hoher Bedeutung. Auch die Zustimmung von 3,03 zeigt die eher mittelmäßig hohe Wichtigkeit eines digitalen Vertragsmanagements zur Reduktion von Transaktionskosten. Digitale Geschäftsmodelle wie bspw. der digitale Projektentwickler sind mit einer durchschnittlichen Zustimmung von 3,41 von einer recht geringen Bedeutung. Lediglich 26,5 % (TOP-2-Box-Wert) stimmen einem Einfluss für die eigene Arbeit und damit als Anpassungsstrategie infolge des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels zu.

---

---

Die zukünftige Reorganisation der Wertschöpfungsketten findet ein geteiltes Echo unter den befragten Projektentwicklern. Mit einer Zustimmung von 2,76 und einem TOP-2-Box-Wert von 44,1 % haben ganzheitliche Betreibermodelle als Anpassungsstrategie für Projektentwickler recht hohe Bedeutung. Allerdings stimmen lediglich 32,4 % (TOP-2-Box-Wert) der Befragten zu, dass zur Wahrung der Wettbewerbsposition und Handlungsfähigkeit eigene Betreibermodelle wichtiger werden.

Der Aussage, dass aufgrund erhöhter Flexibilitätsanforderungen der Nutzer (wie z.B. kurze Vertragslaufzeiten) die Gewährung von langfristigen Mietgarantien immer wichtiger wird, stimmen 32,4 % (TOP-2-Box-Wert) der befragten Projektentwickler zu. Damit spielen Anpassungen der eigenen Geschäftsmodelle im Hinblick auf neue Möglichkeiten der Erzielung langfristiger Mieteinnahmen für die Projektentwickler kaum eine Rolle.

Mit durchschnittlichen Zustimmungswerten von 3,66 und 4,55 sind auch für die Projektentwickler die Erschließung und Entwicklung alternativer Investment- und Finanzprodukte sowie Crowdfunding oder Crowdfunding zur Finanzierung überhaupt nicht von Bedeutung (siehe Abbildung 36). Lediglich 14,7 % bzw. 11,8 % (TOP-2-Box-Werte) stimmen einer hohen Bedeutung dieser Anpassungsstrategien zu. Weder Projektentwickler noch Investoren reagieren damit mit neuen Finanzierungsformen auf den immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel.

#### **6.4.2 Auswirkungen auf die Nachfrage nach Projektentwicklungen**

Auch die Projektentwickler wurden über die Anpassungsstrategien hinaus nach ihren persönlichen Einschätzungen zur Geschäftsentwicklung in den nächsten fünf Jahren befragt.

Dabei gehen 59 % der befragten Projektentwickler von einer zunehmenden Nachfrage nach Projektentwicklungen bei innerstädtischen Büroflächen aus. Sie schätzen die Zunahme auf durchschnittlich 20 %. Die durchschnittliche Abnahme wird von 6 % der Projektentwickler auf 15 % geschätzt. Lediglich 18 % gehen von einer zunehmenden Nachfrage nach Projektentwicklungen bei peripheren Büroflächen von durchschnittlich 17 % aus. Die Hälfte der Projektentwickler rechnet eher mit einer abnehmenden Nachfrage nach Entwicklungstätigkeiten bei peripheren Büroflächen. Diese Abnahme wird auf durchschnittlich 18 % geschätzt. 18 % der befragten Projektentwickler rechnen mit einer um durchschnittlich 17 % zunehmenden Nachfrage nach Projektentwicklungen bei peripheren Büroflächen. 15 % können die jeweilige Nachfrage nach Projektentwicklungen nicht einschätzen (siehe Abbildung 37).

Die Nachfrage nach Projektentwicklungen bei...

n = 34

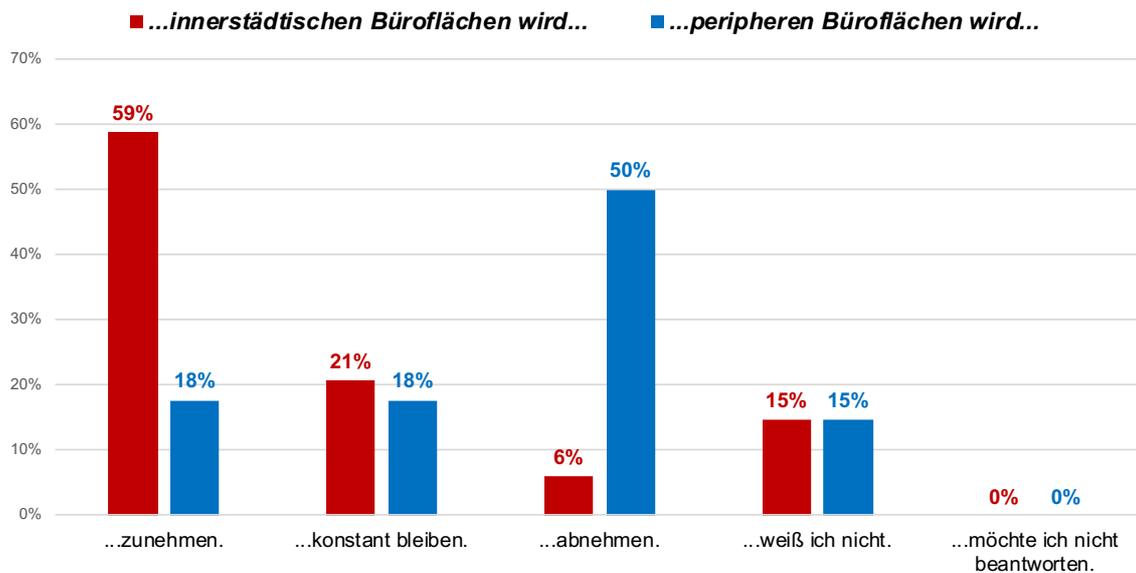


Abbildung 37: Prozentuale Veränderung der Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Büroflächen.

Die Einschätzung der Projektentwickler zur Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Produktionsflächen ergibt ein umgekehrtes Bild. Mit 53 % rechnet mehr als die Hälfte mit einer zunehmenden Nachfrage nach peripheren Produktionsflächen, die auf durchschnittlich 29 % geschätzt wird. Nur 12 % rechnen mit einer durchschnittlichen Abnahme von 14 % nach Projektentwicklungen bei innerstädtischen Produktionsflächen. Hingegen erwarten 12 % eine um 28 % zunehmende Nachfrage. Mit 62 % erwarten fast zwei Drittel der Befragten eine um durchschnittlich 36 % abnehmende Nachfrage (siehe Abbildung 38). Damit sehen auch Projektentwickler keine Verlagerung der Produktion in die Innenstädte, sondern eher eine massive Reduktion der bisherigen Flächen in Innenstadtlagen.

Die Nachfrage nach Projektentwicklungen bei...

n = 34

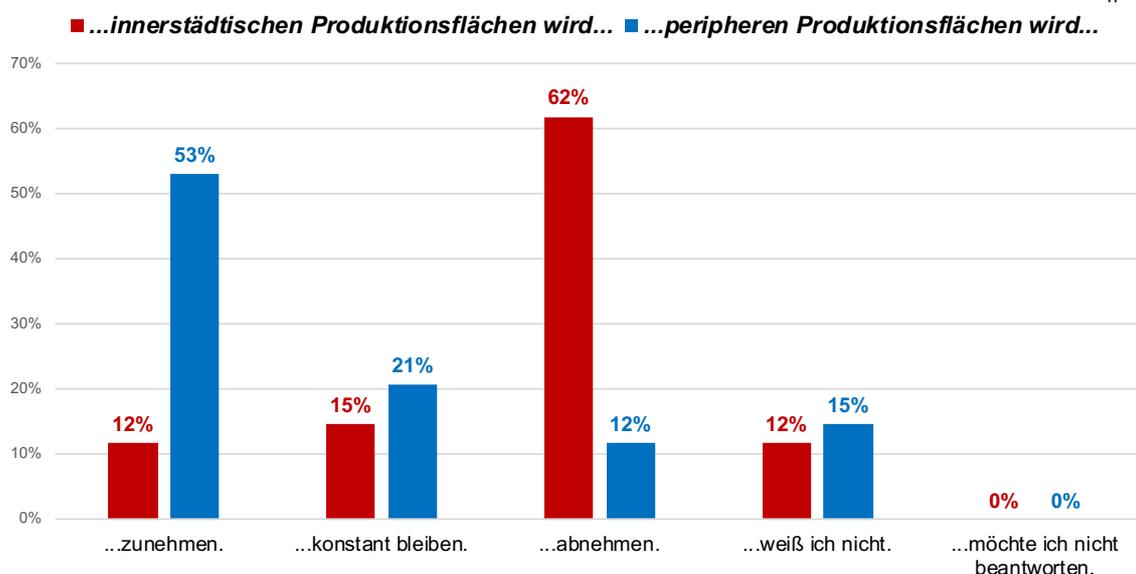


Abbildung 38: Prozentuale Veränderung der Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Produktionsflächen.

Nach den Einschätzungen der Projektentwickler wird die Nachfrage sowohl nach innerstädtischen als auch nach peripheren Einzelhandelsflächen abnehmen. Mit 53 % und 56 % wird diese abnehmende Nachfrage von der Mehrheit der Projektentwickler erwartet (siehe Abbildung 39). Dabei wird die Abnahme bei innerstädtischen Einzelhandelsflächen auf 23 % und bei peripheren auf durchschnittlich 29 % geschätzt. Diese Einschätzung deckt sich auch mit denen der Investoren (vgl. Abbildung 34).

Die Nachfrage nach Projektentwicklungen bei...

n = 34

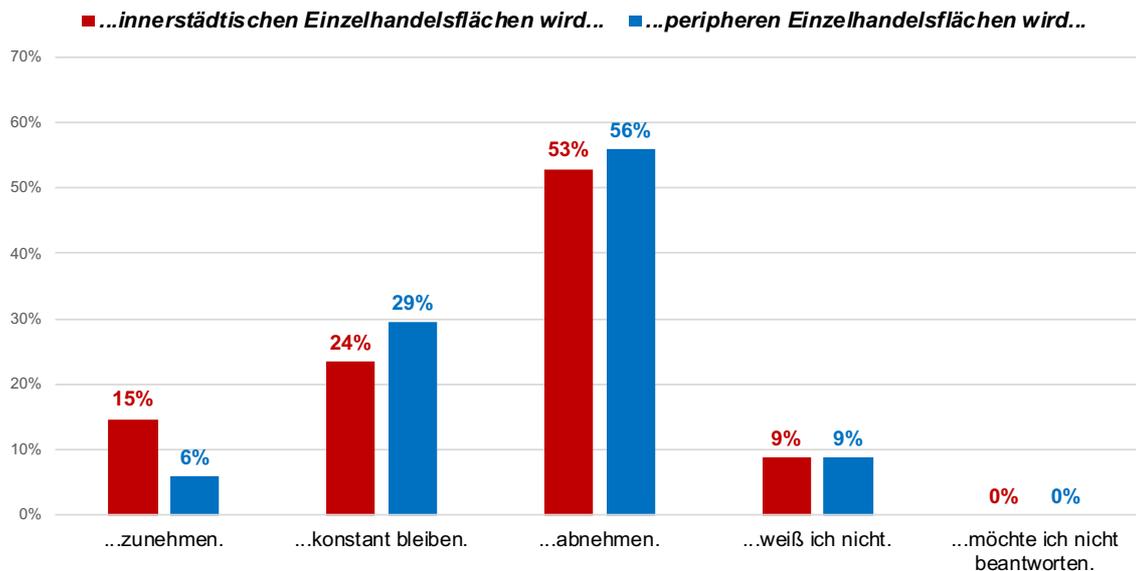


Abbildung 39: Prozentuale Veränderung der Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Einzelhandelsflächen.

Im Gegensatz zu den Nutzern rechnen 53 % der Projektentwickler in den kommenden fünf Jahren mit einer um 23 % zunehmenden Nachfrage nach innerstädtischen Lager- und Logistikflächen. Der Einschätzung nach einer zunehmenden Nachfrage bei peripheren Lager- und Logistikflächen folgen sogar mit 68 % über zwei Drittel der Befragten. Diese Zunahme wird auf 22 % geschätzt. Mit 24 % rechnen mehr Studienteilnehmer mit einer abnehmenden Nachfrage nach innerstädtischen Lager- und Logistikflächen als bei peripheren Lager- und Logistikflächen. Hier gehen nur 9 % von einer abnehmenden Nachfrage nach Projektentwicklungen aus. Verdeutlicht wird dies dadurch, dass die Abnahme der Nachfrage nach innerstädtischen Lager- und Logistikflächen bei 27 % liegt, während die Abnahme bei peripheren Lager- und Logistikflächen auf 18 % geschätzt wird. Nach Einschätzung der Projektentwickler wird sich der Boom bei Lager- und Logistikflächen in Zeiten des E-Commerce demnach fortsetzen.

Die Nachfrage nach Projektentwicklungen bei...

n = 34

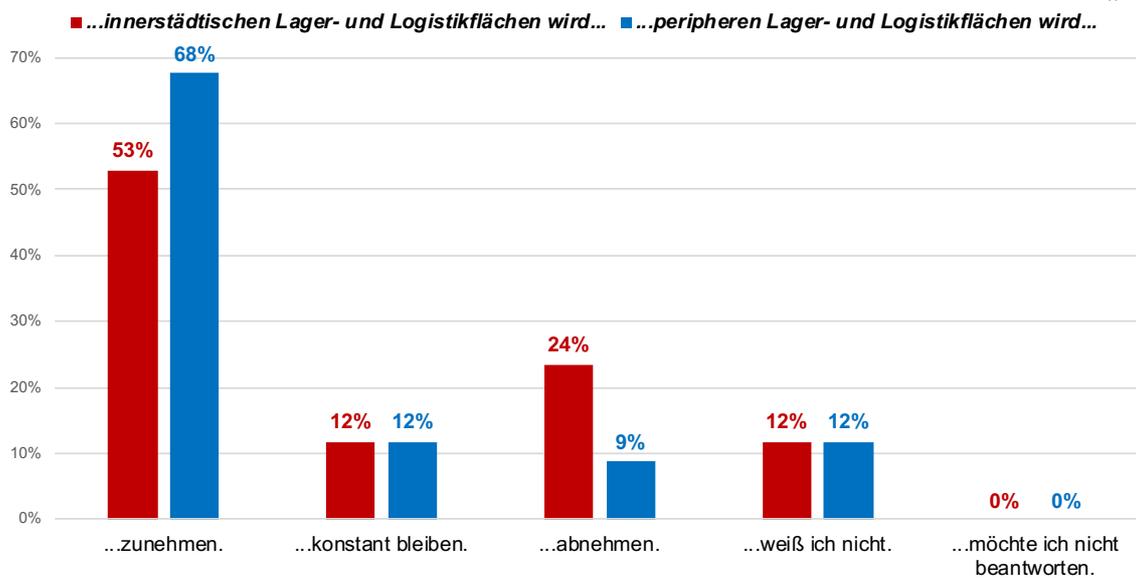


Abbildung 40: Prozentuale Veränderung der Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Lager- und Logistikflächen.

Der Großteil der befragten Projektentwickler rechnet mit einer wachsenden Nachfrage nach Wohnflächen. So haben 85 % die Einschätzung, dass die Nachfrage nach Projektentwicklungen bei innerstädtischen Wohnflächen um durchschnittlich 20 % zunehmen wird. Knapp zwei Drittel der Befragten rechnen auch mit einer zunehmenden Nachfrage bei peripheren Wohnflächen um durchschnittlich 19 %. Nur 3 % der Befragten gehen davon aus, dass die Nachfrage nach innerstädtischen Wohnflächen abnehmen wird. Allerdings wird diese Abnahme auf 50 % geschätzt. Auch sehen lediglich 12 % eine abnehmende Nachfrage nach Projektentwicklungen bei peripheren Wohnflächen in den nächsten fünf Jahren, die mit durchschnittlich 19 % erwartet wird (siehe Abbildung 41).

Die Nachfrage nach Projektentwicklungen bei...

n = 34

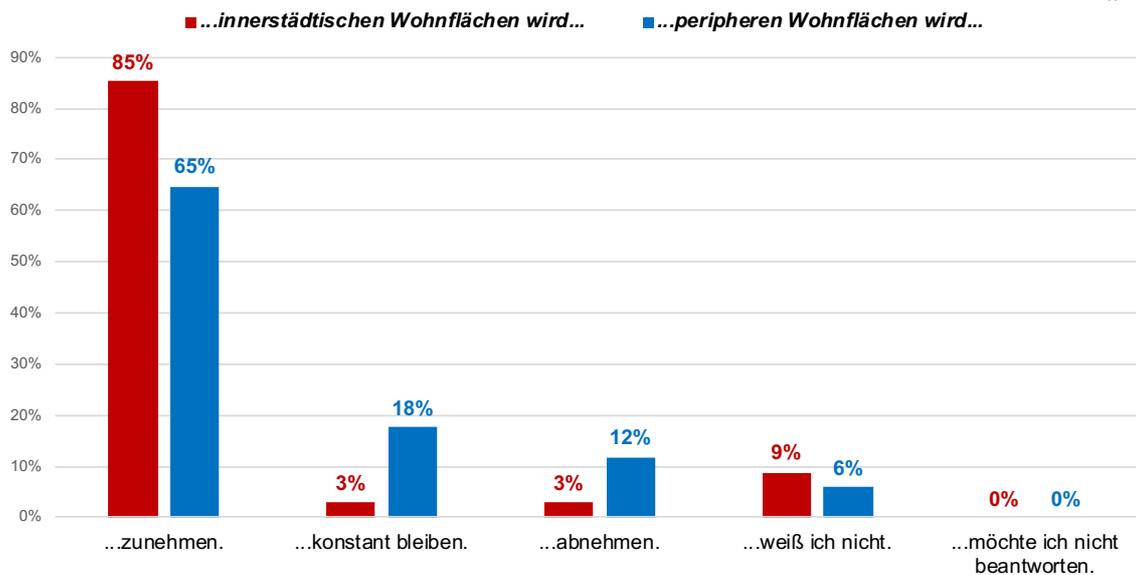


Abbildung 41: Prozentuale Veränderung der Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Wohnflächen.

Nach den Einschätzungen der Projektentwickler wird auch die Nachfrage nach Betreiberimmobilien in den kommenden fünf Jahren steigen. 62 % rechnen mit einer zunehmenden Nachfrage nach Projektentwicklungen dieser Asset-Klasse. Diese Zunahme wird auf 14 % geschätzt, während 6 % eine durchschnittliche Abnahme von 18 % erwarten (siehe Abbildung 42).

Die Nachfrage nach Projektentwicklungen bei...

n = 34

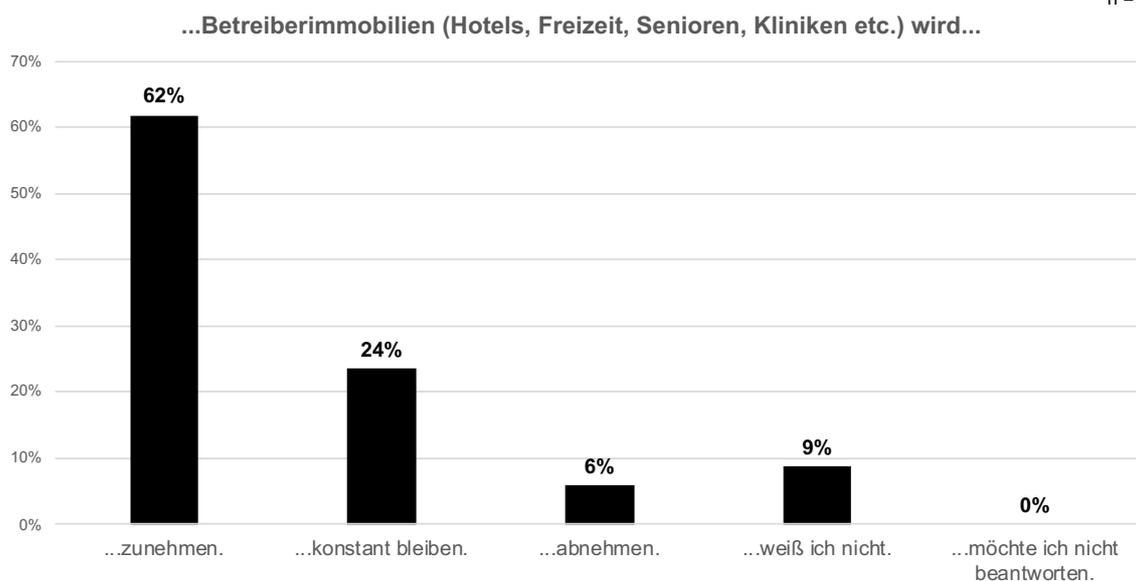


Abbildung 42: Prozentuale Veränderung der Nachfrage nach Projektentwicklungen bei Betreiberimmobilien.

Damit rechnen Projektentwickler deutlich mehr mit einer zunehmenden Nachfrage nach innerstädtischen Büroprojektentwicklungen als gewerbliche Immobiliennutzer mit einem zunehmenden Flächenbedarf bei innerstädtischen Büroflächen. Allerdings gilt an dieser Stelle

---

erneut der Hinweis, dass im Rahmen der vorliegenden Studie die großen deutschen Corporates und somit nicht alle wesentlichen Nutzer von innerstädtischen Büroflächen befragt wurden. Im Bereich der peripheren Produktionsflächen sieht die Mehrheit der Projektentwickler eine steigende Nachfrage nach Projektentwicklungen, während die gewerblichen Immobiliennutzer eher einen konstanten Flächenbedarf feststellen. Auch bei innerstädtischen Lager- und Logistikflächen gehen die Einschätzungen der Projektentwickler und Nutzer auseinander. Während die Mehrheit der Projektentwickler mit einer gesteigerten Nachfrage rechnet, sehen die Nutzer eher einen konstanten oder sogar abnehmenden Flächenbedarf. Hier zeigt sich erneut, dass der zunehmende E-Commerce mit wachsenden Just-in-time-Lieferungen theoretisch die Nachfrage nach entsprechenden Lager- und Logistikflächen erzeugt, die tatsächlichen Innenstadtlagen dann aber für die Nutzung als Lager- oder Logistikhallen nicht wirtschaftlich sind, weshalb die entsprechenden Nutzer nicht bis in die innerstädtischen Bereiche vordringen. Relativ deckungsgleich sind die Einschätzungen der Projektentwickler und der gewerblichen Immobiliennutzer nach den entsprechenden Entwicklungen bei den peripheren Lager- und Logistikflächen. Hier ist weiterhin von einer Zunahme auszugehen.

## **6.5 Hemmnisse**

Viele der durch Megatrends und Strukturwandeltreiber ausgelösten Veränderungsprozesse werden innerhalb der Immobilienwirtschaft bereits seit längerer Zeit debattiert. Dennoch agiert die deutsche Immobilienwirtschaft im Transformationsprozess vergleichsweise zaghaft. Nachfolgend wird deshalb geklärt, welche Hürden aus Sicht der Akteure eine schnellere Transformation in der Immobilienwirtschaft behindern.

### **6.5.1 Hemmnisse der Anpassung der Immobilienwirtschaft an den Strukturwandel**

Wie so oft wird auch der hier untersuchte Strukturwandel vor allem durch konkurrierende Aktivitäten, die Zeit, Ressourcen und Aufmerksamkeit erfordern, ausgebremst. Wenn Interviewpartner nach Widerständen oder Risiken gefragt werden, zeigt sich erfahrungsgemäß regelmäßig ein Bias im Antwortverhalten, der Scores mit weniger Zustimmung ausfallen lässt, als wenn nach Chancen gefragt wird. Dieser Effekt sollte deshalb nicht überbewertet werden und die Befragungsergebnisse vor allem im Zusammenhang der hier aufgelisteten Items interpretiert werden (siehe Abbildung 43).

In unserem Unternehmen identifiziere ich folgende Hemmnisse zur Verfolgung von Anpassungsstrategien:



Abbildung 43: Hemmnisse zur Verfolgung von Anpassungsstrategien immobilienwirtschaftlicher Akteure.

Deutlich wird, dass es den immobilienwirtschaftlichen Akteuren aufgrund eines umfangreichen Tagesgeschäfts an der Zeit für notwendige Veränderungen fehlt. Der durchschnittliche Score liegt hier mit 3,08 bis zu 0,49 Punkte über den anderen Hemmnissen und damit bei der höchsten Zustimmung. 39,4 % der Befragten (TOP-2-Box-Wert) stimmen diesem Hemmnis zu.

Ebenso spielen die Einschätzung, dass mögliche Veränderungen mit nicht rentablen Investitionskosten in Verbindung stehen (Score 3,57; TOP-2-Box-Wert 18,9 %) und eine mangelnde Bereitschaft der Risikoübernahme unter Unsicherheit (Score 3,59; TOP-2-Box-Wert 24,9 %), für die Befragungsteilnehmer eine wichtige Rolle. Mit einem Score von 3,73 und einem TOP-2-Box-Wert von 26,9 % liegt ein weiteres Hemmnis darin, dass die aktuell gute wirtschaftliche Lage die Sicht auf mögliche zukünftige Entwicklungen überschattet.

Damit einher geht eine große Ungewissheit über die Handlungsmöglichkeiten und deren Erfolgswahrscheinlichkeiten im Transformationsprozess. Auch wenn mit einem durchschnittlichen Score von 3,92 und einem TOP-2-Box-Wert von 17,3 % die Bedeutung dieses Hemmnisses doch deutlich geringer ist. Mit einem Score von 4,02 wird einer mangelnden Akzeptanz bei den eigenen Mitarbeitern im Hinblick auf gravierende Veränderungen eher nicht zugestimmt. Zwar trifft dieses Hemmnis bei 14,1 % (TOP-2-Box-Wert) auf Zustimmung, allerdings stimmen 43,0 % (BOTTOM-2-Box-Wert) der Befragten nicht zu. Immobilienwirtschaftliche Akteure spüren durchaus eine veränderte Kundennachfrage, die Anpassungen von Dienstleistungen und Produkten erfordert, denn 41,3 % der Befragten stimmen der Aussage, dass keine spürbare veränderte Kundennachfrage vorliegt, nicht zu. Ebenso bildet ein mangelndes Problembewusstsein in Bezug auf den anstehenden Transformationsprozess der gesamten Branche laut der Studienteilnehmer kein Hemmnis zur Verfolgung von Anpassungsstrategien. Schließlich stimmen lediglich 12,4 % (TOP-2-Box-Wert) der Befragten diesem Hemmnis zu, während 47,0 % (BOTTOM-2-Box-Wert) nicht zustimmen.

---

Obwohl den immobilienwirtschaftlichen Akteuren in der aktuellen Lage die Zeit für notwendige Veränderungen fehlt und die gute wirtschaftliche Lage die Sicht auf mögliche zukünftige Veränderungen eher überschattet, herrscht durchaus das Bewusstsein über eine wirtschaftliche Notwendigkeit, auf die aktuellen Entwicklungen zu reagieren. Mit einer durchschnittlichen Zustimmung von 4,47 und einem BOTTOM-2-Box-Wert von 59,4 % stellt eine mangelnde Identifikation der wirtschaftlichen Notwendigkeit, auf die aktuellen Entwicklungen zu reagieren, kein Hemmnis zur Verfolgung von Anpassungsstrategien dar.

Ebenso verneint werden die möglichen Hemmnisse der fehlenden Managementunterstützung mit 4,47 (BOTTOM-2-Box-Wert 59,8 %) und ein fehlender ganzheitlicher, strategischer Blick mit 4,59 (BOTTOM-2-Box-Wert 63,0 %). Diesen abgefragten Hemmnissen stimmen die befragten immobilienwirtschaftlichen Akteure sehr deutlich nicht zu, sodass sie für die Studienteilnehmer kaum von Bedeutung sind.

21 Studienteilnehmer nennen auf die Frage nach weiteren Hemmnissen im eigenen Unternehmen den Fachkräftemangel. Bei acht freien Nennungen fällt er direkt als Begriff, die weiteren freien Nennungen wie fehlendes qualifiziertes Personal, Personalmangel oder Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter lassen sich darunter subsumieren. Auch politische Rahmenbedingungen und regulatorische Anforderungen werden sieben Mal als Hemmnisse genannt. Die freien Nennungen von acht weiteren Befragten beziehen sich auf eine allgemeine Einschätzung der Branche. Diese sei zu konservativ und von einer großen Trägheit geprägt, sodass der notwendige Veränderungswille bzw. die notwendige Veränderungsbereitschaft fehle. Darüber hinaus mangle es an Transparenz und der Bereitschaft, an einem Strang zu ziehen. Sechs andere freie Nennungen sehen die Ursachen der Hemmnisse eher im eigenen Unternehmen. So mangle es an interner Kommunikation, Mitarbeiter stünden mit ihren Empfindlichkeiten oder mit ihrer fehlenden Veränderungsbereitschaft in Bezug auf neue Arbeitswelten im Weg oder die Entscheidungsprozesse im Unternehmen seien zu lang bis hin zu einem tiefgreifenden Richtungsstreit im Vorstand. Einzelne freie Nennungen sind eine fehlende Zahlungsbereitschaft der Kunden, eine zerstückelte Systemlandschaft und somit keine einheitliche IT, Unsicherheit über die Entwicklung, mangelnde internationale Managementkenntnisse oder ein zu langfristiges Payback. Auch ein fehlendes Marktverständnis in Bezug auf den Nutzerbedarf wird genannt. So fehlt es den Marktakteuren an dem Bewusstsein, den Kunden verstärkt in den Fokus zu rücken und entsprechend auf ihn zugeschnittene Produkte zu entwickeln.

### **6.5.2 Hemmnisse nach Akteursgruppen**

In der Abfrage nach den Hemmnissen zur Verfolgung von Anpassungsstrategien antworten die vier Akteursgruppen vergleichsweise ähnlich. Lediglich bei einzelnen Hemmnissen unterscheidet sich das Antwortverhalten, sodass in diesem Abschnitt nur auf diese Hemmnisse noch einmal eingegangen wird (siehe Abbildung 44).

In unserem Unternehmen identifiziere ich folgende Hemmnisse zur Verfolgung von Anpassungsstrategien:

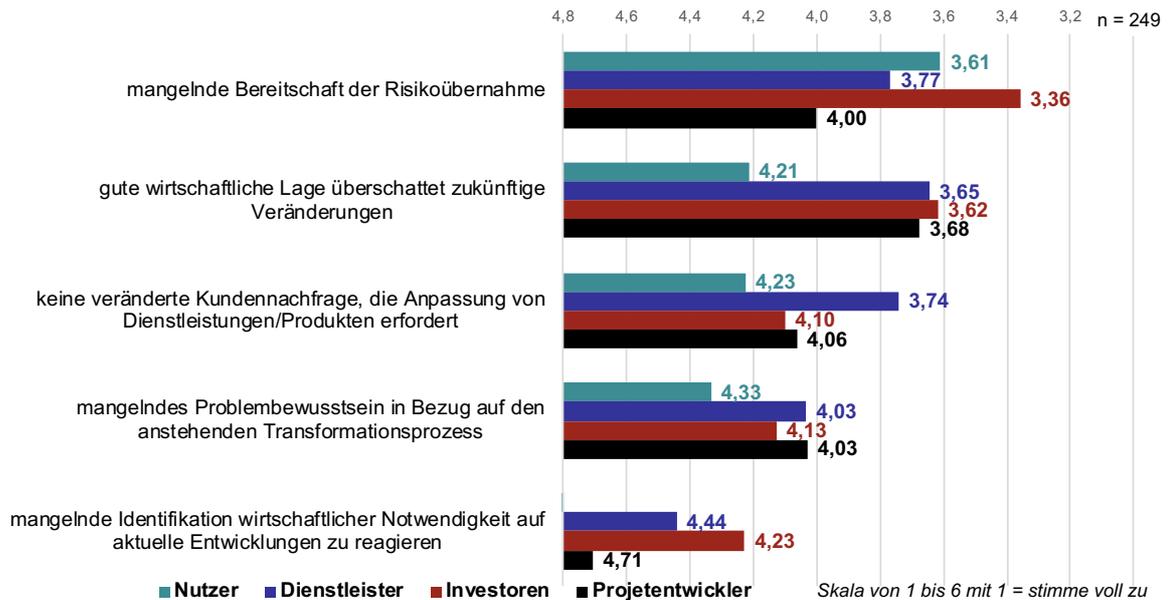


Abbildung 44: Ausgewählte Hemmnisse zur Verfolgung von Anpassungsstrategien, unterschieden nach den vier Akteursgruppen.

Vor allem bei den Investoren liegt mit einem durchschnittlichen Score von 3,36 im Vergleich zu den anderen Akteursgruppen eine mangelnde Bereitschaft der Risikoübernahme bei Entscheidungen unter Ungewissheit vor, die strategische Veränderungen des Geschäftsmodells mit sich bringen könnten. Auch die Nutzer erkennen mit einem Score von 3,61 dieses Hemmnis.

Im Vergleich zu den anderen drei Akteursgruppen überschattet bei den gewerblichen Immobiliennutzern die gute wirtschaftliche Lage deutlich weniger die Sicht auf zukünftige Veränderungen. Während diese mit einem Score von 4,21 dem Hemmnis der wirtschaftlich guten Lage eher nicht zustimmen, liegt die Zustimmung der anderen drei Akteursgruppen für dieses Hemmnis um bis zu 0,59 Punkte höher. Damit scheinen die gewerblichen Immobiliennutzer unter einem Wettbewerbsdruck zu stehen, der sich aus den Kernaktivitäten des Konzerns bis in die sekundären Leistungsbereiche und damit bis zu den befragten Entscheidungsträgern im Corporate Real Estate Management zieht.

Durch die Befragungsergebnisse wird deutlich, dass vor allem die leistungswirtschaftlichen Dienstleister keine veränderte Nachfrage durch die Kunden erkennen, die eine Anpassung der eigenen Produkte und/oder Dienstleistungen nötig macht (Score 3,74).

Ein mangelndes Problembewusstsein in Bezug auf den anstehenden Transformationsprozess spielt offensichtlich kaum eine Rolle. Es ist bei den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern und Projektentwicklern mit einem durchschnittlichen Score von 4,03 noch am ehesten als Hemmnis wirksam.

---

## 6.6 Schlüsselergebnisse und Implikationen

Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse dieses Abschnitts im Zusammenhang dargestellt und in ihren praktischen Auswirkungen interpretiert.

### **Immobilienwirtschaftliche Transformation bedeutet, den Nutzer zu verstehen**

Die Ergebnisse in diesem Abschnitt lassen – wie bereits in Kapitel 5 – keinen Zweifel daran aufkommen, dass die Anpassung der Immobilienwirtschaft von den gewerblichen Flächennutzern ausgeht. Die leistungswirtschaftlichen Dienstleister, Investoren und Projektentwickler müssen sich deshalb mehr denn je an den veränderten Bedarfen der Nutzer nach immobilienwirtschaftlichen Betriebsmitteln ausrichten.

### **Flexibilität in der Flächennutzung als wichtigster Erfolgsfaktor**

Für die befragten Nutzer steht die Optimierung der Flexibilität der Immobilien nahezu einhellig (TOP-2-Box-Wert 85,7 %; BOTTOM-2-Box-Wert 0,0 %) im Zentrum der immobilienwirtschaftlichen Anpassung an den Strukturwandel. Zur Schaffung von Flexibilität tragen nach Einschätzung der Befragten vor allem multifunktionale und flexibel nutzbare Gebäude, aber auch non territoriale Arbeitswelten bei. Den Anpassungsmaßnahmen kürzerer Mietvertragslaufzeiten und Coworking-Angeboten wird von den Befragten selektives Problemlösungspotenzial zugesprochen (TOP-2-Box-Werte um 50 %). Bei den Mietvertragslaufzeiten scheint die Wirtschaftlichkeit der Ausbaurückstellungen für viele Entscheidungsträger eine wichtige Untergrenze zu bilden.

Flexibilität ist zu verstehen als Reservenbildung, die dazu dient, auf unerwartete Nachfrageschwankungen der unternehmensinternen Endnutzer reagieren zu können. Reservenbildung ist nicht umsonst, sondern regelmäßig sehr kostenintensiv. Offensichtlich ist die Zahlungsbereitschaft der Unternehmen gegenüber der Vergangenheit in diesem immobilienwirtschaftlich sehr bedeutsamen Punkt gestiegen. Das kann neuen Geschäftsmodellen der Branche mit Mehrwertleistungen den Weg bereiten.

### **Effektivität in der Bereitstellung immobilierender Ressourcen muss steigen**

Gleichzeitig zeigen die Befragungsergebnisse, dass die Schaffung von Flexibilität für die Nutzer kein Wert an sich ist. Vielmehr stimmen die befragten Nutzer nahezu einhellig der These zu, dass die Effizienz in der Flächenbereitstellung steigen muss (TOP-2-Box-Wert 90,5 %). Deshalb gilt für die Flexibilitätsmaßnahmen ebenso wie für alle anderen Investitionen in den Gebäudebestand zukünftig umso mehr, dass das Nutzen-Kosten-Verhältnis stimmen muss. Die „Geiz-ist-geil-Mentalität“ rein kostenorientierter Bereitstellung wird damit zukünftig durch eine stärkere Berücksichtigung der Produktivität immobilienwirtschaftlicher Ressourcen abgelöst. Nur ein gutes Zehntel der Befragten lehnt Mehrausgaben für Flexibilität ab (BOTTOM-2-Box-Wert 11,9 %).

---

## Qualität der Arbeitsplätze muss deutlich steigen

An erster Stelle produktivitätssteigernder Maßnahmen steht für die Befragten übereinstimmend (TOP-2-Box-Wert 90,5 %) die Erhöhung der Arbeitsplatzqualität. Fast alle befragten Unternehmen befinden sich offensichtlich in einem zunehmenden „War for Talents“. Gleichzeitig nehmen die Agilität der Arbeitsprozesse und die Projektarbeit zu, was neue Anforderungen an die Büroflächen stellt. Die Qualität der Immobilien bemisst sich zukünftig nicht nur an den Arbeitsplätzen selbst, sondern sehr viel stärker an der strategischen Bedeutung der Flächen im Strukturwandel der Corporates. Knapp zwei Drittel der Nutzer (TOP-2-Box-Wert 64,3 %) gehen davon aus, dass die Bedeutung der Sicherung strategisch wichtiger Flächen steigen wird. Hier zeigt sich, dass die Industrie 4.0 andere Flächen benötigt als bislang vorhanden. Diese Ressourcen schnell aufzubauen, bedeutet für die Unternehmen der deutschen Industrie einen nachhaltigen Vorteil insbesondere im Time-to-Market-Wettbewerb. Vergleichbare Wettbewerbsmechanismen wirken bei strategisch gut gelegenen Logistikflächen in Metropolregionen, Einzelhandelsflächen in zentralen Lagen oder, wie oben dargestellt, bei attraktiven Büroflächen. Vermutlich geht deshalb nur ein Drittel der Befragten (TOP-2-Box-Wert 33,3 %) davon aus, dass die Eigentumsquoten als Reaktion auf den Strukturwandel zurückgehen müssten.

## Zukünftiger Flächenbestand der Nutzer zeigt große Portfolioumschichtungen

Die Befragungsergebnisse zeigen innerhalb und zwischen den Nutzungsarten heftige Bewegungen in den Immobilienportfolios der Unternehmen. So geht beispielsweise ein gutes Drittel der Nutzer davon aus, dass ihr innerstädtischer Büroflächenbestand zunehmen wird. Das Wachstum wird im Durchschnitt mit 15 % erwartet. Gleichzeitig geht ein anderes Drittel der Nutzer davon aus, dass die innerstädtischen Büroflächen abnehmen werden und zwar im Durchschnitt um 21 %, wohingegen der Flächenbedarf der Produktion durch starkes Wachstum in peripheren Regionen insgesamt noch deutlich wachsen wird. Damit wird voraussichtlich auf absehbare Zeit keine Produktion in die Innenstädte zurückkehren, obwohl diese im digitalen Zeitalter nicht mehr lärmt und stinkt und Produktion direkt vor Ort aus dem 3D-Drucker technisch denkbar ist. Zumindest in eigenen Flächen werden Corporates nicht in Innenstadtlage produzieren, wohl auch deshalb, weil die Innenstadtlage vergleichsweise sowohl in der Bereitstellung als auch für die Belegschaft sehr teuer ist. Die Lösung kann in Co-Location-Konzepten bestehen, in denen sich mehrere Unternehmen Produktionsflächen mit modernster Produktionstechnologie teilen. Das wäre dann auch ein Beispiel für die wachsende Nachfrage nach flexibel einsetzbaren Komplettlösungsangeboten.

Auch der Flächenbestand bei innerstädtischen Lager- und Logistikflächen wird hingegen der Diskussion um einen wachsenden E-Commerce, der dezentrale Logistikflächen nah am Endverbraucher nötig macht, eher als abnehmend denn als zunehmend eingeschätzt. Auch hier zieht es die Corporates in die Peripherie. Die City-Logistik wird den Spezialisten als Komplettendienstleistung überlassen. Bei Handelsflächen geht der Bedarf erwartungsgemäß deutlich zurück.

---

## **Händeringend gesucht: Ganzheitliche Lösungsansätze für Corporates**

Fast drei Viertel der befragten Nutzer (TOP-2-Box-Wert 71,4 %) sehen die Nachfrage nach ganzheitlichen Lösungsansätzen der Immobiliendienstleister deutlich wachsen. Diese ganzheitlichen Lösungen beziehen sich in erster Linie auf Dienstleistungen aus einer Hand, aber auch zukünftig vermehrt auf flexible Bereitstellungsformen der gesuchten immobilienwirtschaftlichen Ressourcen. Die Befragungsergebnisse bestätigen an dieser Stelle empirische Corporate Real Estate Studien und Erfahrungen von Professionals aus diesem Bereich, die zeigen, dass die eigenen immobilienwirtschaftlichen Fähigkeiten und Ressourcen der Corporates im Strukturwandel sehr beschränkt sind. Gleichzeitig steigt der Bedarf an Revitalisierungen im Bestand bei den gewerblichen Immobiliennutzern, um die wachsenden Anforderungen an die genutzte Fläche erfüllen zu können (TOP-2-Box-Wert 69,0 %). Angesichts der ganz allgemein großen Aufgaben in der Anpassung der Immobilienportfolios, der Standorte und der einzelnen Objekte, ist davon auszugehen, dass die internen Bereiche bereits mit der Koordination der Aufgabenerledigung des immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozesses der Unternehmen ohne Hilfe durch externe leistungswirtschaftliche Dienstleister überfordert sein werden. Entsprechend laut wird nach ganzheitlichen Dienstleistungskonzepten beispielsweise nach den Mottos „Revitalize a Workplace“ oder „Rent a Co-Location“ gerufen.

## **Anpassungsstrategien der leistungswirtschaftlichen Dienstleister sind stark geprägt durch volle Auftragsbücher**

Mehr als die Hälfte der befragten Dienstleister gehen davon aus, dass die Beschäftigtenzahlen durch den Strukturwandel steigen werden. Das durchschnittlich erwartete Wachstum beträgt knapp ein Fünftel. Lediglich 5 % der Befragten erwarten einen geringfügigen Rückgang der Mitarbeiterzahlen. Angesichts einer bereits über ein Jahrzehnt durchgängigen Boomphase dieses Sektors ist diese Erwartungshaltung einerseits außergewöhnlich, andererseits aufgrund der oben dargestellten wachsenden immobilienwirtschaftlichen Aufgaben der Corporates gut nachvollziehbar.

## **Ganzheitliche Lösungsangebote im Fokus, aber wo bleibt die Kundenorientierung?**

Der weit überwiegende Teil der leistungswirtschaftlichen Dienstleister (TOP-2-Box-Wert 79,0 %) stellt ganzheitliche kooperative Lösungsangebote in den Vordergrund der Transformation im Strukturwandel. Allerdings scheint hier eher die Integration der Wertschöpfungsstufen gemeint zu sein als die Integration zwischen Kunde und leistungswirtschaftlichen Dienstleister. So sprechen lediglich 43,5 % (TOP-2-Box-Wert) der befragten Entscheidungsträger Wertschöpfungspartnerschaften eine hohe Bedeutung zu. Diese wie auch weitere Ergebnisse der Befragung legen nahe, dass es bei den Anpassungsprozessen zwischen den Corporate-Kunden und den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern unterschiedliche Entwicklungen geben wird. Hier scheint Gesprächsbedarf zu bestehen, um zukünftig die effektive Entwicklung des Wertschöpfungssystems sicherzustellen. Die bisher dargestellten Ergebnisse

---

---

bestätigen noch einmal deutlich das Ergebnis des vorausgegangenen Kapitels, dass die Akteursgruppe der leistungswirtschaftlichen Dienstleister vor allem aus dem Gedanken eines klassischen Bereitstellungsgewerbes heraus agiert, das seine operative Marge stärker im Blick hat als die nachhaltige Entwicklung der Nachfrage. Für die Entwicklung hin zu einem ganzheitlichen und proaktiven Problemlöser im Transformationsprozess der Corporates fehlen anscheinend die Kapazitäten, das Know-How und offensichtlich derzeit die wirtschaftliche Notwendigkeit.

### **Leistungswirtschaftliche Dienstleister sehen Transformation vor allem in der Digitalisierung der Prozesse und BIM**

Wichtiger als die Entwicklung ganzheitlicher Lösungsangebote ist für die leistungswirtschaftlichen Dienstleister die Anpassung und vor allem die Digitalisierung der eigenen Prozesse (TOP-2-Box-Wert 87,1 %). Hier stehen vor allem BIM (TOP-2-Box-Wert 62,9 %) und digitale Technologien zur Senkung von Kosten (TOP-2-Box-Wert 61,3 %) im Vordergrund. Angesichts aktuell voller Auftragsbücher mag diese Priorisierung erklärbar sein, allerdings wirft sie Fragen nach strategischen Investitionen in die Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle dieses Sektors auf. Entsprechende Themen wie Coworking-Angebote, Internationalisierung oder auch die oben angesprochenen Wertschöpfungspartnerschaften haben nur selektive Bedeutung. Insbesondere immobilienwirtschaftliches Denken in Quartierskonzepten spielt nur in der Zukunft weniger Akteure eine Rolle.

Bei den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern ist damit die Digitalisierung in den Unternehmensveränderungen angekommen, auch wenn sie sich eher bei Effizienzsteigerungen in Prozessen, als in neuen Geschäftsmodellen wiederfindet. Damit sind für die leistungswirtschaftlichen Dienstleister im Rahmen der verfolgten Anpassungsstrategien tatsächlich die Umstellung von Prozessabläufen und weniger angepasste/neue Geschäftsmodelle oder die Ausrichtung der eigenen Produkte/Dienstleistungen von Bedeutung.

### **Auch Investoren in Endless-Party-Stimmung**

Die Hälfte der befragten Investoren erwartet eine weitere Zunahme des Kapitalanlagevolumens an den deutschen Immobilienkapitalmärkten. Im Durchschnitt schätzen die Optimisten die durch den Strukturwandel bedingte weitere Zunahme auf 17 %. Die Rendite wird im Wesentlichen als konstant mit leicht abnehmender Tendenz angenommen.

### **Investoren sehen Digitalisierung von bestehenden Prozessen im Mittelpunkt der Anpassungsstrategien**

Für Investoren sorgt vor allem die Nutzung digitaler Datenräume und die Digitalisierung der Prozesse für Veränderung im Unternehmen (TOP-2-Box-Werte 88,3 %; 82,0 %). Stärker

---

---

selektiveren, aber noch deutlich spürbaren Veränderungsdruck (TOP-2-Box-Werte um 50 %) üben digitales Vertragsmanagement und digitale Geschäftsmodelle aus.

### **Strukturwandel verändert Investmentschwerpunkte**

Zwei Drittel der befragten Investoren sind bei der Anpassung ihrer Investitionsstrategien von der Urbanisierung getrieben. Sie erwarten eine deutliche Zunahme der Investition in Metropolregionen. Interessant ist die Triebfeder hinter dieser Entwicklung, die vermutlich in der Erwartung eines weiter steigenden Zuflusses ausländischen Kapitals (TOP-2-Box-Wert 60,4 %) steckt, das einen sicheren Hafen sucht. Einen Widerspruch zeigen die Befragungsergebnisse der Nutzer, deren innerstädtische Flächenbedarfe zwar als konstant angegeben wurden, aber nicht mehr weiterwachsend sind. Angesichts der niedrigen Renditen in Metropolregionen wird das kapitalmarktgetriebene Risiko von Preisblasen zukünftig steigen.

Von hoher Bedeutung für die Investoren sind zudem vergleichsweise neue Asset-Klassen wie die Revitalisierung im Bestand (TOP-2-Box-Wert 74,8 %) und die Investition in multifunktionale Immobilien (TOP-2-Box-Wert 69,4 %). Der steigende Investitionsbedarf der Corporates wird in diesen Punkten sehr gut in den Erwartungen der Investoren abgebildet.

### **Neue Finanzierungsprodukte noch nicht in Sicht**

Für Investoren hat die Entwicklung alternativer Investment- und Finanzierungsprodukte (bspw. mittels Blockchain) oder auch Crowdfunding bzw. Crowdinvesting derzeit nur sehr geringe Bedeutung (TOP-2-BOX-Werte 19,8 %; 7,2 %). Ein Viertel bis sogar die Hälfte der befragten Investoren spricht diesen zwei Anpassungsstrategien keinerlei Bedeutung zu (BOTTOM-2-Box-Werte 25,2 %; 51,3 %). Bereits die explorative Vorstudie, insbesondere aber die in diesem Abschnitt dargestellten Befragungsergebnisse zeigen ein nicht von der Hand zu weisendes Risiko, dass die derzeitige Party-Stimmung der Investoren in einem Kater aus verpassten Chancen veränderter Geschäftsmodelle enden kann. Für Finanzintermediäre besteht allgemein ein großes Risiko, durch die digitalen Geschäftsmodelle überflüssig zu werden. Hier wird die technologische Entwicklung vor Immobilieninvestoren keinen Halt machen, wenngleich der Rechtsrahmen am deutschen Immobilienkapitalmarkt noch eine gewisse Abschirmung gegenüber digitalen Geschäftsmodellinnovationen bieten könnte.

### **Projektentwickler spüren immobilienwirtschaftliche Transformation vor allem in der Veränderung der Entwicklungskonzepte**

Als Reaktion auf den Strukturwandel werden multifunktionale Immobilien, Revitalisierungen im Bestand und intelligente Gebäude mit Gebäudeautomation zu Schwerpunkten der Projektentwicklung in den nächsten Jahren (TOP-2-Box Werte 82,4 %; 73,5 %; 58,8 %). Anders als Nutzer, leistungswirtschaftliche Dienstleister und Investoren steht in den Anpassungsstrategien der Projektentwickler an den Strukturwandel die Digitalisierung nicht

---

---

direkt, sondern nur mittelbar im Vordergrund. Die Projektentwickler reagieren in diesen Punkten primär durch entsprechende Entwicklungskonzepte auf die veränderte Nachfrage der Nutzer, die oft die unmittelbare Folge der Digitalisierung ist. Im Vergleich zu den Nutzern sind die Projektentwickler allerdings in Bezug auf die Nachfrage nach Smart Buildings deutlich optimistischer als die Corporates.

### **Entwickler konzentrieren sich auf Metropolregionen**

Knapp zwei Drittel der befragten Projektentwickler erwarten infolge der immobilienwirtschaftlichen Transformation eine weitere Konzentration auf die Innenstädte. Gefragt nach den bevorstehenden Auswirkungen auf das Geschäftsvolumen, gehen circa zwei Drittel der Befragten von einer Zunahme des Entwicklungsvolumens in den Innenstädten aus. In den peripheren Lagen und Standorten gehen sie eher von einer Abnahme des Entwicklungsvolumens aus. Wird dieses Ergebnis mit den Antworten der anderen Akteursgruppen abgeglichen, folgen die Projektentwickler hier eher den Kapitalmärkten, die gerade Objekte in Metropolregionen verstärkt nachfragen werden. Die Nachfrage nach solchen Flächen aus Nutzersicht wird eher nicht steigen. Nutzer sind zukünftig deutlich stärker an peripheren Büroflächen interessiert als die Projektentwickler. Wie bereits für die Investoren wächst hier auch für die Projektentwickler in der Breite das Risiko, fundamental am Markt vorbei zu arbeiten. Wird den Aussagen der Corporates zu veränderten Nutzungsanforderungen gefolgt, so wird für die Projektentwickler in Zukunft wohl auch ein sehr großer Markt außerhalb der Metropolregionen, an den typischen Corporate Standorten, sowohl bei Büro- als auch bei Produktionsflächen entstehen. Hier gilt es für die Entwickler, ihre Standortstrategien sorgfältig zu überprüfen.

### **Projektentwickler forcieren ganzheitliche Dienstleistungskonzepte**

Der Strukturwandel wird von den Projektentwicklern sehr sensibel verfolgt. Neben einer veränderten Nachfrage nach Entwicklungskonzepten sehen diese Akteure vor allem Anpassungsbedarf in der horizontalen Verlängerung ihrer Wertschöpfungskette. Den veränderten Bedarfen der Nutzer folgend, halten knapp zwei Drittel der Befragten (TOP-2-Box-Wert 58,8 %) ganzheitliche Dienstleistungen für zukunftsweisend. Beinahe die Hälfte der Projektentwickler (TOP-2-Box-Wert 44,1 %) sieht insbesondere Betreibermodelle im Fokus der Anpassung ihrer Geschäftsmodelle. Dabei werden offensichtlich sowohl eigene Betreibermodelle (TOP-2-Box-Wert 32,4 %) als auch Kooperationen mit tradierten Betreibern als Strategie in Betracht gezogen.

---

---

## **Digitalisierung für Projektentwickler als Enabling-Technology ist vergleichsweise weniger wichtig**

Der Einsatz von digitalen Technologien und damit digitale Geschäftsmodelle sind vergleichsweise von geringer Bedeutung. Weniger als ein Drittel der Befragten schreiben digitalen Geschäftsmodellen eine Bedeutung für die eigene Arbeit (TOP-2-Box-Wert 26,5 %) und damit als Anpassungsstrategie infolge des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels zu.

## **Immobilienwirtschaftlicher Transformation fehlt derzeit noch die Umsetzungskraft**

Die Ergebnisse zu den Hemmnissen der Transformation zeigen, dass der immobilienwirtschaftliche Strukturwandel mit einem steilen Bergauflauf über hohe Hürden verglichen werden kann.

Im Einzelnen lassen die Ergebnisse darauf schließen, dass es fast jedem zweiten immobilienwirtschaftlichen Akteur an der Zeit fehlt, erforderliche Unternehmensveränderungen und damit Anpassungsstrategien im Transformationsprozess zu identifizieren oder gar umzusetzen. Darüber hinaus fehlt es den Akteuren an Risikobereitschaft bei der immobilienwirtschaftlichen Transformation. Frei nach dem Motto „lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach“ werden die umfangreichen Auftragsbestände lieber in vergleichsweise risikofreier, tradierter Weise abgearbeitet, als sich den Risiken innovativer Produkte und Geschäftsmodelle auszusetzen. Offensichtlich – und aus Managementsicht gut nachvollziehbar – werden die Entscheidungsträger in dieser Marktsituation von Tag zu Tag risikoaverser. Darüber hinaus fehlt den immobilienwirtschaftlichen Akteuren nach eigenen Aussagen das qualifizierte Fachpersonal und damit das Know-How, um den Transformationsprozess aktiv zu gestalten. Insbesondere bei den Investoren stellt die fehlende Risikobereitschaft die höchste Hürde auf dem immobilienwirtschaftlichen Transformationspfad dar. Auch wenn es derzeit am Markt noch nicht spürbar ist, wächst das Risiko, dass der immobilienwirtschaftliche Strukturwandel zukünftig an fehlendem Kapital scheitert. Insbesondere diese Hürde muss die öffentliche Hand zukünftig verstärkt beobachten, um nicht die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen durch mangelnde Anpassungsfähigkeit in der physischen Organisation der Arbeitsabläufe zu gefährden. Schließlich zeigen die vielen freien Antworten der Befragten zu diesem Befragungspunkt, dass es offensichtlich mittlerweile auch an qualifiziertem Personal fehlt, den Strukturwandel mit der nötigen Vehemenz voranzutreiben.

## **Fehlender immobilienwirtschaftlicher Strukturwandel droht zum Flaschenhals der Transformation der deutschen Wirtschaft zu werden**

Werden die Antworten zu den Hürden im Zusammenhang betrachtet, droht die Immobilienwirtschaft zum Flaschenhals der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu werden. Die deutsche Immobilienwirtschaft selbst lässt derzeit großes Potenzial für die Gestaltung des eigenen Transformationsprozesses liegen. Damit einher geht die Gefahr für die

---

alteingesessenen Unternehmen, dass eine Reorganisation der Immobilienwirtschaft maßgeblich von außen und nicht von innen durch die immobilienwirtschaftlichen Akteure selbst erfolgt.

---

---

## 7 Bilateraler Anpassungsdruck der immobilienwirtschaftlichen Akteure untereinander

---

Der immobilienwirtschaftliche Transformationsprozess, wie in Kapitel 2 im Rahmen des inhaltlichen Bezugsrahmens erläutert, erfolgt nicht nur durch Veränderungsprozesse, die von außerhalb der Immobilienbranche auf die Akteure einwirken. Vielmehr entsteht durch die Anpassungsstrategien aller immobilienwirtschaftlichen Akteure auf diesen Druck von außen sowie die damit verbundenen Veränderungsprozesse ein indirekter Anpassungsdruck aufgrund der Interaktion der immobilienwirtschaftlichen Marktpartner untereinander. Um den Transformationsprozess der Immobilienwirtschaft vollständig beschreiben zu können, braucht es deshalb neben dem tiefergehenden Verständnis der Megatrends und Strukturwandelstreiber auch eine Analyse der indirekten Wirkungen, die über Veränderung der Geschäftsbeziehungen innerhalb des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems ausgelöst werden. Dazu wurden die Entscheidungsträger nach ihren Einschätzungen zum Anpassungsdruck befragt, der durch den Strukturwandel bei den jeweiligen immobilienwirtschaftlichen Geschäftspartnern auf ihre Geschäftstätigkeit abstrahlen wird. Die folgende Analyse ist unterteilt in die „Push-Funktion“ des Strukturwandels, die den Einfluss des eigenen Unternehmens auf andere Marktpartner abbildet, und die „Pull-Funktion“, die den Einfluss anderer Marktpartner im Strukturwandel des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems auf das eigene Unternehmen abbildet.

### 7.1 Push-Funktion auf den Strukturwandel des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems

Zunächst wurden die Studienteilnehmer nach ihrer persönlichen Einschätzung befragt, welche anderen Akteure innerhalb des Wertschöpfungssystems innerhalb der nächsten fünf Jahre auf die Veränderungen und Anpassungsstrategien des eigenen Unternehmens reagieren müssen.

#### Nutzer

Die befragten gewerblichen Nutzer gehen davon aus, dass die eigenen Veränderungsprozesse sich innerhalb der nächsten fünf Jahre vor allem auf die Facility & Property Manager sowie die Asset Manager auswirken werden (siehe Abbildung 45). Diese Aussagen erreichen durchschnittliche Scores von 2,32 bzw. 2,59 durch die Nutzer. So stimmen 61,9 % (TOP-2-Box-Wert) der befragten Nutzer der Aussage zu, dass die Veränderungen des eigenen Unternehmens erheblich auf die Facility & Property Manager wirken. In Bezug auf die Asset Manager beträgt der TOP-2-Box-Wert 54,8 %.

Folgende Akteure müssen innerhalb der nächsten 5 Jahre auf die Veränderungen in meinem Unternehmen reagieren:

n = 42

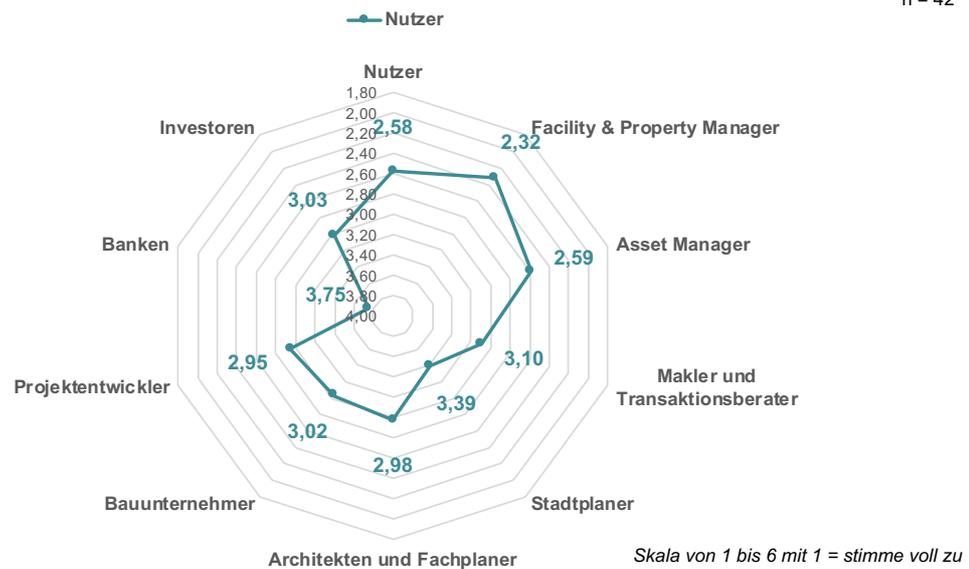


Abbildung 45: Strukturwandel-Push der Nutzer auf andere Akteure.

Mit einem Score von 2,58 rechnen die Nutzer (TOP-2-Box-Wert 59,5 %) mit einer ähnlichen Betroffenheit der anderen Nutzer. Dies ist durch Wettbewerb zu erklären, sodass die Nutzer sich durch unterschiedlichste Umstände selbst beeinflussen werden. Darüber hinaus geht der Nutzer von einem vergleichsweise schwächeren Einfluss der eigenen Veränderungen auf die Projektentwickler (Score 2,95; TOP-2-Box-Wert 47,6 %) sowie Architekten und Fachplaner (Score 2,98; TOP-2-Box-Wert 50,0 %) aus. Insgesamt stimmen die befragten Nutzer damit den Thesen, dass sie diese Akteure im Strukturwandel beeinflussen, im Durchschnitt eher zu, als dass sie dies verneinen würden. Im Durchschnitt eher verneint wird hingegen ein Einfluss auf den immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel der Investoren (Score 3,03; TOP-2-Box-Wert 38,1 %), der Bauunternehmen (Score 3,02; TOP-2-Box-Wert 38,1 %), der Makler und Transaktionsberater (Score 3,10; TOP-2-Box-Wert 35,7 %), der Stadtplaner (Score 3,39; 31,0 %) sowie der Banken (Score 3,75; TOP-2-Box-Wert 26,2 %).

## Leistungswirtschaftliche Dienstleister

Die leistungswirtschaftlichen Dienstleister rechnen generell kaum damit, mit den eigenen Veränderungen zukünftig andere immobilienwirtschaftliche Akteure maßgeblich zu beeinflussen (siehe Abbildung 46).

*Folgende Akteure müssen innerhalb der nächsten 5 Jahre auf die Veränderungen in meinem Unternehmen reagieren:*

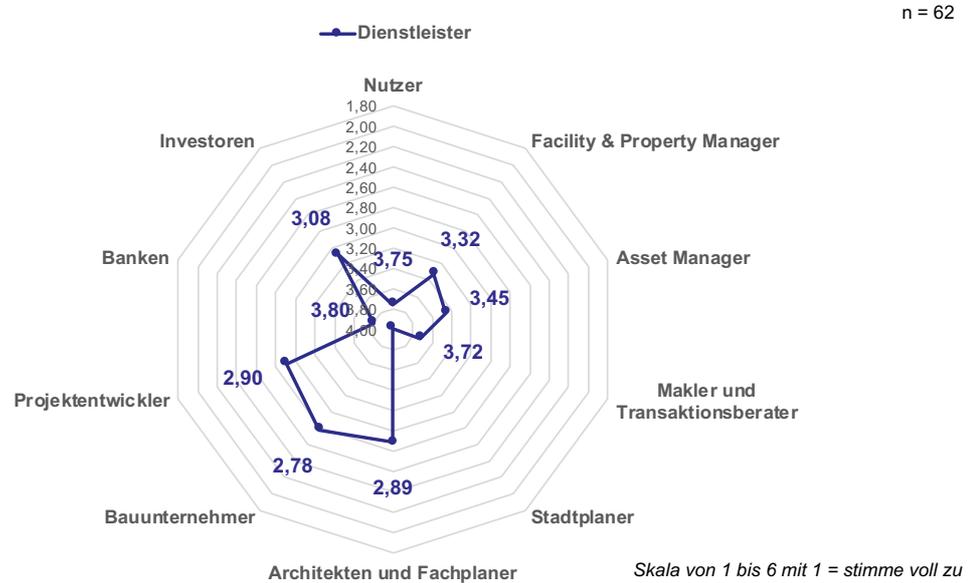


Abbildung 46: Strukturwandel-Push der leistungswirtschaftlichen Dienstleister auf andere Akteure.

So sind die Zustimmungen, bei anderen Akteuren Anpassungsprozesse zu erzwingen, vergleichsweise gering. Lediglich eine Beeinflussung auf die Bauunternehmen (Score 2,78; TOP-2-Box-Wert 53,2 %) sowie untereinander und damit auf die anderen Architekten und Fachplaner (2,89; 51,6 %) wird gesehen. Der leichte Einfluss auf Projektentwickler (Score 2,90; TOP-2-Box-Wert 46,8 %) sowie die Investoren (Score 3,08; TOP-2-Box-Wert 37,1 %) wird mit Kapazitätsengpässen und erhöhten Baukosten in Verbindung stehen, die Projektentwickler und Investoren in der aktuellen Lage zu zahlen haben. Nach eigener Einschätzung üben die leistungswirtschaftlichen Dienstleister mit den Veränderungen in ihrem Unternehmen bei einem durchschnittlichen Score von 3,75 und einem TOP-2-Box-Wert von 22,6 % eher keinen Einfluss auf die Nutzer aus.

## Investoren und finanzwirtschaftliche Dienstleister

Die Investoren erwarten mit den eigenen Veränderungen die stärksten Auswirkungen auf die anderen Investoren im Wettbewerb (siehe Abbildung 47).

*Folgende Akteure müssen innerhalb der nächsten 5 Jahre auf die Veränderungen in meinem Unternehmen reagieren:*

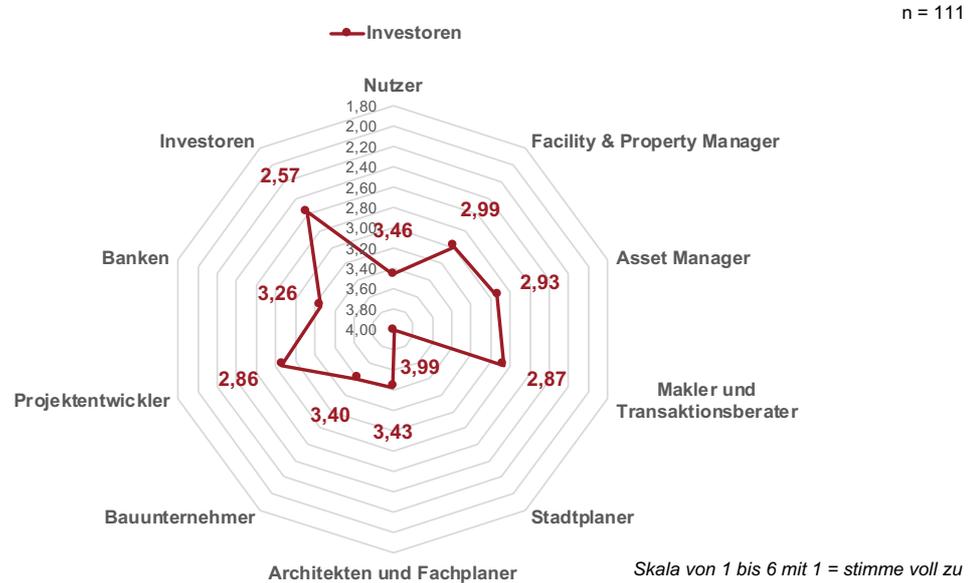


Abbildung 47: Strukturwandel-Push der Investoren auf andere Akteure.

Die durchschnittliche Score beträgt hier 2,57 und der TOP-2-Box-Wert 60,4 %. In diesem Ergebnis zeigt sich der Wettbewerb der Investoren untereinander. Auf die Projektentwickler erwarten die Investoren die zweitgrößte Einflussnahme (Score 2,86; TOP-2-Box-Wert 52,3 %). Darüber hinaus sehen die Investoren mit ihren Unternehmensveränderungen einen leichten Einfluss auf Makler und Transaktionsberater, Asset Manager sowie Facility & Property Manager. Die durchschnittlichen Scores liegen bezogen auf diese Akteure zwischen 2,87 und 2,99 (TOP-2-Box-Werte zwischen 45,9 % und 41,4 %) und damit noch im Bereich der leichten Zustimmung zur These, dass die Investoren selbst einen Einfluss auf diese Akteursgruppen im immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystem nehmen. Diesen verneinen die Investoren eher bei den Akteursgruppen der Bauunternehmen (Score 3,40; TOP-2-Box-Wert 27,0 %), Architekten und Fachplaner (Score 3,43; TOP-2-Box-Wert 28,8 %), Nutzer (Score 3,46; TOP-2-Box-Wert 27,0 %). Einem Einfluss der Investoren auf den Strukturwandel in der Stadtplanung widersprechen die Investoren schon recht deutlich (Score 3,99; TOP-2-Box-Wert 21,6 %; BOTTOM-2-Box-Wert 39,6 %).

## Projektentwickler

Die Projektentwickler gehen von allen vier Akteursgruppen am stärksten davon aus, mit ihren eigenen Unternehmensveränderungen auf einen Großteil der anderen immobilienwirtschaftlichen Akteure zu wirken (siehe Abbildung 48).

*Folgende Akteure müssen innerhalb der nächsten 5 Jahre auf die Veränderungen in meinem Unternehmen reagieren:*

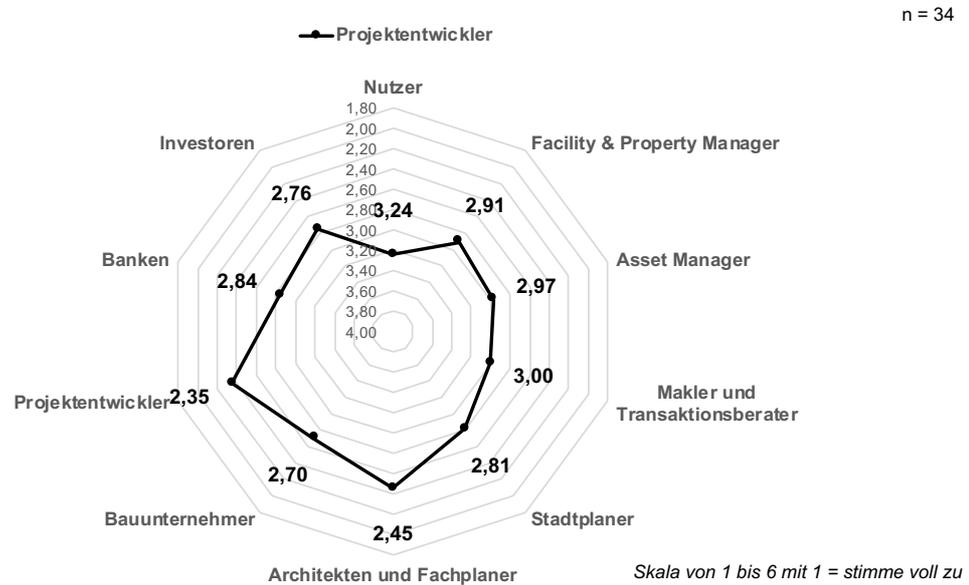


Abbildung 48: Strukturwandel-Push der Projektentwickler auf andere Akteure.

Das zeigt, wie sehr der Projektentwickler mit seinen Unternehmensaktivitäten in der Immobilienwirtschaft vernetzt ist. Mit dem stärksten Einfluss rechnen die Befragten (Score 2,35; TOP-2-Box-Wert 61,8 %) auf die eigene Akteursgruppe. Es folgt die Einschätzung des Einflusses auf Architekten und Fachplaner mit einer durchschnittlichen Zustimmung von 2,45 (TOP-2-Box-Wert 61,8 %) sowie Bauunternehmen mit 2,70 (TOP-2-Box-Wert 47,1 %). Auch der Aussage, dass Investoren, Stadtplaner, Banken, Facility & Property Manager, Asset Manager sowie Makler und Transaktionsberater auf die Unternehmensveränderungen der Projektentwickler in den nächsten fünf Jahren reagieren müssen, stimmen die Projektentwickler durchschnittlich zu. Allerdings sieht auch diese Akteursgruppe mit einem durchschnittlichen Zustimmungswert von 3,24 und einem TOP-2-Box-Wert von 35,3 % kaum eine notwendige Reaktion der Nutzer auf die eigenen Veränderungen.

## Akteursgruppen im Vergleich

Insgesamt sehen die Entscheidungsträger der immobilienwirtschaftlichen Akteure nur eine geringe Beeinflussung des Nutzers aufgrund der eigenen Unternehmensveränderungen (siehe Abbildung 49).

*Folgende Akteure müssen innerhalb der nächsten 5 Jahre auf die Veränderungen in meinem Unternehmen reagieren:*

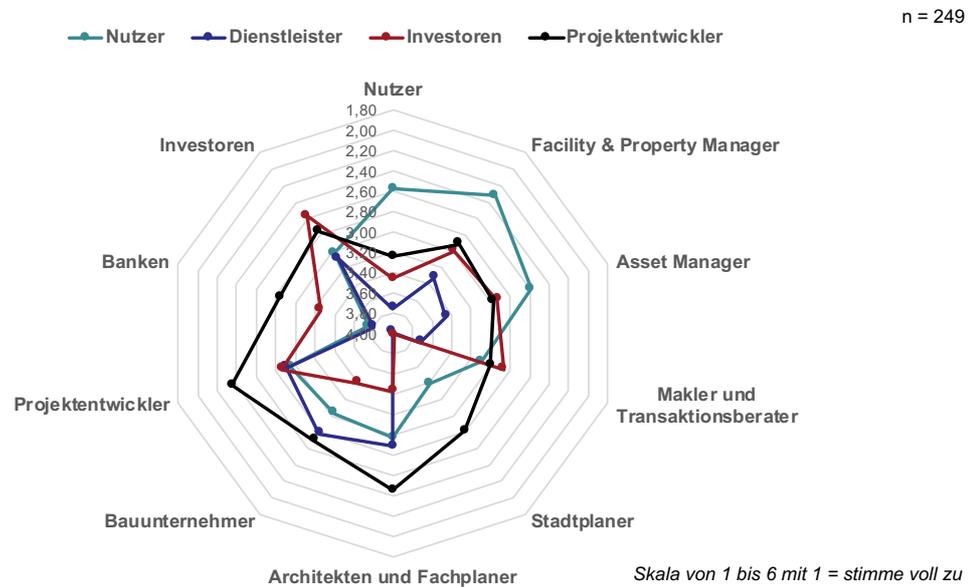


Abbildung 49: Strukturwandel-Push aller Akteure im Vergleich.

Lediglich 32,5 % (TOP-2-Box-Wert) aller Befragten stimmen der Aussage zu, dass die Veränderungen im eigenen Unternehmen erheblich auf die Nutzer wirken. Nur der Einfluss auf die Stadtplaner (TOP-2-Box-Wert 24,9 %) und auf die Banken (TOP-2-Box-Wert 30,9 %) wird geringer eingeschätzt. Der gewerbliche Immobiliennutzer scheint somit wenig vom immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel innerhalb des Wertschöpfungssystems der Immobilienwirtschaft betroffen zu sein. Seine Veränderungsprozesse hängen mehr mit seinen jeweiligen Kernaktivitäten in anderen Branchen zusammen als mit den Veränderungen der Unternehmensaktivitäten immobilienwirtschaftlicher Akteure.

Die stärkste Betroffenheit von eigenen Veränderungen wird insgesamt den Projektentwicklern zugeschrieben. Mit 51,4 % (TOP-2-Box-Wert) geht die Mehrheit der Befragten davon aus, dass eigene Veränderungen erheblich auf die Projektentwickler wirken. Aber auch der Einfluss auf die Investoren (TOP-2-Box-Wert 49,8 %) sowie die Facility & Property Manager (TOP-2-Box-Wert 46,2 %) wird über die gesamte Stichprobe hinweg gesehen.

## 7.2 Pull-Wirkung des Strukturwandels der anderen Akteure

Um die Unternehmensbeziehungen und Interdependenzen darzustellen, wurden die Studienteilnehmer anschließend befragt, durch welche anderen Akteure und deren Anpassungsstrategien und Veränderungsprozessen das eigene Unternehmen betroffen ist. Erneut wurde die persönliche Einschätzung der Entscheidungsträger in einem Zeithorizont der kommenden fünf Jahre abgefragt.

### Nutzer

Die befragten Nutzer erwarten durchschnittlich lediglich einen Einfluss durch die eigene Akteursgruppe (siehe Abbildung 50).

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

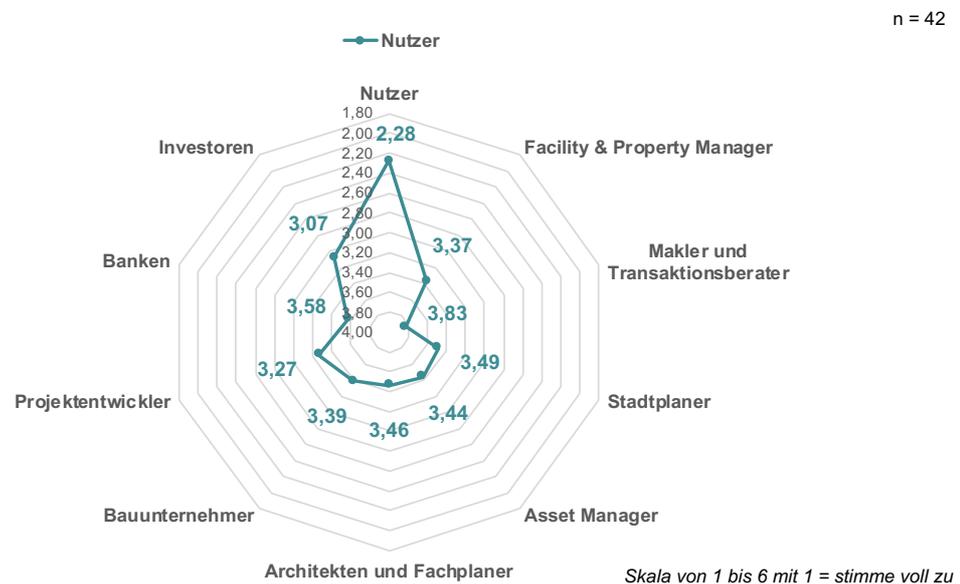


Abbildung 50: Strukturwandel–Pull der Nutzer.

Mit einem durchschnittlichen Score von 3,07 und einem TOP-2-Box-Wert von 40,5 % wird lediglich eine geringe Reaktionsnotwendigkeit auf die Veränderungsprozesse bei den Investoren gesehen. Auch von Seiten der Stadtplaner rechnen die Nutzer (Score 3,49; TOP-2-Box-Wert 35,7 %), allerdings nur vereinzelt, mit einem leichten Einfluss auf das eigene Unternehmen. Alle weiteren TOP-2-Box-Werte liegen unterhalb von 30 %.

## Leistungswirtschaftliche Dienstleister

Die leistungswirtschaftlichen Dienstleister erwarten den deutlichsten Einfluss durch die Nutzer (Score 2,45; TOP-2-Box-Wert 56,5 %) und Projektentwickler (Score 2,56; TOP-2-Box-Wert 61,3 %) (siehe Abbildung 51).

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

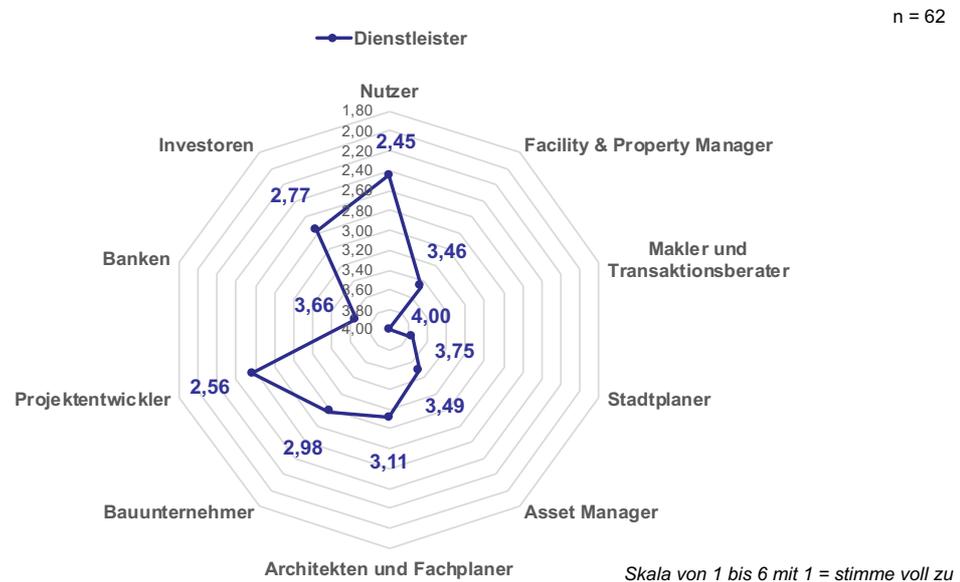


Abbildung 51: Strukturwandel–Pull der leistungswirtschaftlichen Dienstleister.

Von den Unternehmensveränderungen der Investoren sehen sich die leistungswirtschaftlichen Dienstleister betroffen (Score 2,77; TOP-2-Box-Wert 51,6 %). Von allen anderen immobilienwirtschaftlichen Akteuren erwarten die leistungswirtschaftlichen Dienstleister hingegen kaum einen bis keinen Einfluss auf die eigene Arbeit, hier liegen die TOP-2-Box-Werte bei unter 30 %.

## Investoren und finanzwirtschaftliche Dienstleister

Die Investoren stimmen mit einem Score von 2,16 (TOP-2-Box-Wert 73,0 %) einem Einfluss der Nutzer auf die eigenen Unternehmensaktivitäten sehr deutlich zu (siehe Abbildung 52).

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

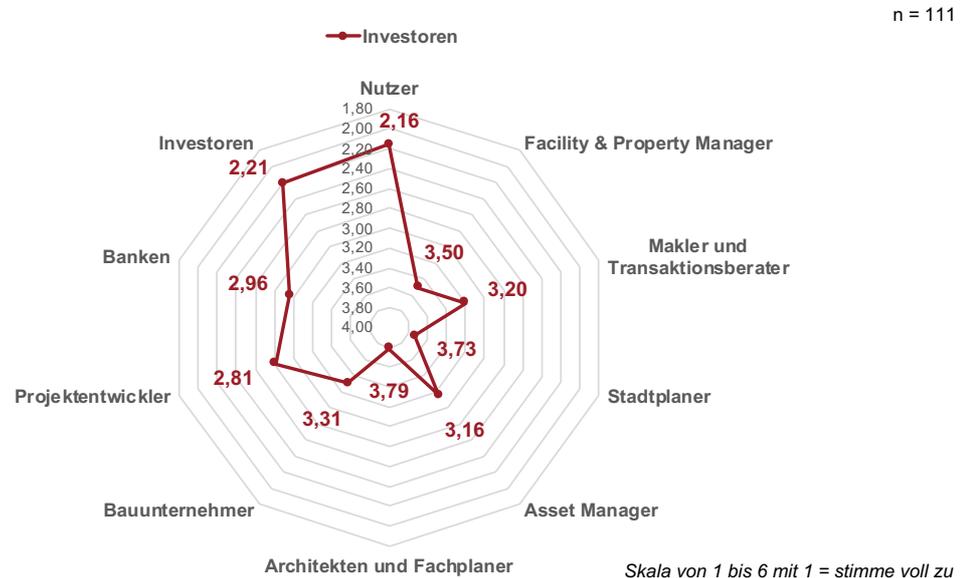


Abbildung 52: Strukturwandel-Pull der Investoren.

Darüber hinaus sehen die Investoren deutlich einen durch die Veränderungen am Investmentmarkt wirkenden Einfluss bei anderen Investoren (Score 2,21; TOP-2-Box-Wert 73,0 %). Auch durch die Unternehmensbeziehungen zu den Projektentwicklern (Score 2,81; TOP-2-Box-Wert 49,5 %) und den Banken (Score 2,96; TOP-2-Box-Wert 43,2 %) sehen sich die Investoren beeinflusst. Die Zustimmung zu einem Einfluss durch die Subgruppe der Asset Manager liegt bei 3,16 (TOP-2-Box-Wert 37,8 %). Von den restlichen immobilienwirtschaftlichen Akteuren erwarten die Investoren keine wesentlichen Auswirkungen, womit Asset Manager (Score 3,16; TOP-2-Box-Wert 37,8 %) sowie Makler und Transaktionsberater (Score 3,20; TOP-2-Box-Wert 29,7 %) auch nur einen geringen bis keinen Einfluss von der eigenen Akteursgruppe erwarten. Mit durchschnittlichen Zustimmungswerten von 3,73 (TOP-2-Box-Wert 18,9 %) und 3,79 (TOP-2-Box-Wert 13,5 %) ist der geschätzte Einfluss durch Stadtplaner sowie Architekten und Fachplaner besonders gering. Aber auch die Auswirkungen der Property & Facility Manager (Score 3,50; TOP-2-Box-Wert 26,1 %) und damit von einem bedeutenden Akteur während der Betriebsphase von Immobilien werden als gering eingeschätzt.

## Projektentwickler

Die hohe Bedeutung des Projektentwicklers innerhalb des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels zeigt sich auch in der eigenen Einschätzung über die Betroffenheit von Veränderungen bei anderen immobilienwirtschaftlichen Akteuren (siehe Abbildung 53).

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

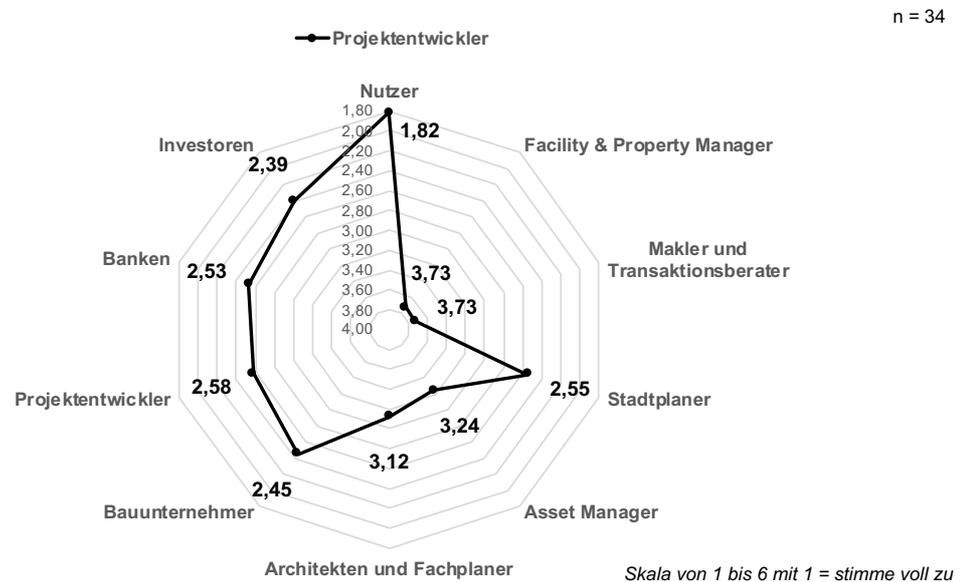


Abbildung 53: Strukturwandel–Pull der Projektentwickler.

Vor allem dem Einfluss durch beim Nutzer vorgehenden Veränderungen stimmt die Gruppe mit einem Score von 1,82 und einem TOP-2-Box-Wert von 85,3 % sehr deutlich zu. Darüber hinaus rechnen die Projektentwickler damit von den Veränderungen bei den Investoren (Score 2,39; TOP-2-Box-Wert 67,6 %), Bauunternehmen (Score 2,45; TOP-2-Box-Wert 58,8 %), Banken (Score 2,53; TOP-2-Box-Wert 50,0 %) und Stadtplanern (Score 2,55; TOP-2-Box-Wert 50,0 %) betroffen zu sein. Bei den Baukonzernen werden das im Wesentlichen Kapazitätsauslastungen und Baupreise sein, die teilweise massiv in die Geschäftsmodelle der Projektentwickler wirken. Auch von einem Umdenken in Stadtplanungsprozessen wie bspw. neuen Quartiersentwicklungsansätzen, Smart Cities, neuen Mobilitätskonzepten oder dem Ansatz, verstärkt durchmischte Stadtteile zu planen, ist der Projektentwickler sicherlich unmittelbar in seinen Unternehmensaktivitäten betroffen. Nur selektiv schreiben die Projektentwickler hingegen den Architekten und Fachplanern (Score 3,12; TOP-2-Box-Wert 23,5 %), den Asset Managern (Score 3,24; TOP-2-Box-Wert 23,5 %), den Facility & Property Managern (Score 3,73; TOP-2-Box-Wert 20,6 %) sowie den Maklern und Transaktionsberatern (Score 3,73; TOP-2-Box-Wert 20,6 %) einen Einfluss auf ihre Transformation zu. Damit sehen die Projektentwickler, ausgenommen die Bauunternehmen, vor allem die leistungswirtschaftlichen Dienstleister nicht als treibenden Akteur im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel an.

## Akteursgruppen im Vergleich

Alle Spider-Diagramme mit den ermittelten Mittelwerten übereinander gelegt zeigen das Bild, dass nahezu alle immobilienwirtschaftlichen Akteure den Einfluss durch den Nutzer auf das eigene Unternehmen als sehr hoch erwarten (siehe Abbildung 54).

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

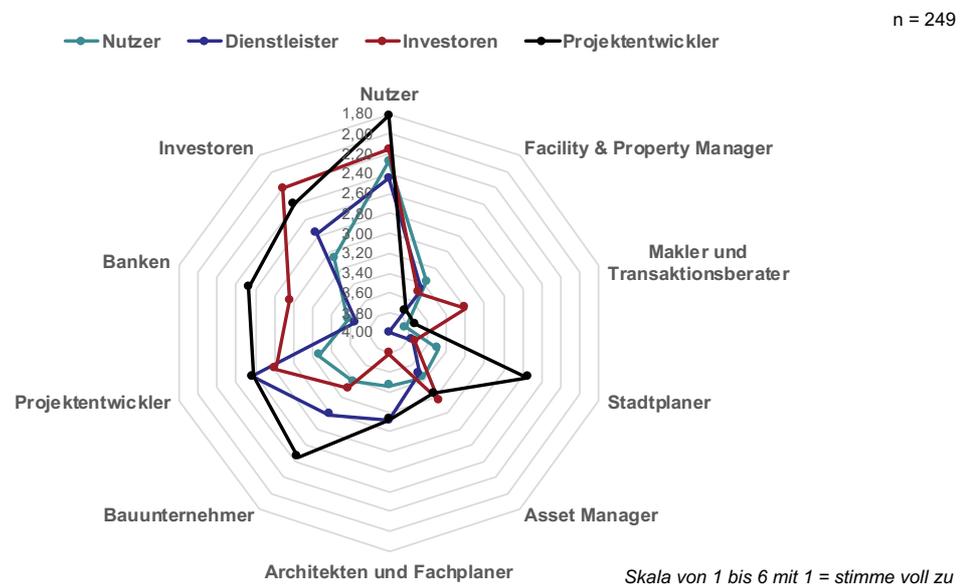


Abbildung 54: Strukturwandel–Pull der Akteure im Vergleich.

Mit 69,1 % (TOP-2-Box-Wert) stimmen über zwei Drittel aller immobilienwirtschaftlichen Akteure dem hohen Einfluss durch die Nutzer zu. Nicht ganz zwei Drittel (TOP-2-Box-Wert 61,4 %) der Befragten gehen davon aus, von den Veränderungen bei den Investoren erheblich betroffen zu sein. Die dritte im Strukturwandel aktive Akteursgruppe sind die Projektentwickler. Mit 49,8 % (TOP-2-Box-Wert) sagt knapp die Hälfte der Befragten, dass die Projektentwickler mit ihren entsprechenden Veränderungen das eigene Unternehmen betreffen werden. Die Bauunternehmen und Banken erreichen mit 38,6 % bzw. 36,1 % einen deutlich geringeren TOP-2-Box-Wert. Die entsprechenden Werte für die weiteren immobilienwirtschaftlichen Akteure liegen alle unterhalb von einem Drittel der Befragten. So werden vor allem die Veränderungen bei Facility & Property Managern, bei Maklern und Transaktionsberatern sowie bei Asset Managern für die eigenen Veränderungsprozesse als weniger relevant eingeschätzt.

---

### 7.3 Schlüsselergebnisse und Implikationen

Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse dieses Abschnitts im Zusammenhang dargestellt und in ihren praktischen Auswirkungen interpretiert.

#### **Nutzer sehen sich nur begrenzt in der Pusher-Rolle immobilienwirtschaftlicher Transformation**

Die befragten gewerblichen Nutzer gehen davon aus, dass die eigenen Veränderungsprozesse sich innerhalb der nächsten fünf Jahre vor allem auf die Facility & Property Manager sowie die Asset Manager auswirken werden. Hier setzen sich die Ergebnisse fort, nach denen die Nutzer im immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozess auf die Hilfestellung durch leistungswirtschaftliche Dienstleister in Form von individuell zugeschnittenen Komplettendienstleistungen angewiesen sein werden. Verglichen mit den bisherigen Ergebnissen zur Betroffenheit und Reaktion auf den Strukturwandel ist sehr erstaunlich, dass die eigentlich den immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel treibenden Nutzer sich selbst gegenüber den anderen immobilienwirtschaftlichen Akteuren gar nicht als pushende Kraft sehen.

#### **Nutzer sehen sich im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel nicht durch andere Akteure beeinflusst**

Andersherum erwarten die Nutzer auch keine Impulse anderer Akteure auf ihren eigenen immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel. Vor dem Hintergrund der bisherigen Ergebnisse, die den großen Bedarf der Nutzer an Hilfestellung im Strukturwandel eindeutig belegen, wird ein Widerspruch deutlich. Einerseits könnte sich hier Resignation bei den Nutzern zeigen, die keine Hilfestellung aus dem Rest des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems erwarten. Andererseits kann sich in diesen Antworten auch das Unvermögen äußern, zum gegenwärtigen Zeitpunkt klare Anforderungsprofile über die veränderten Bedarfe an Flächen und Dienstleistungen zu erstellen oder mit leistungswirtschaftlichen Dienstleistern ohne detailliert definiertes Pflichtenheft auf Basis funktionaler Leistungsbeschreibungen partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Auf jeden Fall deuten die Ergebnisse auf weiteren Diskussionsbedarf in den Kreisen der Nutzer hin.

#### **Leistungswirtschaftliche Dienstleister als passives Element im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel**

Die leistungswirtschaftlichen Dienstleister stimmen eher schwach der These zu, dass sie Einfluss auf den Strukturwandel der Bauunternehmen, der Architekten und Fachplaner sowie der Projektentwickler ausüben. Dabei geht es vor allem um den Wettbewerb leistungswirtschaftlicher Dienstleister untereinander. Bei allen übrigen Akteursgruppen verneinen sie den Einfluss komplett. Auffällig ist die breite Ablehnung der These, die leistungswirtschaftlichen Dienstleister würden Einfluss auf die Nutzer nehmen. In innovativen Wertschöpfungssystemen anderer Branchen gehen Innovationen gerade von den leistungswirtschaftlichen

---

Dienstleistern aus. Im Silicon Valley vergeht kaum eine Woche, in der nicht innovative Start-ups mittels digitaler Technologien neue Asset Services auf den Markt bringen. Diese Asset Services sind so ausgelegt, dass sie den Nutzern in ihren eigenen Transformationsprozessen wichtige Hilfestellungen bieten. Hier gibt es auf der Landkarte des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems ganz offensichtlich noch einen großen weißen Fleck. Diesen auszufüllen, ist von der Masse der hier befragten tradierten Unternehmen nicht beabsichtigt. Angesichts des hohen Bedarfs der Corporates erscheint das Risiko, durch bislang branchenfremde Wettbewerber oder vielleicht auch durch Akteure anderer immobilienwirtschaftlicher Wertschöpfungsstufen, die ihre eigene Wertschöpfungsketten erweitern, überholt zu werden, sehr hoch.

### **Leistungswirtschaftliche Dienstleister sehen sich in der passiven Rolle des Bereitstellers**

Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass die leistungswirtschaftlichen Dienstleister unter allen Akteursgruppen am wenigsten Einfluss durch die Immobiliennutzer erwarten. Viele leistungswirtschaftliche Dienstleister scheinen damit mit ihren Geschäftsmodellen nicht unmittelbar an ganzheitlichen Problemlösungskonzepten für die Immobiliennutzer ausgerichtet zu sein oder doch eher davon auszugehen, dass die Kapazitätsauslastung und damit die wirtschaftlich gute Lage bestehen bleibt.

Die leistungswirtschaftlichen Dienstleister sehen sich vielmehr ganz in den Diensten der Nutzer und Projektentwickler. Hier wirken die Mechanismen des traditionell in der Bauwirtschaft verhafteten Bereitstellungsdenkens auch deutlich in die Zukunft. Erwartet werden Ausschreibungen mit spezifizierten Leistungsbeschreibungen der Auftraggeber. Eigene kreative Beiträge der leistungswirtschaftlichen Dienstleister zum Strukturwandel sieht dieses System eher nicht vor. Hier haben die Unternehmen in der Vergangenheit mit innovativen Geschäftsmodellen, beispielsweise mit lebenszyklusübergreifenden Komplettangeboten, keine Erfolge erringen können. Ob dafür die mangelnde Nachfrage der Kunden oder die geringe Marktfähigkeit des Angebots der leistungswirtschaftlichen Dienstleister verantwortlich war, ist in Zeiten voller Auftragsbücher sekundär. Grundsätzlich scheint es aktuell am Willen zu fehlen, sich stärker in Innovationsprozesse des Wertschöpfungssystems einzubringen. Oben wurde bereits gezeigt, dass es zudem an Kapazitäten im Top Management sowie an freien Ressourcen und Know-How fehlt. Insgesamt bietet die schlechte Verzahnung der einzelnen immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungsstufen hohes Risikopotenzial für einen effektiven immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozess.

### **Investoren als Transformationspusher im Transaktionsbereich**

Die Investoren sehen ihre aktive Beteiligung am immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel schon vergleichsweise stärker als die zuvor diskutierten Gruppen. Der stärkste Einfluss auf den Strukturwandel geht dabei vom Wettbewerb der Investoren untereinander aus. Das birgt

---

allerdings auch die Gefahr, dass im Falle eher konservativer Anlagestrategie des Mainstreams auch kein Akteur aus der Herde ausbricht und deshalb nur geringe Impulse für die immobilienwirtschaftliche Transformation gesetzt werden. In Bezug auf andere Wertschöpfungsstufen sehen die Investoren erwartungsgemäß eine pushende Wirkung auf den Transformationsprozess der Projektentwickler, Makler und Transaktionsberater, Asset Manager sowie Facility & Property Manager. Erstaunlich sind die Ergebnisse, dass Investoren im Durchschnitt der These im Fragebogen recht deutlich nicht zustimmen, dass die Nutzer und die Stadtentwickler auf die Veränderungen bei den Investoren innerhalb der nächsten fünf Jahre reagieren müssten. Im Sinne eines effektiven Strukturwandels kann hier nur gehofft werden, dass der Zeithorizont in der Befragung mit fünf Jahren zu kurz gewählt wurde oder die Interviewpartner die Frage nicht richtig interpretiert haben. Ohne Kapital wird weder der nötige Transformationsprozess der Corporates noch der in den deutschen Innenstädten funktionieren. Hier scheint es Klärungsbedarf zwischen den Akteuren zu geben.

### **Investoren erkennen den Nutzer als wichtigsten Akteur im Strukturwandel**

Die Ergebnisse zur besonders starken Push-Funktion der Nutzer auf die Investoren machen Mut, dass die Akteure zukünftig die veränderten deutschen Nutzeranforderungen auch in die internationalen Immobilienkapitalmärkte hineintragen. Der zukünftige Einfluss der Nutzer auf den immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel der Investoren wird sogar als vergleichsweise höher bewertet als der der anderen Investoren im Wettbewerb. Auch den Projektentwicklern wird zukünftig noch ein maßgeblicher Einfluss auf den Strukturwandel der Investoren zugesprochen. Insgesamt fügt sich mit diesen Ergebnissen das Puzzle eines Paradigmas in der Immobilienwirtschaft weiter zusammen, indem sich das immobilienwirtschaftliche Wertschöpfungssystem zukünftig im Strukturwandel stärker am Nutzer als an den Kapitalmärkten ausrichten muss.

### **Projektentwickler als stärkste Transformationspusher im Wertschöpfungssystem**

Die Projektentwickler sehen sich in ihrer Selbsteinschätzung als treibende Kraft im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel. Besonders stark sehen sie ihren Einfluss im Wettbewerb untereinander sowie auf die Investoren. Hier wird es spannend sein, zu beobachten, ob es den Projektentwicklern gelingt, die veränderte Flächennachfrage der Nutzer in die Investmentkalküle der Investoren einfließen zu lassen oder ob die Investoren aufgrund tradierter Bewertungsfunktionen des internationalen Kapitalmarkts den Strukturwandel der deutschen Wirtschaft ignorieren und es zu Fehlentwicklungen an den Flächenmärkten kommt. Insbesondere stimmen die Projektentwickler einem Einfluss auf den immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel der Nutzer in großer Deutlichkeit nicht zu. Daraus kann schlussgefolgert werden, dass sie sich mit ihren Projektentwicklungen der Zukunft nicht als limitierender Faktor im Strukturwandel verstehen.

---

---

### **Projektentwickler sind am stärksten vom Strukturwandel anderer Akteure betroffen**

Die Projektentwickler treiben nicht nur selbst den Strukturwandel des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems. Sie sind auch am stärksten von Veränderungen bei anderen Akteuren betroffen. Vor allem die Nutzer beeinflussen zukünftig das Geschäft der Projektentwickler. Im Vergleich zur Bewertung des Einflusses der Investoren auf die Projektentwickler tun sich in den Ergebnissen Welten auf. Der Einfluss der Nutzer wird als eindeutig stärker wahrgenommen als der der Investoren. Ein weiteres Indiz dafür, dass sich das immobilienwirtschaftliche Wertschöpfungssystem in Zukunft stärker an den Nutzern als an den Kapitalmärkten orientieren wird.

### **Asset Manager insgesamt ohne Einfluss auf den Strukturwandel des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems**

Werden die Ergebnisse übereinandergelegt, fällt auf, dass nicht nur die Facility Manager, sondern auch die Asset Manager ohne nennenswerten Einfluss auf den Transformationsprozess des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems insgesamt bleiben. Keiner der befragten Gruppen billigt diesen Akteuren einen Einfluss auf den immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozess zu. Diese Ergebnisse werfen Fragen nach der Zukunftsfähigkeit dieser Geschäftsmodelle im Strukturwandel auf.

---

---

## **8 Zentrale Ergebnisse und ausführliche Interpretation praktischer Implikationen**

---

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse dieser Studie noch einmal zusammengeführt und im Zusammenhang interpretiert. In den letzten drei Kapiteln sind die folgenden Inhalte bereits erarbeitet worden, sodass es sich hier um Wiederholungen handelt. Dieser Bericht hat allerdings unterschiedliche Zielgruppen. Diejenigen, die sich intensiv mit den kausalen Wirkungsbeziehungen des Strukturwandels auseinandersetzen möchten, sollten die vorausgehenden Kapitel 5 bis 7 und deren Zwischenergebnisse lesen.

Nachdem bislang in dieser Studie die kausalen Mechanismen des Strukturwandels und damit die Chronologie des Fragebogens den Aufbau vorgegeben haben, stehen jetzt die Akteursgruppen im Vordergrund der Darstellung. Diese Zusammenstellung der wichtigsten Ergebnisse richtet sich an Leser, die vor allem an den Implikationen der Studie für einzelne immobilienwirtschaftliche Akteursgruppen interessiert sind.

### **8.1 Veränderungsnotwendigkeit breiter, stärker und tiefgreifender, als bislang gedacht**

#### **Immobilienwirtschaft steht am Beginn des größten Strukturwandels seit des Zweiten Weltkriegs**

Die Studienergebnisse zu Megatrends und Strukturwandeltreibern zeigen insgesamt, dass die Immobilienwirtschaft in voller Breite vor einem tiefgreifenden Transformationsprozess steht. Mehr als die Hälfte der befragten immobilienwirtschaftlichen Akteure (TOP-2-Box-Wert 55,8 %) nimmt bereits in den letzten fünf Jahren einen verstärkten Einfluss auf das eigene Unternehmen wahr. Damit zeigen die Studienergebnisse, dass der Strukturwandel schon deutlich weiter vorangeschritten ist, als es die Fachdiskussionen in der Branche bislang vermuten ließen. Somit erfüllt auch die vorliegende Studie bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt ihren Zweck, den Strukturwandel zu systematisieren und in seinen Auswirkungen in den Zusammenhängen zu zeigen.

#### **Strukturwandel wird in den nächsten fünf Jahren noch erheblich an Fahrt gewinnen**

Die Studienergebnisse zeigen, dass der immobilienwirtschaftliche Strukturwandel mit seinen Veränderungsprozessen des Wertschöpfungssystems vielen immobilienwirtschaftlichen Akteuren erst noch bevorsteht. Zwei Drittel der Befragten (TOP-2-Box Wert 66,3 %) sehen den Einfluss des Strukturwandels auf ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren massiv steigen. Damit wird die Bau- und Immobilienwirtschaft zukünftig vor einer ähnlich großen Transformationsherausforderung stehen wie die übrigen Wirtschaftszweige, z.B. der Automobilsektor oder die Finanzdienstleistungen. Allerdings ist davon auszugehen, dass der Transformationsprozess in der Immobilienwirtschaft gegenüber anderen Branchen zeitlich versetzt verläuft. Darauf deuten auch die weiteren Ergebnisse dieser Befragung hin, die

---

---

zeigen, dass der Nutzer die eigentlich treibende Kraft des Strukturwandels ist (siehe auch unten).

### **Megatrends, welche die klassischen Domänen der Immobilienwirtschaft unmittelbar betreffen, wird größter Einfluss zugesprochen**

Der stärkste Einfluss auf die Immobilienwirtschaft geht nach Einschätzung der Entscheidungsträger im Durchschnitt von der Urbanisierung und dem sozio-demografischen Wandel aus. Dabei handelt es sich um die Megatrends, die die Nachfrage- und Angebotsstrukturen an den Immobilienmärkten im Tagesgeschäft seit jeher mit am stärksten prägen. Der hohe Einfluss dieser Trends gilt nicht nur für die Wirkungsstärke, sondern auch deren Breite. Drei Viertel aller Befragten (TOP-2-Box-Werte 75,9 % und 74,7 %) geben an, dass diesen Megatrends ein hoher Einfluss zukommt.

Diese Ergebnisse sind überraschend, da die meisten Akteure wohl die Megatrends im technologischen Bereich an erster Stelle erwartet hätten. Dass dem nicht so ist, ist ein Indiz dafür, dass die Immobilienwirtschaft sehr stark im operativen Tagesgeschäft verhaftet ist. Operativ-taktische Veränderungen der Umwelt werden stärker wahrgenommen als strategische.

Das gleiche Bild zeigen auch die Ergebnisse zu den einzelnen immobilienwirtschaftlichen Strukturwandeltreibern. Der gesteigerten Flächennachfrage in Ballungsräumen und dem damit einhergehenden wachsenden Konkurrenzkampf um attraktive Grundstücke wird durchschnittlich der stärkste Einfluss zugesprochen. Dieser wirkt nicht nur stark, sondern auch breit. Zu den drei wichtigsten Strukturwandeltreibern zählt der Fachkräftemangel. Insbesondere die leistungswirtschaftlichen Dienstleister sind offensichtlich an ihrer Kapazitätsgrenze angelangt.

### **Digitalisierung nur ein Megatrend unter vielen**

Besonders aufschlussreich sind die Befragungsergebnisse zur Digitalisierung. Wird die allgemeine Diskussion dieses Themas in einschlägigen Managementkreisen der Immobilienwirtschaft und darüber hinaus verfolgt, so wäre zu erwarten, dass von der Digitalisierung der stärkste Einfluss ausgeht.

In den Befragungsergebnissen zur Wirkungsstärke der Megatrends steht die Digitalisierung nach der Urbanisierung und dem sozio-demografischen Wandel mit einem Abstand jedoch erst an dritter Stelle der sechs Megatrends. Das gilt nicht nur für die Wirkungstiefe, sondern auch für die Wirkungsbreite. Während den beiden erst gerankten Megatrends drei Viertel aller Befragten einen erheblichen Einfluss auf die Immobilienwirtschaft zurechnen, sind dies bei der Digitalisierung nur zwei Drittel (TOP-2-Box-Wert 67,1 %).

Auch in den Ergebnissen zur Wirkung der Strukturwandeltreiber spielen digitale Technologien wie Big Data, Künstliche Intelligenz, Blockchain und Sharing Economy nur eine deutlich nachgeordnete Rolle. Insbesondere die Blockchain wird nur von einem Viertel der Befragten

---

---

als wichtig für die zukünftige Arbeit eingeschätzt. Lediglich zum Strukturwandeltreiber neue Arbeitswelten an 4. Stelle – und damit einem vergleichsweise höher bewerteten Strukturwandeltreiber – besteht eine mittelbare Verbindung zur Digitalisierung.

### **Geopolitische Änderungen sind wichtiger als Globalisierung**

Zwei Drittel der Befragten (TOP-2-Box-Wert 64,7 %) erwarten vom Megatrend der weltweit steigenden außenpolitisch motivierten Geld- und Wirtschaftspolitik einen deutlichen Einfluss. Dabei ist vor allem der Strukturwandeltreiber der langanhaltenden Niedrigzinsphase für die Investoren von Bedeutung. Für sie spielen aber auch die staatlichen Eingriffe in die Kapitalmärkte der EU und anderswo eine große Rolle. Gleiches gilt für den Megatrend der Globalisierung, der im Durchschnitt weniger stark ist und offensichtlich sehr viel selektivere Auswirkungen hat. Nur circa die Hälfte der Akteure sehen hier einen erheblichen Einfluss auf die Immobilienwirtschaft. Diese Ergebnisse reflektieren insgesamt den weltweit zunehmenden Protektionismus sowie einzelne nationalistische Tendenzen wie den BREXIT. Die Einschätzungen lassen letztendlich den Schluss zu, dass von den befragten Akteuren das „act local“ derzeit als wichtiger eingeschätzt wird als das „think global“.

Geteilt sind die Meinungen beim Einfluss des Strukturwandeltreibers der öffentlich-rechtlichen Regulierung wie bspw. Mietpreisbremse oder Anteil des sozialen Wohnungsbaus. Der Einfluss dieser Items wird im Durchschnitt als vergleichsweise niedrig angenommen. Allerdings weist der TOP-2-Box-Wert der öffentlich-rechtlichen Regulierungen mit 31,3 % einen vergleichsweise hohen Wert auf. Dieser Strukturwandeltreiber ist offensichtlich für manche immobilienwirtschaftlichen Akteure sehr wohl von einer erheblichen Bedeutung, für andere hingegen nicht.

### **Nachhaltigkeit ist kein Thema mehr**

Der Megatrend der Nachhaltigkeit scheint in der Wahrnehmung der Akteure ganz generell seine hohe Relevanz der letzten Jahre verloren zu haben. Der Score liegt in den Befragungsergebnissen mit deutlichem Abstand an letzter Stelle. Das gilt für alle Akteursgruppen gleichermaßen. Nur 44 % der Akteure sehen diesen Megatrend als einflussreich an. Ganz allgemein zeigt sich in den Ergebnissen, dass der Lebenszyklus des gesellschaftlichen Anliegens Nachhaltigkeit seinen Zenit überschritten hat.

### **Massiver Strukturwandel entsteht vor allem durch superadditive Wirkung einzelner Treiber**

Der Strukturwandel der Immobilienwirtschaft entsteht durch ein Bündel unterschiedlicher Strukturwandeltreiber, die sich in ihren Wirkungen noch verstärken können. Einzelne Mechanismen, wie die Digitalisierung oder digitale Technologien, wirken isoliert betrachtet eher schwach. Eine besonders hohe Wirkungsstärke entsteht in der Immobilienwirtschaft erst

---

---

durch die Konstellation der unterschiedlichen Treiber. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn die Digitalisierung als Enabling-Technology eingesetzt wird, um andere drängende Management Issues wie beispielsweise die zunehmende Urbanisierung zu lösen.

## **8.2 Immobilienwirtschaft als Engpass in der Transformation der deutschen Wirtschaft**

### **Immobilienwirtschaft verpasst Chancen im Strukturwandel und unterschätzt die Risiken**

Die befragten Akteure sind in Bezug auf die strategischen Implikationen des Strukturwandels auf ihre Unternehmen gespalten. Nur jeder zweite Entscheidungsträger (TOP-2-Box-Wert 53,8 %) sieht die Notwendigkeit zur Anpassung von Organisationsmodellen und/oder Organisationsstrukturen. Angesichts der deutlich ausfallenden Ergebnisse zum hohen, bereits gegenwärtig bestehenden und zukünftig zu erwartenden Handlungsdruck, wäre hier eine stärkere Reaktion zu erwarten. Werden andere Branchen in den Blick genommen, ist es sehr erstaunlich, wie vergleichsweise wenig die immobilienwirtschaftlichen Akteure die Wettbewerbschancen nutzen, die insbesondere die Megatrends der Digitalisierung, der Globalisierung und der Urbanisierung bieten. Hier wird vom Großteil der immobilienwirtschaftlichen Akteure aktuell offensichtlich eine Chance vertan. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Unterschätzung der Risiken noch stärker wirkt. Akteure anderer Branchen, die sich in anderweitigen Anwendungsfeldern von Asset Services auskennen, drohen, die wertschöpfungsstarken Teile der immobilienwirtschaftlichen Leistungskette für sich zu reklamieren. We-work ist ein erstes Beispiel für einen ursprünglich branchenfernen Player, der neue Geschäftsmodelle einführt.

### **Management ist auf Tagesgeschäft fixiert**

Knapp zwei Drittel der befragten Akteure (TOP-2-Box-Wert 64,3 %) sehen den größten Einfluss des Strukturwandels auf unternehmerische Prozesse und Produkte. Dabei handelt es sich um Veränderungen in der Unternehmensumwelt, die täglich im operativen Geschäft deutlich werden. Offensichtlich fehlen in der bereits sehr lang anhaltenden und außergewöhnlich kräftig wirkenden Boomphase, in der sich nahezu alle immobilienwirtschaftlichen Akteure befinden, die Ressourcen, sich mit strategischen Zukunftsfragen zu befassen. Auch ist eine Stimmung des „*Markets always go up*“ zu spüren, welche die strategischen Risiken veraltender Geschäftsmodelle und Strukturen überdeckt. Vor allem leistungswirtschaftliche Dienstleister und Investoren sind eher von operativ dringenden Trends getrieben und stecken in der strategischen Entwicklung aufgrund der Anstrengungen bei der Bewältigung massiver Erfolge fest.

Auch andere, dem Tagesgeschäft sehr nahe Management Issues sind auf breiter Front relevant. Im Einzelnen stimmen jeweils knapp zwei Drittel der Befragten (TOP-2-Box-Werte über

---

---

63,0 %) der Aussage zu, dass Einflüsse wie die gesteigerte Flächennachfrage in Ballungsräumen, die Niedrigzinsphase, der Fachkräftemangel oder neue Arbeitswelten massiv auf die eigene Arbeit wirken. Einem massiven Einfluss durch digitale Technologien wie Internet der Dinge, Plattformen und Portale, Big Data oder auch der Künstlichen Intelligenz hingegen stimmen selten mehr als die Hälfte der Befragten zu.

### **Immobilienwirtschaftlicher Transformation fehlt derzeit noch die Umsetzungskraft**

Die Ergebnisse zu den Hemmnissen der Transformation zeigen, dass der immobilienwirtschaftliche Strukturwandel mit einem steilen Bergauflauf über hohe Hürden verglichen werden kann.

Im Einzelnen lassen die Ergebnisse darauf schließen, dass es fast jedem zweiten immobilienwirtschaftlichen Akteur an der Zeit fehlt, erforderliche Unternehmensveränderungen und damit Anpassungsstrategien im Transformationsprozess zu identifizieren oder gar umzusetzen. Darüber hinaus fehlt es den Akteuren an Risikobereitschaft bei der immobilienwirtschaftlichen Transformation. Frei nach dem Motto „lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach“ werden die umfangreichen Auftragsbestände lieber in vergleichsweise risikofreier, tradierter Weise abgearbeitet, als sich den Risiken innovativer Produkte und Geschäftsmodelle auszusetzen. Offensichtlich – und aus Managementsicht gut nachvollziehbar – werden die Entscheidungsträger in dieser Marktsituation von Tag zu Tag risikoaverser. Darüber hinaus fehlt den immobilienwirtschaftlichen Akteuren nach eigenen Aussagen das qualifizierte Fachpersonal und damit das Know-How, um den Transformationsprozess aktiv zu gestalten. Insbesondere bei den Investoren stellt die fehlende Risikobereitschaft die höchste Hürde auf dem immobilienwirtschaftlichen Transformationspfad dar. Auch wenn es derzeit am Markt noch nicht spürbar ist, wächst das Risiko, dass der immobilienwirtschaftliche Strukturwandel zukünftig an fehlendem Kapital scheitert. Insbesondere diese Hürde muss die öffentliche Hand zukünftig verstärkt beobachten, um nicht die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen durch mangelnde Anpassungsfähigkeit in der physischen Organisation der Arbeitsabläufe zu gefährden. Schließlich zeigen die vielen freien Antworten der Befragten zu diesem Befragungspunkt, dass es offensichtlich mittlerweile auch an qualifiziertem Personal fehlt, den Strukturwandel mit der nötigen Vehemenz voranzutreiben.

### **Fehlender immobilienwirtschaftlicher Strukturwandel droht zum Flaschenhals der Transformation der deutschen Wirtschaft zu werden**

Werden die Antworten zu den Hürden im Zusammenhang betrachtet, droht die Immobilienwirtschaft zum Flaschenhals der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu werden. Die deutsche Immobilienwirtschaft selbst lässt derzeit großes Potenzial für die Gestaltung des eigenen Transformationsprozesses liegen. Damit einher geht die Gefahr für die alteingesessenen Unternehmen, dass eine Reorganisation der Immobilienwirtschaft maßgeblich von außen und nicht von innen durch die immobilienwirtschaftlichen Akteure selbst erfolgt.

---

## 8.3 Immobilienwirtschaftliche Transformation geht vom Nutzer aus

### **Nutzer als stärkste Kraft des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels**

Die Nutzer sind im Hinblick auf die Bedeutung der Megatrends für die Immobilienwirtschaft sehr stark sensibilisiert. Hier werden sie zwar von den Investoren und Projektentwicklern übertroffen, dennoch zeigen die Studienergebnisse deutlich, dass der Strukturwandel über veränderte Flächen- und Dienstleistungsanforderungen der Nutzer aus anderen Branchen in die Immobilienwirtschaft getragen wird. Die Nutzer sind nicht nur stark für Strukturwandelthemen sensibilisiert, sondern unter allen Akteursgruppen auch am stärksten betroffen. Sie bewerten den bereits in den letzten fünf Jahren erfolgten Strukturwandel mit Abstand am gravierendsten. Auch zukünftig wird nach Einschätzung der Nutzer der Druck des Strukturwandels auf die Immobilienwirtschaft noch einmal massiv steigen. Die Befragungsergebnisse unterscheiden sich in ihrer Prägnanz dabei von allen anderen Akteursgruppen, insbesondere gegenüber den Immobiliendienstleistern.

Unter den einzelnen Strukturwandeltreibern entfalten die Neuen Arbeitswelten, die gesteigerte Flächennachfrage in Ballungsräumen, der Fachkräftemangel sowie das Internet der Dinge den höchsten Einfluss auf die Arbeit des betrieblichen Immobilienmanagements. Hingegen erzeugen Blockchain Technologie, sowie die finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die öffentlich-rechtliche Regulierung einen deutlich geringeren Anpassungsdruck auf die gewerblichen Immobiliennutzer.

Als Konsequenz aus der starken Betroffenheit vom Strukturwandel ist auch die Notwendigkeit, Prozessabläufe und Dienstleistungen im betrieblichen Immobilienmanagement der Nutzer anzupassen, unter allen Akteursgruppen am stärksten ausgeprägt. Gerade bei den Nutzern erreicht die Wirkung des Strukturwandels auch strategisch tiefgreifende Organisationsstrukturen und Geschäftsmodelle. Beispielsweise ist derzeit ein Trend erkennbar, dass mit der Aufspaltung und Neusortierung von Geschäftssparten vieler großer Konzerne auch das Immobilienmanagement in viele kleinere, dezentrale Einheiten aufgespalten wird.

### **Immobilienwirtschaftliche Transformation bedeutet, den Nutzer zu verstehen**

Die Studienergebnisse lassen keinen Zweifel daran aufkommen, dass die Anpassung der Immobilienwirtschaft von den gewerblichen Flächennutzern ausgeht. Die leistungswirtschaftlichen Dienstleister, Investoren und Projektentwickler müssen sich deshalb mehr denn je an den veränderten Bedarfen der Nutzer nach immobilienwirtschaftlichen Betriebsmitteln ausrichten.

### **Flexibilität in der Flächennutzung als wichtigster Erfolgsfaktor**

Für die befragten Nutzer steht die Optimierung der Flexibilität der Immobilien nahezu einhellig (TOP-2-Box-Wert 85,7 %; BOTTOM-2-Box-Wert 0,0 %) im Zentrum der immobilienwirtschaftlichen Anpassung an den Strukturwandel. Zur Schaffung von Flexibilität tragen

---

nach Einschätzung der Befragten vor allem multifunktionale und flexibel nutzbare Gebäude, aber auch non territoriale Arbeitswelten bei. Den Anpassungsmaßnahmen kürzerer Mietvertragslaufzeiten und Coworking Angeboten wird von der Hälfte der Befragten selektives Problemlösungspotenzial zugesprochen (TOP-2-Box-Werte um 50 %). Bei den Mietvertragslaufzeiten scheint die Wirtschaftlichkeit der Ausbaukosten für viele Entscheidungsträger eine wichtige Untergrenze zu bilden. Flexibilität ist zu verstehen als Reservenbildung, die dazu dient, auf unerwartete Nachfrageschwankungen der unternehmensinternen Endnutzer reagieren zu können. Reservenbildung ist nicht umsonst, sondern regelmäßig sehr kostenintensiv. Offensichtlich ist die Zahlungsbereitschaft der Unternehmen gegenüber der Vergangenheit in diesem immobilienwirtschaftlich sehr bedeutsamen Punkt gestiegen. Das kann neuen Geschäftsmodellen der Branche mit Mehrwertleistungen den Weg bereiten.

### **Effektivität in der Bereitstellung immobilierender Ressourcen muss steigen**

Gleichzeitig zeigen die Befragungsergebnisse, dass die Schaffung von Flexibilität für die Nutzer kein Wert an sich ist. Vielmehr stimmen die befragten Nutzer nahezu einhellig der These zu, dass die Effizienz in der Flächenbereitstellung steigen muss (TOP-2-Box-Wert 90,5 %). Deshalb gilt für die Flexibilitätsmaßnahmen ebenso wie für alle anderen Investitionen in den Gebäudebestand zukünftig umso mehr, dass das Nutzen-Kosten-Verhältnis stimmen muss. Die „Geiz-ist-geil-Mentalität“ rein kostenorientierter Bereitstellung wird damit zukünftig durch eine stärkere Berücksichtigung der Produktivität immobilienwirtschaftlicher Ressourcen abgelöst. Nur ein gutes Zehntel der Befragten lehnt Mehrausgaben für Flexibilität ab (BOTTOM-2-Box-Wert 11,9 %).

### **Qualität der Arbeitsplätze muss deutlich steigen**

An erster Stelle produktivitätssteigernder Maßnahmen steht für die Befragten übereinstimmend (TOP-2-Box-Wert 90,5 %) die Erhöhung der Arbeitsplatzqualität. Fast alle befragten Unternehmen befinden sich offensichtlich in einem zunehmenden „War for Talents“. Gleichzeitig nehmen die Agilität der Arbeitsprozesse und die Projektarbeit zu, was neue Anforderungen an die Büroflächen stellt.

Die Qualität der Immobilien bemisst sich zukünftig nicht nur an den Arbeitsplätzen selbst, sondern sehr viel stärker an der strategischen Bedeutung der Flächen im Strukturwandel der Corporates. Knapp zwei Drittel der Nutzer (TOP-2-Box-Wert 64,3 %) gehen davon aus, dass die Bedeutung der Sicherung strategisch wichtiger Flächen steigen wird. Hier zeigt sich, dass die Industrie 4.0 andere Flächen benötigt als bislang vorhanden. Diese Ressourcen schnell aufzubauen, bedeutet für die Unternehmen der deutschen Industrie einen nachhaltigen Vorteil insbesondere im Time-to-Market-Wettbewerb. Vergleichbare Wettbewerbsmechanismen wirken bei strategisch gut gelegenen Logistikflächen in Metropolregionen, Einzelhandelsflächen in zentralen Lagen oder, wie oben dargestellt, bei attraktiven Büroflächen. Vermutlich

---

---

geht deshalb nur ein Drittel der Befragten (TOP-2-Box-Wert 33,3 %) davon aus, dass die Eigentumsquoten als Reaktion auf den Strukturwandel zurückgehen müssten.

### **Zukünftiger Flächenbestand der Nutzer zeigt große Portfolioumschichtungen**

Die Befragungsergebnisse zeigen innerhalb und zwischen den Nutzungsarten heftige Bewegungen in den Immobilienportfolios der Unternehmen. So geht beispielsweise ein gutes Drittel der Nutzer davon aus, dass ihr innerstädtischer Büroflächenbestand zunehmen wird. Das Wachstum wird im Durchschnitt mit 15 % erwartet. Gleichzeitig geht ein anderes Drittel der Nutzer davon aus, dass die innerstädtischen Büroflächen abnehmen werden und zwar im Durchschnitt um 21 %, wohingegen der Flächenbedarf der Produktion durch starkes Wachstum in peripheren Regionen insgesamt noch deutlich wachsen wird. Damit wird voraussichtlich auf absehbare Zeit keine Produktion in die Innenstädte zurückkehren, obwohl diese im digitalen Zeitalter nicht mehr lärmt und stinkt und Produktion direkt vor Ort aus dem 3D-Drucker technisch denkbar ist. Zumindest in eigenen Flächen werden Corporates nicht in Innenstadtlage produzieren, wohl auch deshalb, weil die Innenstadtlage vergleichsweise sowohl in der Bereitstellung als auch für die Belegschaft sehr teuer ist. Die Lösung kann in Co-Location-Konzepten bestehen, in denen sich mehrere Unternehmen Produktionsflächen mit modernster Produktionstechnologie teilen. Das wäre dann auch ein Beispiel für die wachsende Nachfrage nach flexibel einsetzbaren Komplettlösungsangeboten.

Auch der Flächenbestand bei innerstädtischen Lager- und Logistikflächen wird hingegen der Diskussion um einen wachsenden E-Commerce, der dezentrale Logistikflächen nah am Endverbraucher nötig macht, eher als abnehmend denn als zunehmend eingeschätzt. Auch hier zieht es die Corporates in die Peripherie. Die City-Logistik wird den Spezialisten als Komplettendienstleistung überlassen. Bei Handelsflächen geht der Bedarf erwartungsgemäß deutlich zurück.

### **Händeringend gesucht: Ganzheitliche Lösungsansätze für Corporates**

Fast drei Viertel der befragten Nutzer (TOP-2-Box-Wert 71,4 %) sehen die Nachfrage nach ganzheitlichen Lösungsansätzen der Immobiliendienstleister deutlich wachsen. Diese ganzheitlichen Lösungen beziehen sich in erster Linie auf Dienstleistungen aus einer Hand, aber auch zukünftig vermehrt auf flexible Bereitstellungsformen der gesuchten immobilien Ressourcen. Die Befragungsergebnisse bestätigen an dieser Stelle empirische Corporate Real Estate Studien und Erfahrungen von Professionals aus diesem Bereich, die zeigen, dass die eigenen immobilienwirtschaftlichen Fähigkeiten und Ressourcen der Corporates im Strukturwandel sehr beschränkt sind. Gleichzeitig steigt der Bedarf an Revitalisierungen im Bestand bei den gewerblichen Immobiliennutzern, um die wachsenden Anforderungen an die genutzte Fläche erfüllen zu können (TOP-2-BOX-Wert 69,0 %). Angesichts der ganz allgemein großen Aufgaben in der Anpassung der Immobilienportfolios, der Standorte und der einzelnen Objekte, ist davon auszugehen, dass die internen Bereiche bereits mit der

---

---

Koordination der Aufgabenerledigung des immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozesses der Unternehmen ohne Hilfe durch externe leistungswirtschaftliche Dienstleister überfordert sein werden. Entsprechend laut wird nach ganzheitlichen Dienstleistungskonzepten beispielsweise nach den Mottos „Revitalize a Workplace“ oder „Rent a Co-Location“ gerufen.

### **Nutzer sehen sich nur begrenzt in der Pusher-Rolle immobilienwirtschaftlicher Transformation**

Die befragten gewerblichen Nutzer gehen davon aus, dass die eigenen Veränderungsprozesse sich innerhalb der nächsten fünf Jahre vor allem auf die Facility & Property Manager sowie die Asset Manager auswirken werden. Hier setzen sich die Ergebnisse fort, nach denen die Nutzer im immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozess auf die Hilfestellung durch leistungswirtschaftliche Dienstleister in Form von individuell zugeschnittenen Komplettdienstleistungen angewiesen sein werden. Verglichen mit den bisherigen Ergebnissen zur Betroffenheit und Reaktion auf den Strukturwandel ist sehr erstaunlich, dass die eigentlich den immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel treibenden Nutzer sich selbst gegenüber den anderen immobilienwirtschaftlichen Akteuren gar nicht als pushende Kraft sehen.

### **Nutzer sehen sich im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel nicht durch andere Akteure beeinflusst**

Andersherum erwarten die Nutzer auch keine Impulse anderer Akteure auf ihren eigenen immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel. Vor dem Hintergrund der bisherigen Ergebnisse, die den großen Bedarf der Nutzer an Hilfestellung im Strukturwandel eindeutig belegen, wird ein Widerspruch deutlich. Einerseits könnte sich hier Resignation bei den Nutzern zeigen, die keine Hilfestellung aus dem Rest des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems erwarten. Andererseits kann sich in diesen Antworten auch das Unvermögen äußern, zum gegenwärtigen Zeitpunkt klare Anforderungsprofile über die veränderten Bedarfe an Flächen und Dienstleistungen zu erstellen oder mit leistungswirtschaftlichen Dienstleistern ohne detailliert definiertes Pflichtenheft auf Basis funktionaler Leistungsbeschreibungen partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Auf jeden Fall deuten die Ergebnisse auf weiteren Diskussionsbedarf in den Kreisen der Nutzer hin.

## **8.4 Projektentwickler erwarten stärkste Veränderung im immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystem**

### **Projektentwickler als Seismograf der Immobilienwirtschaft**

Die Projektentwickler gehören nach den Investoren zu den Akteursgruppen, die den Einfluss der Megatrends auf die Immobilienwirtschaft am höchsten bewerten. Sie sind nicht nur

---

---

entsprechend sensibilisiert, sondern auch in ihrer täglichen Arbeit betroffen. Nach den Nutzern erwarten die Projektentwickler den zukünftig in den nächsten fünf Jahren zu erwartenden Strukturwandel am zweitstärksten. Überraschend ist die Erwartungshaltung zum zeitlichen Entwicklungsprozess des Strukturwandels. Während die Projektentwickler in der Vergangenheit vergleichsweise weniger Auswirkungen wahrnahmen, ist der Sprung zur zukünftigen Erwartungshaltung zur Wirkungsstärke des Strukturwandels in dieser Gruppe mit weitem Abstand am stärksten. Die Projektentwickler können damit als Seismograf des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels bezeichnet werden, die sich den zukünftigen Veränderungsnotwendigkeiten am stärksten bewusst sind.

In der Einschätzung der befragten Projektentwickler geht der stärkste Einfluss auf ihre Arbeit von der globalen Niedrigzinsphase und dem Fachkräftemangel aus. Auch die gesteigerte Flächennachfrage in Ballungsräumen sowie die Neuen Arbeitswelten sind von hoher Bedeutung. Darüber hinaus sind die branchenübergreifende digitale Vernetzung und die öffentlich-rechtlichen Regulierungen relevant. Einen nur sehr geringen Einfluss schreiben die Projektentwickler der wachsenden Sharing Economy und der Blockchain Technologie zu.

Die Projektentwickler erwarten nicht nur den stärksten Einfluss des Strukturwandels, von dieser Gruppe wird auch die tiefgreifendste Veränderung der Organisationsstrukturen und des Geschäftsmodells erwartet. Hier zeigen sich augenscheinlich deutliche Unterschiede zu Investoren und leistungswirtschaftlichen Dienstleistern, die in dieser Deutlichkeit sehr überraschend sind.

### **Projektentwickler spüren immobilienwirtschaftliche Transformation vor allem in der Veränderung der Entwicklungskonzepte**

Als Reaktion auf den Strukturwandel werden multifunktionale Immobilien, Revitalisierungen im Bestand und intelligente Gebäude mit Gebäudeautomation zu Schwerpunkten der Projektentwicklung in den nächsten Jahren (TOP-2-Box Werte 82,4 %; 73,5 %; 58,8 %). Anders als Nutzer, leistungswirtschaftliche Dienstleister und Investoren steht in den Anpassungsstrategien der Projektentwickler an den Strukturwandel die Digitalisierung nicht direkt, sondern nur mittelbar im Vordergrund. Die Projektentwickler reagieren in diesen Punkten primär durch entsprechende Entwicklungskonzepte auf die veränderte Nachfrage der Nutzer, die oft die unmittelbare Folge der Digitalisierung ist. Im Vergleich zu den Nutzern sind die Projektentwickler allerdings in Bezug auf die Nachfrage nach Smart Buildings deutlich optimistischer als die Corporates.

### **Entwickler konzentrieren sich auf Metropolregionen**

Knapp zwei Drittel der befragten Projektentwickler erwarten infolge der immobilienwirtschaftlichen Transformation eine weitere Konzentration auf die Innenstädte. Gefragt nach den bevorstehenden Auswirkungen auf das Geschäftsvolumen, gehen circa zwei Drittel der Befragten von einer Zunahme des Entwicklungsvolumens in den Innenstädten aus. In den

---

---

peripheren Lagen und Standorten gehen sie eher von einer Abnahme des Entwicklungsvolumens aus. Wird dieses Ergebnis mit den Antworten der anderen Akteursgruppen abgeglichen, folgen die Projektentwickler hier eher den Kapitalmärkten, die gerade Objekte in Metropolregionen verstärkt nachfragen werden. Die Nachfrage nach solchen Flächen aus Nutzersicht wird eher nicht steigen. Nutzer sind zukünftig deutlich stärker an peripheren Büroflächen interessiert als die Projektentwickler. Wie bereits für die Investoren wächst hier auch für die Projektentwickler in der Breite das Risiko, fundamental am Markt vorbei zu arbeiten. Wird den Aussagen der Corporates zu veränderten Nutzungsanforderungen gefolgt, so wird für die Projektentwickler in Zukunft wohl auch ein sehr großer Markt außerhalb der Metropolregionen, an den typischen Corporate Standorten sowohl bei Büro- als auch bei Produktionsflächen entstehen. Hier gilt es für die Entwickler, ihre Standortstrategien sorgfältig zu überprüfen.

### **Projektentwickler forcieren ganzheitliche Dienstleistungskonzepte**

Der Strukturwandel wird von den Projektentwicklern sehr sensibel verfolgt. Neben einer veränderten Nachfrage nach Entwicklungskonzepten sehen diese Akteure vor allem Anpassungsbedarf in der horizontalen Verlängerung ihrer Wertschöpfungskette. Den veränderten Bedarfen der Nutzer folgend, halten knapp zwei Drittel der Befragten (TOP-2-Box-Wert 58,8 %) ganzheitliche Dienstleistungen für zukunftsweisend. Beinahe die Hälfte der Projektentwickler (TOP-2-Box-Wert 44,1 %) sieht insbesondere Betreibermodelle im Fokus der Anpassung ihrer Geschäftsmodelle. Dabei werden offensichtlich sowohl eigene Betreibermodelle (TOP-2-Box-Wert 32,4 %) als auch Kooperationen mit tradierten Betreibern als Strategie in Betracht gezogen.

### **Digitalisierung für Projektentwickler als Enabling-Technology ist vergleichsweise weniger wichtig**

Der Einsatz von digitalen Technologien und damit digitale Geschäftsmodelle sind vergleichsweise von geringerer Bedeutung. Weniger als ein Drittel der Befragten schreiben digitalen Geschäftsmodellen eine Bedeutung für die eigene Arbeit (TOP-2-Box-Wert 26,5 %) und damit als Anpassungsstrategie infolge des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels zu.

### **Projektentwickler als stärkste Transformationspusher im Wertschöpfungssystem**

Die Projektentwickler sehen sich in ihrer Selbsteinschätzung als treibende Kraft im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel. Besonders stark sehen sie ihren Einfluss im Wettbewerb untereinander sowie auf die Investoren. Hier wird es spannend sein, zu beobachten, ob es den Projektentwicklern gelingt, die veränderte Flächennachfrage der Nutzer in die Investmentkalküle der Investoren einfließen zu lassen oder ob die Investoren aufgrund tradierter Bewertungsfunktionen des internationalen Kapitalmarkts den Strukturwandel der deutschen

---

---

Wirtschaft ignorieren und es zu Fehlentwicklungen an den Flächenmärkten kommt. Insbesondere stimmen die Projektentwickler einem Einfluss auf den immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel der Nutzer in großer Deutlichkeit nicht zu. Daraus kann schlussgefolgert werden, dass sie sich mit ihren Projektentwicklungen der Zukunft nicht als limitierenden Faktor im Strukturwandel verstehen.

### **Projektentwickler sind am stärksten vom Strukturwandel anderer Akteure betroffen**

Die Projektentwickler treiben nicht nur selbst den Strukturwandel des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems. Sie sind auch am stärksten von Veränderungen bei anderen Akteuren betroffen. Vor allem die Nutzer beeinflussen zukünftig das Geschäft der Projektentwickler. Im Vergleich zur Bewertung des Einflusses der Investoren auf die Projektentwickler tun sich in den Ergebnissen Welten auf. Der Einfluss der Nutzer wird als eindeutig stärker wahrgenommen als der der Investoren. Ein weiteres Indiz dafür, dass sich das immobilienwirtschaftliche Wertschöpfungssystem in Zukunft stärker an den Nutzern als an den Kapitalmärkten orientieren wird.

## **8.5 Paradigmenwechsel: Investoren orientieren sich stärker am Nutzer als am Kapitalmarkt**

### **Investoren sind am stärksten sensibilisiert, aber bislang und zukünftig nur mäßig betroffen**

Befragt nach den Auswirkungen der Megatrends auf die Immobilienwirtschaft insgesamt, sind die Investoren im Vergleich zu den anderen Akteursgruppen deutlich am stärksten sensibilisiert. Werden allerdings die Ergebnisse zur direkten Betroffenheit im Unternehmen betrachtet, ergibt sich ein anderes Bild. Hier zeigen die Antworten der Investoren nur den zweit geringsten Einfluss des Strukturwandels, sowohl im Hinblick auf die letzten fünf als auch auf die nächsten fünf Jahre.

Die Investoren bewerten die einzelnen Strukturwandelstreiber sehr differenziert. Sie schätzen den Einfluss der Niedrigzinsphase sowie der gesteigerten Flächennachfrage in Ballungsräumen auf die eigene Arbeit als sehr massiv ein. Aber auch dem Fachkräftemangel, der Internationalisierung der Märkte, den Neuen Arbeitswelten und der branchenübergreifenden digitalen Vernetzung wird ein jeweils bedeutender Einfluss von den Investoren zugesprochen. Nach Einschätzungen der Entscheidungsträger üben digitale Technologien wie Blockchain und Künstliche Intelligenz hingegen kaum eine Wirkung aus. Auch die öffentlich-rechtlichen Regulierungen, die Anforderungen an den Einsatz erneuerbarer Energien und die wachsende Sharing Economy führen für Investoren zu keinem besonders hohen Anpassungsdruck auf die aktuelle Arbeit.

---

---

Der Strukturwandel wird bei den Investoren vergleichsweise wenig an Organisationsstrukturen und Geschäftsmodellen ändern. Etwas stärkere, aber im Vergleich zu den übrigen Akteursgruppen geringe Auswirkungen erwarten die Investoren auf ihre Prozesse und Produkte. Gerade bei den Prozessen sind die erwarteten Auswirkungen aber erheblich kleiner als beispielsweise bei Nutzern und Projektentwicklern.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Investoren, die über die letzten Jahrzehnte die Verbindung der Immobilienwirtschaft zum Flaschenhals des Kapitals sichergestellt haben, zukünftig aus ihrer Rolle als vorrangig treibender Kraft für Veränderungen herausfallen. Wird die Fachdiskussion um innovative Wege der Kapitalbeschaffung verfolgt, die unter Stichworten wie „Cutting out the Middleman“ oder „Tokenization“ geführt wird, verwundern diese Ergebnisse. Vermutlich liegen diese digitalisierungsgetriebenen Innovationen noch zu weit in der Zukunft und sind deshalb in ihren Auswirkungen noch zu wenig klar konturiert, sodass sie sich in den Befragungsergebnissen noch nicht niederschlagen. Um Missverständnissen vorzubeugen ist darauf hinzuweisen, dass den Investoren natürlich eine tragende Rolle im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel zukommt. Anders sind die veränderten Nutzeranforderungen gar nicht finanzierbar. Allerdings sind hierzu weniger strukturelle Änderungen, sondern veränderte Produkte und Prozesse im Immobilieninvestment erforderlich.

### **Investoren in Endless-Party-Stimmung**

Die Hälfte der befragten Investoren erwartet eine weitere Zunahme des Kapitalanlagevolumens an den deutschen Immobilienkapitalmärkten. Im Durchschnitt schätzen die Optimisten die durch den Strukturwandel bedingte weitere Zunahme auf 17 %. Die Rendite wird im Wesentlichen als konstant mit leicht abnehmender Tendenz angenommen.

### **Investoren sehen die Digitalisierung von bestehenden Prozessen im Mittelpunkt der Anpassungsstrategien**

Für Investoren sorgt vor allem die Nutzung digitaler Datenräume und die Digitalisierung der Prozesse für Veränderung im Unternehmen (TOP-2-Box-Werte 88,3 %; 82,0 %). Stärker selektiveren, aber noch deutlich spürbaren Veränderungsdruck (TOP-2-Box-Werte um 50 %) üben digitales Vertragsmanagement und digitale Geschäftsmodelle aus.

### **Strukturwandel verändert Investmentschwerpunkte**

Zwei Drittel der befragten Investoren sind bei der Anpassung ihrer Investitionsstrategien von der Urbanisierung getrieben. Sie erwarten eine deutliche Zunahme der Investition in Metropolregionen. Interessant ist die Triebfeder hinter dieser Entwicklung, die vermutlich in der Erwartung eines weiter steigenden Zuflusses ausländischen Kapitals (TOP-2-Box-Wert 60,4 %) steckt, das einen sicheren Hafen sucht. Einen Widerspruch zeigen die Befragungsergebnisse der Nutzer, deren innerstädtische Flächenbedarfe zwar als konstant angegeben

---

---

wurden, aber nicht mehr weiterwachsend. Angesichts der niedrigen Renditen in Metropolregionen wird das kapitalmarktgetriebene Risiko von Preisblasen zukünftig steigen.

Von hoher Bedeutung für die Investoren sind zudem vergleichsweise neue Asset-Klassen wie die Revitalisierung im Bestand (TOP-2-Box-Wert 74,8 %) und die Investition in multifunktionale Immobilien (TOP-2-Box-Wert 69,4 %). Der steigende Investitionsbedarf der Corporates wird in diesen Punkten sehr gut in den Erwartungen der Investoren abgebildet.

### **Neue Finanzierungsprodukte noch nicht in Sicht**

Für Investoren hat die Entwicklung alternativer Investment- und Finanzierungsprodukte (bspw. mittels Blockchain) oder auch Crowdfunding bzw. Crowdfunding derzeit nur sehr geringe Bedeutung (TOP-2-BOX-Werte 19,8 %; 7,2 %). Ein Viertel bis sogar die Hälfte der befragten Investoren spricht diesen zwei Anpassungsstrategien keinerlei Bedeutung zu (BOTTOM-2-Box-Werte 25,2 %; 51,3 %). Bereits die explorative Vorstudie, insbesondere aber die in diesem Abschnitt dargestellten Befragungsergebnisse zeigen ein nicht von der Hand zu weisendes Risiko, dass die derzeitige Party-Stimmung der Investoren in einem Kater aus verpassten Chancen veränderter Geschäftsmodelle enden kann. Für Finanzintermediäre besteht allgemein ein großes Risiko, durch die digitalen Geschäftsmodelle überflüssig zu werden. Hier wird die technologische Entwicklung vor Immobilieninvestoren keinen Halt machen, wenngleich der Rechtsrahmen am deutschen Immobilienkapitalmarkt noch eine gewisse Abschirmung gegenüber digitalen Geschäftsmodellinnovationen bieten könnte.

### **Investoren als Transformationspusher im Transaktionsbereich**

Die Investoren sehen ihre aktive Beteiligung am immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel schon vergleichsweise stärker als die zuvor diskutierten Gruppen. Der stärkste Einfluss auf den Strukturwandel geht dabei vom Wettbewerb der Investoren untereinander aus. Das birgt allerdings auch die Gefahr, dass im Falle eher konservativer Anlagestrategien des Mainstreams auch kein Akteur aus der Herde ausbricht und deshalb nur geringe Impulse für die immobilienwirtschaftliche Transformation gesetzt werden. In Bezug auf andere Wertschöpfungsstufen sehen die Investoren erwartungsgemäß eine pushende Wirkung auf den Transformationsprozess der Projektentwickler, Makler und Transaktionsberater, Asset Manager sowie Facility & Property Manager.

### **Investoren erkennen den Nutzer als wichtigsten Akteur im Strukturwandel**

Die Ergebnisse zur besonders starken Push-Funktion der Nutzer auf die Investoren machen Mut, dass die Akteure zukünftig die veränderten deutschen Nutzeranforderungen auch in die internationalen Immobilienkapitalmärkte hineintragen. Der zukünftige Einfluss der Nutzer auf den immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel der Investoren wird sogar als vergleichsweise höher bewertet als der der anderen Investoren im Wettbewerb. Auch den

---

---

Projektentwicklern wird zukünftig noch ein maßgeblicher Einfluss auf den Strukturwandel der Investoren zugesprochen. Insgesamt fügt sich mit diesen Ergebnissen das Puzzle eines Paradigmas in der Immobilienwirtschaft weiter zusammen, indem sich das immobilienwirtschaftliche Wertschöpfungssystem zukünftig im Strukturwandel stärker am Nutzer als an den Kapitalmärkten ausrichten muss.

### **Asset Manager insgesamt ohne Einfluss auf den Strukturwandel des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems**

Werden alle Ergebnisse zu den Interaktionen der Akteure im Strukturwandel übereinandergelegt, fällt auf, dass die finanzwirtschaftlichen Dienstleister des Asset Managements, die hier zur Gruppe der Investoren gezählt wurden, ohne nennenswerten Einfluss auf den Transformationsprozess des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems insgesamt bleiben. Keine der befragten Gruppen billigt diesen Akteuren einen Einfluss auf den immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozess zu. Diese Ergebnisse werfen Fragen nach der Zukunftsfähigkeit dieser Geschäftsmodelle im Strukturwandel auf.

## **8.6 Leistungswirtschaftliche Dienstleister noch nicht bereit für den Strukturwandel**

### **Erstaunlich wenig Veränderungsdruck bei den leistungswirtschaftlichen Immobiliendienstleistern**

Befragt nach den Auswirkungen der Megatrends auf die Immobilienwirtschaft, zeigen die leistungswirtschaftlichen Dienstleister die stärkste Zurückhaltung. Das gilt für alle Trends gleichermaßen. Als einzige Akteursgruppe bewerten sie keinen Megatrend mit dem stärksten Einfluss. Diese geringe Sensibilisierung gegenüber dem Strukturwandel korrespondiert mit der geringen Betroffenheit dieser Gruppe. Bislang verspürten die leistungswirtschaftlichen Dienstleister in den letzten fünf Jahren von allen Akteursgruppen den geringsten Einfluss auf ihre Unternehmen. Das wird auch zukünftig so bleiben. Die Differenz von beispielsweise 0,35 Punkten im Score gegenüber den Nutzern lässt die Frage aufkommen, wie denn die leistungswirtschaftlichen Dienstleister den Veränderungsprozessen ihrer Kunden folgen wollen.

Die befragten leistungswirtschaftlichen Dienstleister schätzen vor allem den Fachkräftemangel, die gesteigerte Flächennachfrage in Ballungsräumen sowie Neue Arbeitswelten und die branchenübergreifende digitale Vernetzung als auf die eigene Arbeit äußerst einflussnehmend ein. Auch die globale Niedrigzinsphase, Plattformen und Portale und das Internet der Dinge üben einen Einfluss auf ihre Arbeit aus. Für die leistungswirtschaftlichen Dienstleister kaum relevant sind hingegen Blockchain Technologie, öffentlich-rechtliche sowie finanzwirtschaftliche Regulierungen und die Sharing Economy.

---

---

Zur geringen Sensibilisierung und Betroffenheit der leistungswirtschaftlichen Dienstleister passt die als unter allen Akteursgruppen vergleichsweise am schwächsten eingeschätzte Wirkung des Strukturwandels auf ihre Geschäftsmodelle. Auch die Notwendigkeit zur Veränderung von Organisationsstrukturen, Produkten und Prozessen wird von den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern vergleichsweise geringer eingeschätzt.

### **Anpassungsstrategien der leistungswirtschaftlichen Dienstleister sind stark geprägt durch volle Auftragsbücher**

Mehr als die Hälfte der befragten leistungswirtschaftlichen Dienstleister gehen davon aus, dass die Beschäftigtenzahlen durch den Strukturwandel steigen werden. Das durchschnittlich erwartete Wachstum beträgt knapp ein Fünftel. Lediglich 5 % der Befragten erwarten einen geringfügigen Rückgang der Mitarbeiterzahlen. Angesichts einer bereits über ein Jahrzehnt durchgängigen Boomphase dieses Sektors ist diese Erwartungshaltung einerseits außergewöhnlich, andererseits aufgrund der oben dargestellten wachsenden immobilienwirtschaftlichen Aufgaben der Corporates gut nachvollziehbar.

### **Ganzheitliche Lösungsangebote im Fokus, aber wo bleibt die Kundenorientierung?**

Der weit überwiegende Teil der leistungswirtschaftlichen Dienstleister (TOP-2-BOX-Wert 79,0 %) stellt ganzheitliche kooperative Lösungsangebote in den Vordergrund der Transformation im Strukturwandel. Allerdings scheint hier eher die Integration der Wertschöpfungsstufen gemeint zu sein als die Integration zwischen Kunde und leistungswirtschaftlichen Dienstleister. So sprechen lediglich 43,5 % (TOP-2-BOX-Wert) der befragten Entscheidungsträger Wertschöpfungspartnerschaften eine hohe Bedeutung zu. Diese wie auch weitere Ergebnisse der Befragung legen nahe, dass es bei den Anpassungsprozessen zwischen den Corporate-Kunden und den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern unterschiedliche Entwicklungen geben wird. Hier scheint Gesprächsbedarf zu bestehen, um zukünftig die effektive Entwicklung des Wertschöpfungssystems sicherzustellen. Die bisher dargestellten Ergebnisse bestätigen noch einmal deutlich das Ergebnis, dass die Akteursgruppe der leistungswirtschaftlichen Dienstleister vor allem aus dem Gedanken eines klassischen Bereitstellungsgebietes heraus agiert, das seine operative Marge stärker im Blick hat als die nachhaltige Entwicklung der Nachfrage. Für die Entwicklung hin zu einem ganzheitlichen und proaktiven Problemlöser im Transformationsprozess der Corporates fehlen anscheinend die Kapazitäten, das Know-How und offensichtlich derzeit die wirtschaftliche Notwendigkeit.

### **Leistungswirtschaftliche Dienstleister sehen Transformation vor allem in der Digitalisierung der Prozesse und BIM**

Wichtiger als die Entwicklung ganzheitlicher Lösungsangebote ist für die leistungswirtschaftlichen Dienstleister die Anpassung und vor allem die Digitalisierung der eigenen Prozesse

---

(TOP-2-Box-Wert 87,1 %). Hier stehen vor allem BIM (TOP-2-Box-Wert 62,9 %) und digitale Technologien zur Senkung von Kosten (TOP-2-Box-Wert 61,3 %) im Vordergrund. Angesichts aktuell voller Auftragsbücher mag diese Priorisierung erklärbar sein, allerdings wirft sie Fragen nach strategischen Investitionen in die Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle dieses Sektors auf. Entsprechende Themen wie Coworking Angebote, Internationalisierung oder auch die oben angesprochenen Wertschöpfungspartnerschaften haben nur selektive Bedeutung. Insbesondere immobilienwirtschaftliches Denken in Quartierskonzepten spielt nur in der Zukunft weniger Akteure eine Rolle.

Bei den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern ist damit die Digitalisierung in den Unternehmensveränderungen angekommen, auch wenn sie sich eher bei Effizienzsteigerungen in Prozessen als in neuen Geschäftsmodellen wiederfindet. Damit sind für die leistungswirtschaftlichen Dienstleister im Rahmen der verfolgten Anpassungsstrategien tatsächlich die Umstellung von Prozessabläufen und weniger angepasste/neue Geschäftsmodelle oder die Ausrichtung der eigenen Produkte/Dienstleistungen von Bedeutung.

### **Leistungswirtschaftliche Dienstleister als passives Element im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel**

Die leistungswirtschaftlichen Dienstleister stimmen eher schwach der These zu, dass sie Einfluss auf den Strukturwandel der Bauunternehmen, der Architekten und Fachplaner sowie der Projektentwickler ausüben. Dabei geht es vor allem um den Wettbewerb leistungswirtschaftlicher Dienstleister untereinander. Bei allen übrigen Akteursgruppen verneinen sie den Einfluss komplett. Auffällig ist die breite Ablehnung der These, die leistungswirtschaftlichen Dienstleister würden Einfluss auf die Nutzer nehmen. In innovativen Wertschöpfungssystemen anderer Branchen gehen Innovationen gerade von den leistungswirtschaftlichen Dienstleistern aus. Im Silicon Valley vergeht kaum eine Woche, in der nicht innovative Start-ups mittels digitaler Technologien neue Asset Services auf den Markt bringen. Diese Asset Services sind so ausgelegt, dass sie den Nutzern in ihren eigenen Transformationsprozessen wichtige Hilfestellungen bieten. Hier gibt es auf der Landkarte des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems ganz offensichtlich noch einen großen weißen Fleck. Diesen auszufüllen ist von der Masse der hier befragten tradierten Unternehmen nicht beabsichtigt. Angesichts des hohen Bedarfs der Corporates erscheint das Risiko, durch bislang branchenfremde Wettbewerber oder vielleicht auch durch Akteure anderer immobilienwirtschaftlicher Wertschöpfungsstufen, die ihre eigenen Wertschöpfungsketten erweitern, überholt zu werden, sehr hoch.

### **Leistungswirtschaftliche Dienstleister sehen sich in der passiven Rolle des Bereitstellers**

Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass die leistungswirtschaftlichen Dienstleister unter allen Akteursgruppen am wenigsten Einfluss durch die Immobiliennutzer erwarten. Viele

---

---

leistungswirtschaftliche Dienstleister scheinen damit mit ihren Geschäftsmodellen nicht unmittelbar an ganzheitlichen Problemlösungskonzepten für die Immobiliennutzer ausgerichtet zu sein oder doch eher davon auszugehen, dass die Kapazitätsauslastung und damit die wirtschaftlich gute Lage bestehen bleibt.

Die leistungswirtschaftlichen Dienstleister sehen sich vielmehr ganz in den Diensten der Nutzer und Projektentwickler. Hier wirken die Mechanismen des traditionell in der Bauwirtschaft verhafteten Bereitstellungsdenkens auch deutlich in die Zukunft. Erwartet werden Ausschreibungen mit spezifizierten Leistungsbeschreibungen der Auftraggeber. Eigene kreative Beiträge der leistungswirtschaftlichen Dienstleister zum Strukturwandel sieht dieses System eher nicht vor. Hier haben die Unternehmen in der Vergangenheit mit innovativen Geschäftsmodellen, beispielsweise mit lebenszyklusübergreifenden Komplettangeboten, keine Erfolge erringen können. Ob dafür die mangelnde Nachfrage der Kunden oder die geringe Marktfähigkeit des Angebots der leistungswirtschaftlichen Dienstleister verantwortlich war, ist in Zeiten voller Auftragsbücher sekundär. Grundsätzlich scheint es aktuell am Willen zu fehlen, sich stärker in Innovationsprozesse des Wertschöpfungssystems einzubringen. Oben wurde bereits gezeigt, dass es zudem an Kapazitäten im Top-Management sowie an freien Ressourcen und Know-How fehlt. Insgesamt bietet die schlechte Verzahnung der einzelnen immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungsstufen hohes Risikopotenzial für einen effektiven immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozess.

## **8.7 It´s the customer, stupid!**

Summa summarum lässt sich festhalten, dass der Strukturwandel über veränderte Flächen- und Dienstleistungsanforderungen der Nutzer aus anderen Branchen in die Immobilienwirtschaft hineingetragen wird. Dieser Wirkungsmechanismus ist deutlich stärker als der Strukturwandel an den Kapitalmärkten. Die Studienergebnisse liefern eindeutige Belege für einen Paradigmenwechsel vom Kapitalgeber zum Nutzer als eigentlichem Kunden des Wirtschaftszweigs. Dieser Paradigmenwechsel wird von der Projektentwicklung am schnellsten erkannt und am deutlichsten in neuen Strukturen und Geschäftsmodellen umgesetzt. Den Kapitalgebern kommt im immobilienwirtschaftlichen Strukturwandel naturgemäß noch eine wichtige Rolle zu. In der Umsetzung geht es derzeit allerdings noch stärker um veränderte Objektpräferenzen wie z.B. hin zu Büros in Innenstädten als neuen, technologiegetriebenen Geschäftsmodellen wie der Blockchain oder IuK-Plattformen. Erstaunlich ist die geringe Bedeutung des Strukturwandels für die Immobiliendienstleister. Ausgelastete Kapazitäten und volle Auftragsbücher lassen offensichtlich die Entscheidungsträger ruhig schlafen. Die Ergebnisse werfen zahlreiche Fragen nach den zukünftigen Strategien der Immobiliendienstleister auf. Ein tieferer Blick in die leistungswirtschaftliche Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft zeigt, dass hier bislang keine wirklich echte Integration der Wertschöpfungsstufen zu Geschäftsmodellen stattgefunden hat. Das gilt sowohl für die horizontale Integration entlang der Stufen Planen, Bauen, Betreiben als auch in der vertikalen Integration. Die Branche ist noch immer dominiert von kleinen und mittelständischen Betrieben. Für erfahrene Asset

---

Service Anbieter anderer Branchen, beispielsweise aus der IT oder dem Mobilitätssektor, bildet diese fragmentierte Branchenstruktur einen perfekten Nährboden an Subunternehmern, um auch ohne umfassende eigene Expertise, wertschöpfungsstarke Komplett Dienstleistungen anbieten zu können.

---

---

## Literaturverzeichnis

---

### Zitierte Literatur

- Arens, J. (2006):** Auswirkungen von Megatrends auf Immobilienzyklen. In: Rottke, N. B.; Wernecke, M. (2006): Praxishandbuch Immobilienzyklen. Immobilien Manager Verlag IMV / Rudolf-Müller-Verlag: Köln, S. 329-342.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMU) (2008):** Megatrends der Nachhaltigkeit – Unternehmensstrategie neu denken. Berlin.
- Decker, R.; Wagner, R. (2002):** Marketingforschung. Methoden und Modelle zur Bestimmung des Käuferverhaltens. Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie: München.
- Deckers, R.; Heinemann, G. (2008):** Trends erkennen – Zukunft gestalten, vom Zukunftswissen zum Markterfolg. BusinessVillage GmbH: Göttingen.
- Deeg, M.; Trunec, K. (2018):** Digitale Agenda 2025. Abschlussbericht von VNW / vdw Niedersachsen und Bremen vom 02.02.2018.
- Demary, V. (2015):** Mehr als das Teilen unter Freunden – Was die Sharing Economy ausmacht. In: Theurl, T. et al. (2015): The Sharing Economy – Sustainable and Innovative? Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft: Hamburg, S. 95-98.
- Diller, H.; Lorch, K. (1984):** Strukturwandel, innovative Unternehmenspolitik und Strukturereformen in der öffentlichen Verwaltung. Schriften des Fachbereichs Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Hochschule der Bundeswehr Hamburg, Band 7. Heymanns Verlag KG: Berlin, Bonn, München.
- Fuchs, M. (1994):** Umfrageforschung mit Telefon und Computer. Einführung in die computerunterstützte telefonische Befragung. Beltz, Psychologie-Verl.-Union: Weinheim.
- Gondring, H. (2012):** Zukunft der Immobilie, Megatrends des 21. Jahrhunderts – Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft. Handbuch für Studium und Praxis. 1. Aufl., Immobilien-Manager-Verlag: Köln.
- Grömling, M.; Haß, H.-J. (2009):** Globale Megatrends und Perspektiven der deutschen Industrie. Analysen – Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Deutscher Instituts-Verlag GmbH: Köln.
- Häder, M.; Häder, S. (2009):** Telefonbefragungen über das Mobilfunknetz - Konzept, Design und Umsetzung einer Strategie zur Datenerhebung. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Hagemann, H. (2011):** Wachstum und Strukturwandel. Wirtschaftspolitische Blätter, Vol. 58, Issue 4, S. 603-617.
- Helmstädter, V. (1982):** Ordnungsrechtliche Probleme der Strukturberichterstattung. In: Gahlen, B. (Hrsg.) (1982): Strukturberichterstattung der Wirtschaftsforschungsinstitute – Analyse und Diskussion. J. C. B. Mohr: Tübingen, S. 52-67.
- Heß, W. (2008):** Ein Blick in die Zukunft - acht Megatrends, die Wirtschaft und Gesellschaft verändern. Allianz Dresdner Economic Research Working Paper, No. 103.

- 
- Just, T. (2017):** Demografische Trends als Bestimmungsfaktor für die Immobiliennachfrage. In: Rottke, N. B.; Voigtländer, M. (2017): Immobilienwirtschaftslehre-Ökonomie. Springer Gabler: Wiesbaden, S. 871-901.
- Kromrey, H.; Roose, J.; Strübing, J. (2016):** Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive. 13. Aufl., UVK Verlagsgesellschaft: Konstanz mit Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft: München.
- Morgan N. A.; Rego L. L. (2006):** The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*, Jg. 25, No. 5, S. 426-439.
- Müller-Stewens, G.; Müller, A. (2009):** Strategic Foresight. Trend- und Zukunftsforschung als Strategieinstrument. In: Reimer, M; Fiege, S. (Hrsg.) (2009): Perspektiven des Strategischen Controlling. Gabler / GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden, S. 239-257.
- Mummendey, H. D.; Grau, I. (2014):** Die Fragebogen-Methode: Grundlagen und Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung. 6. Aufl., Hogrefe Verlag: Göttingen.
- Naisbitt, J.; Aburdene, P. (1982):** Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives. New York.
- Pepels, W. (1995):** Käuferverhalten und Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Pfleiderer, R. (2000):** Methodeneffekte beim Umstieg auf CAPI-Techniken. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Neue Erhebungsinstrumente und Methodeneffekte. Band 15 der Schriftenreihe Spektrum Bundesstatistik. Metzler-Poeschel: Stuttgart, S. 57-70.
- Pfnür, A., Armonat, S. (2004):** Desinvestment von Unternehmensimmobilien unter besonderer Berücksichtigung der Vermarktungsmöglichkeiten. In: Arbeitspapiere des Arbeitsbereichs Öffentliche Wirtschaft am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg, Band Nr. 32. Technische Universität Darmstadt.
- Pfnür, A.; Weiland, S. (2010):** CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Pfnür, A. (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21. Technische Universität Darmstadt.
- Picot, A. (1990):** Strukturwandel und Wettbewerbsdruck. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 42. Jahrgang 1990, Heft 12. Verlagsgruppe Handelsblatt: Düsseldorf und Frankfurt, S. 119-134.
- Picot, A. (1981):** Strukturwandel und Unternehmensstrategien, Teil 1. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 10. Jahrgang 1981, Heft 11 – November. Verlage Franz Vahlen und C. H. Beck: München und Frankfurt, S. 527-532.
- Pohl, A; Vornholz, G. (2014):** Global Market Real Estate: Megatrends der Immobilienmärkte in Deutschland. Deutsche Hypothekenbank.
- Pohl, A; Vornholz, G. (2016):** Global Market Real Estate: Megatrends und ihre Bedeutung für die Entwicklung von Immobilienmärkten. Deutsche Hypothekenbank.

- 
- Porst, R. (2014):** Fragebogen – Ein Arbeitsbuch. Studienskripte zur Soziologie. 4. Aufl., Springer VS: Wiesbaden.
- Pradel, M.; Aretz, W. (2008):** Trend- und Zukunftsforschung. In: Pepels, W.; Aretz, W. (Hrsg.) (2008): Marktforschung: Organisation und praktische Anwendung, 2. Aufl. Symposium: Düsseldorf, S. 227-260.
- Prognos AG; InWIS-Institut (2015):** Lehren aus dem Strukturwandel im Ruhrgebiet für die Regionalpolitik. Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- Schehl, M. (1993):** Die Kostenrechnung der Industrieunternehmen vor dem Hintergrund unternehmensexterner und -interner Strukturwandlungen – Eine theoretische und empirische Untersuchung. Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität Mannheim, Heft 40. Duncker & Humblot: Berlin.
- Statistisches Bundesamt (2018):** Stadtbevölkerung steigt bis 2030 weltweit um eine Milliarde. Pressemitteilung Nr. 253 vom 10.07.2018. On the internet: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/07/PD18\\_253\\_91.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/07/PD18_253_91.html), access: 26.09.2018.
- Streissler, E. (1982):** Theorie der Wirtschaftsstruktur: Was ist Gegenstand der Strukturberichterstattung?. In: Gahlen, B. (Hrsg.) (1982): Strukturberichterstattung der Wirtschaftsforschungsinstitute – Analyse und Diskussion. J. C. B. Mohr: Tübingen, S. 1-27.
- Tietmeyer, H. (1989):** Anmerkungen zu den ökonomischen Grundlagen des Strukturwandels in der Bundesrepublik Deutschland. In: Schlaffke, W. (Hrsg.) (1989): Strukturwandel – Ökonomische, technische und geistige Grundlagen. Deutscher Instituts-Verlag GmbH: Köln, S. 9-19.
- Vornholz, G. (2017):** Entwicklungen und Megatrends der Immobilienwirtschaft. 3. Aufl., De Gruyter Oldenbourg: München, Wien.
- Weins, C. (2010):** Uni- und bivariate deskriptive Statistik. In: Wolf, C; Best, H. (Hrsg.): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S. 65-89.
- Zeitner, R.; Peyinghaus, M. (2014):** Process Management Real Estate Monitor, Megatrends und ihr Einfluss auf die Immobilienwirtschaft. Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, pom+International GmbH.
- Zukunftsinstitut (2016):** Megatrends Übersicht. On the internet: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>, access: 19.02.2018.

---

---

## Weiterführende Literatur zum Thema dieser Studie

- Bardt, H. et al. (2016):** Wohlstand in der digitalen Welt – Erster IW-Strukturbericht, IW-Studien: Schriften zur Wirtschaftspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft, Köln
- Baum, A. (2017):** PropTech 3.0: the future of real estate. University of Oxford Research: Oxford.
- Baumanns, T.; Freber, P.-S.; Schober, K.-S.; Kirchner, F. (2016):** Bauwirtschaft im Wandel. Trends und Potenziale bis 2020. Roland Berger: München.
- BayernLB (2016):** Megatrends, Den Blick über den Tellerrand wagen. Bayerische Landesbank.
- Bölting, T.; Königsmann, T.; Neitzel, M. (2016):** Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft - Chancen und Risiken. InWIS Forschung und Beratung GmbH im Auftrag Bundesarbeitsgemeinschaft Immobilienwirtschaft in Kooperation mit der EBZ Business School. InWis Forschung und Beratung GmbH: Bochum.
- Cook, D. (2015):** RICS futures: turning disruption from technology to opportunity. *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 33, No. 5, S. 456-464.
- Demary, M.; Voigtländer, M. (2009):** Immobilien 2025, Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Wohn- und Büroimmobilienmärkte. Analysen – Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 50, Deutscher Instituts-Verlag GmbH: Köln.
- Esposito, M.; Tse, T. (2018):** The Five Megatrends that Underpin the Future Business, Social, and Economic Landscapes. *Thunderbird International Business Review*, vol. 60, No. 1, S. 121-129.
- Franz, M. et al. (2015):** IREBS Innovation Monitor 2.0 – Innovationsmanagement in der Immobilienwirtschaft. International Real Estate Business School: Universität Regensburg.
- González, A. A. et al. (2016):** Digitale Transformation – Wie Informations- und Kommunikationstechnologie etablierte Branchen grundlegend verändern. Der Reifegrad von Automobilindustrie, Maschinenbau und Logistik im internationalen Vergleich. Abschlussbericht des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderten Verbundvorhabens „IKT-Wandel“. Fortiss: München.
- Hügel, S. (2017):** Innovationsbarometer der Immobilienwirtschaft 2017 – Ergebnisbericht, EBS Real Estate Management Institute, Wiesbaden.
- Just, T. (2013):** Demografie und Immobilien. 2. Auf., Oldenbourg-Verlag: München.
- Just, T. et al. (2014):** Innovation in der Immobilienwirtschaft - Studie im Auftrag von Deloitte. International Real Estate Business School: Universität Regensburg in Zusammenarbeit mit Institut für Innovationsmanagement.

- 
- Just, T.; Pfnür, A.; Braun, C. (2016):** Aurelis-Praxisstudie: Wie Corporates die Märkte und das Management für produktionsnahe Immobilien einschätzen. In: Pfnür, A. (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 31. Technische Universität Darmstadt.
- Moring, A.; Maiwald, L.; Kewitz, T. (2018):** Bits and Bricks: Digitalisierung von Geschäftsmodellen in der Immobilienbranche. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Oertel, C. Y.; Markmann, H.; Brusgul, J. (2014):** Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft – Eine qualitative und quantitative Analyse der Bedeutung des Megatrends der Digitalisierung im speziellen Fokus auf Einzelhandels- und Logistikimmobilien. In: Rottke, N. B. (Hrsg.) (2014): EBS Diskussionspapiere zur Immobilienwirtschaft. EBS Real Estate Management Institute: Wiesbaden.
- Peyinghaus, M.; Zeitner, R. (2017):** PMRE Monitor 2017, Process Management Real Estate Monitor – Big Data – Big Business. Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.
- Pfnür, A.; Seger, J. (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. Technische Universität Darmstadt.
- Rodeck, M. et al. (2016):** Einsatz digitaler Technologien in der Immobilienwirtschaft. Studie vom Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA) und Ernst & Young Real Estate GmbH (EY).
- Rodeck, M. et al. (2017):** Smart, Smarter, Real Estate – Zweite Digitalisierungsstudie von ZIA und EY Real Estate.
- Sallaba, M.; Siegel, D.; Becker, S. (2019):** IoT powered by Blockchain – How Blockchains facilitate the application of digital twins in IoT. Blockchain-Institute. On the internet: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/IoT-powered-by-Blockchain-Deloitte.pdf>, access 19.09.2018.
- Schmidiger, M. (2016):** Digitalisierungsbarometer – Die Immobilienbranche im digitalen Wandel. Schriften aus dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Band 33, Verlag IFZ – Hochschule Luzern.
- Schmidiger, M. et al. (2017):** Digitalisierungsbarometer 2017 – Die Immobilienbranche im digitalen Wandel. Schriften aus dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Band 39, Verlag IFZ – Hochschule Luzern.
- Staub, P.; Stucki, M.; Wettstein, A. (2016):** Digital Real Estate - Bedeutung und Potenziale der Digitalisierung für Akteure der Immobilienwirtschaft. SVIT Verlag AG: Zürich.
- Toivonen, S.; Viitanen, K. (2016):** Environmental scanning and futures wheels as tools to analyze the possible future themes of the commercial real estate market. Land Use Policy, Vol. 52, No. 01, S. 51-61.
- Weber, V. (2017):** Digitale Transformation und Innovation in der deutschen Immobilienbranche 2017. CBRE Research and Future Real Estate Institute: Frankfurt & Regensburg.

- 
- Weber, V. (2017):** How automation and technology will change the buildings we live in, Future Real Estate Institute. On the internet: <https://www.weforum.org/agenda/2017/08/how-automation-and-connected-technology-will-change-the-buildings-we-live-in>, access: 30.05.2018.
- Weber, V. (2017):** How Robots Will Disrupt Real Estate, Future Real Estate Institute. On the internet: <http://realtomag.realtor.org/technology/feature/article/2017/01/how-robots-will-disrupt-real-estate>, access: 30.05.2018.
- Weber, V. (2017):** The Disruptive Power of Blockchain, Future Real Estate Institute. On the internet: <http://realtomag.realtor.org/technology/feature/article/2016/10/disruptive-power-blockchain>, access: 30.05.2018.

**Vorbemerkungen zur Befragung**

Wir freuen uns sehr über Ihre Teilnahmebereitschaft an der Befragung des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre der TU Darmstadt. Ziel der Befragung ist die Untersuchung der Auswirkungen des mehrdimensionalen Strukturwandels auf die Immobilienwirtschaft und ihre Akteure. Die Befragung erfolgt anonym. Somit ist jeder Rückschluss auf Ihre Person oder Ihr Unternehmen ausgeschlossen.

Haben Sie bereits im Voraus herzlichen Dank für Ihre Teilnahme und Unterstützung unseres Forschungsvorhabens. Gerne stellen wir Ihnen unsere Ergebnisse anschließend zur Verfügung.

**Block I: Megatrends und Strukturwandeltreiber**

**1. Immobilienwirtschaftliche Relevanz von Megatrends**

Derzeit erleben wir eine Wirkung verschiedener Megatrends, die zu gravierenden Veränderungen im immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess führen.

Bitte bewerten Sie den Einfluss folgender Megatrends auf die gesamte Immobilienwirtschaft.

*Bitte bewerten Sie auf der Skala 1 bis 6, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.*

<b>Nachfolgende Megatrends haben einen erheblichen Einfluss auf die Immobilienwirtschaft:</b>	Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
<b>Globalisierung</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>sozio-demografischer Wandel</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Urbanisierung</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Nachhaltigkeit</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Digitalisierung</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>außenpolitisch motivierte Geld- und Wirtschaftspolitik (z.B. „Null-Zins-Welt“) durch den staatlichen Eingriff in Geldmengen, Zinsen, Kapital- und Güterströme</b>	<input type="checkbox"/>							

## 2. Wirkung des Strukturwandels auf immobilienwirtschaftliche Akteure

Bitte bewerten Sie den Einfluss des durch die Megatrends verursachten Strukturwandels auf Ihr Unternehmen.

Bitte bewerten Sie auf der Skala 1 bis 6, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Der Strukturwandel ...	Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
... hat in den <b>letzten 5 Jahren</b> verstärkt Einfluss auf unser Unternehmen genommen.	<input type="checkbox"/>							
... wird in den <b>nächsten 5 Jahren</b> massiv Einfluss auf unser Unternehmen nehmen.	<input type="checkbox"/>							
... führt zur Notwendigkeit, unser aktuelles <b>Geschäftsmodell</b> anzupassen.	<input type="checkbox"/>							
... führt zur Notwendigkeit, unsere <b>Produkte/Dienstleistungen</b> anzupassen.	<input type="checkbox"/>							
... führt zur Notwendigkeit, unsere <b>Organisationsstrukturen</b> anzupassen.	<input type="checkbox"/>							
... führt zur Notwendigkeit, unsere <b>Prozessabläufe</b> anzupassen.	<input type="checkbox"/>							

### 3. Aktuelle Einflüsse auf die Immobilienwirtschaft

Bitte bewerten Sie, welche der folgenden Einflüsse Sie persönlich für Ihre Arbeit als bedeutsam einschätzen.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

Nach meiner persönlichen Einschätzung wirken nachfolgende Einflüsse massiv:	Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
die zunehmende <b>Internationalisierung</b> mit ihren Auswirkungen auf Flächen- und Immobilienkapitalmärkte	<input type="checkbox"/>							
der <b>Fachkräftemangel</b>	<input type="checkbox"/>							
die <b>gesteigerte Flächennachfrage in Ballungsräumen</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>öffentlich-rechtliche Regulierungen</b> wie bspw. die Mietpreisbremse oder Anteil sozialer Wohnungsbau	<input type="checkbox"/>							
die Anforderung des Einsatzes <b>erneuerbarer Energien</b> in Immobilien	<input type="checkbox"/>							
die Anforderung der <b>Energieeinsparung</b> rund um die Immobilie	<input type="checkbox"/>							
die wachsende <b>Sharing Economy</b> , indem die Bedeutung von Teilen statt Besitzen steigt	<input type="checkbox"/>							
die rund um Immobilien vermehrt generierbaren und verfügbaren Daten ( <b>Big Data</b> )	<input type="checkbox"/>							
die Vernetzungsmöglichkeiten durch das <b>Internet der Dinge</b>	<input type="checkbox"/>							
die entstehenden Potentiale durch <b>Künstliche Intelligenz</b>	<input type="checkbox"/>							
die entstehenden Potentiale durch <b>Blockchain</b>	<input type="checkbox"/>							
die verstärkte Verfügbarkeit von <b>Plattformen und Portalen</b>	<input type="checkbox"/>							
die branchenübergreifende <b>digitale Vernetzung</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>neue Arbeitswelten/New Work</b> als Veränderungen der Flächennachfrage	<input type="checkbox"/>							
die globale <b>Niedrigzinsphase</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>finanzwirtschaftliche Regulierungen</b> wie bspw. Eigenkapitalregulierung oder Verschuldungsobergrenzen	<input type="checkbox"/>							

Sollten Sie noch weitere Einflussfaktoren auf Ihr Unternehmen für wichtig erachten, bitten wir Sie, diese stichwortartig zu benennen. Bitte priorisieren Sie diese direkt im Hinblick auf Ihre Relevanz für Ihr Unternehmen mit 1, 2, 3 usw.

- Einflussfaktor 1 \_\_\_\_\_
- Einflussfaktor 2 \_\_\_\_\_
- Einflussfaktor 3 \_\_\_\_\_

---

## Block II: Veränderungen im eigenen Unternehmen

Zunächst möchten wir Sie als immobilienwirtschaftlichen Akteur einordnen.

4. Welche der folgenden Nennungen trifft am ehesten auf Sie zu?

- Corporate/Public
- Architekt/Fachplaner
- Stadtplaner
- Bauunternehmen/Projektsteuerer
- Facility Management & Property Management Dienstleistungsunternehmen
- Asset Manager
- Makler/Transaktionsberater
- Bank
- Institutioneller Investor
- Projektentwickler
- \_\_\_\_\_

***Hinweis: Mehrfachnennungen sind möglich.***

**A: Nutzer: Corporates, Publics**

5a. Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

- \_\_\_\_\_

6aa. Über wieviel qm Hauptnutzfläche verfügt Ihr Unternehmen aktuell?

- \_\_\_\_\_

6ab. Wie verteilt sich diese Fläche auf folgende Nutzungsarten?

<b>Immobilienbestand nach Nutzungsart</b>	in % des Portfolios heute (ca.)
Büroflächen	
Produktionsflächen	
Einzelhandelsflächen	
Logistik- und Lagerflächen	
Sonstiges: _____	

**7a. Unternehmensveränderungen immobilienwirtschaftlicher Akteure (Nutzer)**

Nun interessieren wir uns für Veränderungen infolge des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels. Bitte berücksichtigen Sie bereits erfolgte sowie in den nächsten 5 Jahren absehbare Veränderungen.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

In meiner aktuellen und zukünftigen Arbeit ...	Stimme voll zu					Stimme gar nicht zu	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
	1	2	3	4	5	6		
... hat ein einheitlicher <b>Daten- und Informationsaustausch</b> innerhalb der Immobilienverwaltung eine hohe Bedeutung.	<input type="checkbox"/>							
... hat die Nutzung <b>digitaler Ausschreibungen</b> eine hohe Bedeutung.	<input type="checkbox"/>							
... haben <b>intelligente Gebäude mit Gebäudeautomation</b> eine hohe Bedeutung.	<input type="checkbox"/>							
... haben <b>digitale Transaktionsprozesse</b> eine hohe Bedeutung.	<input type="checkbox"/>							
... steigt die Nachfrage nach <b>multifunktionalen und flexiblen Immobilien</b> mit verschiedenen Nutzungsarten.	<input type="checkbox"/>							
... sind kurze <b>Mietvertragslaufzeiten</b> (2 bis 5 Jahre) sehr wichtig.	<input type="checkbox"/>							
... steigen die <b>Anforderungen nach Flexibilität</b> in der Bereitstellung von Flächen.	<input type="checkbox"/>							
... nimmt die <b>Bedeutung von Eigentum</b> an Flächen generell ab.	<input type="checkbox"/>							
... steigt die Bedeutung der <b>Sicherung</b> ausgewählter wichtiger <b>strategischer Flächen</b> .	<input type="checkbox"/>							

... steigt die <b>Nachfrage</b> nach Flächen in <b>Innenstadtlage</b> .	<input type="checkbox"/>							
... steigt die Nutzung von <b>innerstädtischen Coworking-Angeboten</b> .	<input type="checkbox"/>							
... wächst die Bedeutung verfügbarer <b>Coworking-Angebote an Verkehrsknotenpunkten</b> in Ballungsgebieten wie bspw. Flughäfen oder Autobahnkreuze.	<input type="checkbox"/>							
... steigt die Bedeutung <b>ökologisch nachhaltiger</b> Gebäude.	<input type="checkbox"/>							
... steigt der Bedarf an <b>Revitalisierungen im Bestand</b> .	<input type="checkbox"/>							
... steigt die <b>Nachfrage ganzheitlicher Lösungen</b> rund um unsere Immobilien.	<input type="checkbox"/>							
... steigt die Notwendigkeit der <b>Effizienzsteigerung in der Flächennutzung</b> .	<input type="checkbox"/>							
... steigt die Bedeutung der <b>Arbeitsplatzqualität</b> für die Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>							
... steigt die Bedeutung <b>non-territorialer Arbeitswelten</b> (keine feste Zuordnung der Arbeitsplätze zu Mitarbeitern).	<input type="checkbox"/>							
... fördert der Strukturwandel die <b>Verlagerung</b> der Aktivitäten unseres Unternehmens in die <b>Metropolregionen</b> .	<input type="checkbox"/>							
... steigt die <b>Zahlungsbereitschaft</b> für qualitativ hochwertige Flächen pro Flächeneinheit.	<input type="checkbox"/>							
... steigt die Bedeutung von <b>ganzheitlichen Betreibermodellen</b> , um dem Bedarf kurzfristiger Mietvertragslaufzeiten der Nutzer und langfristiger Sicherheiten der Investoren gerecht zu werden.	<input type="checkbox"/>							

Sollten Sie noch weitere strategische Veränderungen Ihres Unternehmens identifizieren, bitten wir Sie, diese stichwortartig zu benennen. Bitte priorisieren Sie diese direkt im Hinblick auf Ihre Relevanz für Ihr Unternehmen mit 1, 2, 3 usw.

- Strategische Veränderung 1 \_\_\_\_\_
- Strategische Veränderung 2 \_\_\_\_\_
- Strategische Veränderung 3 \_\_\_\_\_

## 8a. Veränderungen durch den Strukturwandel (Nutzer)

Bitte sagen Sie uns, wie Sie persönlich die durch den Strukturwandel bedingte prozentuale Veränderung des Flächenbedarfs Ihres Unternehmens in den nächsten 10 Jahren einschätzen.

Immobilienbestand nach Nutzungsart	Zunahme um %	Abnahme um %	Bleibt konstant	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
Innerstädtische Büroflächen	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Periphere Büroflächen	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innerstädtische Produktionsflächen	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Periphere Produktionsflächen	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innerstädtische Lager- und Logistikflächen	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Periphere Lager- und Logistikflächen	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handelsflächen	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Hinweis: Nur die Veränderungen der Nutzungsarten abfragen, die bei Frage 6a auch genannt wurden.*

## 9a. Gründe der veränderten Flächennachfrage

Bitte teilen Sie uns Ihre persönlichen Einschätzungen zu den Gründen für die veränderte Flächennachfrage hinsichtlich des Flächenbedarfs mit.

*Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.*

Der Grund für die veränderte Flächennachfrage ...	Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
... ist ein wirtschaftliches Wachstum in den Metropolregionen im Land.	<input type="checkbox"/>							
... ist eine zunehmende Flächenproduktivität, sodass für Leistungserstellungsprozesse weniger Fläche benötigt wird.	<input type="checkbox"/>							
... sind Leistungserstellungsprozesse mit höherem Flächenbedarf.	<input type="checkbox"/>							
... ist ein höheres Bewusstsein für eine qualitativ hochwertige Arbeitsumgebung.	<input type="checkbox"/>							

Sollten Sie noch weitere Gründe identifizieren, bitten wir Sie, diese stichwortartig zu benennen. Bitte priorisieren Sie diese direkt mit 1, 2, 3 usw.

- Grund 1 \_\_\_\_\_
- Grund 2 \_\_\_\_\_
- Grund 3 \_\_\_\_\_

**B: Dienstleister: Facility Manager & Property Manager, Stadtplaner, Architekten, Bauunternehmen**

5b. Wie groß ist Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern?

- Wir gehören zu den größten (erstes Viertel 25 %)
- Wir sind gehobenes Mittelfeld (zweites Viertel 25-50 %)
- Wir sind unteres Mittelfeld (drittes Viertel 50-75 %)
- Wir sind eher kleiner (viertes Viertel 75-100 %)

**7b. Anpassungsstrategien immobilienwirtschaftlicher Akteure (Dienstleister)**

Nun interessieren wir uns für Veränderungen infolge des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels. Bitte berücksichtigen Sie bereits erfolgte sowie in den nächsten 5 Jahren absehbare strategische Veränderungen.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

<b>In meiner Arbeit kommt nachfolgenden Veränderungen eine sehr hohe Bedeutung zu:</b>	Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
die Implementierung von <b>Building Information Modeling</b>	<input type="checkbox"/>							
die Nutzung <b>digitaler</b> Bieterverfahren bei <b>Ausschreibungen</b>	<input type="checkbox"/>							
die <b>Digitalisierung</b> von <b>Prozessen</b> für einen einheitlichen Daten- und Informationsaustausch	<input type="checkbox"/>							
die Nutzung von <b>Virtual Reality</b>	<input type="checkbox"/>							
die Nutzung von <b>Augmented Reality</b>	<input type="checkbox"/>							
die Erstellung von <b>intelligenten Immobilien mit Gebäudeautomation</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Technologien</b> zur <b>Energieeinsparung</b> beim Nutzer	<input type="checkbox"/>							
<b>Technologien</b> zur <b>voraussagenden Instandhaltung</b>	<input type="checkbox"/>							
die <b>Senkung</b> von <b>Baukosten</b> durch <b>Digitalisierung</b> der <b>Planungs- und Bauprozesse</b>	<input type="checkbox"/>							
die <b>ganzheitliche kooperative Zusammenarbeit</b> beim Planen, Bauen und Betreiben zur bestmöglichen Gestaltung des Lebenszyklus ( <b>Integrale Planung</b> )	<input type="checkbox"/>							
die Planung und Erstellung <b>multifunktionaler Flächen</b> mit einer <b>hohen Drittverwendungsfähigkeit</b>	<input type="checkbox"/>							
die Umsetzung neuer <b>Konzepte</b> der <b>städtbaulichen Entwicklung</b> insbesondere der <b>Quartiersentwicklung</b> zur Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit	<input type="checkbox"/>							
die Strategie, alle <b>Dienstleistungen</b> rund um die Immobilie <b>aus einer Hand</b> anzubieten	<input type="checkbox"/>							

das Angebot <b>ganzheitlicher, am Corporate (Kunden) ausgerichteter Leistungen</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>eine verstärkte internationale Ausrichtung</b> , um dem eigenen Kunden weltweit Services anbieten zu können	<input type="checkbox"/>							
die <b>Bildung von Wertschöpfungspartnerschaften</b> , um bspw. ganzheitliche Dienstleistungen anbieten zu können oder neue Märkte zu erschließen	<input type="checkbox"/>							
Coworking-Anbieter bilden bereits eine wichtige Kundengruppe	<input type="checkbox"/>							
Coworking-Anbieter werden in den nächsten fünf Jahren eine wichtige Kundengruppe bilden	<input type="checkbox"/>							
Coworking-Anbieter treten verstärkt als Wettbewerber für uns auf	<input type="checkbox"/>							
die Bereitschaft, selbst zum Anbieter flexibel anmietbarer Flächen zu werden	<input type="checkbox"/>							

Sollten Sie noch weitere strategische Veränderungen Ihres Unternehmens identifizieren, bitten wir Sie, diese stichwortartig zu benennen. Bitte priorisieren Sie diese direkt im Hinblick auf Ihre Relevanz für Ihr Unternehmen mit 1, 2, 3 usw.

- Strategische Veränderung 1 \_\_\_\_\_
- Strategische Veränderung 2 \_\_\_\_\_
- Strategische Veränderung 3 \_\_\_\_\_

8b. Was glauben Sie persönlich: wie wirkt sich der Strukturwandel auf die Beschäftigtenzahlen Ihres Unternehmens aus?

<b>Die Mitarbeiterzahlen werden ...</b>	wachsen in %	sinken in %	Konstant bleiben	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C: Investoren: Banken, Institutionelle Investoren, Asset Manager, Makler/Transaktionsberater**

5c. Wie groß ist Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern?

- Wir gehören zu den größten (erstes Viertel 25 %)
- Wir sind gehobenes Mittelfeld (zweites Viertel 25-50 %)
- Wir sind unteres Mittelfeld (drittes Viertel 50-75 %)
- Wir sind eher kleiner (viertes Viertel 75-100 %)

**7c. Anpassungsstrategien immobilienwirtschaftlicher Akteure (Investoren)**

Nun interessieren wir uns für Veränderungen infolge des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels. Bitte berücksichtigen Sie bereits erfolgte sowie in den nächsten 5 Jahren absehbare strategische Veränderungen.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

In meiner Arbeit kommt nachfolgenden Veränderungen eine sehr hohe Bedeutung zu:	Stimme voll zu					Stimme gar nicht zu	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
	1	2	3	4	5	6		
die <b>Digitalisierung von Prozessen</b> für einen einheitlichen Daten- und Informationsaustausch	<input type="checkbox"/>							
<b>digitale Datenräume</b> zur Immobilienverwaltung und für Transaktionsprozesse	<input type="checkbox"/>							
<b>Crowdfunding/Crowdinvesting</b> zur Finanzierung	<input type="checkbox"/>							
<b>Bildung von Wertschöpfungspartnerschaften</b> mit lokal gut vernetzten Co-Investoren zur Erschließung neuer Märkte	<input type="checkbox"/>							
Investition in <b>multifunktionale Immobilien</b> mit einer hohen <b>Drittverwendungsfähigkeit</b>	<input type="checkbox"/>							
die Erschließung und Entwicklung <b>alternativer Investment-/Finanzierungsprodukte</b> im Zuge der Digitalisierung bspw. mittels Blockchain	<input type="checkbox"/>							
<b>digitale Geschäftsmodelle</b> aufgrund fortschreitender Technologien	<input type="checkbox"/>							
die verstärkte Investition in <b>Revitalisierungen im Bestand</b>	<input type="checkbox"/>							
eine verstärkte Konzentration der <b>Investitionen auf die Metropolen und Innenstadtlagen</b>	<input type="checkbox"/>							
die Verwendung eines <b>digitalen Vertragsmanagements</b> zur Reduktion von Transaktionskosten	<input type="checkbox"/>							
vermehrte <b>Investition in</b> produktionsnahe Immobilien wie bspw. Light Industrial	<input type="checkbox"/>							
Erwartung eines weiter steigenden Kapitalzuflusses aus dem Ausland durch die fortschreitende Globalisierung	<input type="checkbox"/>							
die Bereitschaft, externe Immobilienmanagementdienstleister erfolgsbasiert zu beteiligen	<input type="checkbox"/>							

die Bereitschaft, bei garantierter Zielrendite Immobilienmanagementleistungen auf externe Anbieter zu übertragen	<input type="checkbox"/>							
die Steigerung der eigenen Gebäudemanagementkompetenzen	<input type="checkbox"/>							
die Erhöhung des Immobilienvolumens aufgrund des niedrigen Zinsniveaus	<input type="checkbox"/>							
die signifikante Reduktion unserer Investitionen in Immobilien bei einem ansteigenden Zinsniveau	<input type="checkbox"/>							
der Abzug des ausländischen Kapitals aus Deutschland bei steigenden Zinsen	<input type="checkbox"/>							
Coworking-Anbieter als wichtige Kundengruppe	<input type="checkbox"/>							
Coworking-Anbieter als Wettbewerber, da sie Mieteinnahmen abschöpfen	<input type="checkbox"/>							
die steigende Bedeutung von <b>ganzheitlichen Betreibermodellen</b> , um dem Bedarf kurzfristiger Mietvertragslaufzeiten der Nutzer und langfristiger Sicherheiten der Investoren gerecht zu werden	<input type="checkbox"/>							

Sollten Sie noch weitere strategische Veränderungen Ihres Unternehmens identifizieren, bitten wir Sie, diese stichwortartig zu benennen. Bitte priorisieren Sie diese direkt im Hinblick auf Ihre Relevanz für Ihr Unternehmen mit 1, 2, 3 usw.

- Strategische Veränderung 1 \_\_\_\_\_
- Strategische Veränderung 2 \_\_\_\_\_
- Strategische Veränderung 3 \_\_\_\_\_

### 8c. Veränderungen durch den Strukturwandel (Investoren)

Bitte sagen Sie uns, wie Sie persönlich die durch den Strukturwandel bedingte prozentuale Veränderung folgender Aussagen in den nächsten 5 Jahren einschätzen.

<b>Innerhalb der nächsten 5 Jahre erwarte ich persönlich an den deutschen Immobilienkapitalmärkten, dass ...</b>	zunimmt in %	abnimmt in %	konstant bleibt	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
... das Kapitalanlagevolumen ...	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... die Rendite bei Immobilienkapitalanlagen durchschnittlich ...	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... das jährliche Transaktionsvolumen durchschnittlich ...	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... die Investition in neue Asset-Klassen wie bspw. Student Housing oder Mikroapartments ...	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... die Investition in produktionsnahe Immobilien wie Light Industrial ...	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... die Investition in Shopping-Center und Einzelhandelsimmobilien ...	_____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D: Projektentwickler**

5d. Wie hoch ist ca. das durchschnittliche Entwicklungsvolumen der letzten drei Jahre in €?

- \_\_\_\_\_

6d. In welcher Einsatzform tritt Ihr Unternehmen überwiegend am Markt auf?  
(Hinweis: Mehrfachnennungen möglich)

- Investor-Developer (Entwicklung für den eigenen Bestand)
- Trader-Developer
- Service-Developer
- \_\_\_\_\_

**7d. Anpassungsstrategien immobilienwirtschaftlicher Akteure (Projektentwickler)**

Nun interessieren wir uns für Veränderungen infolge des immobilienwirtschaftlichen Strukturwandels. Bitte berücksichtigen Sie bereits erfolgte sowie in den nächsten 5 Jahren absehbare strategische Veränderungen.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

In meiner Arbeit kommt nachfolgenden Veränderungen eine sehr hohe Bedeutung zu:	Stimme voll zu					Stimme gar nicht zu	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
	1	2	3	4	5	6		
die Digitalisierung von Prozessen für einen einheitlichen Daten- und Informationsaustausch	<input type="checkbox"/>							
die Verwendung eines digitalen Vertragsmanagements zur Reduktion von Transaktionskosten	<input type="checkbox"/>							
Crowdfunding/Crowdinvesting zur Finanzierung	<input type="checkbox"/>							
die Entwicklung nachhaltig zertifizierter Gebäude	<input type="checkbox"/>							
die Entwicklung multifunktionaler Immobilien mit einer hohen Drittverwendungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>							
die Erschließung und Entwicklung alternativer Investment-/Finanzierungsprodukte im Zuge der Digitalisierung bspw. mittels Blockchain	<input type="checkbox"/>							
die vermehrte Entwicklung für neue Nutzergruppen wie bspw. Start-ups oder Coworking-Anbieter.	<input type="checkbox"/>							
die Entwicklung neuer Asset-Klassen wie bspw. Student Housing oder Mikroapartments	<input type="checkbox"/>							
die Entwicklung produktionsnaher Immobilien wie bspw. Light Industrial	<input type="checkbox"/>							
die Reduktion der Entwicklungen von Shopping-Centern und Einzelhandelsimmobilien	<input type="checkbox"/>							
digitale Geschäftsmodelle wie bspw. der digitale Projektentwickler aufgrund fortschreitender Technologien	<input type="checkbox"/>							
die vermehrte Entwicklung von Revitalisierungen im Bestand	<input type="checkbox"/>							

die Entwicklung von <b>intelligenten Immobilien mit Gebäudeautomation</b>	<input type="checkbox"/>						
verstärkte Konzentration der <b>Entwicklungstätigkeiten auf Metropolen und Innenstadtlagen</b>	<input type="checkbox"/>						
den Rückgang der Nachfrage nach <b>klassischen Auftragsentwicklungen mit langfristigen Mietverträgen</b>	<input type="checkbox"/>						
die steigende Bedeutung <b>ganzheitlicher Dienstleistungen</b> rund um Immobilien wie z.B. Gebäudebetrieb	<input type="checkbox"/>						
die steigende Bedeutung von <b>ganzheitlichen Betreibermodellen</b> , um dem Bedarf kurzfristiger Mietvertragslaufzeiten der Nutzer und langfristiger Sicherheiten der Investoren gerecht zu werden	<input type="checkbox"/>						
aufgrund erhöhter Flexibilitätsanforderungen der Nutzer (wie z.B. kurze Vertragslaufzeiten) wird die Gewährung von <b>langfristigen Mietgarantien</b> immer wichtiger	<input type="checkbox"/>						
zur Wahrung der Wettbewerbsposition und Handlungsfähigkeit werden <b>eigene Betreibermodelle</b> (wie z.B. Regus) zur Erfüllung von Mietgarantien wichtiger	<input type="checkbox"/>						

Sollten Sie noch weitere strategische Veränderungen Ihres Unternehmens identifizieren, bitten wir Sie, diese stichwortartig zu benennen. Bitte priorisieren Sie diese direkt im Hinblick auf Ihre Relevanz für Ihr Unternehmen mit 1, 2, 3 usw.

- Strategische Veränderung 1 \_\_\_\_\_
- Strategische Veränderung 2 \_\_\_\_\_
- Strategische Veränderung 3 \_\_\_\_\_

## 10. Hemmnisse zur Verfolgung von Anpassungsstrategien immobilienwirtschaftlicher Akteure

Selbst wenn innerhalb Ihres Unternehmens einige strategische Veränderungen bereits verfolgt werden, gehen wir davon aus, dass Hemmnisse existieren, welche die Identifikation und ganzheitliche Verfolgung notwendiger Veränderungen behindern.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

In unserem Unternehmen ...	Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
... herrscht eine mangelnde Identifikation der wirtschaftlichen Notwendigkeit, auf die aktuellen Entwicklungen zu reagieren.	<input type="checkbox"/>							
... herrscht bei den eigenen Mitarbeitern eine mangelnde Akzeptanz für gravierende Veränderungen.	<input type="checkbox"/>							
... herrscht eine mangelnde Bereitschaft der Risikoübernahme bei Entscheidungen unter Unsicherheit.	<input type="checkbox"/>							
... existiert die Einschätzung, dass mögliche Veränderungen mit nicht rentablen Investitionskosten in Verbindung stehen.	<input type="checkbox"/>							
... fehlt es an der Zeit für notwendige Veränderungen aufgrund eines umfangreichen Tagesgeschäfts.	<input type="checkbox"/>							
... liegt eine große Ungewissheit über die Handlungsmöglichkeiten und deren Erfolgswahrscheinlichkeiten vor.	<input type="checkbox"/>							
... herrscht ein mangelndes Problembewusstsein in Bezug auf den anstehenden Transformationsprozess der gesamten Branche.	<input type="checkbox"/>							
... überschattet die aktuell gute wirtschaftliche Lage die Sicht auf mögliche zukünftige Entwicklungen.	<input type="checkbox"/>							
... können wir keine veränderte Nachfrage durch unsere Kunden erkennen, die eine Anpassung unserer Dienstleistungen und/oder Produkte nötig macht.	<input type="checkbox"/>							
... fehlt es an einem ganzheitlichen, strategischen Blick.	<input type="checkbox"/>							
... fehlt es an Managementunterstützung.	<input type="checkbox"/>							

Sollten Sie noch weitere Hemmnisse in Ihrem Unternehmen für wichtig erachten, bitten wir Sie, diese stichwortartig zu benennen.

- Hemmnis 1 \_\_\_\_\_
- Hemmnis 2 \_\_\_\_\_
- Hemmnis 3 \_\_\_\_\_

### Block III: Wirkungen von Unternehmensbeziehungen und Interdependenzen

Nicht nur der Strukturwandel von außen, sondern auch strategische Veränderungen anderer immobilienwirtschaftlicher Akteure können einen Anpassungsdruck erzeugen.

#### 11. Betroffenheit der anderen Akteure durch die eigenen Veränderungen

Damit müssen die immobilienwirtschaftlichen Akteure auch auf einen Strukturwandel innerhalb der Immobilienwirtschaft reagieren. Bitte schätzen Sie ein, welche anderen Akteure innerhalb der nächsten 5 Jahre auf die Veränderungen Ihres Unternehmens reagieren müssen.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

<b>Die Veränderungen meines Unternehmens wirken erheblich ...</b>	Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
... auf die Nutzer (Unternehmen und Verwaltungen, die die Immobilien als Betriebsmittel einsetzen).	<input type="checkbox"/>							
... auf die Facility Manager & Property Manager.	<input type="checkbox"/>							
... auf die Asset Manager.	<input type="checkbox"/>							
... auf die Makler und Transaktionsberater.	<input type="checkbox"/>							
... auf die Stadtplaner.	<input type="checkbox"/>							
... auf die Architekten und Fachplaner.	<input type="checkbox"/>							
... auf die Bauunternehmen.	<input type="checkbox"/>							
... auf die Projektentwickler.	<input type="checkbox"/>							
... auf die Banken.	<input type="checkbox"/>							
... auf die Investoren.	<input type="checkbox"/>							

*Hinweis: Die eigene Akteursgruppe soll als Wettbewerber angesehen werden.*

Sollten Sie noch weitere immobilienwirtschaftliche Akteure identifizieren, welche durch Veränderungen Ihres Unternehmens betroffen sind, bitten wir Sie, diese zu benennen.

- Akteur 1 \_\_\_\_\_
- Akteur 2 \_\_\_\_\_
- Akteur 3 \_\_\_\_\_

## 12. Veränderung durch die Anpassungsstrategien anderer Akteure.

Auch Ihr Unternehmen wird durch die Veränderungen bei anderen Akteuren beeinflusst werden. Bitte bewerten Sie, von welchen Akteuren Sie innerhalb der nächsten 5 Jahre einen Einfluss auf Ihr Unternehmen erwarten.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

<b>Die Veränderungen bei den folgenden Geschäftspartnern werden uns erheblich betreffen:</b>	Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
<b>Nutzer (Unternehmen und Verwaltungen, die die Immobilien als Betriebsmittel einsetzen)</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Facility &amp; Property Manager</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Makler und Transaktionsberater</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Stadtplaner</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Asset Manager</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Architekten und Fachplaner</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Bauunternehmen</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Projektentwickler</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Banken</b>	<input type="checkbox"/>							
<b>Investoren</b>	<input type="checkbox"/>							

*Hinweis: Die eigene Akteursgruppe soll als Wettbewerber angesehen werden.*

Sollten Sie noch weitere immobilienwirtschaftliche Akteure identifizieren, durch deren Strukturwandel Ihr Unternehmen betroffen ist, bitten wir Sie, diese zu benennen.

- Akteur 1 \_\_\_\_\_
- Akteur 2 \_\_\_\_\_
- Akteur 3 \_\_\_\_\_

## Block IV: Strukturdaten und Einschätzungen zu Ihrem Unternehmen

Bitte teilen Sie uns noch Einschätzungen zum eigenen Unternehmen mit.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

13. Im Vergleich zu unseren unmittelbaren Wettbewerbern ist unser Unternehmen deutlich erfolgreicher und somit ist die wirtschaftliche Lage sehr gut.

Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
<input type="checkbox"/>							

14. Die Immobilienwirtschaft als Ganzes ist gut aufgestellt, weshalb sich an der guten wirtschaftlichen Situation der Branche in den nächsten 5 Jahren nichts gravierend ändern wird.

Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
<input type="checkbox"/>							

15. Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern verfolgen wir ein traditionelles Geschäftsmodell.

Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
<input type="checkbox"/>							

16. Im Vergleich zu unseren unmittelbaren Wettbewerbern ist unser Unternehmen deutlich orientierter gegenüber dem Immobiliennutzer.

Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
<input type="checkbox"/>							

17. Im Vergleich zu unseren unmittelbaren Wettbewerbern ist unser Unternehmen deutlich kundenorientierter.

Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
<input type="checkbox"/>							

18. Der Wettbewerbsdruck auf unser Unternehmen wird in den nächsten 5 Jahren deutlich zunehmen.

Stimme voll zu 1	2	3	4	5	Stimme gar nicht zu 6	Weiß ich nicht	Möchte ich nicht beantworten
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

### Block V: Abschließende Fragen zu Ihrer Person

19. Nennen Sie uns bitte die Funktion, die Sie im Unternehmen innehaben.

- \_\_\_\_\_

20. Welcher Position im Unternehmen können Sie sich am ehesten zuordnen?

- Geschäftsleitung
- Führungsposition
- Teamleitung
- Teammitglied

21. Wie alt sind Sie?

- unter 30 Jahre,
- 30-39 Jahre,
- 40-49 Jahre,
- 50-59 Jahre,
- 60 Jahre oder älter

26. Wie viele Jahre umfasst Ihre persönliche Betriebszugehörigkeit im Unternehmen?

- unter 3 Jahre,
- 4-7 Jahre,
- 8-10 Jahre,
- 11-15 Jahre,
- 16-20 Jahre,
- über 20 Jahre

27. Bitte nennen Sie uns noch die Postleitzahl Ihres hauptsächlichen Dienstortes.

- \_\_\_\_\_

Um Ihnen den Ergebnisbericht unaufgefordert zukommen zu lassen, bitten wir Sie, uns Ihre E-Mailadresse mitzuteilen.

Damit sind wir am Ende der Befragung. Falls Sie noch Anmerkungen und/oder Fragen zum Forschungsvorhaben oder sonst noch etwas mitteilen möchten, können Sie das gerne jetzt tun. Ansonsten können Sie sich auch jederzeit gerne bei dem Leiter des Forschungsvorhabens Benjamin Wagner unter [wagner@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:wagner@bwl.tu-darmstadt.de) oder unter 06151-16 24515 melden.

Haben Sie herzlichen Dank für die Unterstützung unseres Forschungsprojekts.

## **Bisher in dieser Reihe erschienen**

- Alexander Herrmann (2005):** Analyse der Anfangsrenditen in Frankfurt, Paris, London & New York. Ein Beitrag zur Vergleichbarkeit von Immobilienrenditen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 1.
- Alexander Bräscher (2005):** Real Estate Private Equity (REPE) im Spannungsfeld von Entwickler, Kreditinstitut und Private-Equity-Gesellschaft. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 2.
- Nadine Hainbuch (2006):** Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs. PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland aus Sicht des privaten Investors. Ergebnisse einer empirischen Analyse. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 3.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2006):** Risiken immobilienwirtschaftlicher PPPs aus Sicht der beteiligten Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 4.
- Sebastian Kühlmann (2006):** Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5.
- Dirk Krupper (2006):** Target Costing für die Projektentwicklung von Immobilien als Instrument im Building Performance Evaluation Framework. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 6.
- Moritz Lohse (2006):** Die wirtschaftliche Situation deutscher Wohnungsunternehmen – eine empirische Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 7.
- Andreas Pfnür, Patricia Egres, Klaus Hirt (2007):** Ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsanalyse bei PPP Projekten dargestellt am Beispiel des Schulprojekts im Kreis Offenbach. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 8.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2007):** Optimierung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in immobilienwirtschaftlichen PPPs. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 9.
- Steffen Hartmann, Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2007):** 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10.
- Henning Schöbener, Christoph Schetter, Andreas Pfnür (2007):** Reliability of Public Private Partnership Projects under Assumptions of Cash Flow Volatility. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 11.
- Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2008):** EWOWI zwanzig zehn – Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 12.

- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2009):** Optimierung von Transaktionskosten öffentlicher Immobilieninvestitionen. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 13.
- Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2009):** Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 14.
- Annette Kämpf-Dern (2009):** Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15.
- Sonja Weiland, Andreas Pfnür (2009):** Empirische Untersuchung der Nutzenwirkungen von PPP Projekten auf den Schulbetrieb am Beispiel der Schulen im Kreis Offenbach. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 16.
- Sigrun Wonneberger (2009):** Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern – Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 17.
- Andreas Pfnür, Nikolas Müller, Sonja Weiland (2009):** Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Klimaschutzinvestitionen in der Wohnungswirtschaft – Clusteranalyse und 25 Szenariofälle. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 18.
- Andreas Pfnür, Wulf Reclam, Fabian Heyden, Friedemann Kuppler, Julian Thiel (2010):** Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 19.
- Michael G. Müller (2010):** Komparative Untersuchung der EU-REIT-Regime. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 20.
- Andreas Pfnür, Sonja Weiland (2010):** CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 21.
- Stephanie Heitel (2010):** Stadttrendite durch Wohnungsunternehmen – Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 22.
- Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2010):** Arbeitspapier und Handlungsempfehlungen – Qualität als kritischer Erfolgsfaktor der Wirtschaftlichkeit von Immobilien. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 23.
- Stephanie Heitel, Moritz Lohse, Michael Zahn, Andreas Pfnür, Manuela Damianakis (2011):** Wohnungswirtschaft im Wandel: Möglichkeiten und Grenzen öffentlicher Finanzierung in der Wohnraumversorgung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 24.
- Dirk Krupper (2011):** Immobilienproduktivität: Der Einfluss von Büroimmobilien auf Nutzerzufriedenheit und Produktivität. Eine empirische Studie am Beispiel ausgewählter Bürogebäude der TU Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 25.

- Damir Janßen-Tapken (2011):** Einsatz und Nutzen von ERP-Systemen im CREM – Eine empirische Studie am Beispiel des SAP ERP-Systems. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 26.
- Stephanie Heitel, Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2012):** Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der bauverein AG Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 27.
- Andreas Pfnür, Nikolas Müller (2013):** Energetische Gebäudesanierung in Deutschland, Studie Teil II: Prognose der Kosten alternativer Sanierungsfahrpläne und Analyse der finanziellen Belastungen für Eigentümer und Mieter bis 2050. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 28.
- Sigrun Lüttringhaus (2014):** Outsourcing des Propertymanagements als Professional Service. Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 29.
- Kevin Meyer, Andreas Pfnür (2015):** Kognitive verzerrte Entscheidungen als Ursache für Ineffizienzen in der Immobilienprojektentwicklung. Managementorientierte Fassung der Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 30.
- Tobias Just, Andreas Pfnür, Christian 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.
- Nikolas D. Müller, Andreas Pfnür (2016):** Wirtschaftlichkeitsberechnungen bei verschärften energetischen Standards für Wohnungsneubauten aus den Perspektiven von Eigentümern und Mietern – Methodisches Vorgehen und Fallbeispiel. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 32.
- Andreas Pfnür, Bernadetta Winiewska, Bettina Mailach, Bert Oschatz (2016):** Dezentrale vs. zentrale Wärmeversorgung im deutschen Wärmemarkt – Vergleichende Studie aus energetischer und ökonomischer Sicht. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 33.
- Nikolas D. Müller, Andreas Pfnür (2017):** Konzeptionelle Ansätze zur Umsetzung der Energiewende im Gebäudesektor – Systematisierung und Diskussion alternativer Steuerungsindikatoren für die Energie- und Klimapolitik im Gebäudesektor. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 34.
- Andreas Pfnür, Julian Seger (2017):** Produktionsnahe Immobilien. Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven aus Sicht von Corporates, Investoren und Dienstleistern. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 35.
- Wenke Bengtsson, Andreas Pfnür (2018):** Unrealistic optimism in the financing of large infrastructure projects in Europe - Results of a survey among private investors, public investors, and lenders. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 36.
- Andreas Pfnür, Benjamin Wagner (2018):** Transformation der Immobilienwirtschaft - Eine empirische Studie deutscher immobilienwirtschaftlicher Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 37.