



# Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland

Herausgeber ist das Auftraggeberkonsortium  
BASF SE  
CoreNet Global Inc., Central Europe Chapter  
Eurocres Consulting GmbH  
Siemens AG Siemens Real Estate  
Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

Von Andreas Pfnür





Gutachten

# Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland

Herausgeber ist das Auftraggeberkonsortium  
BASF SE  
CoreNet Global Inc., Central Europe Chapter  
Eurocres Consulting GmbH  
Siemens AG Siemens Real Estate  
Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

Von Andreas Pfnür

Das folgende Gutachten wurde erstellt im Auftrag von:



## Autor

Univ.-Prof. Dr. Andreas Pfnür

Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre

Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität Darmstadt

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	6
<b>1 EINLEITUNG</b>	9
<b>2 CORPORATE REAL ESTATE ALS TEIL DER DEUTSCHEN VOLKSWIRTSCHAFT</b>	11
2.1 <b>Begriffliche Abgrenzung und Besonderheiten von immobilien Betriebsmitteln</b>	11
2.2 <b>Wirtschaftliche Funktionen von Corporate Real Estate</b>	13
2.3 <b>Bedeutung von Corporate Real Estate in der Immobilienwirtschaft</b>	14
2.4 <b>Begriffsabgrenzung Corporate Real Estate Management</b>	14
2.5 <b>Annäherung an eine empirische Bestandsaufnahme des Corporate Real Estate</b>	15
2.5.1 Flächenbestand an Corporate Real Estate	15
2.5.2 Anteil von Corporate Real Estate am volkswirtschaftlichen Gesamtvermögen	16
2.5.3 Werte des Corporate Real Estate nach Nutzungsarten	18
2.5.4 Regionale Verteilung von Corporate Real Estate	18
2.6 <b>Zwischenergebnis</b>	20
<b>3 BEDEUTUNG VON CORPORATE REAL ESTATE AUS SICHT DER NUTZER</b>	21
3.1 <b>Wechselwirkungen zwischen Corporate Real Estate und -Unternehmenserfolg</b>	21
3.2 <b>Kostenverursachung durch Corporate Real Estate</b>	22
3.2.1 Anteile der Immobilienkosten und Kostenanfall nach Kostenarten	22
3.2.2 Kostenentstehung im Lebenszyklus	22
3.2.3 Kostenentstehung auf (Büro)Arbeitsplatzebene	22
3.3 <b>Nutzenstiftung durch Corporate Real Estate</b>	23
3.3.1 Gestaltungsparameter zur Durchsetzung von Corporate Identity	24
3.3.2 Schaffung strategischer Optionen und deren Durchsetzung	24
3.3.3 Operativer Beitrag zur Steigerung der Produktivität des Unternehmens	26
3.3.4 Erste Annäherung an die quantitative Nutzenbewertung von Corporate Real Estate	27
3.4 <b>Zwischenergebnis</b>	29
<b>4 BEDEUTUNG VON CORPORATE REAL ESTATE AUS SICHT DES KAPITALMARKTS</b>	30
4.1 <b>Bedeutung von Corporate Real Estate aus Sicht selbstnutzender Eigentümer</b>	30
4.1.1 Zusammenhang von Immobilienmanagement und Corporate Finance	30
4.1.2 Eigentumsquoten	31
4.1.3 Desinvestment von Corporate Real Estate	34
4.2 <b>Bedeutung von Corporate Real Estate für die institutionellen Immobilieninvestoren</b>	35
4.2.1 Zentralität	37
4.2.2 Rendite-Risiko-Profil	37
4.2.3 Mittelständische Unternehmen als Mieter	38
4.3 <b>Zwischenergebnis</b>	38

Die nachfolgende Abhandlung ist ein Gutachten, das im Auftrag von BASF SE, CoreNet Global Inc., Central Europe Chapter, Eurores Consulting GmbH, Siemens AG Siemens Real Estate, Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. erstellt wurde. Das Gutachten gibt die Ansicht des Autors, nicht der Auftraggeber wieder.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>5</b>	<b>BEDEUTUNG VON CORPORATE REAL ESTATE AUS DER SICHT VON BAUWIRTSCHAFT UND IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHEN DIENSTLEISTUNGEN</b>	40
<b>5.1</b>	<b>Grundlagen der Bereitstellung und des Betriebs von Corporate Real Estate</b>	40
<b>5.2</b>	<b>Bereitstellung von Corporate Real Estate</b>	41
<b>5.3</b>	<b>Dienstleistungen im Betrieb von Corporate Real Estate</b>	41
<b>5.4</b>	<b>Anteil von Corporate Real Estate in der Verursachung des ökologischen Footprints von Unternehmen</b>	42
<b>5.5</b>	<b>Zwischenergebnis</b>	44
<b>6</b>	<b>ENTWICKLUNGSSTAND UND PERSPEKTIVEN DES CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENTS IN DEUTSCHLAND</b>	46
<b>6.1</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen des Corporate Real Estate Managements in Deutschland</b>	46
<b>6.2</b>	<b>Zielsysteme und Immobilienstrategien im CREM</b>	48
<b>6.3</b>	<b>Sourcing und Aufbauorganisation</b>	48
<b>6.4</b>	<b>Steuerungskonzepte</b>	51
<b>6.5</b>	<b>Entwicklungspfad des CREM</b>	53
<b>6.6</b>	<b>Zwischenergebnis</b>	55
<b>7</b>	<b>ZUKÜNFTIGER HANDLUNGSBEDARF UND EMPFEHLUNGEN</b>	56
<b>7.1</b>	<b>Perspektiven des Immobilienmanagements der Corporates</b>	56
7.1.1	Entdeckung der Bedeutung von Corporate Real Estate für den Unternehmenserfolg	56
7.1.2	Intensivierung des Immobilienmanagements	57
7.1.3	Effiziente Ressourcenausstattung statt Kostenminimierung	59
7.1.4	Einfluss von Immobilien auf die Zukunft der Arbeitswelten	60
<b>7.2</b>	<b>Zukunftsperspektiven der stärkeren Integration von Corporates und Immobilienwirtschaft</b>	61
7.2.1	Stärkung der Kapitalmarktkultur bei Immobilieninvestments	61
7.2.2	Intensivierung von Dienstleistungsbeziehungen bei Immobilienmanagement und -services	62
7.2.3	Nutzerorientierung und partnerschaftliche Wertschöpfungskonzepte	63
<b>7.3</b>	<b>Zukunftsperspektiven von Corporate Real Estate in ausgewählten Politikfeldern</b>	64
7.3.1	Wirtschafts- und Sozialpolitik	65
7.3.2	Stadtentwicklungs- und Regionalpolitik	65
7.3.3	Umweltpolitik	67
7.3.4	Kapitalmarktpolitik	67
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	70
	<b>ANHANG I: KOSTEN VON BÜROARBEITSPLÄTZEN</b>	72
	<b>TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	76

## EXECUTIVE SUMMARY

**Die vorliegende Studie zeigt die besondere Bedeutung von Corporate Real Estate für den Erfolg von Unternehmen und die Stabilität der deutschen Volkswirtschaft auf. Unter dem Begriff Corporate Real Estate werden nachfolgend alle unmittelbar zum Zwecke der betrieblichen Leistungserstellung eingesetzten oder zumindest zu diesem Zweck von den Nutzern beschafften Immobilien subsummiert. Immobiliare Betriebsmittel stehen im permanenten Interessenkonflikt**

1. der Nutzer, die sie nach Effizienzkriterien ihres individuellen Leistungserstellungsprozesses optimieren,
2. der Eigentümer, die den Wert des von ihnen in die Objekte investierten Kapitals maximieren wollen und
3. der Produzenten von Gebäuden und immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen, deren Ziel es ist, ihren Umsatz zu maximieren.

Diesen immobilienwirtschaftlichen Interessenkonflikt, der innerhalb eines Unternehmens zwischen operativen Geschäftseinheiten und zentralen Flächennutzern einerseits, dem Finanzwesen andererseits und drittens den Bereichen Bau- und Liegenschaftsabteilung sowie Facility Management entsteht, effizient zu lösen, ist der Hauptzweck des Corporate Real Estate Managements.

### Corporate Real Estate umfasst mit 3.000 Milliarden Euro ein Drittel des Immobilienvermögens der deutschen Volkswirtschaft

Überschlägigen Rechnungen zufolge beträgt der Wert des Corporate Real Estate im Jahr 2013 3.000 Milliarden Euro, von denen circa 500 Milliarden auf die anteiligen Grundstückswerte entfallen. Diese Zahlen sind grobe Schätzungen, die, wenngleich von der Größenordnung sicher plausibel, dennoch einer detaillierteren Prüfung bedürfen. Die These, Corporate Real Estate sei produktionslastig, erweist sich per se als nicht zutreffend. Vielmehr nehmen Handels- und Lagerimmobilien mit rund 35% den Löwenanteil des Flächenbestands im Corporate Real Estate ein. Es folgen Büro- und Verwaltungsgebäude mit 29%, Fabrik- und Werkstattgebäude mit 22%, Sonstige mit 10% sowie Hotels- und Gaststätten mit 4%. Für die Immobilienwerte gilt ebenso wie für die Flächenbestände, dass ein besserer Informationsstand dringend geboten wäre.

### Immobilienkosten mit 10 – 20% der Kosten regelmäßig zweitwichtigster Kostenblock der Unternehmen

Immobilienkosten betragen je nach Branche und Geschäftsmodell durchschnittlich circa 10–20% der Gesamtkosten eines Unternehmens. Sie bilden insbesondere in wissensintensiven Unternehmen regelmäßig nach den Personalkosten den zweithöchsten Kostenblock. Für das Immobilienkostenmanagement der Unternehmen sind die Lebenszykluskosten eines

Gebäudes die wichtigste Bezugsgröße. Die Nutzungskosten eines Standardbürogebäudes betragen etwa 10% der Entstehungskosten per annum. Bei hochintensiver Nutzung (wie z.B. in Krankenhäusern und Bildungsstätten) kann dieses Verhältnis auf ein Viertel bis im Extremfall sogar ein Drittel ansteigen.

### Durch ein optimiertes CREM lässt sich die Arbeitsproduktivität um durchschnittlich 13% steigern

Eine umfassende Studie bei CREM-Verantwortlichen deutscher Unternehmen lässt näherungsweise vermuten, dass die Arbeitsproduktivität aller Mitarbeiter durch ein optimiertes Immobilienmanagement um durchschnittlich 13% gesteigert werden kann. Auf dieser Grundlage errechnet sich bezogen auf die gesamte deutsche Volkswirtschaft sich bei Ausschöpfung des immobilienwirtschaftlichen Potenzials eine Steigerung der Arbeitsproduktivität um 178 Mrd. Euro pro Jahr. Dieses Potenzial entspricht der Summe des Arbeitsproduktivitätszuwachses der letzten 18 Jahre. Die Wirkungen von immobilienwirtschaftlichen Betriebsmitteln auf den Unternehmenserfolg sind allerdings hoch komplex und weder wissenschaftlich noch praktisch bislang hinreichend bekannt. In der vollständigen und systemischen Erklärung der Kausalbeziehungen von immobilienwirtschaftlichen Betriebsmitteln und Arbeitsproduktivität besteht praktisch wie theoretisch dringender Handlungsbedarf für die Forschung.

### Strategisches Potenzial von Immobilien für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen oft unterschätzt

Das Corporate Real Estate Management ist oft Garant der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die Immobilienausstattung eines Unternehmens bildet in vielen Situationen die Voraussetzung für strategische Optionen von Geschäftseinheiten. Immobilien können durch ihre hohe Spezifität zudem oft deren Position im Wettbewerb beeinflussen. Das gilt sowohl für die Wettbewerbsposition an den Beschaffungsmärkten, insbesondere am Arbeitsmarkt, wie auch an den Absatzmärkten gleichgültig, ob sich die Geschäftseinheit hier im Kosten- oder Qualitätswettbewerb befindet. In der aktuellen Situation bietet das Immobilienmanagement beispielsweise gute Möglichkeiten, über attraktive Arbeitsplatzgestaltungen

den „War for Talents“ erfolgreich zu beeinflussen. Ebenso sind effektiv eingesetzte immobiliare Ressourcen oft die Quelle von strategischen Kosten- und Differenzierungsvorteilen. Gegenüber der Interaktionsumwelt können Immobilien weithin sichtbare Symbole der wirtschaftlichen Prosperität und Stabilität von Unternehmen sowie deren Innovationsfähigkeit und Flexibilität sein. Identitätsstiftende Werte einer Organisation wie Öko-Orientierung, Klimaschutzbewusstsein, Mitarbeiterorientierung oder kulturelle und soziale Verantwortung werden sehr stark durch die Immobilienbestände der Unternehmen geprägt.

### **Deutsche Betriebe binden mit einer Summe von 2.100 Mrd. Euro einen sehr hohen Anteil ihres Kapitals in Immobilien**

Immobilien sind für Unternehmen nicht nur Betriebsmittel sondern gleichzeitig auch bedeutsame Kapitalanlage. Deutsche Unternehmen halten durchschnittlich 70% der von ihnen genutzten Immobilien im eigenen Vermögen. Auf der Grundlage der obigen Annahmen zum Gesamtwert des deutschen Corporate Real Estate umfasst das betriebliche Immobilienvermögen in Deutschland somit 2,1 Billionen Euro. Deutsche Unternehmen messen Immobilieneigentum damit eine außergewöhnlich hohe Bedeutung bei. Die durchschnittliche Eigentumsquote deutscher Großunternehmen liegt bei etwa zwei Drittel und im deutschen Mittelstand bei drei Viertel der insgesamt genutzten Immobilien. In den USA und in Asien sind die Eigentumsquoten bei Corporate Real Estate mit 20% beziehungsweise 30% deutlich geringer. Aus Sicht der Theorie der Unternehmensfinanzierung sprechen gewichtige Gründe gegen Immobilieneigentum. Zudem zeigen empirische Studien aus den USA eindrucksvoll, dass der Kapitalmarkt Investitionen in Corporate Real Estate durch börsennotierte Unternehmen nicht honoriert. Vice versa korrelieren Desinvestments von Unternehmensimmobilien positiv mit Aktienkurssteigerungen. Problematisch erscheint zudem, dass nur in etwa der Hälfte der deutschen Unternehmen in Immobilien gebundenes Kapital mit einer Renditeanforderung unterlegt und einem entsprechenden finanzwirtschaftlichen Controlling unterzogen wird.

### **Corporate Real Estate ist am deutschen Immobilienkapitalmarkt nur von sehr selektiver Bedeutung**

Am deutschen Gewerbeimmobilienmarkt ist die Kapitalmarktkultur anders als in den USA und Asien nur schwach ausgeprägt. So befinden sich von den rund 3.000 Milliarden Euro Corporate Real Estate nur verschwindend geringe 46 Milliarden in den Händen geschlossener Fonds und 37 Milliarden in Händen offener Fonds. Für eine Reduktion der Eigentumsquoten fehlen den Unternehmen in Deutschland die

Marktpartner am Immobilienkapitalmarkt. Die Immobilienbestände passen offensichtlich hinsichtlich Standort, Nutzungsart und Nutzungskonzept nicht zu den tradierten Präferenzen der in Deutschland maßgeblichen institutionellen Immobilieninvestoren. Beispielsweise liegen knapp zwei Drittel der Büroflächen des CRE außerhalb der Bürozentren. Statt über spezifisch ausgerichtete Immobilieninvestmentvehikel wird das Immobilienvermögen über die Bilanzen der Unternehmen finanziert. So beträgt der Buchwert der Immobilien in DAX Konzernen durchschnittlich 20% ihrer Börsenkapitalisierung.

### **Rechnerisch ist jeder 11. Mitarbeiter der Betriebe mit der Bereitstellung von immobilien Betriebsmitteln beschäftigt**

Die deutschen Betriebe sind wichtiger Marktpartner der Bau- und Immobilienwirtschaft. Auf zehn Mitarbeiter deutscher Unternehmen entfällt ein Mitarbeiter, der mit der Bereitstellung von Corporate Real Estate beschäftigt ist. Die Bereitstellung von Corporate Real Estate hat in den letzten 11 Jahren jährliche Neubauinvestitionen in Höhe von durchschnittlich 16 Mrd. Euro verursacht. Aufgrund eines Beschäftigungsmultiplikators von 2,6 ist daraus eine gesamtwirtschaftliche Nachfrage von durchschnittlich 43 Mrd. Euro p.a. hervorgegangen.

### **Corporate Real Estate ist maßgeblich für den ökologischen Fußabdruck der Unternehmen mitverantwortlich**

Auf Corporate Real Estate Nutzungen entfallen circa 10% der deutschen Siedlungs- und Verkehrsfläche. Ebenso entfallen auf den Betrieb von Corporate Real Estate circa 10% des deutschen Energieverbrauchs. Allerdings ist die Datengrundlage zum Energieverbrauch durch Gewerbeimmobilien generell sehr dünn, sodass es sich hier um eine erste sehr grobe Schätzung handelt. Sollte sich diese Schätzung bestätigen, würden Unternehmen circa ein Fünftel ihres Energieverbrauchs für den Betrieb ihrer Gebäude aufwenden. Grundsätzlich ist das Potenzial zur Reduzierung dieses Energieverbrauchs als hoch einzustufen.

### **Niveau des Corporate Real Estate Managements deutscher Unternehmen sehr durchwachsen**

Die bisherigen Bemühungen und die Erfolge in der Einrichtung eines Corporate Real Estate Managements in deutschen Betrieben sind sehr unterschiedlich. Während summa summarum in der Hälfte der deutschen Großunternehmen und einem Drittel der mittelständigen Unternehmen fortgeschrittene Strukturen anzutreffen sind, ist der Mehrheit der Unternehmen der Nachholbedarf noch groß. Potenziale bestehen vor allem in den Systemen zur Steuerung der Flächeninanspruchnahme durch die Abteilungen der Unternehmen, der strukturellen Einbindung des Immobilienmanagements in die

Unternehmensorganisation, insbesondere die Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben und Kompetenzen sowie der Optimierung des Zusammenspiels von Immobilienbereich und Flächennutzer bei der Lösung von Problemen der physischen Organisation der Arbeit. Das Effizienzsteigerungspotenzial im Immobilienmanagement ist erheblich. Studien zeigen, dass Best Practice Unternehmen ihre Immobilienkosten durch die Einführung eines Corporate Real Estate Managements im Durchschnitt um 30 % haben senken können.

### **Intensivierung des Managements von Corporate Real Estate als große Herausforderung für Betriebe, Immobilienwirtschaft und Politik**

Es ist nur schwer nachvollziehbar, warum Corporate Real Estate in den Unternehmen selbst, an den Kapitalmärkten sowie in der Politik und den Verwaltungen bislang ein derartiges Schattendasein geführt hat. Vermutlich liegt es an den komplexen systemischen Wirkungsbeziehungen und den gleichzeitig vielschichtigen Stakeholder Interessen, die dieser Bericht zu entflechten und transparent zu machen versucht, die den Akteuren das Gefühl geben, nichts ändern zu können. Zudem gehören betrieblich genutzte Immobilien immer zum Wirtschaftsleben dazu, ohne dabei zumeist in einer als wesentlich wahrgenommenen Funktion zu sein, von Ausnahmen wie Hotels oder Einzelhandelsflächen einmal abgesehen. Der vorliegende Bericht macht deutlich, dass fehlende Informationen, Trägheit und geringe Priorität im Umgang mit Corporate Real Estate sowohl einzelwirtschaftlich als auch gesamtwirtschaftlich große Ineffizienzen nach sich ziehen. Folglich sind die Erfolgspotenziale eines bewussteren Einsatzes von Corporate Real Estate für die Unternehmen erheblich. Mit der Veränderung der Arbeitswelten im Zuge der Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien wird ein zunehmender internationaler Standortwettbewerb einhergehen. In diesem Wettbewerb bietet die Optimierung immobilienwirtschaftlicher Ressourcen für die Unternehmen und auch für die deutsche Volkswirtschaft noch großes Potenzial zur Steigerung der Arbeitsproduktivität. Der immobilienwirtschaftliche Evolutionsprozess wird für die Zukunft der Arbeitswelten von erfolgsentscheidender Bedeutung sein. Ohne immobilienwirtschaftliche Konzepte werden stärker vernetzte und regional kleinteiliger organisierte Wirtschaftsprozesse mit wohnortnah organisierten Arbeitsstätten nicht möglich sein. Nur diejenigen Länder und die dort ansässigen Unternehmen, die ihre Flächennutzung und ihre Immobilienbestände schnell an die neuen Bedingungen der veränderten Arbeitswelten anpassen können, werden zukünftig wettbewerbsfähig sein. Entsprechende Optimierungsprozesse sollten zu einer größeren immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfung führen,

die insbesondere für eine Zunahme der Beschäftigung in der Bau- und Immobilienwirtschaft, des größten deutschen Wirtschaftszweigs, sorgen und die volkswirtschaftlich notwendigen Investitionen zumindest in Teilen refinanzieren wird. Für die deutsche Immobilienwirtschaft selbst stellt die stärkere Fokussierung der Unternehmen auf ihre immobilienwirtschaftlichen Betriebsmittel die Chance dar, ihre bislang gering ausgeprägte Innovationsfähigkeit in neuen Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen unter Beweis zu stellen.

Darüber hinaus bietet Corporate Real Estate für die Umweltpolitik noch große Potenziale in der Reduktion der Flächenverbrauchs sowie des Energiebedarfs. Insbesondere in der energetischen Gebäudesanierung wurde den Potenzialen der betrieblich genutzten Immobilien im Vergleich zur Wohnungswirtschaft bislang wenig Beachtung geschenkt. Abschließend ist deshalb festzuhalten, dass Unternehmen, Immobilienwirtschaft sowie Politik und Verwaltungen sich des Themas Corporate Real Estate deutlich stärker annehmen sollten, um die Potenziale einer nachhaltig erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung zu nutzen.

# 1 EINLEITUNG

**Immobilien bilden die physische Voraussetzung jeglicher Art von Produktion. Gleichgültig ob ein Anlagenbauer eine Maschine produziert, ein Schriftsteller ein Buch schreibt oder eine Direktbank ein Konto verwaltet, ohne das Vorhandensein eines physischen Ortes der Leistungserstellung ist jede wirtschaftliche Betätigung undenkbar. Immobilien sind dabei oft nicht nur elementare Voraussetzung sondern auch Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor.**

Bei Hotels oder im Einzelhandel ist unmittelbar einsichtig, dass das im Gebäude durchgeführte Grundgeschäft massiv vom Standort, dem Nutzungskonzept und der Qualität der Immobilie abhängt. Bei einer Serverfarm oder einer Direktbank ist dieser Zusammenhang vermutlich erheblich geringer, per se auf jeden Fall deutlich weniger transparent. Die Gesamtheit der in dieser Arbeit ausgewerteten Studien zeigen, dass in der deutschen Wirtschaft seit den 1990er Jahren die Erkenntnis generell deutlich zunimmt, dass Immobilien wichtige Ressourcen im Leistungserstellungsprozess der Unternehmen sind. Gleichzeitig wird auch deutlich, dass das Management immobilierender Ressourcen in den Unternehmen, unabhängig von der Bedeutung der Immobilien für den Leistungserstellungsprozess, ein sehr unterschiedliches Professionalitätsniveau aufweist.<sup>1</sup> Insbesondere der deutsche Mittelstand hat sich des Themas Immobilienmanagement bislang kaum angenommen.<sup>2</sup> Summa summarum zeigt sich ein Bild, in welchem dem Management von Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess in der deutschen Wirtschaft bislang nur geringe Priorität von den Unternehmen beigemessen wurde. Wie die Studie im Folgenden zeigt, lässt sich diese Beobachtung einerseits zwar erklären, andererseits werden hier von den Unternehmen aber erhebliche Produktivitätssteigerungspotenziale vernachlässigt. In der Summe strahlt dieses Potenzial auch auf die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland aus. Volkswirtschaftlich wie einzelwirtschaftlich stellt sich die Frage, wie die Potenziale im Management der Immobilien von Unternehmen zukünftig ihrer Bedeutung angemessen stärker in den Fokus gerückt werden können.

**Die vorliegende Studie richtet sich an folgende Adressatenkreise und hat folgende Ziele:**

1. **Beim Top-Management deutscher Unternehmen soll die Wahrnehmung der Unternehmensimmobilien als den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussende Ressource gestärkt werden. Darüber hinaus sollen der Status quo sowie die grundsätzlichen Möglichkeiten und Grenzen der Optimierung eines unternehmensbezogenen Immobilienmanagements aufgezeigt werden.**

2. **Für institutionelle Immobilieninvestoren sowie die Immobiliendienstleistungsunternehmen, die beide als Marktpartner der Corporates fungieren, soll das Verständnis über das Immobilienmanagement auf Seiten der Unternehmen gestärkt, die Marktpotenziale aufgezeigt und die zukünftig zu erwartenden Nachfrageänderungen vorgezeichnet werden.**
3. **Für die Akteure aus Politik und Verwaltung soll zunächst die gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Relevanz von Immobilien der Unternehmen herausgearbeitet werden und es sollen die Potenziale eines stärkeren Einbezugs in den unterschiedlichen Politikfeldern gezeigt werden.**

Darüber hinaus soll die Studie eine grundlegende Zahlen- und Faktenbasis über Immobilien in Betrieben, die Immobilienmanagement nicht im Kerngeschäft betreiben (Non-Property Betriebe) und das betriebliche Immobilienmanagement in Deutschland bieten. Limitiert wird die Studie durch die generell recht schwach ausgeprägte Verfügbarkeit von Informationen zu den betrieblich genutzten Immobilien ganz allgemein und zum Corporate Real Estate Management im Besonderen. Insbesondere bezieht sich ein Großteil des Wissens über diese Managementfunktion auf die Nutzungsarten Büro, Logistik und Handel. Dementgegen ist der Kenntnisstand zu Produktions- und produktionsnahen Nutzungsarten sehr gering. Da im Rahmen dieser Studie ausdrücklich keine Primärforschung betrieben wurde, kann auch im Rahmen der nachfolgenden Ausarbeitung das Management von Produktions- und produktionsnahen Immobilien nicht mit der eigentlich angemessenen Intensität behandelt werden. Das Defizit ist bedauerlich und dessen Beseitigung sollte schnellstmöglich zum Gegenstand folgender Arbeiten gemacht werden.

Zunächst stellt die Studie in den Kapiteln 2 bis 6 den Status quo des Corporate Real Estate Managements in Deutschland dar. Als Informationsgrundlagen dienen bestehende Literaturquellen, veröffentlichte Studien, Vortragsunterlagen sowie vertiefende Interviews mit einschlägigen Fachleuten.

<sup>1</sup> Vgl. Pfnür/Weiland (2010).

<sup>2</sup> Vgl. Pfnür et al (2008).

Die Studie hat den Charakter eines möglichst vollständigen Überblicks, der nicht gleichzeitig den Anspruch auf hohe Detailtiefe haben kann. Hierzu sind zahlreiche Literaturverweise angegeben, die Hinweise auf vertiefende Analysen bieten. Eigene Primärerhebungen wurden nicht durchgeführt. Vielmehr werden Bereiche, in denen die Informationsgrundlagen dürftig erscheinen, identifiziert und Ansätze zukünftiger Forschung kenntlich gemacht.

Im Kapitel 7 folgen eine Ableitung des zukünftigen Handlungsbedarfs sowie grundlegende Empfehlungen. Die Ausführungen richten sich in drei getrennten Abschnitten zunächst an das Top Management der Deutschen Unternehmen, in denen Möglichkeiten zur Optimierung des betrieblichen Immobilienmanagements aufgezeigt werden. Im Anschluss werden mögliche Entwicklungslinien der intensiveren Zusammenarbeit der deutschen Unternehmen mit der Immobilienwirtschaft skizziert. Im dritten Abschnitt folgen Überlegungen, wie die Immobilien der Unternehmen stärker genutzt werden können, um politische Ziele umzusetzen. Diese Abschnitte des Kapitels 7 sind so geschrieben, dass sie auch ohne den vorausgehenden Grundlagenteil gelesen zu haben, verständlich sind.

## 2 CORPORATE REAL ESTATE ALS TEIL DER DEUTSCHEN VOLKSWIRTSCHAFT

### 2.1 Begriffliche Abgrenzung und Besonderheiten von immobilien Betriebsmitteln

Immobilien waren in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung seit jeher unverzichtbarer Teil der Produktionsfaktoren eines Unternehmens.<sup>3</sup> Immobilien Betriebsmittel sind Anlagen, denen Potenzialfaktorcharakter zukommt. Das heißt, sie gehen im Produktionsprozess nicht in das Produkt ein. Im Gegensatz zu mobilen Betriebsmitteln sind Immobilien stationär gebunden und, zumindest den Grundstücksanteil betreffend, kaum abnutz- oder zerstörbar. In Publikationen, die insbesondere dem „resource based view of the firm“ folgen, wird synonym auch der Begriff der immobilien Ressourcen verwendet.<sup>4</sup> Immobilien sind hier Teil der physischen Ressourcen eines Unternehmens, die neben den intangiblen, finanziellen und organisationalen Ressourcen die Gesamtheit der Faktorausstattung jedes Unternehmens bilden. Die ressourcenbasierte Theorie der Unternehmung geht davon aus, dass nicht das Marktpotenzial sondern die einzigartige Ausstattung mit spezifischen Ressourcen den Erfolg eines Unternehmens ausmacht. Im Kontext der ressourcenbasierten Theorie der Unternehmung sind Immobilien zumeist zu einem hohen Grad einzigartig. Sie nutzen sich im Vergleich zu anderen Produktionsfaktoren langsam ab und sind oft nur schwer imitierbar oder substituierbar. Immobilien sind hoch spezifisch und begründen, dieser Theorie folgend, maßgeblich den Erfolg des Unternehmens und damit dessen Existenz.<sup>5</sup> Die Ausstattung eines Unternehmens mit immobilien Ressourcen ist somit elementar.

Während die Zurechnung von Immobilien zu den Betriebsmitteln beziehungsweise Ressourcen eines Unternehmens nie in Frage stand, ist die konkrete Abgrenzung der Immobilien schon nicht mehr per se eindeutig. Die sachliche Abgrenzung und das Eigentum sind in Deutschland deshalb rechtlich über das Grundbuchwesen geregelt. „Immobilien sind Wirtschaftsgüter in Form von Grundstücken beziehungsweise grundstücksgleichen Rechten, Gebäuden und Zubehör deren Kosten- und Nutzenwirkungen im Zeitablauf die Zielerreichung von Wirtschaftssubjekten (AP: hier Unternehmen) be-

einflussen. Sie können dabei nach Maßgabe der wirtschaftlichen Nutzungsmöglichkeit sowohl eine Teilmenge als auch eine Gruppe von Grundstücken, grundstücksgleichen Rechten oder deren wesentlicher Bestandteile im Sinne des bürgerlichen Rechts sein.“<sup>6</sup>

#### Unternehmensimmobilien

Wenn im allgemeinen Sprachgebrauch und in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre von Unternehmensimmobilien die Rede ist, dann sind damit alle Immobilien im obigen Sinne gemeint, die Unternehmen als Betriebsmittel bzw. Ressource zur Leistungserstellung dienen. Für ein einheitliches Begriffsverständnis problematisch ist, dass in Teilen der Praxis, insbesondere zur Schaffung eines eigenen Marktsegments, auch andere Begriffsverwendungen existieren. So wird beispielsweise vom Marktforschungsunternehmen BulwienGesa und auch bei Wikipedia unter Unternehmensimmobilien im engeren Sinne eine spezielle Nutzungsart von Immobilien, nämlich die der teils zu Produktionszwecken, teils zu Logistikzwecken, teils zu Bürozzwecken oder noch anders gemischt-genutzten Gewerbeimmobilien verstanden. Im weiteren Sinne umfassen Unternehmensimmobilien dort „... alle betrieblich genutzten Immobilien.“<sup>7</sup> In Anbetracht der obigen Erläuterungen, insbesondere der Passfähigkeit zum weiteren ökonomischen Wissensbestand soll der Begriffsauffassung im engeren Sinne hier nicht gefolgt werden, sondern derjenigen im weiteren Sinne.

#### Betriebsimmobilien

Wenn man neben den Betriebsmitteln bzw. Ressourcen der Unternehmen auch diejenigen von nicht gewinnorientierten Institutionen wie der öffentlichen Hand hinzuzieht, müsste man richtiger Weise von Betriebsimmobilien sprechen.<sup>8</sup> Dieser Begriff ist allerdings in Deutschland nur wenig gebräuchlich.<sup>9</sup> Die Immobilien von nicht gewinnorientierten Institutionen haben aufgrund der besonderen Governance Strukturen dieser Institutionen wie beispielsweise des Staats oder der Kirchen einen anderen Handlungsrahmen des Managements, der spezifische Probleme nach sich zieht. Beispielsweise ergeben sich aus der kameralistischen Rechnungslegung be-

<sup>3</sup> Vgl. Gutenberg (1983), S. 71 ff.

<sup>4</sup> Vgl. zum „resource based view“: Penrose (1959).

<sup>5</sup> Pfnür (2002), S. 35 f.

<sup>6</sup> Pfnür (2002), S. 9.

<sup>7</sup> Wikipedia (2013), <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensimmobilie>, Zugriff v. 25.06.13.

<sup>8</sup> Vgl. zum Unterschied der Begriffe Unternehmen und Betrieb: Schierenbeck (2003), S. 23.

<sup>9</sup> Allerdings besteht ein sinngemäß gleicher Eintrag bei wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebsimmobilie>. Zugriff v. 08.08.13.

sondere Probleme des wertorientierten Immobilienmanagements. Diese spezifischen Probleme des Public Real Estate Managements oder anderer Non-Profit Strukturen sollen nachfolgend nicht näher behandelt werden. Dennoch bedürfen auch die in nicht gewinnorientierten Institutionen eingesetzten Immobilien der Erledigung der Aufgaben des allgemeinen Immobilienmanagements. Als solche werden diese Objekte nachfolgend zum Erfahrungsgegenstand dieser Studie hinzugezählt und sind auch in den Berechnungen enthalten.

### Gewerbeimmobilien

Unter dem Begriff Gewerbeimmobilien werden landläufig alle Immobilien subsumiert, die von ihrer Nutzung her als physischer Ort der Leistungserstellung und somit explizit nicht Wohnzwecken dienen. Grenzt man die Erfahrungsobjekte dieses Beitrags nach Nutzungsarten ab, so umfassen sie zunächst per se alle Gewerbeimmobilien. Darüber hinaus haben viele Unternehmen auch Wohnimmobilien in ihrem Bestand und halten diese zumindest in Teilen auch für betriebsnotwendig. Dies kann beispielsweise dann zutreffen, wenn ohne die Bereitstellung von Wohnraum keine ausreichenden Personalressourcen an einem Standort akquiriert werden können oder der Hausmeister seine Wohnung aus betrieblichen Gründen direkt im Gewerbeobjekt haben muss. Nachfolgend werden diese im Markt eher vereinzelt betrieblich bedingten Wohnungsbestände aus Gründen der Vereinfachung vernachlässigt. Unberührt davon können Unternehmen durchaus Eigentümer großer Wohnungsbestände sein. Diese sind dann allerdings nicht unmittelbar betrieblich bedingt, sondern dienen anderen Zielen wie der Kapitalanlage oder der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung und werden deshalb nicht unter den betriebsnotwendigen Immobilien subsumiert.

### Betreiberimmobilien

Wesensmerkmal von betrieblich genutzten Immobilien ist, dass sie für die Unternehmen eine Ressource unter vielen sind, die in der Regel keinen signifikanten Einfluss auf das Geschäftsmodell ausübt. Immobilienmanagement ist im Sinne der Porterschen Wertkette des Unternehmens ein Sekundärprozess.<sup>10</sup> Sobald dies allerdings der Fall ist, wie beispielsweise im stationären Handel, in Teilen der Logistik, der Hospitality Industrie (Hotels, Gaststätten, Freizeit, etc.) oder des Gesundheitswesens bekommt das Management der Immobilien eine deutlich höhere Bedeutung, bis hin zu Steuerungssystemen, die unmittelbar auf die Flächenproduktivität der Immobilien hin ausgerichtet sind. Diese, oft auch als Betreiberimmobilien bezeichneten, Objekte gehören zwar eindeutig zu den

betrieblich genutzten Immobilien, werfen in ihrem Management aber zumeist andere, hier weniger relevante Problemstellungen auf. Diese spezifischen Probleme werden nachfolgend nur am Rande betrachtet. Nichts desto trotz erfordern auch die Betreiberimmobilien die Erledigung der allgemein immobilienwirtschaftlichen Aufgaben. Als solches werden sie nachfolgend zum Erfahrungsgegenstand dieser Studie dazugerechnet.

### Corporate Real Estate

Anders als bei Branchenreports, in denen die Frage, ob Mitarbeiter, Unternehmen oder Umsätze je nach Definition des Spiritus Rectors dazuzurechnen sind oder nicht,<sup>11</sup> ist die Abgrenzung des Erfahrungsobjekts hier eindeutig und trennscharf möglich. Problematischer ist es, dafür den einen, unmissverständlich richtigen Begriff zu finden. Um Begriffsverwirrungen zu vermeiden und eine sprachlich eingängige Bezeichnung zu finden, soll in dieser Studie weder von „Unternehmensimmobilien im weiteren Sinne“, noch von „Betriebsimmobilien“, noch von „Gewerbeimmobilien“ gesprochen werden, sondern von Corporate Real Estate. In der Praxis finden sich Unterscheidungen zwischen Public und Corporate Real Estate. Diese Unterscheidung mag dann sinnvoll sein, wenn es um die besonderen Probleme des Immobilienvermögens der öffentlichen Hand geht (Public). In dieser Studie werden allerdings die Objekte des Public Real Estate dem Corporate Real Estate hinzugerechnet, da die nachfolgend zu adressierenden Problemstellungen den Gesamtbestand betreffen. Die Verwendung des Anglizismus Corporate Real Estate ist einerseits unschön, andererseits entzieht sich dieser Begriff Doppeldeutigkeiten oder Missverständlichkeiten im deutschen Sprachgebrauch. Zudem ist er im amerikanischen Sprachraum eindeutig im Sinne dieser Studie belegt.<sup>12</sup> Die Begriffe Corporate Real Estate und betrieblich genutzte Immobilien werden nachfolgend synonym verwendet.

**Unter dem Begriff Corporate Real Estate werden nachfolgend alle unmittelbar zum Zwecke der betrieblichen Leistungserstellung eingesetzten oder zumindest zu diesem Zweck von den Nutzern beschafften Immobilien subsumiert. Wohnimmobilien werden von dieser Abgrenzung nicht umfasst, da sie bestenfalls mittelbar der Leistungserstellung dienen.**

<sup>10</sup> Vgl. Porter (1996).

<sup>11</sup> Dieses Problem hat, ohne dass damit eine Aussage zu dessen Qualität getroffen werden soll, z.B. der FM-Branchenreport 2010 zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Facility Management Branche. Vgl. Tomzik et al. (2010), S. 15.

<sup>12</sup> Vgl. Brown et al (1992).

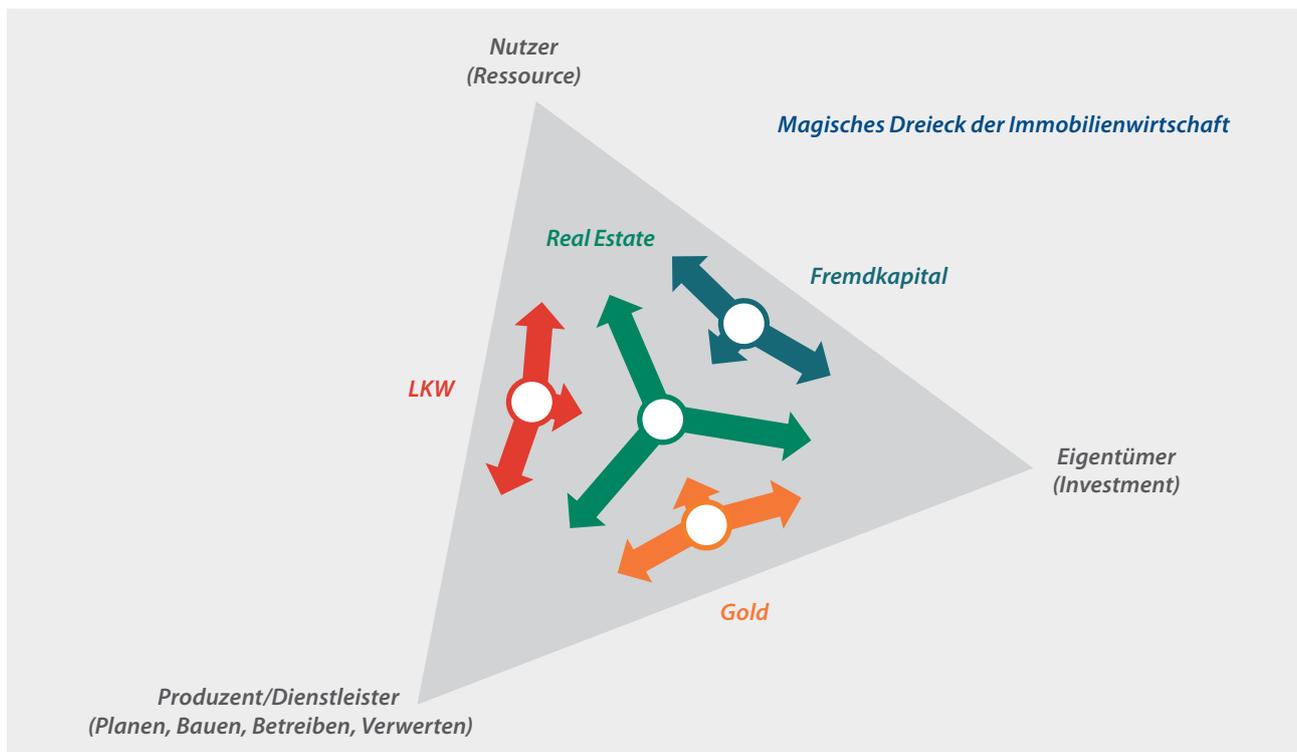
## 2.2 Wirtschaftliche Funktionen von Corporate Real Estate

Wie im letzten Abschnitt bereits angeklungen gehören Immobilien in der Produktionsfaktorsystematik seit jeher zu den Betriebsmitteln mit Potenzialcharakter, die auch unter den Begriff der Anlagen gefasst werden. In Werken des Anlagenmanagements spielen Immobilien allerdings seit jeher eine auf den ersten Blick verwundernd geringe Bedeutung.<sup>13</sup> Bei näherer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass Immobilien als Wirtschaftsobjekte eine einzigartige Stellung einnehmen, die sie unter anderem auch von mobilen Anlagen soweit unterscheiden, dass über die klassische Anlagenwirtschaft hinaus ein besonderes Management notwendig wird. Immobilien erfüllen im Wirtschaftsleben drei Zwecke. Sie sind zunächst Investitionsobjekt von Kapitalanlegern. Als solches werden sie in der traditionellen Immobilienwirtschaft regelmäßig und vordringlich betrachtet. Gleichzeitig sind Gewerbeimmobilien und Dienstleistungen auf den Flächen aber auch das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses von Bauindustrie und Immobiliendienstleistungen. Und last but not least sind Gewerbeimmobilien, wie oben dargestellt, Produktionsfaktor im Leistungserstellungsprozess. Jede Immobilie hat damit als Wirtschaftsgut drei Funktionen zu erfüllen und damit regelmäßig eine Funktion mehr als fast alle vergleichbaren Wirtschaftsgüter. Immobilien dienen den Zwecken der Kapitalanlage einerseits, der Produzenten in der Bau- und immobilienwirtschaftlichen Dienst-

leistungswirtschaft andererseits und natürlich den Zwecken der operativen Geschäftssparten und Verwaltungseinheiten, die Immobilien als Betriebsmittel einsetzen. Bei langlebigen mobilen Anlagen wie beispielsweise PKWs sind in aller Regel demgegenüber nur die Interessen der Produzenten/Dienstleister der Anlagen und der Nutzer zu berücksichtigen. Ein eigenständiges Kapitalanlageinteresse besteht hingegen im Regelfall nicht. Andere Wirtschaftsgüter, die wie beispielsweise Gold vordringlich dem Zweck der Kapitalanlage dienen, sind den Interessen der Investoren und der Produzenten unterworfen.

Bei Immobilien per se problematisch ist, dass alle drei auf sie gerichteten Interessenlagen der Investoren, der Nutzer und der Produzenten gleich wichtig sein können. In der Folge ist die Komplexität des Managements von Corporate Real Estate im Vergleich zu mobilen Anlagen oder nicht-immobiliaren Kapitalanlagen in der Praxis erheblich höher. Gefordert sind regelmäßig interdisziplinäre Fähigkeiten des immobilienbezogenen Investmentmanagements, des Planens-, Bauens- und Betriebens von Immobilien sowie des Managements von immobilien Betriebsmitteln. Wohlgermerkt, es geht immer um dieselbe Immobilie, die stets so zu steuern ist, dass sie alle drei Interessen zum Ausgleich bringt. Als Koordinationsmechanismen dienen dazu nicht selten mehrere Märkte wie Immobilienflächenmärkte und Immobilieninvestmentmärkte gleichzeitig (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Funktionen von Immobilien als Wirtschaftsgut



Quelle: Kämpf-Dern/Pfnür/Roulac (2013).

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Männel (1968) etc

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Corporate Real Estate im Wirtschaftsprozess aus den drei Perspektiven der Nutzer, der Produzenten und der Eigentümer zu betrachten und im Rahmen eines Managementprozesses ins Gleichgewicht zu bringen sind.

### 2.3 Bedeutung von Corporate Real Estate in der Immobilienwirtschaft

Betrachtet man die Immobilienwirtschaft als Wirtschaftszweig aller Unternehmen, die sich mit dem Einsatz von Immobilien nach wirtschaftlichen Prinzipien auseinandersetzen, ist es die Aufgabe dieses Wirtschaftszweigs, für einen nachhaltigen Ausgleich der Interessen zu sorgen. In Theorie und Praxis fällt auf, dass Gewerbeimmobilien in der ökonomischen Theorie und Praxis zwar weltweit, aber in besonderem Maße in Deutschland, überwiegend als Kapitalanlageobjekt und in zweiter Linie als Outcome eines Produktionsprozesses gesehen werden. Indizien dafür sind insbesondere folgende:

1. Wird der Begriff „Wohnungs- und Immobilienwirtschaft“ in amtlichen Quellen verwendet, so bezieht er sich insbesondere „... auf die Bewirtschaftung von Immobilien. Das sind insbesondere die Vermietung, Verpachtung, Verwaltung und Vermittlung von Immobilien.“<sup>14</sup> Diese Abgrenzung mag in vielen Verwendungen passend sein, kennzeichnend für eine ganzheitliche Betrachtung der Immobilienwirtschaft ist sie nicht. Solange dabei die Perspektive der Immobiliennutzung keine Rolle spielt, wird hier die Rechnung ohne den Wirt gemacht.
2. Eine Analyse der Inhalte aller maßgeblichen Immobilienforschungskonferenzen in der letzten Dekade zeigt, dass nur 6% aller Forschungsarbeiten sich unmittelbar mit Nutzerthemen befassen und nur weitere 16% sich mit weiteren perspektivenübergreifenden, auch den Nutzer betreffenden, Problemstellungen befassen. Hingegen geht es in 70% aller Arbeiten um den Investor betreffende Probleme.<sup>15</sup>
3. Betrachtet man die immobilienwirtschaftlichen Ausbildungsgänge, so findet sich einzig das Intensivstudium Corporate Real Estate Management der IREBS sowie der Master of Corporate Real Estate von CoreNet Global, in denen spezifische Kenntnisse zu immobilienwirtschaftlichen Betriebsmitteln aus der Nutzerperspektive vermittelt werden. In den insgesamt 140 im Studienführer der gif aufgeführten Studienprogrammen nehmen Inhalte zu immobilienwirtschaftlichen Problemstellungen aus der Nutzerperspektive nur sehr geringe Anteile um regelmäßig 5–10% des Curriculums ein.<sup>16</sup> Den weit überwiegenden Anteil machen Problemstellungen aus der Investorenperspektive aus.

4. Betrachtet man den Organisationsgrad und die Repräsentanz der immobilienwirtschaftlichen Perspektiven im Wirtschaftsprozess, so sind auch hier die Immobilieninvestoren und Produzenten in diversen Verbänden und Netzwerken vertreten. Beispielsweise werden die Finanzierer vertreten durch die RICS, den Bundesverband Investment und Asset Management e.V. (BVI), den Bundesverband Sachwert und Investmentvermögen (BSI, vormals VGF) oder den Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA), in dem noch weit überwiegend Immobilieninvestoren Mitglied sind. Die Produzenten von Immobilien und immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen sind beispielsweise organisiert im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, dem Zentralverband Deutsches Baugewerbe (ZDB) oder der German Facility Management Association (GEFMA). Dem entgegen fällt die Repräsentanz der Nutzer von betrieblichen Immobilien gegenüber Wirtschaft, Gesellschaft, Verwaltung und Politik noch vergleichsweise schwach aus. Hier existiert mit CoreNet Global Central Europe nur ein spezifisch auf diese Klientel ausgerichtetes Netzwerk für den gemeinsamen Interessenaustausch.

Das Kapitel 3 wird untersuchen, ob diese recht einseitige Betrachtung von Corporate Real Estate im Wirtschaftsprozess tatsächlich gerechtfertigt ist oder ob ein Anpassungsbedarf besteht.

### 2.4 Begriffsabgrenzung Corporate Real Estate Management

Die Verwendung des Begriffes Corporate Real Estate Managements (CREM) steht weltweit derzeit irgendwo zwischen Schlagwort und Konzept. Für nachfolgende Ausführungen gilt folgende Definition:

Neben dieser gibt es eine Reihe weiterer, prinzipiell vergleich-

*Unter betrieblichem Immobilienmanagement (Corporate Real Estate Management, CREM) sollen alle liegenschaftsbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens verstanden werden, dessen Kerngeschäft nicht in der Immobilie liegt. CREM befasst sich mit dem wirtschaftlichen Beschaffen, Betreuen und Verwerten der Liegenschaften von Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Rahmen der Unternehmensstrategie. Die Liegenschaften dienen zur Durchführung und Unterstützung der Kernaktivitäten.“<sup>17</sup>*

<sup>14</sup> Vgl. BMVBS (2013), Bundestagsdrucksache 17/11200 sowie die Wirtschaftszweigklassifikation des Statistischen Bundesamts.

<sup>15</sup> Vgl. Pfnür et al. (2013).

<sup>16</sup> Vgl. zu immobilienwirtschaftlichen Studiengängen die Homepage der gif: <https://www.gif-ev.de/studienfuehrer.209/index/>, Zugriff v. 30.07.13.

<sup>17</sup> Pfnür (2011).

barer Definitionen, die sich nur geringfügig voneinander unterscheiden.<sup>18</sup> In der Folge aus oben dargestellten Besonderheiten von Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess von Unternehmen, bedarf auch das Corporate Real Estate Management eines Drei-Perspektiven-Ansatzes. Immobilien bringen für das CREM stets Aufgaben aus den Perspektiven des Nutzers, des Eigentümers und des Produzenten mit sich (siehe Abbildung 2).

Die unterschiedlichen Perspektiven machen die vielschichtige Vernetzung des CREM in der Erledigung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben deutlich. Die Nutzerperspektive sollte ex definitionem die Keimzelle jeder CREM-Einheit bilden. Hier ist die intensive Zusammenarbeit mit den Business Units und den Corporate Functions der Unternehmen erforderlich. Die Erledigung der Aufgaben aus der Investorenperspektive erfordert eine intensive Zusammenarbeit mit dem Corporate Finance Bereich der Unternehmen. Insbesondere dann, wenn ein nennenswerter Anteil des Kapitals in Immobilien gebunden ist. Schließlich erfordert die Erledigung der Aufgaben im Bereich der Produktion von Immobilien und immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen eine enge Verzahnung mit den Baubereichen, den Liegenschaftsabteilungen sowie dem Gebäudemanagement des Unternehmens und der in diesem Bereich zahlreichen Marktpartner. Die existenzrechtfertigende Funktion des CREM ist es, den möglichst effektiven Interessen-

ausgleich zwischen den oft konkurrierenden Zielen aus den drei Perspektiven herzustellen und für eine effiziente immobilienwirtschaftliche Umsetzung zu sorgen.<sup>19</sup>

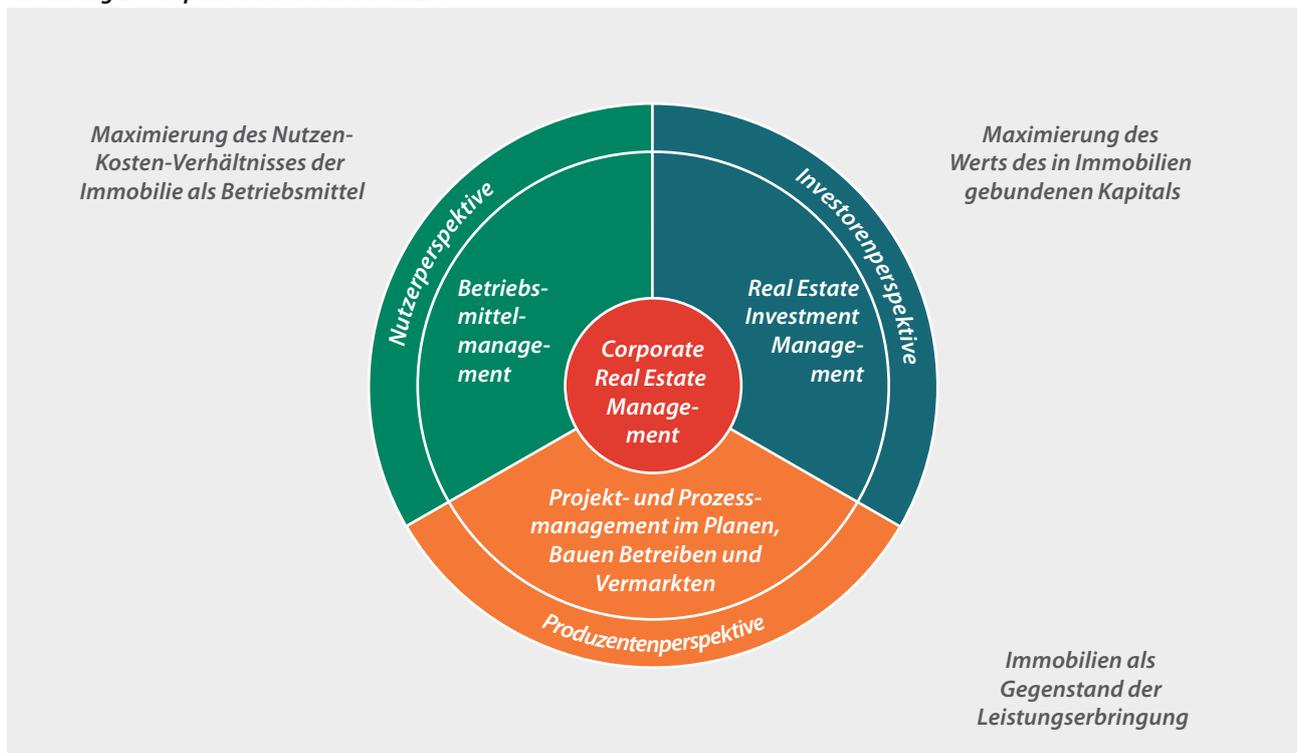
## 2.5 Annäherung an eine empirische Bestandsaufnahme des Corporate Real Estate

Eine offizielle Statistik zum Mengengerüst der betrieblich genutzten Immobilien wird in Deutschland nicht geführt. Das statistische Bundesamt kennt nur die Unterscheidung in Wohngebäude und Nichtwohnimmobilien, wobei nur Erstere im Wesentlichen tiefergehenden Analysen unterzogen werden. Auch andere Institutionen, die üblicherweise immobilienbezogene Marktdaten vorhalten, verfügen hier über keine direkt erhobenen Informationen. Die folgenden Ausführungen kommen deshalb über den Charakter von Annäherungen mittels Hochrechnungen und ersten Schätzungen nicht hinaus.

### 2.5.1 Flächenbestand an Corporate Real Estate

Über die Bestände an Nichtwohngebäuden in der Bundesrepublik Deutschland, so lautet die offizielle Terminologie deutscher Verwaltungen, sind derzeit nur sehr ausschnitthaft Informationen verfügbar. In einem ersten Versuch haben Dirlich et al. im Auftrag des BMVBS die bestehenden Daten zusammengetragen und eine erste Übersicht erarbeitet.<sup>20</sup>

Abbildung 2: Perspektivenmodell des CREM



Quelle: In Anlehnung an Pfnür (2011), S. 24.

<sup>18</sup> Vgl. zu einer Übersicht Hartmann (2011), S. 49 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Pfnür (2011), S. 23 ff.

<sup>20</sup> Vgl. BMVBS (2011).

**Tabelle 1: Hochrechnung des Nichtwohngebäudebestands auf der Basis von Neubautätigkeit**

Nichtwohngebäudeart	Nutz-/Wohnfläche [Mio. m <sup>2</sup> ]	Gebäudeanzahl [Mio. Geb.]
Anstaltsgebäude	172	0,067
Büro- und Verwaltungsgebäude	470	0,28
Landwirtschaftliche Betriebsgebäude	604	1,009
Nichtlandwirtschaftliche Betriebsgebäude	2.367	2,038
– Fabrik- und Werkstattgebäude	746	0,539
– Handels- und Lagergebäude	1.269	0,96
– Hotels und Gaststätten	71	0,074
Sonstige Nichtwohngebäude	299	0,349
Nichtwohngebäude insgesamt	3.913	3,742

Nach eigenem Bekunden der Verfasser, sind die verfügbaren Daten allerdings noch sehr roh und bedürfen in der weiteren Verwendung großer Vorsicht. So ergeben unterschiedliche Herangehensweisen an die Hochrechnung der Flächenbestände sowie Schätzungen anderer Autoren deutliche Unterschiede in den Ergebnissen. Der Bestand an Büro- und Verwaltungsgebäuden variiert zwischen 200 und 470 Mio. Quadratmetern, der bei Fabrik- und Werkstattgebäuden zwischen 400 und 746 Mio. Quadratmetern und der bei Handels- und Lagergebäuden zwischen 600 und 1.269 Mio. Quadratmetern.<sup>21</sup> Die Studie macht sehr deutlich, dass keine wirklich belastbaren Informationen zum mengenmäßigen Bestand an Corporate Real Estate vorliegen.

### 2.5.2 Anteil von Corporate Real Estate am volkswirtschaftlichen Gesamtvermögen

Versucht man den Gesamtbestand an Corporate Real Estate in Deutschland wertmäßig überschlägig zu prognostizieren, so gibt es dazu viele Möglichkeiten der Annäherung. Im übrigen wählen auch die Autoren der vom BMVBS (2011) beauftragten Studie bei den oben dargestellten Approximationen der mengenmäßigen Flächenbestände den Weg über Immobilienwerte. Nachfolgend werden drei alternative Wege besprochen.

#### 1. Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung

Der erste Weg führt über die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung (VGR).<sup>22</sup> Hier wird jährlich der Wert des Nettoanlagevermögens von Nichtwohngebäuden ausgewiesen. Bei der Berechnung des Anlagevermögens werden im VGR Konzept die Bauinvestitionen der Vergangenheit kumuliert. Grundstückswerte sind nicht enthalten. Um eine möglichst realitätsnahe Darstellung der Werte und intertemporäre Vergleichbarkeit der Werte sicherzustellen, werden die Investitionen zu Wiederbeschaffungspreisen bewertet. Bei der Nettobe-

trachtung werden die Investitionswerte um Abschreibungen verringert. Im Gegensatz zur Bruttobetrachtung wird in der

Nettorechnung der Entwertung der Gebäude im Zeitablauf Rechnung getragen. Die Nettorechnung dürfte näher an den Verkehrswerten der Objekte liegen und erscheint deshalb hier als geeigneter. Das Nettoanlagevermögen von Nichtwohngebäuden zu Wiederbeschaffungspreisen betrug 2012 am Jahresende 2.919 Mrd. Euro. Hinzuzurechnen ist der Wert der Grundstücke, auf denen Nichtwohngebäude stehen. Der Grundstückswert von bebauten Grundstücken beträgt nach Schätzungen von

Voigtländer et al. per 2012 2,7 Billionen Euro.<sup>23</sup> Davon entfallen nach Schätzungen von Voigtländer et al (2009) anteilig etwa 25% oder 675 Mrd. Euro auf Grundstücke von Nichtwohnbauten.<sup>24</sup>

Um zum Wert des Corporate Real Estate zu gelangen, zieht man von den Nichtwohnbauten und deren Grundstücken diejenigen ab, bei denen es sich nicht um einschlägige CREM Nutzungen handelt. Dies sind überschlägig angenommen die Hälfte der Sonstigen und Gebäude des Bildungs-, Gesundheits- und Freizeitwesens samt Grundstücken (circa 20% des Nichtwohnbestands). Insgesamt ergibt sich so für das Jahr 2012 ein Wert des Nettoanlagevermögens des Corporate Real Estate zu Wiederbeschaffungspreisen in Höhe von 2.875 Mrd. Euro. Im Folgenden werden weitere Konzepte zur Berechnung des CRE Vermögens vorgestellt, die den Wert auf der Preisbasis von 2013 berechnen. Zur Herstellung der Vergleichbarkeit kann eine Preissteigerungsrate von 3% angenommen werden. Es ergibt sich somit ein Wert des CRE per 2013 in Höhe von 2.961 Mrd. Euro. Der Berechnungsablauf ist in der folgenden Tabelle 2 noch einmal veranschaulicht.

Geht man davon aus, dass durchschnittlich 70% der von den Corporates genutzten Immobilien in deren Eigentum sind,<sup>25</sup> so beträgt das Immobilienvermögen der Corporates auf Basis der Berechnungen der VGR 2.073 Mrd. Euro. Flächen im Wert von 888 Mrd. Euro sind darüber hinaus angemietet.

<sup>21</sup> Vgl. BMVBS (2011), S. 112.

<sup>22</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2007), S. 17 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Voigtländer et al (2013), S. 18.

<sup>24</sup> Vgl. Voigtländer et al (2009), S. IV.

**Tabelle 2: Annäherung an Gewerbeimmobilienwerte auf Basis der VGR (Preisbasis 2013)**

Position	Mrd. Euro
Nettoanlagevermögen Nichtwohnbauten zu Wiederbeschaffungspreisen (2012)	2.919
Wert von Nichtwohnbauten zurechenbaren Grundstücken (2012)	675
Wert von Nichtwohnbauten inkl. Grundstücke (2012)	3.594
Anteil nicht-CRE Nutzung an Nichtwohnnutzungen (geschätzt ca. 20%) (2012)	719
Wert Corporate Real Estate (ohne Landwirtschaft) insgesamt (2012)	2.875
<b>Wert Corporate Real Estate (ohne Landwirtschaft) insgesamt (2013)</b>	<b>2.961</b>

Quellen: www.destatis.de (2013), Voigtländer et al (2009), Voigtländer et al (2013).

## 2. Einheitswerte

Der Rat der Immobilienweisen hat im Jahr 2003<sup>26</sup> den Wert des volkswirtschaftlichen Immobilienvermögens über Einheitswerte ermittelt. Betrachtet man aus den Gesamtwerten nur den Wert des Corporate Real Estate, zeigt sich folgendes in Tabelle 3 dargestelltes Bild:

**Tabelle 3: Einheitswerte von Gewerbeimmobilien**

Nutzungsart	Anzahl	Durchschnittswert in Euro je Einheit	Mrd. Euro
Büroflächen in qm	335.000.000	1.500	503
Einzelhandelsflächen in qm	107.500.000	1.500	161
Hotelzimmer	590.000	50.000	30
Gewerbeflächen und sonstige lt. Statistischem Bundesamt	1.870.000.000	500	935
Wert aller Gebäude mit CRE Nutzung im Jahr 2003			1.628
Zeitwert im Jahr 2013 (3% Preissteigerung)			2.188
Grundstückswert			556
Gesamtwert Corporate Real Estate			2.744

Quelle: Eigene Berechnung nach Angaben des Rats der Immobilienweisen (2003), S. 21.

Rechnet man die anteiligen Grundstückswerte in Höhe von 556 Mrd. Euro hinzu,<sup>27</sup> so ergibt sich ein Gesamtwert der von deutschen Unternehmen betrieblich genutzten Immobilien in Höhe von rund 2,7 Billionen Euro.

## 3. Bilanzwerte

Roland Berger kommt in einer überschlägigen Hochrechnung des Werts von Immobilien, über die deutsche Unternehmen verfügen, anhand von Bilanzdaten aus dem Jahr 2003 auf einen Gesamtwert von 2 Billionen Euro. Geht man von einer Preissteigerung in Höhe von 3% aus und bezieht man den Wert auf das Jahr 2013 so ergibt sich ein Vergleichswert von circa 2,7 Billionen Euro als Immobilienvermögen in den Bilan-

zen der Unternehmen.<sup>28</sup> In den Unternehmensbilanzen des Jahres 2003, die hier als Bezugsgröße dienen, sind nur die im Eigentum befindlichen Objekte bilanziert. Geht man auch hier, wie bereits oben, davon aus, dass 70% der genutzten Objekte im Eigentum sind, so beträgt der Wert der gemieteten Objekte circa 1,1 Billionen Euro. Insgesamt errechnet sich so ein Wert des Corporate Real Estate in Preisen von 2013 in Höhe von circa 3,8 Billionen Euro.

Im Vergleich dieser Berechnung mit den beiden vorausgehenden problematisch ist die Tatsache, dass in den Bilanzen deutscher Unternehmen einerseits ausländisches Immobilienvermögen enthalten ist, andererseits Ausländer deutsche Immobilien im Eigentum haben. Im Nettoeffekt sind vermutlich mehr ausländische Objekte in den Bilanzen deutscher Unternehmen als vice versa, sodass die 3,8 Billionen als entsprechend zu hoch gegriffen erscheinen. Bei dieser, wie auch den übrigen auf Bilanzdaten basierenden Prognosemethoden ist allerdings zu vermuten, dass das tatsächliche Immobilienvermögen der Corporates deutlich höher liegt, da in den Bilanzansätzen stille Reserven enthalten sind.

## 4. Zwischenergebnis

Insgesamt ergeben die unterschiedlichen Näherungsverfahren ein recht einheitliches Bild des Werts von Corporate Real Estate. Dennoch sind alle Verfahren sehr grobe Näherungen. Eine nur annähernd nach wissenschaftlichem

Verständnis belastbare Summation des Werts des Corporate Real Estate liegt derzeit nicht vor. Rechnet man alle im engeren Sinne betrieblich genutzten Immobilien des privaten und öffentlichen Sektors zusammen, so ergibt sich auf Basis der Daten der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung ein Wert des Bruttoanlagevermögens inklusive Grundstücke in Höhe von rund 3 Billionen Euro. Der von den Immobilienweisen ermittelte Wert auf Basis von Einheitswerten addiert sich zu 2,7 Billionen Euro und der von Wert auf Basis von Bilanzdaten zu 3,8 Billionen Euro. Ausgehend von der Gesamtschau dieser drei Berechnungen wird nachfolgend angenommen, dass der Wert des Corporate Real Estate zum Zeitpunkt 2013 3 Billionen Euro beträgt, von denen circa 500 Milliarden auf die anteiligen Grundstückswerte entfallen.

<sup>25</sup> Siehe zur Berechnung der Eigentumsquote die Seiten 35 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Rat der Immobilienweisen (2003), S. 17 ff.

<sup>27</sup> Die Originalquelle macht keine Aussage, wie mit anteiligen Grundstückswerten zu verfahren ist. Die nie zur Berechnung des Grundstückswerts die Tabelle 2. Das Nichtwohnbauten zuzurechnende Grundstücksvermögen beträgt 675 Mrd. Euro. Davon sind 80% oder 540 Mrd. Euro einer Corporate Real Estate Nutzung zuzurechnen. Hochgerechnet auf das Jahr 2013 (Preissteigerungsrate 3%) beträgt der Grundstückswert 556 Mrd. Euro.

<sup>28</sup> Vgl. Henzelmann (2005).

### 2.5.3 Werte des Corporate Real Estate nach Nutzungsarten

Immobiliare Wirtschaftsgüter unterscheiden sich grundsätzlich erheblich nach ihren Nutzungsarten in Büroimmobilien, Einzelhandelsimmobilien, Logistikimmobilien, Produktionsimmobilien, Forschungs- und Entwicklungsimmobilien, Hotelimmobilien, Freizeitimmobilien sowie sonstige. Ein Register aller Gewerbeimmobilien, aus dem Mengen oder Werte der Objekte hervorgehen wird nicht geführt. Alle Angaben zu den Beständen sind Schätzungen oder basieren auf mehr oder weniger genauen Interpolationen durch die Marktteilnehmer und -beobachter.<sup>29</sup> Eine nicht nur auf Schätzungen basierende, sondern vergleichsweise systematische Näherung der Abschätzung des Immobilienbestands basiert auf der Statistik der Baufertigstellungen von Nichtwohngebäuden des Statistischen Bundesamts.<sup>30</sup> Verfügbar ist hier der Zeitraum von 2000–2011. Im Durchschnitt dieses 11-jährigen Betrachtungszeitraums sind pro Jahr 21 Mrd. Euro in die Errichtung neuer Gebäude ohne Grundstücksanteile investiert worden.

**Tabelle 4: Baufertigstellungen Nichtwohngebäude 2000 – 2010 nach Nutzungsarten**

Nutzungsart	Fertigstellungen 2000 – 2011 in TEuro	In% von gesamt
Büro- u. Verwaltungsgebäude	47.136.454	20%
Fabrik- und Werkstattgebäude	35.772.377	15%
Handels- und Lagergebäude	56.569.769	25%
Hotels und Gaststätten	7.052.117	3%
Anstaltsgebäude	21.065.032	9%
Landwirtschaftliche Betriebsgebäude	13.970.277	6%
Sonstige Nichtwohngebäude	34.121.289	15%
Nichtwohngebäude insgesamt	230.889.076	93%

Quelle: Statistisches Bundesamt (2012), Eigene Berechnungen.

Errechnet man daraus aus den in Tabelle 4 dargestellten Wertrelationen der Baufertigstellung nach Nutzungsarten durch Weglassen der Anstalts-, Landwirtschaftlichen Betriebsgebäude sowie der Hälfte der sonstigen Nichtwohngebäude die Wertrelationen des Gesamtbestands an Corporate Real Estate Gebäudevermögen hoch, so ergibt sich das folgende in Abbildung 3 dargestellte Bild. Geht man von der im vorausgehenden Abschnitt ermittelten Summe der Gebäudewerte des Corporate Real Estate Vermögens in Höhe von 2,5 Billionen Euro aus, so nehmen Handels- und Lagerimmobilien mit rund 865 Mrd. Euro den Löwenanteil ein. Es folgen Büro- und Verwaltungsgebäude mit 720 Mrd. Euro, Fabrik- und Werkstattgebäude mit 547 Mrd. Sonstige mit 260 Mrd. sowie Hotels- und Gaststätten mit 108 Mrd. Euro.

### 2.5.4 Regionale Verteilung von Corporate Real Estate

Betrieblich genutzte Immobilien stehen naturgemäß dort, wo die Betriebe ihre Standorte haben. Gleicht man die regionale Verteilung der Entstehung des Bruttoinlandsprodukts mit der regionalen Verteilung von Immobilieninvestitionen durch institutionelle Immobilieninvestoren ab, so ergeben sich große Differenzen. Während sich die Immobilieninvestitionen in den auch international sichtbaren Teilmärkten Berlin, Dresden, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Köln, Leipzig, München und Stuttgart konzentrieren,<sup>31</sup> verteilt sich die Wertschöpfung und damit auch der Immobilienbestand in der Fläche sehr viel breiter. Insgesamt sind die Informationen über die regionale Verteilung der Gewerbeimmobilienmärkte wenn überhaupt, dann nur für ausgewählte Teilmärkte verfügbar. Eine Gesamtübersicht für Deutschland besteht nicht. Sehr aufschlussreich ist allerdings die regionale Büromietflächenabschätzung von Voigtländer et al, in der die 311 Mio. qm Nettogeschossflächen (380 Mio. qm Bruttogeschossfläche) und 13 Mio. Bürobeschäftigten nach Kreiskategorien differenziert werden (siehe Abbildung 4).<sup>32</sup>

Die Ergebnisse beinhalten nur Büroflächen. Ohne über konkrete Zahlen zu verfügen, lässt sich vermuten, dass sich auch in den übrigen Nutzungsarten, insbesondere in den Bereichen Produktion und Logistik, ähnlich dezentrale Strukturen ergeben. Auch hier offenbart sich ein gravierender Mangel an Informationen über die räumliche Allokation von Gewerbeimmobilien in Deutschland, ohne die eine Vielzahl an politisch relevanten Fragestellungen wie beispielsweise nach dem Potenzial des Klimaschutzes in der Immobilienwirtschaft oder nach den Folgen von regionalen Immobilienpreisblasen nicht fundiert zu beantworten sind. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die immobilien Betriebsmittel sehr viel dezentraler in der Republik verteilt sind als es die Aktivitäten an den Immobilieninvestmentmärkten vermuten lassen.

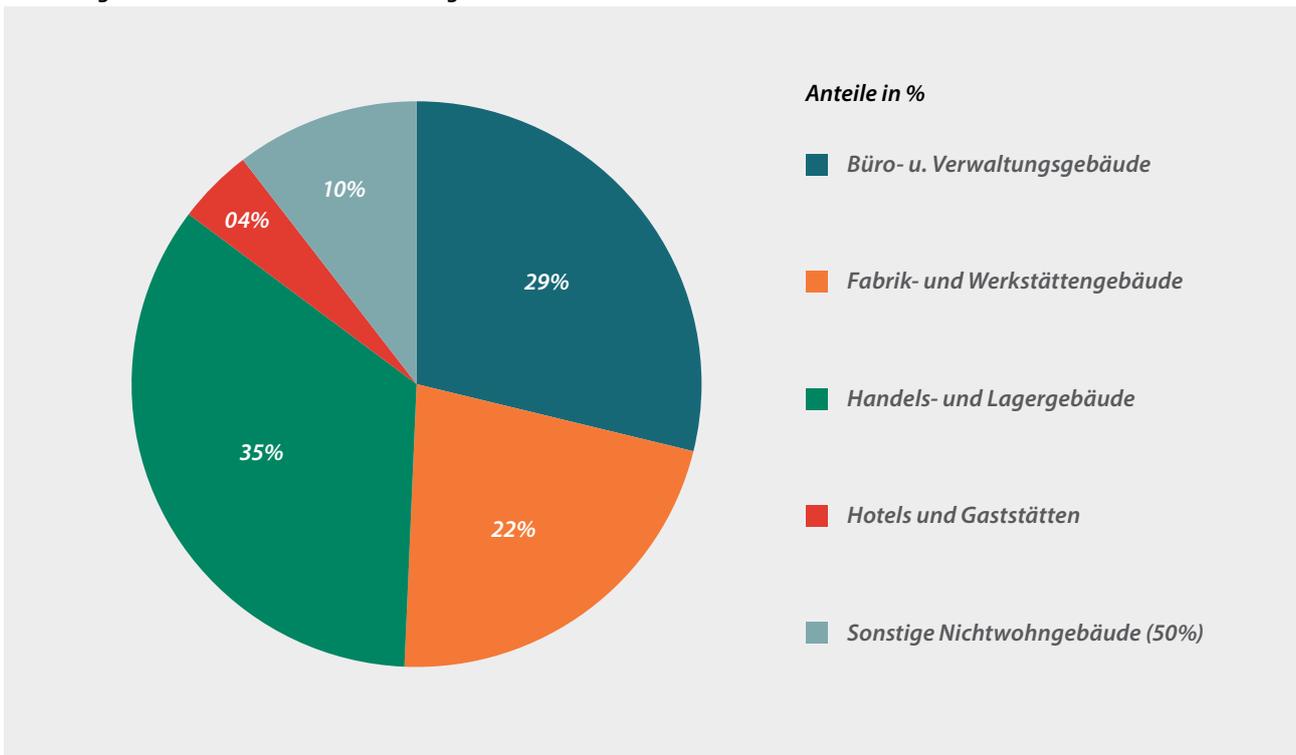
<sup>29</sup> Vgl. BulwienGesa (2013a), S. 1 f.

<sup>30</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2007), S. 17 ff.

<sup>31</sup> Vgl. die Immobilienmarktberichte der internationalen Maklerhäuser.

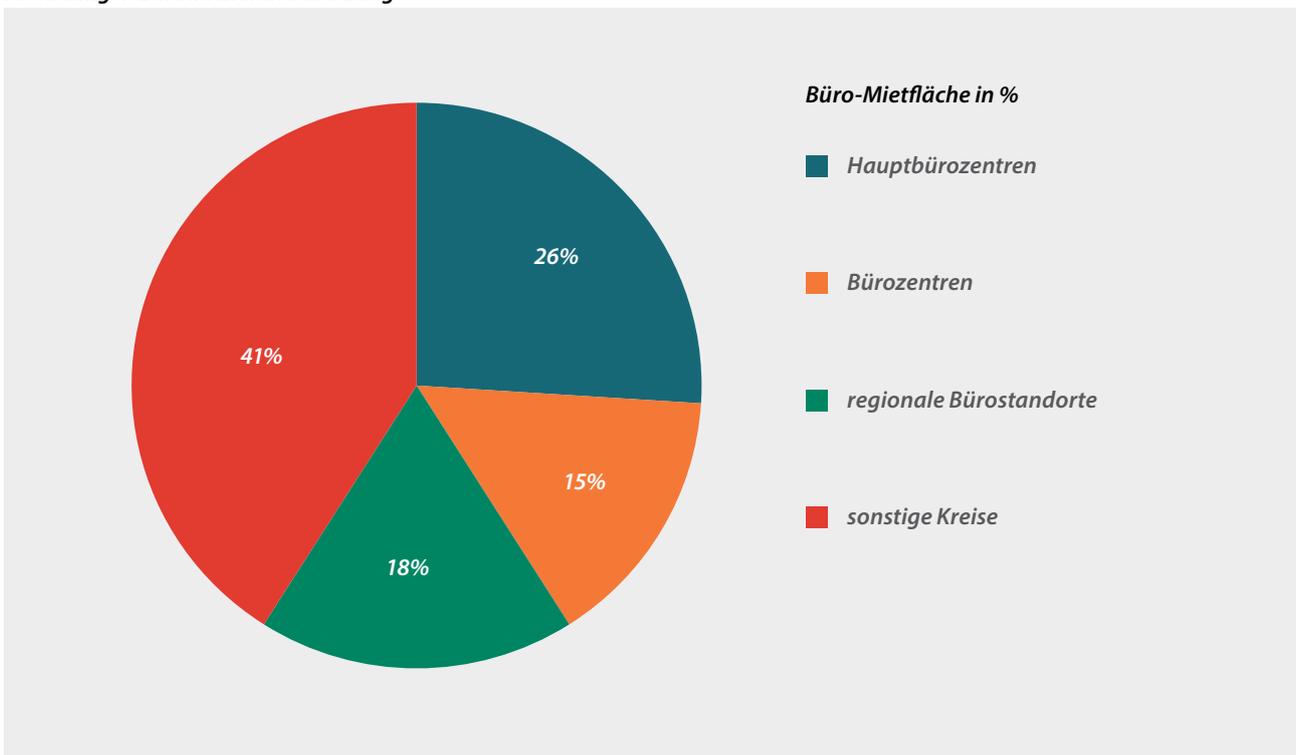
<sup>32</sup> Über die Anzahl der Bürobeschäftigten in Deutschland besteht kein Einvernehmen. Studien im Auftrag des Deutschen Büromöbelforums (DBMF) z.B. gehen von 16,3 Mio. Bürobeschäftigten an professionellen Büroarbeitsplätzen aus. Vgl. [http://www.buero-forum.de/fileadmin/archiv/archiv\\_2004/05\\_2004/](http://www.buero-forum.de/fileadmin/archiv/archiv_2004/05_2004/), Zugriff v. 08.07.13.

Abbildung 3: Immobilienwerte nach Nutzungsarten



Quelle: Statistisches Bundesamt (2012), Eigene Berechnungen.

Abbildung 4: Büroflächenabschätzung



Quelle: Voigtländer et al (2009), S. 27.

## 2.6 Zwischenergebnis

In dem folgenden Insert sind die wichtigsten Ergebnisse dieses und des vorstehenden Kapitels kurz zusammengefasst.

- Unter dem Begriff Corporate Real Estate werden nachfolgend alle unmittelbar zum Zwecke der betrieblichen Leistungserstellung eingesetzten oder zumindest zu diesem Zweck von den Nutzern beschafften Immobilien subsummiert. Wohnimmobilien werden von dieser Abgrenzung nicht umfasst, da sie bestenfalls mittelbar der Leistungserstellung dienen.
- Immobiliare Betriebsmittel stehen im permanenten Interessenkonflikt
  1. der Nutzer, die sie nach Effizienzkriterien ihres individuellen Leistungserstellungsprozesses optimieren,
  2. der Eigentümer, die den Wert des von ihnen in die Objekte investierten Kapitals maximieren wollen und
  3. der Produzenten von Gebäuden und immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen, die ihren Umsatz maximieren wollen.
- Diesen immobilienwirtschaftlichen Interessenkonflikt, der innerhalb eines Unternehmens zwischen Business Unit und Corporate Functions einerseits, dem Finanzwesen andererseits und drittens den Bereichen Bau- und Liegenschaftsabteilung und Facility Management entsteht, effizient zu lösen, ist der Hauptzweck des Corporate Real Estate Managements.
- Unter betrieblichem Immobilienmanagement (Corporate Real Estate Management, CREM) sollen alle liegenschaftsbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens verstanden werden, dessen Kerngeschäft nicht in der Immobilie liegt. CREM befasst sich mit dem wirtschaftlichen Beschaffen, Betreuen und Verwerten der Liegenschaften von Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Rahmen der Unternehmensstrategie. Die Liegenschaften dienen zur Durchführung und Unterstützung der Kernaktivitäten.
- Zur mengenmäßigen Verteilung von Corporate Real Estate in Deutschland sind keine verlässlichen Aussagen möglich. So variiert der Bestand an Büro- und Verwaltungsgebäuden laut vom BMVBS beauftragten Studien zwischen 200 und 470 Mio. Quadratmetern, der bei Fabrik- und Werkstattgebäuden zwischen 400 und 746 Mio. Quadratmetern und der bei Handels- und Lagergebäuden zwischen 600 und 1.269 Mio. Quadratmetern. Dies ist insbesondere für politische Entscheidungen als problematisch anzusehen, da zu zahlreichen politischen Fragestellungen, wie beispielsweise zur energetischen Gebäudesanierung oder der Energiewende, keine verlässlichen Basisdaten vorliegen.
- Überschlägigen Rechnungen zufolge beträgt der Wert des Corporate Real Estate zum Zeitpunkt 2013 3.000 Mrd. Euro, von denen circa 500 Mrd. Euro auf die anteiligen Grundstückswerte entfallen. Diese Zahlen sind grobe Schätzungen. Für die Immobilienwerte gilt ebenso wie für die Flächenbestände das ein besserer Informationsstand dringend geboten wäre.
- Die These, Corporate Real Estate sei produktionslastig erweist sich per se als nicht zutreffend. Vielmehr nehmen Handels- und Lagerimmobilien mit rund 35% den Löwenanteil des Flächenbestands im CRE ein. Es folgen Büro- und Verwaltungsgebäude mit 29%, Fabrik- und Werkstattgebäude mit 22%, Sonstige mit 10% sowie Hotels- und Gaststätten mit 4%.
- Corporate Real Estate liegt geografisch dezentral zu großen Teilen außerhalb der wichtigen Immobilienmärkte. So liegen knapp zwei Drittel der Büroflächen des CRE außerhalb der Bürozentren.

## 3 BEDEUTUNG VON CORPORATE REAL ESTATE AUS SICHT DER NUTZER

### 3.1 Wechselwirkungen zwischen Corporate Real Estate und -Unternehmenserfolg

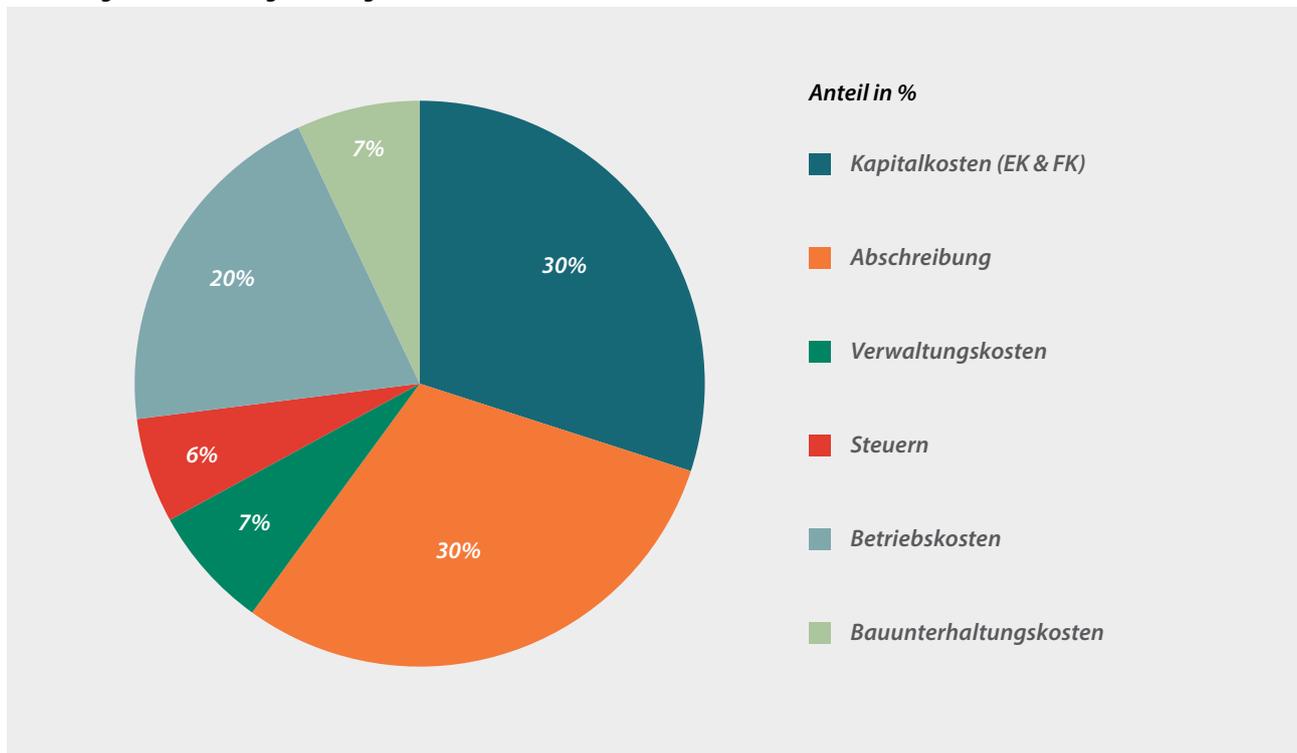
Da eine Immobilienwirtschaft ohne Nutzer nicht stattfinden kann, braucht nachfolgend nicht über das „ob“, sondern nur den Umfang der Bedeutung von Immobilien gesprochen werden.<sup>33</sup> Durch Corporate Real Estate entstehen direkt und unmittelbar Kosten für die Planung, die Bereitstellung, den Betrieb und die Verwertung immobilierender Betriebsmittel. Diese Kosten werden als immobilienwirtschaftliche Kosten bezeichnet. Sie sind in der Regel aus dem Rechnungswesen der Unternehmen vergleichsweise exakt sowie mit überschaubarem Aufwand zu ermitteln und zumeist dem Verursacher zurechenbar. Die immobilienwirtschaftlichen Kosten wirken direkt auf den Unternehmenserfolg.

Neben den immobilienwirtschaftlichen Kosten beeinflusst das Corporate Real Estate Management den Unternehmens-

erfolg mittelbar durch die Beeinflussung des Erfolgs der flächennutzenden operativen Geschäftseinheiten und zentralen Bereiche. Immobiliäre Betriebsmittel beeinflussen zunächst die Kostenentstehung bei den flächennutzenden Einheiten. Beispielsweise wird durch das Flächenlayout in Produktionsstätten der Logistikprozess und dessen Kostenverursachung beeinflusst oder durch die Qualität der Büroflächen die Fehlzeiten der Beschäftigten und damit die Personalkosten. Zudem beeinflusst das Corporate Real Estate Management regelmäßig die Leistungen der Flächennutzer. Beispielsweise tragen ein attraktiver Standort und eine gute Architektur oft dazu bei, das Unternehmen für leistungsfähige Mitarbeiter attraktiver zu machen oder eine besonders staubarme Produktionsumwelt erhöht die Qualität elektronischer Bauteile.

Die Leistungen des Corporate Real Estate Managements besteht in der Maximierung der Leistungsfähigkeit des Nutzers

Abbildung 5: Kostenartengliederung



Quelle: Eigene Darstellung nach Werten von Pfnür (1998a).

<sup>33</sup> Die rein steuerinduzierten Immobilienkapitalanlagen z.B. nach der deutschen Wiedervereinigung einmal außer acht gelassen.

sowie in der Minimierung der Kostenstrukturen durch eine optimierte Ausstattung an immobilien Ressourcen. Das Wesen von immobilien Betriebsmitteln besteht darin, dass sie sehr vielfältige zu großen Teilen qualitative Wirkungen auf die Kostenverursachung und Nutzenentstehung beim Flächennutzer verursachen, die oft nur schwer messbar und quantitativ bewertbar sind. Das Corporate Real Estate Management befindet sich regelmäßig in der Situation, dass die Immobilienkosten vergleichsweise genau bekannt sind, wohingegen die mittelbaren Wirkungen auf den Unternehmenserfolg, die beim Nutzer entstehen, kaum bewertet werden. Darüber hinaus verantwortet das Corporate Real Estate Management die unmittelbar durch Immobilien entstehenden Kosten und Nutzen, die zum Beispiel in Form von Mieterträgen bei Untervermietungen oder durch Wertveränderungen der Immobilienbestände entstehen können.

### 3.2 Kostenverursachung durch Corporate Real Estate

#### 3.2.1 Anteile der Immobilienkosten und Kostenanfall nach Kostenarten

Von der Größenordnung her umfassen Immobilienkosten je nach Branche und Geschäftsmodell circa 10–20% der Gesamtkosten eines Unternehmens.<sup>34</sup> Sie bilden insbesondere in wissensintensiven Unternehmen regelmäßig nach den Personalkosten den zweithöchsten Kostenblock.

Die Kostenentstehung durch Immobilien differenziert in Abhängigkeit von beispielsweise Gebäudetyp, Bauqualität, Standort, Nutzungsintensität, Finanzierungsstruktur, Größe, Managementqualität und Instandhaltungszustand sehr stark.<sup>35</sup> Versucht man zum Zweck der Veranschaulichung und grob granularen Übersicht über Kostengewichte eine durchschnittliche Betrachtung, so staffeln sich die Kosten der Immobiliennutzung durch Corporates nach Kostenarten gegliedert im Durchschnitt wie in Abbildung 5 dargestellt.<sup>36</sup>

Mit gemeinsam knapp zwei Drittel der Gesamtkosten nehmen die finanzwirtschaftlich gesteuerten Kostenarten der Kapitalkosten und der Abschreibungen den größten Anteil der Nutzungskosten eines Gebäudes gemäß der DIN 18960 ein. Im Falle eines gemieteten Objekts, würde diese Größe den Großteil des Mietzinses ausmachen. Erstaunlich ist, dass die Betriebskosten, zu denen die Kosten für Gebäudereinigung, Abwasser und Wasser, Wärme und Kälte, Strom, Bedienung, Wartung, Inspektion, Verkehrs- und Grünflächen sowie sonstiges gehören, nur rund 20% der Gesamtkosten ausmachen. Addiert man die Bauunterhaltungskosten und die Ver-

waltungskosten hinzu, verursacht der Gebäudebetrieb nicht einmal ein Drittel der Gesamtkosten. Der wesentliche Anteil der Kostenverursachung von Corporate Real Estate wird damit von finanzwirtschaftlichen und nicht den techniknahen Größen rund um das Gebäudemanagement und die Gebäudeservices bestimmt.<sup>37</sup>

#### 3.2.2 Kostenentstehung im Lebenszyklus

Von besonderer Bedeutung ist die Kostenentstehung im Lebenszyklus der Immobilie. Im Normalfall fallen nur circa 20% der Kosten in der Planungs- und Bauphase an, der Löwenanteil von 80% der Kosten entsteht in der Nutzungsphase. Die Kostenfestlegung hingegen geschieht maßgeblich in der Planungs- und Bauphase. In der späteren Nutzungsphase kann nur noch ein kleiner Teil der Kosten beeinflusst werden. Bei nutzungsintensiven Gebäuden ist die Dominanz der Nutzungskosten gegenüber den Entstehungskosten teils noch erheblich gravierender. So beziffert die Bayerische Staatsbauverwaltung das Verhältnis von jährlichen Nutzungskosten gemäß DIN 18960 zu Erstellungskosten wie folgt:<sup>38</sup>

- Schulen und Kindergärten: 31%
- Krankenhäuser: 26%
- Hallenbäder: 21%
- Sporthallen: 17%
- Freibäder: 15%
- Verkehrsanlagen: 10%
- Produktionsgebäude: 10%
- Büro- und Verwaltungsgebäude: 8,5%

Nutzungskosten betragen somit im Lebenszyklus einer Immobilie regelmäßig ein Vielfaches ihrer Entstehungskosten. Aus Sicht der Unternehmen, die die Kosten der Bereitstellung immobilierender Ressourcen nach den tatsächlich durch die Nutzung insgesamt anfallenden Kosten bewerten, sind die laufenden Nutzungskosten zumeist die wichtigste Entscheidungsgröße.

#### 3.2.3 Kostenentstehung auf (Büro)Arbeitsplatzebene

Der Informationsstand zu den Kosten eines Arbeitsplatzes ist in Deutschland sehr differenziert. Obwohl einzelne Unternehmen sehr umfassende Datenerhebungen vorgenommen haben und über intensive Aufbereitungen der Informationen verfügen, sind dennoch kaum flächendeckende Aussagen möglich. Das liegt zum einen an den noch immer nicht vorhandenen allgemeingültigen Standardisierung der Kostenartenstruktur, abweichenden Bezugsgrößen (z.B. Flächendefinitionen), mangelnder Vergleichbarkeit der Ausgangssituation (z.B. Frage der Nutzungsintensität) sowie in Erfassungsproblemen (z.B. unterschiedliche Genauigkeiten).<sup>39</sup> Die immobi-

<sup>34</sup> Vgl. Pfnür (1998), Krupper (2013).

<sup>35</sup> Vgl. Pfarr (1977).

<sup>36</sup> Vgl. Pfnür (1998a), grundsätzlich ebenso aber zu differenzierteren Übersichten: Franke (2012), Oscar (2012).

<sup>37</sup> Vgl. Pfnür (2002), S. 46 ff.

<sup>38</sup> Unveröffentlichte Daten der Bayerischen Staatsbauverwaltung.

<sup>39</sup> Vgl. Pfnür (2002), S. 150 f.

lienwirtschaftlichen Kosten pro Arbeitsplatz sind in Deutschland in Studien vor allem für Büroarbeitsplätze erhoben worden. Für andere Nutzungsarten liegen kaum Daten vor. Im Anhang I sind die Ergebnisse der gängigsten Benchmarking Studien sowie sonstiger Marktberichte ausführlicher dargestellt. Nachfolgend sind einige wesentliche Eckdaten der im Anhang I dargestellten Studien zusammengefasst.

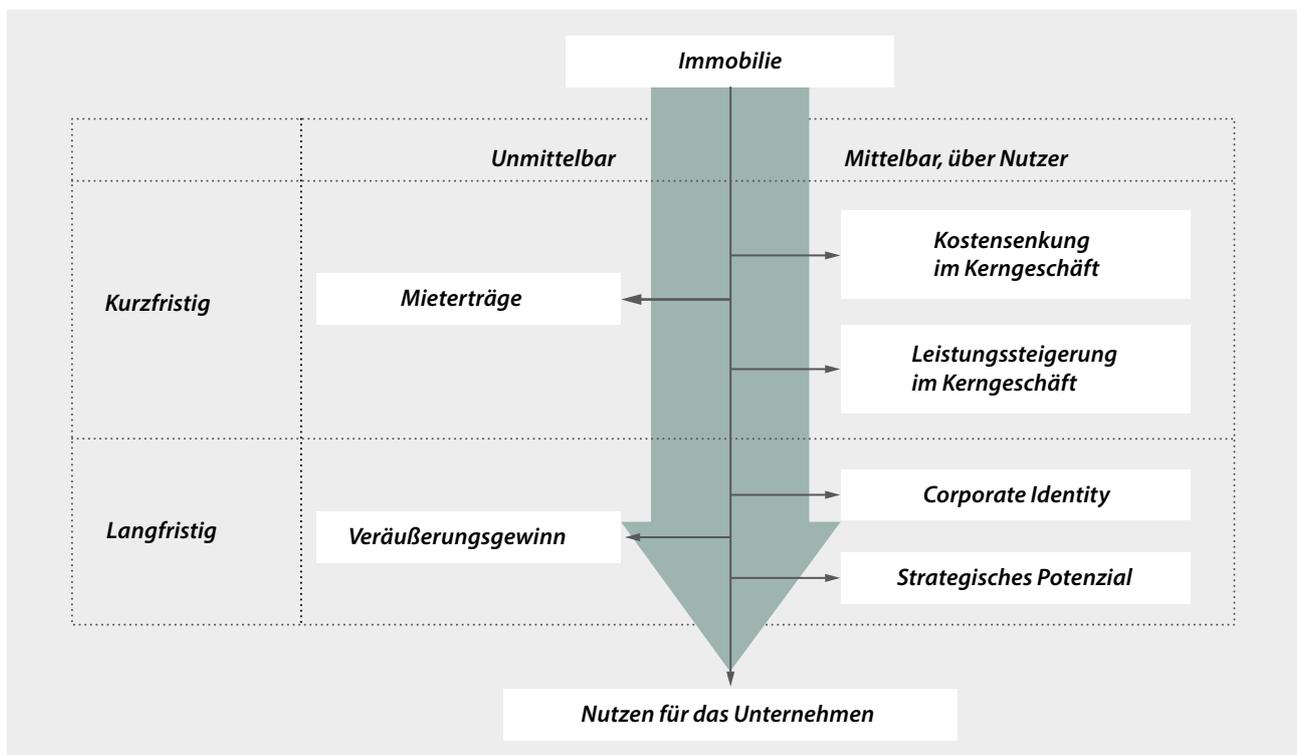
- Die Arbeitsplatzkosten pro Quadratmeter NGF betragen der Vollkostenrechnung der OSCAR Studie zufolge in klimatisierten Gebäuden durchschnittlich 19,07 Euro und in unklimatisierten Gebäuden durchschnittlich 15,45 Euro.<sup>40</sup>
- Der durchschnittliche Flächenverbrauch in selbstgenutzten Bürogebäuden beträgt einer Studie von CREIS zufolge 33,9 Quadratmeter NGF. Die Werte einzelner Unternehmen streuen allerdings breit.<sup>41</sup>
- Die jährlichen Kosten pro Büroarbeitsplatz betragen einer Studie von CREIS zufolge 11.261 Euro. Auch hier streuen die Werte ganz erheblich. Zudem kommt es bei der Interpretation der Werte auf die im Studiendesign vorgenommene Abgrenzung der erhobenen Büroarbeitsplatzkosten an.<sup>42</sup>
- Die Kosten eines Büroarbeitsplatzes unterscheiden sich einer Studie von DTZ zufolge nach Standorten in Deutschland ganz erheblich. DTZ erhebt in einer weltweiten Studie die Total Occupancy Costs des Büroarbeitsplatzes pro Jahr.<sup>43</sup> Beispielsweise ergeben sich für Hamburg 8.770 Euro und für Frankfurt 12.600 Euro.<sup>44</sup>

Von Marktteilnehmern werden die Studien zu Kosten von Büroarbeitsplätzen teils sehr heftig kritisiert. Offensichtlich angreifbar sind die Studien aufgrund der nicht immer ausreichende Repräsentativität für den Markt sowie der teils nicht hinreichenden Differenziertheit der Studienergebnisse einerseits und deren mangelnder Vergleichbarkeit zum Beispiel aufgrund unterschiedlicher Kostenartenabgrenzungen und Flächenbezugsgrößen andererseits. Trotz der aufgeführten methodischen und Informationsprobleme, sind die Studienergebnisse im Markt dennoch als erste Anhaltspunkte im Wesentlichen akzeptiert. Auch wenn sie nur selten direkt als konkrete Entscheidungsgrundlage herangezogen werden, dienen sie Marktteilnehmern oft als grobe Indikation zur Einordnung einer zu bewertenden Arbeitsplatzkostensituation.

### 3.3 Nutzenstiftung durch Corporate Real Estate

Die zentrale Voraussetzung für immobilienwirtschaftliches Handeln ist die Nutzenstiftung, die resultierende Wertschöpfung und die sich daraus einstellende Zahlungsbereitschaft beim Nutzer. Diese hängt ganz maßgeblich davon ab, welchen Beitrag sich der Nutzer von den immobilien Ressourcen zum Unternehmenserfolg erwartet. Der Zusammenhang zwischen dem Bestand an Corporate Real Estate und dem Unternehmenserfolg ist hoch komplex und wissenschaftlich bislang bestenfalls rudimentär beschrieben.<sup>45</sup> Es ist bislang erst sehr wenig darüber bekannt, in welchen Wirkungsketten

Abbildung 6: Nutzenstiftung



Quelle: Pfnür (2002), S. 35.

<sup>40</sup> Vgl. Anhang I und insb. JLL/CREIS (2012).

<sup>41</sup> Vgl. Anhang I und insb. CREIS (2010).

<sup>42</sup> Vgl. CREIS (2010).

<sup>43</sup> Diese Ergebnisse sind aufgrund in Teilen divergierender Kostenabgrenzungen nur bedingt mit den Ergebnissen der in der CREIS Studie erhobenen Arbeitsplatzkosten vergleichbar.

<sup>44</sup> Vgl. Anhang I und insb. DTZ (2012).

<sup>45</sup> Vgl. Nourse/Roulac (1993), Manning/Roulac (1996), Roulac (1997), Pfnür (2002).

und in welchem Umfang Corporate Real Estate und die Qualität des jeweiligen Immobilienmanagements den Erfolg der Unternehmen beeinflussen. Während die Kostenverursachung durch Corporate Real Estate sowie deren Risikowirkung bislang durchaus gut zu beschreiben und mit empirischen Daten zu unterlegen ist,<sup>46</sup> bereitet die theoretisch-konzeptionelle Erklärung und empirische Bewertung des Wirkungszusammenhangs zwischen Immobilienausstattung und Nutzenstiftung für die Unternehmen noch erhebliche Schwierigkeiten (siehe Abbildung 6).

An Dritte fremd vermietete Immobilien stiften ihren Nutzen unmittelbar in Form von Mieterträgen und in einem möglichen Veräußerungsgewinn. Dementgegen entfalten selbstgenutzte Objekte ihre Wirkung in komplexeren Kausalbeziehungen mittelbar beim Nutzer. Die Bandbreite möglicher Nutzeneffekte ist dabei sehr groß und vielschichtig.

### 3.3.1 Gestaltungsparameter zur Durchsetzung von Corporate Identity

Gerade in Branchen, die keine materiell verfügbaren Produkte sondern Dienstleistungen produzieren, sind die Möglichkeiten der Unternehmen ihre Corporate Identity physisch durch entsprechendes Environmental Design auszuprägen, begrenzt. Neben dem Fuhrpark und dem Briefpapier gehören Immobilien regelmäßig zu den wenigen Möglichkeiten, dem Unternehmen eine Identität in der realen Welt zu geben.<sup>47</sup> Immobilien sind dann Sinnbild der Werte für die Unternehmen einstehen.<sup>48</sup> Notwendig ist dies immer dann, wenn wichtige Stakeholder in der Interaktionsumwelt von den Unternehmen Positionen zu drängenden gesellschaftlichen Anliegen erwarten. Beispiele hierfür sind:

- **Mitarbeiterorientierung der Unternehmen**

Als jüngstes prominentes Beispiel dient der aufwendig gestaltete Campus von Vodafone in Düsseldorf. Auf der Webseite des Unternehmens heißt es: „In das Konzept des Neubaus sind wichtige Erkenntnisse über die Gestaltung moderner Arbeitswelten eingeflossen. Das bedeutet an erster Stelle, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt wurden.“<sup>49</sup>

- **Verantwortung der Unternehmen für Stadtbild und Baukultur**

Beispielsweise war SAP das erste Unternehmen, welches eine eigene Büroimmobilie in der Hamburger Hafencity bezog. Als weiteres aktuelles Beispiel ist BMW zu nennen, die in München mit der BMW Welt einen architektonisch in der Öffentlichkeit stark beachteten Beitrag zur Stadtgestaltung leisteten.

- **Beitrag der Unternehmen zum Klimaschutz und zur Energiewende**

Beispielsweise Bürogebäude in Niedrigenergiebauweise (z.B. Zentrale der Deutschen Bank in Frankfurt)

- **Allgemeine Öko-Orientierung des Unternehmens**

Beispielsweise Verzicht auf Tropenhölzer in Gebäuden (z.B. Zentrale von Gruner & Jahr in Hamburg) oder zahlreiche Green Building Zertifizierungen von betrieblich genutzten Immobilien.

- **Statement zu wirtschaftlicher Prosperität und Stabilität der Unternehmen**

Die Hochhäuser der Banken in Frankfurt, zum Beispiel die Zentrale der Commerzbank, waren zum Zeitpunkt ihrer Errichtung ein unmissverständliches Zeichen für Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Stabilität der Unternehmen. Die Hamburger Reederei Hapag Lloyd musste in einer Krise des Unternehmens ihr Gebäude an der Hamburger Binnenalster verkaufen. Nachdem die Krise überwunden war, wurde als Ausdruck der Rückkehr zu alter Stärke das Gebäude 2010 zurückgekauft. Der Vorstandsvorsitzende kommentierte die Transaktion wie folgt: "Dies ist das deutliche Zeichen, dass Hapag-Lloyd wieder zu alter Stärke zurückgekehrt ist und seine Chancen auf profitables Wachstum nutzen wird."<sup>50</sup>

- **Statement der Unternehmen zu Innovationsfähigkeit und Flexibilität**

Auch Werte wie Innovationsfähigkeit und Flexibilität der Unternehmen können in Architektur und Nutzungskonzept zum Ausdruck gebracht werden. Ein Beispiel hierfür ist das Sony Center am Berliner Potsdamer Platz.

Maßnahmen zur Prägung der Corporate Identity von Unternehmen durch Immobilien kennzeichnen sich generell dadurch, dass sie qualitativer Natur sind, ihre Wirkung indirekt über vielfältige Wirkungsbeziehungen teils über lange Zeiträume entfalten und dadurch nur schwer messbar sind. Entsprechend sind keine breiter angelegten Studien bekannt, in denen die Nutzenwirkung gemessen und bewertet wurde. Daraus zu schließen, dass der Wert dieser Maßnahmen für die Unternehmen gering ist, erscheint voreilig. Schließlich erforderten die obigen Beispiele nicht selten hunderte Millionen Investitionen von den Unternehmen, die sicherlich nicht ohne entsprechendes Kalkül investiert wurden. Zudem ließe sich die Liste der Beispiele, in denen Immobilien dem Environmental Design von Unternehmen dienen, beliebig verlängern.

### 3.3.2 Schaffung strategischer Optionen und deren Durchsetzung

Die Beispiele zur Corporate Identity Wirkung von Immobilien haben bereits das strategische Potenzial von Corporate Real Estate in den Grundzügen verdeutlicht. Analysiert man die wissenschaftliche Literatur<sup>51</sup> und die Anwendungen in der Unternehmenspraxis, so tut sich ein sehr breites Spektrum an strategischen Optionen auf. Augenscheinlich wird der Zusammenhang vor allem im stationären Handel oder in der Logistik,

<sup>46</sup> Vgl. Pfnür (2002).

<sup>47</sup> Vgl. West/Wind (2007), Appel-Meulenbroek et al (2010), Congdon/Gall (2012).

<sup>48</sup> Vgl. Pfnür (2002), S. 170 ff.

<sup>49</sup> [http://www.vodafone-campus.de/public/#/de/Vodafone\\_Campus/Campus](http://www.vodafone-campus.de/public/#/de/Vodafone_Campus/Campus), Zugriff v. 08.07.12.

<sup>50</sup> <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article1726829/Hapag-Lloyd-kauft-zehn-Schiffe-und-das-Ballinhaus-zurueck.html>, Zugriff v. 30.07.13.

<sup>51</sup> Vgl. für einen Überblick Pfnür (2002), S. 198 ff. In den beiden weltweit führenden Fachzeitschriften „Journal of Corporate Real Estate“ (Emerald Group Publishing) und „Corporate Real Estate Journal“ (Henry Steward Publications) sind mehrere Duzend Fallstudien zur strategischen Bedeutung von Unternehmensimmobilien in verschiedenen Branchen erschienen.

wo Standorte und Nutzungskonzepte oft die identitätsstiftende Grundlage von Geschäftsmodellen sind.<sup>52</sup>

Unabhängig von ihrer strategischen Rolle bieten sich strategische Potenziale von Corporate Real Estate in allen Branchen, selbst für die vornehmlich virtuell arbeitende Internetindustrie. Zur Veranschaulichung dienen folgende Beispiele, die sich auf unterschiedliche Engpässe in der Unternehmensumwelt als besondere Herausforderung der jeweiligen Unternehmensstrategie beziehen:

#### • „Best Employer“

Zahlreiche Unternehmen befinden sich bereits seit einigen Jahren im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte. Dazu gehören in besonderem Maße auch Unternehmen der neuen Medien und der Telekommunikationsindustrie. Am Beispiel des Unternehmens Google wird sehr anschaulich deutlich, dass dieser Wettbewerb um die Rolle des „Besten Arbeitgebers“ sehr stark auch über die physische Organisation der Arbeit ausgetragen wird. So bietet das Unternehmen an seinen

Standorten eine Büroarbeitswelt, die sich sehr stark an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert. Im Ergebnis sind die Flächen kaum noch als Büro, denn eher als trendiger, designorientierter und individueller Ort des Aufenthalts zu erkennen. Neben der Gestaltung des unmittelbaren Arbeitsplatzes, nehmen auch Architektur und Nutzungskonzept des Gebäudes sowie insbesondere der Standort Einfluss auf die Attraktivität des Unternehmens für die Mitarbeiter.

#### • Kosten- und Qualitätswettbewerb

Generische Strategien der Unternehmen richten sich traditionell auf eine Kosten- oder Qualitätsführerschaft. In beiden strategischen Stoßrichtungen gibt es zahlreiche Beispiele, wie die angestrebte strategische Soll-Position ohne eine entsprechende Immobilienausstattung nicht zu erreichen ist oder wie Immobilien den Strategieprozess zumindest maßgeblich unterstützen.<sup>53</sup> Die nachfolgende Tabelle 5 veranschaulicht zahlreiche Ansatzpunkte.<sup>54</sup>

**Tabelle 5: Mögliche Bedeutung von Immobilien für Qualitäts- und Kostenvorteile**

Wertschöpfende Aktivität	Mögliche Bedeutung von Immobilien für Qualitätsvorteile	Mögliche Bedeutung von Immobilien für Kostenvorteile
Eingangslogistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentraler Standort im Hinblick auf Lieferanten</li> <li>• Hochwertige Transportmittel auf dem Grundstück und in den Gebäuden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugang zu preiswerten Transportwegen (z.B. Binnenschifffahrt)</li> </ul>
Operationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfekte Klimatisierung der Räume</li> <li>• Variabilität der Gebäudenutzung</li> <li>• Funktionalität der Gebäudenutzung</li> <li>• Großzügige Raumgestaltung zur Motivation der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausreichende Flächengröße für Massenproduktion</li> <li>• Sichere Produktionsstätten zur Vermeidung von unfallbedingten Produktionsunterbrechungen</li> <li>• Standorte mit niedrigem Lohnkostenniveau</li> </ul>
Ausgangslogistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentraler Standort im Hinblick auf Abnehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugang zu preiswerten Transportwegen</li> </ul>
Marketing & Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktive, großräumige Verkaufsflächen</li> <li>• Verkaufsflächen in sehr guten Lagen</li> <li>• Verbesserung des Unternehmensimage bei den Kunden durch beeindruckende Gebäude</li> <li>• Ausreichend Fläche zur Ermöglichung von Verpackung als Marketinginstrument</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbarkeit von Flächen für Outlet-Stores</li> <li>• Langfristige Mietverträge auf niedrigem Niveau ohne Indexierung</li> <li>• Handelsimmobilien in preiswerten Randlagen</li> </ul>
Kundendienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Erreichbarkeit des Kundendienstes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standorte des Kundendienstes in preiswerten Randlagen</li> </ul>
Unternehmensinfrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochwertige Gebäudetechnik zur Unterstützung von Information und Kommunikation der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtungen für Video-Konferenzen zur Ersparnis von Reisekosten</li> </ul>
Personalwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für die Beschäftigten durch attraktive Standorte</li> <li>• Verbesserung des Unternehmensimage bei den Mitarbeitern durch beeindruckende Gebäude</li> <li>• Hochwertige und großzügige Schulungsräume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Mitarbeiterwohnungen zur Reduktion der Löhne und Gehälter</li> </ul>
Technologieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoch entwickelte Klimatechnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Räumliche Nähe zu Forschungseinrichtungen.</li> </ul>
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermöglichung von Just-in-Time-Konzepten durch entsprechende Infrastruktur.</li> <li>• Verbesserung des Unternehmensimages bei den Lieferanten durch beeindruckende Gebäude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausreichende Lagerfläche für große Beschaffungslose.</li> <li>• Niedriges Preisniveau am Standort.</li> </ul>

Quelle: Pfnür (2002), S. 205 f.

<sup>52</sup> Vgl. Pfnür/Elbert (2007).

<sup>53</sup> Vgl. hierzu und insbesondere zu den Möglichkeiten der immobilienwirtschaftlich geprägten Strategieplanung entlang der Wertschöpfungskette: Pfnür (2002), S. 202 ff.

<sup>54</sup> Vgl. zu weiteren Beispiele auch Nourse/Roulac (1993), Roulac (1997).

Von besonderer Bedeutung für die Strategie ist regelmäßig auch die Elastizität des Immobilienbestands, die dessen Fähigkeit zur schnellstmöglichen Anpassung an neue Wettbewerbssituationen beschreibt. Im Falle eines Mergers zweier Unternehmen wie beispielsweise bei der Commerzbank und der Dresdner Bank ist es von erfolgskritischer Bedeutung die Immobilienbestände schnellstmöglich zu vereinen. Im Falle eines intensiven Time-to-market Wettbewerbs wie beispielsweise in der regenerativen Energien Industrie (insbesondere Solarprodukte) ist es von entscheidender Bedeutung, effizienzsteigernde Produktions- und Distributionsstandorte in möglichst hoher Geschwindigkeit an den Absatzmärkten vor Ort verfügbar zu haben. Auch wenn die zeitliche Komponente keine herausragende Rolle spielt, ist die Verfügbarkeit von Standorten mit möglichst vielfältigen und weit reichenden rechtlichen Genehmigungen der Nutzung insbesondere in dicht besiedelten Regionen für die deutsche Industrie eine strategisch oft entscheidende Voraussetzung. Zahlreiche produzierende Unternehmen haben trotz Offshorings von Produktionsprozessen ihre Produktionsstandorte in Deutschland nicht veräußert, um eine Rückkehr an die Heimatstandorte zu ermöglichen. Neben rechtlichen Genehmigungsvoraussetzungen geht es dabei auch um die Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Bestimmte Clusterregionen kennzeichnen sich regelmäßig durch die Verfügbarkeit spezifisch qualifizierter Arbeitskräfte. Ein geeigneter Standort ist die Voraussetzung für den Zugang zum einschlägigen Arbeitsmarkt.

### 3.3.3 Operativer Beitrag zur Steigerung der Produktivität des Unternehmens

Über ihren Einfluss von Immobilien auf die physische Aufbauorganisation der Unternehmen und deren operative Prozesse, besteht ein unmittelbarer Einfluss auf die Produktivität.<sup>55</sup>

- **Entfernungen der Kommunikation und des Transports**

Das Nutzungskonzept von Immobilien wirkt auf die Entfernungen im Gebäude und somit auf Kommunikations-, Energie- und Materialströme in Unternehmen.

- **Umgebungsfaktoren**

Die Umgebungsfaktoren Klima, Raumluftqualität, Belichtung, Lärm, Aussicht, persönlicher Raum, Territorialität, Dichte und Beengung schaffen ein vielfältiges Geflecht an Kausalbeziehungen zwischen dem physischen Arbeitsplatz und der Produktivität.

- **Flexibilität des Gebäudes**

Zahlreiche Produktions- und Dienstleistungsprozesse erfordern mehr oder weniger häufiges Umrüsten beziehungsweise Umnutzen von Maschinen und Arbeitsplätzen. Beispielsweise ist es in der Automobilindustrie von hoher Bedeutung für den operativen Erfolg, einzelne Fertigungsstraßen für Produktreihen zu

verändern, ohne dazu die Produktion anderer Reihen anhalten zu müssen. Im Büro beeinflusst beispielsweise die flexible und kosteneffiziente Umnutzbarkeit von unterschiedlichen Raumfunktionen die Arbeitsproduktivität. Den Idealfall stellt eine Bürolandschaft dar, die ohne Umbaumaßnahmen die unterschiedlichen Nutzeranforderungen dauerhaft abbilden kann.

- **Schadeneinfluss**

Gebäude beeinflussen beispielsweise durch Eigenschaften wie Geschossigkeit in Verbindung mit Treppen, Bodenbeläge oder Brandschutz regelmäßig die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Schadenshöhe bei Arbeitsunfällen.

Für Produktions- und Logistikimmobilien ist der Zusammenhang von räumlicher Organisation und Produktivität bereits recht weitgehend aufgeklärt.<sup>56</sup> So ist beispielsweise die Wirkung von Reinraumtechnologie auf die Ausschussquoten der Computerchipproduktion oder die Wirkung der Entfernung von Arbeitsplätzen und Maschinen mittels Modellen der innerbetrieblichen Tourenplanung recht weitgehend durchdrungen. Bei wissensintensiven Tätigkeiten im Büroumfeld ist über die Zusammenhänge dagegen weit weniger bekannt.<sup>57</sup> Grundsätzlich sind die Auswirkungen von den räumlichen Verhältnissen der Arbeit auf sozialpsychologische Konstrukte wie Arbeitszufriedenheit, Motivation oder Stress zwar bekannt, es fehlt allerdings an holistischen Untersuchungen zu den Wirkungsbeziehungen und deren monetären Effekten. In einer sehr breit angelegten Fallstudie zu öffentlichen Bürogebäuden stellt Krupper fest, dass sich die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter durch gezielte Veränderungen der Umgebungsfaktoren in einem als nach deutschen Maßstäben durchschnittlich anzusehenden Bürobestand um 20% verbessern lässt. Weitere wichtige Ergebnisse dieser Studie sind:<sup>58</sup>

- „Die Büroumgebung übt signifikante Effekte auf Zufriedenheit mit der Arbeit, Leistungsfähigkeit und Gesundheit aus.
- Die Zufriedenheit der Nutzer nimmt mit steigendem Grad der Einflussmöglichkeiten auf die Umgebungsbedingungen zu.
- Neben den Umgebungsbedingungen Licht, Lärm, Luft oder Raumklima erfahren die räumlichen Verhältnisse und die Größe des Arbeitsplatzes generell eine mindestens gleichbedeutende Wertung für die Einschätzung der Büroumgebung.
- Die Wahrnehmung der Platzverhältnisse im Büro steigt mit dem Auslastungsgrad, der sich über das relative Verhältnis von theoretischer und tatsächlicher Arbeitsplatzfläche pro Person definiert.
- Unabhängig von den identifizierten Nutzergruppen erfahren die Einschätzung der Lärmsituation, die Einschätzung der Platzverhältnisse im Büro und die Möglichkeit zum konzentrierten Arbeiten eine vergleichsweise hohe Bedeutung für die gesamte Einschätzung der Büroumgebung.“

<sup>55</sup> Vgl. Kalusche (1991).

<sup>56</sup> Vgl. Pfnür/Elbert (2007).

<sup>57</sup> Vgl. zu ersten Untersuchungen Muschiol (2007), Krupper (2013).

<sup>58</sup> Krupper (2013), S. 298 f.

- Besonders nachdenklich stimmt das Ergebnis, dass die Einschätzungen der Nutzer in der vorliegenden Untersuchung durch das Management nicht korrekt wiedergegeben werden konnte. Offensichtlich gibt es hier regelmäßig Schwierigkeiten der Führungskräfte, sich bei der Bewertung der Büroflächen in die Situation der Nutzer zu versetzen. Problematisch wird dieses Defizit immer dann, wenn die Führungskräfte über die zur Verfügung gestellte Fläche entscheiden, was regelmäßig der Fall sein dürfte.

Konzeptionell nicht berücksichtigt sind in den Studienergebnissen allerdings die mittel- bis langfristigen Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter sowie deren finanzielle Folgen für die Unternehmen und die Volkswirtschaft.<sup>59</sup> Angesichts einer beständig älter werdenden Arbeitnehmerschaft und zunehmender Belastungen am Arbeitsplatz, kommt der Prävention von Gesundheitsschäden am Arbeitsplatz eine wachsende Bedeutung zu. Dies ist auch Aufgabe der Unternehmen, denn die Arbeitgeber sind in Deutschland gesetzlich ausdrücklich zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren verpflichtet. Seit der Integration der betrieblichen Gesundheitsförderung in den Kanon der Pflichtleistungen für Krankenkassen kommt den betrieblichen Gesundheitsberichten, Auswertungen von arbeitsmedizinischen Untersuchungen und Gefährdungsbeurteilungen erheblich höhere Bedeutung zu.<sup>60</sup> Insbesondere die Bewegungsgewohnheiten so-

wie das Stressmanagement der Mitarbeiter können durch die räumliche Organisation der Arbeit stark beeinflusst werden. So zeigen Pilotstudien bei einem Deutschen DAX Konzern, dass sich das für die Gesundheit der Mitarbeiter sehr wichtige Aktivitätsniveau je nach Arbeitsplatzgestaltung deutlich unterscheiden kann. Durch einen Umzug in bewusst aktivitätsfördernde Flächen konnte der Bewegungsmangel der Mitarbeiter am Arbeitsplatz um 35% reduziert werden.<sup>61</sup>

### 3.3.4 Erste Annäherung an die quantitative Nutzenbewertung von Corporate Real Estate

Die vorausgegangenen Abschnitte haben verdeutlicht, dass es bis zu einer quantitativen Bewertung zumeist qualitativer und multidimensionaler Nutzenstiftungen noch ein weiter Weg ist. Betrachtet man allerdings die kausalen Wirkungsbeziehungen als Black Box und misst und bewertet lediglich den Outcome, so liegen erste Ergebnisse vor, die auf Schätzungen der Immobilienverantwortlichen deutscher Konzerne beruhen. In einer sehr umfassenden und als für deutsche Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern als repräsentativ zu bewertenden Studie, bewerteten die Verantwortlichen für das Immobilienmanagement den Einfluss der Immobiliensphäre der Unternehmen auf den Unternehmenserfolg wie in Abbildung 7 dargestellt.

Abbildung 7: Einfluss CREM



Quelle: Pfnür/Weiland (2010), S. 19.

<sup>59</sup> Vgl. zur Berechnung von Krankheitskosten: Kowalsky (2012).

<sup>60</sup> Vgl. GKV (2010).

<sup>61</sup> Vgl. Eurocres (2013).

Auch wenn hier die Einzelheiten zu den Wirkungszusammenhängen vielfach noch diffus sind, so sind sich die Immobilienverantwortlichen der Unternehmen doch des Einflusses der Immobilienflächen und Dienstleistungen sowie der daraus resultierenden Nutzerzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg sicher:<sup>62</sup>

- 82,5% der Befragten, bejahten die These, dass die Produktivität des Nutzers steigt, je zufriedener er mit seinem Arbeitsplatz ist.
- 78,4% der Befragten stimmten der These zu, dass eine hohe Nutzerzufriedenheit sich positiv auf weiche unternehmerische Erfolgsfaktoren (z.B. Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, Mitarbeitermotivation) auswirkt.
- 69,1% der Befragten stimmten der These zu, in ihrem Unternehmen der Qualitätsanspruch der Nutzer an die Flächen in der Vergangenheit gestiegen ist.

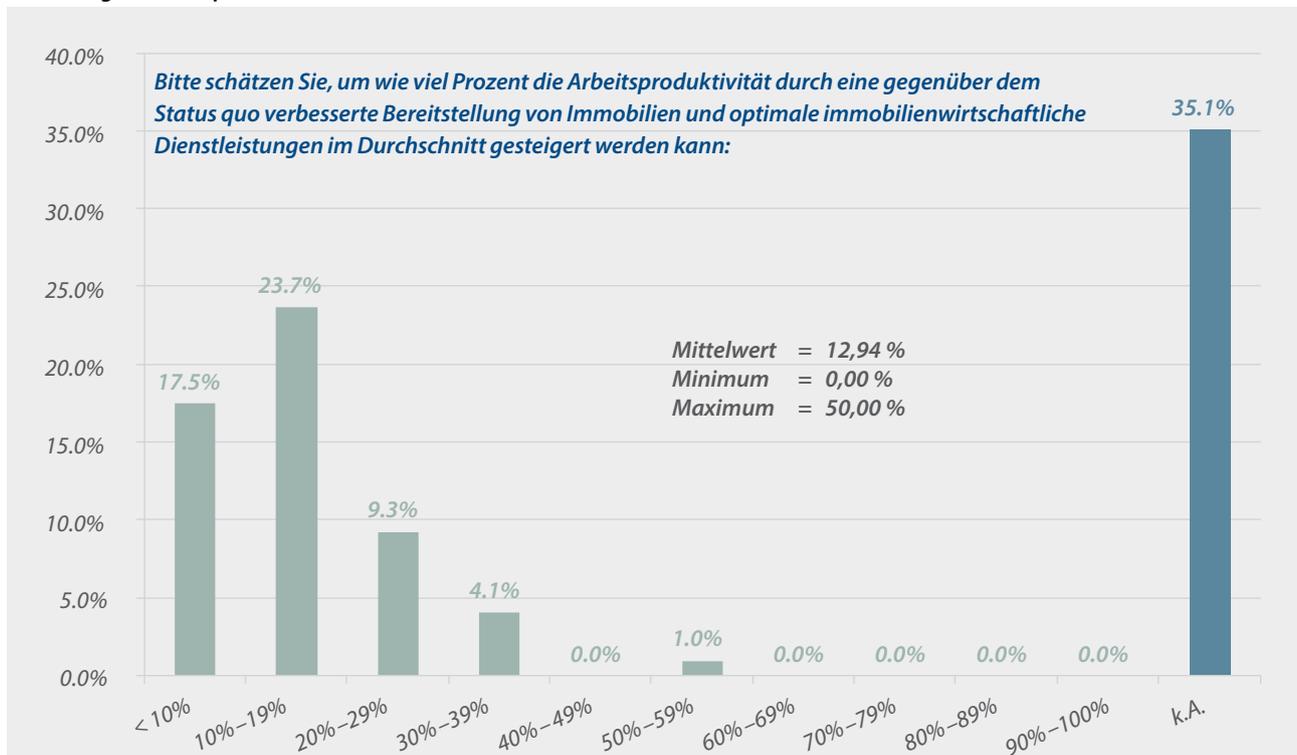
Auch wenn eine seriöse, weiteres Handeln qualifiziert begründende quantitative Bezifferung des Nutzens immobilierender Ressourcen derzeit per se noch nicht möglich erscheint, so bestätigen Studienresultate die ungefähre Größenordnung dieses Einflusses. Die im vorausgegangenen Abschnitt bereits näher dargestellte Studie von Krupper ergab ein Arbeitsproduktivitätspotenzial von 20%, welches durch eine Optimierung der Büroflächen zu heben wäre. Hier wurden die Nutzer selber befragt. Die Studie von Pfnür/Weiland, in der die Immobilienverantwortlichen der Großunternehmen befragt wurden, erbrachte folgende in Abbildung 8 dargestellte Ergebnisse. Der Mittelwert des in Immobilien verborgenen Arbeitspro-

duktivitätspotenzials fällt mit rund 13% gegenüber den von Krupper ermittelten 20% deutlich niedriger aus. Zu beachten ist bei der Bewertung des Potenzials, dass Krupper in seiner Studie zeigte, dass Externe, dazu gehören auch die Immobilienverantwortlichen, den konkreten Wirkungszusammenhang vor Ort regelmäßig nicht richtig einschätzen können. Das deutet darauf hin, dass die von Pfnür/Weiland bei den Immobilienverantwortlichen ermittelten 13% vermutlich zu niedrig angesetzt sind.<sup>63</sup> Geht man dennoch vorsichtig von 13% durchschnittlichem Produktivitätssteigerungspotenzial aus, so lassen sich daraus folgende Schlussfolgerungen ziehen.

### 1. Unternehmensperspektive

Angenommen ein Unternehmen hat 10% immobilienbezogene Kosten, 80% Personalkosten und 10% sonstige Kosten, dann würde das Potenzial aus der Optimierung der Nutzerfunktion des Immobilienmanagements in Bezug auf die Gesamtkosten des Unternehmens 10,4% betragen (13% × 80%). Anders ausgedrückt, durch ein optimiertes Immobilienmanagement ließen sich entweder die Kosten bei gleicher Leistung um über 10% senken oder aber mit gleicher Kostenverursachung über 10% mehr Leistungen erbringen. Angesichts der Tatsache, dass das Unternehmen in diesem Beispiel nur 10% immobilienbezogene Kosten hat, wird schnell deutlich, dass sich eine Investition in ein effektiveres Immobilienmanagement lohnen wird. In diesem stark vereinfachten Beispiel, das den Kostenrelationen zahlreicher

Abbildung 8: Arbeitsproduktivität



Quelle: Pfnür/Weiland (2010).

<sup>62</sup> Vgl. Pfnür/Weiland (2010).

<sup>63</sup> Vgl. auch JLL (2013), S. 11 ff.

deutscher Unternehmen entspricht, wäre sogar eine Verdopplung der Immobilienkosten noch effizient.

## 2. Volkswirtschaftliche Perspektive

Multipliziert man das Arbeitsproduktivitätssteigerungspotenzial des Corporate Real Estate in Höhe von 13% mit dem Arbeitnehmerentgelt (Lohnsumme) der deutschen Volkswirtschaft in Höhe von 1,375 Billionen Euro, so ergibt sich ein absolutes Produktivitätszuwachspotenzial durch optimierte Immobilien in Höhe von 178 Mrd. Euro pro Jahr. Unterstellt man eine durchschnittliche Zunahme der Arbeitsproduktivität in Deutschland in Höhe des Durchschnitts der letzten 18 Jahre von 0,8% pro Jahr<sup>64</sup>, entspricht das Produktivitätssteigerungspotenzial im Corporate Real Estate einem Zeitraum von 16 Jahren.

Sowohl aus der Sicht der Unternehmen als auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive ist das Potenzial als überraschend hoch zu bewerten. Es sei nochmals darauf verwiesen, dass Abschätzungen zwar sehr rudimentär, aber gleichzeitig vorsichtig konservativ vorgenommen worden sind.

### 3.4 Zwischenergebnis

In dem folgenden Insert sind die wichtigsten Ergebnisse dieses Kapitels kurz zusammengefasst.

- Immobilienkosten betragen je nach Branche und Geschäftsmodell durchschnittlich circa 10–20% der Gesamtkosten eines Unternehmens. Sie bilden insbesondere in wissensintensiven Unternehmen regelmäßig nach den Personalkosten den zweithöchsten Kostenblock.
- Mit gemeinsam knapp zwei Drittel der Gesamtkosten nehmen die finanzwirtschaftlich gesteuerten Kostenarten der Kapitalkosten und der Abschreibungen den größten Anteil der jährlichen Nutzungskosten eines Gebäudes ein (gem. DIN 18960).
- Für das Immobilienkostenmanagement der Unternehmen sind die Lebenszykluskosten eines Gebäudes die wichtigste Bezugsgröße. Die Nutzungskosten eines Standardbürogebäudes betragen etwa 10% der Entstehungskosten. Bei hochintensiver Nutzung (wie z.B. in Krankenhäusern und Bildungsstätten) kann dieses Verhältnis auf ein Viertel bis im Extremfall sogar ein Drittel ansteigen.
- Der Nutzen des Corporate Real Estate Managements besteht vordringlich in der Erhöhung der Produktivität der Immobilie, also in der durch eine optimierte Immobilienausstattung erzielbaren Steigerung der Qualität der Aufgabenerledigung und der Senkung der Kosten der operativen Geschäftseinheiten und der zentralen Bereiche.

- Drei Viertel der Flächennutzer sehen empirischen Studien zufolge den Schlüssel eines erfolgreichen Immobilienmanagements in einer stärkeren Klientenorientierung des Corporate Real Estate Managements.
- In circa der Hälfte der Großunternehmen werden die strategischen Potenziale immobilierender Ressourcen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz empirischen Studien zufolge nicht ausreichend genutzt.
- In der aktuellen Situation bietet das Immobilienmanagement beispielsweise gute Möglichkeiten, über eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung den „War for Talents“ erfolgreich zu beeinflussen. Ebenso sind effektiv eingesetzte immobilare Ressourcen die Quelle von strategischen Kosten- und Differenzierungsvorteilen.
- Gegenüber der Interaktionsumwelt können Immobilien weithin sichtbare Symbole der wirtschaftlichen Prosperität und Stabilität von Unternehmen sowie deren Innovationsfähigkeit und Flexibilität sein. Identitätsstiftende Werte einer Organisation wie Öko-Orientierung, Klimaschutzbewusstsein, Mitarbeiterorientierung oder kulturelle und soziale Verantwortung werden sehr stark durch die Immobilienbestände der Unternehmen geprägt.
- CREM ist oft Garant der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die Immobilienausstattung eines Unternehmens bildet in vielen Situationen die Voraussetzung für strategische Optionen von Geschäftseinheiten. Immobilien können durch ihre hohe Spezifität zudem oft deren Position im Wettbewerb beeinflussen. Das gilt sowohl für die Wettbewerbsposition an den Beschaffungsmärkten, insbesondere am Arbeitsmarkt, wie auch an den Absatzmärkten gleichgültig, ob sich die Geschäftseinheit hier im Kosten- oder Qualitätswettbewerb befindet.
- Die Wirkungen von immobilaren Betriebsmitteln auf den Unternehmenserfolg sind hoch komplex und weder wissenschaftlich noch praktisch bislang hinreichend bekannt.
- Eine umfassende Studie bei CREM-Verantwortlichen deutscher Unternehmen lässt näherungsweise vermuten, dass die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter durch ein optimiertes Immobilienmanagement um durchschnittlich 13% gesteigert werden kann.
- Durchschnittliche Kostenstrukturen der Unternehmen vorausgesetzt, würde eine immobilienwirtschaftliche Realisierung der 13% Produktivitätssteigerungspotenzial eine Verdopplung der Immobilienkosten mehr als aufwiegen.
- Bezogen auf die gesamte Deutsche Volkswirtschaft errechnet sich ein immobilienwirtschaftliches Potenzial zur Steigerung der Arbeitsproduktivität um 178 Mrd. Euro pro Jahr.

<sup>64</sup> Vgl. Durchschnitt der Veränderungen von 1995 bis 2012. Quelle: <https://www.destatis.de>, Zugriff v. 08.07.13.

# 4 BEDEUTUNG VON CORPORATE REAL ESTATE AUS SICHT DES KAPITALMARKTS

## 4.1 Bedeutung von Corporate Real Estate aus Sicht selbstnutzender Eigentümer

In diesem Kapitel wird die Bedeutung von Corporate Real Estate aus der Investmentperspektive dargestellt. Zunächst wird in diesem Kapitel die Situation selbstnutzender Eigentümer behandelt, bevor im zweiten Teil die Sicht von am Kapitalmarkt agierenden Investoren in Corporate Real Estate dargestellt wird.

### 4.1.1 Zusammenhang von Immobilienmanagement und Corporate Finance

Immobilien sind für Unternehmen nicht nur Betriebsmittel sondern gleichzeitig auch bedeutsame Kapitalanlage. Um die Jahrtausendwende lag für deutsche Großunternehmen die Bedeutung von Immobilien eher in der Funktion als Investment (Eigentümergefunktion), denn als Betriebsmittel (Nutzerfunktion).<sup>65</sup> Das finanzwirtschaftlich ausgerichtete strategische Ziel der Unternehmen war die Konzentration auf das Kerngeschäft. Den Vorstellungen eines möglichst breit diversifizierten Portfolios an Geschäftsfeldern und dem Immobilienvermögen als Betongold und eiserne Reserve in den Bilanzen wich der scharfen Profilbildung der Investitionen des Kapitalstocks und entsprechender Fokussierung der Konzernstrategien. Nur wenige deutsche Konzerne, wie beispielsweise Thyssen Krupp, haben das Immobiliengeschäft deshalb zu einer Sparte im Kerngeschäft werden lassen.

Mit Hilfe von Konzepten der wertorientierten Steuerung von Corporate Real Estate sollte der Shareholder Value des in Immobilien gebundenen Kapitals maximiert werden.<sup>66</sup> Immobilien beeinflussen den Shareholder Value des Unternehmens grundsätzlich in mehrfacher Weise:<sup>67</sup>

- Immobilien verursachen direkte Ein- und Auszahlungen durch Erwerb, Betrieb und Veräußerung
- Immobilien beeinflussen die Risikoposition des Unternehmens und damit die Kapitalkosten und in Shareholder Value Modellen den Kalkulationszins
- Immobilien sind Betriebsmittel der Unternehmen und beeinflussen als solches die Einzahlungen, Auszahlungen und Risiken aller unternehmensinternen Nutzer.

Mit Shareholder Value orientierten Steuerungskonzepten halten die Prinzipien des Corporate Finance Einzug in das Immobilienmanagement. Das Ziel dieser Konzepte ist es, Rendite-Risikoprofile der Unternehmen möglichst scharf und für Kapitalmarktteilnehmer transparent zu gestalten. Die üblichen Wertschwankungen im Immobilienvermögen gestalten die Erfolgspotenziale der Non-Property Unternehmen weniger planbar und transparent. Risikoabschläge in der Bewertung durch die Kapitalmärkte sind die Folge. Weltweit sind vor der Jahrtausendwende zahlreiche feindliche Übernahmen durch große Immobilienbestände der übernommenen Unternehmen ermöglicht worden. Immobiliare Vermögensgegenstände sind durch die Käufer aus den Unternehmen per Sale-and-Rent-Back Transaktion herausgelöst worden, um die Übernahme zu finanzieren. So zeigen Studien aus den USA, dass Investitionen der Corporates in Immobilien dort zu einer geringeren Bewertung der Unternehmen an der Börse führten. Diese Studien erbrachten insbesondere folgende Ergebnisse:

- Je umfangreicher das Immobilieneigentum, desto wahrscheinlicher ist eine feindliche Übernahme.  
*Ambrose (1990)*
- Unternehmen, die Immobilien mieten statt kaufen, werden an der Börse höher bewertet.  
*Allen/Rutherford/Springer (1993)*
- Der Kauf von Immobilien führt zu keiner positiven Bewegung im Börsenkurs.  
*Glascok/Davidson/Sirmans (1989)*
- Der Verkauf von Immobilien führt zu einem Anstieg des Börsenkurses.  
*Glascok/Davidson/Sirmans (1991)*
- Auf Joint Ventures im Immobilienbereich folgt eine positive Reaktion an der Börse.  
*Elayan (1993)*
- Sale-Lease-Back-Transaktionen führen zu einer deutlichen Steigerung des Börsenkurses.  
*Slovin/Sushka/Polonchek (1990); Rutherford (1990)*
- Die Ausgliederung von Immobilienabteilungen lässt den Börsenkurs steigen.  
*Ball/Rutherford/Shaw (1993)*

<sup>65</sup> Vgl. Pfnür/Hedden (2002).

<sup>66</sup> Vgl. Hens et al (1999), Grünert (1999).

<sup>67</sup> Vgl. Pfnür (2011), S. 83 ff.

In Deutschland sind entsprechende Börsenreaktionen erstaunlicher Weise bislang kaum zu beobachten gewesen. Vielmehr herrschte hier an den Kapitalmärkten stets die Erwartung, dass in Immobilien stille Reserven gebunden seien und die mit dem Eigentum an Immobilien für das Unternehmen verbundenen Verfügungsrechte die Wettbewerbsposition des Unternehmens und damit auch die finanzwirtschaftlichen Potenziale stärkten.<sup>68</sup> Im Eigentum befindliche betrieblich genutzte Immobilienbestände sind hierzulande damit anders als in den USA oder Asien nur im Ausnahmefall ein großes Problem der Finanzvorstände. Entsprechend umfangreich ist beispielsweise das Immobilienvermögen der DAX Unternehmen (siehe Tabelle 6).

**Tabelle 6: Immobilienvermögen der DAX Unternehmen**

Company	Total. Market cap.	Book value real estate	% of total market cap.
ADIDAS-SALOMON	6,495	291	4%
ALLIANZ	36,849	12,881	35%
ALTANA	5,675	532	9%
BASF	29,755	2,432	8%
BAY.HYPO-VEREINSBK	16,195	2,106	13%
BMW	24,205	3,387	14%
BAYER	20,216	3,284	16%
COMMERZBANK	10,733	762	7%
CONTINENTAL	8,699	725	8%
DAIMLERCHRYSLER	34,193	9,77	29%
DEUTSCHE BANK	35,857	4,756	13%
DEUTSCHE BOERSE	7,021	125	2%
DEUTSCHE POST	21,488	5,268	25%
DT.TELEKOM	65,107	9,602	15%
E.ON	51,519	6,713	13%
FRESEN.MED.CARE	4,932	493	10%
HENKEL	4,335	796	18%
INFINEON TECH	5,786	553	10%
LINDE	6,661	976	15%
LUFTHANSA	4,698	768	16%
MAN	4,828	2,154	45%
METRO	13,399	8,818	66%
MUENCH.RUECKVERS	20,203	9,046	45%
RWE	28,379	7,733	27%
SAP	45,85	666	1%
SCHERING	9,865	552	6%
SIEMENS	54,249	4,646	9%
THYSSENKRUPP	7,455	3,531	47%
TUI	3,691	480	13%
VOLKSWAGEN	12,328	7,078	57%
<b>Total</b>	<b>600,667</b>	<b>112,024</b>	<b>19%</b>

Quelle: UBS (2005).

<sup>68</sup> Vgl. Pfnür (2002).

Die in der Tabelle 6 enthaltenen Werte spiegeln die Wertrelationen im Jahr 2005 wider. Aktuelle Daten für die enthaltenen Unternehmen weichen teils erheblich ab. Dennoch bildet das Jahr 2005 eine gute Bezugsbasis, da hier weder an den Immobilien-, noch den Kapitalmärkten Extremlagen zu verzeichnen waren. Aktuell notieren die Börsenkurse vieler Unternehmen kurz unter ihrem absoluten Höchststand.

Ein Blick in die teils sehr hochkarätige wissenschaftliche Abhandlung des Zusammenhangs von Immobilieneigentum und Unternehmenserfolg zeigt, dass es aus theoretischer Sicht auf dem Gebiet der Unternehmensfinanzierung neben dem Shareholder Value Gedanken weitere gute Gründe gegen Immobilieneigentum gibt. So zeigen Brounen und Eichholtz, dass das Marktrisiko von Immobilieninvestitionen im

Corporate Real Estate Management systematisch unterschätzt wird.<sup>69</sup> In einer vielbeachteten Arbeit zeigt darüber hinaus Tutzel, dass Immobilien sehr hohe Kapitalanpassungskosten verursachen, die im Falle von Beschäftigungsschwankungen der Unternehmen gravierende negative Folgen auf den Unternehmenserfolg haben.<sup>70</sup>

Im Widerspruch zu den großen Immobilienvermögen der Unternehmen steht eine großenteils gering ausgeprägte finanzwirtschaftliche Steuerung der Immobilienbestände.<sup>71</sup> So zeigen empirische Studien, dass nur in circa der Hälfte der Unternehmen eine finanzwirtschaftliche Steuerung über Mindestanforderungen an die Rentabilität des in Immobilien eingesetzten Kapitals erfolgt.<sup>72</sup> Die Gründe für das vergleichsweise hohe Immobilienvermögen deutscher Unternehmen werden im Kapitel 7 zum Entwicklungsstand des Corporate Real Estate Managements in Deutschland näher erläutert.

#### 4.1.2 Eigentumsquoten

Der Anteil der im Eigentum deutscher Unternehmen befindlichen Immobilien an allen Gewerbeimmobilien ist im internationalen Vergleich sehr hoch. Während sich im Jahr 2002 in Asien circa 20% und in Nordamerika circa 30%

<sup>69</sup> Vgl. Brounen/Eichholtz (2005).

<sup>70</sup> Vgl. Tutzel (2010).

<sup>71</sup> Vgl. Pfnür/Hedden (2004), Pfnür et al (2008), Pfnür/Weiland (2010).

<sup>72</sup> Vgl. Pfnür/Armonat (2003).

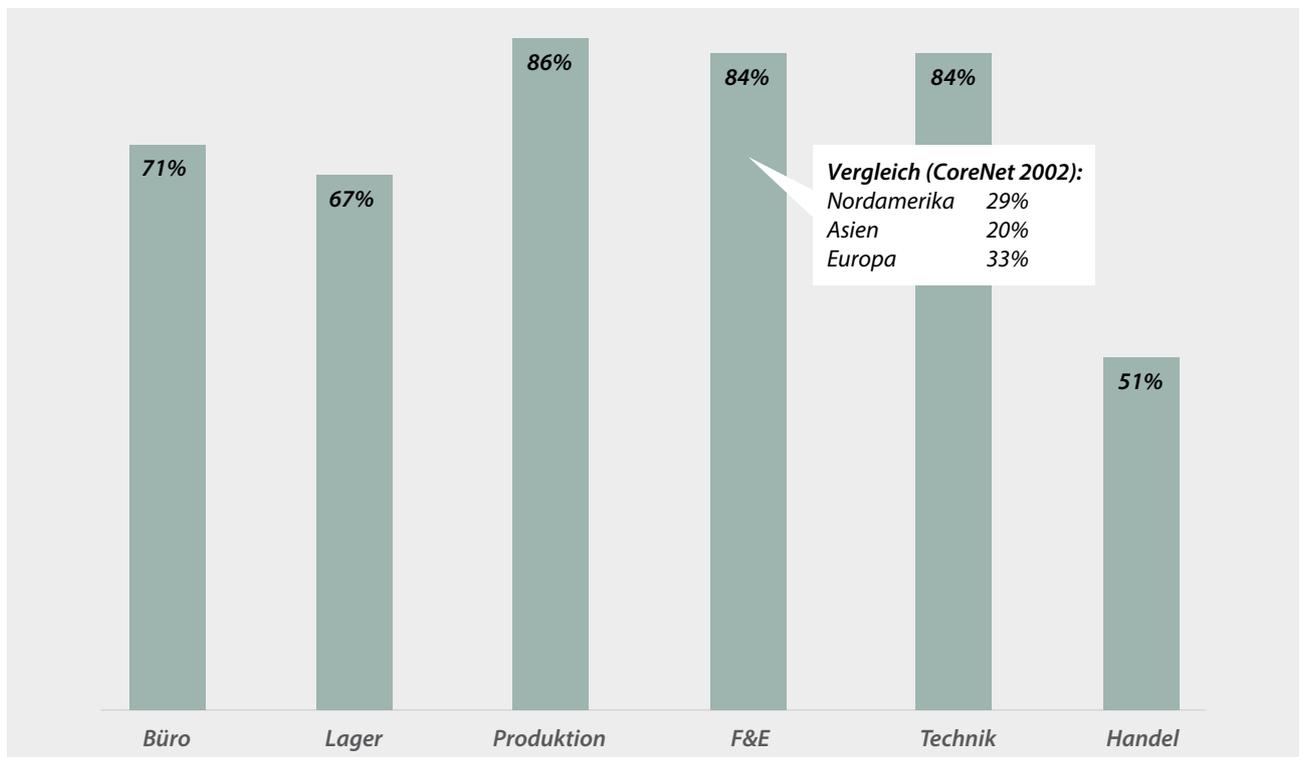
der Immobilien im Eigentum der Unternehmen befanden, waren es in Deutschland durchschnittlich über alle Nutzungsarten hinweg circa 75% (Abbildung 9).

Besonders in Produktion, F&E sowie Technik waren die Eigentumsquoten vergleichsweise sehr hoch. Seither ist das Immobilienvermögen deutscher Unternehmen zurückgegangen, verharrt aber noch auf hohem Niveau. Bei der Interpretation der sehr niedrigen asiatischen Vergleichswerte in Höhe von 20% ist zu beachten, dass in zahlreichen asiatischen Ländern der Erwerb von Immobilieneigentum von Unternehmen stark

rechtlich reglementiert war und teils bis heute ist. Die Abbildung 10 zeigt die Entwicklung der Eigentumsquoten im Zeitverlauf, erhoben im Jahr 2010, die sich seither nur sehr unwesentlich verändert haben dürften.<sup>73</sup>

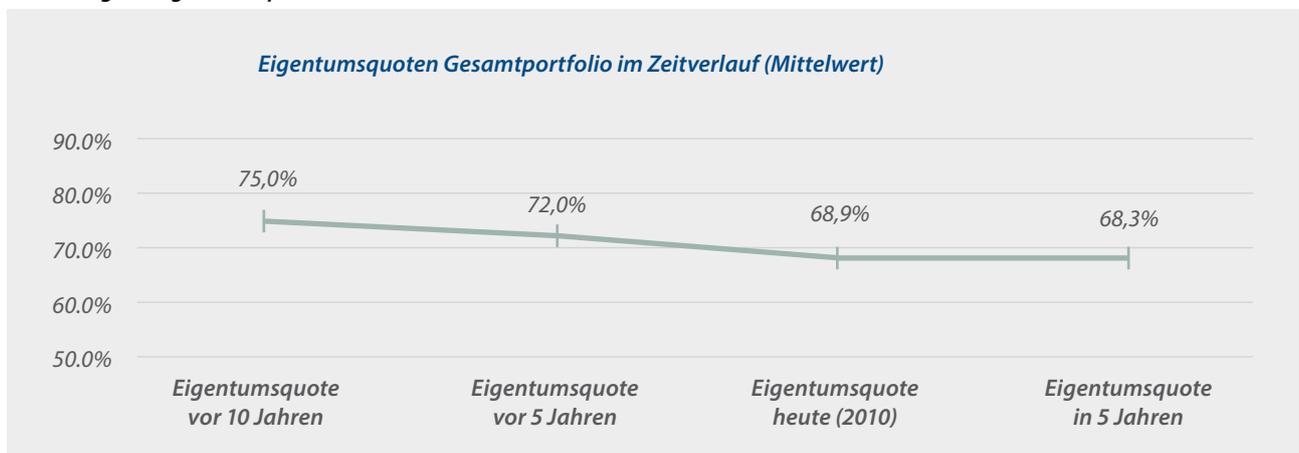
Während wir bei Großunternehmen derzeit noch durchschnittliche Eigentumsquoten von circa zwei Drittel der insgesamt genutzten Objekte haben, verfügt der deutsche Mittelstand nach wie vor über Eigentumsquoten in Höhe von drei Viertel aller Immobilien (siehe Abbildung 11).

**Abbildung 9: Eigentumsquoten nach Nutzungen**



Quelle: Pfnür / Hedden (2002).

**Abbildung 10: Eigentumsquoten im Zeitverlauf**



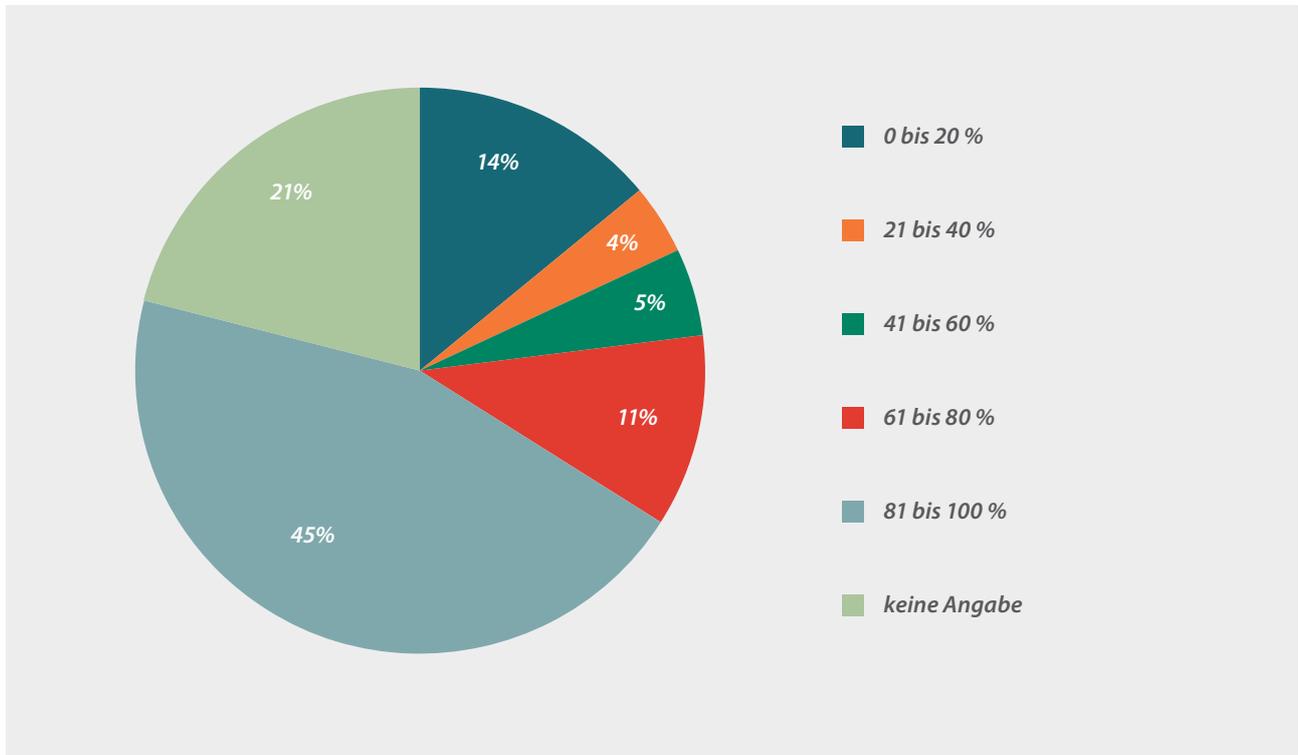
Quelle: Pfnür/Weiland (2010).

<sup>73</sup> Vgl. Pfnür/Weiland (2010), Grundgesamtheit und tatsächlich befragte variieren leicht gegenüber der Studie von 2002.

Nimmt man der Einfachheit halber an, dass sich Corporate Real Estate nach Nutzern zur Hälfte aus Mittelstand und Großunternehmen zusammensetzt, so folgt daraus für die deut-

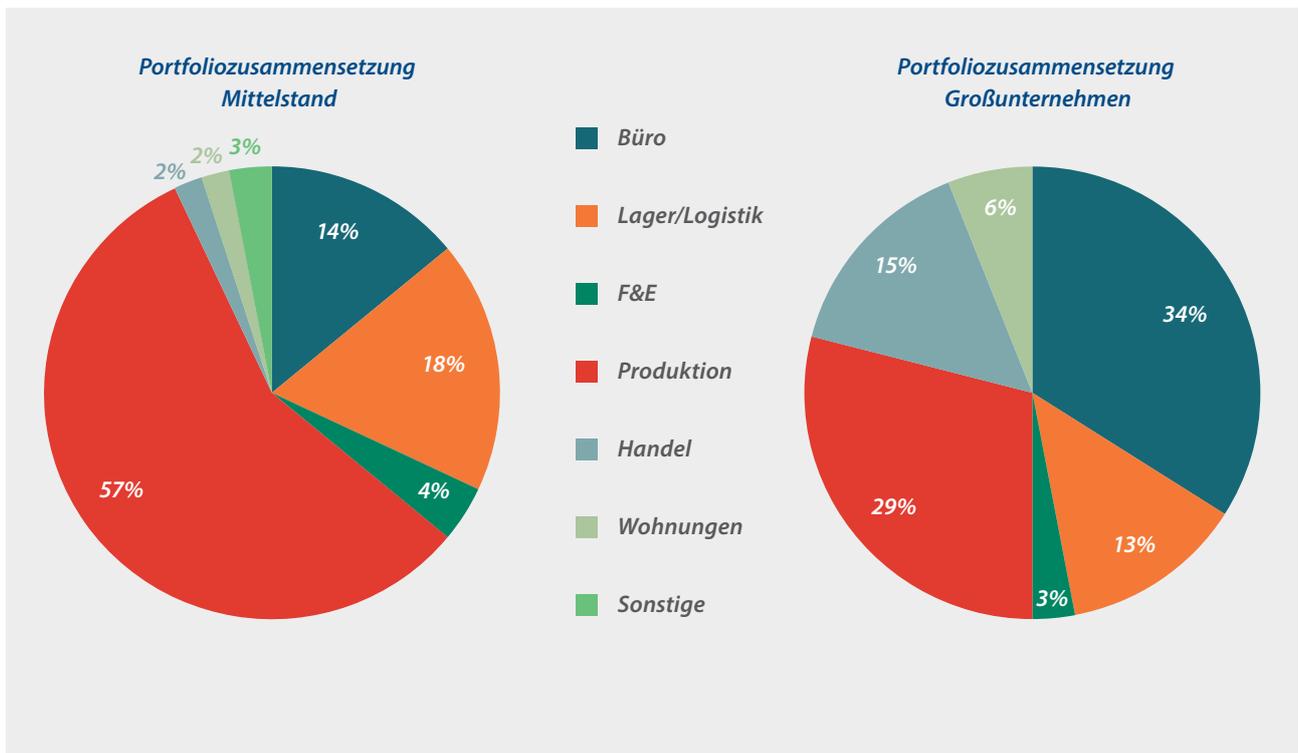
schen Unternehmen insgesamt eine durchschnittliche Eigentumsquote von circa 70%.<sup>74</sup>

Abbildung 11: Eigentumsquoten im Mittelstand



Quelle: Kämpf-Dern/Pfnür/Roulac (2013).

Abbildung 12: Portfoliozusammensetzungen im Vergleich



Quellen: Pfnür et al (2008), Pfnür/Weiland (2010).

<sup>74</sup> Gem. Zahlen des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung erwirtschaftet der deutsche Mittelstand rund 50% der Bruttowertschöpfung und 60% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0>, Zugriff v. 09.07.13.

<sup>75</sup> Es handelt sich hier um zwei getrennte empirische Erhebungen. In der Befragung des Mittelstands gab es eine Kategorie „Wohnungen“, die bei der Befragung der Großunternehmen nicht existierte. Auch Großunternehmen haben Wohnungen in ihrem Bestand. Zum Umfang kann aufgrund mangelnder Erhebung keine Aussage getroffen werden.

Die Immobilienbestände der Großunternehmen und des Mittelstands unterscheiden sich nicht nur in den Eigentumsquoten sondern insbesondere auch in der relativen Bedeutung der Nutzungsarten der Objekte (vgl. Abbildung 12).<sup>75</sup>

Während Großunternehmen Portfolioschwerpunkte in den Bereichen Büro und Produktion haben, verfügt der deutsche Mittelstand traditionell über große Anteile an Produktions- und Logistikflächen. Aus finanzwirtschaftlicher Sicht sind das die weniger fungiblen Flächen, so dass die hohen Eigentumsquoten im Mittelstand nicht zuletzt auch dadurch erklärbar sind.

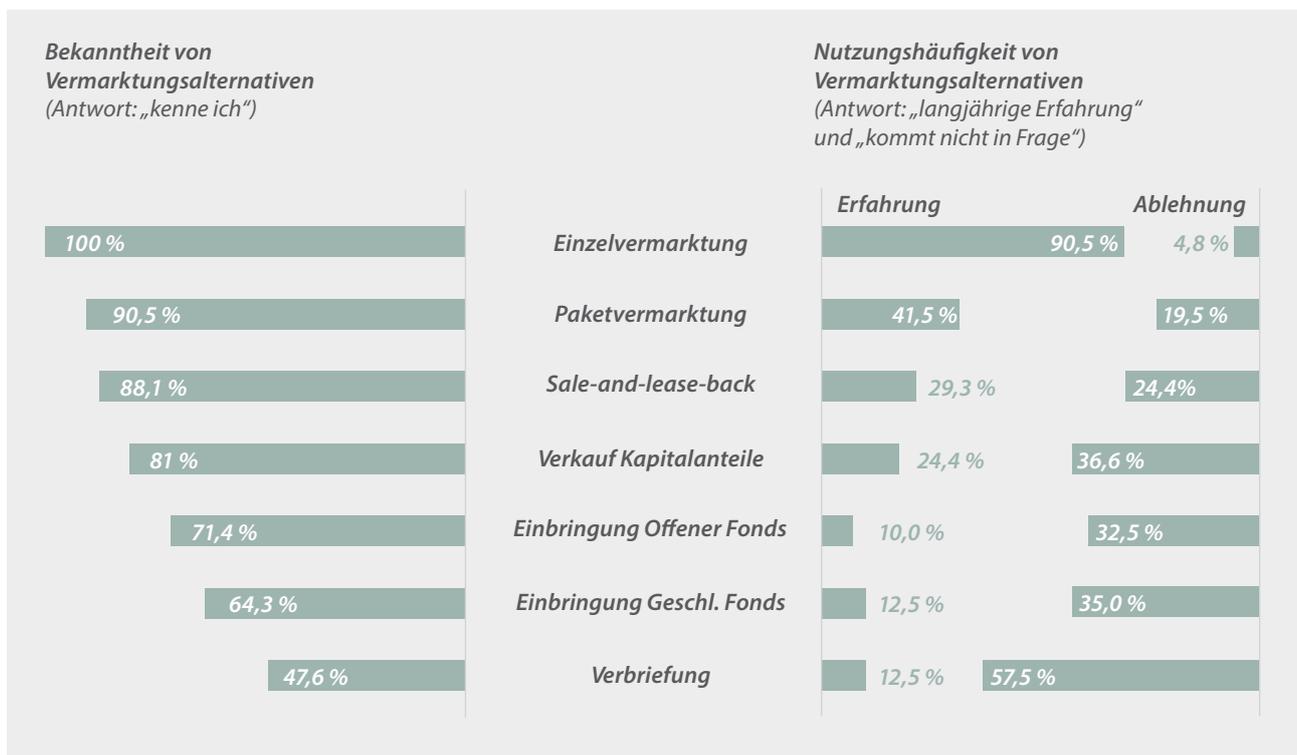
### 4.1.3 Desinvestment von Corporate Real Estate

In der Folge der Einführung wertorientierter Steuerungskonzepte in das Immobilienmanagement der Großunternehmen begann ab etwa den 1990er Jahren eine Welle an Desinvestments von Immobilien durch die deutschen Großunternehmen zu rollen. In diesem Zuge wurden bis 2004, empirischen Studien zufolge, etwa 50 Mrd. Euro an Immobilienvermögen von deutschen Großunternehmen veräußert. Weitere 50 Mrd. Euro an Immobilienbeständen wurden als potenzielles Desinvestitionsportfolio der Unternehmen identifiziert, ohne dass es zu einer Vermarktung kam.<sup>76</sup> Diese Zahlen stammen aus dem Jahr 2004, dürften vermutlich aber noch recht aktuell sein, da einerseits die Desinvestmentaktivitäten der Unter-

nehmen seither auf recht geringem Niveau blieben, andererseits weitere potentielle Desinvestmentobjekte hinzugekommen sind. Insbesondere die Einführung von REITs im Jahr 2007 sollte ursprünglich das Desinvestment von Corporate Real Estate ankurbeln. Durch eine (zeitlich beschränkte) ermäßigte sogenannte Exit Tax sollten die Unternehmen die stillen Reserven im Immobilienvermögen hälftig steuerfrei auflösen können. Bedingt durch andere konstruktive Eigenarten des REITs ist davon allerdings so gut wie kein Gebrauch gemacht worden. Nach 2007 stand die Finanzkrise weiteren Desinvestments von Corporate Real Estate im Weg. Hier war deutlich zu beobachten, dass die Corporates in Krisenzeiten die Erfahrung machten, dass Immobilien aufgrund von Finanzierungsengpässen bei institutionellen Investoren kaum zu veräußern waren und wenn, dann nur mit erheblichen Abschlägen von den ursprünglich geplanten Veräußerungserlösen. Seither ist das ursprüngliche Image von Immobilien als „Betongold“ oder „eiserner Reserve“, die in Krisenzeiten finanzielle Probleme überstehen hilft, deutlich angekratzt und die Unternehmen stehen ihrem Immobilienvermögen deutlich nüchterner gegenüber.

Analysiert man die bisherigen Desinvestmentprozesse, so zeigen empirische Erhebungen, dass die Corporates bislang vergleichsweise über wenig Erfahrung mit strategisch geplanten, groß angelegten Markttransaktionen mit institutionellen Inves-

Abbildung 13: Transaktionserfahrung



Quelle: Pfnür/Armonat (2004).

<sup>76</sup> Vgl. Pfnür/Armonat (2004).

toren verfügen. Vielmehr wurden bisherige Transaktionen vor allem relativ niedrig volumig und mit regional agierenden mittelständischen Investoren und Projektentwicklern abgeschlossen.<sup>77</sup> Transaktionserfahrung an internationalen Kapitalmärkten besteht kaum und Desinvestments über Kapitalmärkte werden nicht selten sehr kritisch beurteilt (siehe Abbildung 13).

Die Grenze von Desinvestments bilden empirischen Studien folgend zuerst die Buchwerte. Einen unter dem Wertansatz in der Bilanz liegenden Verkaufspreis werden die Unternehmen in der Regel nicht akzeptieren. Ebenso werden die Unternehmen die Verfügungsrechte an den Objekten in zuvor definiertem Umfang erhalten wollen. Schließlich befürchten Unternehmen mit der Veräußerung ihrer Immobilien die Beziehungen zu ihrer Unternehmensumwelt zu belasten. So befürchten Arbeitnehmervertreter sowie Kommunen zumeist, dass die Veräußerung der Flächen der erste Schritt in Richtung der Standortschließung sei.<sup>78</sup>

Die Immobilienbestände des deutschen Mittelstands kennzeichnen sich in besonderem durch große Anteile an produktions- und produktionsnahen Immobilien in für Immobilieninvestoren peripheren Randlagen. BulwienGesa hat zu diesen Investmentpotenzialen im Jahr 2010 eine umfassende Studie vorgelegt. Das monetäre Volumen, das potenziellen Investoren durch Sale- and-rent-back Verfahren bzw. die vorhandenen Mittelstandsstrukturen an geeigneten Standorten zur Verfügung stehen wird, ist dieser Studie gemäß mittelfristig mit rund 310 Mrd. Euro anzusetzen. Dieses Volumen verteilt sich auf die Nutzungsarten wie folgt:<sup>79</sup>

- Produktionsimmobilien: ca. 118 Mrd. Euro
- Logistikimmobilien: ca. 88 Mrd. Euro.
- Büro, Einzelhandel und sonstige: 64 Mrd.
- Transformationsimmobilien: ca. 21 Mrd. Euro
- F & E-Immobilien: ca. 13 Mrd. Euro
- Multi-Tenant-Objekte: ca. 6 Mrd. Euro

In der Studie werden insbesondere die folgenden Investorentypen in absteigender Reihenfolge als zukünftig wichtigste Investorengruppen für diesen mittelständisch geprägten Immobilieninvestmentmarkt angesehen: Spezialfonds, offene Fonds, Family Offices, Opportunity Fonds, Immobilien AGs (ohne REITs), geschlossene Fonds, Versicherungen und Pensionskassen.<sup>80</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Desinvestment von Corporate Real Estate im letzten Jahrzehnt trotz sehr umfangreicher Eigentumsquoten erheblich ins Stocken geraten ist. In vielen Unternehmen besteht zudem große Skepsis gegenüber kapitalmarktnahen Formen des Desinvestments.

## 4.2 Bedeutung von Corporate Real Estate für die institutionellen Immobilieninvestoren

Obwohl Corporate Real Estate in der Regel im Eigentum der selbstnutzenden Unternehmen sind, ist ein betragsmäßig bemerkenswerter Anteil gemietet. Geht man, wie im Kapitel 2 berechnet, von einem Gesamtbestand an Corporate Real Estate in Höhe von 3 Billionen Euro und der durchschnittlichen Eigentumsquote in Höhe von 70% aus, so ergibt sich ein Wert in Höhe von 2,1 Billionen Euro an selbstgenutzten und 900 Milliarden Euro an gemieteten Immobilien. Damit umfassen vermietete Immobilien, die betrieblich genutzt werden, circa 10% des gesamten volkswirtschaftlichen Immobilienvermögens. Diese Objekte sind zu einem großen Teil im Eigentum von institutionellen Investoren wie Versicherungen, Pensionskassen, offenen und geschlossenen Immobilienfonds oder Immobilien AGs. Die Ermittlung exakter Zahlen ist kaum möglich. Als gesichert gelten können folgende Zahlen:

- Für geschlossene Fonds führt der BSI (ehemals VGF) eine Statistik, nach der inländisches Immobilienvermögen in Höhe von 46,3 Mrd. Euro in 2012 im Eigentum der Fondsinhaber waren.<sup>81</sup> Von dem insgesamt in Immobilien investierten Vermögen in Höhe von 72,1 Mrd. Euro entspricht das einem Anteil in Höhe von 64%.
- Von den offenen Fonds sind per 2013 laut dem BVI von den rund 120 Mrd. Euro in Deutschland rund 37 Mrd. Euro oder knapp ein Drittel der Gesamtvolumina investiert. (siehe Tabelle 7).<sup>82</sup>

**Tabelle 7: Investments offener Fonds nach Standorten**

Standort	Anteil in% per 03/13	In Mrd. Euro
Rhein-Main	6,4%	7,68
Rhein-Ruhr	5,6%	6,72
dt. Großstädte	13,3%	15,96
Sonstige dt. Städte	5,4%	6,48
<b>Summe D</b>	<b>30,7%</b>	<b>36,84</b>
Frankreich	17,1%	20,52
Sonstige Euro ohne D	23,4%	28,08
Großbritannien	9,9%	11,88
Sonstige Europ. Länder (nicht Euro)	8,2%	9,84
Außerhalb Europa	10,8%	12,96
<b>Summe Ausland</b>	<b>69,4%</b>	<b>83,28</b>
<b>Summe gesamt in Mrd. (per 06/13)</b>		<b>120</b>

Quelle: Berichterstattung des BVI per 03/2013 und 06/2013.

<sup>77</sup> Vgl. Pfnür/Armonat (2004).

<sup>78</sup> Vgl. Pfnür/Armonat (2004).

<sup>79</sup> Vgl. BulwienGesa (2010). In einer 2013 durchgeführten Folgestudie werden von denselben Verfassern deutlich abweichende Zahlen genannt. Vermutlich geht dies auf eine andere Einteilung der Nutzungsarten zurück.

<sup>80</sup> Vgl. BulwienGesa (2010), S. 63.

<sup>81</sup> Vgl. [http://www.vgf-online.de/fileadmin/VGF\\_Branchenzahlen\\_2012/VGF\\_Branchenzahlen\\_2012\\_Praesentation.pdf](http://www.vgf-online.de/fileadmin/VGF_Branchenzahlen_2012/VGF_Branchenzahlen_2012_Praesentation.pdf), Zugriff v. 13.08.13.

<sup>82</sup> Vgl. [http://www.bvi.de/fileadmin/user\\_upload/Statistik/OIF\\_Quartalsauswertung\\_31032013.pdf](http://www.bvi.de/fileadmin/user_upload/Statistik/OIF_Quartalsauswertung_31032013.pdf), Zugriff v. 13.08.13.

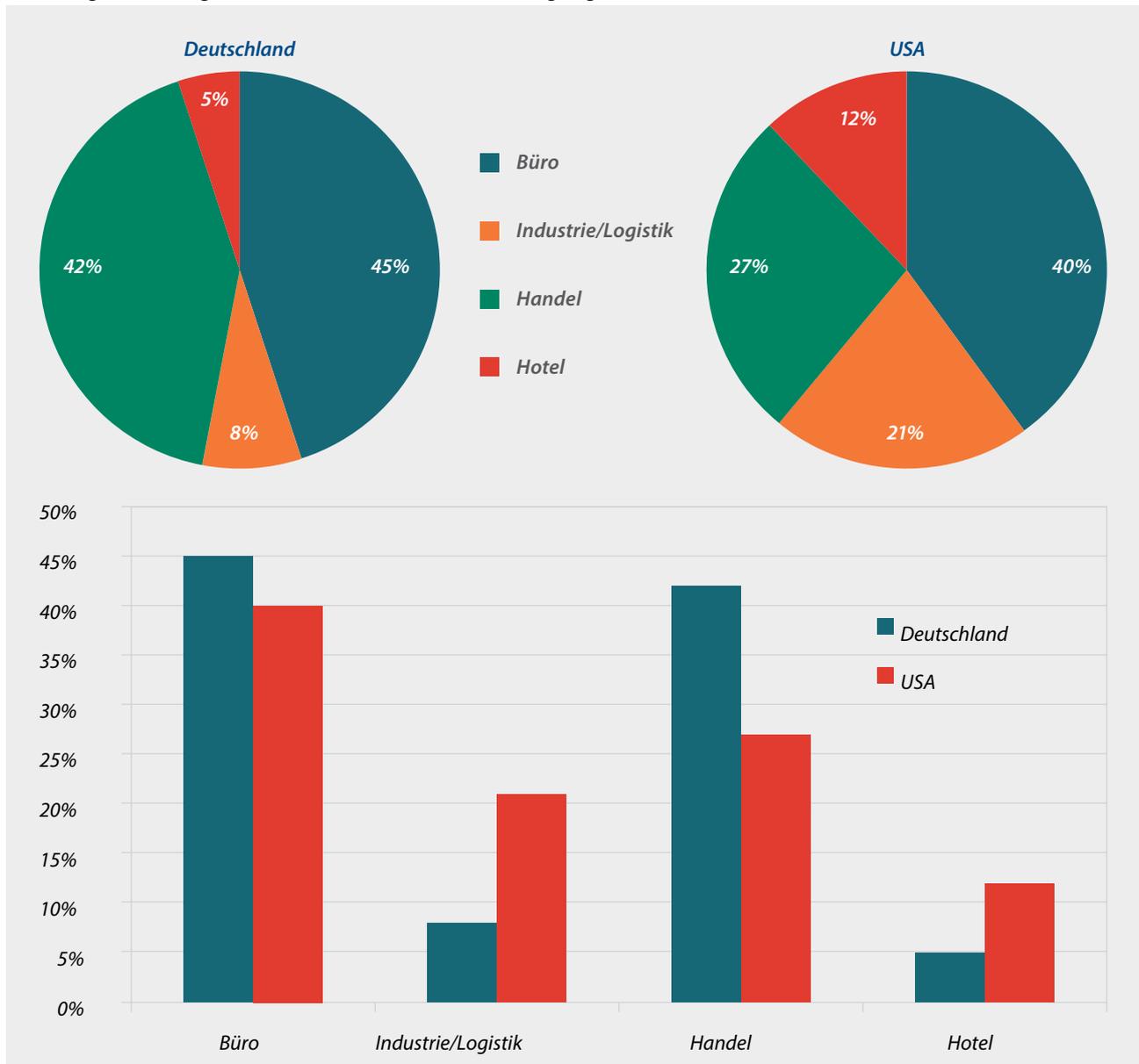
Die Renditen des in deutschem Corporate Real Estate investierten Vermögens sind vergleichsweise wenig volatil. Angesichts der strukturellen Prosperität der deutschen Volkswirtschaft ist davon auszugehen, dass die Nachfrage nach Immobilienflächen auch weiterhin auf hohem Niveau erhalten bleibt und damit die nachfrageseitigen Voraussetzungen für ein Fortbestehen dieses Trends grundsätzlich erhalten bleiben.<sup>83</sup> Investments in vermietete Corporate Real Estate Objekte zeichneten sich in der Vergangenheit bei langfristigem Kapitalanlagehorizont für sicherheitsorientierte Anleger durch ein positives Rendite-Risiko-Verhältnis aus. Sie eignen sich deshalb, einen realistischen Einstandspreis vorausgesetzt, grundsätzlich insbesondere für die private Altersvorsorge.

Losgelöst von diesen allgemeinen Aussagen zur Bedeutung

von Corporate Real Estate für Investoren erfordern weitere Beurteilungen der Investments in Corporate Real Estate eine differenzierte Betrachtung der Investments nach Nutzungsarten. Im Vergleich zu den USA verhalten sich die Investoren in Deutschland durchaus unterschiedlich (siehe Abbildung 14).

Während in Deutschland Büro- und Einzelhandelsimmobilien die Investmentmärkte eindeutig dominieren, gibt es in den USA einen nennenswerten Anteil von Industrie- und Logistikimmobilien, der 21% des Gesamtmarkts umfasst. Industrie- und Logistikimmobilien finden in Deutschland nur in vergleichsweise geringem Umfang Berücksichtigung in den Portfolios der Investoren. Gleiches gilt für Objekte außerhalb der tradierten Immobilieninvestmentmärkte.<sup>84</sup>

Abbildung 14: Anteile gewerblicher Investments nach Nutzungssegmenten



Quelle: Eigene Darstellung nach Zahlen von BulwienGesa (2012), S. 1.

<sup>83</sup> Vgl. z.B. IVG (2013).

<sup>84</sup> Vgl. BulwienGesa (2012).

Die Investmentprofile von Corporate Real Estate unterscheiden sich nach Nutzungsarten, Standorten und Mieterstrukturen erheblich. Im Vergleich zu den am Kapitalmarkt derzeit gängigen Immobilieninvestitionsobjekten im Bereich Büro und Handel in den Metropolregionen gibt es bei Corporate Real Estate eine sehr viel heterogenere Struktur, die für Investoren eine sehr breite Palette von Chancen-Risiko-Profilen bereit hält. Insgesamt liegen aus Investorensicht bislang bemerkenswert wenige Informationen über die Breite von Investitionsalternativen in Corporate Real Estate vor. Nachfolgend muss aufgrund der dünnen Informationslage auf die eigentlich wünschenswerte systematische Darstellung der Marktalternativen verzichtet werden. Stattdessen folgen hier einige wenige bislang vorliegende Informationsfragmente.

#### 4.2.1 Zentralität

20% der Bürobeschäftigten und 26% der Büromietfläche befinden sich in den Hauptbürozentren.<sup>85</sup> Ein großer Teil der Flächen, zumindest soweit diese marktfähig sind, dürfte sich im Eigentum von Investoren befinden. Über die Attraktivität dieser Teilmärkte hier weitere Ausführungen zu machen, dürfte sich angesichts des umfassenden Informationsstands hierzu erübrigen. Der fast dreiviertel des Gesamtbestands umfassende Rest der Bürofläche ist allerdings in den mannigfaltigen polyzentrischen Flächennutzungsstrukturen Deutschlands verteilt. Auch wenn genaue Zahlen hierzu nicht vorliegen,

dürften dezentral liegende Büroinvestments vergleichsweise selten sein. Hier sind vor allem die Flächen nutzenden Unternehmen selbst die Eigentümer. Nach Untersuchungen des Hamburger HWWI verstärkt sich der Trend, dass Unternehmen ihre Standorte außerhalb der Metropolen in mittelgroßen Städten ab 100.000 Einwohnern suchen. Attraktiv sind demzufolge beispielsweise Augsburg, Regensburg oder Ulm.<sup>86</sup>

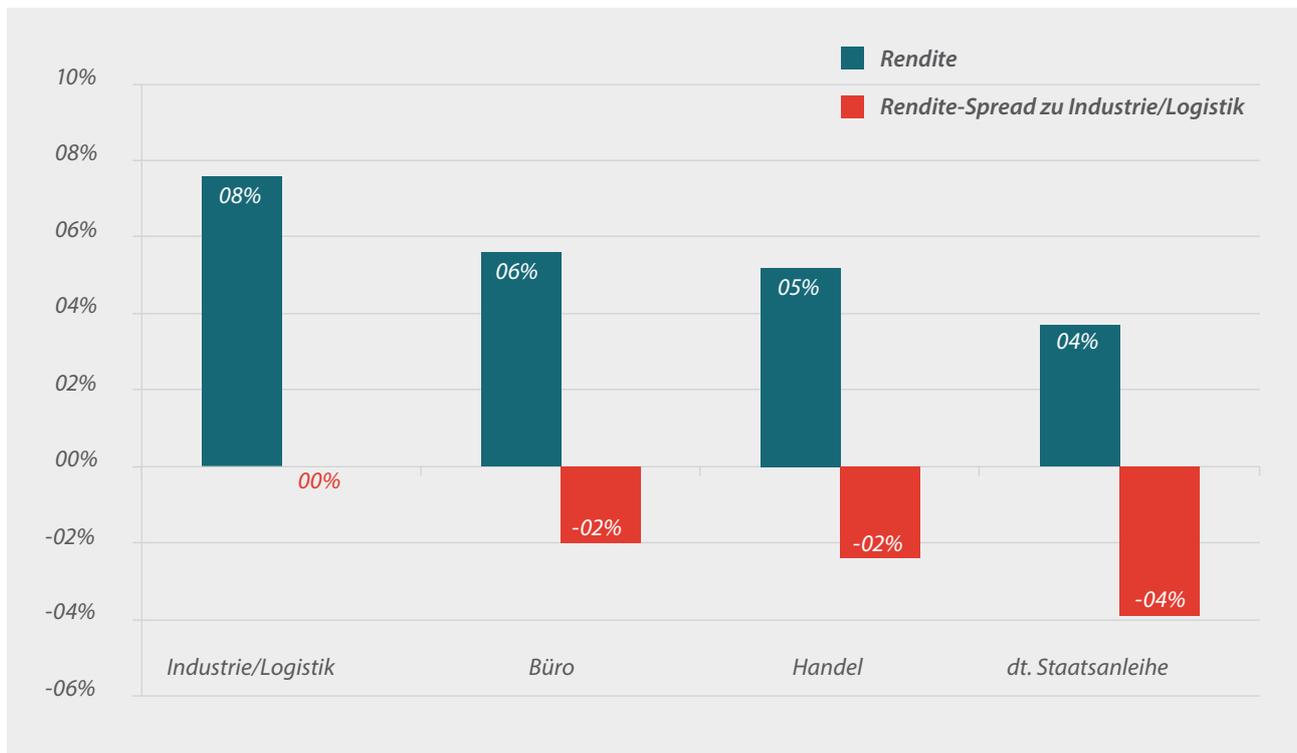
#### 4.2.2 Rendite-Risiko-Profil

Produktionsnahe Immobilien umfassen in Deutschland nur 8% des Investmentmarkts.<sup>87</sup> Im internationalen Vergleich führen diese vor allem aus Industrie, F&E sowie Logistikimmobilien bestehenden Nutzungsarten aus Investorensicht hierzulande bislang ein Schattendasein. Da für den deutschen Markt, mit Ausnahme von Logistikimmobilien, bislang kaum in Breite und Tiefe als über eine Indikation hinausgehende Renditeinformationen vorliegen, werden nachfolgend Europäische Daten als Approximation herangezogen (siehe Abbildung 15).

Die in der Abbildung 15 dargestellten 10-Jahres Renditen alternativer Nutzungsarten zeigen einen deutlich positiven Renditespread von produktionsnahen Immobilien gegenüber Büro, Handel und Staatsanleihen.

Eine weitere Indikation zur Rendite produktionsnaher Immobiliennutzungsarten bieten die Klassen Gewerbe/Industrie im

Abbildung 15: Renditespreads



Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben von Prologis, zitiert bei BulwienGesa (2013b), S. 1.

<sup>85</sup> Vgl. Voigtländer et al (2009).

<sup>86</sup> Vgl. Straubhaar (2013).

<sup>87</sup> Vgl. BulwienGesa (2012) und insbesondere die Abbildung 14.

Deutschen Immobilienindex (DIX) und im German Property Index (GPI). In beiden Indices sind Gewerbeimmobilien vergleichsweise sehr gering repräsentiert. Die Renditezahlen der Indices sind deshalb nur als erste Indikation zu verstehen. Der Verlauf der nach Nutzungsarten unterschiedenen Renditezeitreihen im GPI macht deutlich, dass Renditen von Gewerbeimmobilien insgesamt in der Vergangenheit durch eine vergleichsweise geringe Volatilität gekennzeichnet waren.<sup>88</sup> Problematisch erscheint in der Darstellung zwar, dass hier vielfach sehr unterschiedliche Nutzungsarten wie Logistik, Produktion etc. miteinander vermischt sind, dennoch ist eine Grundtendenz eines vergleichsweise stabilen Returns erkennbar. Dies ist zurückführbar auf die Tatsache, dass konjunkturelle Zyklen auf die untersuchten produktionsnahen Nutzungsarten Industrie, F&E sowie Logistik vergleichsweise weniger stark durchschlagen. Diese Immobilien sind grundsätzlich von ihrer Nutzung her eher reversibel. Sie können bei Bedarfsänderungen sehr grundlegend, bis hin zur Nutzungsart angepasst werden.<sup>89</sup>

Die Renditestruktur von Gewerbeimmobilien ist geprägt durch eine vergleichsweise hohe und gleichermaßen im Zeitablauf sehr stabile Cashflow Rendite von circa 8% p.a. Immobilieninvestmentmarkt bedingte Wertschwankungen fallen im Vergleich zu anderen Nutzungsarten geringer aus. Offensichtlich bestätigt sich in der Renditestruktur, dass dieses Segment bislang noch keine breite Beachtung unter Investoren gefunden hat. Aus Sicht der Investoren zu berücksichtigen sind ferner die tendenziell erhöhten Verwaltungskosten von produktionsnahen Immobilien im Asset- und Propertymanagement.<sup>90</sup>

#### 4.2.3 Mittelständische Unternehmen als Mieter

75% der vom Mittelstand genutzten Immobilien befinden sich im Eigentum der Unternehmen. Nur ein Viertel der Flächen ist gemietet.<sup>91</sup> Angenommen, wie oben überschlägig ermittelt, dass Immobilien zur Hälfte von mittelständischen Unternehmen genutzt werden, so ist der Mittelstand als Mieter an deutschen Immobilieninvestmentmärkten unterrepräsentiert. Mittelständische Unternehmen unterscheiden sich aus Sicht von Investoren in ihren Eigenschaften als Mieter grundsätzlich erheblich von größeren, zumeist international agierenden Konzernen. So gibt es regelmäßig eine sehr hohe Zahl an potenziellen Nutzern und somit eine breite Risikostreuung. Ihre Marktmacht ist per se geringer als die internationaler Konzerne. Sie sind grundsätzlich bedingt durch ihre auf Fachkräften und Zulieferbeziehungen basierenden Produktionsstrukturen eher als standorttreu und von den Nutzungszyklen her

tendenziell langfristig orientiert zu charakterisieren. Im Vergleich zu Großunternehmen sind ihre Bonität und das Cross-Selling Potenzial für die Investoren allerdings oft geringer.

#### 4.3 Zwischenergebnis

In dem folgenden Insert sind die wichtigsten Ergebnisse dieses Kapitels kurz zusammengefasst.

- Immobilien sind für Unternehmen nicht nur Betriebsmittel sondern gleichzeitig auch bedeutsame Kapitalanlage. Deutsche Unternehmen halten durchschnittlich 70% der von ihnen genutzten Immobilien im eigenen Vermögen. Das Immobilienvermögen der Corporates in Deutschland umfasst somit 2,1 Billionen Euro.
- Deutsche Unternehmen bewerten Immobilieneigentum außergewöhnlich hoch. Die durchschnittliche Eigentumsquote deutscher Großunternehmen liegt bei etwa zwei Drittel und im deutschen Mittelstand bei drei Viertel der insgesamt genutzten Immobilien. In den USA und in Asien sind die Eigentumsquoten bei Corporate Real Estate mit 20% beziehungsweise 30% deutlich geringer.
- Der Buchwert des Corporate Real Estate beträgt bei DAX Unternehmen circa ein fünftel ihres Marktwerts an der Börse.
- Aus Sicht der Theorie der Unternehmensfinanzierung sprechen gewichtige Gründe gegen Immobilieneigentum. Zudem zeigen empirische Studien aus den USA eindrucksvoll, dass der Kapitalmarkt Investitionen in Corporate Real Estate durch börsennotierte Unternehmen nicht honoriert. Vice versa korrelieren Desinvestments von Unternehmensimmobilien positiv mit Aktienkurssteigerungen.
- Das Desinvestment von Unternehmensimmobilien beschränkte sich weitgehend auf nicht mehr benötigte Flächen. Nach umfassenden Veräußerungen ist das Desinvestment von Corporate Real Estate aktuell ins Stocken geraten.

<sup>88</sup> Vgl. BulwienGesa (2013b), S. 2.

<sup>89</sup> Vgl. BulwienGesa (2012).

<sup>90</sup> Vgl. BulwienGesa (2013).

<sup>91</sup> Vgl. Pfnür et al. (2008) und insbesondere auch den Abschnitt 4.2.

- Erfahrungen mit Sale-and-rent-back Transaktionen liegen vor. Diese bestehen zumeist in Einzelfällen mit lokalen Marktpartnern. Portfoliotransaktionen sind demgegenüber im CREM die Ausnahme. Empirische Studien zeigen, dass Transaktionserfahrung an internationalen Kapitalmärkten im deutschen CREM kaum bestehen und Desinvestments über Kapitalmärkte oft kritisch beurteilt werden.
- Am deutschen Gewerbeimmobilienmarkt ist die Kapitalmarktkultur nur schwach ausgeprägt. So befinden sich von den rund 3.000 Milliarden Euro Corporate Real Estate nur verschwindend geringe 46 Milliarden in den Händen geschlossener Fonds und 37 Milliarden in Händen offener Fonds.
- Am deutschen Immobilienkapitalmarkt spielen produktionsnahe Nutzungsarten eine untergeordnete Rolle. In Deutschland sind derzeit 8% des Immobilieninvestmentmarkts in produktionsnahe Nutzungsarten wie Logistik, Produktion und F&E investiert. Die regionalen Investmentkulturen unterscheiden sich erheblich. So sind in den USA diese Nutzungsarten mit 22% in den Portfolien vertreten.
- Produktionsnahe Nutzungsarten bieten bislang wenig diskutierte Vorteile im Investmentrisiko. So lassen sich die produktionsnahen Objekte zumeist ohne großen finanziellen Aufwand in ihren Nutzungskonzepten revidieren. Auch besitzen mittelständische Unternehmen, als typische Mieter solcher Objekte, gegenüber internationalen Konzernen potenziell Vorteile, da sie über eine geringere Marktmacht, eine größere Standortgebundenheit sowie eine oft solide Finanzierungsstruktur und hohe wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verfügen. Schließlich sind sie im Anmietprozess in der Flächenauswahl und Mietvertragsgestaltung oft flexibler, da sie über keine starren Flächenbeschaffungsrichtlinien verfügen.
- Dem Corporate Real Estate fehlen aufgrund der Standortpräferenzen der Unternehmen die Marktpartner an den Kapitalmärkten. Während der Löwenanteil der Büroflächen des Corporate Real Estate in Deutschland beispielsweise außerhalb der Bürozentren liegt, gibt es in diesen Lagen nur eine geringe Aktivität von Investoren.

# 5 BEDEUTUNG VON CORPORATE REAL ESTATE AUS DER SICHT VON BAUWIRTSCHAFT UND IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHEN DIENSTLEISTUNGEN

## 5.1 Grundlagen der Bereitstellung und des Betriebs von Corporate Real Estate

Die Bau- und Immobilienwirtschaft ist mit einem Anteil von 18,6% an der Entstehung des Bruttoinlandsprodukts der größte Sektor der deutschen Volkswirtschaft. In den über 700.000 Unternehmen arbeiten 3,8 Millionen Beschäftigte. Das sind circa 10% aller Erwerbstätigen.<sup>92</sup> Nimmt man den Wert des Immobilienvermögens als Maßstab der Beschäftigungsintensität, so sind circa ein Drittel aller immobilienwirtschaftlich Beschäftigten – oder in absoluten Zahlen circa 1,3 Millionen Erwerbstätige – mit der Bereitstellung und dem Betrieb von Corporate Real Estate befasst.<sup>93</sup> Vermutlich ist diese Zahl noch deutlich höher, da in der offiziellen Statistik die Mitarbeiter über ihre Unternehmen den Sektoren zugeschlagen werden. Beispielsweise wurde von Tomczyk et al (2010) für die Facility Management Branche ein Verhältnis von 2,2 Mio. internen zu 1,9 Mio. externen Beschäftigten ermittelt.<sup>94</sup> Geht man davon aus, dass nach der in von Tomczyk et al gewählten Abgrenzung des Gegenstandsbereichs ein Großteil der Facility Management Mitarbeiter Aufgaben im Immobilienbereich erledigen, deutet dies auf eine deutlich höhere Beschäftigtenzahl hin. Im Branchenvergleich würden sich allerdings in den Bereichen Logistik und IT ähnliche Effekte ergeben.

Wenn beispielsweise in einem Automobilunternehmen von Mitarbeitern regelmäßig immobilienwirtschaftliche Leistungen in der Verwaltung der eigenen Objekte erbracht werden, gehen diese in den Sektor Automobil und nicht in den Sektor Bau- und Immobilienwirtschaft ein. Bricht man diese volkswirtschaftlichen Zahlen auf einzelne Unternehmen herunter, so bestätigen auch viele einzelne Fälle ein Verhältnis von 1:10. So sorgen in einem Unternehmen mit 200.000 Mitarbeitern etwa 20.000 Mitarbeiter, die durchaus über Auftragsbeziehungen oder in Joint Ventures bei anderen Arbeitgebern beschäftigt sind, für die Bereitstellung und den laufenden Betrieb der immobilienwirtschaftlichen Ressourcen. Die hohe Zahl an 700.000 Unternehmen der Immobilienwirtschaft macht deutlich, dass dieser Wirtschaftszweig sehr stark in mittelständischen und lokalen Strukturen vor Ort verwurzelt ist. Da zu-

dem der Technisierungsgrad des Sektors gering ist, zeichnet sich die Bau- und Immobilienwirtschaft durch vergleichsweise hohe Beschäftigungsmultiplikatoren aus. Investitionen in den Hochbau lösen über einen Beschäftigungsmultiplikator von 2,6 neben der reinen Bautätigkeit zusätzliche Nachfrage in Höhe ihres 1,6-fachen aus.<sup>95</sup> In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass von den 180 Mrd. Euro (durchschnittlich 16 Mrd. p.a.) an Baufertigstellungen im Zeitraum von 2000 – 2010 aus dem Nutzungsbereich des Corporate Real Estate eine Erhöhung des Bruttoinlandsprodukts um circa 470 Mrd. Euro (durchschnittlich 43 Mrd. p.a.) ausgeht, ohne dass darin die Beschäftigungseffekte des Betriebs und der Verwertung enthalten wären.<sup>96</sup> Corporate Real Investitionen haben auch aufgrund der starken regionalen Wirksamkeit der Beschäftigung für die volkswirtschaftliche Entwicklung eine vergleichsweise hohe Bedeutung.

Vor zwanzig Jahren hätte man an dieser Stelle noch in Bau- und Immobilienwirtschaft unterschieden. Seither hat die Entwicklung beider Bereiche zu einer in weiten Teilen mittlerweile faktisch vollzogenen Integration der Wirtschaftssektoren geführt. Die ehemals größten am deutschen Markt agierenden Bauunternehmen sind entweder nicht mehr existent (z.B. Philipp Holzmann AG, Walter Bau AG, Maculan Holding) oder erzielen mehr als die Hälfte ihrer Umsätze im Dienstleistungsgeschäft (z.B. Bilfinger SE, Hochtief AG, STRABAG AG) zu großen Teilen im Immobilienbetrieb.

Trotz dieses tiefgreifenden Umbaus der Geschäftsmodelle, haben sich die grundlegenden Leistungsangebote und die Prozesse der Bau- und Immobilienwirtschaft in den letzten Jahrzehnten vergleichsweise wenig verändert. Empirischen Studien zufolge fiel die Innovationsintensität dieses Sektors vergleichsweise gering aus.<sup>97</sup> In Anbetracht der Innovationsfreudigkeit anderer Branchen und paralleler substantieller Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft ist der Traditionalismus des Wirtschaftssektors sehr überraschend. Schließlich müssten Immobilien als Bestandteil der gebauten Umwelt den Änderungen in Wirtschaft und Gesellschaft und damit

<sup>92</sup> Vgl. zu den Zahlen die Homepage des ZIA, <http://www.zia-deutschland.de/daten-und-fakten/daten-der-immobilienwirtschaft> Aufruf v. 12.08.13.

<sup>93</sup> Das gesamte Immobilienvermögen wird mit 9 Mrd. Euro angegeben. Oben wurde im Kapitel 2 der Wert des in Corporate Real Estate gebundenen Vermögens auf 3 Mrd. Euro geschätzt.

<sup>94</sup> Vgl. Tomczyk et al. (2010), S. 64 f.

<sup>95</sup> Ein Beschäftigungsmultiplikator gibt an, dass wievielfache einer initialen Investition in nachgelagerten Wertschöpfungsstufen an Beschäftigung entsteht. Vgl. für Bauinvestitionen z.B. RWI (2010).

<sup>96</sup> Vgl. Destatis (2012).

<sup>97</sup> Vgl. Reichstein et al (2005), Harty (2008), Rutten et al (2009).

zahlreichen Innovationen ausgesetzt sein und diesen Schritt halten. Vermutlich ist dies zu einem großen Teil zurückzuführen, dass eine seit Jahrzehnten tradierte besondere Auftraggeber-Auftragnehmer-Kultur herrscht. Dazu gehört ein für den Bausektor eigens entwickeltes Vergabeprozedere samt rechtlichen Grundlagen (Vergabe- und Vertragsordnung von Bauleistungen VOB). Ebenso trägt sicher auch die institutionelle Trennung von Bauplanung, Bauausführung und Betrieb bei. Die in anderen Branchen so erfolgreich im Innovationsprozess zum Einsatz gekommene Nutzerintegration wird in der Bau- und Immobilienwirtschaft durch diese Zersplitterung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten erheblich erschwert.<sup>98</sup>

## 5.2 Bereitstellung von Corporate Real Estate

Unter dem Begriff „Bereitstellung von Corporate Real Estate“ sollen hier alle Aktivitäten subsummiert werden, die notwendig sind, um immobiliare Ressourcen zu erstellen und erstmalig nach Errichtung auf der „grünen Wiese“ oder nach umfassender Sanierung in Betrieb zu nehmen. Das umfasst typischer Weise zum Beispiel die Bedarfsermittlung und die Projektentwicklung, die Entwurfsplanung, die Ausführungsplanung, die Projektsteuerung, die Bauausführung in all ihren Gewerken, die Übergabe und die Abnahme des Objekts einschließlich späterer Mängelbeseitigung.<sup>99</sup> Einen Eindruck über das Volumen der jährlichen Bereitstellung von Corporate Real Estate vermittelt die offizielle Fertigstellungsstatistik des statistischen Bundesamts der letzten 11 Jahre (siehe Tabelle 8).

**Tabelle 8: Fertigstellungsstatistik Nichtwohngebäude**

Jahr	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	39.314	35.436	32.687	28.855	28.029	25.827	26.799	27.258	28.524	26.458	26.990
<b>Büro- u. Verwaltungsgeb.</b>	<b>3.515</b>	<b>3.172</b>	<b>2.897</b>	<b>2.454</b>	<b>2.046</b>	<b>1.827</b>	<b>1.869</b>	<b>1.784</b>	<b>1.859</b>	<b>1.742</b>	<b>1.533</b>
<b>Nichtlandwirtschaftliche Betriebsgeb.</b>	<b>22.578</b>	<b>19.821</b>	<b>17.214</b>	<b>14.848</b>	<b>14.839</b>	<b>13.926</b>	<b>14.751</b>	<b>14.939</b>	<b>15.945</b>	<b>14.240</b>	<b>13.834</b>
darunter:											
Fabrik- und Werkstättengebäude	5.930	5.562	4.705	3.923	3.750	3.463	3.656	3.779	4.394	3.888	3.460
Handels- und Lagergebäude	9.997	8.989	7.933	7.029	7.047	6.721	6.875	7.317	7.710	6.730	6.774
Hotels und Gaststätten	805	719	600	490	549	513	565	528	533	585	515
<b>Sonstige Nichtwohngeb.</b>	<b>3.497</b>	<b>3.203</b>	<b>3.173</b>	<b>2.809</b>	<b>2.756</b>	<b>2.573</b>	<b>2.584</b>	<b>2.447</b>	<b>2.508</b>	<b>2.444</b>	<b>2.795</b>

Quelle: Destatis (2013).

Nach Abschluss des Aufbaus in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung um die Jahrtausendwende ist das Niveau der Baufertigstellungen von Corporate Real Estate als leicht rückläufig bis vergleichsweise konstant zu bewerten. Während im Jahr 2010 Büro- und Verwaltungsgebäude im Wert von circa

1,5 Mrd. Euro abgeliefert wurden, betrug der Wert der Fabrik- und Werkstattgebäude circa 3,5 Mrd. Euro. Bei Handels- und Lagerimmobilien waren es 6,8 Mrd. Euro.

Nach Angaben des Hauptverbands der Deutschen Bauindustrie beträgt der Anteil des sogenannten Wirtschaftshochbaus 22% der gesamten Bauleistung. Rechnet man den Wirtschaftstiefbau in Höhe von 14% hinzu, so macht die Bauwirtschaft einen Umsatz in Höhe von knapp über einem Drittel mit privaten Auftraggebern. Im Vergleich dazu betrug der Wohnungsbau 34% und der öffentlich Hoch- und Tiefbau 30%.<sup>100</sup> Grob nach Umsatzrelationen aufgeteilt, entfallen von den verbliebenen 735.000 Beschäftigten des Bauhauptgewerbes 36% und somit rund 265.000 Beschäftigte auf Aufträge von privaten Unternehmen, die grob dem Corporate Real Estate Management zuzurechnen sind. Hinzu rechnen müsste man, je nach Fragestellung, auch den Hochbauanteil öffentlicher Auftraggeber in Höhe von circa 43.000 Beschäftigten ( 5,8% der Beschäftigung des Bauhauptgewerbes) so dass in der Summe 308.000 Beschäftigte im Bauhauptgewerbe Aufträge des Corporate Real Estate Managements bearbeiteten.<sup>101</sup>

## 5.3 Dienstleistungen im Betrieb von Corporate Real Estate

Der Betrieb von Corporate Real Estate umfasst alle Aufgaben, die notwendig sind, die Immobilien den Unternehmen dauerhaft und effizient als Betriebsmittel zur Verfügung zu stellen. Dazu gehören sowohl technische, infrastrukturelle als auch

administrative (juristisch-kaufmännische) Tätigkeiten sowohl für die Nutzer als auch für die Eigentümer. Es gibt zahlreiche Versuche, für diese Aufgabenbündel Organisationkonzepte zu entwickeln. Die meisten sind als Facility, Facilities oder Gebäudemanagement publiziert worden. Auch hat sich in Teilen

<sup>98</sup> Vgl. von Hippel (1986).

<sup>99</sup> Vgl. Diederichs, C.J. (2005).

<sup>100</sup> Vgl. <http://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/statistik/struktur/umsatzstruktur/#>, Aufruf v. 12.07.13

<sup>101</sup> Diese Zahlen beinhalten nicht das Bauneben-, und Bauhilfsgewerbe. Vgl. <http://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/...>, Aufruf v. 12.07.13.

des Markts für die administrativen Aufgabenteile neben den Begriffen kaufmännisches Facility oder Gebäudemanagement der Begriff Propertymanagement etabliert.<sup>102</sup> Aufgrund der zahlreich im Markt vorhandenen Konzepte, ist eine valide Schätzung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Dienstleistungen im Betrieb von Corporate Real Estate stets mit dem Makel behaftet, dass vorhandene Zahlen in den zugrunde liegenden Definitionen streng genommen vermutlich nicht vergleichbar sind. Beispielsweise erfolgt die Berücksichtigung von Aufgabenbereichen wie IT Services, Sicherheitsdiensten, Fuhrparks etc. uneinheitlich. Nachfolgend kann es deshalb nur darum gehen, einen Eindruck von den Größenordnungen zu vermitteln.

In der von Tomczyk et al vorgenommenen Abgrenzung des Facility Managements ist der Aufgabenbereich recht eng auf immobilienwirtschaftliche Handlungsfelder begrenzt. Er umfasst allerdings ungefähr die Hälfte an Gebäuden des Bildungswesens, des Gesundheitswesens, für Sport, Kultur und Freizeit sowie Wohnbauten, die nicht im Fokus der hier angestellten Betrachtungen stehen. Reduziert man die Ausgangswerte von Tomczyk um diesen Anteil, sollten die nachfolgenden Zahlen (Ausgangswert in Klammern) zumindest einen näherungsweisen Überblick über die Bedeutung des Betriebs von Corporate Real Estate erlauben:<sup>103</sup>

- Die Bruttowertschöpfung der FM Branche p.a. beträgt 56 Mrd. Euro (112 Mrd. Euro).

- Die Anzahl der Erwerbstätigen umfasst 2 Mio. (4,1 Mio.) Davon sind 1,1 Mio. (2,2 Mio.) interne Beschäftigte der Nutzer und 1 Mio. (1,9 Mio.) externe Beschäftigte bei Dienstleistungsunternehmen der FM Branche.

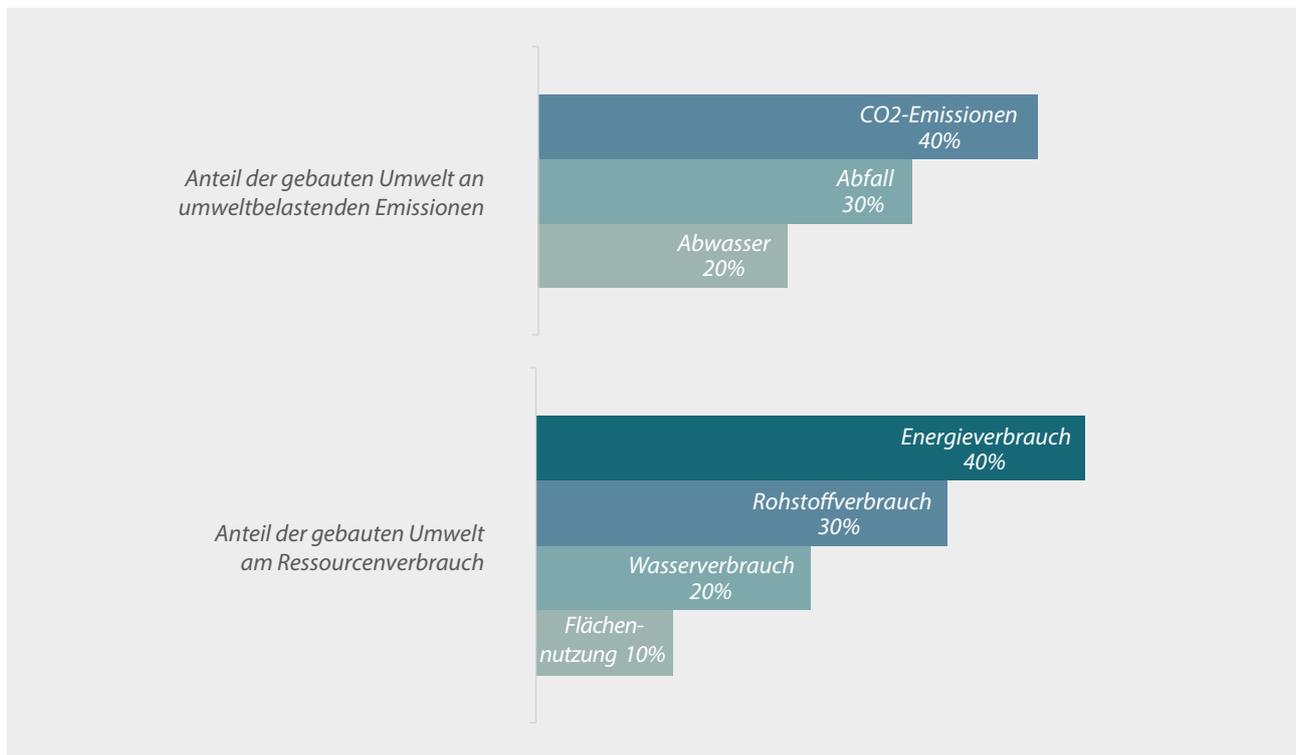
#### 5.4 Anteil von Corporate Real Estate in der Verursachung des ökologischen Footprints von Unternehmen

Die Bereitstellung und Nutzung von Corporate Real Estate als Teil der gebauten Umwelt ist naturgemäß eng mit dem Verbrauch an Ressourcen verbunden. Weltweit ist die gebaute Umwelt maßgeblich an den umweltbelastenden Emissionen und dem Ressourcenverbrauch beteiligt (Abbildung 16).<sup>104</sup>

Bei den in der Abbildung genannten Zahlen des United Nations Environment Programmes (UNEP) handelt es sich um eine weltweite Abschätzung, die zudem alle Bauwerke der Gebauten Umwelt umfasst. Reduziert man den Gegenstandsbereich auf die betrieblich genutzten Immobilien in Deutschland, so sind derzeit im Wesentlichen drei ökologisch geprägte gesellschaftliche Anliegen betroffen:

- Flächenverbrauch  
2011 wurden in der Bundesrepublik 13,4% der Gesamtfläche als Siedlungs- und Verkehrsfläche beansprucht. Dieser Anteil nimmt beständig zu. In der Tabelle 9 sind die Flächenverbräuche nach Nutzungsarten gestaffelt angegeben.

Abbildung 16: Anteil der gebauten Umwelt an Ressourceninanspruchnahme und Umweltbelastung (weltweit)



Quelle: UNEP (2007).

<sup>102</sup> Vgl. Pfnür (2011).

<sup>103</sup> Vgl. Tomczyk et al (2010).

<sup>104</sup> Vgl. UNEP (2007). [http://www.unepfi.org/fileadmin/events/2006/paris\\_pwg/3unep\\_sbci.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/events/2006/paris_pwg/3unep_sbci.pdf)  
Zugriff v. 19.07.13.

**Tabelle 9: Bodennutzung nach Nutzungsarten**

Jahr	Bodenfläche insgesamt	darunter Siedlungs- und Verkehrsfläche	davon Gebäude- und Freifläche	darunter Wohnen	darunter Gewerbe, Industrie	Betriebsfläche ohne Abbauland	Erholungsfläche	Verkehrsfläche
	(999)		(100/200)	(130)	(170)	(300 ohne 310)	(400)	(500)
2008	357 111	47 137	24 416	11 732	3 229	787	3 787	17 790
2009	357 125	47 422	24 512	11 853	3 257	793	3 905	17 856
2010	357 127	47 702	24 589	12 060	3 260	837	3 985	17 931
2011	357 138	47 971	24 676	12 168	3 296	858	4 083	17 993

Quelle: Statistisches Bundesamt (2013).

Um dem Flächenverbrauch von Corporate Real Estate näher zu kommen, addiert man den Anteil Gewerbe/Industrie (Nutzungsart 170) der Gebäude und Freifläche sowie die Betriebsfläche ohne Abbauland (300 ohne 310) zusammen. Es fehlt dann noch die Gebäude und Freifläche für Handel und Dienstleistungen (140), für die allerdings keine dezidierten Angaben gemacht werden.<sup>105</sup> Grob überschlagen entfallen somit circa 10% der Siedlungs- und Verkehrsfläche auf Nutzungen als Corporate Real Estate.

- Energieverbrauch für die Gebäudeklimatisierung  
Fast 40% des Energieverbrauchs entfallen auf die Klimatisierung von Gebäuden. Genaue Zahlen, insbesondere zum Energieverbrauch von Gewerbeimmobilien liegen derzeit allerdings noch nicht vor. Die Bundesregierung hat in ihren Energie- und Klimaschutzkonzepten signifikante Einsparungen im Energiebedarf für die Klimatisierung von Gebäuden vorgesehen. Insbesondere soll der Energiebedarf bis zum Jahr 2020 um 30% und bis zum Jahr 2050 um 80% p.a. reduziert werden. Diese sehr ehrgeizigen Ziele sind prinzipiell erreichbar. Dazu müsste allerdings nahezu alle technisch möglichen Register der Gebäudesanierung gezogen werden.<sup>106</sup> Bislang sind allerdings vor allem Wohngebäude im Fokus der Einsparungsbemühungen. Auf der Seite des Bundesumweltministeriums richtet man sich beispielsweise unter der Rubrik „Energieeffizienz/Gebäude“ ausschließlich an die privaten Haushalte.<sup>107</sup> Für Gewerbeimmobilien sind derzeit keine Berechnungen oder tiefer gehende Hochrechnungen zu Einsparpotenzialen bei Primärenergieverbräuchen oder CO<sub>2</sub>-Emissionen bekannt. Angesichts des großen Aufwands, der dafür bei Wohnimmobilien betrieben wurde, ist dieser geringe Informationsstand sehr überraschend. Potenzialabschätzungen zu Energie- und Emissionsreduktionen im Betrieb von Gewerbeimmobilien sind im Vergleich zu Wohnobjekten ungleich schwieriger. Als problematisch erweist sich vor allem die mangelnde Datengrundlage zu den Gebäudebeständen und deren

Energiebedarf. Auch wenn sich Wohn- und Gewerbeimmobilien in ihrem Energieverbrauch strukturell (zum Einsatz kommende Energiearten, Klimatisierungstechnologien, Anteil erneuerbarer Energien, Verhältnis Wärme/Kälte etc.) grundsätzlich nicht vergleichen lassen, soll nachfolgend mittels Vergleichswerten eine erste sehr hemdsärmelige Potenzialabschätzung erfolgen, der allerdings noch jede empirische Grundlage fehlt. Angenommen der durchschnittliche Energieverbrauch von Wohn- und Gewerbeimmobilien kann über die Gebäudewerte verglichen werden und das Wertverhältnis von Gewerbe- zu Wohnimmobilien beträgt 6 zu 3 Billionen Euro, dann würde sich der Anteil des Gewerbeimmobilienverbrauchs überschlägig wie folgt berechnen lassen. Nach Angaben des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi) beträgt der Anteil der privaten Haushalte am gesamten Endenergieverbrauch 25%.<sup>108</sup> Davon entfallen 86% auf die Erzeugung von Raumwärme und Warmwasser, sodass circa ein Fünftel des Endenergieverbrauchs in Deutschland durch Wohnimmobilien verursacht wird. Trifft man nun die wohlgerne kühne und nicht wirklich begründete Annahme, dass die Wertverhältnisse der Gebäudearten auch die Verhältnisse des Energieverbrauchs bestimmen, so lässt sich daraus folgern, dass Gewerbeimmobilien 10% des deutschen Endenergieverbrauchs verursachen. Der Endenergieverbrauch der Sektoren Gewerbe, Handel, Dienstleistungen und Industrie summiert sich den Daten des BMWi zufolge auf 46%. Unternehmen wenden somit durchschnittlich rund ein Fünftel ihres Endenergieverbrauchs für ihre Gebäude auf. Wohlgerne, die kausalen Beziehungen sind weitaus komplexer. Die Einfachheit der hier verwendeten Methode und deren Ergebnis sollen Widerspruch provozieren und so zum weiteren Nachdenken stimulieren. Es lässt sich schlussfolgern, dass die Datengrundlagen als Ausgangsbasis für eine weitergehende politische Regulierung des Energieverbrauchs von Corporate Real Estate derzeit nicht ausreicht. Es ist deshalb dringend angeraten eine sorgfältige Bestandsaufnahme zu machen,

<sup>105</sup> Statistisches Bundesamt (2013).

<sup>106</sup> Fraunhofer Institut (2013).

<sup>107</sup> Vgl. <http://www.bmu.de/themen/klima-energie/energieeffizienz/gebäude/>, Aufruf am 19.07.13.

<sup>108</sup> Vgl. BMWi (2013).

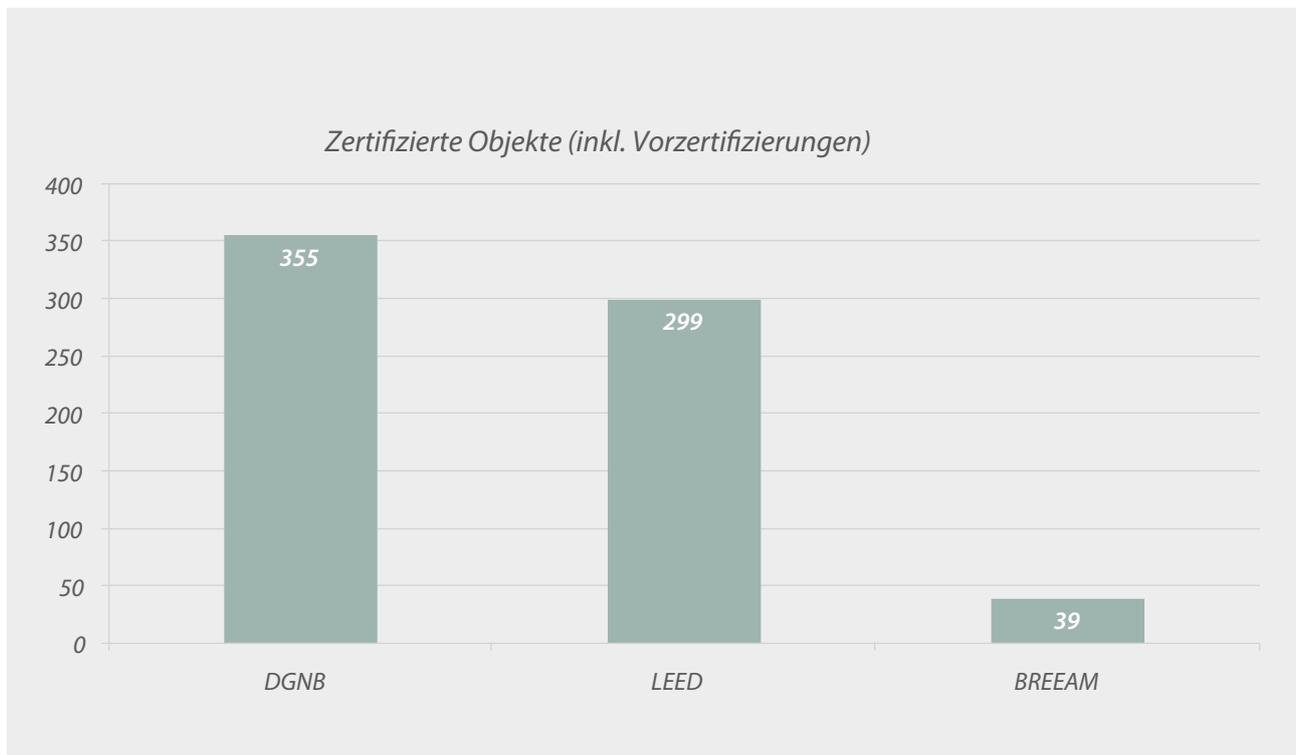
bevor über ein Regulierungskonzept nachgedacht wird.

- **Stoffverbrauch**

Ein derzeit in Deutschland noch recht wenig diskutiertes Thema der Kreislaufwirtschaft ist der Verbrauch von Rohstoffen für die Gebäudeerstellung sowie deren Rückgewinnung (Urban Mining). Mit zunehmender Knappheit von Edelmetallen wie beispielsweise Kupfer ist absehbar, dass das Thema auch in Deutschland zunehmend an Bedeutung gewinnen wird.

Geht es um Fragen der Nachhaltigkeit von Gebäuden, führt die Diskussion in Wissenschaft und Praxis gerade bei Büroimmobilien zumeist zu Zertifizierungssystemen. Im Vergleich zur Intensität der Fachdebatte ist die empirische Evidenz von Zertifizierungen in Deutschland sehr gering. Von den 189.000 Büroobjekten sind nur einige hundert mit Zertifizierungen nach den gängigen Systemen DGNB, LEED und BREEAM versehen (siehe Abbildung 17).

**Abbildung 17: Anzahl an zertifizierten Bürogebäuden**



Quelle: eigene Darstellung nach Angaben von DFNI (08/13), DGNB (08/13), LEED (05/13).<sup>109</sup>

<sup>109</sup> Vgl. <http://www.difni.de/breeam-de/breeam.html>, Zugriff v. 12.08.13,  
<http://www.dgnb-system.de/de/projekte/index.php>, Zugriff v. 12.08.13,  
<http://www.sustainablebusiness.com/index.cfm/go/news.display/id/24937>, Zugriff v. 12.08.13.

## 5.5 Zwischenergebnis

In dem nachfolgenden Insert sind die wesentlichen Ergebnisse dieses Kapitels kurz zusammengefasst.

- Auf je 10 Mitarbeiter deutscher Unternehmen entfällt ein Mitarbeiter, der mit der Bereitstellung von Corporate Real Estate beschäftigt ist.
- Die Bereitstellung von Corporate Real Estate hat in den letzten 11 Jahren jährliche Neubauinvestitionen in Höhe von durchschnittlich 16 Mrd. Euro verursacht. Aufgrund eines Beschäftigungsmultiplikators von 2,6 ist daraus eine gesamtwirtschaftliche Nachfrage von durchschnittlich 43 Mrd. Euro p.a. hervorgegangen.
- Auf die Errichtung von Corporate Real Estate entfallen 42% der Aufträge des Bauhauptgewerbes. Dadurch entsteht in diesem Sektor Beschäftigung für 308.000 Arbeitnehmer.
- Durch den Betrieb von Corporate Real Estate wird eine Bruttowertschöpfung im Facility Management von Gebäuden von circa 56 Mrd. Euro p.a. erzeugt. In diesem Beschäftigungsbereich arbeiten über 2 Millionen Beschäftigte.
- Empirischen Studien belegen, dass die Bau- und Immobilienwirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen wie der IT und der Logistik deutlich weniger innovationsfreudig ist.
- Corporate Real Estate ist maßgeblich am ökologischen Fußabdruck der Unternehmen beteiligt. So entfallen auf Corporate Real Estate Nutzungen circa 10% der deutschen Siedlungs- und Verkehrsfläche.
- Auf den Betrieb von Corporate Real Estate entfallen circa 10% des deutschen Energieverbrauchs. Allerdings ist die Datengrundlage zum Energieverbrauch durch Gewerbeimmobilien generell sehr dünn, sodass es sich hier um eine erste sehr grobe Schätzung handelt. Sollte sich diese Schätzung bestätigen, würden Unternehmen circa ein fünftel ihres Energieverbrauchs für den Betrieb ihrer Gebäude aufwenden. Grundsätzlich ist das Potenzial zur Reduzierung dieses Energieverbrauchs als hoch einzustufen.

# 6 ENTWICKLUNGSSTAND UND PERSPEKTIVEN DES CORPORATE REAL ESTATE MANagements IN DEUTSCHLAND

Das Ziel dieses Kapitels ist eine differenzierte Bestandsaufnahme des Entwicklungsstands der Strukturen im Management von Corporate Real Estate. Unter der Bezeichnung Corporate Real Estate Management (CREM) wurde in den letzten zwei Jahrzehnten weltweit eine Familie an Managementkonzepten entwickelt, die nachfolgend kurz konzeptionell erläutert und auf ihren Umsetzungsgrad in Deutschland geprüft werden.

## 6.1 Konzeptionelle Grundlagen des Corporate Real Estate Managements in Deutschland

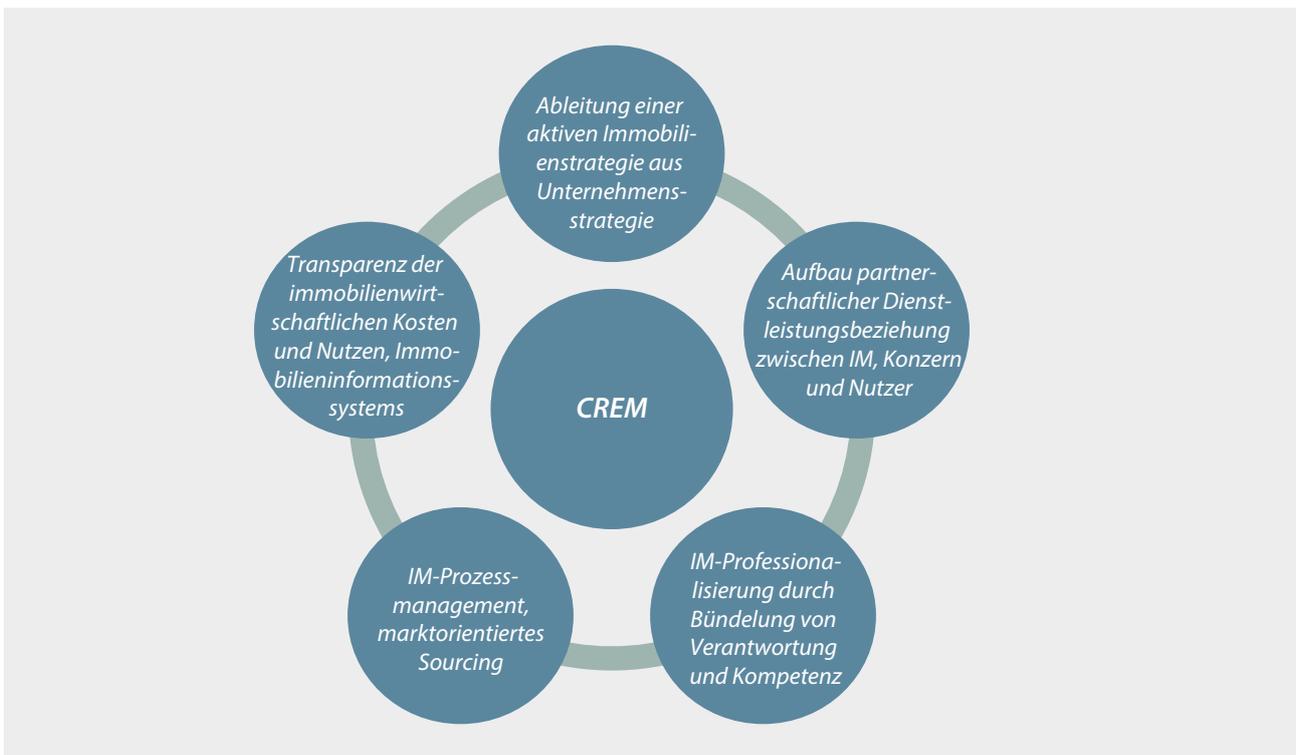
Gegenstandsbereich, Aufgaben und Institutionalisierungskonzept des Corporate Real Estate Managements sind, trotz im Detail teils gravierender Unterschiede, vergleichsweise sehr einheitlich. Seit einer ersten umfassenden Veröffentlichung dazu von Brown et al im Jahr 1992<sup>110</sup> hat sich weltweit und insbesondere auch in Deutschland eine Art Common Sense herausgebildet, nach dem das CREM folgende Kernelemente umfasst (siehe Abbildung 18):<sup>111</sup>

Die wesentliche Voraussetzung für ein effizientes CREM ist die Schaffung von Transparenz über die Immobilien selbst sowie Ihre Nutzenstiftung und Kostenverursachung. Um das Management der betrieblichen Immobilien möglichst effizient auszugestalten, ist Einbindung immobilienwirtschaftlicher Sachverhalte in die Erstellung der Unternehmensstrate-

gie notwendig. Da das Immobilienmanagement in Non-Property Companies nicht zum Kerngeschäft gehört, sind vom CREM Dienstleistungsbeziehungen zu unternehmensinternen Nutzern zu etablieren. Um entsprechende Kompetenzen aufzubauen, sollten immobilienwirtschaftliche Aufgaben gebündelt werden, um in einem strikten Steuerungssystem Verantwortlichkeiten zu definieren und durchzusetzen. Im Zuge eines immobilienwirtschaftlichen Prozessmanagements wird die operative Umsetzung der Strategien auf ihre Effizienz hin ausgerichtet. Sind die Prozesse definiert sowie die Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken in der Umsetzung erkannt, ist schließlich über den Grad der Selbsterfüllung immobilienwirtschaftlicher Leistungen und des Outsourcings zu entscheiden.

Steht ein Unternehmen vor der Aufgabe, ein zentrales Management der betrieblich genutzten Immobilienbestände einzuführen, sind im Zuge der Institutionalisierung des CREM

Abbildung 18: Kernelemente des CREM



Quelle: Pfnür (2011).

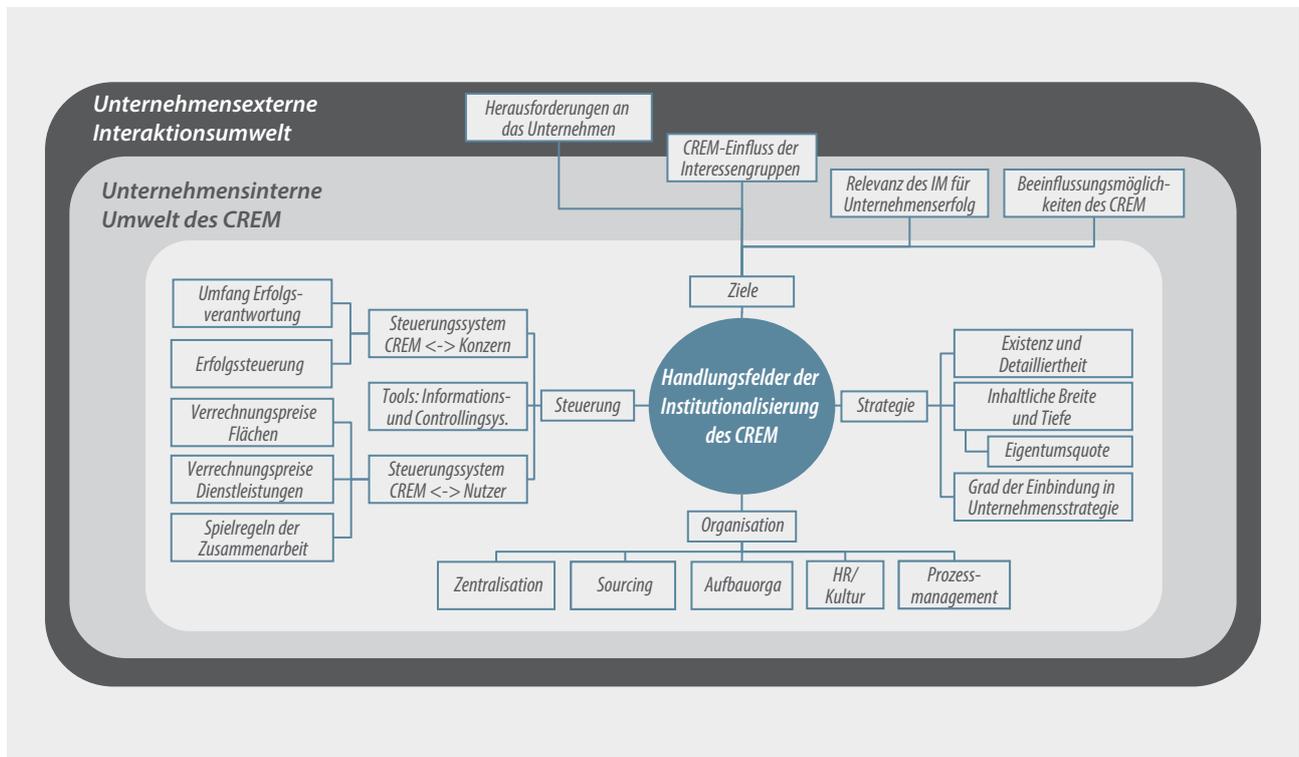
<sup>110</sup> Vgl. Brown et al (1992).

<sup>111</sup> Vgl. Pfnür (2011).

die folgenden zentralen Handlungsfelder (siehe Abbildung 19) auszufüllen. Empirische Untersuchungen haben dabei generell gezeigt, dass es kein „Best Model“ gibt, sondern die Ziele,

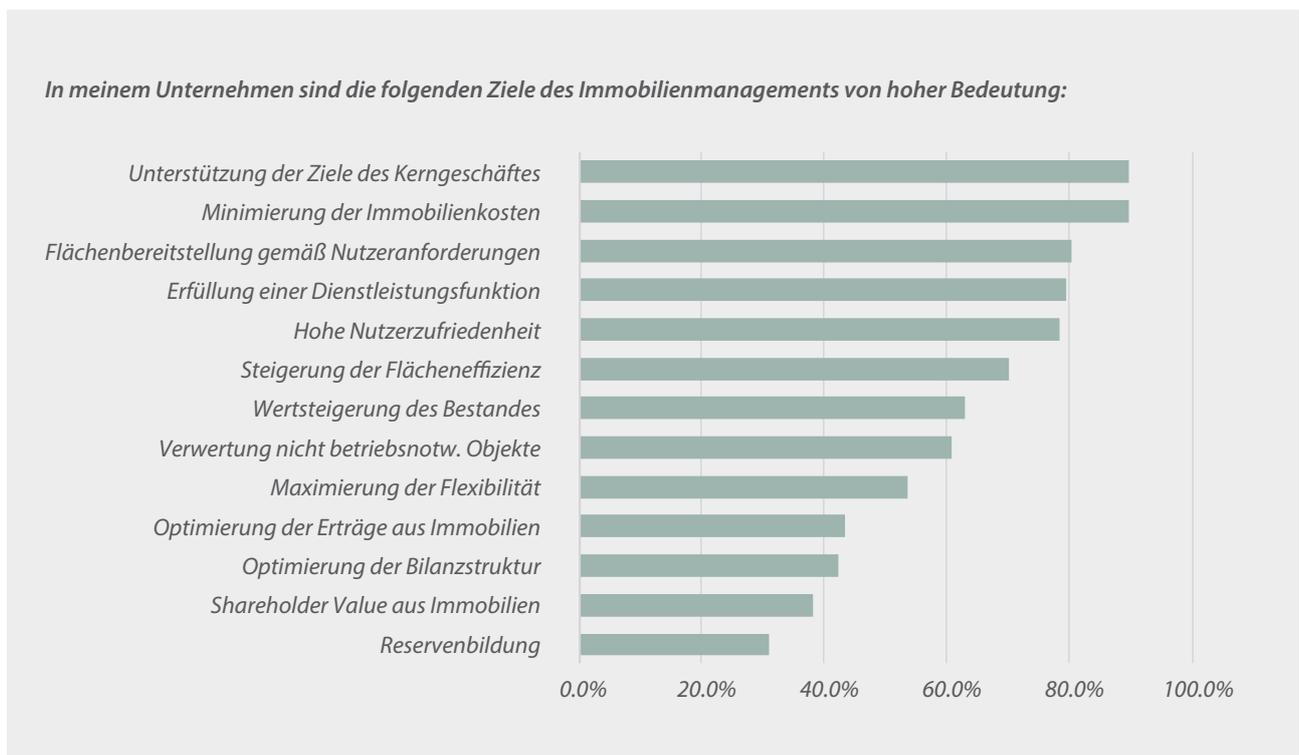
Strategien, Organisation und Steuerungskonzepte auf die jeweiligen Herausforderungen in der Unternehmensumwelt und die individuelle Bedeutung der immobilien Ressourcen

Abbildung 19: CREM Map



Quelle: Kämpf-Dern/Pfnür (2011).

Abbildung 20: Bedeutung alternativer Ziele des CREM in deutschen Unternehmen



Quelle: Pfnür/Weiland (2010).

für das Unternehmen abgestimmt werden müssen.<sup>112</sup> Nachfolgend sind die grundsätzlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie ihre empirische Evidenz überblicksartig für die deutschen Unternehmen dargestellt.

### 6.2 Zielsysteme und Immobilienstrategien im CREM

Lange Zeit bestand in den deutschen Unternehmen Uneinigkeit darüber, ob denn Immobilien zunächst eine Form des Investments in der Kapitalverwendung oder Ressourcen im Leistungserstellungsprozess sind.<sup>113</sup> Aktuelle Studien zeigen, dass diese Diskussion in der großen Masse der Unternehmen mittlerweile entschieden ist. Für 90% der Unternehmen geht es im Immobilienmanagement darum, die Flächenanforderungen des Kerngeschäfts möglichst effizient zu erfüllen (siehe Abbildung 20). Investment- und Corporate Finance Ziele treten dementsprechend weit in den Hintergrund.

Erstaunlich ist allerdings, dass die Corporate Real Estate Manager deutscher Großunternehmen noch erhebliches Potenzial in den Beziehungen zu ihren internen Kunden sehen. Empirische Studien zeigen, dass Client Relationship Management<sup>114</sup> und die Fähigkeit, die Probleme der Nutzer im Immobilienmanagement zu erkennen, und im Zusammenwirken mit ihm zu lösen,<sup>115</sup> noch vergleichsweise gering ausgeprägt ist. So werden nur in der Hälfte der Unternehmen Nutzerzufriedenheitsanalysen durchgeführt. Die Verantwortlichen geben an, dass

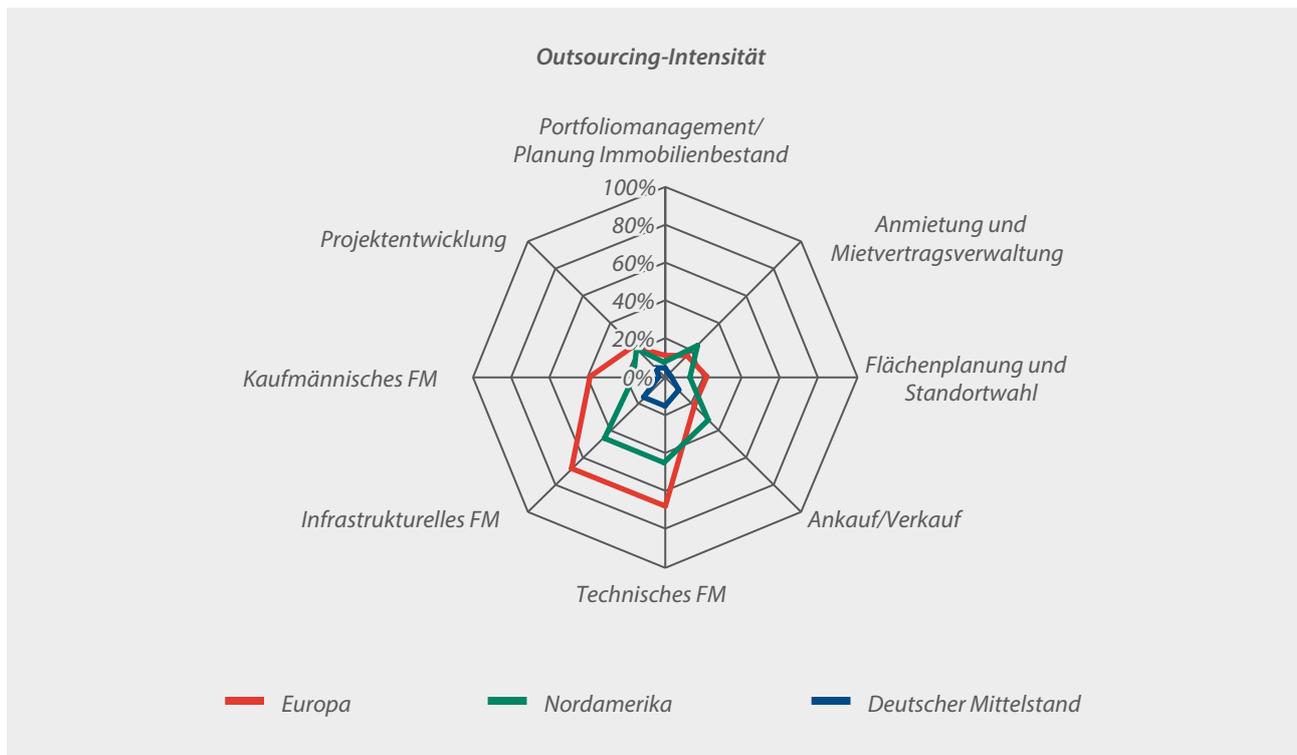
die Leistung des CREM lediglich zu etwas über 50% im Feedback mit stets sehr gut bewertet wird. Insbesondere scheinen die Nutzer mit den ihnen zur Verfügung gestellten Büroflächen unzufrieden zu sein.<sup>116</sup>

In knapp der Hälfte der Unternehmen beobachten die CREM-Verantwortlichen, dass die Nutzer mit Immobilien Partikularinteressen, die schlimmstenfalls im Widerspruch zu den Unternehmenszielen stehen, verfolgen und zur Durchsetzung dieser bei immobilienwirtschaftlichen Entscheidungen versuchen das Immobilienmanagement zu umgehen. Dazu passend nehmen ebenfalls in knapp der Hälfte der Unternehmen die Nutzer das CREM eher als Vollzugsorgan des zentralen Finanz- und Kostenmanagements, denn als Dienstleister wahr. Diese Befragungsergebnisse offenbaren in den betroffenen Unternehmen ein deutliches Optimierungspotenzial.

### 6.3 Sourcing und Aufbauorganisation

Immobilienwirtschaftliche Aufgaben werden von deutschen Großunternehmen bereits zu großen Teilen bei externen Dienstleistern eingekauft. Mittelständler sind hier bislang weitaus zurückhaltender (siehe Abbildung 21). Die Abbildung zeigt im Vergleich zum deutschen Mittelstand und zu nordamerikanischen Unternehmen zwar Kennwerte für Europa, diese sind allerdings auch für den deutschen Markt recht weitgehend repräsentativ.

Abbildung 21: CREM-Outsourcing im internationalen Vergleich



Quelle: Hartmann et al (2008).

<sup>112</sup> Vgl. Pfnür (2001), Hartmann, (2011), Kämpf-Dern/Pfnür (2013).

<sup>113</sup> Vgl. Schäfers (1998), Pfnür (2000).

<sup>114</sup> Vgl. Pfnür/Weiland (2010).

<sup>115</sup> Vgl. Kämpf-Dern/Pfnür (2013).

<sup>116</sup> Vgl. Pfnür/Weiland (2010).

Obwohl deutsche Großunternehmen bereits weite Teile ihrer zumeist operativen sowie technischen und infrastrukturellen Immobilienaufgaben outgesourct haben, planen sie selektiv aber durchaus umfangreich weitere Fremdvergaben (siehe Abbildung 22). Es zeigt sich insgesamt, dass die Immobilienbereiche der fortschrittlich organisierten Unternehmen sehr schlank sind und nur über vergleichsweise sehr wenige, zumeist nicht mehr als einige hundert, interne Mitarbeiter verfügen.<sup>117</sup> Die eigene immobilienwirtschaftliche Fertigungstiefe ist sehr gering. Die selbst erstellten Aufgaben beschränken sich in den Best Practise Unternehmen im Wesentlichen auf strategische Funktionen sowie die operative Steuerung von Dienstleistern.<sup>118</sup>

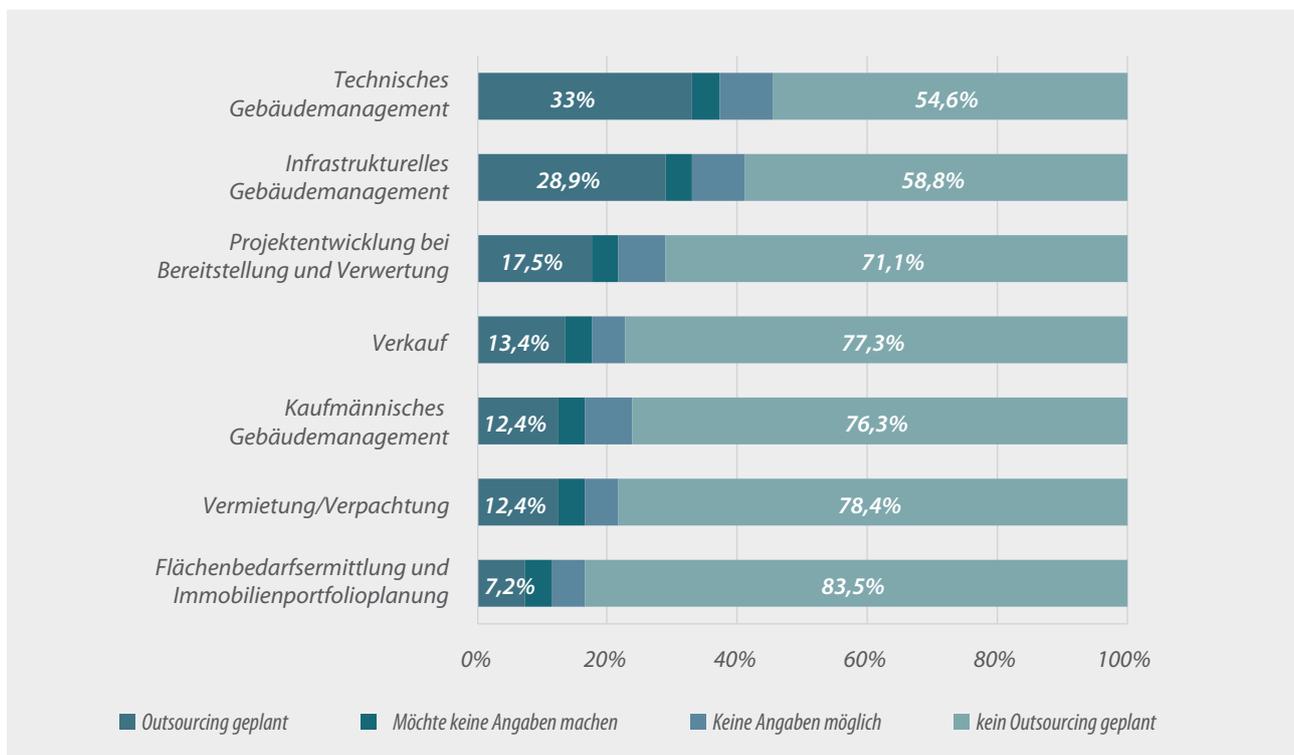
Die empirischen Studien zeigen, dass die Unternehmen mit dem Outsourcing vor allem ihre Kosten senken wollen (ca. 58% der Unternehmen).<sup>119</sup> Daneben geht es um die Entlastung des Managements (42%) sowie die Erhöhung der Flexibilität (41%). Der Zugang zu bester Qualität steht vergleichsweise weniger im Vordergrund der Outsourcing-Motivation (ca. 27%). Die Sourcingstrategie richtet sich somit sehr stark auf die Kostenminimierung. Fragestellungen der Betriebsmittelqualität der Immobilien aus der Sicht des Nutzers sowie insbesondere der Nutzungsflexibilität spielen nur eine untergeordnete Rolle. Auch weitere Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass das tatsächliche Handeln der CREM Bereiche in den meisten Unternehmen im wesentlichen auf die Minimierung von Im-

**Tabelle 10: Führungsebenen der Immobilienverantwortlichkeit in deutschen Konzernen**

Aufgabenbereiche	Konzern / Holding	Geschäftsbereich	Standort	Gar nicht	Nichts davon / weiß nicht
Portfoliomanagement	54%	19%	9%	3%	15%
Flächenmanagement	41%	30%	20%	3%	5%
Vermarktung	49%	29%	13%	6%	4%
Kfm. Gebäudemanagement	40%	29%	24%	1%	5%
Techn. Gebäudemanagement	43%	30%	19%	3%	5%
Infrastr. Gebäudemanagement	43%	31%	17%	1%	7%
Projektierung / Bau	47%	27%	13%	3%	10%
Sonstige	16%	14%	11%	21%	37%

Quelle: Pfnür (1998b).

**Abbildung 22: Geplantes Outsourcing**



Quelle: Pfnür/Weiland (2010).

<sup>117</sup> Vgl. Pfnür (1998).

<sup>118</sup> Vgl. Hartmann/Lohse/ Pfnür (2007).

<sup>119</sup> Vgl. Pfnür/Weiland (2010).

mobilienkosten ausgerichtet ist. Die Dominanz der Kostenminimierung im Sourcing gegenüber der Qualitätsoptimierung mag durchaus auch durch die institutionelle Verankerung der CREM-Abteilungen in den Unternehmen begründet sein. Empirische Studien zeigen eine leichte Dominanz der Verankerung der Immobilienaufgaben im Vorstandsressort Finanzen, wobei die Streuung der Immobilienverantwortung in den Organisationen deutscher Unternehmen durchaus breit verteilt ist (siehe Abbildung 23).

Der große Anteil an „Sonstige“ in der Abbildung 24 umfasst vor allem Verantwortlichkeiten für Supportfunktionen wie Organisation oder Personal.<sup>120</sup> Betrachtet man die operative Verantwortlichkeit für die Aufgabenerfüllung, so ist eine zunehmende Zentralisation seit Mitte der 1990er Jahre erkennbar.

1998 waren bereits wesentliche Teile des CREM in den zentralen Funktionsbereichen vieler Unternehmen verankert (siehe Tabelle 10).

Seither ist die Zentralisierung der CREM Verantwortlichkeit in einem Großteil der Unternehmen weiter vorangeschritten. (siehe Tabelle 11).<sup>121</sup>

Empirische Studien bestätigen, dass die CREM Einheit in deutschen Konzernen vor allem auf den Hierarchieebenen zwei und drei unter dem Vorstand – und dort zumeist im Bereich Finanzen – angesiedelt ist.

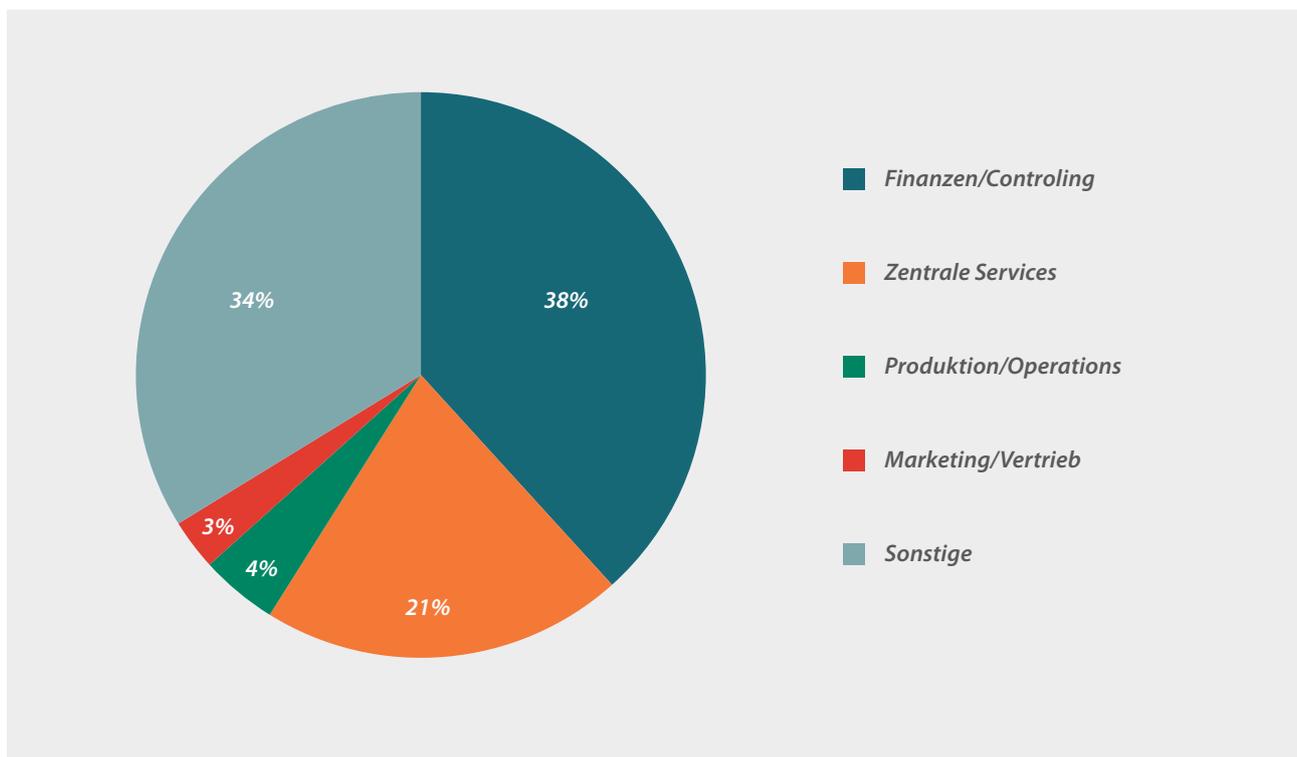
Eine Studie zur aufbauorganisatorischen Verankerung des CREM unterscheidet vier unterschiedliche Zuordnungen der

**Tabelle 11: Hierarchiestufe der CREM Einheit in Deutschland**

Hierarchiestufe der CREM-Einheit			
	Rang	Anteil	n
C-Level	5	3,9%	4
2. Ebene	4	36,3%	37
3. Ebene	3	50,0%	51
4. Ebene	2	9,8%	10
5. Ebene	1	0,0%	0
Summe		100,0%	102

Quelle: Hartmann (2011).

**Abbildung 23: Ressortzuordnung des CREM**



Quelle: Pfnür (1998b).

<sup>120</sup> Spätere Untersuchungen mit allerdings geringeren Fallzahlen bestätigen diese Verteilung der Ressortzuständigkeit im CREM. Vgl. Pfnür/Hartmann/Lohse (2007), Kämpf-Dern/Pfnür (2011).

<sup>121</sup> Vgl. Hartmann (2011).

CREM Funktionen. Neben einem Hybridmodell mit zentralem Management bei regionaler Kernprozessverantwortung, ist die zentrale Bündelung von Entscheidungskompetenz und kaufmännischer Durchführungskompetenz ebenso anzutreffen wie die dezentrale Bündelung von Verantwortlichkeiten in Divisionen und ein Modell mit variablen Organisationsstrukturen. Die Autoren äußern zwar die Vermutung, dass das Hybridmodell in der Praxis am häufigsten anzutreffen sei. Allerdings erlaubt die auf Fallstudien basierte Analyse keine Aussagen zur Verbreitung der jeweiligen Organisationsmodelle.<sup>122</sup>

Zur Organisation des Immobilienmanagements gehört neben der Aufbauorganisation auch das Management von immobilienwirtschaftlichen Prozessen. Heyden zeigt, dass in den meisten deutschen Großunternehmen zahlreiche immobilienwirtschaftliche Prozessoptimierungen durchgeführt worden sind. Deren Intensität und Erfolg differiert zwischen den Unternehmen sehr stark. Insgesamt ist allerdings feststellbar, dass im Bereich der immobilienwirtschaftlichen Prozesse deutscher Non-Property Unternehmen noch erhebliches Optimierungspotenzial besteht (siehe Abbildung 24).<sup>123</sup>

Zwar ist das Prozessniveau im Vergleich zum öffentlichen Sektor deutlich niedriger, aber im Vergleich zu Property-Unternehmen, bei denen Immobilienwirtschaft Kerngeschäft ist, fallen die Non-Property Companies deutlich ab.

#### 6.4 Steuerungskonzepte

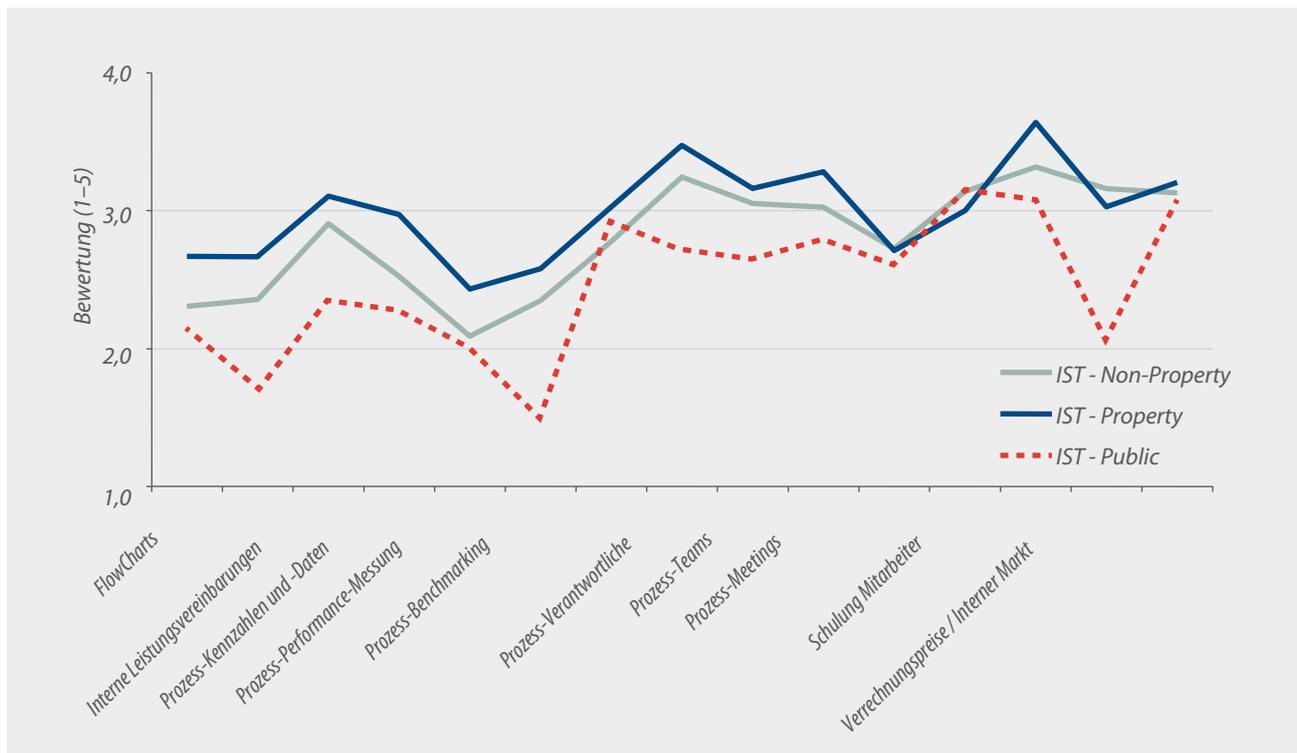
Die Steuerungskonzepte im Immobilienmanagement deutscher Unternehmen unterscheiden sich vor allem nach ihrer Ausrichtung in kostenorientierte und profitorientierte Systeme. In den meisten Unternehmen erfolgt die Steuerung nach Kostenzielen. Wichtiger Indikator der Steuerung ist das verwendete Center-Konzept (siehe Tabelle 12).

**Tabelle 12: Verwendung von Center Konzepten im CREM**

Hierarchiestufe der CREM-Einheit				
Funktionsbereiche	Cost Center	Profit / Investm. Center	nichts davon	weiß nicht k.A
Portfoliomanagement	37%	33%	23%	7%
Flächenmanagement	51%	24%	24%	0%
Vermarktung	33%	35%	29%	2%
Kfm. Gebäudemanagement	49%	33%	19%	0%
Techn. Gebäudemanagement	50%	30%	20%	0%
Infrastr. Gebäudemanagement	49%	30%	20%	1%
Projektierung / Bau	36%	33%	30%	1%

Quelle: Pfnür/Hedden (2002).

**Abbildung 24: Niveau des Immobilienprozessmanagements**



Quelle: Heyden (2005)

<sup>122</sup> Vgl. PwC (2013), S. 17 ff.

<sup>123</sup> Vgl. Heyden (2005).

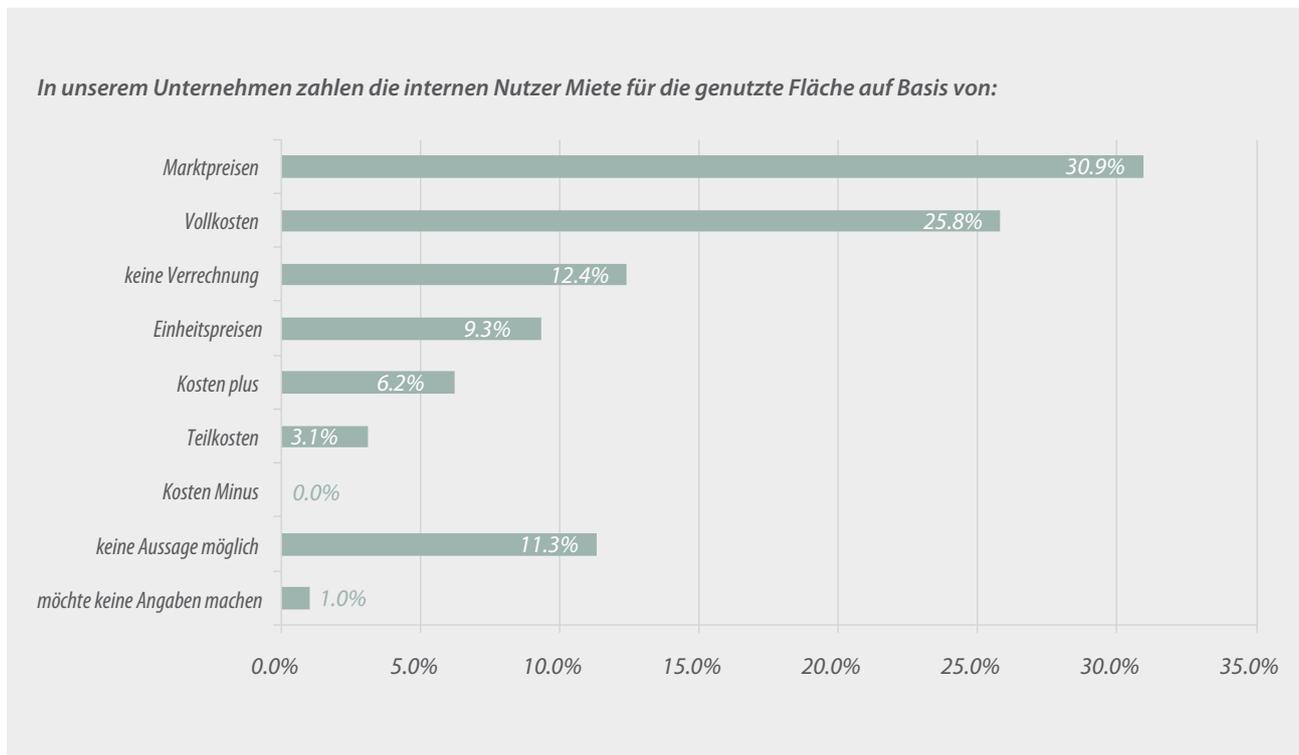
In der Mehrzahl der Fälle, die „nichts davon“ angaben, wird auf eine Steuerung komplett verzichtet. Insgesamt findet eine finanzwirtschaftliche Steuerung mittels monetär messbarer Indikatoren nur selektiv in einem Teil der Unternehmen statt. So unterliegt in Immobilien gebundenes Kapital nur in etwa der Hälfte der deutschen Großunternehmen einer expliziten Renditeanforderung. Ist dies der Fall, besteht nur in recht wenigen Fällen eine auf immobilienwirtschaftliche Verhältnisse zugeschnittene Zielrendite. Vielmehr wird in der Mehrzahl der Unternehmen von Immobilieninvestments die gleiche Rentabilität gefordert wie vom Kerngeschäft. Da Immobilieninvestments jedoch regelmäßig durch eine deutlich niedrigere Rendite gekennzeichnet sind, werden Investitionen in Immobilienbestände oder Neuakquisitionen durch diese Regel erschwert.<sup>124</sup>

Maßgeblich für die Steuerung der Flächeninanspruchnahme der Unternehmen ist die Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Immobilienabteilung und Nutzern. Auch hier sind grundsätzlich kostenorientierte und an Marktverhältnissen orientierte Steuerungskonzepte denkbar. Die interne Verrechnung der Flächennutzung erfolgt in deutschen Großunternehmen zumeist zu Selbstkosten, die in diversen Facetten als Voll- oder Teilkosten berechnet werden (siehe Abbildung 25).

Die in der Abbildung dargestellten Ergebnisse sind auf der Basis von Selbsteinschätzungen der CREM-Verantwortlichen erzeugt und geben ein leicht geschöntes Bild der Steuerung der Flächeninanspruchnahme wieder. Beobachtungen zeigen, dass in circa einem Viertel der deutschen Großunternehmen wirksame Verrechnungspreise von Flächen gar nicht existieren.<sup>125</sup> Im deutschen Mittelstand ist die Steuerung der Flächeninanspruchnahme vergleichsweise noch stärker an den Kosten orientiert. Hier sind nur in 18% der Unternehmen Marktpreise im Einsatz. In circa jedem dritten Unternehmen erfolgt keine Verrechnung.<sup>126</sup>

Neben der zur Verfügung Stellung von Flächen erbringen Immobilienabteilungen regelmäßig umfangreiche immobilienwirtschaftliche Dienstleistungen für die Nutzer. Auch hier dominieren kostenorientierte Verrechnungspreise das Geschehen sowohl in Großunternehmen als auch im Mittelstand. In Großunternehmen verrechnen 15% der Immobilienabteilungen ihre Dienstleistungen zu Marktpreisen. In circa jedem dritten Unternehmen erfolgt hier keine Verrechnung.<sup>127</sup> Im Mittelstand nutzen 13% Marktpreise und circa 40% der Unternehmen verzichten ganz auf die Verrechnung der Dienstleistungen.<sup>128</sup>

**Abbildung 25: Verrechnungspreise bei Immobilienflächen**



Quelle: Pfnür/Weiland (2010).

<sup>124</sup> Vgl. Pfnür/Hedden (2002), Hartmann et al (2008).

<sup>125</sup> Es ist deshalb davon auszugehen dass „keine Aussage/Angabe“ zumeist gleichzusetzen ist mit nicht existent

<sup>126</sup> Es ist deshalb davon auszugehen, dass „keine Aussage/Angabe“ zumeist gleichzusetzen ist mit nicht existent.

<sup>127</sup> Vgl. Pfnür et al (2008), S. 37.

<sup>128</sup> Vgl. Pfnür/Weiland (2010).

## 6.5 Entwicklungspfad des CREM

Die Entwicklung des CREM in Deutschland lief in den letzten drei Jahrzehnten dynamisch mit unternehmensindividuell großen Unterschieden ab. Dabei sind weder nach Branchen noch nach internationaler Aktivität oder anderen Kriterien regelmäßig wiederkehrende Muster der Ausgestaltung erkennbar.<sup>129</sup> Die möglichen „Achievements“ der Einführung eines CREM haben Pfnür et al (2007) in einer umfassenden Best-Practice-Studie dokumentiert. Die Studie zeigt, dass bei „Greenfield Ansätzen“, bei denen in der Ausgangssituation der Einführung dem CREM zuvor keine nennenswerte Beachtung geschenkt wurde, regelmäßig über 30% der Immobilienkosten eingespart wurden und gleichzeitig die Qualität der immobilienwirtschaftlichen Leistungen deutlich verbessert werden konnte.<sup>130</sup> Die in dieser Studie untersuchten Erfolgsmotive unterscheiden sich in ihren Ausgestaltungen ebenso wie in späteren Studien nach der Ausgangssituation ganz erheblich.<sup>131</sup> Allen in der Praxis erfolgreichen CREM-Modellen gemein ist, dass sie passende Konfigurationen der in der CREM Map (siehe Abbildung 19) dargestellten Handlungsparameter gefunden haben.<sup>132</sup> Zahlreiche von Kämpf-Dern/Pfnür durchgeführte Case Studies zeigen, dass es im CREM nicht das One Best Modell, sondern den Best Fit gibt.<sup>133</sup>

Joroff et al haben 1993 ein viel beachtetes Modell zur Darstellung der Entwicklungsstufen im Corporate Real Estate Ma-

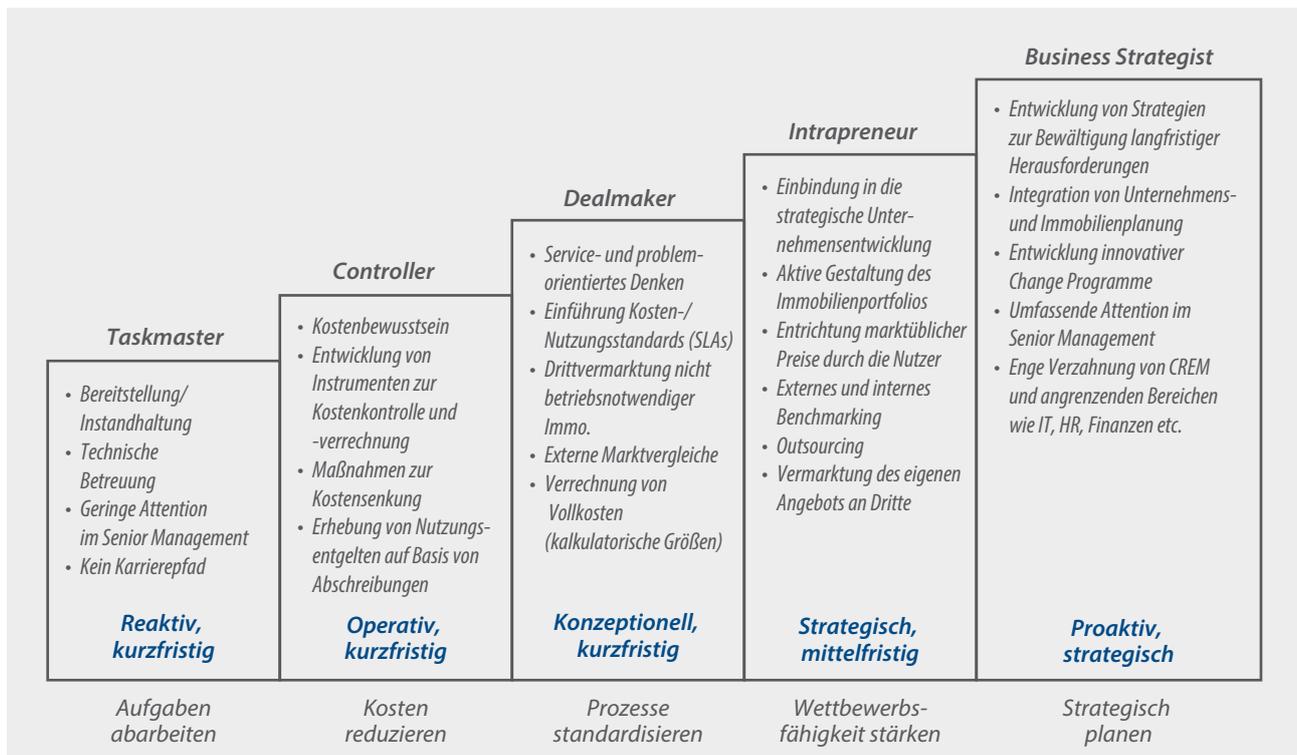
agement entwickelt, dass sich zwar auf die Verhältnisse amerikanischer Unternehmen zum damaligen Zeitpunkt bezieht, aber durchaus über internationale Relevanz und ein gewisses Maß an Zeitlosigkeit verfügt (siehe Abbildung 26).

In Deutschland stellt sich der Entwicklungspfad, aufgrund höherer Eigentumsquoten der Unternehmen und deutlich höherer strategischer Bedeutung des Immobilienmanagements gegenüber nordamerikanischen Unternehmen, leicht abweichend dar.<sup>134</sup>

Ein ganz einfach konstruiertes Maturity Modell des CREM deutscher Unternehmen zeigt vier Entwicklungsstufen (siehe Abbildung 27).

Vor circa dem Jahr 1995 waren in Deutschland nahezu alle Unternehmen im Immobilienmanagement sehr stark dezentral organisiert und von den Aufgaben her auf den Verkauf ungenutzter Objekte sowie die Senkung der Nutzungskosten konzentriert. Bau- und Liegenschaftsabteilungen übernahmen zudem die vorwiegend technisch geprägten Aufgabenstellungen der Objektverwaltung. Ab 1995 etwa begann in den ersten Unternehmen der Aufbau von zentralen Immobilienbereichen, die mit großem operativem Aufwand zunächst Transparenz über Immobilienflächen und -kosten herstellten. Auf der Basis dieser Immobilieninformationssysteme wurde

Abbildung 26: Entwicklungsstufen des CREM nach Joroff et al.



Quelle: Übersetzung von Joroff et al (1993).

<sup>129</sup> Vgl. Pfnür et al (2008), S. 36.

<sup>130</sup> Vgl. Pfnür (1998), Pfnür et al. (2007), Hartmann (2011), Kämpf-Dern/Pfnür (2013).

<sup>131</sup> Vgl. Pfnür et al (2007).

<sup>132</sup> Vgl. insb. Kämpf-Dern/Pfnür (2013).

<sup>133</sup> Vgl. Hartmann (2011).

<sup>134</sup> Vgl. Kämpf-Dern/Pfnür (2013). Die dort präsentierten Ergebnisse werden auch durch die Studie von PwC (2013) bestätigt.

ab etwa der Jahrtausendwende, nachdem zuvor schon lange daran gearbeitet wurde, in den ersten Konzernen ein effektives, strategisches und taktisches Immobilienmanagement umgesetzt. Zu einem echten CREM gehört zunächst die Synchronisation von Unternehmens- und Immobilienstrategie, darüber hinaus die konsequente Umsetzung von Marktmechanismen, wo immer möglich. Auf jeden Fall aber ist ein durchgängiges Steuerungskonzept für die Inanspruchnahme von Immobilien und immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen durch die Nutzer einerseits sowie deren Sourcing im Immobilienmanagement andererseits von Nöten. In der aktuell letzten Ausbaustufe entwickelt sich das CREM weiter zu einem Business Partner, welcher als Dienstleister alle immobilienwirtschaftlichen Probleme der konzerninternen Flächennutzer undogmatisch lösen soll. Dabei werden je nach finanzwirtschaftlicher und kerngeschäftsstrategischer Effektivität durchaus eigene Immobilienbestände aufgebaut. Der immobilienwirtschaftliche Business Partner verfügt über schlanke Strukturen und verfügt über ein tiefgreifendes Verständnis des Wandels in den Nutzungsbedingungen der immobilien Ressourcen innerhalb aller Konzerneinheiten sowie der lokalen Immobilienmärkte vor Ort. Sein Handeln ist proaktiv angelegt und auf die höchstmögliche Ressourcenproduktivität der Immobilie ausgerichtet. Dazu verantwortet und koordiniert er die immobilienwirtschaftlichen Aufgaben interdisziplinär aus den drei Perspektiven der Immobiliennutzung, des

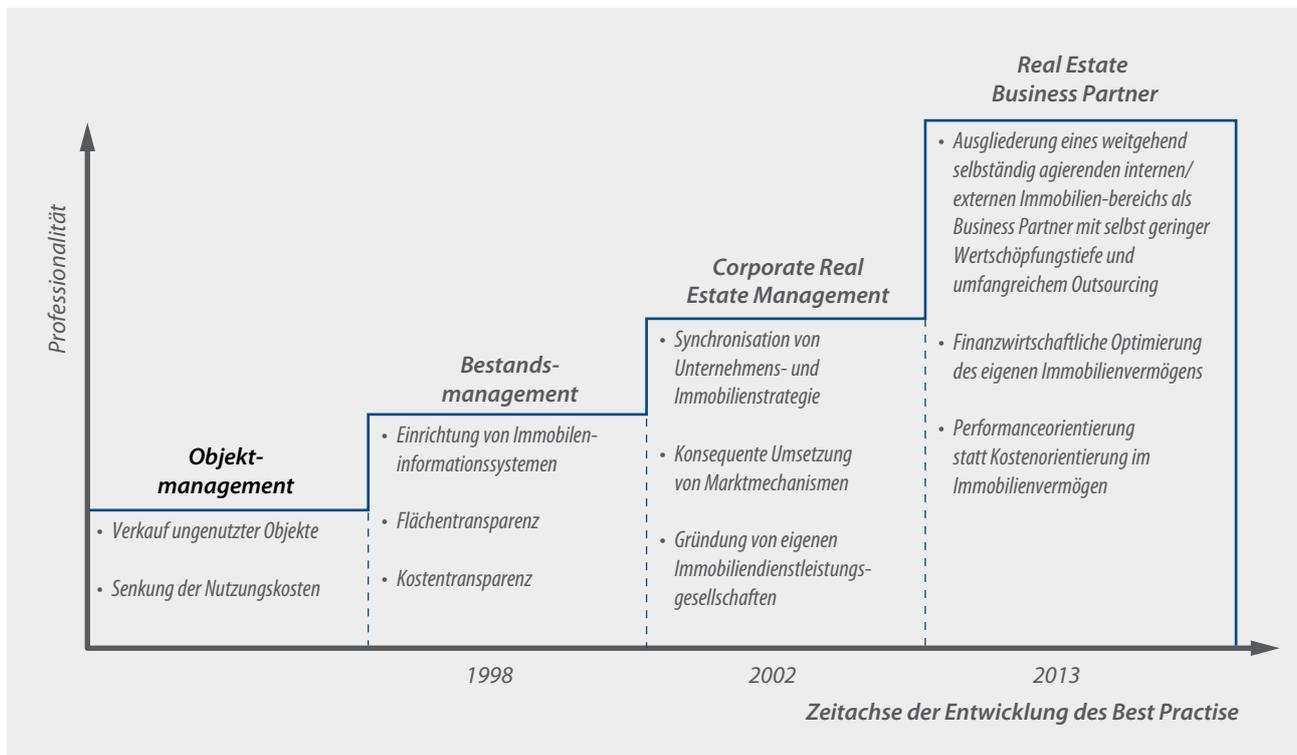
Immobilieninvestments sowie der Produktion immobilienwirtschaftlicher Leistungen in Planung, Bau und Betrieb.

Die empirische Datenlage zur Eingliederung der CREM Bereiche aller deutscher Unternehmen in diese Systematik ist bruchstückhaft. Gestützt auf Expertenurteile sowie die Erfahrungen der Studienverfasser lässt sich grob folgender Status quo bei deutschen Großunternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern vermuten:

- Auf dem Weg zum Real Estate Business Partner: 10–15%
- Corporate Real Estate Management: 30–35%
- Immobilien Bestandsmanagement: 30–40%
- Immobilien Objektmanagement: 20–30%

Damit präsentiert sich das professionelle Niveau des Immobilienmanagements deutscher Unternehmen sehr stark differenziert. Auch sind die Niveaus der Unternehmen innerhalb der vier Stufen sicher noch stark zu differenzieren. Summa summarum sind die Potenziale der Professionalisierung bei allen Unternehmen noch sehr hoch. Insbesondere die qualitative Optimierung der Immobilienbestände in ihren Eigenschaften als Ressourcen der Unternehmenseinheiten sowie die Zusammenarbeit mit Dienstleistern lassen sich in jedem Unternehmen, auch den fortschrittlichsten, noch deutlich verbessern.

Abbildung 27: Maturity Modell des CREM in Deutschland



Quelle: in Anlehnung an Pfnür (2011).

## 6.6 Zwischenergebnis

In dem nachfolgenden Insert sind die wesentlichen Ergebnisse dieses Kapitels kurz zusammengefasst.

- Unter der Bezeichnung Corporate Real Estate Management wurde in den letzten zwei Jahrzehnten weltweit ein in den Grundstrukturen mittlerweile stark vereinheitlichter Ansatz zur Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben und Verantwortlichkeiten entwickelt.
- Empirische Studien zeigen, dass es für das CREM keinen „Best Practise“ sondern nur einen „Best Fit“ gibt.
- Oberste Ziele im Corporate Real Estate Management Deutscher Unternehmen sind die immobilienwirtschaftliche Unterstützung des Kerngeschäfts und die Minimierung der Immobilienkosten.
- Die Outsourcing-Intensität im CREM deutscher Großunternehmen ist bereits als vergleichsweise hoch einzustufen. Insbesondere in den Bereichen infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement werden circa zwei Drittel der Leistungen von Dienstleistern erbracht. Empirische Studien zeigen, dass mittelständige Unternehmen Immobilienaufgaben weitaus umfangreicher selber erledigen.
- Outsourcing-Überlegungen werden vor allem durch das Ziel der Kostensenkung motiviert. Empirische Studien zeigen, dass Motive wie der Zugang zu bester Qualität oder die Entlastung des Managements demgegenüber in den Hintergrund treten.
- Die empirischen Befunde zur Aufbauorganisation und zum Sourcing des Immobilienmanagements zeigen in fast jedem Unternehmen weiteres Outsourcing-Potenzial sowie in über der Hälfte der Unternehmen optimierungsbedürftige Konzepte der Dienstleistersteuerung.
- In der Beziehung zu den Nutzern und im Verständnis der dort bestehenden Probleme der Flächennutzung sehen circa die Hälfte der Deutschen CREM Verantwortlichen signifikantes Optimierungspotenzial.
- Aufbauorganisatorisch ist das CREM zumeist dem Vorstandsressort Finanzen zugeordnet, wenngleich es in mehr als der Hälfte der Unternehmen andere Verantwortlichkeiten wie zum Beispiel im Vorstandressort Zentrale Services oder Produktion gibt. Die CREM Verantwortung wird zumeist in der zweiten oder dritten Hierarchieebene des Unternehmens wahrgenommen.
- Steuerungssysteme im CREM sind vor allem kostenorientiert. Den Koordinationskräften des Markts wird oft nicht vertraut. Nur in einem Drittel der deutschen Großunternehmen kommen marktpreisorientierte Verrechnungssysteme für die Flächeninanspruchnahme zum Einsatz.
- Nur in etwa der Hälfte der deutschen Unternehmen wird in Immobilien gebundenes Kapital einer Renditeanforderung unterlegt.
- In circa einem Drittel der Großunternehmen und über der Hälfte des Mittelstands wurden Immobilien Knowhow und -verantwortung bislang noch nicht zentral gebündelt. Wenngleich in vielen Unternehmen ein zentrales Immobilienmanagement eingeführt wurde, so hat dieser Bereich oft nur für einen Teil des Flächenbestands die Verantwortung, während die übrigen Objekte dezentral von den Business Units selbst, oft ohne spezielle Immobilienexpertise, verwaltet werden.
- Die Erfolge im immobilienwirtschaftlichen Kostenmanagement fallen, je nach Unternehmen, sehr unterschiedlich aus. Während einzelne Best Practice Unternehmen ihre Immobilienkosten im Durchschnitt um 30% senken konnten, bestehen in der Hälfte der deutschen Großunternehmen sowie zwei Drittel des deutschen Mittelstands noch erhebliche Kostensenkungspotenziale. In diesen Unternehmen wäre zumeist die Weiterentwicklung von Immobilieninformations- und Controllingsystemen notwendig.
- Operativ bietet das Zusammenspiel zwischen Immobilienmanagement und Flächennutzer noch großes Potenzial. So wird erst in weniger als der Hälfte der Unternehmen ein intensiver Dialog mit dem Nutzer im Sinne eines Client Relationship Managements geführt. In fast der Hälfte der Großunternehmen sehen die Nutzer das Immobilienmanagement noch immer eher als Vollzugsorgan des Vorstands im Cost Cutting denn als Partner in der Lösung immobilienwirtschaftlicher Probleme an.
- Der Entwicklungsstand des Corporate Real Estate Management in deutschen Unternehmen variiert erheblich. Organisationsbenchmarks zeigen, dass das durchschnittliche Niveau deutlich hinter dem Best Practise Fall zurück liegt.
- In circa der Hälfte der deutschen Großunternehmen wird auf ausgeprägte Immobilienmanagementstrukturen und -steuerungssysteme bislang verzichtet.

## 7 ZUKÜNFTIGER HANDLUNGSBEDARF UND EMPFEHLUNGEN

**In den vorausgehenden Kapiteln 3–5 ist die Bedeutung des betrieblichen Immobilienmanagements aus den Perspektiven der innerbetrieblichen Nutzer, des Immobilieninvestments sowie der Produktion von Immobilien und immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen faktenbasiert aufbereitet worden. Nachfolgend ist es nun das Ziel, aus den Bedeutungsschwerpunkten von Immobilien als Wirtschaftsgüter und dem Status quo des betrieblichen Immobilienmanagements zukünftigen Handlungsbedarf abzuleiten. Dazu werden die vorausgehenden Ergebnisse – in grauen Kästen abgesetzt – zusammenfassend aufbereitet, um daraus weiterführende Schlussfolgerungen zu ziehen.**

Die Analyse erfolgt getrennt nach den Zielgruppen der Studie:

1. für das Topmanagement deutscher Non-Property Unternehmen,
2. für das Management von Immobilieninvestments und immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen sowie
3. die Politik und öffentliche Verwaltung.

### 7.1 Perspektiven des Immobilienmanagements der Corporates

#### 7.1.1 Entdeckung der Bedeutung von Corporate Real Estate für den Unternehmenserfolg

Die vorausgehenden Ausführungen zu den Nutzen- und Kostenwirkungen von Immobilien haben gezeigt, dass immobilienwirtschaftliche Ressourcen erheblichen Einfluss auf den Erfolg der Unternehmen ausüben.

- Immobilienkosten betragen je nach Branche und Geschäftsmodell durchschnittlich circa 10–20% der Gesamtkosten eines Unternehmens. Sie bilden insbesondere in wissensintensiven Unternehmen regelmäßig nach den Personalkosten den zweithöchsten Kostenblock. (Kapitel 3)

Immobilienwirtschaftliche Kosten sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht besonders relevant, da die Bindungsdauern langfristig sind. Im Falle von Beschäftigungsrückgängen drohen umfangreiche Kostenremanenzen und Sunk Costs, die im Krisenfall für Unternehmen existenzbedrohende Ausmaße annehmen können. Hierfür gibt es in der Vergangenheit der deutschen Industrie prominente Beispiele.

Neben den direkten Immobilienkosten beeinflussen betriebliche Immobilien den Unternehmenserfolg damit maßgeblich auch indirekt, nämlich über die Vermögensstruktur und die damit verbundenen Risikopositionen sowie die Kapitalkosten.

- Immobilien sind für Unternehmen nicht nur Betriebsmittel sondern gleichzeitig auch bedeutsame Kapitalanlage. Deutsche Unternehmen halten durchschnittlich 70% der von ihnen genutzten Immobilien im eigenen Vermögen.

Das Immobilienvermögen der Corporates in Deutschland umfasst somit 2,1 Billionen Euro. (Kapitel 4)

- Deutsche Unternehmen bewerten Immobilieneigentum außergewöhnlich hoch. Die durchschnittliche Eigentumsquote deutscher Großunternehmen liegt bei etwa zwei Drittel und im deutschen Mittelstand bei drei Viertel der insgesamt genutzten Immobilien. In den USA und in Asien sind die Eigentumsquoten bei Corporate Real Estate mit 20% beziehungsweise 30% deutlich geringer. (Kapitel 4)

Das derzeit größte Erfolgspotenzial von Corporate Real Estate liegt in der Optimierung des Nutzens der Immobilien in ihrer Verwendung als Betriebsmittel der Unternehmen.

- Eine umfassende Studie bei CREM-Verantwortlichen deutscher Unternehmen lässt näherungsweise vermuten, dass die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter durch ein optimiertes Immobilienmanagement um durchschnittlich 13% gesteigert werden kann. (Kapitel 3)
- Durchschnittliche Kostenstrukturen der Unternehmen vorausgesetzt, würde eine immobilienwirtschaftliche Realisierung der 13% Produktivitätssteigerungspotenzial eine Verdoppelung der Immobilienkosten mehr als aufwiegen. (Kapitel 3)
- CREM ist oft Garant der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die Immobilienausstattung eines Unternehmens bildet in vielen Situationen die Voraussetzung für strategische Optionen von Geschäftseinheiten. Immobilien können durch ihre hohe Spezifität zudem oft deren Position im Wettbewerb beeinflussen. Das gilt sowohl für die Wettbewerbsposition an den Beschaffungsmärkten, insbesondere am Arbeitsmarkt, wie auch an den Absatzmärkten gleichgültig, ob sich die Geschäftseinheit hier im Kosten- oder Qualitätswettbewerb befindet. (Kapitel 3)
- Die Wirkungen von immobilienwirtschaftlichen Betriebsmitteln auf den Unternehmenserfolg sind hoch komplex und weder wissenschaftlich noch praktisch bislang hinreichend bekannt. (Kapitel 3)

Empirisch ist in Deutschland beobachtbar, dass nahezu jedes Unternehmen durch ein optimiertes Management der betrieblichen Immobilien maßgebliche Effizienzsteigerungspotenziale realisieren kann, wenngleich die Unterschiede im Erfolg zwischen einzelnen Unternehmen sehr groß ausfallen können. Angesichts der Höhe und der Breite dieser Potenziale ist es sehr überraschend, wie wenig sich die Forschung und Praxis im Immobilienmanagement bislang dieses Themas angenommen haben. Derzeit gibt es weder konzeptionelle noch umsetzungsorientierte Systeme zur Messung und Bewertung der zumeist qualitativ und systemisch wirkenden Kausalbeziehungen zwischen der physischen Organisation der Arbeit und dem Unternehmenserfolg, die über den Status erster Ansätze hinausgehen. Hier besteht für Theorie und Praxis gleichermaßen dringender Handlungsbedarf.

Über die rein operativen Wirkungen der Nutzen und Kosten von immobilien Betriebsmitteln auf den Unternehmenserfolg hinaus, bieten Immobilien einzigartige Gestaltungsparameter für die Durchsetzung der Corporate Identity der Unternehmen im Rahmen des Environmental Designs.

- Gegenüber der Interaktionsumwelt können Immobilien weithin sichtbare Symbole der wirtschaftlichen Prosperität und Stabilität von Unternehmen sowie deren Innovationsfähigkeit und Flexibilität sein. Identitätsstiftende Werte einer Organisation wie Öko-Orientierung, Klimaschutzbewusstsein, Mitarbeiterorientierung oder kulturelle und soziale Verantwortung werden sehr stark durch die Immobilienbestände der Unternehmen geprägt. (Kapitel 3)

Immobilien sind aufgrund ihrer hohen Spezifität im Kontext des Penroseschen „Resource Based View of the Firm“ von hoher Bedeutung für die Strategien der Unternehmen. Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter, sowie im Kosten- und Qualitätswettbewerb sind immobilien Ressourcen beispielsweise wesentliches und zugleich kaum replizierbares Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz.

### 7.1.2 Intensivierung des Immobilienmanagements

Angesichts der erheblichen Bedeutung von Corporate Real Estate als Kostenfaktor einerseits und nutzenstiftende Ressource des Unternehmens andererseits sowie deren strategischem Potenzial ist sehr verwunderlich, dass ein Teil der deutschen Großunternehmen und in besonderem Maße des deutschen Mittelstands die Bedeutung von immobilien Betriebsmitteln für ihren Erfolg offensichtlich noch nicht richtig erkannt haben.

- In circa der Hälfte der deutschen Unternehmen wird auf ausgeprägte Immobilienmanagementstrukturen bislang verzichtet. (Kapitel 6)
- Der Entwicklungsstand des Corporate Real Estate Management in deutschen Unternehmen variiert erheblich. Organisationsbenchmarks zeigen, dass das durchschnittliche Niveau deutlich hinter dem Best Practise Fall zurück liegt. (Kapitel 6)
- Nur in etwa der Hälfte der deutschen Unternehmen wird in Immobilien gebundenes Kapital einer Renditeanforderung unterlegt. (Kapitel 6)
- In circa einem Drittel der Großunternehmen und über der Hälfte des Mittelstands wurden Immobilien Knowhow und -verantwortung bislang noch nicht zentral gebündelt. Wenngleich in vielen Unternehmen ein zentrales Immobilienmanagement eingeführt wurde, so hat dieser Bereich oft nur für einen Teil des Flächenbestands die Verantwortung, während die übrigen Objekte dezentral von den Business Units selbst, oft ohne spezielle Immobilienexpertise, verwaltet werden. (Kapitel 6)

Erstaunlich ist insbesondere die große Diskrepanz in den Aktivitätsniveaus ansonsten vergleichbarer Unternehmen. Zu begründen ist dies eigentlich nur durch per se gefühlte fehlende Handlungsspielräume des Topmanagements,<sup>135</sup> wenn es um strategische Immobilienentscheidungen geht. Zu groß ist vermutlich die Furcht vor schwerwiegenden Fehlentscheidungen. Immobilien sind schließlich nicht nur betriebliche Ressource sondern auch Lebensraum aller Mitarbeiter. In fast allen Best Practice Beispielen gab es zuvor radikale Veränderungen in der Unternehmensumwelt wie beispielsweise finanzielle Notsituationen, Merger, Börsengang, existenzgefährdende Wettbewerbsposition des Kerngeschäfts etc., die einen radikalen Eingriff in das Immobilienmanagement nötig werden ließen und teils sehr professionelle Strukturen ermöglichen. In Unternehmen ohne solche „Burning Platforms“ war vermutlich ein solches Zeitfenster bislang noch nicht vorhanden. Resümierend lässt sich festhalten, dass in einem Großteil der deutschen Unternehmen die Potenziale eines professionellen Immobilienmanagements zukünftig teils erst noch erkannt, zumeist aber realitätsnah bewertet und durch intensivierte Aktivitäten umgesetzt werden müssen.

<sup>135</sup> Vgl. Eversmann & Partner (2002), Offensive Corporate Real Estate. Hamburg

- Die Erfolge im immobilienwirtschaftlichen Kostenmanagement fallen, je nach Unternehmen, sehr unterschiedlich aus. Während einzelne Best Practice Unternehmen ihre Immobilienkosten im Durchschnitt um 30% senken konnten, bestehen in der Hälfte der deutschen Großunternehmen sowie zwei Drittel des deutschen Mittelstands noch erhebliche Kostensenkungspotenziale. In diesen Unternehmen wäre zumeist die Weiterentwicklung von Immobilieninformations- und Controllingssystemen notwendig. (Kapitel 6)

In der Informations- und Kommunikationstechnologie und der Kontraktlogistik bereits weithin übliche kooperative Formen der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Dienstleister beispielsweise in Form von Wertschöpfungspartnerschaften sind im Immobilienmanagement der Unternehmen noch weitgehend unbekannt. Obwohl der öffentliche Sektor bereits weit über 100 erfolgreich funktionierende Öffentlich Private Partnerschaften (ÖPPs) im Hochbaubereich initiiert hat, sind im privaten Sektor gerade erst Modellversuche an den Start gegangen.<sup>136</sup>

Besonders hoch ist das Entwicklungspotenzial des Managements von Corporate Real Estate in der Optimierung der immobilien Ressourcen ausstattung zur Unterstützung des Kerngeschäfts.

- Wie die empirischen Befunde deutlich machen, werden in circa der Hälfte der Großunternehmen die strategischen Potenziale immobilierender Ressourcen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz nicht genutzt. (Kapitel 3)
- In der aktuellen Situation bietet das Immobilienmanagement beispielsweise gute Möglichkeiten, über attraktive Arbeitsplatzgestaltungen den „War for Talents“ erfolgreich zu beeinflussen. Ebenso sind effektiv eingesetzte immobilien Ressourcen oft die Quelle von strategischen Kosten- und Differenzierungsvorteilen. (Kapitel 3)
- Operativ bietet das Zusammenspiel zwischen Immobilienmanagement und Flächennutzer noch großes Potenzial. So wird erst in weniger als der Hälfte der Unternehmen ein intensiver Dialog mit dem Nutzer im Sinne eines Client Relationship Managements geführt. In fast der Hälfte der Großunternehmen sehen die Nutzer das Immobilienmanagement noch immer eher als Vollzugsorgan des Vorstands im Cost Cutting denn als Partner in der Lösung immobilienwirtschaftlicher Probleme an. (Kapitel 6)

Dabei wird es insbesondere darauf ankommen, das Corporate Real Estate Management als Partner der flächennutzenden Einheiten auf der Suche Problemlösungen zu installieren. Dem CREM kann dabei je nach Situation sowohl die Rolle eines Vollzugsorgans legitimer Entscheidungen des Top-Managements im Sinne der Corporate Governance zukommen als auch die des Dienstleisters, der Nutzerbedarfe befriedigt.

Neben der Funktion von Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess der Unternehmen ist auch das finanzwirtschaftliche Management der Immobilienwerte von hoher Bedeutung für die Unternehmen, der nicht in jedem Fall immer durch professionelle Managementstrukturen entsprochen wird.

- Immobilien sind für Unternehmen nicht nur Betriebsmittel sondern gleichzeitig auch bedeutsame Kapitalanlage. Deutsche Unternehmen halten durchschnittlich 70% der von ihnen genutzten Immobilien im eigenen Vermögen. Das Immobilienvermögen der Corporates in Deutschland umfasst somit 2,1 Billionen Euro. (Kapitel 4)
- Deutsche Unternehmen bewerten Immobilieneigentum außergewöhnlich hoch. Die durchschnittliche Eigentumsquote deutscher Großunternehmen liegt bei etwa zwei Drittel und im deutschen Mittelstand bei drei Viertel der insgesamt genutzten Immobilien. In den USA und in Asien sind die Eigentumsquoten bei Corporate Real Estate mit 20% beziehungsweise 30% deutlich geringer. (Kapitel 4)
- Der Buchwert des Corporate Real Estate beträgt bei DAX Unternehmen circa ein fünftel ihres Marktwerts an der Börse. (Kapitel 4)
- Aus Sicht der Theorie der Unternehmensfinanzierung sprechen gewichtige Gründe gegen Immobilieneigentum. Zudem zeigen empirische Studien aus den USA eindrucksvoll, dass der Kapitalmarkt Investitionen in Corporate Real Estate durch börsennotierte Unternehmen nicht honoriert. Vice versa korrelieren Desinvestments von Unternehmensimmobilien positiv mit Aktienkurssteigerungen.
- Nur in etwa der Hälfte der deutschen Unternehmen wird in Immobilien gebundenes Kapital einer Renditeanforderung unterlegt. (Kapitel 6)
- Steuerungssysteme im CREM sind vor allem kostenorientiert. Den Koordinationskräften des Markts wird oft nicht vertraut. Nur in einem Drittel der deutschen Großunternehmen kommen marktpreisorientierte Verrechnungssysteme für die Flächeninanspruchnahme zum Einsatz. (Kapitel 6)

<sup>136</sup> Vgl. Pfnür/Meyer (2013).

- In circa einem Drittel der Großunternehmen und über der Hälfte des Mittelstands wurden Immobilien Knowhow und -verantwortung bislang noch nicht zentral gebündelt. Wenngleich in vielen Unternehmen ein zentrales Immobilienmanagement eingeführt wurde, so hat dieser Bereich oft nur für einen Teil des Flächenbestands die Verantwortung, während die übrigen Objekte dezentral von den Business Units selbst, oft ohne spezielle Immobilienexpertise, verwaltet werden. (Kapitel 6)

Angesichts einer erheblichen Kapitalbindung in Immobilien, und des damit einhergehenden Wertänderungsrisikos, ist es überraschend, dass es weder flächendeckend zentrale Immobilienverantwortlichkeiten noch ein durchgängig an Immobilienrenditezielen gemessenes immobilienwirtschaftliches Finanzcontrolling gibt. Aus diesem Mangel an finanziellem Controlling wird einerseits erklärbar, warum deutsche Unternehmen noch immer so große Anteile des von ihnen genutzten Immobilienvermögens im eigenen Vermögen halten, andererseits gehen sie damit in erheblichem Umfang oft unkalibrierte Wertänderungsrisiken ein, die den Unternehmenserfolg massiv beeinflussen können. Anders als in Deutschland hat der Kapitalmarkt vor allem in den USA und in Asien dafür gesorgt, dass die Unternehmen die Immobilienwertrisiken der genutzten Bestände mittels Sale-and-Rent-Back Transaktionen aus ihren Bilanzen liquidiert haben, um ihre Kapitalkosten zu optimieren.

Zusammenfassend bietet der Entwicklungsstand des Immobilienmanagements in deutschen Unternehmen ein durchwachsendes Bild. Es ist davon auszugehen, dass circa in der Hälfte der deutschen Großunternehmen und zwei Drittel des deutschen Mittelstands die Fortschritte des betrieblichen Immobilienmanagements bislang kaum Einzug gehalten haben. Hier besteht erhebliches Optimierungspotenzial, dessen Hebung nicht zuletzt die internationale Wettbewerbsposition einzelner Unternehmen und des Standorts Deutschlands insgesamt erheblich verbessern kann. Zukünftig müssen die Unternehmen die Zusammenarbeit mit immobilienwirtschaftlichen Dienstleistern überdenken. Anders als in vergleichbaren unterstützenden Funktionen wie der Informations- und Kommunikationstechnologie oder der Logistik, in denen es umfangreiche Geschäftsmodellinnovationen durch kreative Dienstleister gab, die über den Fremdbezug der Leistungen neben Kostensenkungen vor allem auch deutliche Qualitätssteigerungen der Supportfunktionen in den Unternehmen ermöglichten, blieb diese Entwicklung im Immobilienmanagement bislang aus.

### 7.1.3 Effiziente Ressourcenausstattung statt Kostenminimierung

Fasst man die Ergebnisse zur Bedeutung und den Entwicklungsstand des Managements von Corporate Real Estate in deutschen Unternehmen zusammen, so wird deutlich, dass in über der Hälfte der Unternehmen ein unzureichendes Verständnis von immobilien Ressourcen herrscht. Immobilien werden hier zumeist noch auf ihre Eigenschaften als Kostentreiber reduziert. Ein Teil der Unternehmen sieht Immobilien zusätzlich als Wertzuwachspotenzial beinhaltende Vermögensposition an, was angesichts der im Kapitel 4 dargestellten empirischen Evidenz per se fraglich erscheint. Dieses kosten- beziehungsweise vermögensorientierte Management von Corporate Real Estate ist gegenüber dem Nichtstun zweifelsohne ein großer Fortschritt. Dementgegen wird in den Best Practise Fällen des CREM aber auf die Maximierung der Produktivität der Immobilien als Ressource im Leistungserstellungsprozess abgestellt. Zielgröße des Managements ist das Verhältnis von Nutzenstiftung zu Kostenverursachung der Immobilien Ressourcen.

- Eine umfassende Studie bei CREM-Verantwortlichen deutscher Unternehmen lässt näherungsweise vermuten, dass die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter durch ein optimiertes Immobilienmanagement um durchschnittlich 13% gesteigert werden kann.
- Wie die empirischen Befunde deutlich machen, werden in circa der Hälfte der Großunternehmen die strategischen Potenziale immobilien Ressourcen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz nicht genutzt.

Die empirische Evidenz zeigt, dass dieser Paradigmenwechsel von der Kosteneffizienz hin zur Ressourceneffizienz vielversprechend ist. Um das immobilienwirtschaftliche Potenzial zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und das strategische Potenzial immobilien Ressourcen zu heben, müssten allerdings zusätzliche Investitionen für Investitionen und die Optimierung immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen angestoßen werden, die kurzfristig den Erfolg der Unternehmen verringern. Die Hürden eines Paradigmenwechsels vom kostenorientierten zum produktivitätsorientierten Management der betrieblich genutzten Immobilien liegen damit hoch. Organisationsbenchmarks im CREM (siehe Abschnitt 7.5) deuten darauf hin, dass dieser Wandel eines starken Machtpromotors im Topmanagement bedarf, weil in Konzernen die Verfügungsrechte und Entscheidungsmacht über immobilien Ressourcen ohne ein Schwergewicht in der Durchsetzung nicht neu zu strukturieren sind. Immobilienwirtschaftliche Änderungen berühren die Partikularinteres-

sen zahlreicher Instanzen des Konzerns, sodass Besitzstandswahrung und „Empire Building“ Innovationen erschweren. In der Vergangenheit waren zumeist „burning platforms“ wie ein Börsengang oder ein Merger in den Best-Practise Unternehmen die Ursachen dafür, dem Immobilienmanagement die notwendige Schlagkraft für den Paradigmenwechsel zu verleihen. Darüber hinaus können die Produktivitätssteigerungspotenziale beim Nutzer nur gehoben werden, wenn das CREM eine sehr intensive Beziehung im Sinne eines internen Business Partners zu seinen Nutzern pflegt. Immobilienwirtschaftliche Innovationen setzen eine institutionell angelegte partnerschaftliche Zusammenarbeit von Nutzern und CREM voraus. Auf Innovationen im Management immobilierender Ressourcen wird es zukünftig in besonderem Maße ankommen, da das Wissen über die kausalen Zusammenhänge der physischen Organisation der Arbeit und dem Unternehmenserfolg wissenschaftlich wie praktisch derzeit noch recht gering ist. Je tiefer man die betrieblichen Erfolgswirkungen immobilierender Ressourcen erkennt, um so komplexer werden die Zusammenhänge. Empirische Erfahrungen zeigen, dass das effiziente Management eines differenziert auf den Nutzerbedarf zugeschnittenen Immobilienbestands zusätzlicher Ressourcen und vor allem ausgeprägter Expertise bedarf. Da es sich beim Immobilienmanagement größtenteils um sekundäre, nicht dem Kerngeschäft der Unternehmen zurechenbare Aktivitäten handelt, sind neue Formen des Sourcing immobilienwirtschaftlicher Leistungen erforderlich. Mit dem Outsourcing der Aufgabenerledigung wird dann weniger wie bisher die Kostensenkung, als vielmehr das Ziel des Zugangs zu bester Qualität und der höheren Ressourcenverfügbarkeit zu verfolgen sein. Summa summarum lässt sich festhalten, dass in dem Paradigmenwechsel von der Kosten- zur Ressourceneffizienz im Umgang der Unternehmen mit immobilien Ressourcen die zentrale Voraussetzung für die Realisierung des Erfolgspotenzials im Immobilienmanagement besteht.

#### 7.1.4 Einfluss von Immobilien auf die Zukunft der Arbeitswelten

Die Bedeutung immobilierender Ressourcen ist in der ferneren Vergangenheit immer dann gestiegen, wenn massive Änderungen der Arbeitswelten zu verzeichnen waren. Beispielsweise sind mit der industriellen Revolution die Arbeitsstätten aus den häuslichen Umgebungen in die Fabriken gewandert. Die spätere Bedeutungszunahme des Tertiären Sektors ging einher mit der Errichtung von Büro- und Dienstleistungszentren in den Metropolregionen und Wirtschaftszentren. Derzeit zeichnen sich für die Zukunft erneut gravierende Änderungen der Arbeitswelten ab. Nach einer langen Phase vergleichsweise stabiler Flächennutzungsverhältnisse wird das „Internet der Zukunft“ durch neue Technologien zunächst in

wissensintensiven Unternehmen wie der Softwareindustrie, den Verwaltungen aber vermutlich auch dem Finanzdienstleistungssektor die Bedeutung fester Organisationsstrukturen reduzieren. Die Grenzen der Unternehmen werden zunehmend liquider. Bisherige Mitarbeiter werden zu Kooperationspartnern. Die Unternehmen koordinieren ihre Ressourcen weniger hierarchisch sondern über Marktbeziehungen mittels dafür geschaffener kooperativ funktionierender Netzplattformen. Diese in Teilen der Softwareindustrie und der Kommunikationswirtschaft bereits heute in frühen Ausprägungen beobachtbare Entwicklung wird die Bedeutung großer zusammenhängender Büroarbeitsstätten zukünftig nachhaltig relativieren. Diese Entwicklung wird im Immobilienportfoliomanagement der Unternehmen einerseits dazu führen, dass eine Großzahl an Büroarbeitsplätzen freigesetzt werden wird. Andererseits deuten Erfahrungen darauf hin, dass die Arbeitskräfte auch zukünftig nicht zu einer Arbeit von zuhause zurückkehren werden, sondern der Wert des „zur Arbeit gehens“ einen hohen Stellenwert genießen wird. Die neue Rolle der Arbeit in unserer Gesellschaft bedarf der Schaffung von den Arbeitskräften akzeptierter und produktivitätsfördernder räumlicher Voraussetzungen. Bevor die Unternehmen von den Potenzialen der „Zukunft der Arbeit“ profitieren können, muss deshalb geklärt werden, wie die räumliche Integration von Arbeit und Gesellschaft vollzogen wird. Es wird nicht ausreichen, unterschiedliche „Workstyles“ samt Flächenbedarf der Mitarbeiter zu definieren und innerhalb der tradierten Standorte der Unternehmen umzusetzen. Im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte werden die Unternehmen sich auch über ihre eigenen Grundstücksgrenzen hinaus an der Neuordnung der Arbeitsumgebungen beteiligen müssen. Immobilien werden dann im Sinne des letzten Abschnitts endgültig vom Kostenfaktor zum Produktivitätsfaktor.

Diese Entwicklung wird nicht an den Grenzen der wissensintensiven Arbeitswelt halt machen. Vielmehr werden in der Folge neben dem bereits heute stark involvierten Handels- und Logistiksektor auch produzierende Bereiche betroffen sein. Die Makers-Bewegung ist gerade dabei, die Ideen der zukünftigen Wissensarbeit aus der digitalen auf die physische Welt zu übertragen. Grundlage von Makers ist die Nutzung von Digital-Fabrication-Technologien, die es Innovatoren erlauben, ihre digitalen Produktentwürfe weltweit zu teilen und als Einzelprodukte ebenso wie in Serie fertigen zu lassen. Rund um diese Bewegung entstehen neue Marktplätze und Geschäftsmodelle. Produktionen werden dezentraler. Sie rücken sehr viel dichter an die Absatzmärkte und kehren zurück in die Metropolen. Visionäre sprechen von einer industriellen Revolution, die die Bedeutung der Verbreitung des Personal

Computer erreichen wird.<sup>137</sup> Immobilienwirtschaftlich werden in der Folge vermutlich zahlreiche kleinteilige, verteilte Produktionsstätten die Bedeutung der großen Industrieareale schmälern. Wenngleich sich Auswirkungen der Makers-Bewegung auf die Flächeninanspruchnahme bereits heute grob skizzieren lassen, liegen die zukünftigen Auswirkungen auf die Flächenbestände und das Immobilienmanagement der Unternehmen dennoch weitgehend im Ungewissen.

## 7.2 Zukunftsperspektiven der stärkeren Integration von Corporates und Immobilienwirtschaft

### 7.2.1 Stärkung der Kapitalmarktkultur bei Immobilieninvestments

Aus Sicht der Unternehmensfinanzierung sind Investitionen in Immobilien durch Non-Property Unternehmen kritisch zu prüfen. Auf dem Weg zu einer Verringerung des Immobilieneigentums sind Marktpartner an den Immobilieninvestmentmärkten erforderlich, die die Immobilienbestände der Unternehmen in ihr Eigentum übernehmen und diese, ohne signifikante Einschränkungen bei den Verfügungsrechten an die Flächennutzer vermieten. Unter den Eigentumsobjekten der deutschen Unternehmen befinden sich noch immer umfangreiche Immobilienbestände, die nach den Standards institutioneller Immobilieninvestoren ohne jede Einschränkung kapitalmarktfähig sind. Darüber hinaus bieten bislang an den Kapitalmärkten nur wenig gehandelte produktionsnahe Immobilien Perspektiven umfangreichen zusätzlichen quantitativen und qualitativen Wachstums der Immobilieninvestmentmärkte in Deutschland.

- Immobilien sind für Unternehmen nicht nur Betriebsmittel sondern gleichzeitig auch bedeutsame Kapitalanlage. Deutsche Unternehmen halten durchschnittlich 70% der von ihnen genutzten Immobilien im eigenen Vermögen. Das Immobilienvermögen der Corporates in Deutschland umfasst somit 2,1 Billionen Euro. (Kapitel 4)
- Am deutschen Immobilienkapitalmarkt spielen produktionsnahe Nutzungsarten eine untergeordnete Rolle. In Deutschland sind derzeit 8% des Immobilieninvestmentmarkts in produktionsnahe Nutzungsarten wie Logistik, Produktion und F&E investiert. Die regionalen Investmentkulturen unterscheiden sich erheblich. So sind in den USA diese Nutzungsarten mit 22% in den Portfolien vertreten. (Kapitel 4)
- Produktionsnahe Nutzungsarten bieten bislang wenig diskutierte Vorteile im Investmentrisiko. So lassen sich die produktionsnahen Objekte zumeist ohne großen finanziellen Aufwand in ihren Nutzungskonzepten revidieren. Auch besitzen mittelständische Unternehmen, als typi-

sche Mieter solcher Objekte, gegenüber internationalen Konzernen potenziell Vorteile, da sie über eine geringere Marktmacht, eine größere Standortgebundenheit sowie eine oft solide Finanzierungsstruktur und hohe wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verfügen. Schließlich sind sie im Anmietprozess in der Flächenauswahl und Mietvertragsgestaltung oft flexibler, da sie über keine starren Flächenbeschaffungsrichtlinien verfügen. (Kapitel 4)

- Dem Corporate Real Estate fehlen aufgrund der Standortpräferenzen der Unternehmen die Marktpartner an den Kapitalmärkten. Während der Löwenanteil der Büroflächen des Corporate Real Estate in Deutschland beispielsweise außerhalb der Bürozentren liegt, gibt es in diesen Lagen nur eine geringe Aktivität von Investoren. (Kapitel 4)

Chancenpotenziale jenseits der tradierten Marktstrukturen erwachsen zunächst aus den alternativen Nutzungsarten. Bislang nehmen produktionsnahe Nutzungen bei Immobilieninvestments nur bei Logistikimmobilien einen nennenswerten, wenn auch auf maximal ein zwölftel des deutschen Investmentmarkts beschränkten, Umfang ein. Dementgegen umfassen produktionsnahe Immobilien in den USA mit fast einem Viertel einen deutlich höheren Anteil. Fragt man Marktteilnehmer nach den Gründen, lautet die Antwort regelmäßig in Deutschland sei man noch nicht bereit, den höheren Managementbedarf produktionsnaher Objekte einzugehen. Hier sind, je nach Nutzungsart, deutliche Unterschiede im Gebäudemanagementbedarf feststellbar.<sup>138</sup> Neben alternativen Nutzungsarten bietet Corporate Real Estate für Investoren alternative zumeist dezentrale Standorte. Unter der Voraussetzung das dort in zukunftsfähigen Wirtschaftsklustern erfolgreich produziert wird, wodurch sich der deutsche Mittelstand nach wie vor auszeichnet, sind die Wirtschaftsstrukturen, insbesondere die Arbeitskräfte, oft Garanten für geringe Leerstandsrisiken.

Aus Sicht der Unternehmen wird das Desinvestment von Corporate Real Estate mittels Sale-and-Rent-Back Transaktionen durch die bevorstehende Änderung der Bilanzierungsvorschriften von Mietverträgen derzeit oft neu bewertet.<sup>139</sup> Zukünftig werden die Verpflichtungen marktüblicher Mietverträge wie auch das damit einhergehende Nutzungsrecht der Flächen in den Bilanzen zu Barwerten ausgewiesen werden müssen. Damit erfolgt grundsätzlich eine Gleichbehandlung von Immobilieneigentum und Mietobjekten. Off-Balance Konstruktionen verlieren deutlich an Attraktivität. Dennoch bleiben wichtige Argumente bestehen, die dafür sprechen, die hohen Immobilieneigentumsquoten zu verringern. Zunächst gehen Unternehmen mit Eigentumsobjekten dem Betrag nach oft erhebliche kerngeschäftsferne Wert Risiken ein.

<sup>137</sup> Vgl. Buxmann/Hinz (2013).

<sup>138</sup> Vgl. Glatte (2012).

<sup>139</sup> Vgl. Ernst & Young (2011), KPMG (2012), PWC (2012).

Darüber hinaus bleibt stets fraglich, ob das in Immobilien gebundene Kapital in einem Non-Property Unternehmen in seiner besten Verwendung investiert ist.

- Aus Sicht der Theorie der Unternehmensfinanzierung sprechen gewichtige Gründe gegen Immobilieneigentum. Zudem zeigen empirische Studien aus den USA eindrucksvoll, dass der Kapitalmarkt Investitionen in Corporate Real Estate durch börsennotierte Unternehmen nicht honoriert. Vice versa korrelieren Desinvestments von Unternehmensimmobilien positiv mit Aktienkurssteigerungen. (Kapitel 4)
- Erfahrungen mit Sale-and-rent-back Transaktionen liegen vor. Diese bestehen zumeist in Einzelfällen mit lokalen Marktpartnern. Portfoliotransaktionen sind dementgegen im CREM die Ausnahme. Empirische Studien zeigen, dass Transaktionserfahrung an internationalen Kapitalmärkten im deutschen CREM kaum bestehen und Desinvestments über Kapitalmärkte oft kritisch beurteilt werden. (Kapitel 4)
- Steuerungssysteme im CREM sind vor allem kostenorientiert. Den Koordinationskräften des Markts wird oft nicht vertraut. Nur in einem Drittel der deutschen Großunternehmen kommen marktpreisorientierte Verrechnungssysteme für die Flächeninanspruchnahme zum Einsatz. (Kapitel 6)
- Nur in etwa der Hälfte der deutschen Unternehmen wird in Immobilien gebundenes Kapital einer Renditeanforderung unterlegt. (Kapitel 6)
- In circa einem Drittel der Großunternehmen und über der Hälfte des Mittelstands wurden Immobilien Knowhow und -verantwortung bislang noch nicht zentral gebündelt. Wenngleich in vielen Unternehmen ein zentrales Immobilienmanagement eingeführt wurde, so hat dieser Bereich oft nur für einen Teil des Flächenbestands die Verantwortung, während die übrigen Objekte dezentral von den Business Units selbst, oft ohne spezielle Immobilienexpertise, verwaltet werden. (Kapitel 6)

So zeigen die empirischen Befunde, dass die Immobilieneigentumsobjekte nach Kriterien eines Real Estate Corporate Finance oft ineffizient gemanagt werden. Im Falle von gemieteten Objekten können die Immobiliennutzungskosten dementgegen ohne großen Aufwand und lange Diskussionen zu den Marktpreisen an die Nutzer weiterverrechnet werden. Empirische Befunde zeigen weiterhin, dass Ineffizienzen durch Empire Building und das Verfolgen sonstiger Partikularinteressen im Falle von Mietobjekten gegenüber unzureichend gemanagtem Immobilieneigentum deutlich zurückgehen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass aus Sicht der Unternehmen die hohen Eigentumsquoten zwar erklärbar, aber in vielen Fällen als wirtschaftlich weder effektiv noch effizient anzusehen sind. Wie die empirische Evidenz gezeigt hat, fehlt es in vielen Unternehmen vermutlich an Transaktionsexpertise und geeigneten Managementstrukturen, um Sale-and-Rent-Back Prozesse erfolgreich abzuwickeln. Zudem haben den empirischen Ergebnissen zufolge viele Entscheidungsträger insbesondere mit kapitalmarktnahen Desinvestmenttransaktionen schlechte Erfahrungen gemacht. Es wäre Aufgabe der Immobilieninvestmentakteure zukünftig passfähige und für die Unternehmen risikoarme Desinvestmentkonzepte zu entwickeln.

### 7.2.2 Intensivierung von Dienstleistungsbeziehungen bei Immobilienmanagement und -services

Der Markt an Immobiliendienstleistungen für das Corporate Real Estate Management ist in den letzten Jahren beständig gewachsen. Dennoch ist der Anteil an Eigenerledigung von Aufgaben für einen Sekundären Leistungsbereich noch immer vergleichsweise hoch.

- Die Outsourcing Intensität im CREM deutscher Großunternehmen ist bereits als vergleichsweise hoch einzu-stufen. Insbesondere in den Bereichen infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement werden circa zwei Drittel der Leistungen von Dienstleistern erbracht. Empirische Studien zeigen, dass mittelständige Unternehmen Immobilienaufgaben weitaus umfangreicher selber erledigen. (Kapitel 6)
- Outsourcing-Überlegungen werden vor allem durch das Ziel der Kostensenkung motiviert. Empirische Studien zeigen, dass Motive wie der Zugang zu bester Qualität oder die Entlastung des Managements demgegenüber in den Hintergrund treten. (Kapitel 6)
- Die empirischen Befunde zur Aufbauorganisation und zum Sourcing des Immobilienmanagements zeigen in fast jedem Unternehmen weiteres Outsourcing-Potenzial sowie in über der Hälfte der Unternehmen optimierungsbedürftige Konzepte der Dienstleistersteuerung. (Kapitel 6)

Wie die empirische Situation zeigt, nehmen bereits heute insbesondere deutsche Großunternehmen aber auch der Mittelstand umfangreiche immobilienwirtschaftliche Dienstleistungen in Anspruch. Die aus Sicht der Unternehmen als Sekundärprozess zu verstehende Immobilienbereitstellung hat selektiv zum Teil erhebliches weiteres Outsourcing-Potenzial. Insbesondere für Unternehmen der klassischen Bauindustrie

bieten sich somit weitere Perspektiven ihre Geschäftsmodelle aus den risikoreichen Bauprojektaktivitäten herauszubewegen und zukünftig verstärkt ihre Immobilienkompetenzen im Dienstleistungsgeschäft mit den Non-Property Companies einzusetzen. Marktbeobachtungen zeigen, dass mit dem Outsourcing immobilienwirtschaftlicher Leistungen ein qualitatives Wachstum der Wertschöpfung einhergeht. Sobald Service Level Agreements vorliegen, werden diese gegenüber externen Marktpartnern tendenziell härter durchgesetzt als gegenüber den internen Kollegen. Die empirische Evidenz zu den Motiven und Erfolgen des Outsourcings zeigen, dass den qualitativen Aspekten des Outsourcings wie dem Zugang zu besserer Qualität, der Erhöhung der Flexibilität oder der Entlastung des Managements im Immobilienbereich bislang in vielen Sourcing Prozessen zu wenig Bedeutung beigemessen wurde. Unternehmen haben hier bislang regelmäßig nicht nach Leistungs- sondern nach Kostenaspekten vergeben. Daran hatten nicht zuletzt auch die Dienstleister ihren Anteil, die sich im Rahmen der Ausschreibungen nicht selten ans Ruinöse grenzende Preiswettbewerbe geliefert haben. Nachhaltig zukunftsfähige Kundenbeziehungen setzen auf beiden Seiten ein Verständnis über die Realitätsnähe von Leistung und Gegenleistung voraus. Standardisierungen von Leistungsbildern, die auch unterschiedliche Qualitätsniveaus abbilden, sind dafür eine gute Grundlage. Trotz umfangreicher und bereits Früchte tragender Bemühungen der Verbände der Dienstleister besteht hier offensichtlich noch weiterer Handlungsbedarf. Insbesondere fehlt es an noch an der Synchronisation der unterschiedlichen Verständnisse von Auftraggeber- und Auftragnehmerseite. Dieser, nicht zuletzt auch unternehmenskulturellen, Herausforderung sollten sich immobilienwirtschaftliche Dienstleister zukünftig noch intensiver stellen.

### 7.2.3 Nutzerorientierung und partnerschaftliche Wertschöpfungskonzepte

Die bisherigen Ausführungen zum Entwicklungsstand des Corporate Real Estate Managements haben die große Bedeutung der tiefgreifenden Integration von immobilienwirtschaftlichen Funktionen und den Prozessen der flächennutzenden Einheiten verdeutlicht. Die Immobiliendienstleister, gleichgültig ob unternehmensintern oder externe Marktpartner sind zukünftig idealer Weise in der Rolle des Problemlösers, der auch kreative Lösungen bietet.

- Empirischen Studien belegen, dass die Bau- und Immobilienwirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen wie der IT und der Logistik deutlich weniger innovationsfreudig ist. (Kapitel 5)

- In der Beziehung zu den Nutzern und im Verständnis der dort bestehenden Probleme der Flächennutzung sehen circa die der Hälfte der Deutschen CREM Verantwortlichen signifikantes Optimierungspotenzial. (Kapitel 5)
- Operativ bietet das Zusammenspiel zwischen Immobilienmanagement und Flächennutzer noch großes Potenzial. So wird erst in weniger als der Hälfte der Unternehmen ein intensiver Dialog mit dem Nutzer im Sinne eines Client Relationship Managements geführt. In fast der Hälfte der Großunternehmen sehen die Nutzer das Immobilienmanagement noch immer eher als Vollzugsorgan des Vorstands im Cost Cutting denn als Partner in der Lösung immobilienwirtschaftlicher Probleme an. (Kapitel 6)
- Drei Viertel der Flächennutzer sehen empirischen Studien zufolge den Schlüssel eines erfolgreichen Immobilienmanagements in einer stärkeren Kundenorientierung des Corporate Real Estate Managements. (Kapitel 3)

Die bisherigen Produkte und Prozesse der Immobiliendienstleistungswirtschaft zeichnen sich angesichts der empirischen Situation nicht gerade durch Innovationsstärke aus. So ist in Deutschland zu beobachten, dass der Geist von Entrepreneurship und unternehmerischer Aufbruchsstimmung in der Branche der immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen trotz solider, beständig steigender Umsätze noch vergleichsweise schwach ausgeprägt ist. Diese Beobachtung korrespondiert mit dem im Vergleich zu anderen Branchen sehr geringen Niveau des Client-Relationship Managements. Phrasen wie Druckers „It's the customer stupid“ oder „Immobilienwirtschaft kennt ihre Kunden nicht“ sind zwar einerseits Plattitüden, geben aber andererseits realistische Marktbeobachtungen ausgewiesener Branchenkenner der Immobiliendienstleistungen wider.<sup>140</sup> Ohne ein tiefgreifendes Verständnis der Situation beim Kunden bleibt der erbrachte Kundennutzen oft hinter den technischen Möglichkeiten und den grundsätzlichen Fähigkeiten der Dienstleister zurück. In der Erhöhung des Kundennutzens vor allem beim Nutzer der Flächen besteht noch erhebliches qualitatives Wachstumspotenzial der immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen, welches in stärker kooperativ ausgerichteten Strukturen der Zusammenarbeit gemeinsam mit dem CREM zu heben sein wird.

Branchen wie die Informations- und Kommunikationstechnologie oder die Kontraktlogistik haben gezeigt, wie durch gezielte Bündelung von Leistungspaketen und Lebenszyklusintegration Synergiepotenziale gehoben werden können. Als immobilienwirtschaftliche Erfolgsmodelle integrierter Komplettlösungen dienen die Öffentlich Privaten Partnerschaften, die unter Bezeichnungen wie ÖPP oder PPP, als institu-

<sup>140</sup> Vgl. zu einer Übersicht die Beiträge des von Pfnür/Niesslein/Herzog 2011 herausgegebenen Readers „Handbuch Customer Relationship Real Estate“.

tioneller Rahmen der Beschaffung von einer breiten Palette an Hochbauten wie zum Beispiel Rathäusern, Gerichtsgebäuden, Justizvollzugsanstalten, Schulen, Krankenhäusern oder Sportstätten lebenszyklusintegrierte Komplettlösungen von Dienstleistern bieten. Erste Versuche der Übertragung von komplexeren Formen kooperativer Zusammenarbeit zwischen Immobiliendienstleistern und der Industrie sind bereits auf den Weg gebracht worden. So bieten Bauunternehmen lebenszyklusintegrierte Immobiliendienstleistungen an, die sowohl die Planung, die Realisierung als auch den Betrieb von Immobilien zu einem festen Nutzungsentgelt beinhalten. In der Realisierung erweisen sich diese ersten Versuche konzeptionell als attraktiv, in Umsetzungsdetails allerdings noch als schwierig. Insbesondere bestehen auf Seiten der Auftraggeber noch Vorbehalte bei der Integration ihrer individuellen Anforderungen in das Projekt, Schwierigkeiten mit der Struktur des Vergabeprozesses sowie dem historisch bedingt tief verwurzelten Misstrauen, die Leistungen zu teuer einzukaufen oder mit Nachträgen rechnen zu müssen. Die ersten Feldversuche zeigen, dass Wertschöpfungspartnerschaften nicht nur veränderte institutionelle Konzeptionen des Sourcing (Organisation, Vertragsstrukturen, Anreizmechanismen etc.) bedeuten, sondern einen tiefgreifenden Wandel der Kultur der Bau- und Immobilienbranche und der Beziehungen der Partner auf den Marktseiten nach sich ziehen. Die angestrebten Ergebnisse in Form von Innovationen, Synergien und Schnittstellenoptimierungen erfordern ein Miteinander der Marktseiten, in dem Rechte und Pflichten der Partner zwar vertraglich umfangreich geregelt werden, wo es allerdings erhebliche Unterschiede zu klassischen Vertrags- und Koordinationsstrukturen der tradierten Bau- und Immobilienwirtschaft gibt.<sup>141</sup> Für die Bauwirtschaft bergen diese Veränderungen der Marktverhältnisse die Chance, ihre per se risikoträchtigen Geschäftsmodelle weiter zu reformieren. Das stark konjunktur- und projektrisikobehaftete Baugeschäft rückt bereits seit Jahren aus dem strategischen Fokus größerer Bauunternehmen. Im Gegenzug gewinnt das immobilienwirtschaftliche Dienstleistungsgeschäft zunehmend an Bedeutung. Lebenszyklusintegrierte Wertschöpfungspartnerschaften bieten für die Bauwirtschaft und die immobilienwirtschaftlichen Dienstleister die Chance, langfristige und zugleich nachhaltig rentable Kundenbeziehungen aufzubauen.<sup>142</sup>

ÖPPs integrieren neben der leistungswirtschaftlichen Sphäre auch die Projekt- und Endfinanzierung von Immobilien. Die frühzeitige Einbindung von Finanzierungspartnern in Wertschöpfungspartnerschaften bietet die Chance, deren Ziele und Rahmenbedingungen in der Konzeptentwicklung zu berücksichtigen. Dadurch können die Finanzierungsbedingungen optimiert und die Projektkosten zugunsten aller Beteiligten

minimiert werden. Die Finanzierungspartner üben darüber hinaus durch ihr Risikomanagement eine zusätzliche Kontrollfunktion insbesondere im Hinblick auf Projekt- und Marktrisiken aus, von der die Realisierungspartner und die Nutzer gleichermaßen profitieren.

### 7.3 Zukunftsperspektiven von Corporate Real Estate in ausgewählten Politikfeldern

In den letzten Jahren finden immobilienwirtschaftliche Themen zunehmend Eingang in die Politik. Die diskutierten Handlungsfelder wie beispielsweise energetische Gebäudesanierung, bezahlbarer Wohnraum, demografischer Wandel von Wohnstrukturen oder altersgerechter Wohnraum sind nahezu ausnahmslos im Bereich der Wohnungswirtschaft verortet. Politische Diskurse, die Gewerbeimmobilien oder betrieblich genutzte Immobilien primär zum unmittelbaren Gegenstand haben, sind vergleichsweise wesentlich seltener. Zumeist ging es dabei um ordnungsrechtlich technische Regelungen wie beispielsweise im Bereich Brandschutz oder in einem weiteren Themenkreis um die Regulierung von Immobilienkapitalanlagen. Das sind, wenngleich für die Branche einschneidende Veränderungen der Rahmenbedingungen, so doch aus gesellschaftlicher Sicht eher Randthemen. In starkem Kontrast zur politischen Wahrnehmung von betrieblich genutzten Immobilien steht ihre soziale, wirtschaftliche und ökologische Bedeutung in unserem Land:

#### 1. Soziale Bedeutung von Corporate Real Estate

Arbeitnehmer verbringen derzeit mehr als die Hälfte ihres Lebens an ihrem Arbeitsplatz in den betrieblich genutzten Immobilien. In Deutschland nehmen Distanzen zwischen Wohn- und Arbeitsort zu. Von den Berufspendlern legen circa die Hälfte auf dem Weg zur Arbeit über 10 Kilometer zurück.<sup>143</sup> Während etwa vor 200 Jahren zumeist Arbeiten und Privatleben unter einem Dach stattfanden, hat die Ausgestaltung der räumlichen Organisation der Arbeit heutzutage entscheidenden Einfluss auf das soziale Zusammenleben in unserer Gesellschaft. Immobilienwirtschaftliche Konzept- und Standortentscheidungen haben entscheidenden Einfluss auf unsere sozialen Strukturen.

#### 2. Ökonomische Bedeutung von Corporate Real Estate

Mit circa 3 Billionen Euro umfasst der Wert der betrieblich genutzten Immobilien circa ein Drittel des immobilienwirtschaftlichen Vermögens der deutschen Volkswirtschaft (siehe Abschnitt 2.5). Dieses hohe Volumen ist aus ökonomischer Sicht für die Kapitalanlage, für die volkswirtschaftliche Wertschöpfung und damit für den Arbeitsmarkt und die Funktion der Immobilie als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess unbedingt maßgeblich.

<sup>141</sup> Siehe zu den konkreten Unterschieden insbesondere die PPP Literatur (vgl. z.B. Suhlrie 2010).

<sup>142</sup> Vgl. Lünendonk (2012), S. 6 ff.

<sup>143</sup> Vgl. Mikrozensus 2008, zitiert bei: Winkelmann (2010).

### 3. Ökologische Bedeutung von Corporate Real Estate

Der ökologische Footprint von Unternehmen wird per se maßgeblich durch deren Immobilien beeinflusst. Das betrifft deren Anteil am Flächenverbrauch von circa 10% der Siedlungs- und Verkehrsfläche. Auf den Corporate Real Estate Sektor entfallen circa 10% des Energieverbrauchs der Volkswirtschaft. Schließlich werden für Planung, Bau und Betrieb der Objekte in bislang nicht ermitteltem Umfang knappe Rohstoffe verbraucht.

Angesichts dieser grundlegenden Bedeutung immobilier Betriebsmittel für Gesellschaft, Wirtschaft und unseren natürlichen Lebensraum stellt sich die Frage, ob aufgrund des gegenwärtig beobachtbaren Schattendaseins von Corporate Real Estate in den Politikprozessen nicht wichtige Potenziale übersehen werden. Nachfolgend werden hierzu erste Hinweise für ausgewählte Politikfelder diskutiert.

#### 7.3.1 Wirtschafts- und Sozialpolitik

Wie die empirischen Befunde des Abschnitts 3.3 vergegenwärtigen, sind immobilare Ressourcen maßgeblicher Wettbewerbsfaktor der deutschen Unternehmen. Neben ihren positiven Wirkungen im „War for Talents“ haben sie oft erheblichen Einfluss auf die Durchsetzbarkeit von Unternehmensstrategien, die auf Kosten- oder Qualitätsführerschaft ausgerichtet sind. Was für die einzelnen Unternehmen gilt, gilt im gleichen Maße auch für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft im internationalen Vergleich. Während die Lohnkostendebatte in der deutschen Wirtschaftspolitik lange Zeit existenzielle Züge annahm, wurde über die Kostensenkungspotenziale der immobilaren Ressourcen bislang kaum diskutiert.

- Immobilienkosten betragen je nach Branche und Geschäftsmodell durchschnittlich circa 10–20% der Gesamtkosten eines Unternehmens. (Kapitel 3)
- Die Erfolge im immobilienwirtschaftlichen Kostenmanagement fallen, je nach Unternehmen, sehr unterschiedlich aus. Während einzelne Best Practice Unternehmen ihre Immobilienkosten im Durchschnitt um 30% senken konnten, bestehen in der Hälfte der deutschen Großunternehmen sowie zwei Drittel des deutschen Mittelstands noch erhebliche Kostensenkungspotenziale. (Kapitel 5)
- Eine umfassende Studie bei CREM-Verantwortlichen deutscher Unternehmen lässt näherungsweise vermuten, dass die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter durch ein optimiertes Immobilienmanagement um durchschnittlich 13% gesteigert werden kann. (Kapitel 3)

- Bezogen auf die gesamte Deutsche Volkswirtschaft errechnet sich ein immobilienwirtschaftliches Potenzial zur Steigerung der Arbeitsproduktivität um 178 Mrd. Euro pro Jahr (Kapitel 3).

Angesichts der Tatsache, dass Immobilien mit einem Anteil von 10–20% regelmäßig der zweitwichtigsten Kostenblock deutscher Unternehmen sind, zeigen empirische Studien, dass das Kostensenkungspotenzial aufgrund der sehr unterschiedlichen Entwicklungsstände des Immobilienmanagements der Unternehmen noch ganz erheblich ist. Neben dem Kostensenkungspotenzial deuten die Ergebnisse empirischer Studien auf ein noch schwerwiegenderes Nutzenoptimierungspotenzial immobilier Ressourcen hin. So kann nach Einschätzung der Immobilienverantwortlichen deutscher Großunternehmen die Arbeitsproduktivität der Unternehmen durch eine optimierte Ausstattung der Unternehmen mit immobilaren Betriebsmitteln um durchschnittlich 13% gesteigert werden. Die Größenordnung dieser Zahl hat sich in vielen Fallstudien erhärtet. Multipliziert man das Produktivitätssteigerungspotenzial mit der Lohnsumme der deutschen Volkswirtschaft, so ergibt sich ein absolutes Produktivitätszuwachspotenzial durch optimierte Immobilien in Höhe von 178 Mrd. Euro pro Jahr. Zum Vergleich: Zur Realisierung eines gleich hohen Produktivitätsfortschritts hat die deutsche Volkswirtschaft insgesamt die letzten 16 Jahre benötigt.<sup>144</sup>

Zusammenfassend bestehen in der Optimierung der immobilaren Ressourcenausstattung deutscher Unternehmen erhebliche Potenziale zugunsten der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft, die einen konzertierten Handlungsbedarf der deutschen Wirtschaft nahe legen. Hier wäre eine wirtschaftspolitische Initiative wünschenswert, die diesen Handlungsbedarf aufgreift.

#### 7.3.2 Stadtentwicklungs- und Regionalpolitik

- Corporate Real Estate ist maßgeblich am ökologischen Fußabdruck der Unternehmen beteiligt. So entfallen auf Corporate Real Estate Nutzungen circa 10% der deutschen Siedlungs- und Verkehrsfläche. (Kapitel 5)

Ganz allgemein macht der hohe Anteil von 10%, den betrieblich genutzte Immobilien an der Siedlungs- und Verkehrsfläche einnehmen, deutlich, dass deren Eigentümer und Nutzer wichtige Stakeholder der räumlichen Entwicklung sind. Einerseits schaffen Unternehmen durch Freigabe von nicht mehr benötigten Flächen die Voraussetzungen für die räumliche und wirtschaftliche Entwicklung von Regionen. Beispiele sind

<sup>144</sup> Vgl. [www.destatis.de](http://www.destatis.de), Zugriff v. 08.08.13.

die Umnutzung von innerstädtischen Flächen der Post oder Bahn sowie zahlreicher privatwirtschaftlich genutzter innerstädtischer Industrieareale. Unternehmen können so aktiv, auch als private Investoren, zum Stadtbau beitragen. In der Vergangenheit haben davon insbesondere die Innenstädte profitiert. Andererseits sind Unternehmen in ihrer räumlichen Entwicklung oft von Politik- und Verwaltungsentscheidungen abhängig. Hier ist zu beobachten, dass die zunehmende Regeldichte, deren Vollzug sowie massive Intervention von Interessengruppen die Probleme in der Projektentwicklung von Corporate Real Estate zunehmend verstärken. Prominentestes Beispiel ist das Bahnprojekt Stuttgart 21. Losgelöst von diesem Beispiel, werden die Interessen der Unternehmen sowie der Projektnutzen für die Region oft nicht realitätsnah gewichtet. Zukünftig bedarf es konzeptioneller Überlegungen die Interessen der Unternehmen in regionalen Planungsprozessen adäquat zu berücksichtigen. Eine stärkere partnerschaftliche Verzahnung der regionalen Landmanagementkonzepte und der Flächenmanagementaktivitäten der Unternehmen würden die Effizienz im Umgang mit knappen Siedlungs- und Verkehrsflächen erhöhen.

Der Abschnitt 7.1.4 hat gezeigt, dass die deutschen Unternehmen am Beginn eines Zeitalters veränderter Arbeitswelten stehen, in denen vereinfachend gesagt, die Beschäftigten nicht mehr zur Arbeit gehen, sondern die Arbeit zu den Beschäftigten kommt. Die weitere Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie, insbesondere erweiterter Nutzungsmöglichkeiten des Internets, wird die technischen Voraussetzungen entwickeln, die bestehenden räumlichen Strukturen der Arbeitswelten aufzulösen. Die Unternehmen und die Volkswirtschaft profitieren davon gleich in mehrfacher Hinsicht. So werden insbesondere die Immobilienkosten erheblich sinken, die Arbeitskräfte flexibler einsetzbar sein und vor allem der Zugang zu bislang nicht zu erschließenden Arbeitskräften ermöglicht. Insbesondere können so Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen, ältere Mitarbeiter und Beschäftigte, die in entlegenen Regionen fern der Standorte des Unternehmens leben, akquiriert werden. Angesichts eines sich in Folge des demografischen Wandels zukünftig voraussichtlich ausweitenden Fachkräftemangels stellt diese Flexibilisierung der räumlichen Arbeitszusammenhänge für die Unternehmen eine sehr wertvolle Entwicklung dar.

Im Zuge dieser Konzepte werden sich insbesondere in den wirtschaftlichen Metropolen die Lebensbedingungen und die Flächennutzungen vermutlich deutlich ändern. So kündigen bereits jetzt große deutsche Unternehmen an, ihre Büroarbeitsplätze in den nächsten 15 Jahren um 50% zu redu-

zieren. Bei wissensintensiven Unternehmen wie IBM ist diese Entwicklung bereits heute Realität. An Standorten, an denen Unternehmen Flächen abbauen, droht Leerstand. Auch wenn dazu heute noch kaum Analysen bestehen, so ist absehbar, dass sich diese Entwicklung, dort, wo Unternehmen wissensintensiver Branchen mit großen Anteilen an Büroarbeit ihre Standorte haben, räumlich konzentrieren wird. Die Politik wird in diesen Regionen gut daran tun, Flächenrevitalisierungskonzepte proaktiv einzuleiten.

Nach gegenwärtigen Erkenntnissen ist davon auszugehen, dass die Unternehmen die Anzahl der für sie tätigen Beschäftigten im Zuge der Veränderung der Arbeitswelten zumindest per se nicht reduzieren werden. Deshalb stellt sich die Frage, an welchen Orten die Arbeit zukünftig verrichtet wird. Ein gewisser Anteil des Arbeitsvolumens wird räumlich sicherlich zu Hause erbracht werden. Allerdings zeigen Erfahrungen, dass die Möglichkeiten der Heimarbeit begrenzt sind. Mitarbeiter schätzen einerseits die Freiheitsgrade, ihren Arbeitsplatz frei wählen zu können, andererseits bieten soziale Zusammenhänge des Arbeitslebens und eine räumliche Trennung der Arbeit von der Privatsphäre den Beschäftigten regelmäßig einen hohen Nutzen. Es ist deshalb davon auszugehen, dass dezentrale Büros entstehen, die nach dem Motto „Nutzen statt Besitzen“ nicht mehr zwingend einzelnen Unternehmen zurechenbar sein müssen, sondern die in der Nähe lebenden Mitarbeiter ganz unterschiedlicher Unternehmen aufnehmen können. Solche unter der Bezeichnung Stadtbüro, Eckbüro, Dorfbüro oder auch Co-Working Center bekannten Konzepte befinden sich in der Erprobungsphase.

Die Dezentralisierung von Arbeitsstätten bietet somit nicht nur Risiken, sondern auch vielfältige Chancen für die Stadt- und Regionalentwicklung. Pendlerverkehre könnten reduziert werden. Wirtschaftlich abgelegene Regionen mit hoher Wohnqualität und geringen Lebenshaltungskosten, die derzeit dennoch mit Bevölkerungsverlusten aus Mangel an Arbeitsplätzen zu kämpfen haben, könnten weitere Bevölkerungsverluste verhindern. Resümierend ist schon fast erschreckend, wie wenig die an der Schwelle zur Realität befindliche „Zukunft der Arbeit“ derzeit Eingang in Stadt- und Regionalentwicklungskonzepte finden.

### 7.3.3 Umweltpolitik

- Corporate Real Estate ist maßgeblich am ökologischen Fußabdruck der Unternehmen beteiligt. So entfallen auf Corporate Real Estate Nutzungen circa 10% der deutschen Siedlungs- und Verkehrsfläche. (Kapitel 5)
- Auf den Betrieb von Corporate Real Estate entfallen circa 10% des deutschen Energieverbrauchs. Allerdings ist die Datengrundlage zum Energieverbrauch durch Gewerbeimmobilien generell sehr dünn, sodass es sich hier um eine erste sehr grobe Schätzung handelt. Sollte sich diese Schätzung bestätigen, würden Unternehmen circa ein fünftel ihres Energieverbrauchs für den Betrieb ihrer Gebäude aufwenden. Grundsätzlich ist das Potenzial zur Reduzierung dieses Energieverbrauchs als hoch einzustufen. (Kapitel 5)

Ökologisch beeinflussen Gewerbeimmobilien zunächst die Flächennutzung. Wie die Analysen gezeigt haben, verbrauchen betrieblich genutzte Immobilien circa 10% der Siedlungs- und Verkehrsfläche der Bundesrepublik Deutschland. Deren derzeitiger Anteil von 13,4% der Gesamtfläche nimmt beständig zu. Derzeit (2008-2011) werden 81 Hektar pro Tag zusätzlich verbraucht. Die Bundesregierung hat in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie das Ziel ausgegeben, den Flächenverbrauch bis zum Jahr 2020 auf 30 ha pro Tag zu reduzieren. Aktuell wird in der öffentlichen Diskussion um den Flächenverbrauch besonders über die Flächen für Wohnen debattiert. Betrieblich genutzte Immobilien waren, obwohl sie je nach Definition Flächen im Umfang von circa ein Drittel bis zur Hälfte der Flächen des Wohnens in Anspruch nehmen, bislang vergleichsweise wenig Gegenstand der Debatte. Angesichts des stetigen Wandels der Flächenanforderungen, die nicht selten mit einer Dematerialisierung der Produktionsprozesse einhergehen, sollte der Corporate Real Estate Anteil des Flächenverbrauchs grundsätzlich wertvolle Potenziale zur Renaturalisierung und Umnutzung von Flächen bieten.

Einen weiteren umweltpolitischen Beitrag kann das Corporate Real Estate Management zur Klimaschutzpolitik und der Energiewende leisten. Es ist sehr erstaunlich, wie wenig Anteil die Emissionsreduktionspotenziale von Gewerbeimmobilien an der sehr umfassenden Debatte um Klimaschutz in der Immobilienwirtschaft hatten. Viele Studien und Konzeptpapiere adressieren im Titel und in der Einleitung die gesamte Immobilienwirtschaft. Sobald es jedoch um die Eingrenzung des konkreten Gegenstandsbereichs geht, bezieht sich der Inhalt auf die Wohnungswirtschaft. Diese einseitige Wahrnehmung mag durch die vordringlich wohnungswirtschaftliche Exper-

tise der Akteure, die bedeutend bessere Datenverfügbarkeit für den Wohnungsbestand sowie die Sektorengliederung der Energiepolitik liegen. Sie ist sachlogisch aber nicht erklärbar. Wenngleich die exakte Ermittlung der Potenziale methodisch und von der Informationslage her sicher sehr schwer ist, so ist bis heute nicht öffentlich bekannt, wie hoch der Energieverbrauch der Gewerbeimmobilien und dessen Struktur ausfällt. Ganz grob überschlagen und ohne Anspruch auf Richtigkeit beträgt der Anteil des Endenergieverbrauchs zum Betrieb von Corporate Real Estate circa 10% des Gesamtverbrauchs. Er wäre damit um die Hälfte geringer als in der Wohnungswirtschaft, aber angesichts des in der Wohnungswirtschaft bereits erreichten Einsparniveaus unbedingt politisch relevant. Auch für die Unternehmen ist der Hebel zur Verringerung ihres Endenergieverbrauchs durch Immobilien vergleichsweise groß. Vermutlich verwenden sie 20% ihres Endenergieverbrauchs zum Betrieb von Gebäuden. Angesichts der erheblichen Energieverbräuche von Gewerbeimmobilien sollten deren Potenziale in der Klimaschutzpolitik und bei der Energiewende deutlich stärkere Berücksichtigung finden.

### 7.3.4 Kapitalmarktpolitik

- Überschlägigen Rechnungen zufolge beträgt der Wert des Corporate Real Estate zum Zeitpunkt 2013 3 Billionen Euro, von denen circa 500 Milliarden auf die anteiligen Grundstückswerte entfallen. Diese Zahlen sind grobe Schätzungen. Für die Immobilienwerte gilt ebenso wie für die Flächenbestände das ein besserer Informationsstand dringend geboten wäre. (Kapitel 2)
- Am deutschen Gewerbeimmobilienmarkt ist die Kapitalmarktkultur nur schwach ausgeprägt. So befinden sich von den rund 3.000 Milliarden Euro Corporate Real Estate nur verschwindend geringe 46 Milliarden in den Händen geschlossener Fonds und 37 Milliarden in Händen offener Fonds. (Kapitel 4)
- Immobilien sind für Unternehmen nicht nur Betriebsmittel sondern gleichzeitig auch bedeutsame Kapitalanlage. Deutsche Unternehmen halten durchschnittlich 70% der von ihnen genutzten Immobilien im eigenen Vermögen. Das Immobilienvermögen der Corporates in Deutschland umfasst somit 2,1 Billionen Euro. (Kapitel 4)
- In den USA und in Asien liegen die Eigentumsquoten im Corporate Real Estate Segment bei 20% beziehungsweise 30%. (Kapitel 4)
- Nur in etwa der Hälfte der deutschen Unternehmen wird in Immobilien gebundenes Kapital einer Renditeanforderung unterlegt. (Kapitel 6)

- Aus Sicht der Theorie der Unternehmensfinanzierung sprechen gewichtige Gründe gegen Immobilieneigentum. Zudem zeigen empirische Studien aus den USA eindrucksvoll, dass der Kapitalmarkt Investitionen in Corporate Real Estate durch börsennotierte Unternehmen nicht honoriert. Vice versa korrelieren Desinvestments von Unternehmensimmobilien positiv mit Aktienkurssteigerungen. (Kapitel 4)
- Produktionsnahe Nutzungsarten bieten bislang wenig diskutierte Vorteile im Investmentrisiko. So lassen sich die produktionsnahen Objekte zumeist ohne großen finanziellen Aufwand in ihren Nutzungskonzepten revidieren. Auch besitzen mittelständische Unternehmen, als typische Mieter solcher Objekte, gegenüber internationalen Konzernen potenziell Vorteile, da sie über eine geringere Marktmacht, eine größere Standortgebundenheit sowie eine oft solide Finanzierungsstruktur und hohe wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verfügen. Schließlich sind sie im Anmietprozess in der Flächenauswahl und Mietvertragsgestaltung oft flexibler, da sie über keine starren Flächenbeschaffungsrichtlinien verfügen. (Kapitel 4)

Mit 3 Billionen Euro ist circa ein Drittel des 9 Billionen Euro umfassenden Immobilienvermögens der deutschen Volkswirtschaft in Corporate Real Estate gebunden. In ihnen ist, entweder als direkte oder indirekte Kapitalanlage, ein maßgeblicher Anteil des Kapitalstocks investiert. Eigentümer der betrieblich genutzten Immobilien sind zu circa 70% die Unternehmen. Damit ist im internationalen Vergleich, in Nordamerika beträgt die Eigentumsquote 30% und in Asien 20%, ein deutlich größeres Immobilienvermögen bei den Unternehmen selbst. Angesichts vergleichsweise gering ausgeprägter finanzwirtschaftlicher Steuerungssysteme des Immobilienvermögens in vielen Unternehmen, durch die Notwendigkeiten des Kerngeschäfts begrenzter Möglichkeiten eines nach Investmentkriterien ausgerichteten Portfoliomanagements und per se effektiverer Verwendungsmöglichkeiten des Kapitals im Kerngeschäft der Unternehmen, sind Immobilieninvestitionen in der beobachteten Höhe für deutsche Unternehmen ineffizient. Entsprechend zeigen Studien aus den USA, dass der Kapitalmarkt in Non-Property Companies gebundenes Immobilienvermögen nicht honoriert. Anders als in Deutschland sind in Nordamerika und Asien mit REITs seit langer Zeit investitionsstarke Vehikel am Kapitalmarkt aktiv, die die betrieblich genutzten Immobilien mittels Sale-and-Rent-Back Transaktionen aufgenommen haben. Den deutschen Unternehmen fehlen derzeit geeignete Kapitalmarktpartner, um die Immobilieneigentumsquoten durch Desinvestments auf ein effizientes Niveau abzusenken. Da offene und geschlossene Immobilien-

fonds von ihrem Wesen sowie ihren rechtlichen und ökonomischen Grenzen nur in sehr begrenztem Umfang als Marktpartner in Frage kommen, ist die Politik gefordert, Rahmenbedingungen für speziell diesem Zweck dienenden Kapitalmarktvehikeln zu schaffen. Der deutsche REIT könnte nach entsprechender Überarbeitung diese ihm ursprünglich bereits zuge dachte Aufgabe zukünftig erfüllen.

Immobilieninvestitionen gehören nach den Kriterien Anlagehorizont, Rendite und Risiko unstrittig zu den besten Bausteinen der Altersvorsorge der privaten Haushalte. Aufgrund zunehmender Vermögen besteht ein wachsender Bedarf an Investitionsmöglichkeiten. Vermutlich auch mangels geeigneter inländischer Alternativen fließt deutsches Kapital in den letzten Jahren in großem Umfang ins Ausland. Beispielsweise sind allein 25,8 Mrd. Euro über Geschlossene Fonds im Ausland investiert.<sup>145</sup> Von den offenen Fonds waren im März 2013 mit rund 83 Mrd. Euro mehr als zwei Drittel ihres Vermögens im Ausland investiert.<sup>146</sup> Angesichts der Preisblasen an internationalen Immobilienmärkten bei gleichzeitiger Stabilität der deutschen Immobilienmärkte ist diese Entwicklung tendenziell riskant und volkswirtschaftlich fragwürdig.

Während sich Wohnimmobilien bereits weitgehend über direkte Investitionen oder indirekte Immobilienkapitalanlagen im Eigentum der Haushalte befinden, besteht bei Corporate Real Estate noch umfangreiches Potenzial für den Kapitalmarkt. Derzeit sind 70% dieser Immobilien in den Bilanzen der Unternehmen gebunden.<sup>147</sup> Durch die Ausgliederung der Immobilienvermögen aus den Unternehmen besteht Potenzial für eine Ausdehnung von inländischen Produkten der Immobilienkapitalanlage, die die Anforderungen der privaten Altersvorsorge bestmöglich erfüllen können. Wie die Ausführungen im Abschnitt 5 gezeigt haben, bieten insbesondere mittelständische Mieter, Objekte außerhalb der klassischen Bürostandorte sowie industrienaher Nutzungsarten gute Bedingungen für die Kreierung innovativer und gleichzeitig risikoarmer Investitionsalternativen.<sup>148</sup> Regionalwirtschaftlich ermöglicht dies den positiven Effekt der Einbindung zusätzlichen Kapitals in die Grundfinanzierung der privaten Infrastruktur und damit die Erhöhung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein maßgeblicher Anteil des Eigentums an Corporate Real Estate derzeit in Deutschland ineffizient allokiert ist. Sowohl für Finanzierungsstruktur der Unternehmen als auch die private Altersvorsorge ergäben sich deutliche Vorteile aus der Ausdehnung eines deutschen Immobilienkapitalmarkts. Hierfür fehlen derzeit allerdings ebenso geeignete Vehikelstrukturen als auch die historische Investmentkultur. Die empirischen

<sup>145</sup> Vgl. [http://www.vgf-online.de/fileadmin/VGF\\_Branchenzahlen\\_2012/VGF\\_Branchenzahlen\\_2012\\_Praesentation.pdf](http://www.vgf-online.de/fileadmin/VGF_Branchenzahlen_2012/VGF_Branchenzahlen_2012_Praesentation.pdf), Zugriff v. 13.08.13.

<sup>146</sup> Vgl. [http://www.bvi.de/fileadmin/user\\_upload/Statistik/OIF\\_Quartalsauswertung\\_31032013.pdf](http://www.bvi.de/fileadmin/user_upload/Statistik/OIF_Quartalsauswertung_31032013.pdf) sowie [http://www.bvi.de/fileadmin/user\\_upload/Statistik/2013\\_06\\_OIF\\_Status\\_und\\_FV.pdf](http://www.bvi.de/fileadmin/user_upload/Statistik/2013_06_OIF_Status_und_FV.pdf), Zugriff v. 13.08.13.

<sup>147</sup> Die privaten Haushalte sind als Anteilseigner somit genau genommen bereits Eigentümer dieser Unternehmensimmobilien. Der Kapitalanlageerfolg richtet sich allerdings nach den Kerngeschäften der Unternehmen, der durch die Immobilienperformance beeinflusst wird.

<sup>148</sup> Für die Unternehmen ergeben sich im Übrigen daraus die oben bereits angesprochenen Vorteile einer Schärfung ihres Rendite-Risiko-Profiles entlang ihres eigentlichen Kerngeschäfts.

Ergebnisse haben gezeigt, dass nur etwas über 80 Mrd. Euro von offenen und geschlossenen Immobilienfonds in betrieblich genutzten Immobilien investiert sind. Das ist zudem weniger als die Hälfte des insgesamt von Immobilienfonds investierten Kapitals in Höhe von rund 190 Mrd. Euro. Der Löwenanteil ist somit derzeit im Ausland investiert. Hier ist die Politik gefordert. Eine offensive Überarbeitung der Strukturen des deutschen REITs mit dem expliziten Ziel der Belebung der Desinvestition von Corporate Real Estate könnte Abhilfe schaffen.

**Literaturverzeichnis**

- Appel-Meulenbroek, R., Havermans, D., Janssen, I. u. van Kempen, A. (2010): Corporate branding: an exploration of the influence of CRE. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 12/ 1, S. 47–59.
- BMVBS (2013): Bundestagsdrucksache 17/11200. Berlin.
- BMVBS (Hrsg.) (2011): Typologie und Bestand beheizter Nichtwohngebäude in Deutschland. BMVBS-Online-Publikation 16/2011, Berlin.
- Brounen, D. u. Eichholtz, P. (2006): Corporate Real Estate Ownership Implications: International Performance Evidence. In: *The Journal of Real Estate Finance and Economics*. Vol. 30 (4), S. 429–444.
- Brown, R. K., Lapidés, P. D. u. Rondeau, E. P. (1992): *Managing Corporate Real Estate*, New York u. a.
- BulwienGesa (2010): *Gewerbe- und Industrieimmobilien in Deutschland 2010*. Berlin.
- BulwienGesa (2012): BEOS Survey 01, 2012/11, Berlin.
- BulwienGesa (2013a): BEOS Survey 02, 2013/03, Berlin.
- BulwienGesa (2013b): BEOS Survey 03, 2013/06, Berlin.
- Buxmann, P. u. Hinz, O. (2013), Makers, in: *Wirtschaftsinformatik*. 2013/05, S. 361–364.
- Congdon, C. u. Gall, C. (2012): How Culture Shapes the Office. In *Harvard Business Review*, 2013/04 Reprint, S. 1–3.
- CREIS (2010): *Real Estate Quarterly*, 2010/3. Rostock.
- DESTATIS (2013): *Umweltökonomische Gesamtrechnung*. Wiesbaden.
- Diederichs, C. J. (2005): *Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute*, 2. Aufl., Berlin et. al.
- Dobberstein, M. (1997), *Bürobeschäftigte*. Dortmund.
- DTZ (2012): *Occupier Perspective Global Occupancy Costs - Offices 2013*. London. Online Publikation [www.dtz.com](http://www.dtz.com).
- Ernst & Young (2011): *Die künftige Bilanzierung von Leasingverhältnissen nach IFRS*. Frankfurt.
- Eurocres (2013): *Wissenschaftliche Begleitung eurocres Active Office*. Berlin.
- Eversmann & Partner (2002): *Offensive Corporate Real Estate*. Hamburg.
- Franke, P.J. (2012): *Der Bürokostenreport 2011. Internationale und nationale Arbeitsplatzkosten im Vergleich*. In *Facility Management*, 2012/3, S. 42–45.
- Fraunhofer Institut (Hrsg.) (2013): *Energetische Gebäudesanierung in Deutschland. Entwicklung und energetische Bewertung alternativer Sanierungsfahrpläne*. Stuttgart.
- Glatte, T. (2012): *Betriebsimmobilien im Markttest*. In: *Immobilienmanager*, 2012/11, S. 34–35.
- GKV (2010), *Leitfaden Prävention*. Berlin.
- Grünert, L. (1999): *Wertorientierte Steuerung betrieblicher Immobilien*. Wiesbaden.
- Gutenberg, E. (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion*. 24. Aufl., Berlin u. a.
- Hartmann, S. (2011): *Koordination des Corporate Real Estate Management*. Köln.
- Hartmann, S., Lohse, M. u. Pfnür, A. (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.
- Harty, C. (2008): *Implementing innovation in construction: contexts, relative boundedness and actor-network theory*. In: *Construction Management and Economics*, Vol. 26 (10), S. 1029–1041.
- Hens, M. (1999): *Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien*. Köln.
- Henzelmann, T. (2005): *Corporate Real Estate Management*. Unveröffentlichtes Vorlesungsmanuskript für die TU Darmstadt. Darmstadt.
- Heyden, F. (2005): *Immobilien-Prozessmanagement: Gestaltung und Optimierung von immobilienwirtschaftlichen Prozessen im Rahmen eines ganzheitlichen Prozessmanagements unter Berücksichtigung einer empirischen Untersuchung*. Frankfurt am Main.
- IVG (2013): *Marktreport Deutschland 2013*. Bonn.
- JLL (2005): *Property Management Benchmark: Büroflächenkennziffern*. Düsseldorf.
- JLL (2009): *Oscar*. Düsseldorf.
- JLL (2013): *Risk ahead. Global Corporate Real Estate Trends 2013*. London. Online Publikation [www.jll.com/globalCREtrends](http://www.jll.com/globalCREtrends).
- Kämpf-Dern/ Pfnür (2014): *Best practice, best fit, best model? Strategic configurations of corporate real estate management (CREM) in Europe*. In: *Journal of Corporate Real Estate*. Veröffentlichung in Vorbereitung.
- Kowalsky, H. (2012): „Kölsche Formel“ für Gesundheit. In: *Personalmagazin*, 12/12, S. 42–46.
- KPMG (2012): *IFRS und HGB in der Praxis*, Düsseldorf.
- Krupper, D. (2013): *Nutzerbasierte Bewertung von Büroimmobilien*. Köln.
- Lünendonk (2012): *FM-Guide 2012 Integrierte Services*. Kaufbeuren.
- Männel, W. (1968): *Wirtschaftlichkeitsfragen der Anlagen-erhaltung*, Wiesbaden.
- Manning, C.A. u. Roulac, S.E. (1996): *Structuring the Corporate Real Property Function for Greater „Bottom Line“ Impact*. In: *Journal of Real Estate Research*, Jg. 12, Nr. 3, S. 383–396.
- Muschiol, R. (2007): *Begegnungsqualität in Bürogebäuden. Ergebnisse einer empirischen Studie*. Aachen.
- Nourse, H.O. u. Roulac, S.E. (1993): *Linking Real Estate*

- Decisions to Corporate Strategy. In: *Journal of Real Estate Research*, Jg. 8, Nr. 4, S. 475–492.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford.
  - Pfarr, K. (1977): Die Kostenrechnung in der Bauwirtschaft unter Berücksichtigung der dabei sich ergebenden branchenspezifischen Probleme, in: *SzU*, Bd. 23, Wiesbaden, S. 35–76.
  - Pfnür, A. (1998a): Kosten und Leistungswirkungen betrieblich genutzter Immobilien - Ergebnisse einer schriftlichen Befragung bei Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Hamburg.
  - Pfnür, A. (1998b): Stand und Entwicklung der Organisation des Immobilienmanagements bei Großunternehmen in Deutschland. Hamburg.
  - Pfnür, A. (2000): Institutionalisation des betrieblichen Immobilienmanagements. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 52, Nr. September, S. 571-591.
  - Pfnür, A. (2002): *Betriebliche Immobilienökonomie*. Heidelberg.
  - Pfnür, A. (2011): *Modernes Immobilienmanagement*. 3. Aufl., Berlin et al.
  - Pfnür, A. u. Armonat, S. (2003): German Corporate Property and the Conflict Between Real Estate Investment and Operating Resources. In: *Journal of Corporate Real Estate*, Jg. 5, Nr. 4, S. 312-330.
  - Pfnür, A. u. Armonat, S. (2004): Desinvestment von Unternehmensimmobilien unter besonderer Berücksichtigung der Vermarktungsmöglichkeiten. Arbeitsbereich öffentliche Wirtschaft; Fachbereich Wirtschaftswissenschaften; Universität Hamburg. Jg. 32, Hamburg.
  - Pfnür, A. u. Elbert, R. (2007): Immobilienmanagement bei Logistkdienstleistern. In: Stölzle, W. et al. (Hrsg.): *Handbuch Kontraktlogistik: Management komplexer Logistkdienstleistungen*, Weinheim, S. 563-582.
  - Pfnür, A. u. Hedden, N. (2002): Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung Corporate Real Estate 2002 - Institutionalisation des betrieblichen Immobilienmanagements. Universität Hamburg. Hamburg.
  - Pfnür, A. u. Meyer, K. (2013), Lebenszyklusorientierte Partnerschaft. In: *Immobilien Zeitung*, 2013/28, S. 15.
  - Pfnür, A. u. Weiland, S. (2010): CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 21.
  - Pfnür, A., Hartmann, S. u. Pärssinen, M. (2008): *Betriebliches Immobilienmanagement im Mittelstand*. Ernst & Young AG (Hrsg.). o.O.
  - Pfnür, A., Kämpf-Dern, A. u. Roulac, S. (2013): Real Estate Research in the Last Decade – Real Estate Perspectives as Major Cluster Attributes. In: *ARES 2013*. Veröffentlichung in Vorbereitung.
  - Pfnür, A., Niesslein, G. u. Herzog, M. (Hrsg.) (2011): *Praxis-handbuch Customer Relationship Real Estate*, Köln.
  - Porter, M. E. (1996): *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistung erreichen und behaupten*. 4. Aufl., Frankfurt.
  - PwC (2012): *Lease Accounting heute und morgen*. Online Publikation [www.pwc.de/de/leasingbilanzierung](http://www.pwc.de/de/leasingbilanzierung).
  - PwC (2013): *Internationales Corporate Real Estate Management*. Kurzstudie. Frankfurt a.M.
  - Rat der Immobilienweisen (2003): *Frühjahresgutachten Immobilienwirtschaft 2003*. Wiesbaden.
  - Reichstein, T., Salter, A., Gann, D. (2005): Last among equals: a comparison of innovation in construction, services and manufacturing in the UK. In: *Construction Management and Economics*, Vol. 23 (6), 631–644.
  - Roulac, S. E. (1997): Real estate value chain connections: tangible and transparent. In: *JoRER*, Vol. 17, H. 3, S. 387–404.
  - Rutten, M., Dore'e, A., Halman, J. (2009): Innovation and interorganizational cooperation: a synthesis of literature. In: *Construction Innovation*, Vol. 9 (3), 285-297.
  - Schäfers, W. (1997): *Strategisches Management von Unternehmensimmobilien*. Köln.
  - Schierenbeck, H. (2003): *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*, München.
  - Statistisches Bundesamt (2007): *Immobilienwirtschaft in Deutschland 2006*. Wiesbaden.
  - Statistisches Bundesamt (2012): *Bauen und Wohnen. Baufertigstellungen von Wohn- und Nichtwohngebäuden (Neubau) nach überwiegend verwendetem Baustoff*. Wiesbaden.
  - Statistisches Bundesamt (2013): *Fachserie 3 Reihe 5.1 Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Bodenfläche nach Art der tatsächlichen Nutzung*. Berlin.
  - Straubhaar, T. (2013): Es muss nicht immer eine Millionenstadt sein (Interview). In: *FAZ* v. 03.07.2013. Online: <http://www.faz.net>.
  - Suhlrie, Dietrich (Hrsg.) (2010): *Öffentlich-Private Partnerschaften, Zu Theorie und Praxis einer neuen Beschaffungstechnologie*, Wiesbaden.
  - Tomzik, M., Striewe, F. u. Knickmeier, A. (2010): *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Facility Management Branche*. Bochum.
  - Voigtländer, M., Demary, M., Gans, P., Meng, R., Schmitz-Veltin, A. u. Westerheide, P. (2009): *Wirtschaftsfaktor Immobilie. Die Immobilienmärkte aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive*. Berlin.
  - von Hippel, E. (1986): Lead Users. A Source of novel product concepts. In: *Management Science*. Vol. 32, S. 791–805.
  - West, O. P. u. Wind, Y. (2007): Putting the Organization on Wheels: WORKPLACE DESIGN AT SEI. In: *California Management Review* Vol. 49/2. S. 138–153.
  - Winkelmann, U. (2010): „Manche pendeln weit“ – Berufspendler im Bundesländervergleich. In: *Statistische Monatshefte Baden-Württemberg*, 2010/4, S. 40-44.

## Anhang I: Kosten von Büroarbeitsplätzen

In Deutschland arbeiten, je nach Abgrenzung zwischen 12 und 18 Millionen Beschäftigte an Büroarbeitsplätzen.<sup>149</sup> Insbesondere bei dieser Beschäftigungsform spielen die Kosten des Arbeitsplatzes eine wichtige Rolle. Es existieren zahlreiche Studien regionaler und weltweit operierender Makler und Consultingunternehmen, die sich im Wesentlichen mit den Arbeitsplatzkosten der Büroimmobilien in unterschiedlichen Regionen und Immobiliemärkten auseinandersetzen. Die Ergebnisse weichen an vielen Stellen deutlich voneinander ab, was zu großen Teilen auf unterschiedliche Untersuchungsdesigns, insbesondere abweichende Kostenartendefinitionen sowie Flächen- und Marktdefinitionen, zurückzuführen ist.<sup>150</sup> Die aufgeführten Zahlen dienen deshalb eher der Verdeutlichung der Größenordnungen und der relativen Unterschiede denn der unreflektierten Anwendung auf konkrete Fälle.

Nachfolgend werden zunächst die Arbeitsplatzkosten pro Quadratmeter einer näheren Betrachtung unterzogen, bevor über den Flächenverbrauch pro Beschäftigten eine Aggregation der Betrachtung auf Ebene des Arbeitsplatzes stattfindet. Dabei sind weitere Kostenarten hinzuzuaddieren.

### Arbeitsplatzkosten pro qm

Die Arbeitsplatzkosten pro qm Nettogeschoßfläche (NGF) betragen der Vollkostenrechnung der OSCAR Studie im Jahr 2012 zufolge in klimatisierten Gebäuden durchschnittlich 19,07 Euro und in unklimateierten Gebäuden durchschnittlich 15,45 Euro.<sup>151</sup> Die zeitliche Entwicklung des Kostenverlaufs zeigt ein unein-

heitliches Bild. Längerfristig ist davon auszugehen, dass die Kosten insbesondere bedingt durch eine stärkere Technisierung der Gebäude, Maßnahmen zur energetischen Gebäudesanierung sowie höhere Baukosten steigen werden.

Die Kosten für die Gebäudenutzung unterscheiden sich naturgemäß nach Gebäudequalitäten. Der Büroflächen OSCAR zeigt für die Qualitätskategorien „einfach“, „mittel“ und „hoch“ beispielsweise die in Tabelle 14 dargestellten Unterschiede.

**Tabelle 14: Durchschnittswerte aller Vollkosten nach DIN 18960 (€/m<sup>2</sup> NGF/Monat) nach Gebäudequalitäten**

Gebäudequalität	einfach	mittel	hoch
<b>Kostenarten</b>			
Zinsen	7,34	8,91	11,08
Öff. Abgaben/Entsorgung	0,47	0,50	0,53
Versicherungen	0,12	0,13	0,13
Wartung/Inst./Hausmeister	1,24	1,37	1,46
Strom	0,62	0,65	0,76
Wärme/Kälte	0,54	0,59	0,61
Wasser/Kanalisation	0,12	0,13	0,13
Reinigung/Sonstiges	0,71	0,83	0,91
Bewachung	0,44	0,54	0,66
Verwaltung	0,36	0,41	0,42
AfA	2,23	2,48	3,18
Bauunterhalt (Sanierung)	0,32	0,31	0,33
Summe	14,51	16,85	20,20

Quelle: Eigene Darstellung, Daten von JLL/CREIS (2012), S. 16.

**Tabelle 13: Durchschnittswerte aller Vollkosten nach DIN 18960 (€/m<sup>2</sup>/Monat)**

Kostenarten	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012
	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	Euro	in%
Zinsen	11,57	11,64	11,93	11,26	10,22	10,33	54%
Öff. Abgaben/Entsorgung	0,56	0,54	0,50	0,50	0,53	0,52	3%
Versicherungen	0,14	0,15	0,13	0,16	0,14	0,13	1%
Wartung/Inst./Hausmeister	1,27	1,31	1,25	1,41	1,38	1,43	7%
Strom	0,62	0,62	0,65	0,70	0,70	0,73	4%
Wärme/Kälte	0,53	0,54	0,56	0,63	0,64	0,60	3%
Wasser/Kanalisation	0,14	0,14	0,14	0,15	0,14	0,13	1%
Reinigung/Sonstiges	0,89	0,89	0,86	0,89	0,87	0,89	5%
Bewachung	0,46	0,49	0,53	0,54	0,58	0,59	3%
Verwaltung	0,47	0,43	0,46	0,45	0,41	0,41	2%
AfA	3,86	3,79	3,85	3,77	3,17	2,99	16%
Bauunterhalt (Sanierung)	0,42	0,44	0,42	0,47	0,44	0,32	2%
Summe	20,93	20,98	21,28	20,93	19,22	19,07	100%

Quelle: Eigene Darstellung, Daten von JLL/CREIS (2012), S. 16.

<sup>149</sup> Zumeist geht die Immobilienwirtschaft von 13 Millionen Beschäftigten aus. Vgl. ZIA Stand 31.12.2006, destatis (2009).

<sup>150</sup> Vgl. CREIS (2010) und für eine vergleichende Analyse Franke (2012).

<sup>151</sup> Vgl. JLL/CREIS (2012), S. 16.

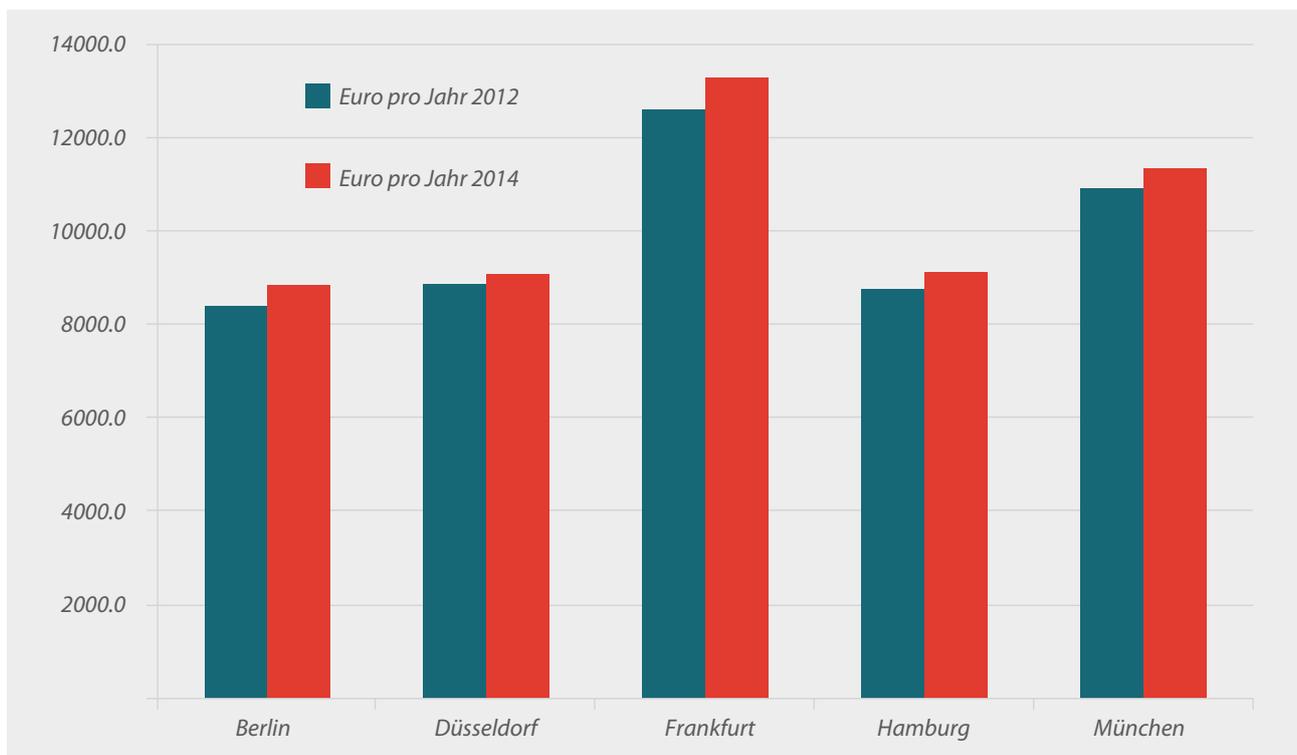
Insgesamt zeigen die Daten von CREIS mit Kostenunterschieden zwischen 14,51 Euro pro qm und Monat für einfache Gebäude und 20,20 Euro für hoch qualitative Gebäude eine sehr heterogene Kostenstruktur. Der maßgebliche Kostentreiber sind die Investitionskosten, die sich in den Kapitalkosten und den Abschreibungen als Nutzungskosten niederschlagen.

### Bürofläche pro Mitarbeiter

Im Durchschnitt hatten Büromitarbeiter, gerechnet als Vollzeitäquivalente, in Deutschland im Jahr 2009 einer Untersuchung von Jones Lang LaSalle zufolge 33,2 qm Gesamtbürofläche zur Verfügung. Dabei ergeben sich gestaffelt nach Regionen, im Zeitablauf und nach Unternehmen durchaus erhebliche Unterschiede.<sup>152</sup> Nach leicht abweichenden Ergebnissen zum Flächenverbrauch von CREIS verteilen sich die Büroflächen pro Mitarbeiter nach Unternehmen wie in Abbildung 28 dargestellt.

Der CREIS Studie zufolge unterschied sich der durchschnittliche Flächenverbrauch der Unternehmen zwischen 25,2 qm und 53,8 qm um mehr als 100%. Selbst die Unterschiede zwischen dem 25% und 75% Quantil zwischen 29,5 qm und 39,7 qm betragen noch mehr als 10 qm. Die detaillierteren Studiergebnisse sowie direkte Beobachtungen in den Unternehmen zeigen, dass selbst innerhalb von Branchen und Regionen teils beachtliche Differenzen der Flächeninanspruchnahme pro Mitarbeiter bestehen.

### Abbildung 30: Total Occupancy Costs des Arbeitsplatzes pro Jahr

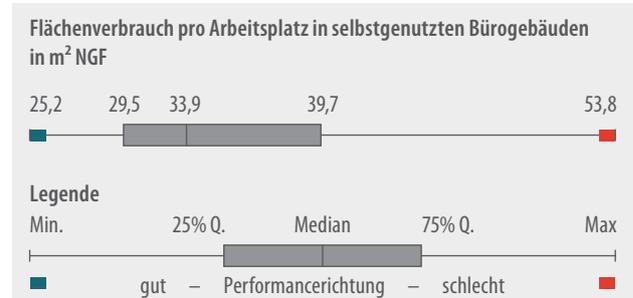


Quelle: DTZ (2012), S. 18.

### Kosten p.a. pro Arbeitsplatz

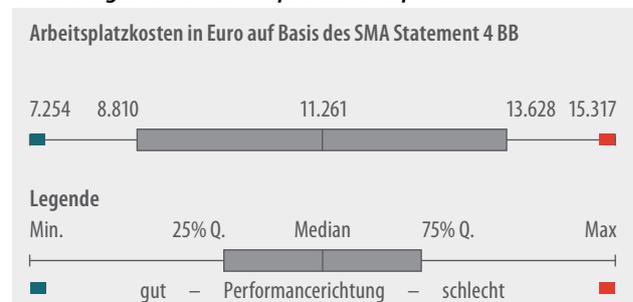
Die Kosten von Büroarbeitsplätzen betragen im Jahr 2010 nach Angaben von CREIS in Deutschland im Durchschnitt 11.261 Euro (siehe Abbildung 29).

### Abbildung 28: Verteilung der Bürofläche pro Mitarbeiter



Quelle: CREIS (2010).

### Abbildung 29: Büroarbeitsplatzkosten p.a.



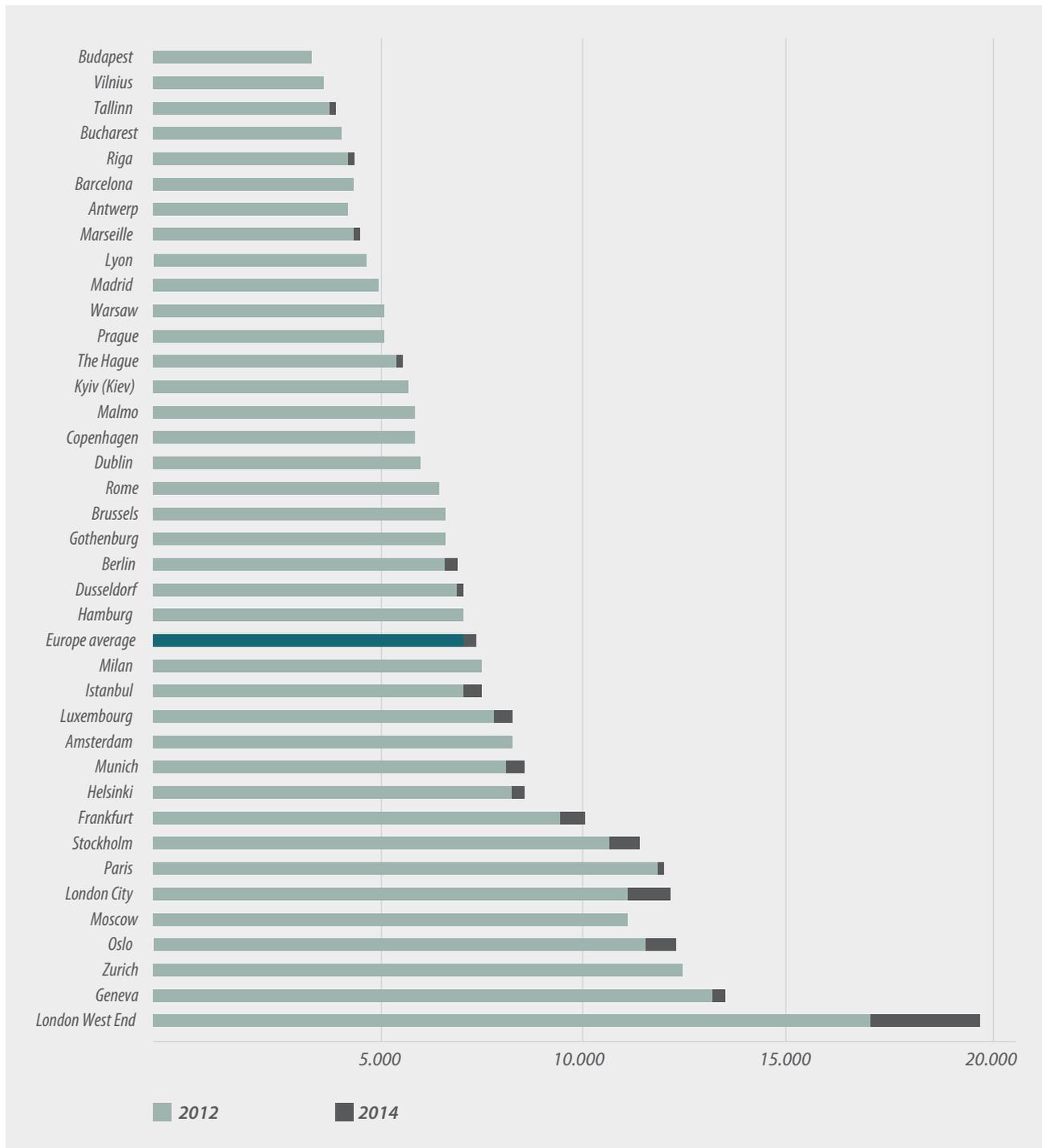
Quelle: CREIS (2010).

<sup>152</sup> Vgl. JLL (2009), JLL (2005).

Der CREIS Studie zufolge gibt es auch hier, dem weit auseinandergehenden durchschnittlichen Flächenverbrauch der Unternehmen folgend, erhebliche Unterschiede der Durchschnittskosten der Unternehmen. So betrug die Spanne zwischen dem Minimum in Höhe von 7.254 und dem Maximum in Höhe von 15.317 Euro mehr als 100%.

Die Kosten pro Arbeitsplatz unterscheiden sich je nach Standort ganz erheblich. In Deutschland ergeben sich für die durchschnittlichen Kosten des Arbeitsplatzes (Total Occupancy Costs) einer Studie von DTZ zufolge für das Jahr 2012 in ausgewählten Regionen folgende Unterschiede (siehe Abbildung 30).

**Abbildung 31: Total occupancy costs per workstation, end 2012 and 2014 – Europe (EUR pa)**



Quelle: DTZ (2012), S. 11.

**Tabelle 15: Exemplarische Kostenstruktur der Büroarbeit**

Bürofläche je Mitarbeiter ( <i>Durchschnitt Banken, Finanzdienstleistungen</i> )	33,3 m <sup>2</sup>
Miete p. a. ( <i>Mietpreis Bankenviertel Frankfurt, Durchschnittspreis 22,4 €/m<sup>2</sup></i> )	269
Mietnebenkosten p. a. ( <i>Nebenkosten Frankfurt, klimatisiert: 3,41 €/m<sup>2</sup></i> )	41 €/m <sup>2</sup>
<b>Summe Mietkosten</b>	<b>10.323 €</b>
Möblierung ( <i>Kosten für gehobene Büroausstattung: 3.300 €; kalk. Abschreibung 5 Jahre</i> )	660 €
Kosten IT p. a. ( <i>Median für Banken-Branche</i> )	8.157 €
Sonstige ( <i>Verbrauchskosten u. Umlagen wie Büromaterial, Strom, Empfang usw.</i> )	875 €
<b>Summe Equipmentkosten</b>	<b>9.692 €</b>
Bruttogehalt ( <i>Durchschnitt Finanz- u. Versicherungsdienstleistungen</i> )	64.047
Lohnnebenkosten ( <i>im Verhältnis zum Bruttogehalt</i> )	28%
<b>Summe Personalkosten</b>	<b>81.980 €</b>

Quelle: Krupper (2013), S. 3.

Die Definition der Total Occupancy Costs (TOC) weicht von der in der CREIS Studie verwendeten Definition ab. Insbesondere sind in den TOC alle Kosten auf Seite des Nutzers (z.B. die Reinigungskosten) nicht enthalten.

Im internationalen Vergleich sind Büroarbeitsplätze damit in Deutschland vergleichsweise kostenintensiv. Insbesondere innerhalb Europas gehören die deutschen Standorte zu den teuersten (siehe Abbildung 31).

Die zwei unterschiedlichen Balkenlängen für die Jahre 2012 (dunkel) und 2014 (hell) zeigen, dass die Arbeitsplatzkosten in Deutschland im Vergleich zu anderen Standorten wie insbesondere dem Londoner West End als stabil eingeschätzt werden.

### Relative Bedeutung von Immobilienkosten zu Gesamtkosten des Unternehmens

Von der Größenordnung her umfassen Immobilienkosten je nach Branche und Geschäftsmodell circa 10–20% der Gesamtkosten eines Unternehmens.<sup>153</sup> Sie bilden in den Unternehmen regelmäßig nach den Personalkosten den zweithöchsten Kostenblock. Das folgende, für die Finanzdienstleistungsbranche typische Beispiel verdeutlicht die Relationen innerhalb der Kosten der Büroarbeit (siehe Tabelle 15).<sup>154</sup>

Bezieht man die immobilienbezogenen Kosten auf die Umsätze, dann zeigen empirische Studien, dass der Anteil je nach Branche durchschnittlich regelmäßig zwischen 3 und 5% schwankt.<sup>155</sup>

Immobilienkosten haben im Vergleich zu anderen Kostenarten der Unternehmen besondere Eigenschaften, die das Kostenmanagement erschweren. Sie sind gekennzeichnet durch einen hohen Anteil an Kapitalkosten, der gepaart mit der ge-

ringen Liquidität von Immobilieninvestments zu einer besonderen Starrheit von Immobilienkosten führt. Im Falle schwankenden Immobilienbedarfs sind die Kosten nur schwer anzupassen. Immobilienkosten sind somit regelmäßig gekennzeichnet durch eine hohe Kostenremanenz. Sind die Immobilieninvestitionen durch ein geringes Maß an Drittverwendungsfähigkeit gekennzeichnet und ist die Flächennachfrage der Unternehmen schwankend, bergen sie regelmäßig das Risiko von sunk costs.<sup>156</sup>

<sup>153</sup> Vgl. Pfnür, (1998), Krupper (2013).

<sup>154</sup> Vgl. Krupper (2013), S. 3.

<sup>155</sup> Vgl. Pfnür (2011).

<sup>156</sup> Unter Kostenremanenzen versteht man in der Betriebswirtschaftslehre Kosten, die bei Beschäftigungsrückgängen nicht in gleichem Umfang reduzierbar sind wie sie zuvor mit zunehmender Beschäftigung anstiegen. Sunk costs sind Kosten die nach Entstehung nicht mehr in vollem Umfang rückgängig gemacht werden. Vgl. Pfnür (2002), S. 48 ff.

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hochrechnung des Nichtwohngebäudebestands auf der Basis von Neubautätigkeit .....	16
Tabelle 2: Annäherung an Gewerbeimmobilienwerte auf Basis der VGR (Preisbasis 2013) .....	17
Tabelle 3: Einheitswerte von Gewerbeimmobilien .....	17
Tabelle 4: Baufertigstellungen Nichtwohngebäude 2000-2010 nach Nutzungsarten .....	18
Tabelle 5: Mögliche Bedeutung von Immobilien für Qualitäts- und Kostenvorteile .....	25
Tabelle 6: Immobilienvermögen der DAX Unternehmen .....	31
Tabelle 7: Investments offener Fonds nach Standorten .....	35
Tabelle 8: Fertigstellungsstatistik Nichtwohngebäude .....	41
Tabelle 9: Bodennutzung nach Nutzungsarten .....	43
Tabelle 10: Führungsebenen der Immobilienverantwortlichkeit in deutschen Konzernen .....	49
Tabelle 11: Hierarchiestufe der CREM Einheit in Deutschland .....	50
Tabelle 12: Verwendung von Center Konzepten im CREM .....	51
Tabelle 13: Durchschnittswerte aller Vollkosten nach DIN 18960 (€/m <sup>2</sup> /Monat) .....	72
Tabelle 14: Durchschnittswerte aller Vollkosten nach DIN 18960 (€/m <sup>2</sup> NGF/Monat) nach Gebäudequalitäten .....	72
Tabelle 15: Exemplarische Kostenstruktur der Büroarbeit .....	75

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionen von Immobilien als Wirtschaftsgut .....	13
Abbildung 2: Perspektivenmodell des CREM .....	15
Abbildung 3: Hochrechnung Gesamtbestand CRE nach Nutzungsarten .....	19
Abbildung 4: Regionale Büromietflächenabschätzung .....	19
Abbildung 5: Kostenentstehung nach Kostenarten der DIN 18960 (Nutzungskosten) .....	21
Abbildung 6: Nutzenstiftung von Gewerbeimmobilien .....	23
Abbildung 7: Einfluss des CREM auf den Unternehmenserfolg .....	27

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 8: Einfluss von Corporate Real Estate auf die Arbeitsproduktivität .....	28
Abbildung 9: Immobilieneigentumsquoten deutscher Großunternehmen (Stand 2002) .....	32
Abbildung 10: Eigentumsquoten im Zeitverlauf .....	32
Abbildung 11: Eigentumsquoten im Mittelstand .....	33
Abbildung 12: Portfolien von Großunternehmen und Mittelstand im Vergleich .....	33
Abbildung 13: Transaktionserfahrung im CREM .....	34
Abbildung 14: Anteile der gewerblichen Immobilieninvestitionen nach Segmenten .....	36
Abbildung 15: Renditespreads (10-Jahres Ausschüttungsrendite) zwischen Nutzungsarten in Europa ....	37
Abbildung 16: Anteil der gebauten Umwelt an Ressourceninanspruchnahme und Umweltbelastung (weltweit) .....	42
Abbildung 17: Anzahl an zertifizierten Bürogebäuden .....	44
Abbildung 18: Kernelemente des CREM .....	46
Abbildung 19: CREM Map .....	47
Abbildung 20: Bedeutung alternativer Ziele des CREM in deutschen Unternehmen .....	47
Abbildung 21: CREM-Outsourcing im internationalen Vergleich .....	48
Abbildung 22: Geplantes Outsourcing .....	49
Abbildung 23: Ressortzuordnung des CREM .....	50
Abbildung 24: Niveau des Immobilienprozessmanagements .....	51
Abbildung 25: Verrechnungspreise bei Immobilienflächen .....	52
Abbildung 26: Entwicklungsstufen des CREM nach Joroff et al .....	53
Abbildung 27: Maturity Modell des CREM in Deutschland .....	54
Abbildung 28: Verteilung der Bürofläche pro Mitarbeiter .....	73
Abbildung 29: Büroarbeitsplatzkosten p.a. ....	73
Abbildung 30: Total Occupancy Costs des Arbeitsplatzes pro Jahr .....	73
Abbildung 31: Total Occupancy Costs des Arbeitsplatzes in 2012 und 2014 in Europa .....	74



Das Gutachten gibt die Ansicht des Autors, nicht der Auftraggeber wider.

#### **Autor**

Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und  
Baubetriebswirtschaftslehre  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Technische Universität Darmstadt, Hochschulstraße 1,  
64289 Darmstadt

#### **Herausgeber des Gutachtens**

Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate  
in Deutschland

#### **BASF SE**

Group Real Estate & Facility Management  
Carl-Bosch-Str. 38, 67056 Ludwigshafen, Deutschland  
Email: realestate@basf.com  
www.basf.com

#### **CoreNet Global Inc.**

Central Europe Chapter  
Keibergkerkweg 14, 9340 Lede, Belgien  
Email: centraleurope@corenetglobal.org  
www.corenetglobal.org

#### **Eurocres Consulting GmbH**

Europa-Center  
Tauentzienstr. 9 – 11, 10789 Berlin, Deutschland  
Email: info@eurocres.com  
www.eurocres.com

#### **Siemens AG Siemens Real Estate**

Otto-Hahn-Ring 6, 81739 München, Deutschland  
Email: info.sre@siemens.com  
www.realestate.siemens.com

#### **Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.**

Wallstr.16, 10179 Berlin, Deutschland  
Email: info@zia-deutschland.de  
www.zia-deutschland.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Veröffentlichung,  
Vervielfältigung und Verbreitung des Gutachtens, vorbehalten. Kein Teil des Gutachtens darf in irgendeiner Form, ohne  
schriftliche Genehmigung der Herausgeber reproduziert  
oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert,  
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

#### **Nachweis Bildquellen Umschlag:**

1. Thyssen Krupp Hauptquartier in Essen,  
Pressefoto Thyssen Krupp
2. Stammwerk der BASF Gruppe in Ludwigshafen,  
Pressefoto BASF
3. Siemens Standort München Perlach

#### **Gestaltung / Satz**

Dennis Ratzlaff – www.typoindex.de



## **Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland**

Herausgeber ist das Auftraggeberkonsortium  
BASF SE  
CoreNet Global Inc., Central Europe Chapter  
Eurocres Consulting GmbH  
Siemens AG Siemens Real Estate  
Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

Von Andreas Pfnür