

## 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, wenn gleich 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.