

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 gefühlt fehlende Handlungsspielräume des Topmanagements,¹³⁵ 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 realitätsnaher bewertet und durch intensivierte Aktivitäten umgesetzt werden müssen.

¹³⁵ 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.¹³⁶

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)

¹³⁶ 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 unkalkulierte 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.¹³⁷ 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 Gebäudemangementbedarf feststellbar.¹³⁸ 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.¹³⁹ 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 kerngeschäftsfremde Wert Risiken ein.

¹³⁷ Vgl. Buxmann/Hinz (2013).

¹³⁸ Vgl. Glatte (2012).

¹³⁹ 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 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.¹⁴⁰ 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-

¹⁴⁰ 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.¹⁴¹ 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.¹⁴²

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.¹⁴³ 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.

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

¹⁴² Vgl. Lünendonk (2012), S. 6 ff.

¹⁴³ 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 immobilärer 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 immobiläre 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 immobilären 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 immobilärer Ressourcen hin. So kann nach Einschätzung der Immobilienverantwortlichen deutscher Großunternehmen die Arbeitsproduktivität der Unternehmen durch eine optimierte Ausstattung der Unternehmen mit immobilären 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.¹⁴⁴

Zusammenfassend bestehen in der Optimierung der immobilären 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

¹⁴⁴ Vgl. 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 zugeordnete 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.¹⁴⁵ Von den offenen Fonds waren im März 2013 mit rund 83 Mrd. Euro mehr als zwei Drittel ihres Vermögens im Ausland investiert.¹⁴⁶ 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.¹⁴⁷ 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.¹⁴⁸ 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

¹⁴⁵ Vgl. http://www.vgf-online.de/fileadmin/VGF_Branchenzahlen_2012/VGF_Branchenzahlen_2012_Praesentation.pdf, Zugriff v. 13.08.13.

¹⁴⁶ Vgl. 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, Zugriff v. 13.08.13.

¹⁴⁷ 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.

¹⁴⁸ 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.