
Aurelis-Praxisstudie: Wie Corporates die Märkte und das Management für produktionsnahe Immobilien einschätzen

Prof. Dr. Tobias Just
Prof. Dr. Andreas Pfnür
Christian Braun



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Forschungszentrum Betriebliche
Immobilienwirtschaft 

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

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,
Band Nr. 31, August 2016

Zitierempfehlung:

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

Dieses Arbeitspapier ist inhaltsgleich mit dem zeitgleich erscheinenden Heft Nr. 15 der Schriftenreihe Beiträge zur Immobilienwirtschaft der IRE|BS International Real Estate Business School, Universität Regensburg.

Die Studie wurde im Auftrag der Aurelis Real Estate durchgeführt.

Forschungcenter Betriebliche
Immobilienwirtschaft 

Autoren: Prof. Dr. Tobias Just (IREBS)
Prof. Dr. Andreas Pfnür (Technische Universität Darmstadt)
Christian Braun (IREBS)

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

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

Telefon +49 (0) 6151 / 16 - 6522
Telefax +49 (0) 6151 / 16 - 4417
E-Mail office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de
Homepage www.immobilien-forschung.de
ISSN Nr. 1862-2291

Aurelis-Praxisstudie:

WIE CORPORATES DIE MÄRKTE UND DAS MANAGEMENT
FÜR PRODUKTIONSNAHE IMMOBILIEN EINSCHÄTZEN

von

Prof. Dr. Tobias Just
IREBS

Prof. Dr. Andreas Pfnür
Technische Universität Darmstadt

Christian Braun
IREBS

04. August 2016

INHALTSVERZEICHNIS

1. STEIGENDER WETTBEWERB FÜR INDUSTRIEUNTERNEHMEN	4
2. WAS SIND PRODUKTIONSNAHE IMMOBILIEN?	6
2.1 Definition produktionsnaher Immobilien	6
2.2 Schätzung des Bestands an produktionsnahen Immobilien	8
3. DAS INHALTLICHE KONZEPT UND DER ABLAUF UNSERER BEFRAGUNG	10
4. PRODUKTIONSNAHE IMMOBILIEN AUS SICHT DER NUTZER: SPEZIFITÄT DER FLÄCHEN ÜBERSCHÄTZT	12
4.1 Veränderung des Flächenbedarfs durch wirtschaftlichen Strukturwandel	12
4.2 Treiber der Flächennachfrage: Digitalisierung und Globalisierung dominieren	12
4.3 Wie spezifisch sind produktionsnahe Immobilien?	13
5. PRODUKTIONSNAHE IMMOBILIEN AUS SICHT DES KAPITALMARKTS: AUF DEM WEG ZU EINER NEUEN ASSETKLASSE?	15
5.1 Struktur und Zustand produktionsnaher Immobilien	15
5.2 Eigentumsquoten für produktionsnahe Immobilien in Deutschland	16
5.3 Interesse institutioneller Investoren an produktionsnahen Immobilien	17
6. IMMOBILIENMANAGEMENT: MEHR OUTSOURCING VON TÄTIGKEITEN WAGEN	20
6.1 Portfolioflexibilität noch wichtiger als Kostenersparnis	20
6.2 Hürden für das Immobilienmanagement produktionsnaher Immobilien	21
6.3 Das Einsparpotenzial bei produktionsnahen Immobilien liegt bei etwa 10 %	22
6.4 Bereitschaft zum Outsourcing nimmt zu	23
7. ZUSAMMENFASSUNG DER STUDIENERGEBNISSE IN KERNBOTSCHAFTEN	26
NACHWORT	29

1. STEIGENDER WETTBEWERB FÜR INDUSTRIEUNTERNEHMEN

Die Industrie ist einem erheblichen strukturellen Wandel unterworfen – wieder einmal. Dafür sind zwei Trends maßgeblich: Zum einen verändert die Digitalisierung alle Wertschöpfungsstufen, zum anderen sind immer mehr Faktor- und Gütermärkte globale Märkte geworden, und damit steigt der Wettbewerb. Beide Trends sind mit Chancen und Risiken behaftet und verändern mittelbar auch den Immobilienbedarf.

Digitalisierung verändert die Wertschöpfungsstufen der Industrie

Heute sprechen viele Marktbeobachter von „Industrie 4.0“ oder der vierten industriellen Revolution und meinen damit, dass sich das Verarbeitende Gewerbe die Vorteile effizienter Datensysteme zunehmend zunutze macht. Dabei geht es um eine umfassende Digitalisierung industrieller Prozesse, von vertikalen und horizontalen Wertschöpfungsketten über neue Produkt- und Serviceangebote. Einige Marktbeobachter erwarten, dass in fünf Jahren fast 80 % aller Industrieunternehmen Produkte mit hohem Digitalisierungsgrad in ihrem Portfolio haben werden – heute ist der Anteil erst bei knapp 30%.¹

Diese Entwicklung wird begünstigen, dass mehr Dienstleistungen rund um typische Industriegüter entstehen können, denn die stärkere Vernetzung von Produkten, Produktionsmitteln, Geschäftspartnern und Kunden hat nicht nur zur Folge, dass Prozesse automatisiert werden, es entstehen auch neue Datenpakete, die gemanagt werden müssen. Ein effizientes Datenmanagement befähigt Unternehmen in allen Größenordnungen, maßgeschneiderte Produkte für ihre Kunden herzustellen. Der Preis als Wettbewerbsparameter bleibt natürlich wichtig, doch rücken Passgenauigkeit der Produkte, Flexibilität und die Lieferzeit stärker in den Mittelpunkt des Wettbewerbs. Für diese drei Wettbewerbsparameter wird effizientes Datenmanagement zur entscheidenden Stellschraube. Nur wer seine Kundendaten pflegt und angemessen verknüpft, kann Passgenauigkeit gewährleisten, und nur wer die Daten seiner Lieferketten optimiert, kann einen zeitlichen Wettbewerbsvorteil sichern.

Wenn also Industrie 4.0 die Fertigung und Logistik von Waren revolutioniert, wirft dies die Frage auf, wie die Immobilienwirtschaft diesen Prozess unterstützen kann. Welche Flächen benötigen eine datenbasierte Industrie und deren Dienstleister? Und wie lassen sich solche Flächen idealerweise managen, um nicht nur Quantitäten, sondern eben auch bestimmte Qualitäten zu gewährleisten?²

Zunehmende Globalisierung erhöht den Wettbewerbsdruck auf die deutsche Industrie

Diese technologischen Veränderungen treten neben eine zweite Entwicklung, die vor über hundert Jahren begann, aber nach dem Fall des Eisernen Vorhangs und der Öffnung Chinas eine neue Dynamik erreicht hat: Die Raumüberwindungskosten sind in den letzten Jahrzehnten so stark gesunken, dass die meisten Industriegüter heute auf Weltmärkten gehandelt werden. Gleichzeitig halten sich Wissen, Kapital und häufig auch Arbeitskräfte immer weniger an nationale Grenzen. Dies eröffnet Schwellenländern große Wachstumschancen: Laut einer Prognose von „Standard Chartered“ wird der Anteil dieser schnell wachsenden Märkte am globalen Bruttoinlandsprodukt von 38 % im Jahr 2014 auf 63 % im Jahr 2030 ansteigen.³ Auch bei Forschung und Entwicklung holen Schwellenländer auf. Unterdessen werden 40 % der globalen F&E-Ausgaben in Asien getätigt; vor fünf Jahren lag dieser Anteil noch bei einem Drittel.⁴ Asiatische Unternehmen treten damit zunehmend als Wettbewerber für hochwertige Produktion auf. Wenn die Wettbewerbsintensität auf traditionellen Industriegütermärkten wächst, müssen etablierte Unternehmen in Industrieunternehmen alle Kostenparameter auf den Prüfstand stellen und gleichzeitig Strategien für neue Märkte entwickeln. Die vierte industrielle Revolution ist folglich gleichzeitig durch technologische Neuerungen ermöglicht und durch einen Anstieg der Wettbewerbsintensität erzwungen.⁵

¹ Strategy&; PwC (2014).

² Mehr zum Thema Industrie 4.0: Strategy&; PwC (2014), Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution. McKinsey Quarterly (August 2015), An executive's guide to the Internet of Things.

³ Standard Chartered (2013), The super-cycle lives: emerging markets growth is key.

⁴ Batelle; R&D (www.rdmag.com) (2014), 2014 Global R&D Funding Forecast.

⁵ Weitere Informationen zum Megatrend Globalisierung: Ernst&Young (2015), Megatrends 2015 – Making sense of a world in motion.

Der industrielle Immobilienbestand wird sich verändern

Besonders die deutsche Industrie – und damit verbunden der in Deutschland von der Industrie genutzte Immobilienbestand – könnte von diesen globalen Strömungen betroffen sein, denn in Deutschland gibt es eine vergleichsweise starke Leichtindustrie. Während der Anteil der Leichtindustrie an der Gesamtbruttowertschöpfung beispielsweise in den USA oder Frankreich in den letzten 20 Jahren um knapp fünf Prozentpunkte auf ein Niveau von rund 10% gefallen ist, hält sich dieser Anteil in Deutschland seit Jahren bei etwas über 20%. Auch die Zahl der Beschäftigten in der Leichtindustrie nahm in Deutschland spürbar weniger stark ab als in den USA oder Frankreich. Nach der Wirtschaftskrise haben sich die Beschäftigtenzahlen in Deutschland sogar wieder deutlich erholt. Doch dies bedeutet im Umkehrschluss auch, dass Deutschland Aufholpotenzial bei industrienahen Dienstleistungen hat und dass eine strukturelle Entwicklung zu mehr industrienahen Dienstleistungen auch die Immobiliennachfrage massiv verändern dürfte.⁶ Es stellt sich daher die Frage, ob der produktionsnahe Immobilienbestand und dessen interne oder externe Manager fit für diese Entwicklungen sind und welche organisatorischen Veränderungen geboten sind.

Der Auftrag

Aus diesen Überlegungen heraus wurde im Auftrag der Aurelis Real Estate GmbH & Co. KG das Entwicklungspotenzial produktionsnaher Immobilien von Unternehmen (Corporates) in Deutschland untersucht. Hierbei ging es zunächst um eine Einschätzung der Marktgröße, um darauf aufbauend mögliche Entwicklungen für die Assetklasse produktionsnaher Immobilien am Kapitalmarkt sowie für den Markt für immobilienwirtschaftliche Dienstleistungen abzuleiten. Übergeordnete Frage war, inwiefern produktionsnahe Immobilien ein Wachstumssegment für den Immobilieninvestment- und den Asset-Management-Markt darstellen. Zur Untersuchung dieser Themen wurden zunächst Hypothesen (Propositionen) aus drei verschiedenen Perspektiven aufgestellt und mittels Befragung überprüft. Grundlegend für alle weiteren Analysen war die Beobachtung, dass produktionsnahe Immobilien für viele Investoren noch kein fester Bestandteil im Portfoliomix sind. Im Zentrum steht daher die Frage, warum dies so ist und was die Attraktivität dieser Assetklasse in Zukunft weiter erhöhen könnte.

PERSPEKTIVE 1

Zunächst werden hierfür die produktionsnahen Immobilien aus der Perspektive der Nutzer untersucht: Was kennzeichnet eine effiziente produktionsnahe Immobilie, insbesondere mit Blick auf den Spezifitätsgrad des Objekts? Worauf achten Nutzer besonders? Wird es strukturwandelbedingte Veränderungen bei den zukünftigen Flächenbedarfen geben? Wird sich der Wettbewerbsdruck in der deutschen Leichtindustrie erhöhen und welche immobilienbezogenen Folgen wird dies haben? Wird der wirtschaftliche Nutzen von Immobilien als Betriebsmittel erkannt oder werden sie in erster Linie als Kostentreiber betrachtet?

PERSPEKTIVE 2

Aus den gewonnenen Ergebnissen lassen sich dann auch Rückschlüsse ziehen, inwiefern produktionsnahe Immobilien als Anlageklasse für Investoren interessant sein könnten. Bisher spielen produktionsnahe Immobilien, bezogen auf ihr Volumen am gesamten Immobilienmarkt, für die meisten Investoren eine untergeordnete Rolle. Die Gründe könnten in mangelnder Erfahrung der Investoren, mangelnder Markttransparenz sowie Liquidität, aber auch empfundener Komplexität der Objekte liegen. Wir werden mit dieser Studie untersuchen, was die größten Marktzutrittsbarrieren für Investoren sind und wie sich dies in den nächsten Jahren verändern könnte.

PERSPEKTIVE 3

In einem letzten Schritt untersuchen wir Management-Aspekte im Betrieb produktionsnaher Objekte. In früheren Studien wurde wiederholt festgestellt, dass in vielen Betriebsimmobilien Effizienzpotenziale ruhen. Dies wirft die Frage auf, warum diese Potenziale bisher nicht gehoben wurden und ob damit gerechnet werden kann, dass dies nun geschieht. Wir zeigen außerdem, in welchen Bereichen Potenziale vermutet werden. Ein besonderes Augenmerk liegt auf Sourcing-Strategien: Kann ein professionelles externes Immobilienmanagement zu einer Effizienzverbesserung beitragen? Inwiefern wären Unternehmen dazu bereit, die Fähigkeiten externer Dienstleister in Anspruch zu nehmen? Diese Fragen sind wichtig, denn eine Bejahung würde das Entstehen professioneller Dienstleister ermöglichen. ■

⁶ Die Daten dieses Absatzes stammen aus der Datenbank des deutschen Statistischen Bundesamtes sowie der OECD.

2. WAS SIND PRODUKTIONSNÄHE IMMOBILIEN?

2.1 Definition produktionsnaher Immobilien

Im Mittelpunkt dieser Studie stehen Immobilien, die für die Fertigungs- und Logistikprozesse der Leichtindustrie benötigt werden. Dabei wird unter Leichtindustrie jener Teil der industriellen Produktion einer Volkswirtschaft verstanden, der im Unterschied zur Schwerindustrie (Stahl, Bergbau) weniger investitionsintensiv und folglich stärker arbeits- und wissensintensiv ist. Manchmal wird argumentiert, die Leichtindustrie sei eher auf die Produktion von Konsumgütern ausgerichtet, doch dies ist kein konstitutives Merkmal der Leichtindustrie, sondern folgt der geringeren Kapital- und damit höheren Arbeitsintensität. Somit kann auch die Herstellung von Industriegütern der Leichtindustrie zugerechnet werden (beispielsweise die Herstellung elektronischer Bauteile). Tatsächlich werden wesentliche Teile der deutschen Industrie, wie die Automobil- und Automobilzulieferbranche, viele Maschinenbauunternehmen, die Prozessindustrie, Teile der Chemie- und Pharmabranchen sowie die Möbel- und Textilindustrie der Leichtindustrie zugerechnet. Darüber hinaus verfügen zahlreiche Unternehmen mit gemischter Produktion neben einem Dienstleistungs- oder Schwerindustriebereich über einen Leichtindustrieanteil. Insbesondere die Hidden Champions der deutschen Industrie zählen mit maßgeblichen Anteilen ihrer Produktion zur Leichtindustrie.

Leichtindustrie fertigt wissensintensiv

Die hohe Arbeitsintensität der Leichtindustrie hatte in den letzten Jahrzehnten zur Folge, dass der zunehmende globale Wettbewerb zu umfangreichen Produktionsverlagerungen von geringqualifizierter Beschäftigung in Niedriglohnländer geführt hatte. In den Industrieländern blieben jene Wertschöpfungsstufen der Leichtindustrie, die spezifische Kenntnisse und Fertigkeiten erfordern. Gerade bei wissensintensiver Fertigung spielen Netzwerkeffekte eine große Rolle; dies hat Unternehmensagglomerationen in Clusterregionen ermöglicht. Die Konzentration auf Fertigungsstufen, die hochqualifizierte Beschäftigte erfordert, bedeutet im Umkehrschluss, dass der Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften der zentrale Wettbewerbsfaktor der Leichtindustriebereiche ist.

Im Vergleich zur Schwerindustrie ist die Leichtindustrie weniger von Rohstoffen und Energie und damit folgend der Nähe zu wichtigen Handelswegen abhängig. Die Leichtindustrie ist somit standortunabhängiger als die Schwerindustrie – und weil der geringere Rohstoff- und Energieverbrauch auch mit weniger Umweltschädlichkeit einhergeht, gibt es weniger Konflikte zwischen Leichtindustrie und Wohnstandorten als mit Schwerindustriestandorten.

Welche Objekte nutzt die Leichtindustrie also? Im Anglo-amerikanischen hat sich der Begriff „Light Industrial Real Estate“ für produktionsnahe Flächen etabliert. Hierzu zählen nicht nur Immobilien für die Fertigung, sondern auch Lager- und Logistikimmobilien, teilweise Showrooms und natürlich Bürogebäude. Es werden auch Gebäude für Forschung und Entwicklung hinzugerechnet, wenn es um fertigungsbezogene Forschung geht. Im Deutschen konnte sich der Begriff bisher nicht durchsetzen, vielleicht auch weil die Definition für Leichtindustrie nicht ganz trennscharf ist.

Was sind Betriebsimmobilien?

Im Deutschen werden häufig andere Begriffe verwendet: Hierzulande werden die Begriffe Betriebs-, Gewerbe- und Unternehmensimmobilie verwendet, um über fertigungsnahe Immobilien zu sprechen. Eine gängige Definition für Betriebsimmobilien lautet beispielsweise:

„Unter dem Begriff Betriebsimmobilien werden [...] 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.“⁷

Für diese Studie ist uns diese Definition jedoch zu weit, letztlich zählen alle hier untersuchten produktionsnahen Immobilien gemäß dieser Definition zu den Betriebsimmobilien. Sie bilden jedoch nur eine Teilmenge, da zum Beispiel innerstädtische Büro- und Handelsflächen nicht enthalten sind.

⁷ Pfnür (2014)

Häufig wird für diese Untergruppe der Begriff „Unternehmensimmobilie“ verwendet. Dieser Begriff ist für Nichtbranchenkenner missverständlich, denn semantisch sind alle Immobilien für Unternehmen auch Unternehmensimmobilien – auch Banken und Handelsunternehmen nutzen letztlich „Unternehmensimmobilien“ im eigentlichen Wortsinn.⁸

Ein neuer Begriff: produktionsnahe Immobilien

Wir schlagen daher für jene Immobilien, die in dieser Studie im Mittelpunkt stehen werden, den Begriff „produktionsnahe Immobilien“ vor. Wir sprechen dann von produktionsnahen Immobilien, wenn die Nutzung der Immobilien tatsächlich maßgeblich durch Fertigungsprozesse bedingt wurde. Das heißt, eine Produktionshalle zählt natürlich dazu, aber auch eine Lagerhalle, ein Showroom oder ein Bürogebäude, in dem die Prozesse der Fertigung überwacht werden. Die räumliche Nähe zur Fertigung ist hiermit häufig verbunden.⁹

Eine Abgrenzung zu anderen Immobilienklassen erhalten produktionsnahe Immobilien, wie durch den Begriff impliziert, durch ihre direkt oder indirekt an Produktionsprozesse gekoppelte Verwendung (siehe Abbildung 1).

Die Unterschiedlichkeit produktionsnaher Tätigkeit (Forschung, Management, Verkauf, Lagerhaltung, Fertigung) macht dieses Immobiliensegment nicht nur vielschichtig, es entstehen oft Mischnutzungen. In der Vergangenheit wurde oft angenommen, die Nutzer empfänden ihre Immobilien als vergleichsweise spezifisch für den jeweiligen Fertigungszweck. Traditionell waren in der Vergangenheit produktionsnahe Immobilien so konzipiert, dass sie lediglich die eine Nutzung für den Erstmietler zugelassen haben. Doch wirtschaftlicher Strukturwandel bricht diese Logik auf: Wenn arbeitsintensive Fertigungsstufen ausgelagert werden, entstehen Leerstände. Gleichzeitig wächst der Bedarf an Büro- und Forschungsflächen. Auch regionale Marktentwicklungen stellen die gewachsenen Single-Tenant-Strukturen auf den Prüfstand.

Aufgrund des hohen Flächenverbrauchs befinden sich die meisten produktionsnahen Flächen außerhalb der typischen deutschen Büro- und Einzelhandelszentren. Produktionsnahe Immobilien sind häufig im Umfeld von Groß- und Mittelstädten, da der Zugang zu Arbeitskräften und Absatzmärkten wichtig ist, doch häufig liegen sie nicht innerstädtisch.¹⁰ Damit stehen sie nicht im Fokus großer Immobilieninvestoren. Hinzu kommt, dass sich die Managementintensität produktionsnaher Immobilien als hoch einstufen lässt und ihre Drittverwendungsfähigkeit ohne Redevelopment meistens eingeschränkt scheint (siehe Abbildung 2).

Abbildung 1: Abgrenzung produktionsnaher Immobilien zu anderen Assetklassen



Quelle: eigene Darstellung

⁸ Mitunter scheinen die Begriffe „Betriebsimmobilien“ und „Unternehmensimmobilien“ synonym verwendet zu werden.

⁹ Letztlich wird häufig für genau diese Objekte auch der Begriff „Unternehmensimmobilien“ verwendet. Aus den oben genannten Gründen bevorzugen wir hier den konkreteren Terminus.

¹⁰ Lediglich sehr alte Industriearale – oft aus dem vorletzten oder Anfang des letzten Jahrhunderts können noch innerstädtisch liegen.

Abbildung 2: Charakteristika produktionsnaher Immobilien

Abgrenzungskriterien	Charakteristik
Nutzungsarten	produktionsnahe Nutzungsarten, oft in Mischnutzung, i.d.R. keine reine Büro- oder Handelsfläche, nicht Logistikzentrum; nicht Hülle für kapitalintensive Massenproduktion
Standort	i.d.R. nicht Top-7-Städte, zumeist Groß- und Mittelstände oder in deren Umfeld
Lage	nicht Prime, i.d.R. Stadtrand oder Peripherie, ggf. Stadtteilzentrum
Mieterstruktur	i.d.R. im Status quo Single-Tenant (nach Redevelopment durchaus Multi-Tenant)
Nutzungsflexibilität	i.d.R. eingeschränkte Drittverwendungsfähigkeit (ohne Redevelopment)
Managementintensität	i.d.R. hoch

↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓

Bisherige marktübliche Wahrnehmung ...

... aus Investorensicht	So risikobehaftet wahrgenommen, dass kaum investmentfähig
... aus Nutzersicht	Als so spezifisches Betriebsmittel wahrgenommen, dass kaum optimierbar
... aus Dienstleistersicht	Auftragsfertigung nach Ausschreibung: mit so geringem Wertschöpfungspotenzial behaftet wahrgenommen, dass kaum attraktiv

Produktionsnahe Immobilien werden aus Investorensicht als risikobehaftet, aus Nutzersicht als hochgradig spezifisch und aus Dienstleistersicht als Auftragsfertigung mit geringem Wertschöpfungspotenzial wahrgenommen.

Quelle: eigene Darstellung

Daher verbinden konservative institutionelle Investoren mit typischen produktionsnahen Immobilien hohe und spezifische Risiken. Dies liegt zum Teil auch daran, weil die Nutzer selbst diese Objekte als hoch spezifisch wahrnehmen und auch Dienstleister oft nur geringe Wertschöpfungspotenziale vermuten. In dieser Studie geht es also darum zu untersuchen, ob diese Urteile noch belastbar sind.

2.2 Schätzung des Bestands an produktionsnahen Immobilien

Unseres Wissens liegen bisher keine belastbaren Studien zur Abschätzung des Wertes produktionsnaher Immobilien in Deutschland vor. Im Folgenden werden wir auf drei Wegen eine grobe Schätzung vornehmen.

Wir veranschlagen den Wert der produktionsnahen Immobilien in Deutschland auf etwa 600 Mrd. Euro. Dieser Wert lässt sich aus dem Wert aller gewerblichen Immobilien ableiten. Dieses Volumen wurde in mehreren Studien auf 3.000 Mrd. Euro beziffert.¹¹ Davon entfällt gut ein Viertel auf Büro- und Verwaltungsgebäude (exakt: 28,8 %), Fabrik- und Werkstättengebäude machen ein gutes Fünftel aus (exakt: 21,9 %), auf Handels- und Lagergebäude entfällt ein Drittel (exakt: 34,6 %), auf Hotels und Gaststätten 4,3 % und auf alle übrigen Nichtwohngebäude ein Zehntel (exakt: 10,4 %).¹²

¹¹ BSI (2013)

¹² Statistisches Bundesamt (2013); Pfnür (2014)

Für die Assetklasse produktionsnaher Immobilien sind die Fabrik- und Werkstätteengebäude sowie die Handels- und Logistikflächen relevant. Gemäß dem Produktionsanteil der Leichtindustrie schätzen wir den Anteil der Fabrik- und Werkstätteengebäude, die nicht für Schwerindustrie oder Handwerk genutzt werden, auf knapp die Hälfte aller Fabrik- und Werkstätteengebäude. Dies entspricht rund 10 % des gesamten gewerblich genutzten Immobilienbestands. Von den Handels- und Logistikflächen schätzen wir, dass ein Drittel aller hierzu gezählten Flächen dem Segment produktionsnaher Immobilien zugerechnet werden kann, dies entspricht näherungsweise weiteren 10 % des gesamten gewerblichen Immobilienbestands. Alle anderen Segmente werden nicht herangezogen, weil die Anteile zu gering sein dürften.

Bestand in produktionsnahen Immobilien: 600 Mrd. Euro

Insgesamt lässt sich so näherungsweise das Volumen produktionsnaher Immobilien also mit 20 % von 3.000 Mrd. Euro bzw. 600 Mrd. Euro beziffern (siehe Abbildung 3).

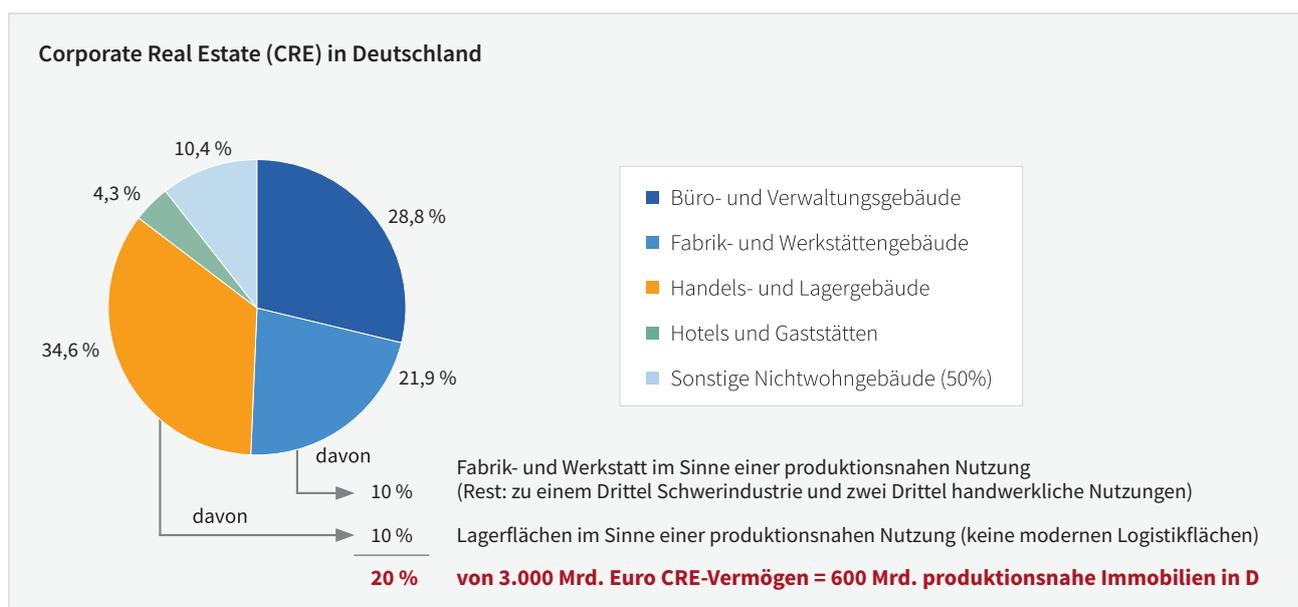
Dieser Schätzwert lässt sich durch zwei weitere Herangehensweisen plausibilisieren: Der Anteil der Leichtindustrie an der gesamten Bruttowertschöpfung beläuft sich auf knapp 17 %, der Anteil der Leichtindustrie an der gesamten Beschäftigung liegt bei 20,5 %.

Das wirtschaftliche Gewicht einer Branche korreliert im Großen und Ganzen mit dem Immobilienbestand, der von dieser Branche genutzt wird. Die ermittelten Anteilswerte passen folglich zu dem Schätzverfahren über die Immobilienklassen.¹³ Das Volumen der produktionsnahen Immobilien entspräche damit rd. 70 % des Immobilienbestands in Büro- und Verwaltungsgebäuden.

Beachten institutionelle Investoren ein Volumen von 600 Mrd. Euro ausreichend?

Die Dimension dieser Assetklasse legt die Frage nahe, warum institutionelle Investoren so wenig Interesse an dieser Assetklasse haben. Wir haben die Gründe für diese Bedeutungslücke auf drei Ebenen untersucht: Sind die Anforderungen der Nutzer und damit die Objekte selbst so spezifisch, dass sich produktionsnahe Immobilien nicht für indirekte Investments eignen? Sind die Kenntnisse der Investoren über diese Assetklasse so gering, dass sie erst gar nicht zu einer Risikoeinschätzung kommen? Und schließlich: Wie könnten Dienstleister helfen, den Markt zu erschließen? Im Folgenden skizzieren wir die Befragung, mit der wir diese Fragen untersuchten. ■

Abbildung 3: Übersicht zur Volumenabschätzung produktionsnaher Immobilien



Quelle: Statistisches Bundesamt (2013), Pfnür (2014), eigene Darstellung

¹³ OECD (2010).

3. DAS INHALTLICHE KONZEPT UND DER ABLAUF UNSERER BEFRAGUNG

Im Immobilienmanagement unterscheidet man drei Blickwinkel auf die Immobilie: die Sicht der Nutzer, der Eigentümer und die Sicht auf immobilienwirtschaftliche Dienstleister in den Leistungsbereichen Planung, Bau, Betrieb und Verwertung. Aus jeder dieser drei unterschiedlichen Perspektiven verfolgen die Akteure unterschiedliche, oft auch konkurrierende Ziele, die in einem effektiven Immobilienmanagement, insbesondere in Bezug auf produktionsnahe Immobilien, zum Ausgleich gebracht werden müssen.

Aus jedem dieser Blickwinkel haben wir Vermutungen (Propositionen) zum Entwicklungsstand und zu den Perspektiven des Managements von produktionsnahen Immobilien aufgestellt, die wir mit einer Befragung überprüft haben. Die Propositionen wurden durch intensive Literaturrecherche sowie vorbereitende Experteninterviews entwickelt und mit Branchenvertretern verprobt.¹⁴ Die drei Perspektiven der Marktakteure sind die Nutzersicht, die Investorensicht und die Sicht auf den Dienstleister.

Was suchen die Nutzer?

Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt in vielfacher Hinsicht verändern, und dies hat Rückwirkungen auf die Flächennachfrage: Die Flächen müssen höherwertig und flexibler werden. Es wird eine Verschiebung von Produktion hin zu Dienstleistungen und somit von Produktionsflächen hin zu Büroflächen geben. Der Bedarf an herkömmlichen Produktionsflächen wird entsprechend abnehmen. Flexible Flächen sind tendenziell unspezifische drittverwendungsfähige Flächen.

Haben Nutzer das richtige Bild von der wirtschaftlichen Bedeutung ihrer Immobilien?

Die Vorstudien zur Unternehmensbefragung haben die Vermutung nahegelegt, dass die Spezifität herkömmlicher produktionsnaher Immobilien durch Nutzer tendenziell überschätzt wird. Daher wird der Übergang zu flexibleren Flächen reibungsärmer ablaufen können, als mitunter befürchtet.

Volkswirtschaftlichen Studien zufolge wird die Wettbewerbsintensität bei vielen Nutzern in den nächsten Jahren zunehmen. Dies führt dazu, dass der Effizienzdruck in allen Unternehmensbereichen wächst. Daraus resultiert die Vermutung, dass der Druck, Effizienzpotenziale in produktionsnahen Immobilien zu heben, zunimmt.

Was suchen Investoren?

Mehrere US-amerikanische Studien konnten zeigen, dass reduzierte Immobilieneigentumsquoten häufig zu einer verbesserten Aktienperformance führten.¹⁵ Offensichtlich werden geringe Eigentumsquoten auf Seiten der Unternehmen in den USA also durch den Kapitalmarkt honoriert. Auf dem deutschen Kapitalmarkt ist dies (noch) nicht der Fall. Ohne diesen Kapitalmarktdruck fehlt ein zentraler externer Anreiz, Immobilieneigentumsquoten zu senken und das Immobilienmanagement zu stärken.

Sind die Märkte für produktionsnahe Immobilien hinreichend transparent?

Immobilien stellen materielle Betriebsmittel dar, ihr tatsächlicher Nutzen im Zuge der Leistungserstellung wird jedoch von Nutzern gemäß entsprechender Studien und Expertenmeinungen häufig noch nicht realistisch erkannt. Eine weitere Vermutung lautete deshalb, dass stattdessen produktionsnahe Immobilien durch die Nutzer eher als „notwendiges Übel“ angesehen werden.

Wechselt man die Perspektive zur Eigentümersicht, deuten viele Studien und Expertenmeinungen darauf hin, dass die Unternehmen sich der finanzwirtschaftlichen Bedeutung des erheblichen Kapitaleinsatzes in produktionsnahe Immobilien vermutlich noch nicht hinreichend bewusst sind. Ihnen fehlt es dabei zum Teil an Kenntnissen hinsichtlich der Art und des Umfangs der produktionsnahen Immobilien ihres eigenen Unternehmens; darüber hinaus können sie die Bedeutung des Immobilienmanagements für den Unternehmenserfolg nicht angemessen abschätzen.

Die Eigentumsquoten produktionsnaher Immobilien in Deutschland liegen zahlreichen Studien zufolge deutlich über jenen in den USA oder in Asien. Die Gründe dafür liegen in der Vergangenheit: Zum einen schaffte die deutsche HGB-Bilanzierung große Spielräume zur Bildung von stillen Reserven, zum anderen sind deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich in ihrer Corporate Governance deutlich weniger durch die Kapitalmärkte beeinflusst als in den USA oder in Asien. In diesem Kontext wurden Immobilien unter dem Stichwort „Betongold“ als Wertreserve für schlechte Zeiten angesehen, bei denen nicht zwingend aus jedem Euro investierten Kapitals operativer Shareholder Value generiert werden musste.

¹⁴ Letztlich zählt aber weniger die konkrete Ausformulierung der Propositionen, sondern die empirische Analyse. Es galt also, möglichst umfassende Hypothesensets aufzustellen.

¹⁵ Weiterführende Literatur zum Thema Immobilieneigentumsquoten und Aktienperformance: Allen, Rutherford & Springer (1993), *The Wealth Effects of Corporate Real Estate Leasing*; Glascock, Davidson & Sirmans (1991), *The Gains from Corporate Selloffs: the Case of Real Estate Assets*

Schließlich ist die Besiedlungsdichte in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern sehr hoch, sodass die Verfügbarkeit von Produktionsflächen, von denen beispielsweise Lärm oder starker Verkehr ausgehen darf, sehr begrenzt ist. Immobilien bekommen damit einen strategischen und teilweise für die Fortführung der unternehmerischen Tätigkeit entscheidenden Wert. Im Ergebnis konnten sich Investoren, die ihr Kapital in produktionsnahen Immobilien investierten, nur in kleinen Nischen dieses Immobilieninvestmentmarkts entwickeln. Im Ergebnis fehlt es den Kapitalmarktteilnehmern noch an der Expertise, produktionsnahe Immobilien im Hinblick auf ihre Chancen und Risiken zu bewerten und dann diese Assets effizient zu managen.

Die Umsetzung

Ein großer Anteil der produzierenden Unternehmen in Deutschland hat in der Vergangenheit erst zögerlich damit begonnen, ihre Immobilienexpertise im Konzern zu bündeln und diesen Bereich als Corporate-Real-Estate- oder Facility-Management-Abteilung so zu professionalisieren, wie es in diesem Bereich die Best-Practice-Unternehmen und Immobiliendienstleister vormachen. Empirische Studien zeigen, dass die Managementintensität und das Qualitätsniveau der deutschen Unternehmen im betrieblichen Immobilienmanagement sehr stark divergieren. Ein Großteil der Unternehmen ist aufgrund mangelnder Erfahrung und fehlender Ressourcen nicht in der Lage, Immobilienprozesse sauber zu beschreiben und deren Qualität zu überwachen. Entsprechend häufig verfolgen sie ineffiziente Sourcing-Strategien.

Was bringt Outsourcing?

Nach den Ergebnissen der Vorstudie ist vor allem die Frage relevant, wer denn die Leistungen bei Planung, Bau und Betrieb produktionsnaher Immobilien erbringt und wie die immobilienwirtschaftliche Wertschöpfung koordiniert werden kann. Experteninterviews nähren die Vermutung, dass sich durch Outsourcing von Immobilienmanagementaufgaben an externe professionelle Dienstleister umfangreiche Effizienzpotenziale bei produktionsnahen Immobilien heben lassen. Besondere Bedeutung könnte Lösungsangeboten zukommen, wie sie aus der Logistik unter Kontraktlogistik oder der IT-Branche unter dem Begriff „Total-IT-Outsourcing“ bekannt sind.

Zielgruppe und Durchführung der Befragung

Unsere Zielgruppe sind große, mittelständisch geprägte Unternehmen in den Wirtschaftszweigen C bis H.¹⁶

Die Fokussierung auf relativ große Unternehmen mit mindestens 3.000 Mitarbeitern resultiert daraus, dass gerade für diese ein relevantes Effizienzpotenzial im Immobilienbestand vermutet werden kann, denn die Flächeninanspruchnahme korreliert mit der Unternehmensgröße.

Die entsprechenden Unternehmen wurden mit Hilfe der Hoppenstedt-Firmendatenbank recherchiert und um etwaige Holdingstrukturen, Konzernverflechtungen sowie um Unternehmen mit geringer Flächeninanspruchnahme bereinigt.

Die Adressaten unserer Befragung waren die verantwortlichen Leiter der Corporate-Real-Estate-Abteilungen in den großen Konzernen. Dort bündelt sich die größte Expertise in der Analyse des Managements von produktionsnahen Immobilien. In kleineren Unternehmen wird diese Rolle oft vom Finanzvorstand (Geschäftsführer) übernommen. Um ein einheitliches Bild erzeugen zu können, haben wir in allen kleineren Unternehmen den Finanzvorstand bzw. -geschäftsführer um Teilnahme an der Befragung gebeten.

Kontaktiert wurden 312 Unternehmen. Mit einem Rücklauf von über 22 Prozent handelt es sich um die größte bisher in Deutschland durchgeführte Befragung zu diesem Thema.¹⁷ Die Ansprechpartner wurden händisch aus unseren bestehenden Adressverzeichnissen und Recherchen per Telefon und Internet zusammengetragen. Anschließend wurden sie per Brief von uns um Teilnahme an der Befragung gebeten. In dem Brief wurde die Kontaktaufnahme durch ein von uns beauftragtes Marktforschungsinstitut angekündigt. Das auf diese Form der Befragung spezialisierte Marktforschungsunternehmen hat anschließend Telefontermine vereinbart und über einen Zeitraum von zwei Monaten die Interviews durchgeführt.

In den folgenden Kapiteln fassen wir die Ergebnisse der Befragung zusammen. ■

¹⁶ Klassifikation der Wirtschaftszweige gemäß Statistischem Bundesamt (2008)

¹⁷ Tatsächlich ist insbesondere bei den kleineren Unternehmen ein Selektionsbias nicht auszuschließen; jene Unternehmen, die sich unzureichend mit Corporate-Real-Estate-Themen beschäftigen, dürften häufiger nicht an der Befragung teilgenommen haben.

Für diese Gruppe sind die Effizienzpotenziale folglich eher konservativ geschätzt. Eine Unterschätzung scheint uns aber eher tolerabel als eine Überschätzung.

4. PRODUKTIONSNÄHE IMMOBILIEN AUS SICHT DER NUTZER: SPEZIFITÄT DER FLÄCHEN ÜBERSCHÄTZT

4.1 Veränderung des Flächenbedarfs durch wirtschaftlichen Strukturwandel

Eine Reduktion der Flächeninanspruchnahme oder das Anwachsen großer Leerstandshalden ist in früheren Studien jenseits anekdotischer Evidenz nicht belegbar. Möglicherweise gibt es Schattenleerstände¹⁸ und Redevelopmentbedarfe in der Leichtindustrie, doch Daten existieren hierzu nicht. Auch wenn das Verarbeitende Gewerbe in Deutschland in den letzten fünf Jahren nahezu in etwa so schnell wuchs wie die gesamte Volkswirtschaft, sind weitere Konsolidierungsphasen wie in den 1990er Jahren oder wie bis zuletzt in den USA und Frankreich nicht auszuschließen. In der Vergangenheit ging der Beschäftigungsanteil der Industrie insbesondere in Abschwungjahren zurück. Diese Rückgänge wurden in Aufschwungjahren selten wieder eingeholt.

Neben dem Strukturwandel, der das gesamte Verarbeitende Gewerbe bestimmt, gibt es aber auch kleinteiligere Trends; einzelne Branchen können profitieren, andere schrumpfen überproportional und dritte verändern ihre gesamte Wertschöpfung. Beispielsweise erlaubt das Internet der Dinge nicht nur neue Branchen in der Beratung, es werden auch neue Wertschöpfungsketten entstehen. Branchencluster werden dadurch neu zusammengesetzt, manchmal rücken so klassische Produktionsunternehmen mit Dienstleistern näher zusammen.

Produktionsflächen zukünftig rückläufig, stattdessen nehmen Dienstleistungsflächen zu

Dieses Verschwimmen der Branchengrenzen hängt auch mit einer stärkeren Serviceorientierung von traditionellen Industrieunternehmen zusammen. Ein hoher Automatisierungsgrad und starker internationaler Wettbewerb haben die Margen in vielen Branchen erodieren lassen. Unternehmen mussten in Branchen mit höheren Margen expandieren. Dienstleistungen boten sich hier an. Der Strukturwandel ist folglich nicht nur ein Rückgang der Industrieleistung, sondern auch eine starke Akzentverlagerung von traditionellen Industrieunternehmen. Im Zuge dieses Strukturwandels in eine industrielle Dienstleistungswirtschaft könnte es in Deutschland eine Verlagerung des Flächenbedarfs von produktionsnahen Immobilien hin zu Büroflächen geben.

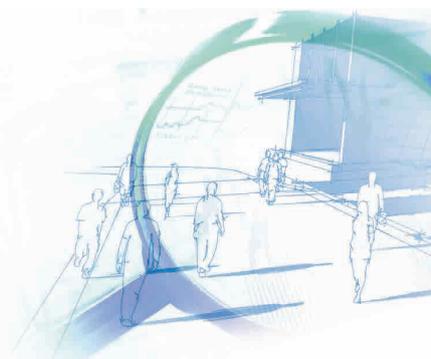
Knapp 40 % der Umfrageteilnehmer stimmten der Vermutung einer Flächenverlagerung von produktionsnahen Immobilien hin zu Büroimmobilien zu (je etwa 20 % voll bzw. teilweise). Angesichts des geschätzten Immobilienwertes produktionsnaher Immobilien von etwa 600 Mrd. Euro könnte diese Entwicklung also eine erhebliche Neuausrichtung von Immobilien erfordern – oder bei fehlendem Development ein erhebliches Entwerten von Immobilienbeständen.

4.2 Treiber der Flächennachfrage: Digitalisierung und Globalisierung dominieren

In der Vergangenheit konnten es sich Unternehmen der deutschen Leichtindustrie aufgrund geringen internationalen Wettbewerbs eher „leisten“, Effizienzreserven nicht zu heben als kapitalintensive Großunternehmen – zumindest dort, wo hochqualifizierte Beschäftigung maßgeblich war. Dies dürfte sich in den nächsten Jahrzehnten ändern. Die Befragungsteilnehmer sehen in steigendem Wettbewerb (Zustimmungsquote: 78,8 %), Globalisierung (47,0 %) und Digitalisierung (42,2 %) die wichtigsten Treiber im Strukturwandel und daraus folgend im Flächenbedarf. Letztlich sind sowohl die Globalisierung als auch die Digitalisierung Wettbewerbsverstärker, da sie räumliche oder funktionale Marktgrenzen einreißen und somit zusätzliche Wettbewerber auf etablierte Märkte bringen. Es lohnt daher, vor allem diese beiden Bestimmungsfaktoren näher zu beleuchten.

Dabei fällt auf, dass die Bedeutung von Globalisierung und Digitalisierung von großen und mittelständischen Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen wird; während Großunternehmen in der Globalisierung den wichtigeren Faktor sehen, ist für Mittelständler die Digitalisierung entscheidend.

¹⁸ Unter Schattenleerstand versteht man ungenutzte Flächen, die offiziell allerdings nicht als solche deklariert werden.



Digitalisierung führt zu mehr Dienstleistungen

Bei den Auswirkungen der digitalen Revolution auf die Flächeninanspruchnahme sind zwei gegenläufige Effekte zu beobachten: Zum einen könnte die Digitalisierung die Entwicklung von reiner Fertigung in Leichtindustriebereichen zu stärkerer Dienstleistungsorientierung und folglich zu größeren Büroflächenbedarfen führen. Dieser These stimmen 36,9 % der Befragten explizit zu, weitere 29,2 % halten diese Entwicklung für durchaus möglich. Zum anderen wird oft argumentiert, die Digitalisierung könnte eine Rückkehr von Fertigungsprozessen, die in Billiglohnländer verlagert wurden, nach Deutschland ermöglichen. Dieser These stimmen nur 8,2 % der Befragten zu, 27,9 % halten die Entwicklung freilich für möglich. Während viele Befragte den Strukturwandel hin zu mehr Büroflächen nachfrage klassischer Industrieunternehmen also für sehr wahrscheinlich einschätzen, dominiert hinsichtlich der regionalen Rückverlagerung von Fertigungsprozessen jedoch Unsicherheit.

Neben der Globalisierung und Digitalisierung wurden andere Trends als weniger wichtig für die Veränderung der Flächennachfrage wahrgenommen: Beispielsweise erkennen nur 28,8 % der Unternehmen in demografischen Entwicklungen einen bedeutsamen Faktor für die Strukturveränderung der Flächennachfrage. Es ist möglich, dass die starken Zuwanderungsströme aus Süd- und Osteuropa seit 2010 den Arbeitskräftebedarf und damit auch die demografischen Herausforderungen in die zweite Reihe verdrängt haben.

Wettbewerb erhöht Unsicherheit und damit den Wert flexibler Flächen

Viele Unternehmen erwarten also stärkeren Wettbewerb; gleichzeitig ist die Wirkungsrichtung auf die Flächennachfrage mit Unsicherheiten behaftet. Anpassungsflexibilität gewinnt somit unzweifelhaft an Bedeutung. 63,6 % der Befragten gaben an, dass ihr Bedarf an flexibel nutzbaren Flächen ansteigen wird. Dabei geht es erstens um Flexibilität im Immobilienportfolio, also die Möglichkeit, kurzfristig zusätzliche Flächen nutzen zu können oder nicht mehr benötigte Flächen abzustößen. Kürzere Mietvertragslaufzeiten und Flächenoptionen werden dann wertvoller. Zweitens wird das Thema Drittverwendungsfähigkeit von Flächen noch bedeutsamer. Lassen sich Flächen zügig für andere Unternehmen oder sogar ganz andere Branchen umfunktionieren? Für Eigentümer entstehen dadurch Herausforderungen, denn kürzere Mietvertragslaufzeiten machen das Asset Management anspruchsvoller.

Gleichzeitig erwachsen Ertragschancen dann, wenn Nutzer bereit sind, diese Flexibilität zu honorieren. Für innerbetrieblich genutzte Objekte eröffnet die Drittverwendungsfähigkeit auch strategische Optionen, nämlich das kurzfristige Angebot der eigenen Flächen für Dritte. Bisher wurden produktionsnahe Flächen im Vergleich zu standardisierten Büroflächen allerdings als sehr spezifisch und somit weniger drittverwendungsfähig wahrgenommen. Doch ist das wirklich so?

4.3 Wie spezifisch sind produktionsnahe Immobilien?

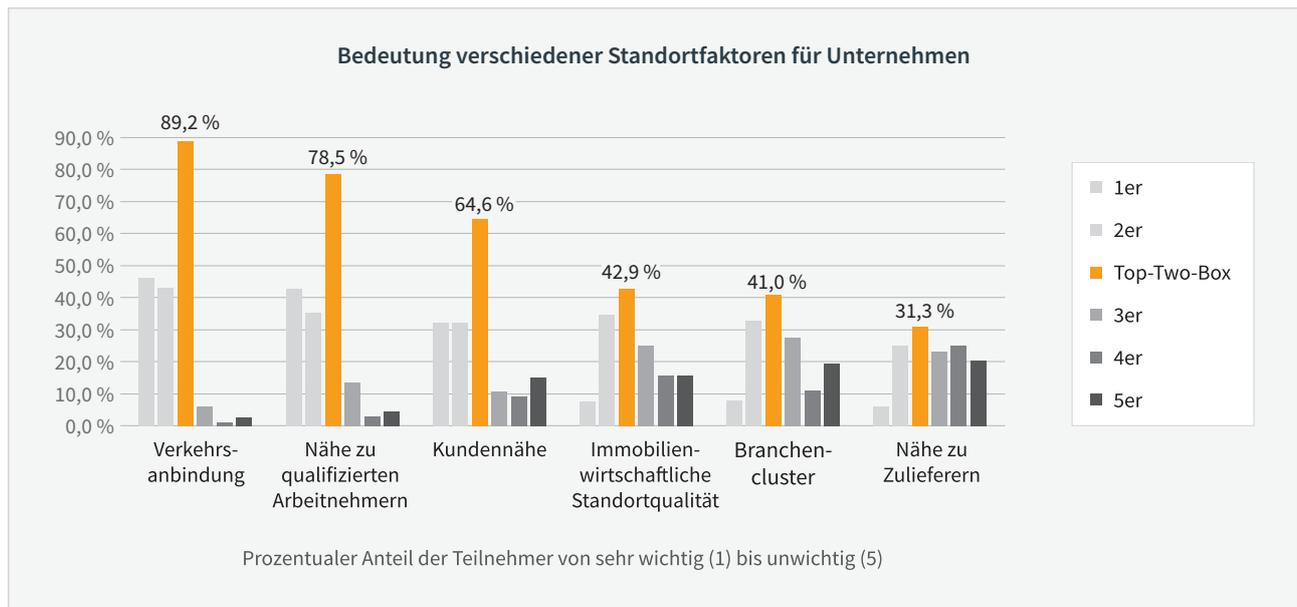
Fertigungsprozesse sind komplexe Abläufe. Im Zentrum steht der Herstellungsprozess. Immobilien müssen diesen Prozess bestmöglich unterstützen. Je heterogener sich die Branchenlandschaft der Leichtindustrie darstellt, umso spezifischer sind die Fertigungsprozesse und umso spezifischer müssten die Immobilien sein, so die gängige Vermutung. Eine Drittverwendungsfähigkeit wäre dann nur eingeschränkt möglich und dies würde es auch erschweren, die Assetklasse der produktionsnahen Immobilien für institutionelle Investoren stärker zu öffnen. Die relativ hohen Eigentumsquoten in Deutschland wären dann eine direkte Folge der Spezifität der Immobilien und eine Reduktion der Eigentumsquote würde kaum Sinn ergeben.¹⁹

Spezifität der eigenen Flächen wird in der Tat überschätzt

Mit unseren Befragungsergebnissen können wir nun zeigen, dass für einen großen Anteil der produktionsnahen Flächen keine zugangsverhindernde Spezifität der Objekte vermutet werden muss: Knapp zwei Drittel der Befragten halten es für wahrscheinlich bis möglich, dass ihr Unternehmen am Markt Objekte für die eigene Nutzung finden kann und umgekehrt, dass Objekte aus dem eigenen Bestand auch für Dritte geeignet sind.²⁰ Dies bedeutet zwar nicht, dass auch tatsächlich zwei Drittel aller produktionsnahen Immobilien unmittelbar drittverwendungsfähig sind; es darf aber geschlossen werden, dass ein großer Teil dieses 600-Mrd.-Euro-Volumens marktfähig ist. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass es andere, nicht objektbezogene Gründe (also organisatorische oder institutionelle) für die hohe Eigentumsquote bei produktionsnahen Immobilien geben muss und dass niedrigere Eigentumsquoten möglich wären.

¹⁹ Siehe zur Entwicklung der Eigentumsquote auch die Ergebnisse in Kapitel 5.1., S. 15
²⁰ 30,2 % der Befragten halten es für wahrscheinlich und zusätzlich 33,3 % für möglich, dass ihre eigenen Immobilien von anderen Unternehmen genutzt werden könnten.

Abbildung 4: Relevante Faktoren bei der Standortwahl produzierender Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

Standortfaktoren der meisten Unternehmen weisen hohe Ähnlichkeiten auf

Dieses Ergebnis wird dadurch untermauert, dass viele Unternehmen angaben, sie würden bei der Standortwahl und beim Nutzungskonzept auf sehr ähnliche Faktoren achten, beispielsweise Wettbewerber, Zulieferer und industrielle Kunden: Je knapp die Hälfte der Unternehmen gab an, dass es kaum Unterschiede bei der Immobilienwahl zu ihren Branchenkollegen gibt (56,5% hinsichtlich Standort – 51,6% hinsichtlich Nutzungskonzept). Unterschiede zu anderen Branchen und Zulieferern werden vor allem hinsichtlich des Nutzungskonzepts größer, scheinen jedoch keineswegs unüberwindbar (andere Branchen: 47,4% hinsichtlich Standort – 37,5% hinsichtlich Nutzungskonzept; Zulieferer: 50% hinsichtlich Standort – 36,2% hinsichtlich Nutzungskonzept).

Eine Randbemerkung ist freilich wichtig: Die Ergebnisse hinsichtlich der Drittverwendungsfähigkeit streuen sehr stark. Insgesamt schätzen größere Unternehmen die Drittverwendungsfähigkeit eigener und fremder Immobilien höher ein als kleinere Unternehmen.²¹ Dies ist plausibel, da sie in einem naturgemäß größeren Portfolio auch mehr Bewegungsspielraum haben. Außerdem gibt es in größeren Unternehmen auch umfangreichere Verwaltungsflächen. Unterschiede treten auch zwischen verschiedenen Branchen auf: Technische Dienstleister oder Logistik- und Handelsunternehmen schätzen ihre Objekte weniger spezifisch ein als reine Industrieunternehmen.²² Die Spezifität der Objekte nimmt wohl mit stärkerer Produktionsnähe zu, doch es handelt sich eben um eine große Bandbreite unterschiedlicher Spezifitätsgrade.

²¹ 47% bzw. 35% der Großunternehmen schätzen die Drittverwendungsfähigkeit ihrer bzw. anderer Immobilien als hoch ein, wohingegen dies lediglich für 24% bzw. 21% der mittelständischen Unternehmen gilt.

Angesichts des gewaltigen Volumens an produktionsnahen Immobilien würde selbst eine Drittverwendungsquote von 25% ein Veräußerungspotenzial von 150 Mrd. Euro bedeuten.

Standorte der Unternehmen austauschbarer als vermutet und, stärker als bei Büroflächen, in wenigen Regionen konzentriert

Dass viele Unternehmen die Spezifität ihrer Objekte überschätzen könnten, legt auch mittelbar unser Befragungsergebnis nahe, denn die Unternehmen achten bei der Standortwahl überwiegend auf dieselben Auswahlkriterien: Die drei Kriterien Verkehrs-anbindung (89,2%), Nähe zu qualifizierten Arbeitnehmern (78,5%) und Kundennähe (64,6%) sind für die meisten Befragten zentral bei der Standortwahl. Weitere Faktoren spielen untergeordnete Rollen (siehe Abbildung 4). Nun benötigen Unternehmen verschiedener Branchen auch verschiedene Qualifikationen der Arbeitskräfte und zielen auch nicht auf dieselben Absatzmärkte. Doch gerade in der Nähe großer Ballungsräume dürften diese Unterschiede weitgehend verschwinden. Ergo sind Standorte sowie Nutzungskonzepte austauschbarer, als häufig vermutet.

Wenn die Spezifität der Objekte also geringer ist, als angenommen, könnte es andere Gründe für die Zurückhaltung institutioneller Investoren auf dem Markt für produktionsnahe Immobilien geben. Diese Gründe könnten auch auf der Seite der Investoren liegen. Um dies zu untersuchen, haben wir die Umfrageteilnehmer nach ihrer Einschätzung zu Kapitalmarktakteuren gefragt. ■

²² Knapp die Hälfte bis zwei Drittel der Unternehmen aus den Branchen technische Dienstleistungen, Logistik und Handel schätzen die Drittverwendungsfähigkeit eigener und fremder Immobilien als hoch ein. Demgegenüber liegen die Werte anderer Branchen zwischen 0% und 25%.



5. PRODUKTIONSNAHE IMMOBILIEN AUS SICHT DES KAPITALMARKTS: AUF DEM WEG ZU EINER NEUEN ASSETKLASSE?

Institutionelle Investoren müssen ihre Entscheidungen gegenüber den Kapitalgebern vertreten. Die Vergleichbarkeit von Gebäuden ist daher wichtig. Vergleichbarkeit erfordert verfügbare Informationen. Je spezifischer ein Objekt ist, je intransparenter ein Markt und schließlich je spezifischer die nutzende Branche ist, desto schwerer ist der Vergleich. In diesem Kapitel untersuchen wir zunächst die Besonderheiten der Assetklasse produktionsnaher Immobilien und kennzeichnen dann die resultierenden Eigentumsquoten. Auf dieser Basis wollen wir mögliche Gründe identifizieren, die institutionelle Investoren in Bezug auf diese Assetklasse hemmen.

5.1 Struktur und Zustand produktionsnaher Immobilien

Wie in Kapitel 2 beschrieben, setzt sich die Assetklasse der produktionsnahen Immobilien aus unterschiedlichen Nutzungsarten zusammen, deren Gemeinsamkeit es ist, sich um den Kern der industriellen Fertigung angelagert zu haben.

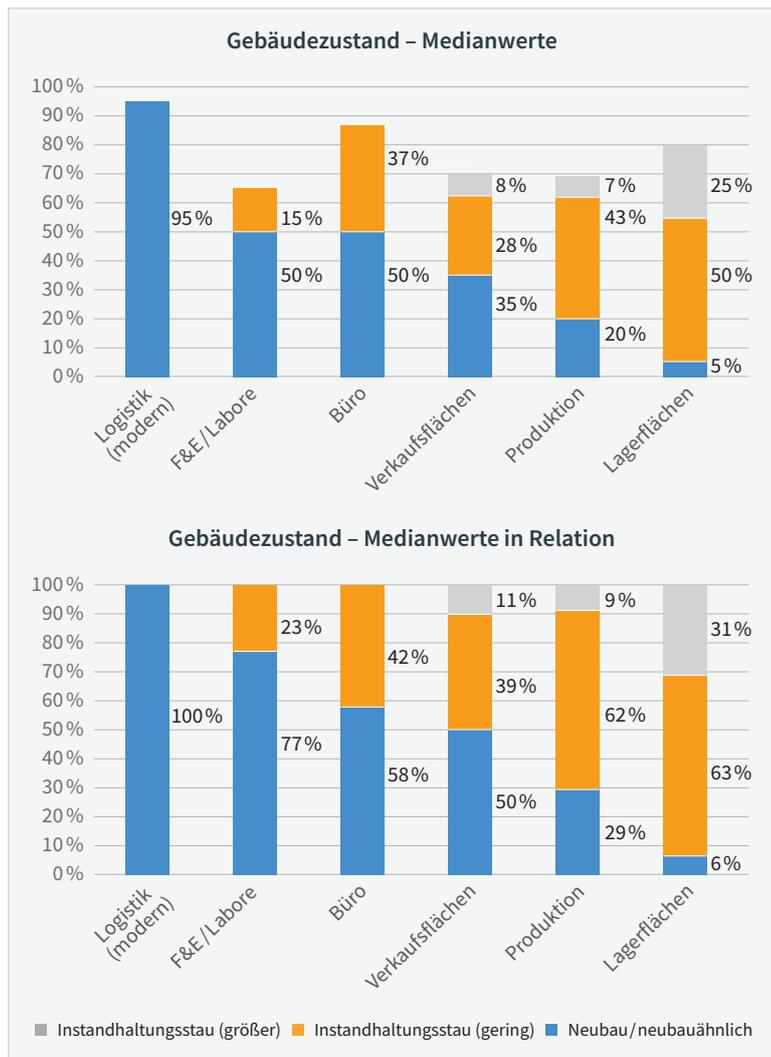
Zwei Drittel aller Flächen entfallen gemäß den Angaben der Befragten auf Produktions-, Büro- und Lagerflächen, davon kommen auf die Produktionsflächen nicht mehr als 31%; Büroflächen machen 26% aus und Lagerflächen 10%. Die Streubreite insbesondere bei den Produktions- und Büroflächen ist angesichts der heterogenen Branchenstruktur groß: Die Anteile der Produktionsflächen liegen zwischen 10% und 50%. Bei Büroflächen fällt die Streubreite mit 10% und 40% ebenfalls groß aus. Die restlichen Flächen verteilen sich auf die Bereiche Lager, moderne Logistik, Verkauf, Forschung & Entwicklung sowie Frei- und Technikflächen.

Durch Selbstnutzer toleriert: Produktionsnahe Immobilien nicht selten mit Instandhaltungsstau

Gerade risikoaverse institutionelle Investoren suchen häufig Immobilien, die wenig Arbeit bereiten. Die Objekte sollten weitgehend vermietet und in einem guten Zustand sein. Die Frage nach dem Gebäudezustand ist daher für risikoaverse Investoren zentral. Über alle Flächen, die den produktionsnahen Immobilien zugeordnet werden, zeigte sich bei diesem Aspekt eine sehr große Streubreite.

Während sich die modernen Logistik- sowie F&E-Flächen der Unternehmen in einem guten baulichen Zustand befinden, lassen sich in den anderen Bereichen moderate bis erhebliche Instandhaltungsrückstände erkennen. Die Befragten gaben an, dass etwa 40% ihrer Büroflächen zumindest über einen geringen Instandhaltungsstau verfügen. Dies trifft ebenfalls auf Verkaufsflächen zu. In den Bereichen Produktion und Lager steigt der Anteil an Flächen mit geringem Instandhaltungsstau sogar über 50% an. Hinzu kommen erhebliche Instandhaltungsrückstände bei etwa 7% der Produktionsflächen und sogar 25% der Lagerflächen (siehe Abbildung 5). Diese Angaben sind naturgemäß subjektive Einschätzungen, wahrscheinlich zeigen sie aber eher eine konservative Einschätzung. Der zum Teil nennenswerte Instandhaltungsstau deutet auf eine fehlende Immobilienstrategie in einigen Bereichen hin und mag angesichts des zurzeit gut kapitalisierten Verarbeitenden Gewerbes überraschend sein. Diese Unterschiede im Gebäudezustand dürften gerade die risikoaversen Investoren von einigen Segmenten abgehalten haben.

Abbildung 5: Gebäudezustand: Median- und relative Medianbetrachtung²³



Quelle: eigene Darstellung

5.2 Eigentumsquoten für produktionsnahe Immobilien in Deutschland

Frühere Studien zeigten regelmäßig, dass die Immobilieneigentumsquoten von Produktionsunternehmen in Deutschland hoch sind und dass institutionelle Investoren für diese Assetklasse noch keine große Rolle spielen. Diese Ergebnisse können wir mit unserer Befragung bestätigen.

Die Eigentumsquoten im Sektor der Produktionsimmobilien liegen durchschnittlich bei bis zu 85 %. Knapp 43 % der Unternehmen halten sogar 100 % der genutzten Immobilien in den eigenen Büchern.

Es scheint auch einen Zusammenhang zwischen gefühlter Spezifität der Objekte und dem Eigentumsanteil zu geben, dieser ist jedoch nicht eindeutig. Die Ergebnisse im Kapitel 4 haben gezeigt: Die Spezifität der Objekte scheint in vielen Unternehmen nicht so groß zu sein, als dass eine Eigentumsquote von 85 % zwingend wäre.

Nur leichter Rückgang der Eigentumsquoten

Ähnlich wie frühere Studien zeigen auch unsere Befragungsergebnisse, dass die Eigentumsquoten der Produktionsunternehmen in Deutschland in den letzten Jahren leicht zurückgehen.²⁴ Insbesondere in den noch weniger spezifischen und damit leichter kapitalmarktfähigen Segmenten Büro, Einzelhandel und Logistik wurde bereits umfangreich desinvestiert. Bei Produktions- und F&E-Flächen liegen die Eigentumsquoten indes weiterhin mit jeweils über 80 % sehr hoch. Bei Verkaufsflächen liegt der Anteil bereits heute bei unter 50 %. Für Büro-, Lager- und Logistikflächen werden rund zwei Drittel aller Flächen im Eigentum gehalten. Bemerkenswert ist, dass es bei Büro-, Handels- und Lagerflächen offensichtlich unterschiedliche Strategien der Unternehmen gibt – hier sind die Streubreiten der Eigentumsquoten sehr hoch. Bei Produktions- und F&E-Flächen sind die Streubreiten deutlich geringer. In diesem Segment gibt es keine Strategieunterschiede. Dies deutet an, dass die Marktentwicklung sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite stockt.

Dabei erkennen die mittelständischen Unternehmen die Vorteile geringerer Eigentumsquoten in Form von höherer Flexibilität der Flächen und geringerer Kapitalbindung sehr wohl. Gerade bei ihnen zeigt sich eine hohe Bereitschaft, die Eigentumsquoten zu senken, und dies betrifft alle Nutzungsarten (siehe Abbildung 6).

Rückgang der Eigentumsquoten um fünf Prozentpunkte für die nächsten Jahre erwartet

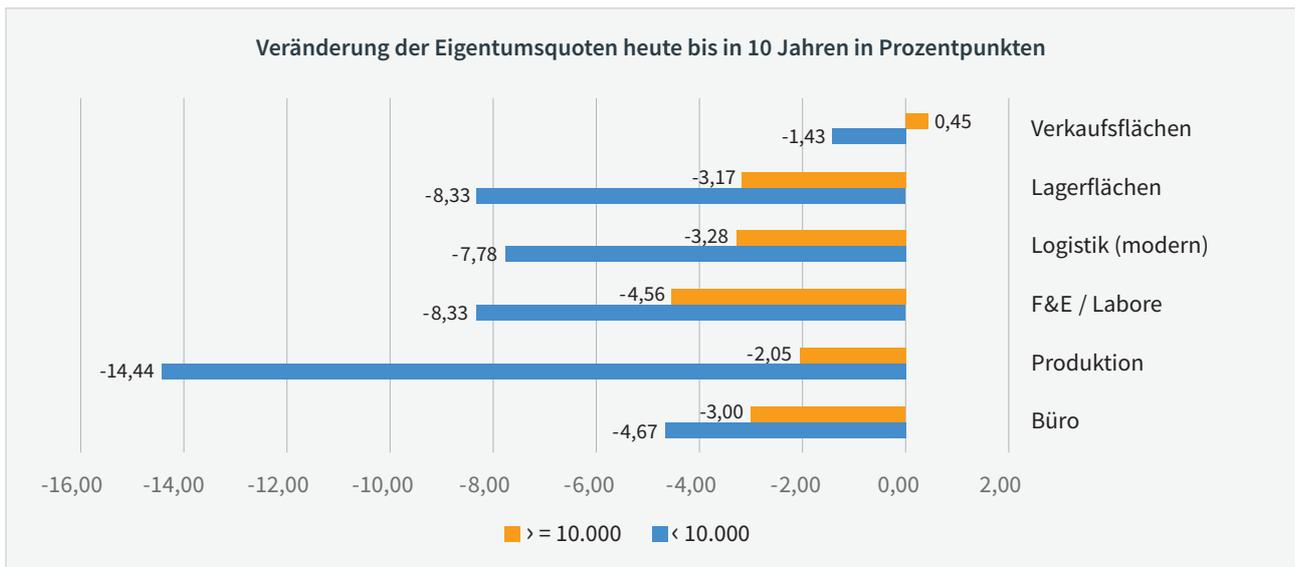
Die Befragungsteilnehmer gaben an, dass die Eigentumsquoten in den nächsten zehn Jahren um insgesamt fünf Prozentpunkte sinken dürften. Hochgerechnet auf den gesamten Bestand an produktionsnahen Immobilien entspräche dies einem Desinvestitionsvolumen von 30 Mrd. Euro oder 3 Mrd. Euro pro Jahr.

²³ Der Median einer Auflistung von Zahlenwerten ist der Wert, der an der mittleren Stelle steht, wenn man die Werte der Größe nach sortiert. Je nach Umfrageteilnehmer gibt es deutliche Schwankungen hinsichtlich der Instandhaltungsrückstände ihrer Immobilien. Um den Zustand der unterschiedlichen Objekte auf Basis ihrer Nutzungsart vergleichbar zu machen, wurden die Medianwerte der verschiedenen Kategorien als Grundlage verwendet (obere Grafik).

Dadurch kann die Summe der Kategorien Instandhaltungsstau (größer), Instandhaltungsstau (kleiner) und Neubau/neubauähnlich von 100 % abweichen. Um diesen Effekt auszugleichen, wurden die Medianwerte dieser drei Kategorien in Relation zueinander gesetzt und ihre Summe wurde auf 100 % skaliert (untere Grafik).

²⁴ Pfnür & Linnemann (2007); Pfnür & Weiland (2010).

Abbildung 6: Veränderung der Eigentumsquoten in 10 Jahren relativ zu heute nach Nutzungsarten



Es zeigen sich jedoch erhebliche Unterschiede bei den einzelnen Einschätzungen: Vor allem jene Unternehmen, die bereits (gute) Erfahrungen mit Desinvestments gemacht haben, setzen diese Strategie nach eigenen Angaben fort. Dadurch würde die Spanne der Eigentumsquoten künftig größer. Klare Strategieunterschiede wären deutlicher zu erkennen und offensichtlich werden Produktionsflächen in die Strategien zunehmend einbezogen. Dieser Effekt könnte bei Lagerflächen und Laboren am stärksten ausfallen. Für die Segmente Lager (15,8 Prozentpunkte), F&E (14,2 Prozentpunkte) und moderne Logistikflächen (12,9 Prozentpunkte) dürfte die Spanne zwischen durchschnittlichem Unternehmen und „Eigentumsquotenleader“ die deutlichste Vergrößerung erfahren. Produktionsflächen (8,1 Prozentpunkte) sind von diesem Trend ebenfalls betroffen, wenn auch nicht im selben Umfang.

Doch diese Entwicklung wird nur eintreten, wenn institutionelle Investoren auch bereit sind, die angebotenen Objekte zu erwerben. Es ist also wichtig zu verstehen, ob es auf der Seite der möglichen Käufer Hinderungsgründe für ein stärkeres Engagement bei produktionsnahen Immobilien gab und gibt.

5.3 Interesse institutioneller Investoren an produktionsnahen Immobilien

Im Unterschied zu den USA und Asien, wo die Kapitalmarktorientierung der Unternehmen stärker ausgeprägt ist, wirken hohe Immobilieneigentumsquoten und immobilienwirtschaftliche Leistungstiefen der Unternehmen in Deutschland bislang nicht negativ auf den Börsenkurs.

Insgesamt sind Immobilien nach Einschätzung der Befragten für die Versorgung mit Eigen- und Fremdkapital in Deutschland von sehr geringer Relevanz und dies scheint zumindest teilweise an einem Informations- und Kenntnisdefizit zu liegen.

Corporates stellen fest: Mehrheit der Investoren fehlt es an Kenntnissen zur Assetklasse

Fast zwei Drittel (61 %) der Kapitalgeber kennen sich laut Einschätzung der Befragten nicht mit den produktionsnahen Immobilien der Unternehmen aus. Hinzu kommt, dass nach Auskunft der Befragten 42,6 % der Eigenkapitalgeber und sogar 67,3 % der Fremdkapitalgeber nicht verstehen, wie Immobilien und immobilienwirtschaftliches Management zum Unternehmenserfolg beitragen. Mangelnde Markt- und Portfoliotransparenz dürften zu dieser Unfähigkeit beitragen: Lediglich 35 % der Befragten gaben an, dass sie über angemessene Benchmarks zur Dokumentation des finanzwirtschaftlichen Wertbeitrags ihrer Immobilienbestände verfügen. Dabei dürfte es eine Wechselwirkung der Tatenlosigkeit geben: ohne ein belastbares Zahlenwerk interessieren sich institutionelle Investoren nicht für Objekte und ohne dieses Interesse fehlt ein Anreiz, solch ein Zahlenwerk aufzubauen.

Angesichts des hohen Anteils der Immobilienwerte am Anlagevermögen der Unternehmen ist dieses Ergebnis beachtlich. Ohne geeignetes Immobiliencontrolling²⁵ ist eine Kapitalmarktstrategie wenig erfolgversprechend. Doch auch ohne eine Desinvestmentstrategie könnte ein Immobiliencontrolling helfen, Ineffizienzen und Risiken im Immobilienportfolio zu senken. Die aufgezeigte wechselwirkende Pattsituation kann also nur durch die Produktionsunternehmen aufgelöst werden.

²⁵ Aus Investorensicht würde man hier von Immobilienbenchmarking sprechen.

Es ist folglich wenig verwunderlich, dass ohne belastbare Informationen Kapitalgeber selten darauf dringen, die Eigentumsquoten zu reduzieren. Dennoch: Immerhin 26,4 % der befragten Unternehmen verspüren Druck durch die Kapitalgeber, die Eigentumsquoten betrieblich genutzter Immobilien zu senken.²⁶ Den anderen mag möglicherweise das Verständnis für den Wertbeitrag von Immobilien fehlen. Denn die Tendenz, die Immobilienbestände zu halten, lässt sich in eine Übergewichtung des Collateral-Werts, verglichen mit einer Reduktion der Kostenposition, übersetzen.

Anlagedruck sorgt für steigendes Interesse an produktionsnahen Immobilien

Dabei gibt es allmählich auf Investorensseite ein wachsendes Interesse: Etwa die Hälfte der Befragten gab an, dass das Interesse von Investoren an der Assetklasse produktionsnaher Immobilien zunimmt (siehe Abbildung 7). Die Umfrageteilnehmer erkennen ebenfalls eine Zunahme des Investoreninteresses, auch an den bisher weniger attraktiven Standorten (B- und C-Standorte sowie Peripherie). Diese Resultate decken sich mit den Ergebnissen anderer aktueller Erhebungen und resultieren daraus, dass etablierte Assetklassen in den A-Städten bereits seit Jahren großes Investoreninteresse gefunden haben und dass auf diesen Märkten die Mietrenditen erheblich unter Druck geraten sind.²⁷

Wie stark fehlende Expertise die weitere Kapitalmarktentwicklung der Assetklasse „Produktionsnahe Immobilie“ bremst, zeigen die Befragungsergebnisse: 41,2 % der befragten Unternehmen erkennen in unzureichenden Marktkenntnissen eine entscheidende Hürde für stärkeres Engagement und ein großer Teil der Befragten vermutet, es fehle an hinreichend vielen Käufern für mögliche Objekte (Zustimmung: 25,0%; unentschlossen: 26,8%).

Nur jedes sechste Unternehmen gab an, dass sich auch zunehmend Investoren ohne Expertise für die Assetklasse der produktionsnahen Immobilien interessieren; die Lücke schließt sich also nur langsam durch Neueinsteiger. Expertenwissen der Käufer ist offenbar ein ausschlaggebender Faktor und produktionsnahe Immobilien werden noch als Nischenmarkt des Immobilieninvestments verstanden. Für die Investoren liegt der Engpass in mangelnden Informationen und Expertise.

Angebotsseitig dürfte es indes weniger Knappheit geben als in der Vergangenheit. Es wurde bereits gezeigt, dass Flexibilität wichtiger wird und dass in vielen Fällen keine besondere Objektspezifität gegeben ist. Damit besteht kein Hinderungsgrund für einen Verkauf. Hinzu kommt, dass die Bereitschaft für den Verkauf nicht mehr benötigter Objekte zunimmt. Zwei von drei Befragten gaben an, für solche Veräußerungen offen zu sein.

Abbildung 7: Änderungen im Verhalten von Investoren



Quelle: eigene Darstellung

²⁶ Bemerkenswert, dass 50 % der Befragten sogar angaben, sie verspürten Druck der Kapitalgeber, die Immobilienbestände zu halten.

²⁷ Hesse & Just (2015), German Debt Project

Grundsätzlich besteht eine hohe Bereitschaft der Unternehmen, sich auf Investorenmodelle einzulassen: Jedes dritte Unternehmen würde sich bei Neuinvestitionen in produktionsnahe Flächen direkt und weitere 21% würden sich teilweise bereit dafür zeigen. Im Bestand scheint es hingegen an attraktiven Angeboten von Investoren zu fehlen.

Bereitschaft steigt, produktionsnahe Immobilien an den Kapitalmarkt zu bringen

Insgesamt lässt sich also feststellen, dass es eine zunehmende Bereitschaft von Unternehmen gibt, produktionsnahe Immobilien auf Anlagemärkte zu bringen. Damit dieser Prozess schneller ablaufen kann, sind allerdings noch einige Hürden zu beseitigen: Es gibt zu wenige gut informierte Investoren und dies liegt zu einem großen Teil an häufig unzureichendem Immobiliencontrolling und unzulänglicher Datenaufbereitung. Professionalisierung fängt dann also im eigenen Datenraum an.

Dass die grundsätzliche Bereitschaft zu einer stärkeren Öffnung gegenüber dem Kapitalmarkt vorhanden ist, dürfte eine wichtige Botschaft für externe Dienstleister sein; viele Produktionsunternehmen verfügen noch nicht über Erfahrungen mit Transaktionen (48,4% der Unternehmen) sowie mit eigenen Projektentwicklungen (45,5% der Unternehmen fehlt Erfahrung). Diese Erfahrung muss nicht zwingend im eigenen Haus aufgebaut werden – die Zusammenarbeit mit Externen bietet sich gerade für Mittelständler an, daher haben wir im dritten Teil der Befragung nach den Potenzialen internen und externen Immobilienmanagements gefragt. ■



6. IMMOBILIENMANAGEMENT: MEHR OUTSOURCING VON TÄTIGKEITEN WAGEN

6.1 Portfolioflexibilität noch wichtiger als Kostenersparnis

Es wurde gezeigt, dass die befragten Unternehmen mit einer Zunahme des Wettbewerbs rechnen und dass es anhaltend Hindernisse für den Verkauf von Immobilien gibt. Die Lösung muss nicht immer der Verkauf von Objekten sein. Es können auch einzelne immobilienbezogene Managementaspekte ausgelagert oder neu strukturiert werden, um Kosten zu senken oder einen höheren Nutzen aus dem Gebäude zu ziehen. Insgesamt sind den befragten Unternehmen vor allem vier Herausforderungen wichtig: Portfolioflexibilität, Wirtschaftlichkeit, (Re-)Developments und immobilienwirtschaftliches Prozessmanagement.

Flexibilität wichtiger als Kosteneffizienz

Es wurde bereits deutlich, dass eine Flexibilisierung des Immobilienportfolios für viele Unternehmen eine entscheidende Zielgröße darstellt (siehe Abbildung 8): Nahezu jedes Unternehmen (92,4 %) sieht hier einen Schwerpunkt von zukunftsgerichtetem Asset Management. Wichtig ist den Befragten eine möglichst hohe Reaktionsgeschwindigkeit bei geänderten Flächenanforderungen im Kerngeschäft (etwa zwei Drittel der Antworten), die Bewältigung des Unternehmenswachstums sowie das Desinvestment in Folge einer Schrumpfung (je etwa ein Sechstel der Antwortenden). In früheren Befragungen legten CREM-Verantwortliche weniger Wert auf Portfolioflexibilität; im Vordergrund standen reine Kostensenkungen und operative Anforderungen der Nutzer an die Qualität der Flächen sowie der Immobilienservices (insbesondere Facility Management).²⁸

Kosteneffizienz bleibt aber zweitwichtigster Faktor

Dies bedeutet freilich nicht, dass Kostenmaßnahmen bedeutungslos geworden wären: 54,5 % der befragten Unternehmen sehen in der wirtschaftlichen Bereitstellung der Flächen eine große Herausforderung und hierbei ist Kostenoptimierung für die Befragten in etwa doppelt so wichtig wie die Optimierung der Produktivität.

Im Vergleich zu früheren Studien ist hierbei bemerkenswert, dass die Herausforderung der „Wirtschaftlichkeit im Immobilienmanagement“ als vergleichsweise unbedeutend eingeschätzt wurde.

Know-how bei Projektentwicklungen gefordert

Die dritt wichtigste Herausforderung für die Unternehmen stellt mit 51,5 % der Nennungen die Entwicklung von Standorten und Projekten dar. Größtenteils handelt es sich bei den Projektentwicklungen um Redvelopments bestehender Standorte. Lediglich zwei der befragten Unternehmen stehen vor der Herausforderung, komplett neue internationale Standorte zu entwickeln. Im vorherigen Kapitel wurde deutlich, dass rund die Hälfte der Befragten keine oder unzureichende Erfahrungen mit Projektentwicklungen hat. In diesem Tätigkeitsfeld liegt nun eine wesentliche Herausforderung. Das ermöglicht es externen Dienstleistern, spezielle Projektentwicklungsleistungen für Corporates – auch in Form von Wertschöpfungspartnerschaften – anzubieten.

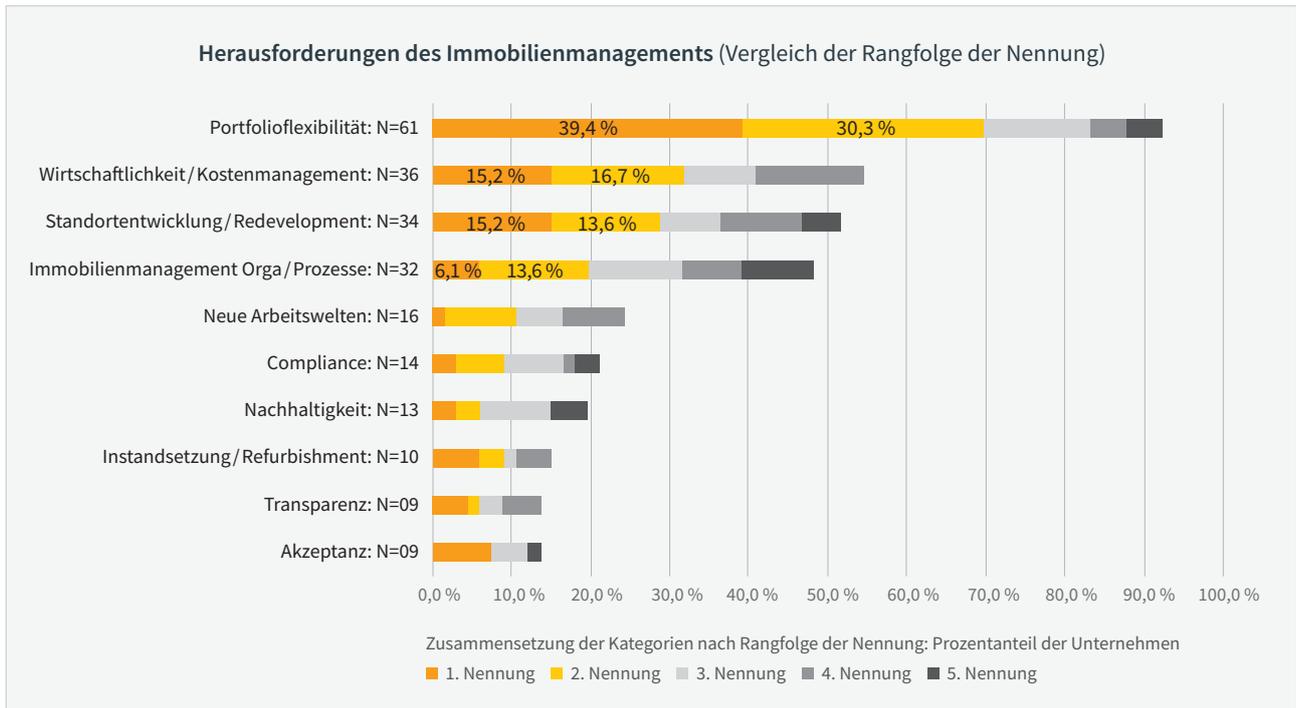
Qualität der Immobilienmanagementsysteme unterscheidet sich noch sehr

Fast jedes zweite Unternehmen sieht im Aufbau immobilienwirtschaftlicher Managementsysteme eine Herausforderung. Diese Systeme umfassen Sourcing von Dienstleistungen, die Internationalisierung der Managementsysteme und Personalthemen inklusive der Mitarbeiterqualifikation. Die weitreichende Befassung mit Managementfragen deutet darauf hin, dass es ein großes Expertise-/Kompetenzgefälle im deutschen Corporate Real Estate Management gibt.

Andere Punkte wie Nachhaltigkeit, Transparenz und Compliance spielen im Vergleich zu diesen vier Aspekten (Flexibilität, Kosteneffizienz, Projektentwicklungskompetenz und Immobilienmanagementsysteme) eine untergeordnete Rolle.

²⁸ Roland Berger IM/FM-Studie (2005)

Abbildung 8: Herausforderungen des Immobilienmanagements – Anzahl der Nennungen und Rangfolge



Quelle: eigene Darstellung

6.2 Hürden für das Immobilienmanagement produktionsnaher Immobilien

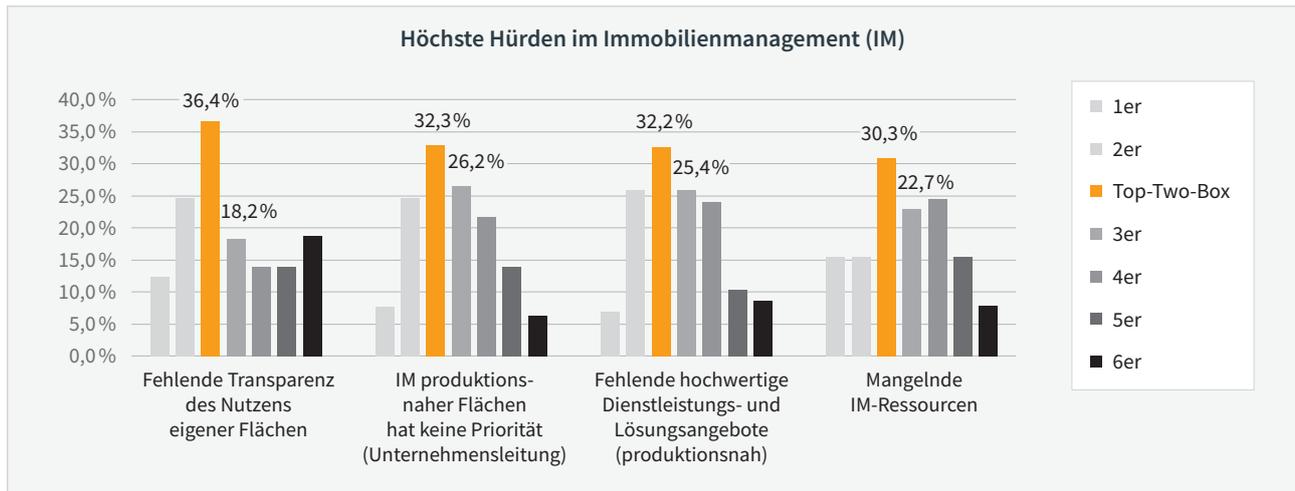
Damit diese zentralen Aufgaben des Immobilienmanagements bewältigt werden können, müssen viele Unternehmen zum Teil gravierende interne Hürden überwinden: Über die Hälfte der Unternehmen klagt beispielsweise über fehlende Daten zum Wertbeitrag eigener Flächen (36,4 % direkte Zustimmung, 18,2 % teilweise Zustimmung). Der Aufbau höherer interner Transparenz könnte u. a. an unzureichender Ressourcenausstattung scheitern; zumindest beklagen 53 % der Befragten in vollem Maß (30,3 %) oder immerhin teilweise (22,7 %) die mangelnden Ressourcen im Immobilienmanagement; das Immobilienmanagement produktionsnaher Flächen stellt offenbar keine Priorität für die Unternehmensleitung dar. Dem stimmen 32,3 % der Teilnehmer uneingeschränkt zu und 26,2 % zum Teil.

Neben diesen Hürden wird die Arbeit durch starke Schwankungen der Nutzeranforderungen, fehlende Ausbildung im Immobilienmanagement sowie das Gefühl fehlender Handlungsspielräume in der Unternehmensleitung erschwert. Interessanterweise erkennen vor allem größere Unternehmen Schwachstellen hinsichtlich ihrer Ressourcen und Mitarbeiterqualifikation im Immobilienmanagement.

Für den einen noch Hürden, für die anderen bereits Chancen

Hürden sind auf der einen Seite beklagenswert, auf der anderen Seite bergen sie nach ihrer Überwindung Effizienzpotenziale. Dass dies wirklich eine Chance darstellt, veranschaulicht die Tatsache, dass die Streubreiten in den Antworten sehr groß sind (siehe Abbildung 9). Es gibt Unternehmen, die beim effizienten und effektiven Aufbau ihres Portfolios und ihres Managements weit voraus sind. Dies bietet die Gelegenheit für andere Unternehmen, von diesen Erfahrungen zu profitieren.

Abbildung 9: Höchste Hürden im Immobilienmanagement – große Spannweite



Quelle: eigene Darstellung

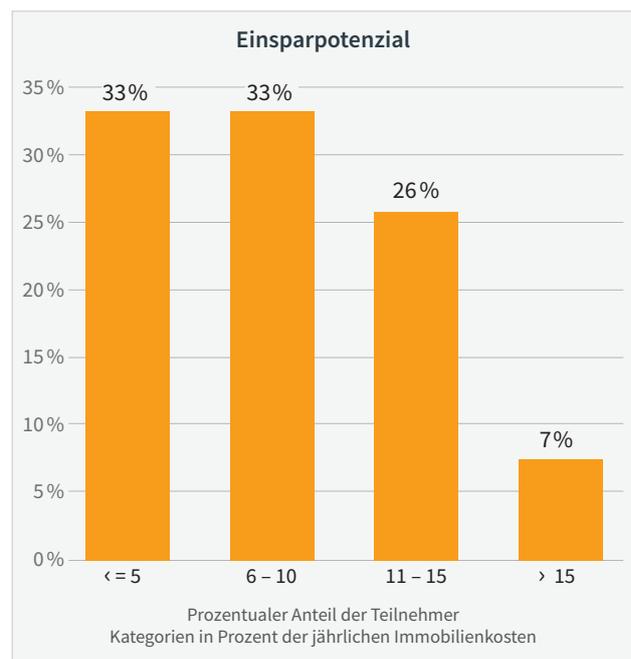
6.3 Das Einsparpotenzial bei produktionsnahen Immobilien liegt bei etwa 10%

Es ist ein gängiges Vorurteil unter Immobilienprofessionals, dass produktionsnahe Immobilien weniger effizient gemanagt würden als andere Flächen. Dies konnte im Rahmen dieser Studie nicht bestätigt werden. Gemäß den Einschätzungen unserer Befragungsteilnehmer werden produktionsnahe Flächen ähnlich effizient gemanagt wie andere Flächen.²⁹ Schaut man genauer hin, erkennt man gravierende Unterschiede: Rund die Hälfte der Befragten erkennt Abweichungen, wobei es sowohl positive als auch negative Abweichungen in der Effizienzbeurteilung gibt. Vor allem die Befragungsteilnehmer in der Elektronikbranche und der Technologiebranche erachten ihr Management produktionsnaher Flächen als überdurchschnittlich effizient.

Diese Einschätzung ist freilich eine relative Bewertung. Für das Immobilienmanagement ist die absolute Beurteilung von Effizienzreserven wichtiger. Wir haben auch dies untersucht: Im Durchschnitt schätzen die Befragungsteilnehmer das Kosteneinsparpotenzial in ihren Immobilienportfolios auf 9,9 % der gesamten Immobilienkosten (siehe Abbildung 10). Angesichts des hohen Anteils immobilienwirtschaftlicher Kosten an den Gesamtunternehmenskosten (je nach Branche zwischen 10% und 20%)³⁰ hätte eine 10%ige Kostensenkung spürbare Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis. Interessanterweise zeigt sich in den Daten ein negativer Zusammenhang zwischen den Eigentumsquoten der Produktionsimmobilien und dem geschätzten Einsparpotenzial. Durchschnittlich gilt: Je niedriger die Eigentumsquote ist, desto höher ist auch das geschätzte Einsparpotenzial.

Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit der Verringerung der Eigentumsquoten gemacht haben, nehmen das finanzielle Potenzial dieser Änderung offensichtlich eher wahr. Anders ausgedrückt könnte man auch sagen, dass sich Unternehmen mit höheren Eigentumsquoten noch nicht hinreichend über die Vorteile einer Senkung der Eigentumsanteile informiert haben. Dies ist ein deutliches Indiz für Ineffizienz, die aus einer starken Marktposition resultiert.

Abbildung 10: Einsparpotenzial in den Kosten produktionsnaher Immobilien – Vergleich zu den jährlichen Gesamtimmobilienkosten



Quelle: eigene Darstellung

²⁹ Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 für ein sehr viel effizienteres Management, 5 für ein sehr viel weniger effizientes Management steht, wurde in der Umfrage ein Durchschnittsergebnis von 2,9 erzielt. Produktionsnahe Immobilien werden in etwa so effizient betrieben wie andere Flächen.

³⁰ Pfnür (1998)

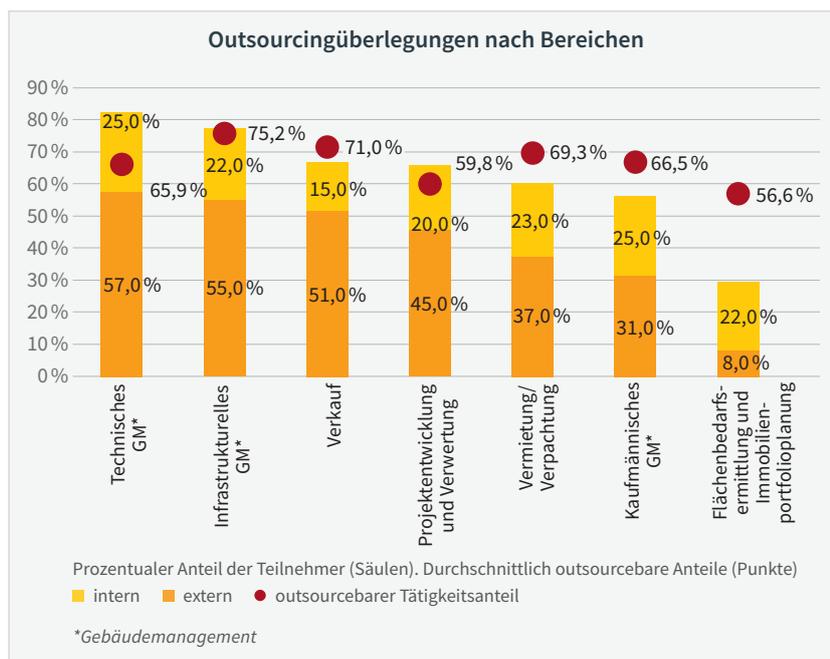
Topmanagement honoriert „Messbares“

Im Unternehmen sind diese Einsparpotenziale wichtig und werden vom Topmanagement eher honoriert als andere immobilienwirtschaftliche Zielerreichungen. Dies lässt vermuten, dass die Effizienzpotenziale außerhalb reiner Kostenmaßnahmen noch größer ausfallen könnten. In unserer Befragung gaben 72,9% der Teilnehmer an, dass eine Senkung der operativen Kosten am ehesten vom Topmanagement als Erfolgsbeitrag bewertet werde. Mit jeweils 69,4% der Nennungen folgen die operative Qualitätssteigerung sowie die Schaffung strategischer Optionen. Die Steigerung des Unternehmenswerts sowie die Imageverbesserung gegenüber Stakeholdern sind mit je etwa 50% der Nennungen ebenfalls wichtige Faktoren. Auch dieses Ergebnis unterstreicht, dass strategische Fragen (wie zum Beispiel die Erhöhung der Portfolioflexibilität) mittlerweile ähnliche Bedeutung erlangt haben wie operative Themen.

6.4 Bereitschaft zum Outsourcing nimmt zu

Wie lässt sich das Potenzial heben? Häufig wird als eine Maßnahme das Verlagern von Tätigkeitsbereichen genannt (Outsourcing). Wenn einerseits der Wettbewerbsdruck zunimmt und andererseits ein spürbares Einsparpotenzial erkannt wird, muss die Bereitschaft zu einer gängigen Effizienzmaßnahme (Outsourcing) zunehmen. Tatsächlich belegt unsere Umfrage diese Entwicklung eindrucksvoll: Die Bereitschaft zum Outsourcing nimmt zu.

Abbildung 11: Outsourcingpotenzial und -bereitschaft nach Managementbereichen



Quelle: eigene Darstellung

Outsourcing taktischer und strategischer Immobilienmanagement-Aufgaben jetzt denkbar

Sogar im Tätigkeitsbereich Flächenbedarfsermittlung und Immobilienportfolioplanung, in dem Outsourcing noch vor wenigen Jahren als undenkbar galt,³¹ zeigt sich mit einer Outsourcingbereitschaft von 30% ein für Dienstleister positiver Trend. In den anderen Tätigkeitsbereichen liegt die Outsourcingbereitschaft sogar deutlich höher: zwischen 56% und 82% (siehe Abbildung 11).³²

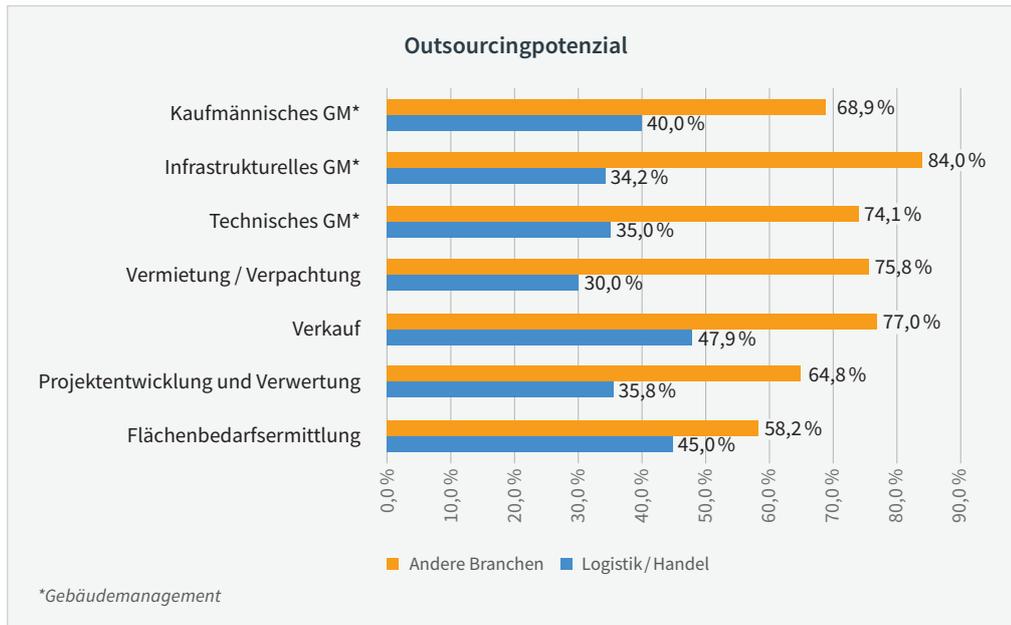
In der Vergangenheit hatte sich gezeigt, dass interne Lösungen zunehmend von externen Varianten abgelöst wurden. Deshalb könnten Dienstleister hier künftig ein größeres Betätigungsfeld finden.

Neben der Outsourcingbereitschaft ist das Outsourcingpotenzial entscheidend. Aus diesem Grund haben wir ebenfalls erfragt, wie hoch der Anteil der jeweiligen Managementfelder ist, der ausgliedert werden könnte. Hier liegen die Werte zwischen 56,6% und 75,2% der Aufgabenbereiche. Auch an dieser Stelle überrascht vor allem der hohe Anteil im Segment Flächenbedarfsermittlung und Immobilienportfolioplanung. Angesichts der bislang ablehnenden Haltung gegenüber dem Outsourcing von Immobilienmanagementfunktionen in Deutschland zeigen sich hier neue Marktpotenziale für Dienstleister. Wie auch schon bei der Outsourcingbereitschaft wird das Outsourcingpotenzial in den Branchen des Verarbeitenden Gewerbes im Durchschnitt durchweg höher eingeschätzt als im Handel oder der Logistik (siehe Abbildung 12).

³¹ Hartmann, Linneman; Pfnür & Siperstein (2008); Pfnür, Hartmann & Pärssinen (2007)

³² In den Branchen Handel und Logistik werden Outsourcinglösungen kritischer gesehen, hier ist die Bereitschaft deutlich geringer als in den anderen Branchen – und zwar über alle Tätigkeitsbereiche hinweg.

Abbildung 12: Outsourcebarer Tätigkeitsanteil je Managementbereich – Branchenvergleich



Quelle: eigene Darstellung

Immobilien als Service: Dienstleistungen rücken in den Fokus

Komplettlösungsangebote könnten am Markt Fuß fassen. Jedes vierte Unternehmen hält Outsourcing in weiten Teilen für sinnvoll und möglich (22,2%), jedes zweite Unternehmen hält dies zusätzlich für selektiv sinnvoll (55,6%). Angesichts der Tatsache, dass es weder etablierte Lösungsangebote für immobilienwirtschaftliche Aufgaben am Markt gibt, noch dass die Corporates ausreichende Erfahrung hierfür besitzen, ist dieses Urteil ein gewaltiger Vorschuss auf ein sich erst entwickelndes Feld. Hauptsächlich die Branchen Chemie, Pharmazie, Elektronik und Technologie zeigen sich hier offen für Verlagerungen.³³

Grundsätzlich lassen sich bei Komplettlösungen zwei Wege beschreiten: Entweder die Industrieunternehmen behalten die Flächen im Eigentum und beauftragen Dienstleister für sehr viele Aufgaben oder sie veräußern die Flächen an einen Bestandshalter mit eigener Dienstleistungskompetenz, bei dem sie dann das „Komplettpaket“ zurückerhalten. Je unspezifischer die Flächen sind und je weniger bedeutsam die Fläche oder das Objekt für die Unternehmensstrategie ist, umso eher bietet sich eine Veräußerung an.

Mit Mut zu mehr Wertschöpfungspartnerschaften

Ob das Outsourcing erfolgreich ist, hängt maßgeblich davon ab, inwieweit das Topmanagement dies unterstützt (Zustimmung: 80,3%). Ebenfalls entscheidend für den Erfolg der Outsourcinglösungen ist Flexibilität bei Bedarfsänderungen des Unternehmens (77,4%). Erst an dritter Stelle wird die Verbesserung der Kostensituation genannt (67,7%). Auch hier zeigt sich gegenüber bisherigen Befragungen ein etwas anderes Bild. Wichtig war den Unternehmen auch der Erhalt von Verfügungsrechten (56,6%) sowie Nutzerakzeptanz (59,7%). Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Corporates und Immobiliendienstleistern die Zukunft des Sourcing bestimmen könnten.

Nach dem Vorbild von Total-IT-Outsourcing-Konzepten, der Kontraktlogistik und den immobilienwirtschaftlichen Public Private Partnerships beginnen derzeit erste Pilotversuche, die Immobilienbereitstellung als ganzheitliche Dienstleistungslösung zu etablieren. Deutsche Konzerne optimieren dabei ihr Immobilienmanagement in partnerschaftlicher Zusammenarbeit, in der Chancen und Risiken zwischen den Akteuren nach einem ausgeklügelten Steuerungssystem geteilt werden, gemeinsam mit großen Immobiliendienstleistern und institutionellen Finanzierungspartnern. Diese Pilotprojekte beschränken sich derzeit noch weitgehend auf Büroimmobilien, da in dieser Nutzungsart die Expertise der Dienstleister und Finanzierer am höchsten ist.

³³ Zustimmungsqoten von 56 % bis 60 % im Vergleich zu 17 % bis 22 % in den anderen Branchen.

Anders als in früheren Befragungen scheint mehr als die Hälfte der Befragungsteilnehmer mittlerweile Outsourcingkonzepte kennengelernt zu haben und für diskussionswürdig zu halten. Die Wertschöpfungspartnerschaften unterscheiden sich in einem wesentlichen Punkt. Bei der ersten Variante bleibt das Unternehmen der Eigentümer der Immobilie und sucht sich Dienstleister. Bei der zweiten Variante verkaufen die Unternehmen die Objekte und mieten sie vom Eigentümer zurück, der dann für Instandhaltung, Umbau und Mietservices zuständig ist. Beide Wege bieten die Vorteile der Arbeitsteilung, weil die Dienstleistungen nicht mehr selbst erbracht werden müssen.

Der erste Weg bietet sich besonders bei Flächen und Standorten an, die hochspezifisch sind und daher nicht aus der Hand gegeben werden sollten. Durch eine externe Betreuung in Verbindung mit internem Know-how ließen sich viele der in der Befragung erhobenen Probleme des Immobilienmanagements (bspw. Ressourcenmangel) lösen.

Der zweite Weg ist insbesondere dort sinnvoll, wo es um unspezifische Flächen geht und Veränderungen der Wertschöpfungsprozesse beim Unternehmen möglich sind. Ein Bestandshalter mit Expertise kann Umbauten zeitnah umsetzen, hat in der Regel selbst ein Interesse an der Drittverwendungsfähigkeit des Objektes, verfügt über Mieterkontakte, falls Flächen nicht mehr benötigt werden, und über ein Flächen- und Objektportfolio, falls zusätzlicher Bedarf besteht. Der Veräußerungsweg lässt also die Möglichkeit einer weiter reichenden Neupositionierung zu.

Im Rahmen unserer Studie konnten wir zeigen, dass gerade der zweite Weg künftig an Gewicht gewinnen sollte, weil Flexibilitätsanforderungen zunehmen und die Spezifität von Gebäuden und Objekten weniger wichtig zu werden scheint. Gleichwohl stehen Wertschöpfungspartnerschaften im betrieblichen Immobilienmanagement noch hohe Hürden im Weg. Zukünftig sind hier die Innovatoren unter den Immobilienunternehmen und Investoren gefordert, diesen Markt gemeinsam mit den Corporates zu entwickeln. ■

7.

ZUSAMMENFASSUNG



7. ZUSAMMENFASSUNG DER STUDIENERGEBNISSE IN KERNBOTSCHAFTEN

Immobilien müssen flexibler werden

Knapp zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen gaben an, dass ihr Bedarf an flexibel nutzbaren Flächen zunehmen wird. Dies ist sowohl im Sinne drittverwendungsfähiger Immobilien als auch als Flexibilität im Immobilienportfolio zu verstehen.

Flexibilität erfordert Management und Kapital zum Umbau der Bestände, hier sind gegebenenfalls leistungsfähige Partner mit Immobilien-Know-how und Kapitalmarktzugang gefragt.

Weniger Produktions- und mehr Dienstleistungsflächen

Ergänzen Dienstleistungen die traditionellen Produkte und wird die Fertigung stärker datenorientiert (Industrie 4.0), so verschiebt sich der Bedarf von reinen Produktionsflächen zu einer Mischung aus Produktion und Dienstleistung (bspw. Rechenzentrum und Büro). Etwa ein Fünftel der Befragten rechnet mit einer Verlagerung von traditionellen Fertigungsflächen zu Büroflächen. Ein weiteres Fünftel hält diese Entwicklung für möglich.

Angesichts eines deutschen Immobilienwertes produktionsnaher Immobilien von etwa 600 Mrd. Euro würde dies die Umnutzung eines erheblichen Flächenpotenzials bedeuten.

Die befragten Unternehmen erkannten zunehmenden Wettbewerb als wichtigsten Treiber des Strukturwandels im Verarbeitenden Gewerbe. Die Digitalisierung und die fortschreitende Globalisierung sind ebenfalls maßgebliche Einflussfaktoren, letztere vor allem für große Unternehmen.

Flächen sind unspezifischer als vermutet

Nutzer empfinden ihre Objekte und Standorte als nicht sehr spezifisch.

Für die Eigentümer wird künftig eines besonders wichtig: die Expertise, auf veränderte Anforderungen zu reagieren und die Immobilie über ihren Lebenszyklus flexibel, drittverwendungsfähig und modern zu halten. Am richtigen Standort ist ein Objekt dann auch kompatibel für den Investmentmarkt.

Flächenbedarf könnte schrumpfen oder wachsen

Eine konkrete Aussage zur Entwicklung des Flächenbedarfs lässt sich schwer treffen, da sich hier zwei entgegengesetzte Effekte auswirken. Knapp über ein Drittel der Unternehmen rechnet damit, dass ihr Flächenbedarf an produktionsnahen Immobilien im Zuge der Digitalisierung abnehmen wird. Im Gegensatz dazu hält es etwa ein Drittel der Befragten für möglich, dass die zunehmende Digitalisierung einen Teil der ausländischen Produktion zurück nach Deutschland holt und somit für eine Zunahme des Flächenbedarfs sorgt. Welcher Effekt dominiert, ist ex ante nicht zu bestimmen. Die Unsicherheit der Befragungsteilnehmer in dieser Frage unterstreicht aber, dass Flexibilität wertvoller wird.

Wettbewerbsintensität für Unternehmen der deutschen Leichtindustrie wird sich in den nächsten Jahren erhöhen. Damit wächst der Effizienzdruck insbesondere im betrieblichen Immobilienmanagement:

Für fast 80 % der befragten Unternehmen ist steigender Wettbewerb der zentrale Treiber für Strukturwandel in ihrer Branche und damit mittelbar auch für Flächenentwicklungen. Steigender Wettbewerb zwingt alle Kostenparameter – also auch das Management von produktionsnahen Immobilien – auf den Prüfstand.

Die Spezifität von produktionsnahen Immobilien wird überschätzt:

Zwei Drittel der Befragten halten sowohl eigene als auch fremde Immobilien für drittverwendungsfähig. Reine Produktions- als auch Laborflächen erzielen hierbei zwar deutlich geringere Zustimmungswerte, gleichwohl werden auch für diese Flächen Drittverwendungspotenziale erkannt. Hinzu kommt, dass die Standortfaktoren für viele Unternehmen sehr ähnlich sind. Auch Standorte werden folglich als weniger spezifisch erachtet, als mitunter vermutet.

Der wirtschaftliche Nutzen von Immobilien als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess wird unzureichend erkannt. Stattdessen werden Immobilien als notwendiges Übel in Form eines „eh-da“-Kostentreibers betrachtet:

Die Senkung der operativen Kosten ist für das Management mit einer Zustimmungsquote von 72,9 % der wichtigste Punkt, um den Erfolgsbeitrag eines effektiven Immobilienmanagements zu beurteilen. Angesichts einer Zustimmungsquote von fast 70 % für die Punkte „Operative Qualitätssteigerung“ und „Schaffung strategischer Optionen“ wird der wirtschaftliche Nutzen von Immobilien im Leistungserstellungsprozess aber offensichtlich mittlerweile von den meisten Unternehmen erkannt.

Immobilienwirtschaftliche Erfolge werden am deutschen Kapitalmarkt nicht genügend honoriert. In der Folge gibt es betriebswirtschaftliche Anreize, das Immobiliengeschäft zu vernachlässigen:

Im Gegensatz zu beispielsweise den USA werden immobilienwirtschaftliche Erfolge in Deutschland am Kapitalmarkt noch unterproportional honoriert. 26,4 % der Unternehmen verspüren Druck durch die Eigentümer, die Eigentumsquoten betrieblich genutzter Immobilien zu senken.

Die Vorteile eines effizienten Umgangs mit in Immobilien gebundenem Kapital sind an den Kapitalmärkten weder bekannt, noch werden sie hinreichend kommuniziert, analysiert und genutzt:

Fast zwei Drittel der Befragten geben an, dass sich sowohl Eigenkapital- als auch Fremdkapitalgeber nicht gut mit den produktionsnahen Immobilien der Unternehmen auskennen; sie verstehen den Beitrag der Immobilien zum Unternehmenserfolg nicht hinreichend. Gleichzeitig verfügt nur ein Drittel aller Unternehmen über ein finanzwirtschaftliches Immobilienbenchmarking. Es ist also nicht verwunderlich, dass Kapitalgeber schlecht informiert sind. Es wäre im Interesse beider Seiten, vor allem aber der Immobilieneigner, ihr Immobilienbenchmarking auszuweiten – auch mit dem Blick auf eine mögliche erweiterte Immobilienstrategie.

Mangelnde Transparenz über Unternehmensimmobilien an den Immobilienkapitalmärkten ist der Haupthinderungsgrund für eine stärkere Nachfrage:

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen beklagt die fehlende Markttransparenz bei produktionsnahen Immobilien: 41,2% der Unternehmen bezeichnen die fehlende Transparenz auf diesem Markt als eine gravierende Hürde für institutionelle Investoren. Weitere 35,3 % halten dies für eine mögliche Hürde. Diese Transparenzlücke bietet eine Chance für professionelles, KPI-gesteuertes Management durch private Immobilienunternehmen.

Anhaltende Yield Compression in den tradierten Assetklassen des Immobilieninvestments zwingt effizient agierende Investoren zu stärkerem Engagement in Richtung Unternehmensimmobilieninvestments:

Fast die Hälfte der Unternehmen erkennt heute ein größeres Interesse der Investoren an produktionsnahen Immobilien sowie für Immobilien an B- und C-Standorten als noch vor 5 Jahren. Gleichwohl ist der Zustrom der Investoren noch mäßig (25% Zustimmung, 26,8% unentschlossen). Obwohl jedes sechste Unternehmen ein steigendes Interesse von Investoren ohne bisherige Erfahrung erkennt, handelt es sich bei produktionsnahen Immobilien weiterhin um einen Nischenmarkt. Insgesamt scheint die Expertise im Umgang mit produktionsnahen Immobilien jedoch zuzunehmen (41,2% Zustimmung).

Die Erfahrung mit bzw. die Bereitschaft für bestimmte Formen der Immobilientransaktionen sind beschränkt:

Knapp zwei Drittel der Unternehmen signalisieren Bereitschaft, nicht mehr betrieblich genutzte Immobilien schnell zu verkaufen. Laut Angabe der Befragten zeigt sich etwa die Hälfte der Unternehmen bereit, Investorenmodelle bei Neuinvestitionen anzuwenden. Im Gegensatz dazu scheint es bei Bestandsobjekten an attraktiven Angebotsmodellen zu mangeln. Da nur jeweils knapp die Hälfte der Umfrageteilnehmer über Erfahrung bei dem Verkauf bzw. der Entwicklung von Immobilien besitzt, bieten sich Chancen für professionelle Asset Manager.

Die bestehenden Fähigkeiten, Immobilienprozesse sauber zu beschreiben und deren Qualität zu überwachen reichen nicht aus, um Sourcing-Strategien zu optimieren:

Durch ein effizientes Management produktionsnaher Immobilien könnten die gesamten Immobilienkosten um durchschnittlich 9,9 % gesenkt werden. Eine mögliche Ursache für das Effizienzpotenzial liegt in den teilweise fehlenden Immobilienmanagementressourcen (gemäß Angaben bei knapp 50 % der Unternehmen) sowie in fehlender Mitarbeiterqualifikation (etwa 45 % der Unternehmen) begründet. Diese zwei Faktoren bedingen fehlende Transparenz über Immobilienbestände, deren Nutzungen sowie verteilte Nutzen und Kosten einer spezifischen Immobilienstrategie.

Das immobilienwirtschaftliche Effizienzsteigerungspotenzial im Management von produktionsnahen Immobilien kann durch professionelles externes Immobilienmanagement gehoben werden:

Unternehmen zeigen sich zunehmend bereit, Teile ihres Immobilienmanagements an Dritte abzugeben. Die Bereitschaft für das Auslagern einzelner Tätigkeiten liegt zwischen 56 % und 82 % – vor allem das Gebäudemanagement, der Verkauf und die Vermietung. Lediglich die Flächenbedarfsermittlung und die Immobilienportfolioplanung wird eher als interne Aufgabe gesehen (22 % der Teilnehmer halten dort internes, 8 % externes Outsourcing für möglich). Insgesamt liegt in dieser Verlagerung von Tätigkeiten folglich ein erhebliches Potenzial für professionelle Asset Manager. Neben dem Outsourcing einzelner Aufgaben scheinen auch Lösungspakete im Sinne eines Total-IT-Outsourcings an Akzeptanz zu gewinnen. Jedes fünfte Unternehmen hält dieses Vorgehen für sinnvoll und zusätzlich jedes zweite Unternehmen für teilweise möglich. Wenn also einerseits die Bereitschaft zum Immobilienverkauf zunimmt, andererseits der Bedarf an hochwertigen Dienstleistungen wächst, dann könnte sich hier ein Markt entwickeln, auf dem Bestandhalter für Produktionsunternehmen quasi alle immobilienbezogenen Aufgaben übernehmen. Dies ist vor allem für wenig spezifische Objekte und Standorte sinnvoll. ■

NACHWORT

Dr. Joachim Wieland, CEO Aurelis Real Estate GmbH & Co. KG

Warum haben wir diese Studie in Auftrag gegeben?

Als gewerblicher Immobilienentwickler und Vermieter halten wir vor allem einen Immobilientyp im Bestand: produktionsnahe Immobilien, auch Unternehmensimmobilien oder Light-Industrial-Objekte genannt. Wir erwerben diese Objekte, sanieren, bauen um oder erweitern, wo es notwendig ist und betreuen unsere Mieter im Immobilienmanagement, darunter große Konzerne und mittelständisch geprägte Unternehmen.

Mit diesem managementintensiven Segment haben wir in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht: weil sich damit eine angemessene Cashflow-Rendite erzielen lässt, weil die Bindung der Mieter an das Objekt höher ist als bei anderen Assetklassen und weil sich auch während der Finanzkrise eine vergleichbar hohe Stabilität dieser Assets zeigte. Deshalb wollen wir unser Mietportfolio ausbauen. Das führte uns zu zwei Fragen:

- Wie werden sich die Eigentumsquoten künftig entwickeln – wird es in absehbarer Zeit dazu kommen, dass Unternehmen Immobilienbestände veräußern und Asset Managern die Projektentwicklung und Vermietung übertragen? Bekanntlich halten Unternehmen in Deutschland weitaus mehr Immobilien im eigenen Bilanzvermögen als in anderen Ländern.
- Wie wird sich der Markt für unsere Zielgruppen in den nächsten Jahren entwickeln und wie wird sich das auf die Flächennachfrage auswirken? Kurzum: Was brauchen die Unternehmen eigentlich?

Was sind nun die wichtigsten Erkenntnisse für uns?

1. *Der zunehmend internationale Wettbewerbsdruck wird über „Time to market“ und Kostenvorteile entschieden. „Time to market“ bedeutet auch: die Flexibilität in der Umnutzung der Immobilienbestände, wenn die Unternehmensstrategie oder neue Produktionsformen es notwendig machen.*
 2. *Im Immobilienmanagement scheinen Unterschiede zwischen Best Practice und dem Durchschnitt der Unternehmen zu bestehen. Das Immobilienmanagement bei vielen Unternehmen erweist sich nach eigener Einschätzung als wenig transparent, nicht ausreichend erfahren und schlagkräftig genug, um kosteneffizient zu sein.*
 3. *Unternehmen wollen Lösungsangebote und stehen auch Outsourcing offener gegenüber als in der Vergangenheit. Frei interpretiert kann man sagen, dass die Befragungsteilnehmer in großer Zahl erkannt haben: Die Herausforderungen im Portfoliomanagement, in der Projektentwicklung sowie bei der Einrichtung von effizienten Immobilienmanagementsystemen werden größer werden. Und angesichts der geringen Handlungsspielräume des internen Corporate Real Estate Managements (CREM) sowie der begrenzten Problemlösungsressourcen können nicht alle Anforderungen in der nötigen Geschwindigkeit aus eigener Kraft gelöst werden.*
- Daraus folgt, dass ein Asset Manager gebraucht wird: als externer Dienstleister in Kooperation mit internen CRE-Managern, wenn es sich um eine spezifische Immobilie handelt, die auf einen bestimmten Fertigungszweck abzielt; als Eigentümer der Immobilie, um das betriebswirtschaftliche und immobilienwirtschaftliche Potenzial zu realisieren, wenn es um eine unspezifische Immobilie geht. Der Eigentümer hat ein besonderes Interesse daran, die Immobilie in jeder Phase des Lebenszyklus zukunfts- und drittverwendungsfähig und damit wertbeständig zu halten. Er kann für Nutzer dauerhaft Qualität und Flexibilität schaffen und sie damit an den Standort binden; er kann für den Kapitalmarkt die Cashflows sichern und langfristige Investments auch bei kurzfristig laufenden Mietverträgen ermöglichen. Gerade wenn Objekte mehrere Vermietungszyklen hinter sich haben, lassen sich Basiswert und Potenzial gut erkennen. Und wenn man das komplette Know-how im eigenen Haus hat, kann man zudem sehr flexibel auf den Markt und die Mieter reagieren. ■

Zitierte Literatur

- » Allen, M.T., Rutherford, R.C. u. Springer, T.M. (1993):
The Wealth Effects of Corporate Real Estate Leasing
In: Journal of Real Estate Research, Jg. 8, Nr. 4, S. 567–578
- » Battelle u. R&D (2014): 2014 Global R&D Funding Forecast, verfügbar unter:
https://www.battelle.org/docs/tpp/2014_global_rd_funding_forecast.pdf (letzter Zugriff am: 03.05.2016)
- » BSI (2013): bsi Branchenzahlen 2013, verfügbar unter:
http://www.sachwerteverband.de/fileadmin/downloads/zahlen/branchenzahlen/branchenzahlen_2013/Branchenzahlen_2013_20142503_Final.pdf (letzter Zugriff am: 03.05.2016)
- » Ernst & Young (2015): Megatrends 2015 – Making Sense of a World in Motion, verfügbar unter:
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/\\$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf) (letzter Zugriff am: 03.05.2016)
- » Glascock, J.L., Davidson, W.N. u. Sirmans, C.F. (1991),
The Gains from Corporate selloffs: the Case of Real Estate Assets
In: Real Estate Economics. 19. Jg., Nr. 4, 567–582
- » Hartmann, S., Linneman, P., Pfnür, A. u. Siperstein, B. (2009):
Realizing the Value of Corporate Real Estate Management
In: Wharton Real Estate Review, Jg. 13, Nr. 1, S. 21–33
- » Hesse, M. u. Just, T. – IRE|BS (2015):
German Debt Project 2015 – Markttransparenz gewerblicher Immobilienfinanzierung
Bestellbar unter: <http://german-debt-project.de/english-german-debt-report/>
- » Pfnür, A. (1998): Kosten und Leistungswirkungen betrieblich genutzter Immobilien – Ergebnisse einer schriftlichen Befragung bei Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, Hamburg
- » Pfnür, A. (2014): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland. Zentraler Immobilien Ausschuss ZIA u. CoreNet Global Central Europe Chapter (Hrsg.), Berlin
- » 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., Linnemann, P. et al. (2007):
Corporate Real Estate Benchmark Study 2007, Corpus Sireo (Hrsg.), Heusenstamm
- » Roland Berger (Hrsg.) (2005): Roland Berger IM/FM Studie
Zitiert bei Henzelmann T. (2005): Corporate Real Estate Management
Unveröffentlichtes Vorlesungsmanuskript für die TU Darmstadt
- » Standard Chartered (2013):
The Super-Cycle lives: Emerging Markets Growth is Key, verfügbar unter:
<https://www.sc.com/en/resources/global-en/pdf/Research/The-super-cycle-lives-06-11-13.pdf> (letzter Zugriff am: 03.05.2016)
- » Statistisches Bundesamt (2008):
Klassifikation der Wirtschaftszweige – Mit Erläuterungen, verfügbar unter:
https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationwz2008_erl.pdf?__blob=publicationFile (letzter Zugriff am: 03.05.2016)
- » Strategy&, PwC (2014):
Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution
Verfügbar unter: <http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Industrie-4-0.pdf> (letzter Zugriff am: 03.05.2016)

Weiterführende Literatur zum Thema dieser Studie

- » Bughin, J., Chui, M. u. Manyika, J. (2015): An Executive's Guide to the Internet of Things
In: The McKinsey Quarterly, August. Verfügbar unter:
<http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/an-executives-guide-to-the-internet-of-things>
- » BulwienGesa (2014-15): Marktberichte 1-4, Initiative Unternehmensimmobilien (Hrsg.), Berlin
Verfügbar unter: www.unternehmensimmobilien.net
- » Hartmann, S. (2011): Coordination des Corporate Real Estate Management, Köln
- » Pfnür, A. (2002): Betriebliche Immobilienökonomie: Heidelberg
- » Roulac, S. (2003): Coprorate-Owned Real Estate Represents a Substantial Investment Universe
In: Journal of Real Estate Portfolio Management, Jg. 9, Nr. 2, S. 167–178
- » Schäfers, W. (1997): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien:
Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Köln
- » Tuzel, S. (2010): Corporate Real Estate Holdings and the Cross-Section of Stock Returns
In: The Review of Financial Studies. 23. Jg., Nr. 6, S. 2268–2302

Bisher in dieser Reihe erschienen

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

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

- Dirk Krupper (2011):** Immobilienproduktivität: Der Einfluss von Büroimmobilien auf Nutzerzufriedenheit und Produktivität. Eine empirische Studie am Beispiel ausgewählter Bürogebäude der TU Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 25.
- Damir Janßen-Tapken (2011):** Einsatz und Nutzen von ERP-Systemen im CREM – Eine empirische Studie am Beispiel des SAP ERP-Systems. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 26.
- Stephanie Heitel, Annette Kämpf-Dern, Andreas Pfnür (2012):** Nachhaltiges Management von Stakeholderbeziehungen kommunaler Wohnungsunternehmen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der bauverein AG Darmstadt. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 27.
- Andreas Pfnür, Nikolas Müller (2013):** Energetische Gebäudesanierung in Deutschland, Studie Teil II: Prognose der Kosten alternativer Sanierungsfahrpläne und Analyse der finanziellen Belastungen für Eigentümer und Mieter bis 2050. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 28.
- Sigrun Lüttringhaus (2014):** Outsourcing des Propertymanagements als Professional Service. Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 29.
- Kevin Meyer, Andreas Pfnür (2015):** Kognitive verzerrte Entscheidungen als Ursache für Ineffizienzen in der Immobilienprojektentwicklung. Managementorientierte Fassung der Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 30.
- Tobias Just, Andreas Pfnür und Christian Braun (2016):** Aurelis-Praxisstudie: Wie Corporates die Märkte und das Management für produktionsnahe Immobilien einschätzen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 31.