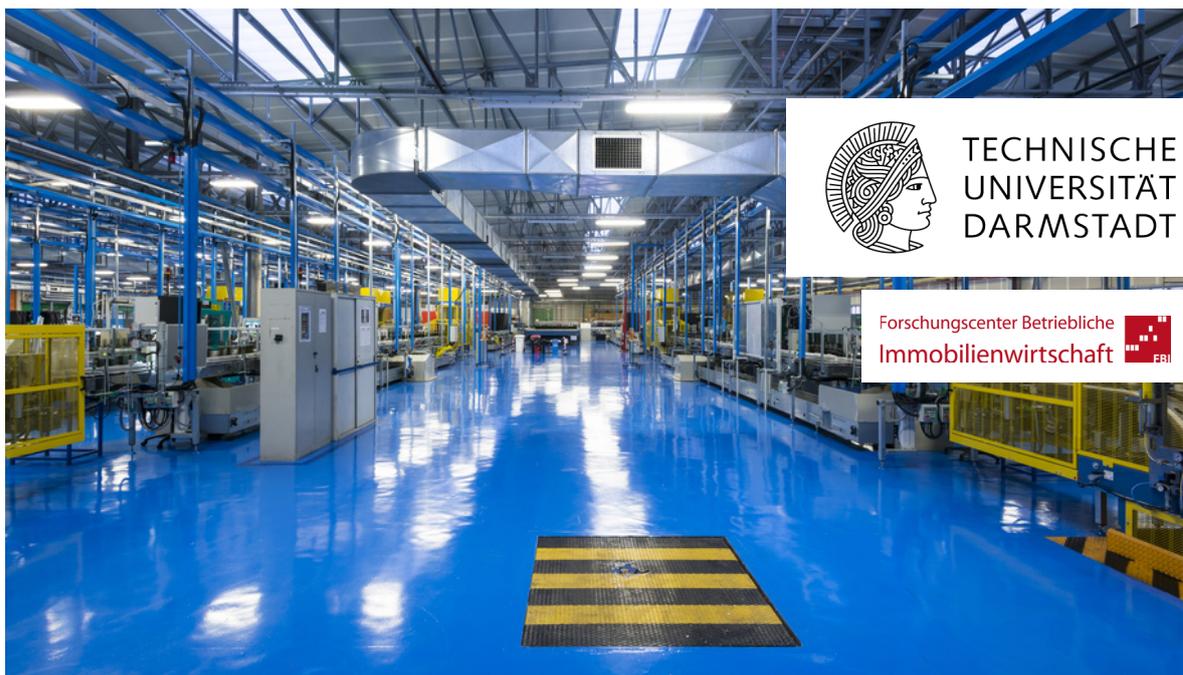


Produktionsnahe Immobilien - Whitepaper -

Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven aus Sicht von Corporates,
Investoren und Dienstleistern

Prof. Dr. Andreas Pfnür, Julian Seger M.Sc.



Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Immobilienwirtschaft
und Baubetriebswirtschaftslehre
www.immobilien-forschung.de

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,
Band Nr. 35, Juni 2017

Zitierempfehlung:

Andreas Pfnür, Julian Seger (2017): Produktionsnahe Immobilien. Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven aus Sicht von Corporates, Investoren und Dienstleistern. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 35.

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

Prof. Dr. Andreas Pfnür

Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre

Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität Darmstadt

Hochschulstr. 1

64289 Darmstadt

Telefon +49 (0) 6151 / 16 - 24510

Telefax +49 (0) 6151 / 16 - 24519

E-Mail office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de

Homepage www.immobilien-forschung.de

ISSN Nr. 1862-2291




Vorwort

Am 5. April 2017 fand an der TU Darmstadt auf Einladung des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre ein Hintergrundgespräch zu „produktionsnahen Immobilien“ statt, an dem 20 einschlägig führende Meinungsbildner aus Forschung und Praxis von Corporate Real Estate Management und Immobilienfinanzierung und –Investment teilnahmen. Das Treffen nahm den inhaltlichen Faden der immobilienwirtschaftlichen Sommerkonferenz 2016 an der TU Darmstadt auf. Im Rahmen der Konferenz wurden die Herausforderungen und Potenziale im Management von produktionsnahen Immobilien bereits sehr deutlich. Schnell wurde jedoch den Konferenzteilnehmern klar, dass der Tag zu kurz war, um alle wichtigen Fragen zur weiteren Professionalisierung des Managements dieser für die Zukunftsfähigkeit deutscher Unternehmen und Immobilienkapitalmärkte wichtigen Assets zu klären. Seither wurden in der Fachwelt intensive Gespräche geführt, die in Summe zeigen, dass der Handlungsbedarf bei vielen Corporates aktuell signifikant zunimmt, die Kapitalmärkte aufgeschlossener reagieren und Dienstleistungsangebote breiter werden. Dennoch befinden sich Prozesse, Produkte, Strukturen und Märkte rund um produktionsnahe Immobilien noch in sehr frühen Entwicklungsstadien, in denen Erfahrungen, Standards, Vertrauen und nicht zuletzt die Risikobereitschaft der Marktteilnehmer fehlen.

Das Ziel des Hintergrundgesprächs war es daher, nach dem Motto „Bridging the Gap“ eine Brücke zu schlagen zwischen den im-

mobilienswirtschaftlichen Handlungsbedarfen der Corporates, den Marktangeboten von Immobiliendienstleistern und den Investmentstrategien der Immobilienfinanzierer und –kapitalmarktakteure. Von besonderer Bedeutung war dabei zunächst die Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses des Managements produktionsnaher Immobilien.

Die empirische Grundlage dieser Diskussion bildete die unter Federführung von Tobias Just (IREBS Immobilienakademie) und Andreas Pfnür (TU Darmstadt im Jahr 2016 erstellte Aurelis Praxis-Studie zum Thema „Management von produktionsnahen Immobilien“. Die Daten der Studie wurden zu diesem Zweck an der TU Darmstadt von Julian Seger und Andreas Pfnür einer weitergehenden multivariaten Analyse unterzogen. Insbesondere diese neuen Analyseergebnisse boten umfassenden Stoff für eine rege Diskussion des Status Quo sowie der Potenziale und Hürden des Managements produktionsnaher Immobilien. Dabei konnte durch die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises den unterschiedlichen Perspektiven der Investoren, Dienstleistern und Non-Property-Unternehmen Rechnung getragen werden. Das vorliegende Whitepaper fasst die Ergebnisse des Hintergrundgesprächs zusammen. Wir verfolgen mit diesem Papier das Ziel, die Diskussionen rund um produktionsnah genutzte Immobilien sowohl aus Sicht des Strukturwandels bei Nutzern, als auch aus der Perspektive der Immobilienservices und des Kapitalmarktes zu beleben.

Herzlichst Ihr



Die Ergebnisse dieses White Papers basieren auf einem Hintergrundgespräch Produktionsnahe Immobilien am 5. April 2017 an der TU Darmstadt. Unser besonderer Dank gilt den folgenden Teilnehmern für ihre konstruktiven Beiträge zu der intensiven Diskussion:

Dr. Stefan Armonat	Head of Private Debt Woodman Asset Management AG
Andreas Beckers	Leiter Geschäftsstelle Hamburg Deutsche Anlagen Leasing
Hugo Daiber	Geschäftsführer Daimler Real Estate
Anne Dörr	Wissenschaftliche Mitarbeiterin TU Darmstadt
Thomas Geibel	Leitung Standortentwicklung und Flächentransparenz BMW
Dr. Thomas Glatte	Director Group Real Estate & Facility Management BASF
Thilo Junkes	Partner Corporate Real Estate Management TME Associates
Prof. Dr. Tobias Just	Geschäftsführer IREBS Immobilienakademie
Tobias Kassner	Bereichsleiter Industrie- und Logistikmärkten BulwienGesa
Lothar Keckeis	Leiter Finanzierungsmanagement Deutsche Anlagen Leasing
Markus Keßler	Senior Fund Manager Garbe Industrial Real Estate
Dr. Kevin Meyer	Projektentwickler OFB
Dr. Eckhart Morré	Geschäftsführer Bilfinger HSG Facility Management GmbH
Prof. Dr. Andreas Pfnür	Leiter Lehrstuhl Immobilienwirtschaft TU Darmstadt
Dr. Karim Rochdi	Leiter Corporate Solutions BEOS
Julian Seger	Wissenschaftlicher Mitarbeiter TU Darmstadt
Jörg von Ditzfurth	Partner Real Estate Consulting Deloitte
Prof. Dr. Alexander von Erdély	CEO CBRE Deutschland
Dr. Joachim Wieland	Vorstandsvorsitzender Aurelis Real Estate GmbH & Co. KG
Stefanie Tonn	Wissenschaftliche Mitarbeiterin TU Darmstadt

Management Summary

- Das Management produktionsnaher Immobilien führt im Vergleich zu anderen Nutzungsarten bislang aus allen drei Sichten des Immobilienmanagements der (Corporate) Nutzer, der Dienstleister sowie des Immobilienkapitalmarkts ein Schattendasein.
- Eine Clusteranalyse zu den Anforderungen des Kapitalmarkts an deutsche Unternehmen zeigt, dass die Gruppe der durch die Kapitalmarktakteure in ihrem Immobilienmanagement auf Shareholder Value getrimmten Unternehmen mit weniger als einem Viertel der Unternehmen in Deutschland überraschend klein ausfällt. Diese Erkenntnis steht im Widerspruch zu den bisherigen Erkenntnissen der Corporate Finance Forschung und den Verhältnissen in anderen Industrienationen.
- Die Globalisierung, die Digitalisierung, der demografischer Wandel, der Trend zu integrierten Lösungsangeboten sowie vor allem der aus diesen Trends resultierende zunehmende Wettbewerb verursachen für die produzierenden Unternehmen in Deutschland derzeit einen tiefgreifenden Strukturwandel. Jedes Dritte Unternehmen ist von allen fünf Treibern gleichermaßen stark betroffen. Ein weiteres Drittel der Unternehmen gehört zum Cluster der „global Betroffenen“ und ein weiteres knappes Viertel in ein Cluster der „demografisch Getriebenen“. Nur an jedem achten Unternehmen geht dieser Strukturwandel vorbei. Grundsätzlich gilt, je größer die Unternehmen und je höher der Anteil an echter Produktion, desto stärker der Strukturwandel.
- Die sich in Folge des Strukturwandels deutlich ändernden Anforderung an die physische Organisation der Produktion – und damit die Immobilienflächen - wirken als „Game Changer“ für das über Jahrzehnte andauernde Schattendasein des Managements produktionsnaher Immobilien. Das gilt sowohl für das CREM, das Light Industrial Segment an den Immobilienkapitalmärkten wie auch die Immobiliendienstleistungen.
- Die Corporates haben den immobilienwirtschaftlichen Handlungsbedarf auf breiter Front erkannt. Die bisherigen Paradigmen im Management produktionsnaher Flächen der hohen Eigenleistungstiefe und der hohen Eigentumsquoten geraten ins Wanken. Die Reaktionsstrategien der Corporates basieren ganz entscheidend auf der Schaffung größtmöglicher Flexibilität im Immobilienbestand als Versicherung gegen die zukünftigen Unsicherheiten über die quantitativen und die qualitativen Flächenbedarfe. Die immobilienwirtschaftliche Reaktionsstrategie auf den Strukturwandel basiert maßgeblich auf einem Asset Light Ansatz. Als Voraussetzung muss in vielen Unternehmen zunächst die Marktfähigkeit des Bestands an produktionsnahen Immobilien hergestellt werden. Dazu ist insbesondere der Instandhaltungsstau in großen Teilen der Portfolien aufzulösen.
- Der Flächenbedarf deutscher Corporates wird sich somit in einem Maße ändern, dass es kein „weiter so“ im Immobilienmanagement produktionsnaher Flächen geben wird. Die Zugehörigkeit der Unternehmen zu den unterschiedlichen Clustern ihrer Strukturwandelbetroffenheit entscheidet auch über die Reaktionsstrategie im Immobilienmanagement. Beispielsweise ist für die „komplett Betroffenen“ ist die Schaffung von Flexibilität, die Verringerung des eigenen Flächenbestands sowie die Verlagerung von Produktions-

hin zu Büroflächen signifikant bedeutsamer als für Unternehmen des Clusters der „nicht Betroffenen“.

- Eine Clusteranalyse nach den unternehmensinternen Hürden des CREM produzierender Unternehmen zeigt, dass nur jedes Dritte Unternehmen grundsätzlich in der Lage ist, die Herausforderungen des Strukturwandels im Immobilienmanagement auch mit eigenen Kräften zu bewältigen. Für zwei Drittel der Unternehmen sind interne immobilienwirtschaftliche Hürden derzeit zu hoch. Das CREM dieser Unternehmen ist durch fehlende Transparenz, fehlende Ressourcen, fehlendes Know-how der Mitarbeiter, fehlende Dienstleistungsangebote, fehlende Handlungsspielräume, fehlende Prioritäten, schwankende Anforderungen des Kerngeschäfts oder zu enge Nutzeranforderungen blockiert.
- Das Ausmaß der immobilienwirtschaftlichen Herausforderungen im Strukturwandel bei dem gleichzeitig sehr durchwachsenen Niveau des CREM in Bezug auf Ressourcenausstattung und Professionalität lässt viele Corporates zu der Erkenntnis kommen, dass externe Hilfe zweckmäßig oder sogar notwendig wird. Mit der Betroffenheitssituation vom Strukturwandel steigt die Bereitschaft zur Inanspruchnahme externer Dienstleistungen. Insbesondere die Cluster der „komplett Betroffenen“, „global Betroffenen“ und „demografisch Betroffenen“ Unternehmen forcieren in ihrer Reaktionsstrategie auf den Strukturwandel das Outsourcing immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen. Einer Schlüsselrolle in der sprunghaft steigenden Outsourcing Bereitschaft kommt dem Strukturwandeltreiber des steigenden Wettbewerbs zu.
- Die Spezifität immobilierender Ressourcen und ihre Drittverwendungsfähigkeit wurden offensichtlich bislang durch die Corporates falsch eingeschätzt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen kann sehr viel flexibler freiwerdende Flächen anderer Unternehmen nutzen als bislang gedacht und hat in Bezug auf Standort und Nutzungskonzept durchaus sehr ähnliche Anforderungen. Für den Kapitalmarkt sind dies gute Nachrichten. Tiefere multivariate Auswertungen zeigen, dass der Strukturwandel die Erhöhung der Drittverwendungsfähigkeit von Produktionsflächen weiter begünstigen wird.
- Je stärker die Unternehmen vom Strukturwandel immobilienwirtschaftlich betroffen sind, desto eher gehen sie auf Sale-and-Rent-back und Investoren-Modelle ein (Akzeptanz bei komplett Betroffenen > 70 % der Befragten, global & demografisch Betroffene > 40 %). Die Reduktion des Immobilieneigentums der Unternehmen ist kein Selbstzweck. Vielmehr ist die Strategie des Outsourcings des gesamten immobilienwirtschaftlichen Problemkomplexes an einen Komplettlösungsanbieter handlungsleitend. Die Finanzierung der dazugehörigen Investitionsbedarfe ist nur ein Teil, wenngleich ein gewichtiger.
- Kapitalmärkte und ihre Akteure sind derzeit auf der Suche nach neuen Assets mit attraktiven Rendite - Risiko - Liquidität - Relationen. Aus Sicht der Kapitalmarktteilnehmer stellt sich gegenwärtig die mangelnde Bereitschaft der Corporates immobiliare Assets zu veräußern als wesentlicher Engpass Faktor bei der Entwicklung einer neuen Asset Klasse „Light Industrial“ dar. Ein reiner Asset Verkauf, ohne die oben dargestellte weitergehende immobilienwirtschaftliche Problemlösung, wird für die Corporates allerdings vor



allem dann attraktiv werden, wenn mit der Fläche zukünftig nicht mehr in der betrieblichen Nutzung geplant wird. Für den Kapitalmarkt sind diese Assets, wenn überhaupt, Second best.

- Das Gap: Gesucht sind Property Companys, die in einem innovativen Wertschöpfungssystem in drei Bereichen Leistungen erbringen:
 1. Immobilienwirtschaftliche Problemlösung für Corporates
 2. Finanzwirtschaftliche Optimierung von Immobilieninvestments und deren Strukturen
 3. Übernahmen von Transformationsfunktionen bei Fristen, Losgrößen, Publizität und vor allem Risiko

Ob und gegebenenfalls wie viele einzelne Unternehmen sich das zu entwickelnde Wertschöpfungssystem teilen, ist derzeit noch offen. Spannend ist auf jeden Fall die Frage, wer in die Rolle des Systemführers schlüpfen wird.

Inhaltsverzeichnis

1	Herausforderung	6
2	Begriffsabgrenzung „produktionsnahe Immobilien“	7
3	Unterschätztes Marktvolumen	8
4	Status quo produktionsnaher Immobilien im Licht der Akteure: Corporates, Kapitalmarkt und Dienstleister.....	9
4.1	Corporate Finance Perspektive	9
4.2	Kapitalmarkt Perspektive.....	12
4.3	Dienstleister Perspektive	13
5	Strukturwandel bei produzierenden Unternehmen als „Game Changer“ im Immobilienmanagement von produktionsnahen Immobilien.....	13
5.1	Treiber des Strukturwandels bei produzierenden Unternehmen	13
5.2	Geplante Anpassung der Bereitstellungsstrategie als Reaktion auf den Strukturwandel	16
5.3	Umsetzung im betrieblichen Immobilienmanagement und dessen Hürden	24
5.4	Möglichkeiten und Grenzen von Mietmodellen in der Flexibilisierung des Immobilienmanagements der Corporates	27
5.5	Finanzierung als Teil immobilienwirtschaftlicher Problemlösung	31
6	Bridging the Gap: Immobilienwirtschaftliche Perspektiven im Management produktionsnaher Flächen.....	32
7	Literaturverzeichnis	36

1 Herausforderungen im Management produktionsnaher Immobilien

Produktionsnahe Immobilien ist in der Forschung und Praxis des betrieblichen Immobilienmanagements bislang kaum Beachtung geschenkt worden. Dies spiegelt sich sowohl in einem sehr geringen immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungsangebot im Management (as a Service) als auch einer vergleichsweise geringen Management Attention seitens der Corporates und einer geringen Bedeutung dieser Nutzungsart an den Kapitalmärkten wider. Oft ist zu beobachten, dass immobilare Ressourcen auf ihre Funktion und ihre Werte als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess reduziert werden. Auch die Investoren nahmen bisher von dieser Asset Klasse nur am Rande Notiz. Die immobilienwirtschaftliche Effizienz der Ressourcen spielt folglich bislang insgesamt nur eine untergeordnete Rolle. Während in den letzten zwei Jahrzehnten in den Handlungsfeldern des Immobilienmanagements, der Kapitalmärkte und der Immobilienservices in Deutschland klare Fortschritte erzielt wurden und sich die Effizienzen deutlich verbessert haben, sind produktionsnahe Immobilien hinsichtlich der drei Perspektiven des Immobilienmanagements noch immer eine terra incognita.

Aktuell ist zu beobachten, wie sich der volks- und betriebswirtschaftliche Druck auf einen effizienteren Umgang mit produktionsnahen Immobilien erhöht. Die Digitalisierung verändert die Produkte, Prozesse und Strukturen insbesondere auch produzierender Unternehmen erheblich. Die Flächenbedarfe der produzierenden Unternehmen werden sich daher deutlich ändern. Ein sich gleichzeitig verschärfender internationaler Wettbewerb im produzierenden Gewerbe sorgt einerseits für Kostendruck bis in die sekundären Leistungsbereiche der Unternehmen – und damit das Immobilienmanagement - hinein und erfordert andererseits umfangreiche Investitionen zur Absicherung der Wettbewerbsposition. Die Bedeutung des Immobilienvermögens für die Unternehmensfinanzierung dürfte dadurch deutlich steigen.

Durch die derzeitige Erosion der Renditen in etablierten Anlageklasse wie Büro, Einzelhandel oder Wohnen wächst das Kapitalmarktinteresse an alternativen Anlagemöglichkeiten. Damit steigt der Bedarf nach Assetklassen in Deutschland, die eine noch weitestgehend intakte Rendite-Risiko-Struktur aufweisen. Hieraus entwickelt sich gegenwärtig eine steigende Aufmerksamkeit für die international auch als Light Industrial Real Estate bezeichneten produktionsnahen Immobilien. Jedoch zeigt sich, dass sich noch keine eigenständige Asset Klasse herausbilden konnte und damit, gemessen an den bereits etablierten Anlageklassen, das Light Industrial Segment noch eine unterrepräsentierte Rolle spielt und als „Exot“ gilt.

Den deutschen Unternehmen des produzierenden Sektors steht die Lösung immobilienwirtschaftlicher Probleme bevor, während der Kapitalmarkt derzeit händeringend nach Assets sucht. Im Folgenden stellt sich die Frage des „Bridging the Gap“, d.h. konkret, ob und gegebenenfalls wie beide Strömungen in gemeinsamen Marktbewegungen aufgefangen werden können.

2 Begriffsabgrenzung „produktionsnahe Immobilien“

Unter dem Begriff „produktionsnahe Immobilie“ wird im Folgenden eine den produzierenden Unternehmensteilen und der innerbetrieblichen Supply Chain dienende Immobilie bezeichnet, deren Nutzer in Abgrenzung zur Schwerindustrie der weniger investitionsintensiven und dagegen wissen- und arbeitsintensiven Leichtindustrie zuzuordnen ist. Weiterhin ist dieser Immobilientyp oft durch eine Mischnutzung gekennzeichnet. Er lässt sich somit von den etablierten Asset-Klassen für Büro-, Einzelhandels-, Logistik und Hospitality-Immobilien unterscheiden (Just, Pfnür et al. 2016). Eine einheitliche begriffliche Abgrenzung für diese Immobilienart konnte sich in Deutschland bislang nicht durchsetzen. Vielmehr kursieren, je nach Anwendungsfeld und Definitionshintergrund, unterschiedliche Begrifflichkeiten.

Kapitalmarkt benötigt einen einheitlichen Begriff für produktionsnah genutzte Immobilien

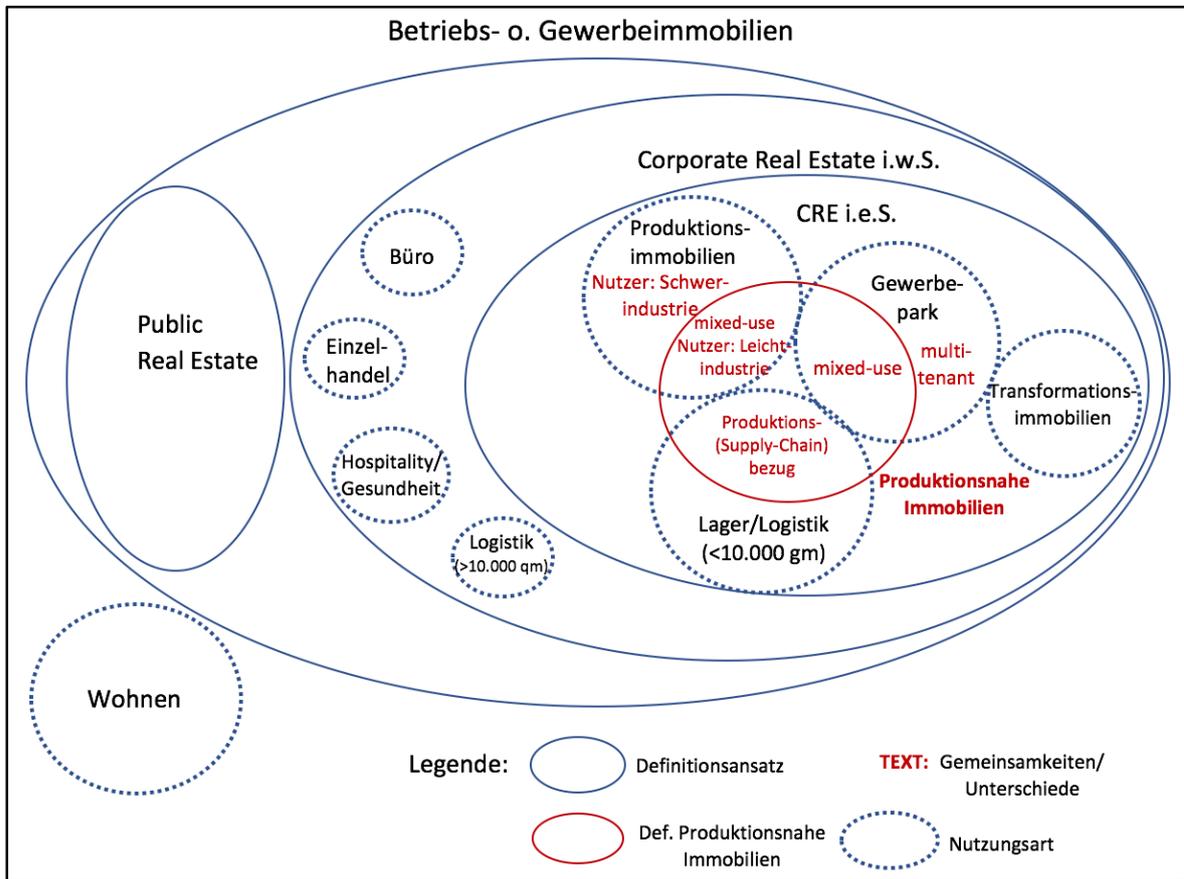
Ein einheitlicher Begriff wäre vermutlich für den zunehmend internationaler werdenden Kapitalmarkt am wichtigsten, um eine Segmentierung sowie Transparenz des Marktes zu gewährleisten und hierdurch eine erfolgreiche Etablierung der Asset Klasse zu begünstigen. Ein einheitlicher Terminus wie der internationale Begriff „Light Industrial Real Estate“, konnte sich im deutschsprachigen Raum bislang allerdings noch nicht durchsetzen. Allerdings wird durch die „Initiative Unternehmensimmobilien“ seit einigen Jahren der Begriff Unternehmensimmobilie propagiert, die als gemischt genutzte Gewerbeimmobilie mit vorwiegend mittelständischer Mieterstruktur bestehend aus „Büro-, Lager-, Fertigungs-, Forschungs-, Service- und/oder Großhandelsflächen sowie Freiflächen“ definiert werden kann. Subsumiert werden hierunter die Immobilienkategorien Gewerbeparks, Produktionsimmobilien, Logistikimmobilien sowie Transformationsimmobilien. Die Umnutzung von in ihrer ursprünglichen Verwendung nicht mehr benötigten Flächen im Rahmen der Projektentwicklung spielt in diesem Begriffsverständnis eine wichtige Rolle.

Definitionszweck der Corporates weicht von dem des Kapitalmarkts ab

Aus einer Corporate Sicht ist der Begriff Unternehmensimmobilie allerdings problematisch. So werden unter Unternehmensimmobilien nicht nur Immobilien mit Fertigungsbezug, sondern alle von Unternehmen genutzte Immobilien also auch Nutzungsarten wie reine Büro- und Logistiknutzungen zugeordnet, was eine sehr weite Auslegung darstellt. Corporates hingegen segmentieren im Real Estate Management ihre Objekte vor allem nach der Hauptnutzungsart, was für „Produktion“ als Objektkategorie spräche. Mischnutzungen sind in diesen Objekten eher die Regel als die Ausnahme.

Trotz einiger Abweichungen zeigt sich zwischen den Begrifflichkeiten „produktionsnahe Immobilie“, Gewerbeimmobilie, Unternehmensimmobilie oder Corporate Real Estate und den zugrunde gelegten Definitionen eine große Überschneidung (Abbildung 1).

Abbildung 1: Überschneidungen der unterschiedlichen Definitionsansätze in Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung.

Es lässt sich festhalten, dass abhängig vom Definitionszweck und Hintergrund sich jeweils eine eigene Begriffsabgrenzung empfiehlt. Die Begriffswahl sollte dem jeweiligen Zweck angepasst werden.

3 Unterschätztes Marktvolumen der produktionsnahen Immobilien

Eine erste Einschätzung von Just, Pfnür et al. (2016) bemisst das deutsche Marktvolumen von produktionsnahen Immobilien auf 600 Mrd. €. Dieser Wert stimmt in etwa mit dem von der Initiative Unternehmensimmobilie von 547 Mrd. € (Stand 2. HJ. 2015, Marktbericht 4, S. 29) ermittelten Marktwert überein. Das Potenzial von produktionsnahen Immobilien wird

im unmittelbaren Vergleich des Marktvolumens zu bereits etablierten Asset-Klassen deutlich. Dieses beläuft sich in Deutschland im klassischen Bürosegment auf ebenfalls 600 Mrd. € und im Segment der Einzelhandelsimmobilien auf etwa 360 Mrd. €. Der Vergleich der Zahlen macht deutlich, dass wohl viele Marktteilnehmer das Marktvolumen von produktionsnahen Immobilien bis heute unterschätzen.

Auch die Gegenüberstellung der jährlichen Transaktionsvolumina verdeutlicht das bisherige Schattendasein produktionsnaher Immobilien. So werden im Segment produktionsnaher Immobilien regelmäßig um die 2 Mrd. € Umsatz erzielt (z.B. 1,9 Mrd. € in 2015 lt. Initiative Unternehmensimmobilien), während das Volume im Büroimmobilienmarkt mehr als zehnmal so hoch ausfällt (z.B. 23,6 Mrd. in 2015 lt. BNP Marktbericht).

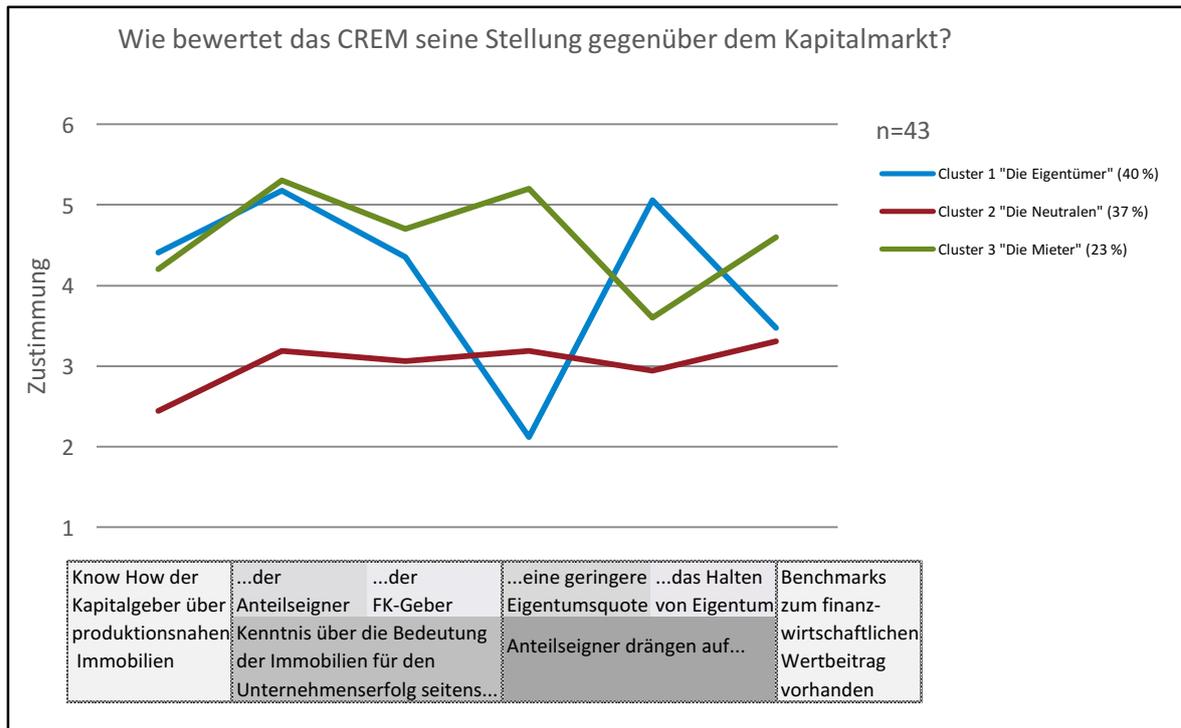
An einer nötigen kritischen Masse mangelt es bei produktionsnahen Immobilien offensichtlich nicht. Der Umstand, dass produktionsnahen Immobilien in Deutschland sowohl in den Kapitalmarkttransaktionen als auch den Handlungsfeldern des betrieblichen Immobilienmanagements sowie der Immobilienservices noch immer die Rolle der Exoten zukommt, verdeutlicht dennoch den fehlenden immobilienwirtschaftlichen Professionalisierungsprozess bei etwa einem Fünftel des Gewerbeimmobilienbestandes. Das folgende Kapitel 4 bietet hierfür erste Erklärungsansätze.

4 Status quo produktionsnaher Immobilien im Licht der Akteure: Corporates, Kapitalmarkt und Dienstleister

4.1 Corporate Finance Perspektive

In Deutschland sind produktionsnahe Immobilien regelmäßig im Eigentum der Nutzer. Dies manifestiert sich in den im internationalen Vergleich sehr hohen Eigentumsquoten von durchschnittlich 85 % bei produzierenden Corporates in Deutschland (Just, Pfnür et al. 2016, Rochdi 2014). Eine Clusteranalyse auf Basis der in der Aurelis Studie gewonnenen Daten (Just, Pfnür et al. 2016) macht deutlich, warum in Deutschland die Mehrzahl der Unternehmen das Halten von Eigentum gegenüber Mietlösungen vorzieht. In Abbildung 2 sind die befragten Unternehmen nach dem Druck des Kapitalmarkts in drei Cluster eingeteilt und hinsichtlich ihrer Immobilieneigentumsstrategie benannt. Die Ordinatenwerte geben die durchschnittliche Zustimmung der Befragten zu den an der Abszisse stehenden Items an. Die Cluster und die dazugehörigen Zustimmungswerte werden als Lineplots farblich differenziert abgebildet. Die Skalierung erfolgt über eine Likert-Skala, wobei die Werte „1 = Stimme überhaupt nicht zu“ und „6 = Stimme voll zu“ repräsentieren.

Abbildung 2: Ergebnisübersicht der Clusterlösung der Befragung von Corporates hinsichtlich ihrer Stellung am Kapitalmarkt.



Quelle: Eigene Darstellung.

Cluster 1: „Die Eigentümer“

In 40 % der Unternehmen drängen die Kapitalgeber die Unternehmen zu einer hohen Eigentumsquote. Diese Entscheidung basiert sowohl auf Eigenkapital- wie auch auf Fremdkapitalgeberseite im vollen Bewusstsein für die Bedeutung der Immobilien für den Unternehmenserfolg. Es scheint sich dabei allerdings um eine Grundsatzentscheidung zu handeln, die nicht regelmäßig durch eine aktive Steuerung mittels Benchmarks hinterfragt wird.

Cluster 2: „Die Neutralen“

In 37 % der Unternehmen spielt die Höhe der Immobilieneigentumsquote für die Kapitalgeber offensichtlich keine Rolle. Immobilien werden vermutlich als notwendige Produktionsmittel angesehen, die im Corporate Finance keine Handlungsspielräume bieten oder zumindest keinen Handlungsbedarf aufzeigen.

Cluster 3: „Die Mieter“

Lediglich in einem knappen Viertel der Unternehmen (23 %) üben die Eigenkapitalgeber Druck auf die Unternehmen aus, die Eigentumsquoten zu reduzieren, wo immer möglich.

Dabei wird gleichzeitig die mögliche strategische Bedeutung von Objekten in Betracht gezogen. Unternehmen dieses Clusters verfügen über Benchmarks zur aktiven Steuerung des Wertbeitrags aus dem Immobilieneigentum.

International ein Sonderweg

Im internationalen Vergleich sind die Eigentumsquoten produzierender Unternehmen in Deutschland außergewöhnlich hoch. Beispielsweise betragen die Quoten in den USA durchschnittlich 30 % und in Asien sogar nur 20 %. Es ist davon auszugehen, dass hier der Druck der Kapitalmärkte auf eine niedrige Eigentumsquote der Unternehmen sehr viel höher ist. Wissenschaftlich wird der Grund für diese Diskrepanzen in den Corporate Governance Strukturen der Unternehmen gesehen. Vor allem der Kapitalmarkteinfluss, und damit der Druck, Shareholder Value zu generieren, ist in Deutschland vergleichsweise geringer. Mittlerweile ist umfassend erforscht, dass aktiv auf Shareholder Value abzielende Kapitalmarktakteure Immobilieninvestitionen durch Corporates nicht honorieren (siehe Insert).

6 Gründe, warum der Kapitalmarkt Immobilieneigentum nicht honoriert

1. Ineffizient eingesetztes Kapital, da Real Estate kein Kerngeschäft darstellt (Linneman 1998)
2. Immobilieneigentum fördert Ineffizienzen in der Nutzung (Deng/Gyorko 2000)
3. Hohe Eigentumsbestände verwässern das Risikoprofil börsennotierter Unternehmen (Deng/Gyorko 2000)
4. Hohe Eigentumsbestände erhöhen die Wahrscheinlichkeit feindlicher Übernahmen (Ambrose 1990)
5. Real Estate verursacht hohe „capital adjustment costs“ im Falle von Beschäftigungsänderungen (Tutzel 2010)
6. Das Marktrisiko von Real Assets wird unterschätzt (Brounen/Eichholtz 2005)

Im Gegensatz zu den internationalen Kapitalmärkten und der herrschenden Meinung in der Corporate Finance Forschung wird in Deutschland von den Eigentümern der Unternehmen eher Druck aufgebaut, Eigentumsquoten auf- statt abzubauen.

Kapitalgeber deutscher Unternehmen fordern bislang insbesondere das Eigentum an Produktionsflächen

Besonders deutlich wird dieser Gegensatz bei Produktionsflächen. Hier wird offensichtlich die Spezifität der Immobilien für das Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens als besonders bedeutsam eingestuft. Entsprechend ist bei Unternehmen im Cluster „Eigentümer“

(siehe oben) der Anteil der Produktionsflächen im Portfolio der Nutzungsarten weit überdurchschnittlich und im Cluster „Mieter“ deutlich unterdurchschnittlich. Ob und warum die Spezifität von immobilien Ressourcen in Deutschland tatsächlich höher als in anderen Industrienationen einzuschätzen ist, wird am Ende des Abschnitts 5 diskutiert.

4.2 Kapitalmarkt Perspektive

Die zunehmende Knappheit von Investments in den tradierten Asset Klassen bei gleichzeitig beständig großer Liquidität der Investoren macht seit einiger Zeit auch Investments in produktionsnahe Nutzungen für die Kapitalmarktakteure interessant. In der Aurelis Studie wurde gezeigt, dass ein großer Teil der Corporates ein zunehmendes Investoreninteresse an produktionsnahen Immobilien verspürt. Dabei beschränkt sich das Interesse nicht nur auf die klassischen A-Standorte, sondern umfasst auch in geringerem Umfang B- und C-Standorte. Da produktionsnahe Objekte fast ausnahmslos an, für den bisherigen Immobilienmarkt wenig bekannten Standorte liegen, sind die verfügbaren Marktinformationen in Deutschland derzeit noch sehr gering. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Entwicklung eines einschlägigen Kapitalmarktsegments ist der Aufbau von Market Intelligence Strukturen. So zeigen auch Just, Pfnür et al. (2016) in der Aurelis Studie, dass knapp 41 % der befragten Corporates bislang fehlende Marktinformationen als entscheidende Hürde für institutionelle Investoren beim Aufbau eines nennenswerten Marktsegments erachten. Die eingangs beschriebene heterogene Begriffswelt und die variierende Flächenzusammensetzung hinsichtlich unterschiedlicher Nutzungsarten erschweren die klare Segmentierung des Marktes, was wiederum der Schaffung von Benchmarks entgegenwirkt und somit die Transparenzbildung hemmt. Weiterhin wirkt die mangelnde Erfahrung institutioneller Investoren insbesondere in der Bewertung und im Umgang mit Investmentrisiken dämpfend.

Intensität des Asset Managements von produktionsnahen Immobilien als Hindernis

Neben fehlenden Marktinformationen werden Institutionelle derzeit noch von der Managementintensität produktionsnahen Immobilien abgeschreckt, die als außerordentlich hoch eingeschätzt wird. Im Falle eines Produktionsstandorts wird eher in einen zu steuernden Betrieb als in ein Wertpapier investiert. Dies wirkt abschreckend auf Finanzinvestoren. Ein aktives und intensives Management produktionsnaher Immobilien erfordert deshalb einen Asset Manager mit der notwendigen Kernkompetenz, die in Deutschland noch rar, wenngleich bei Spezialisten bereits vorhanden ist.

4.3 Dienstleister Perspektive

Derzeit ist die Professionalität deutscher Corporates im Umgang mit produktionsnahen Immobilien aus Sicht eines State-of-the-Art-Immobilienmanagements von Best-Practise Unternehmen vielfach doch deutlich eingeschränkt. Just, Pfnür et al. (2016) zeigen in der Aurelis Studie deutliche Limitationen in Bezug auf Handlungsspielräume, Transparenz, Ressourcenausstattung, Managementpriorität, Ausbildung und Prozessmanagement des Immobilienmanagements produktionsnaher Flächen deutscher Unternehmen. Eine Alternative zur internen Leistungserbringung wäre das Outsourcing dieser Aufgaben. Allerdings mangelt es nach Einschätzung der in der Aurelis Studie befragten Corporate Real Estate Verantwortlichen aktuell an einem bedarfsgerechten Angebot von immobilienpezifischen Managementdienstleistungen, die über die operative Facility Management Tätigkeit hinausgehen. Entsprechend werden derzeit insbesondere von den Dienstleistern auch keine ganzheitlichen Lösungsangebote nach dem Vorbild von „as a Service“ am Markt angeboten.

5 Strukturwandel bei produzierenden Unternehmen als „Game Changer“ im Immobilienmanagement von produktionsnahen Immobilien

5.1 Treiber des Strukturwandels bei produzierenden Unternehmen

In Deutschland wird im internationalen Vergleich der Industrienationen derzeit mit circa 20 % noch ein vergleichsweise hoher Anteil der Bruttowertschöpfung in der Leichtindustrie mit der Produktion von Sachgütern erbracht. Entsprechend groß ist – wie oben dargestellt – der Anteil von produktionsnahen Nutzungsarten am deutschen Immobilienbestand. Produzierende Unternehmen in Deutschland sind derzeit einem gravierenden strukturellen Wandel ausgesetzt. Treiber dieses Strukturwandels deutscher Unternehmen, die Auswirkungen auf das Immobilienmanagement bei produktionsnahen Flächen erwarten lassen, sind vielschichtig:

- Die Megatrends der **Globalisierung** und des **zunehmenden Wettbewerbs** erhöhen den Druck auf die Effizienz und die strategische Reaktionsfähigkeit des Immobilienmanagements.
- Die **Digitalisierung** dematerialisiert die Strukturen, Produkte, Prozesse und Wertschöpfungssysteme in der Industrie. In der Folge wird sich der Flächenbedarf verringern. Gleichzeitig verändern sich die Anforderungen an die Qualität der Flächen, insbesondere die technische Gebäudeausrüstung und die Layouts.
- Die hiermit einhergehenden technologischen **Innovationen** verändern die Produktionsbedingungen. Durch eine weitgehend digitalisierte Fertigung verflacht die Kurve der Stückkostendegression. Die Produktion, wie beispielsweise von Turnschuhen, kehrt aus

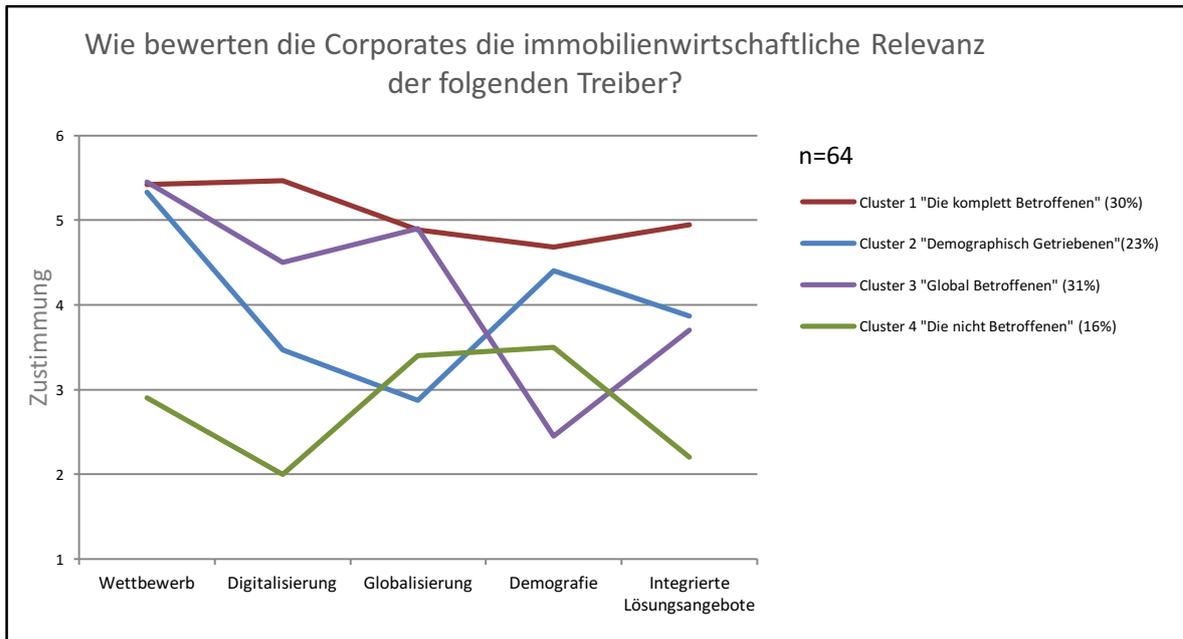
Billiglohnländer in die Absatzmärkte zurück, wo sie idealtypisch weitgehend automatisiert und Just-in-time am Auslieferungslager erfolgt. Die technischen Möglichkeiten zur Individualisierung der Produkte wachsen (Long Tail of Products). Konsequenter an den situativen Kundennutzen orientierte Wettbewerbsstrategien der Unternehmen erfordern dezentraler an den Absatzmärkten gelegene, kleinteiligere Produktionsstandorte. Im Gegenzug geht die Nachfrage nach großflächigen Produktionsarealen in der Leichtindustrie zurück.

- Der **demografische Wandel** greift gravierend in die Nachfragestrukturen und Absatzmärkte der produzierenden Unternehmen ein. Ebenso wird sich durch die demografisch bedingte Verringerung des Arbeitsangebots der „War-for-talents“ gerade in der produzierenden Industrie weiter verschärfen. Die Nachfrage der Corporates nach Flächen wird diesen Entwicklungen sowohl an den Absatz- als auch an den Arbeitsmärkten folgen.
- Fallende Gewinnmargen in der Produktion zwingen produzierende Unternehmen ihre Geschäftsmodelle in den deutlich attraktiveren Dienstleistungsbereich mit höheren Margen über **integrierte Lösungsangebote** à la „as a Service“ zu erweitern. Die Unternehmen in Deutschland werden damit zu Komplettlösungsanbietern, wie am Beispiel der neu gegründeten Mobilitätssparte von Daimler deutlich wird, in der sich z.B. auch das Geschäft mit Taxi Apps oder Sharing Fahrzeugen herausbildet. Immobilienwirtschaftlich folgt daraus eine Verlagerung der Flächennachfrage von Produktions- hin zu Büroflächen.

Heterogener Einfluss des Strukturwandels auf das Immobilienmanagement der Corporates

In Abhängigkeit der Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße dürfte die Betroffenheit im Immobilienmanagement der Corporates recht unterschiedlich stark ausfallen. Mit Hilfe einer multivariaten Clusteranalyse des Teils der Aurelis Studie, der sich mit der immobilienwirtschaftlichen Bedeutung der unterschiedlichen Strukturwandeltreiber bei Non-Property-Unternehmen befasste, können vier Cluster gleichartiger Betroffenheitssituationen identifiziert werden (Abbildung 3). Ähnlich wie in der obigen Clusterung werden auf der Ordinate die durchschnittlichen Zustimmungswerte zu den jeweiligen Trends auf der Abszisse aufgetragen und je Cluster als Lineplot visualisiert.

Abbildung 3: Ergebnisübersicht der Clusterlösung inwiefern die Corporates unterschiedlichen Treibern ausgesetzt sind.



Quelle: Eigene Darstellung.

Cluster 1: „Die komplett Betroffenen“

30 % der befragten Unternehmen gehören in das Cluster der vom Strukturwandel „komplett Betroffenen“. Sie weisen in Bezug auf alle Treiber Wettbewerb, Digitalisierung, Globalisierung, Demografie und integrierte Lösungsangebote eine sehr hohe Betroffenheit auf. Die „komplett Betroffenen“ erzeugen einen überdurchschnittlich großen Anteil ihrer Wertschöpfung mit Produktion. Unternehmen mit mehr als 20.000 Mitarbeitern sind überdurchschnittlich stark vertreten.

Cluster 2: „Die demografisch Getriebenen“

In 23 % der befragten Unternehmen äußert sich der Strukturwandel ebenfalls durch einen verschärften Wettbewerb, der in diesem Fall allerdings ganz wesentlich durch demografische Veränderungen im Inland verursacht wird. Die Einflüsse der Digitalisierung oder der Globalisierung treten in diesem Cluster in den Hintergrund. Dieses Cluster besteht aus überdurchschnittlich vielen mittelständischen Unternehmen, deren Wertschöpfung zu einem überdurchschnittlich großen Teil in den Bereichen Handel und Dienstleistungen erbracht wird.

Cluster 3: „Die global Betroffenen“

In 31 % der Unternehmen äußert sich der Strukturwandel in einem steigenden Wettbewerb, der in diesem Fall die Folge der zunehmenden Globalisierung ist. In den Unternehmen dieses Clusters wirkt die Digitalisierung ebenfalls vergleichsweise stark, wohingegen die Einflüsse der Demografie hier weniger bedeutsam sind. Die Unternehmen dieses Clusters zeigen hinsichtlich der Unternehmensgröße keine Besonderheiten. Die Unternehmen stammen überdurchschnittlich oft aus den Sektoren Transport, Kommunikation und Energie.

Cluster 4: „Die nicht Betroffenen“

Nur jedes achte Unternehmen (16 %) gehört in das Cluster der vom Strukturwandel „nicht Betroffenen“. Die Unternehmen im Cluster der nicht Betroffenen sind vergleichsweise selten größer als 20.000 Mitarbeiter und erstellen einen vergleichsweise hohen Anteil ihrer Wertschöpfung mit Dienstleistungen.

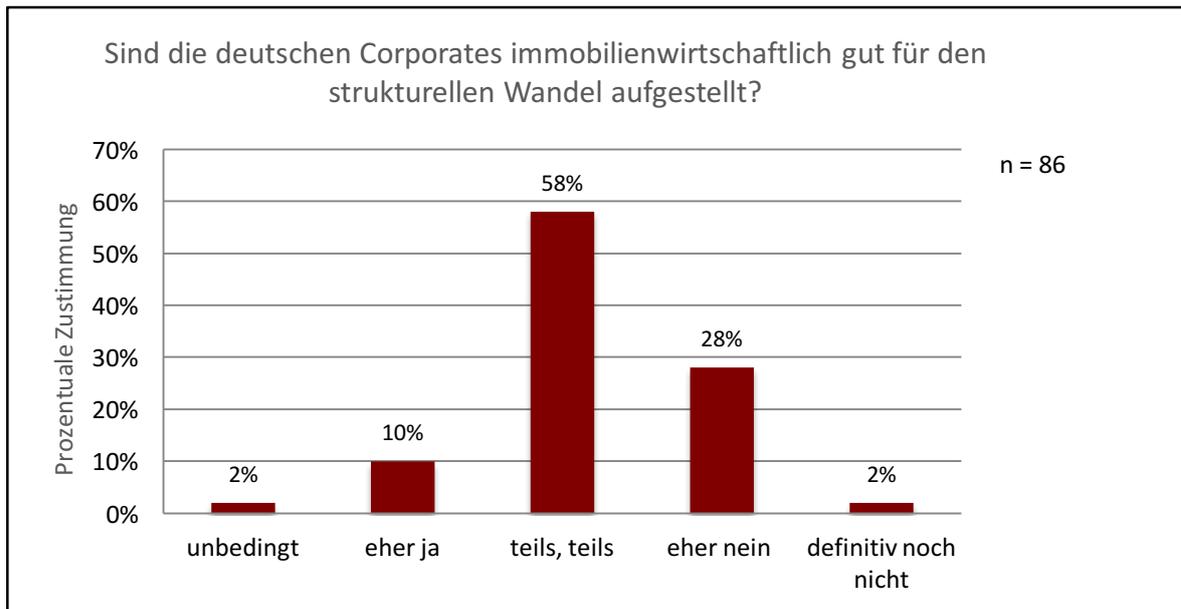
Große Unternehmen mit hohem Produktionsanteil am stärksten vom Strukturwandel betroffen

Summa summarum lässt sich festhalten, dass die Betroffenheit vom Strukturwandel gerade bei großen Unternehmen mit großem Anteil der Wertschöpfung in der Produktion am stärksten ist. Entsprechend dürfte auch der immobilienwirtschaftliche Handlungsdruck in diesen Unternehmen, die große Bestände an produktionsnahen Immobilien im Portfolio halten, am höchsten sein. Im Vergleich hierzu weisen Unternehmen mit einer partiell hohen Betroffenheit durch Demographie (Handel), Globalisierung (Transport, Energie, Logistik) oder kaum einer Betroffenheit (Dienstleistungsbranche) einen geringeren immobilienwirtschaftlichen Handlungsdruck auf. Dies könnte unter anderem auch darauf zurückzuführen sein, dass diese Unternehmen den Wandel hin zu stärker dienstleistungsorientierten Lösungsanbietern und damit die Globalisierungs- und Digitalisierungsprozesse bereits ein gutes Stück weit vollzogen haben. Vermutlich sind in diesen Fällen auch die immobilienwirtschaftlichen Anpassungsprozesse bereits zu Teilen erfolgt.

5.2 Geplante Anpassung der Bereitstellungsstrategie als Reaktion auf den Strukturwandel

Bereits die Darmstädter immobilienwirtschaftlichen Sommerkonferenz 2016 hatte den Bereich der „produktionsnahen Immobilien“ zum Generalthema. Eine Befragung der Teilnehmer aus Corporate-, Investment-, Dienstleister- und Beraterwelt ergab, dass die Masse der deutschen Unternehmen immobilienwirtschaftlich offensichtlich keineswegs „fit“ für den Strukturwandel ist. Die Befragungsergebnisse sind in der folgenden Abbildung 4 prozentual als Häufigkeit dargestellt.

Abbildung 4: Fitness des CREM deutscher Unternehmen im Strukturwandel



Quelle: Forschungcenter Betriebliche Immobilienwirtschaft (2016).

So gab ein knappes Drittel der Befragten an, dass die deutschen Unternehmen immobilienwirtschaftlich nicht für den kommenden Strukturwandel bereit seien. Darüber hinaus sahen etwas mehr als die Hälfte der Befragten die Unternehmen nur als „teils, teils bereit“.

Gefahr erkannt, Gefahr gebannt?

Die Befragungsergebnisse bestätigen zunächst die Ergebnisse der Aurelis Studie, dass die Verantwortlichen im CREM deutscher Unternehmen die Herausforderungen des Strukturwandels sehr wohl umfassend erkannt haben. Es ist allerdings fraglich, ob auch bereits die notwendigen Konsequenzen für die Immobilienbereitstellung der Corporates gezogen worden sind. Die Auswertungen der Daten der Aurelis Studie sowie deren Diskussion mit Fachvertretern brachte hierzu folgenden Ergebnisse:

1. Flexibilität als Versicherung gegen Unsicherheit im Flächenbedarf

Der vorausgehende Abschnitt hat gezeigt, dass die Unsicherheit über den quantitativen und qualitativen Flächenbedarf der Unternehmen mit dem Strukturwandel stark zunimmt und dass den CREM Verantwortlichen das daraus resultierende Risiko sehr wohl bewusst ist. So ist ein zentrales Ergebnis der Aurelis Studie in Bezug auf den Handlungsbedarf der deutschen Corporates auch die Erkenntnis der Befragten, dass die Flexibilität von immobilienwirtschaftlichen Ressourcen und Objekten deutlich zunehmen muss. Mehr als zwei Drittel der produzierenden Unternehmen in Deutschland rechnen mit einer starken Zunahme des Bedarfs an Flexibilität

in Portfolien und Immobilienobjekten. Eine höhere Flexibilität wird als Versicherung gegen die Risiken unerwarteter Bedarfsänderungen verstanden, die solange sinnvoll ist, wie die Versicherungskosten niedriger sind als der erwartete Schaden aus der Bedarfsänderung bei starren Flächenbeständen. Im klassischen Sinne bedeutet Flexibilisierung somit das bewusste Bilden von Reserven in Form des Vorhaltens von zusätzlichen Flächen. Diese Flexibilität ist, wie oben beschrieben, mit (Versicherungs-)Kosten verbunden. Dies ist jedoch dahingehend zu ergänzen, dass eine Flexibilisierung auch als die Schaffung einer Verfügbarkeit verstanden werden kann. Im Gegensatz zur klassischen Reservenbildung könnte dies aufgrund weniger vorzuhaltender Flächen eine kostensenkende Wirkung zur Folge haben. Dies unterstreicht, dass eine Flexibilisierung nicht zwangsläufig mit erhöhten Kosten einhergehen muss.

Generell kann angesichts der hohen Bedarfsunsicherheit von einer deutlich steigenden Zahlungsbereitschaft der Corporates für die Bereitstellung flexibler Flächenbestände ausgegangen werden. Umgesetzt wird die Schaffung von Flexibilität auf der Ebene des Portfolios zum Beispiel durch eine Reduktion von Immobilieneigentum und langfristigen Mietverträgen zugunsten von kurzfristigen Anmietungen. Im Flächenmanagement flexibilisiert die konsequente Schaffung von Standards und die Intensivierung des Planungsprozesses den Bestand. Auf der Ebene von Standorten und Gebäuden kann die Flexibilität durch bauliche Maßnahmen sowie die Schaffung von Standards erhöht werden. Auf allen Ebenen des Immobilienmanagements ist eine saubere Schnittstelle zu den Nutzern der wichtigste Erfolgsfaktor für die Erhöhung der Flexibilität immobilierender Ressourcen.

2. Asset Light als Lösungsansatz

Die steigende Wettbewerbsintensität lässt die Gewinnmargen produzierender Unternehmen schmelzen. In der Folge werden alle Kosten in den sekundären Leistungsbereichen der Unternehmen, insbesondere auch die Immobilienkosten, auf den Prüfstand gestellt. Aus strategischer Sicht sind alle nicht zwingend benötigten Flächen Ballast in den notwendigen Anpassungsprozessen im Strukturwandel. Insbesondere die Digitalisierung wirkt disruptiv auf bestehende Geschäftsmodelle und zwingt somit Corporates zur Reallokation ihres Sachkapitals generell und ihres Immobilienvermögens im Speziellen. Das Timing der Reallokation des Kapitals im Allgemeinen und des Desinvestments von Immobilienvermögen im Besonderen bestimmt die Produktivität und somit die Wettbewerbsposition in den neuen Geschäftsfeldern (Chun et al. 2015). Gleichzeitig zeigt sich, dass wettbewerbsrelevante Flächen im Rahmen der Unternehmensstrategie bedeutsamer werden. In der Summe weisen wissenschaftliche Studien einen negativen Zusammenhang zwischen Wettbewerbsintensität und Flächenbeständen auf: je stärker der Wettbewerb, desto geringer die Eigentumsquoten der Unternehmen (Ambrose et al 2016).

Weiterhin ist im Kontext einer zunehmenden Globalisierung für exportierende Unternehmen zur Deckung der Markteintrittskosten eine erhöhte Liquidität gefordert (Chaney 2016). Mit steigendem Wettbewerb und zunehmender Globalisierung dürften die Unternehmen somit



erheblichen Investitionsbedarf zur Festigung ihrer Wettbewerbsposition aufbauen. Insbesondere, wenn es um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens geht, könnten Sale-and-Rent-Backs der Unternehmensimmobilien die Finanzierung dieser Investitionen gewährleisten

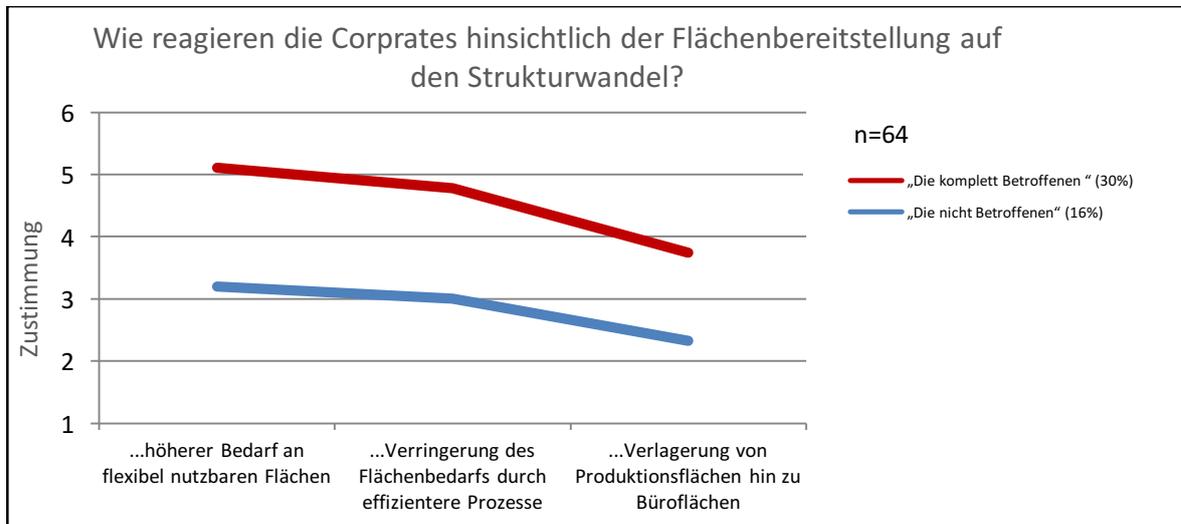
3. Instandhaltungsstau wird zur Belastung

Im Zuge der Aurelis-Studie konnte aufgezeigt werden, dass gerade produktionsnahe Flächen einen signifikanten Instandhaltungsrückstau bergen. So weisen Produktionsflächen mit 50 % Instandhaltungsstau (43 % gering, 7 % größer) deutlich höhere Werte auf, als andere Nutzungsarten wie z.B. Büroflächen mit 37 % (37 % gering, 0 % größer) (Just, Pfnür et al. 2016). Aus der Perspektive der Corporates ist der Handlungsdruck hoch, die in die Jahre gekommenen Produktionsflächen entweder für eine eigene, an die Anforderungen des Strukturwandels angepassten, Nutzung oder für die Verwertung an Dritte am Markt zukunftsfähig zu machen. Sowohl die Strategien zur Steigerung der Flexibilität als auch des Assets Light erfordern marktfähige Objekte. Ein Instandhaltungsstau im Bestand wirkt hier regelmäßig kontraproduktiv.

Unterschiede zwischen den Clustern in der CREM Reaktion

Je nach Clusterzugehörigkeit der befragten Unternehmen ergeben sich deutliche Unterschiede im Anpassungsbedarf der Bereitstellung immobilierender Ressourcen. Im Folgende wurden die Corporates hinsichtlich der Flächenbedarfsänderung im Zuge des strukturellen Wandels befragt. Drei mögliche Reaktionsstrategien werden auf der Abszisse und die dazugehörigen Zustimmungswerte auf der Ordinate dargestellt. Die Zustimmungswerte werden je Betroffenheitssituation als Lineplot durch Mittelwerte visualisiert und zwischen „1 = Stimme überhaupt nicht zu“ bis „6 = Stimme voll zu“ skaliert. Die Unterschiede in der Reaktion auf den strukturellen Wandel werden bei einer Gegenüberstellung der beiden extremen Betroffenheitssituationen bzw. Cluster der „komplett Betroffenen“ und „nicht Betroffenen“ am deutlichsten (Abbildung 5).

Abbildung 5: Gegenüberstellung der Betroffenheitssituationen der Unternehmens-Cluster „die komplett Betroffenen“ und „die nicht Betroffenen“ hinsichtlich ihrer Bewertung zum sich ändernden Flächenbedarf.



Quelle: Eigene Darstellung.

So sehen die „komplett Betroffenen“ und damit ein Drittel der befragten Unternehmen eine Erhöhung der Flächenflexibilität als wichtigste Reaktionsstrategie auf den Strukturwandel. Dagegen wird die Reduktion des Flächenbedarfs durch effizienter werdende Prozesse und einer Verlagerung von Produktionsflächen hin zu Büroflächen zwar weniger relevant aber dennoch als Reaktion durch die „komplett Betroffenen“ bewertet. Der Unterschied wird durch eine Gegenüberstellung des Clusters der „nicht Betroffenen“ und ihrer Zustimmung zu den genannten drei Reaktionen hinsichtlich des Flächenbedarfs auf den Strukturwandel deutlich. Diese fällt klar niedriger aus als beim Cluster der „komplett Betroffenen“ und lässt sich dahingehend interpretieren, dass je größer die Betroffenheit und somit der Handlungsdruck auf die Corporates ausfällt, diesem als Reaktion mit einer Anpassung des Flächenbedarfs begegnet wird.

Zwischenergebnis: Kein „weiter so“ in der immobilienwirtschaftlichen Strategie bei produktionsnahen Flächen

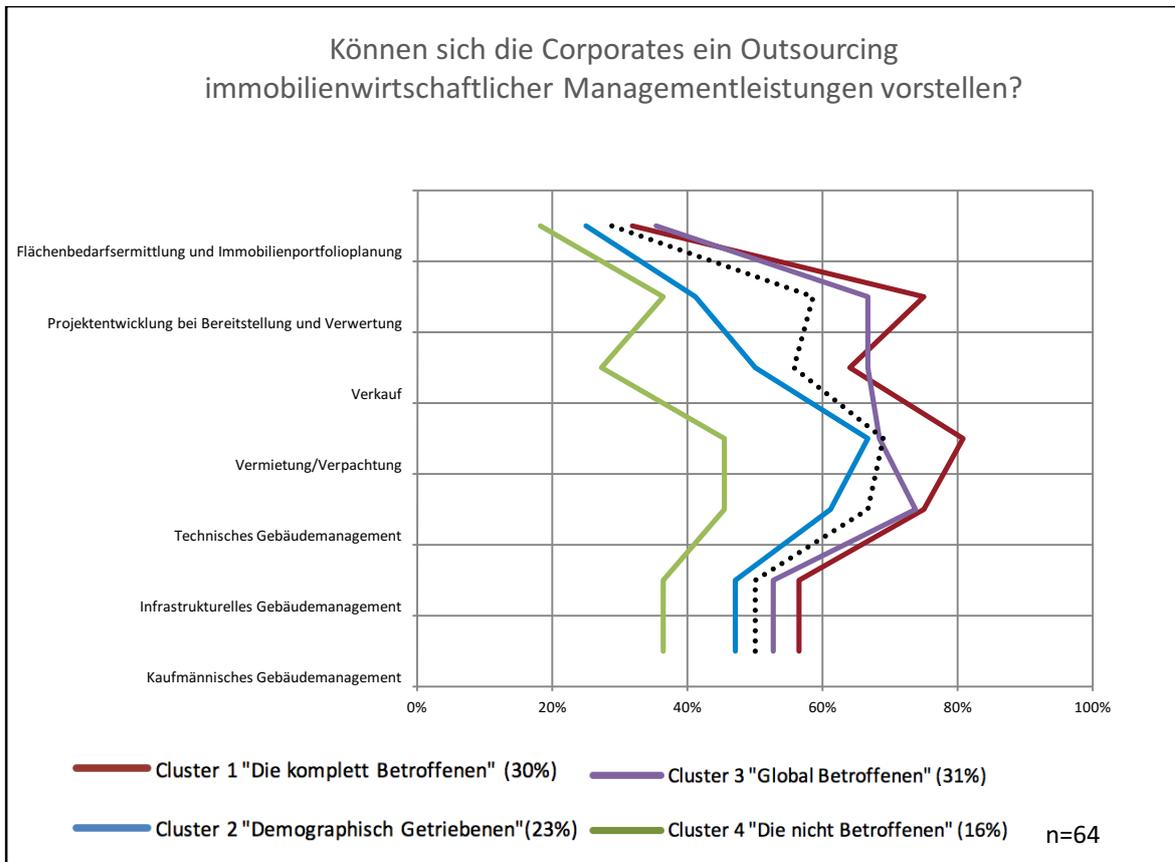
Der Flächenbedarf deutscher Corporates wird sich somit in einem Maße ändern, sodass es kein „weiter so“ im Immobilienmanagement produktionsnaher Flächen geben wird. Zukünftig erscheint es wenig effizient, die Unsicherheit über die zukünftigen Flächenbedarfe und die damit einhergehenden Immobilienrisiken bei den Corporates zu allokatieren und damit bei denjenigen Marktteilnehmern, bei denen das Managen von Immobilienrisiken nicht zum Kerngeschäft gehört. Hier wären Investoren gefragt, die bessere Übersichten über Angebot und Nachfrage haben und deren Kerngeschäft es ist, Auslastungsrisiken zu managen und

ihre Flächenbestände an die zukünftigen Entwicklungen anzupassen. Insgesamt werden die skizzierten Strukturwandelprozesse im Immobilienmanagement dazu führen, dass der Ressourcenbedarf im Portfoliomanagement, im Flächenmanagement, in der Immobilienentwicklung und im Asset Management der produktionsnahen Flächen zukünftig deutlich steigen wird. Gleiches gilt für den Investitionsbedarf zur Anpassung der Immobilienbestände.

Bisherige Paradigmen im Management produktionsnaher Flächen geraten ins Wanken

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die Corporates die Probleme und den daraus resultierenden Handlungsbedarf weitgehend erkannt haben. Eine weitergehende Auswertung der Ergebnisse der Aurelis Studie zeigt, dass die Bereitschaft zum Outsourcing und insbesondere zu integrierten Lösungsangeboten wächst. Gleichzeitig wird das Outsourcingpotenzial sowohl in den operativen als auch im Bereich strategischer Leistungen im Zuge der Aurelis-Studie als sehr hoch eingeschätzt. Das Ausmaß der immobilienwirtschaftlichen Herausforderungen durch den Strukturwandel bei dem gleichzeitig sehr durchwachsenen Niveau des CREMs in Bezug auf Ressourcenausstattung und Professionalität lässt viele Corporates zu der Erkenntnis kommen, dass externe Hilfe zweckmäßig oder sogar notwendig wird. Entsprechend lassen sich je Betroffenheitssituation Unterschiede in der Outsourcingbereitschaft immobilienpezifischer Managementleistungen identifizieren (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Prozentuale Häufigkeit der Zustimmung zum internen oder externen Outsourcing immobilienwirtschaftlicher Managementleistungen je nach Betroffenheit durch den strukturellen Wandel.



Quelle: Eigene Darstellung.

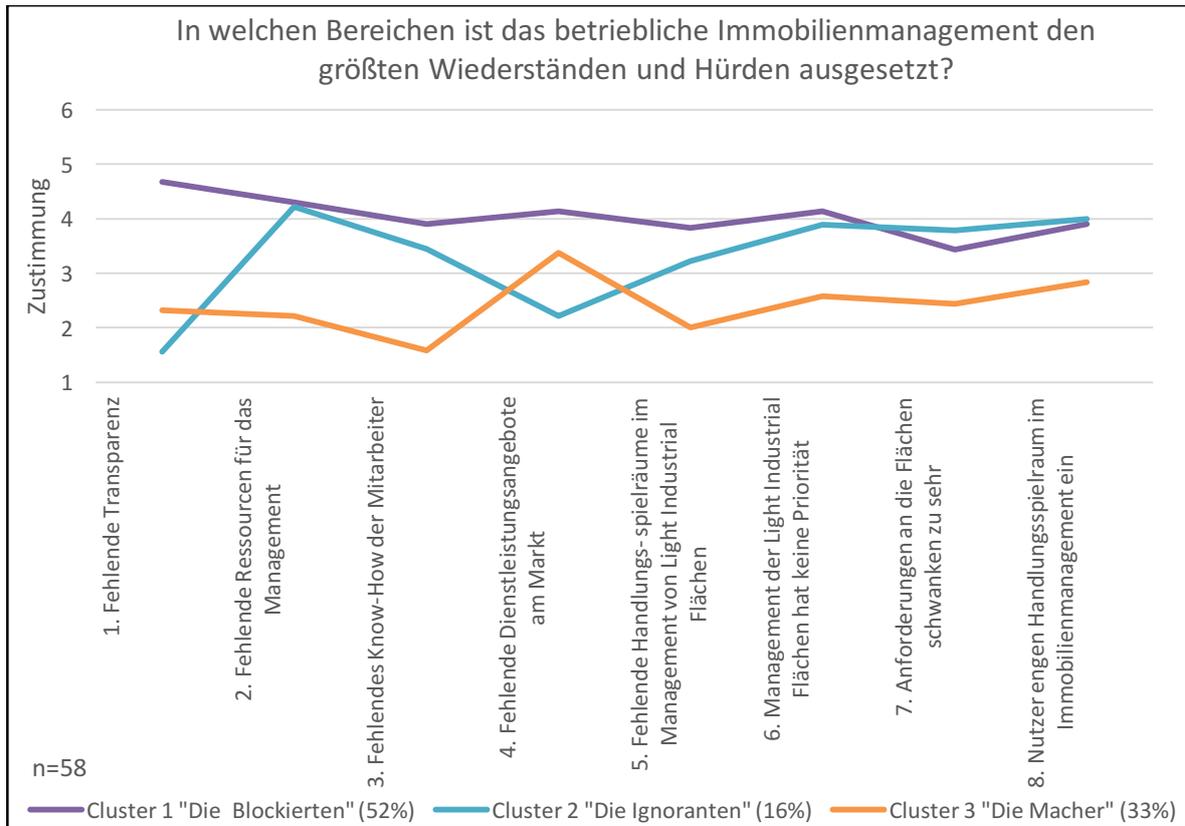
Die nach Clustern getrennte Auswertung zeigt, dass mit steigendem Handlungsdruck die Bereitschaft steigt, immobilienwirtschaftliche Leistungen als Hilfe von Dienstleistern zu beziehen. Hier handelt es sich nicht nur um operative Managementleistungen wie das Gebäudemanagement, sondern auch um strategische Aufgaben wie die Projektentwicklung bei der Bereitstellung und Verwertung oder die Portfolioplanung. Auffällig ist, dass sich die Lineplots der drei Cluster der demographisch, global sowie komplett betroffenen Unternehmen grafisch um die gesamtdurchschnittliche Outsourcingbereitschaft (gestrichelt dargestellt) bewegen, während die prozentuale Häufigkeit des Outsourcings signifikant niedriger ist. Dies lässt die Frage aufkommen, ob die ähnlich hohe Outsourcingbereitschaft der betroffenen Cluster gegenüber der Bereitschaft im Cluster der „nicht Betroffenen“ auf spezielle Treiber (Wettbewerb, Digitalisierung, Demographie, Globalisierung oder integrierte Lösungsangebote) zurückzuführen ist. Bei einer graphischen Gegenüberstellung der Lineplots zur Outsourcingbereitschaft (Abbildung 5) mit den Lineplots zu den Betroffenheitssituationen (Abbildung 2) fällt eine Gemeinsamkeiten auf. Die drei Unternehmenscluster, die eine

hohe Outsourcingbereitschaft aufweisen, bewerten den zunehmenden Wettbewerb als ähnlich relevant. Ansonsten sehen sich die Unternehmen den weiteren Treibern unterschiedlich stark ausgesetzt. Dagegen ist im Cluster der „nicht Betroffenen“ nicht nur die Outsourcingbereitschaft niedriger, das Cluster weist hinsichtlich des zunehmenden Wettbewerbs im Kontrast zu den betroffenen Unternehmen eine minimale Betroffenheit auf. Dies legt die Vermutung nahe, dass der zunehmende Wettbewerb als Haupttreiber für die verstärkte Zuhilfenahme von Dienstleistern fungiert.

5.3 Umsetzung im betrieblichen Immobilienmanagement und dessen Hürden **Interne Hürden im CREM oft zu hoch für erfolgreiches Management des Strukturwandels**

Die Umsetzung von Paradigmenwechseln in Sekundärprozessen der Unternehmen ist aus Erfahrung sehr schwierig. So dürfte auch die erfolgreiche Umsetzung der Reaktionsstrategien des CREM auf den Strukturwandel in vielen Unternehmen einem steilen Hürdenlauf bergauf gleichen. Die Hindernisse in den jeweiligen Unternehmen sind unterschiedlich hoch. Die Abbildung 7 zeigt, dass sich die Teilnehmer der Aurelis Studie nach den Hürden im Immobilienmanagement in drei Cluster gliedern lassen. Die dargestellten Line Plots stellen die Mittelwerte der Zustimmungswerte in den jeweiligen Clustern dar.

Abbildung 7: Ergebnisübersicht der Clusterlösung inwiefern die Corporates unterschiedlichen Hürden und Hemmnissen im Management produktionsnaher Immobilien ausgesetzt sind.



Quelle: Eigene Darstellung.

Cluster 1: „Die Blockierten“

Mehr als jedes zweite Unternehmen (52 %) ist durch die Hürden der fehlenden Transparenz, der fehlenden Ressourcen, des fehlenden Know-hows der Mitarbeiter, fehlender Dienstleistungsangebote, fehlender Handlungsspielräume, fehlender Prioritäten, schwankender Anforderungen des Kerngeschäfts oder zu enger Nutzeranforderungen blockiert. Es ist schwer vorstellbar, dass aus eigenen Kräften der internen CREM Abteilungen die immobilienwirtschaftlichen Voraussetzungen für den Strukturwandel im Kerngeschäft dieser Unternehmen geschaffen werden können. Stattdessen wäre ein Fremdbezug der Leistungen notwendig. Allerdings wird gerade von den CREM Verantwortlichen der „Blockierten“ ein in Art und Umfang unzureichendes Dienstleistungsangebot am Markt bemängelt und als wichtige Hürde für weitere Effizienzsteigerungen im CREM identifiziert.

Cluster 2: „Die Ignoranten“

Wie die Unternehmen im Cluster „die Blockierten“ haben auch „die Ignoranten“ (16 % der Befragten) ähnlich umfangreiche und hohe Hürden im Immobilienmanagement aus dem Weg zu räumen. Allerdings unterscheiden sich die beiden Cluster maßgeblich in der Einschätzung zur Hürde „Transparenz im Immobilienmanagement“. Während für „die Blockierten“ Informationen über die Immobilienbestände und durch sie verursachten Nutzen und Kosten fehlen, sind „die Ignoranten“ entweder offensichtlich sehr gut informiert oder haben gar kein Interesse an dieser Information.

Cluster 3: „Die Macher“

In jedem dritten produzierenden Unternehmen (33 %) sind die Voraussetzungen der Umsetzung von immobilienwirtschaftlichen Strategien als Reaktion auf den Strukturwandel deutlich besser und die Hürden entsprechend niedriger. Als maßgebliche Hürde wird allerdings auch hier die mangelnde Verfügbarkeit immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen am Markt gesehen.

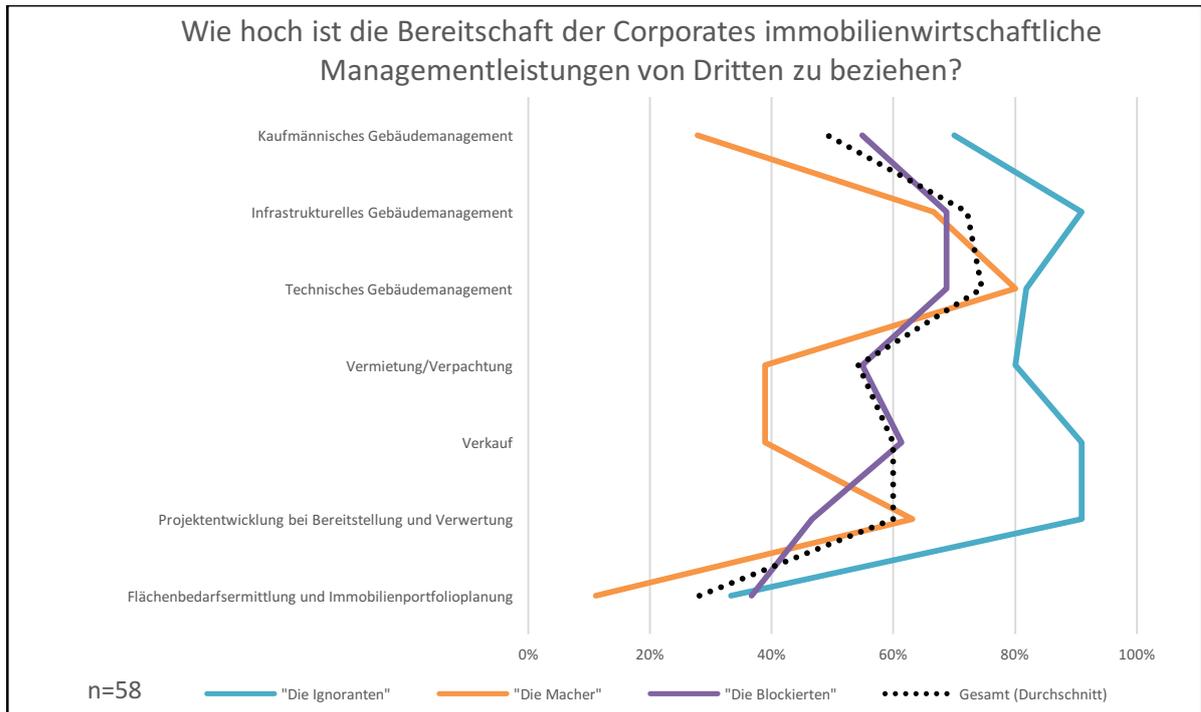
Für zwei Drittel der Unternehmen sind interne immobilienwirtschaftliche Hürden derzeit zu hoch

Nur bei einem Drittel der produzierenden Unternehmen im Cluster „die Macher“ stehen der notwendigen Anpassung der immobilienwirtschaftlichen Ressourcen an den Strukturwandel keine derzeit unüberwindlichen Hürden im Weg. Von zwei Drittel der Befragten in den Clustern „die Blockierten“ und „die Ignoranten“ wurden die unternehmensinternen Hürden auf dem Weg zu einem flexibel anpassbaren Immobilienbestand als sehr gravierend eingestuft. Angesichts der eigentlich umfassenden Problemerkennung durch alle CREM Verantwortlichen ist die in den Hürden zum Ausdruck gebrachte immobilienwirtschaftliche Machtlosigkeit im weit überwiegenden Anteil der Unternehmen sehr ernüchternd.

Outsourcing als Umsetzungskonzept?!

Bei der weiteren Analyse des Datensatzes der Aurelis Studie nach der Frage, welche Unternehmen bei der Bewältigung der Folgen des Strukturwandels auf die Immobilienwirtschaft zukünftig verstärkt auf Outsourcing setzen werden, zeigen sich zwischen den Clustern deutliche Unterschiede (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8: Prozentuale Häufigkeit der Zustimmung zum internen oder externen Outsourcing immobilienwirtschaftlicher Managementlesitungen je Hürden-Cluster.



Quelle: Eigene Darstellung.

Insgesamt wenig überraschend ist, dass die Outsourcingbereitschaft im technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement generell hoch ist. Bei den strategischeren Aufgabenbereichen wird deutlich, dass „die Ignoranten“ aufgrund interner Limitationen im Immobilienmanagement in allen Aufgabengebieten, insbesondere aber im Bereich der Transaktionen und der Projektentwicklung, auf Hilfe von außen setzen. Hingegen sind „die Blockierten“ hier deutlich weniger handlungsbereit. Vermutlich fehlt vor allem die Rückendeckung aus dem Top-Management und die notwendigen Budgets. Interessant ist, dass „die Macher“ im Bereich der Transaktionen zwar noch weitgehend selber agieren werden, allerdings die Projektentwicklung recht umfassend als Aufgabenfeld für Dritte ansehen.

5.4 Möglichkeiten und Grenzen von Mietmodellen in der Flexibilisierung des Immobilienmanagements der Corporates

Im Abschnitt 5.2 wurde deutlich, dass die Strategien der Unternehmen im betrieblichen Immobilienmanagement zukünftig darauf gerichtet sein werden, die Reaktionsfähigkeit gegenüber unerwarteten Flächenbedarfsänderungen durch die Schaffung von Flexibilität in den Portfolien und Objekten zu erhöhen. Die Frage nach dem Immobilieneigentum ist dabei unmittelbar mit der Schaffung von Flexibilität immobilärer Ressourcen verbunden. Dem Datensatz der Aurelis Studie zufolge planen deutsche Unternehmen konsequenter Weise, ihre

produktionsnahen Flächen in der nächsten Dekade um 5 % zu verringern (Just, Pfnür et al. 2016). In der Regel, wenn auch nicht ausnahmslos, schaffen kurz- bis mittelfristige Mietverträge einen Flexibilitätsvorteil gegenüber Eigentümlösungen. Voraussetzung ist allerdings, dass für Sale-and-Rent-Back Konzepte im Bestand oder im Falle von Projektentwicklungen zukünftig Investoren gefunden werden, die die Rolle des Vermieters übernehmen. Zur Erinnerung: derzeit ist ein solches Marktsegment in Deutschland weder auf Seiten des Kapitalmarkts noch auf Seiten der Corporates vorhanden.

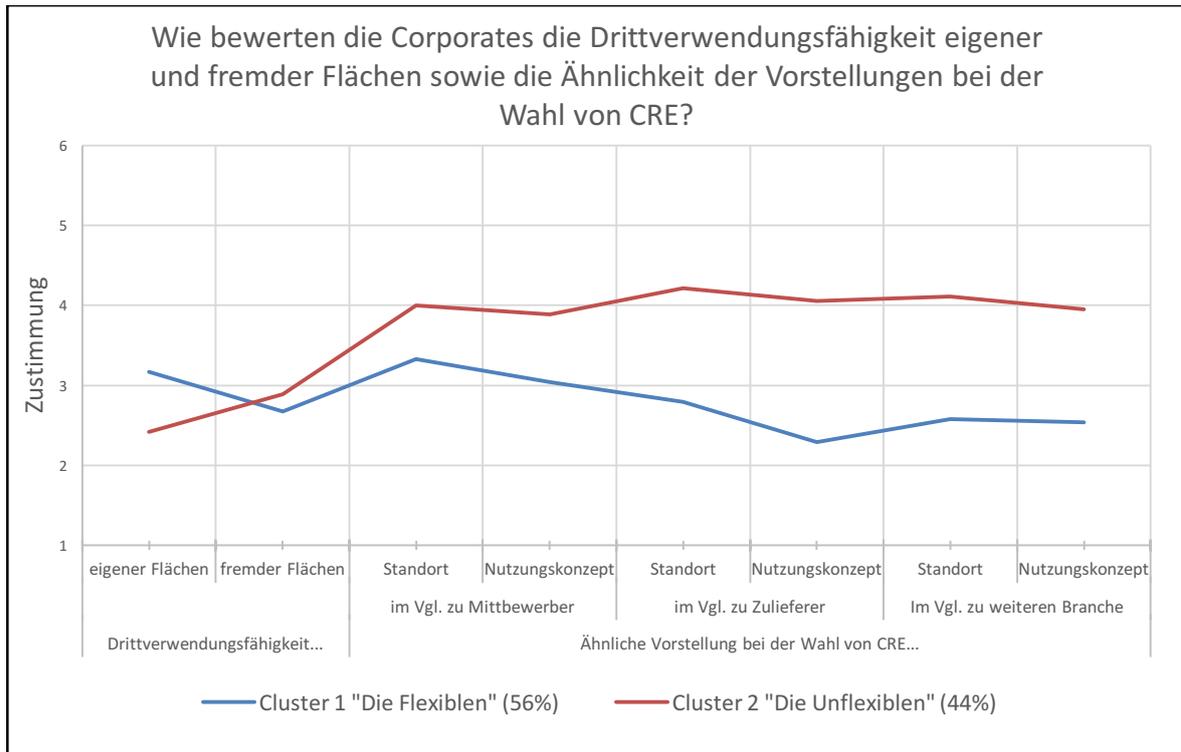
Bisher herrschte im betrieblichen Immobilienmanagement von produktionsnahen Flächen deutscher Unternehmen vielmehr die eindeutige Auffassung vor, Immobilien seien hochspezifische Assets der Unternehmen. Spezifische Investitionen haben die Eigenschaft, dass nur diejenigen Unternehmen, die diese Investitionen tätigen, sich auch die Returns der Investments aneignen können. Dritte haben keine oder deutlich schlechtere Einsatzmöglichkeiten für die betreffenden Ressourcen. Wettbewerbsstrategisch ist es das Ziel, durch eine möglichst geschickte Komposition von spezifischen Investments Schutz vor Imitatoren zu finden und damit eigene Wettbewerbsvorteile nachhaltig vor der Konkurrenz zu schützen. Immobilien waren lange Zeit in Deutschland ein wichtiges Mittel zur wettbewerbsstrategischen Absicherung. Bei immobilien Ressourcen schränken diese aus Kerngeschäftssichts wettbewerbsstrategischen Vorteile der Unternehmen die immobilienwirtschaftlichen Handlungsspielräume allerdings stark ein. Eine möglichst breite Drittverwendungsfähigkeit von Flächen ist bislang eine zentrale Voraussetzung für die Kapitalmarkt- und Investmentfähigkeit von Immobilien.

Bei näherer Betrachtung der Spezifität und damit der Marktfähigkeit von produktionsnahen Immobilien in Deutschland werden allerdings die Zweifel immer lauter. Angesichts weltweit deutlich geringerer Eigentumsquoten (siehe Kapitel 4) und in Diskussionen mit CREM Verantwortlichen wird zunehmend hinterfragt, ob die Spezifität der Flächen derzeit wirklich so hoch ist. Fraglich ist auch, ob zukünftig die Digitalisierung die Spezifität immobilien Ressourcen verändert.

Spezifität und Drittverwendungsfähigkeit immobilien Ressourcen offensichtlich bislang durch die Corporates falsch eingeschätzt

Der Datensatz der Aurelis Studie legt die Vermutung nahe, dass die Drittverwendungsfähigkeit von produktionsnahen Flächen deutlich höher ist als vermutet und die Spezifität entsprechend geringer ausfällt. Zwei von drei befragten Unternehmen halten es für wahrscheinlich, dass Flächen des eigenen Bestandes für Dritte nutzbar sind und umgekehrt eine Nutzung von Objekten Dritter ebenfalls in Betracht gezogen werden könnte (Just, Pfnür et al. 2016). Eine vertiefte Clusteranalyse der Daten zeigt eine Trennung der Unternehmen nach ihrer Flexibilität in der Flächennutzung in zwei Gruppen (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9: Zustimmungswerte hinsichtlich der Drittverwendungsfähigkeit und Vorstellungen zum Standort und Nutzungskonzept fremder Unternehmen.



Quelle: Eigene Darstellung.

„Die Flexiblen“

Unternehmen des Clusters „die Flexiblen“ (56 % der Befragten) bewerten ihren eigenen Flächenbestand als drittverwendungsfähiger als den Bestand fremder Unternehmen. Hierdurch haben die in diesem Cluster vertretenen Unternehmen vermutlich eher die Möglichkeit, eigene Flächen einer Nutzung durch Dritte zuzuführen. Andererseits sehen sich diese Unternehmen nur begrenzt in der Lage, die nicht mehr benötigten Flächen anderer Unternehmen zu übernehmen. Das könnte an der Vermutung liegen, dass andere Unternehmen, insbesondere aus dem Cluster „der Unflexiblen“ in ihrem Immobilienbestand weit weniger auf Flexibilität geachtet haben. Ein überdurchschnittlicher Anteil des Clusters umfasst Großunternehmen (> 20.000 Mitarbeiter).

„Die Unflexiblen“

44 % der befragten Unternehmen lassen sich dem zweiten Cluster der „Unflexiblen“ zuordnen. Diese Unternehmen haben gegenüber anderen Unternehmen in Bezug auf Standort und Nutzungskonzept sehr individuelle Anforderungen an ihre immobilien Ressourcen. Entsprechend sind auch ihre Immobilien für Dritte eher weniger verwendungsfähig. Das Cluster setzt sich überwiegend aus mittelständischen und kleineren Großunternehmen (<20.000

Mitarbeiter) zusammen. Gerade die das Cluster „der Unflexiblen“ dominierenden mittelständischen Unternehmen könnten demnach im Strukturwandel ihren Flächenbestand wegen der mangelnden Drittverwendungsfähigkeit nur vergleichsweise weniger reduzieren.

Summa summarum ist es sehr erstaunlich, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen angeben, recht ähnliche Kriterien bei der Auswahl ihrer Flächen wie andere Unternehmen ihrer Wertschöpfungskette zu haben. Vermutlich trifft das insbesondere auf die Industriecluster der produzierenden Industrie in Deutschland zu. Diese konzentrieren sich offensichtlich räumlich vor allem in den wirtschaftlich starken Regionen Baden-Württembergs, Bayerns und NRWs und streben innerhalb der Cluster nach recht ähnlichen Nutzungskonzepten ihrer produktionsnahen Flächen. In der Konsequenz ist eine mögliche Drittverwendung von Flächen innerhalb der Industriecluster wahrscheinlich. Damit wird bislang offensichtlich auch das Potenzial von Mietmodellen im Bereich der produktionsnahen Immobilien zumindest an beliebten Standorten und bei Objekten mit standardisierten Nutzungskonzepten unterschätzt. Es dürfte damit nur eine Frage der Zeit sein, bis sich ein entsprechendes Kapitalmarktsegment produktionsnahen Flächen in diesen Regionen zuwendet und sich eine entsprechende neue Asset Klasse etabliert.

Strukturwandel begünstigt Erhöhung der Drittverwendungsfähigkeit von Produktionsflächen

Wie oben ausführlich gezeigt wurde, erhöht die zunehmende Wettbewerbsintensität den Druck auf die Eigentumsquoten. Es ist wahrscheinlich, dass dabei die Ansprüche der Unternehmen an Standorte und Nutzungskonzepte sinken werden, wenn dadurch dringend benötigte Mietflächen schneller oder preiswerter bereitgestellt werden können. Im Ergebnis wird der Markt der als drittverwendungsfähig eingestuften Flächen zumindest an wirtschaftlich zukunftsfähigen, prosperierenden Produktionsstandorten zukünftig wachsen.

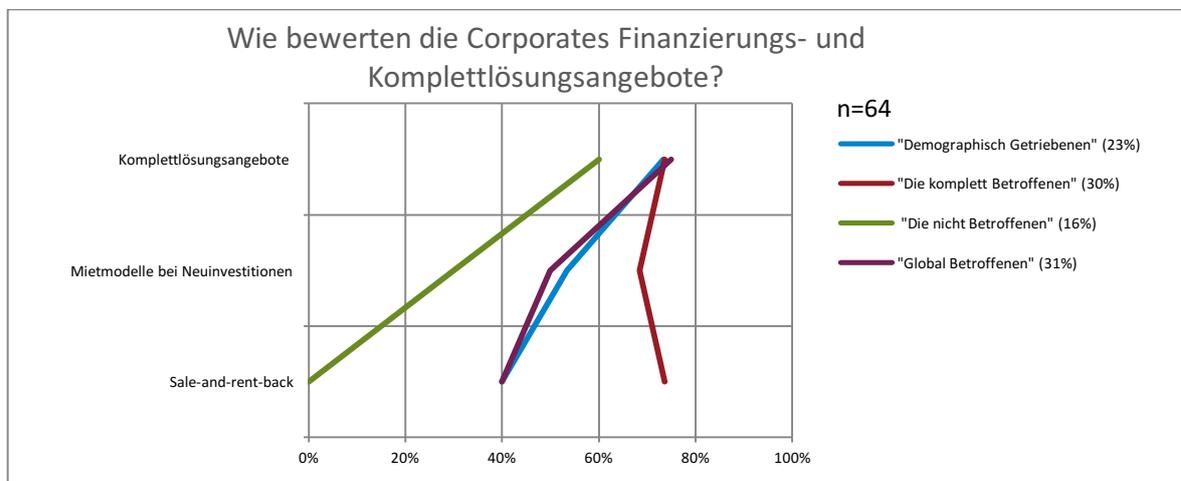
Oben wurde gezeigt, dass die Digitalisierung der Produktion zu kleinteiligeren Produktionsflächen in der Nähe der Absatzmärkte führt. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die Produktionsstandorte deutscher Unternehmen zukünftig verstärkt in die wirtschaftlich starken Metropolregionen Deutschlands rücken werden, in denen sich das B2B wie auch das B2C Geschäft verstärkt konzentrieren wird. Die bislang erkennbaren Entwicklungstrends digitaler Fabriken weisen darauf hin, dass die Anforderungen an deren räumliche Hüllen zukünftig deutlich stärker in Standards zu Quantitäten wie auch zu Qualitäten der Flächen abgebildet werden können. Auch wenn bislang kaum gesicherte Forschungsergebnisse zu diesem Gebiet vorliegen, ist summa summarum davon auszugehen, dass zukünftig die Drittverwendungsfähigkeit moderner Flächen hinsichtlich Nutzungskonzepten und Standorten und damit ihre Kapitalmarktfähigkeit zunehmen wird.

5.5 Finanzierung als Teil der immobilienwirtschaftlichen Problemlösung

In den bisherigen Kapiteln wurde herausgearbeitet, dass der Strategieshift der Corporates in der Bereitstellung produktionsnaher Immobilien eine deutliche Zunahme von Mietmodellen im Bestand wie auch bei Projektentwicklungen notwendig macht. Aus der Perspektive des Kapitalmarktes dürfte die Nachrichten der bislang unterschätzten Drittverwendungsfähigkeit zumindest ausgewählter produktionsnaher Flächen sowie die weiter wachsende Drittverwendungsfähigkeit im Zuge des Strukturwandels als sehr positiv aufgenommen werden. Es ist davon auszugehen, dass sich weitere Investorengruppen intensiv mit der Entwicklung dieser für sie zumeist neuen Nutzungsart auseinandersetzen werden. Wenngleich damit auf beiden Marktseiten sehr positive Entwicklungsperspektiven gute Voraussetzungen für das Entstehen einer neuen Asset Klasse nach dem internationalen Vorbild „Light Industrial“ in Deutschland schaffen, fangen allerdings die Probleme der Institutionalisierung eines solchen Markts erst an.

Bei einer Analyse der unterschiedlichen Unternehmenscluster des Strukturwandels (siehe Abschnitt 5.1) hinsichtlich ihrer Bewertung der unterschiedlichen Lösungsansätze, zeigt sich das in Abbildung 10 dargestellte Bild.

Abbildung 10: Prozentuale Häufigkeit der Zustimmung zu Finanzierungs- und Komplettlösungsangeboten je Betroffenheit durch den strukturellen Wandel.



Quelle: Eigene Darstellung

In jedem Cluster ist die Bereitschaft für das Eingehen auf Komplettlösungsangebote mindestens genauso hoch, in der Regel sogar deutlich höher, als die Bereitschaft zu Mietmodellen

bei Neuentwicklungen oder Sale-and-rent-Back Modellen im Bestandsfall. Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang bei den „komplett Betroffenen“ und den „global Betroffenen“. Offensichtlich sind die Unternehmen hier auf der Suche nach einem immobilienwirtschaftlichen „Problemlöser“ von außen. Wenn dann die Problemlösung durch Dritte erfolgt, dann wird auch das Eigentum an den Flächen offensichtlich weniger hoch gewichtet und die Bereitschaft zu Mietlösungen steigt. Aus diesen Ergebnissen, wie auch aus Hintergrunddiskussionen mit Verantwortlichen, wird klar, dass aus Sicht der Corporates die Finanzierung von Immobilieninvestitionen zur Bewältigung des Strukturwandels als Teil der immobilienwirtschaftlichen Problemlösung aufgefasst wird. Die Eigentumsentscheidung selbst erscheint für die Corporates sekundär, im Vordergrund steht die Problemlösungsqualität der Bereitstellung zukunftsfähiger immobilierender Ressourcen.

Aus Kapitalmarktsicht werden die Immobilien hingegen als Investments betrachtet, die nach ihrem Rendite-Risiko-Liquidität-Profil bewertet werden. Aus Corporate Sicht notwendige Leistungsangebote im Asset-, Property- und Facility-Management sowie der Projektentwicklung werden von den Marktteilnehmern bislang zumeist nicht angeboten. Vielmehr sind die hierzu notwendigen Kompetenzprofile noch nicht vorhanden und ein Aufbau würde den Kernkompetenzstrategien von Finanzdienstleistungsunternehmen, zu denen die meisten institutionellen Investoren zu zuordnen sind, widersprechen. Die derzeitige Lücke zwischen den jeweiligen Erwartungen der Marktseiten ist groß.

6 Bridging the Gap: Immobilienwirtschaftliche Perspektiven im Management produktionsnaher Flächen

Die Perspektive der Corporates

Subsummiert man die bisherigen Kernergebnisse, so lässt sich festhalten, dass die produzierenden Unternehmen in Deutschland auf breiter Front derzeit ein erhebliches immobilienwirtschaftliches Problem in der Reaktion auf den aktuellen Strukturwandel haben. In einem großen Teil der Unternehmen tritt derzeit ein erheblicher Nachholbedarf in der bisherigen Bedeutung, den Strukturen, Prozessen und den Ressourcen des CREM zutage, das die Lösung der immobilienwirtschaftlichen Probleme aus eigener Kraft zumindest in zwei Drittel der Unternehmen (Cluster „die Blockierten“ und „die Ignoranten“, siehe 5.3) sehr unwahrscheinlich erscheinen lässt. Die Unternehmen suchen eine immobilienwirtschaftliche Problemlösung am Markt, die sie so als Komplettlösungsangebot allerdings derzeit kaum finden.

Die Perspektive des Kapitalmarkts

Kapitalmärkte und ihre Akteure sind derzeit auf der Suche nach neuen Assets mit attraktiven Rendite - Risiko - Liquidität - Relationen. Aus Sicht der Kapitalmarktteilnehmer stellt gegenwärtig die mangelnde Bereitschaft der Corporates zur Veräußerung immobilien Assets einen wesentlichen Engpassfaktor bei der Entwicklung einer neuen Asset Klasse „Light Industrial“ dar. Ein reiner Asset Verkauf, ohne die oben dargestellte weitergehende immobilienwirtschaftliche Problemlösung, wird für die Corporates allerdings vor allem dann attraktiv werden, wenn mit der Fläche zukünftig nicht mehr in der betrieblichen Nutzung geplant wird. Für den Kapitalmarkt sind diese Assets, wenn überhaupt, second best. Auch die Ergebnisse der Aurelis Studie deuten auf die Gefahr der derzeitigen Entstehung eines solchen „Lemmon Market“ hin, in dem wenig zukunftsfähige produktionsnahe Flächen naturgemäß keine Käufer am Kapitalmarkt finden.

Die Gap

Gesucht sind Property Companys, die in einem innovativen Wertschöpfungssystem in drei Bereichen Leistungen erbringen:

1. Immobilienwirtschaftliche Problemlösung für Corporates

Das Wertschöpfungssystem hat auf einer Marktseite den Nutzer als Kunden und bietet ihm maßgeschneiderte immobilienwirtschaftliche Problemlösungen an. Dazu kann die Bereitstellung immobilien Ressourcen entweder als Komplettlösungsangebot nach dem „Real Estate as a Service“ Konzept erfolgen oder aber in vom Kunden modular zu selektierenden Teilleistungen wie beispielsweise Flächenmanagement, Immobilien- und Standortentwicklung sowie Gebäudemanagementleistungen.

2. Finanzwirtschaftliche Optimierung von Immobilieninvestments und deren Strukturen

Auf der anderen Seite hat das Wertschöpfungssystem den Kapitalanleger als Kunden und bietet ein kapitalmarktfähiges Produkt. Aufgrund der Unvollkommenheit dieses Kapitalmarktsegments können derzeit noch große Potenziale gehoben werden, die produktionsnahen Immobilien der Corporates für den Anleger zu optimieren. Das betrifft sowohl die Marktinformation als auch die Nutzungskonzepte, Mietvertragsgestaltungen sowie die Finanzierungsstrukturen. Bisherige Erfahrungen deuten darauf hin, dass Investments im Light Industrial Segment vergleichsweise managementintensiv sind. Den klassischen Leistungen des objektbezogenen Asset Management kommt deshalb neben den tradierten Aufgabenbereichen des eigentümerbezogenen Investment-, Portfolio-, Property- und Gebäudemanagements besondere Bedeutung bei.

3. Übernahmen von Transformationsfunktionen

Besondere Bedeutung kommt innerhalb des Wertschöpfungssystems der Intermediärsrolle zwischen den beiden Marktseiten zu. Hier sind die klassischen Transformationsfunktionen des Finanzintermediärs zu erfüllen:

Fristentransformation

Während Corporates zur Erhöhung ihrer Flexibilität an eher kurz laufenden Mietverträgen mit Anschlussoptionen interessiert sind, suchen Investoren gerade im historisch noch als wenig drittverwendungsfähig eingestuften Marktsegment „Light Industrial“ nach langfristigen Mietverträgen.

Losgrößentransformation

Corporates werden zur Steigerung ihrer Flexibilität ihr Portfolio insbesondere für Konzernteile mit innovativen und disruptiven Geschäftsmodellen anstatt in ehemals großen Standortarealen zukünftig in kleinteiligeren Strukturen organisieren und anmieten. Der Kapitalmarkt dürfte aufgrund von Transaktionskostenvorteilen Mindestgrößen fordern und deshalb größere Areale bevorzugen.

Publizitätstransformation

Ein wichtiges Argument für die hohe Eigentumsquote vieler Corporates ist der Schutz der Produktionsprozesse und des Know-Hows gegenüber den Mitbewerbern. Im Wertschöpfungssystem sind wirksame Schutzmechanismen möglich, anonyme Endinvestoren des Kapitalmarkts von den Grundstücken der Nutzer fernzuhalten, ohne die notwendigen Kontrollfunktionen des Eigentümers zu vernachlässigen.

Risikotransformation

Den Kern des Wertschöpfungssystems bildet ein effektives Risikomanagement, in dem die immobilienwirtschaftlichen Risiken der Corporates auf der einen Seite gegen die Zahlung einer Risikoprämie verringert werden. Dazu muss im Wertschöpfungssystem gegenüber den Nutzern ein komparativer Vorteil im Risikomanagement entwickelt werden. Dieser ist beispielsweise durch Immobilienmarktkennntnis, den Aufbau eines Netzwerks zu den lokalen Flächennutzern und Dienstleistern sowie ein professionelles Customer-Relationship-Management zu den Mietern im Immobilienbestand erreichbar.

Auf Kapitalmarktseite sind die Risiken von Light Industrial Investments in Deutschland derzeit noch wenig kalkulierbar. Durch den Aufbau von entsprechenden Kernkompetenzen im Transaktions- und eigentümerbezogenen Bestandsmanagement können Risiken gezielt mitigiert und entsprechend der Risikotragfähigkeit der Kapitalmarktgeber aufgespalten werden.

Ob und gegebenenfalls wie viele einzelne Unternehmen sich das zu entwickelnde Wertschöpfungssystem teilen, ist derzeit noch offen. Spannend ist auf jeden Fall die Frage, wer in die Rolle des Systemführers schlüpfen wird. In anderen Industrienationen haben sich vor allem Fondsinitalatoren oder REITs bereits seit längerem in dieser Funktion etabliert. In der Rolle des Systemführers denkbar wären aber auch die großen Immobiliendienstleister mit traditionellem Hintergrund im Transaktionsberatungsgeschäft, als Bauunternehmen oder als Facility Management Dienstleister. Derzeit noch in weiter Ferne aber durchaus vorstellbar wäre auch die Systemführerschaft bei einem Plattform Anbieter, wie beispielsweise airbnb im Segment temporäres Wohnen, samt angeschlossener Crowdfunding Plattform für die Finanzierung.

7 Literaturverzeichnis

Ambrose, Brent W., Diop, Moussa u. Yoshida, Jiro (2016): Product Market Competition and Corporate Real Estate Investment under Demand Uncertainty. In *Real Estate Economics*, Vol. 52/3, pp.197-225.

Ambrose, Brent. W. (1990): Corporate real estate's impact on the takeover market. In: *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 3. Jg., Nr. 4, S. 307-322.

Just, T., Pfnür, A. u. Braun, C. (2016): Aurelis-Praxisstudie: Wie Corporates die Märkte und das Management für produktionsnahe Immobilien einschätzen. Aurelis Real Estate (Hrsg.), Heusenstamm.

BNP Paribas Real Estate (2016): Büromarkt Deutschland Property Report 2016.

Brounen, Dirk; Colliander, Gustaf; Eichholz, Piet M. (2005): Corporate real estate and stock performance in the international retail sector. In: *Journal of Corporate Real Estate*, 7. Jg., Nr. 4, S. 287-299.

Chaney, Thomas (2016): Liquidity constrained exporters. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 2016, 72. Jg., S. 141-154.

Chun, Hyunbae, Kim, Jung-Wook u. Lee, Jason (2015): How does information technology improve aggregate productivity? A new channel of productivity dispersion and reallocation. In: *Research Policy*, 2015, 44. Jg., Nr. 5, S. 999-1016.

Deng, Yongheng u. Joseph, Gyourko (2000): Real estate ownership by non-real estate firms: an estimate of the impact on firm returns. Unpublished Working Paper, Wharton School.

Initiative Unternehmensimmobilien (2015): Marktbericht 4, Berlin.

Linnemann, Peter (1998): Corporate real estate strategies. Real Estate Center, Wharton School of the University of Pennsylvania.

Rochdi, Karim (2014): The risk of real estate ownership: evidence from German equities. In: *Journal of European Real Estate Research*, 8. Jg., Nr. 2, S. 107-129.

Tuzel, Selale (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

Nikolas D. Müller und Andreas Pfnür (2017): Konzeptionelle Ansätze zur Umsetzung der Energiewende im Gebäudesektor – Systematisierung und Diskussion alternativer Steuerungsindikatoren für die Energie- und Klimapolitik im Gebäudesektor. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 34.

Andreas Pfnür , Bernadetta Winiewska, Bettina Mailach, Bert Oschatz (2016): Dezentrale vs. zentrale Wärmeversorgung im deutschen Wärmemarkt – Vergleichende Studie aus energetischer und ökonomischer Sicht. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 33.

Müller, Nikolas D. und Pfnür, Andreas (2016): Wirtschaftlichkeitsberechnungen bei verschärften energetischen Standards für Wohnungsneubauten aus den Perspektiven von Eigentümern und Mietern –Methodisches Vorgehen und Fallbeispiel. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 32.

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.

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.

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.

Andreas Pfnür, Nikolas D. 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.

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.

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.

-
- 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.
- 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.
- 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 (2010):** Stadtrendite durch Wohnungsunternehmen – Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 22.
- 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.
- 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, 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.
- Andreas Pfnür, Nikolas D. 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.
- 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.
- 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.
- 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.

-
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Moritz Lohse (2006):** Die wirtschaftliche Situation deutscher Wohnungsunternehmen – eine empirische Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 7.
- 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.
- Sebastian Kühlmann (2006):** Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5.
- 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.

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.

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.

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.