

Pfnür, Andreas

**Working Paper**

## ZIA-CREM-Studie 2020: Die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 40

**Provided in Cooperation with:**

Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, Technische Universität Darmstadt

*Suggested Citation:* Pfnür, Andreas (2020) : ZIA-CREM-Studie 2020: Die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen, Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 40, Technische Universität Darmstadt, Forschungszentrum Betriebliche Immobilienwirtschaft, Darmstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/250142>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# ZIA-CREM-Studie 2020 - Die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen

Andreas Pfnür



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Forschungcenter Betriebliche  
Immobilienwirtschaft 

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

### Zitierempfehlung:

Andreas Pfnür (2020): ZIA-CREM-Studie 2020 - Die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 40, Technische Universität Darmstadt.

### Autor: Prof. Dr. Andreas Pfnür,

Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre insbesondere Bau- und Immobilienwirtschaft am Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Darmstadt

Die nachfolgende Studie wurde unterstützt durch:



Die Arbeit gibt die Ansicht des Autors, nicht der Sponsoren wieder.

#### 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](mailto:office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de)  
Homepage [www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de), [www.real-estate-research.org](http://www.real-estate-research.org)  
ISSN Nr. 1862-2291

September 2020

# Inhaltsverzeichnis

<b>MANAGEMENT SUMMARY</b>	<b>V</b>
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>2 INHALTLICHE EINFÜHRUNG UND AUFBAU DER EMPIRISCHEN STUDIE</b>	<b>5</b>
2.1 Betriebliche Immobilien	5
2.2 Transformationsbedarf betrieblicher Immobilien im Rahmen des Strukturwandels von Wirtschaft und Gesellschaft	5
2.3 Konzept und Vorgehensweise der Studie	8
2.4 Grundgesamtheit, Stichprobe und tatsächlich Befragte	12
2.5 Flächenbestände der Unternehmen und deren räumliche Zuordnung	17
2.6 Anpassungsbedarfe in den Flächenbeständen	24
2.7 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation	26
<b>3 VOLKSWIRTSCHAFTLICHER NUTZEN AUS DER IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHEN TRANSFORMATION DEUTSCHER UNTERNEHMEN</b>	<b>29</b>
3.1 Ergebnisse der explorativen Vorstudie	29
3.2 Wirtschaftliche Nachhaltigkeit: Strukturwandel und Wettbewerb	33
3.3 Ökologische Nachhaltigkeit	34
3.4 Soziale Nachhaltigkeit	36
3.5 Standortentscheidungen	37
3.6 Zahlungsbereitschaft für eine stärkere Unterstützung durch die öffentliche Hand	38
3.7 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation	41
<b>4 DIE ROLLE DER ÖFFENTLICHEN HAND IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHEN TRANSFORMATION</b>	<b>44</b>
4.1 Ergebnisse der explorativen Vorstudie	44
4.2 Qualität der Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Akteuren	46
4.3 Faktor Zeit	48
4.4 Faktor Kosten	52
4.5 Faktor Erfolg	56
4.6 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation	58
<b>5 HANDLUNGSFELDER ZUR OPTIMIERUNG DER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN UNTERNEHMEN UND ÖFFENTLICHER HAND</b>	<b>61</b>
5.1 Ergebnisse der explorativen Vorstudie	61

<b>5.2 Zweckmäßigkeit der Rechtsgrundlagen</b>	<b>69</b>
<b>5.3 Rolle der Mandatsträger in Politik und Verwaltung</b>	<b>71</b>
<b>5.4 Qualität der Verwaltungsprozesse</b>	<b>74</b>
<b>5.5 Bauwirtschaft</b>	<b>83</b>
<b>5.6 Wohnungsbau und Werkwohnungen</b>	<b>84</b>
<b>5.7 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation</b>	<b>87</b>
<b>6 RESÜMEE</b>	<b>92</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>94</b>
<b>ANHANG: DISKUSSIONSLEITFADEN, KONZEPT UND FRAGEBOGEN</b>	<b>95</b>

## Management Summary

Die Megatrends des sozio-demografischen Wandels, der Urbanisierung, der Digitalisierung, der Globalisierung und des wachsenden Umweltbewusstseins verändern die Arbeitswelten in Deutschland als Ganzes und die Wettbewerbsposition von Unternehmen derzeit in einem historischen Ausmaß. Beschleunigt wird dieser Wandel durch die COVID-19-Pandemie, die wie ein Katalysator die bestehenden Trends des Strukturwandels verstärkt. Notwendige Voraussetzung für die effektive Bewältigung dieses Strukturwandels ist die immobilienwirtschaftliche Transformation der Unternehmen in Deutschland. Darunter verstanden wird die Anpassung der immobilienwirtschaftlichen Betriebsmittel der Unternehmen an die veränderten Herausforderungen der zukünftigen Arbeitswelten. Dieser Prozess ist in Deutschland bislang bei Weitem noch nicht im notwendigen Umfang vorangekommen. Verantwortlich dafür sind in erster Linie die Unternehmen selbst. Diese Studie basiert auf den Erkenntnissen der ZIA CREM Studie 2019 (Pfnür 2019). In dieser vorausgehenden Studie wird der Status quo des Transformationsprozesses auf breiter Front dokumentiert. Zusammengefasst zeigen die 2019 Ergebnisse, dass die Unternehmen selbst bislang zu geringe Priorität auf den Umbau ihrer Immobilienbestände legen. Immobilienwirtschaftliche Anpassungen sind allerdings der Studie zufolge die zentrale Voraussetzung für den Erhalt und den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Regionen im Standortwettbewerb. Der Grund für die schleppende Umsetzung der immobilienwirtschaftlichen Transformation der betrieblichen Immobilienbestände in der deutschen Volkswirtschaft liegt nicht nur in den Unternehmen selbst. Gerade Immobilienprojekte finden an der Schnittstelle zwischen den Unternehmen und der öffentlichen Hand statt. Immobilienprojekte sind oft Projektionsfläche der vielfältigen Interaktionen zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft, weit über die Bau- und Immobilien Themen im engeren Sinne hinaus. Die Prozesse der Bau- und Immobilienprojekte der Unternehmen sind tief integriert in die regionale Entwicklungszusammenarbeit in der Regionalwirtschaft, insbesondere an Arbeitsmärkten, in Stadtentwicklungsprozessen und nicht zuletzt auch in fiskalischer Hinsicht. Entsprechend sensibel ist das Verhältnis der Parteien in der Zusammenarbeit bei Bau- und Immobilienprojekten.

Die öffentliche Hand ist in der Zur-Verfügung-Stellung von Grundstücken sowie den Planungs- und Genehmigungsverfahren zentraler Akteur aller größeren Bau- und Immobilienvorhaben der Unternehmen. Nach Ansicht der in dieser Studie befragten deutschen Großunternehmen hat die öffentliche Hand nicht nur großen Anteil an der effizienten Umsetzung ihrer immobilienwirtschaftlichen Transformation, die reibungslose Kooperation zwischen den Partnern ist vielmehr auch eine der höchsten Hürden der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen.

**Volumenmäßig planen die Unternehmen in Deutschland im Zuge der immobilienwirtschaftlichen Transformation knapp zwei Drittel der von ihnen genutzten Flächenbestände in den nächsten 10 Jahren an die veränderten Arbeitswelten anzupassen, 38,8% der Flächen davon durch eigene Projektentwicklungsmaßnahmen.** Nicht nur die gebaute Umwelt der Unternehmen, sondern auch die deutschen Städte und Gemeinden werden sich durch die Anpassung der betrieblichen Immobilien an die Nutzungserfordernisse neuer Arbeitswelten in einem seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr erlebten Ausmaß verändern.

Derzeit wird in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand aus Sicht der Unternehmen auf nahezu geschlossener Front der Unternehmen über Größen, Branchen und Regionen ein ganz erhebliches Verbesserungspotenzial erkannt. Nach einhelliger Einschätzung der Unternehmen könnte eine deutlich verbesserte Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand die nachhaltige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft in den Regionen erheblich effektiver gestalten. So sehen ...

- ... **80% der Unternehmen erhebliche Potenziale in ihrer Fähigkeit zum wirtschaftlichen Strukturwandel** und damit der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.
- ... **61% der Unternehmen** deutliche Effizienzsteigerungspotenziale ihrer Investitionen in die **ökologische Nachhaltigkeit**. Trotz hoher politischer Priorität könnte derzeit insbesondere die Energiewende in den Unternehmen auf breiter Front durch eine verbesserte Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand effektiver vorankommen.
- ... **77% der Unternehmen** deutliches Verbesserungspotenzial im Hinblick auf ihre Investitionen in die **Lebens- und Arbeitswelten** der Standorte **und damit die soziale Nachhaltigkeit der Regionen**.

Die Ausschöpfung der Potenziale in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der öffentlichen Hand zur immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen könnten somit auf breiter Front zentrale ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele der deutschen Volkswirtschaft maßgeblich voranbringen. Anders ausgedrückt, das Handlungsfeld der immobilienwirtschaftlichen Transformation weiterhin so stiefmütterlich zu behandeln, birgt maßgebliche Risiken für den volkswirtschaftlichen Entwicklungsprozess als Ganzem.

Die von den Unternehmen angemahnten Kooperationsprobleme in Bezug auf die konkreten Bau- und Immobilienprojekte haben messbare Konsequenzen:

- So **verzögern sich die Projekte** durch Ineffizienzen im Planungs- und Genehmigungsprozess **um durchschnittlich 20–25%**. Bei durchschnittlichen Bauprojektlaufzeiten von 4–5 Jahren verzögern sich Investitionen um ein Jahr.

- Die **Projekte verteuern sich** zusätzlich bedingt durch Ineffizienzen im Durchschnitt **um 9,6%**.
- **9% der Bau- und Immobilienprojekte** der Unternehmen werden aufgrund fehlender Effizienz in Planungs- und Genehmigungsprozessen **ganz abgebrochen**.
- Darüber hinaus dürfte der Schaden an den Absatz- und Faktormärkten der Unternehmen aus der Verzögerung der in den Immobilien stattfindenden Kerngeschäftsinvestitionen und sonstiger Innovationsprojekte noch deutlich höher ausfallen. Schlimmstenfalls verschlechtert sich die Wettbewerbsposition der Unternehmen und der deutschen Volkswirtschaft.

Folgerichtig verursachen die Ineffizienzen in der Abwicklung der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand erhebliche Kosten, die auch messbar sind:

- Die Unternehmen wären bereit, für eine bestmögliche Unterstützung des Projekts durch öffentliche Stellen ein Commitment einzugehen. Im Durchschnitt beträgt der monetäre Gegenwert **12,8% der Projektinvestitionskosten**.
- Allein die **hier befragten 56 Unternehmen** wären bereit, in den nächsten 10 Jahren pro Jahr **1,4 Mrd. Euro** aufzuwenden.
- Hochgerechnet auf die immobilienwirtschaftliche Transformation in **allen deutschen Unternehmen** ergeben sich aus den Ineffizienzen in der Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Sektor innerhalb der nächsten 10 Jahre Kosten in Höhe von **12,6 Mrd. Euro in jedem Jahr**.

Die hohe Zahlungsbereitschaft bei den Unternehmen ist ein Indiz für das Verständnis der immobilienwirtschaftlichen Transformation als Gemeinschaftsaufgabe zwischen öffentlichem und privatem Sektor. Auch geben 86% der Unternehmen an, dass ihre Standortentscheidung durch die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen bei Bau- und Immobilienprojekten stark beeinflusst wird. Die Regionen können demzufolge durch effektivere Beiträge zur immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen wertvolle Impulse zur Standortattraktivität geben.

Konkret regen die Unternehmen unter anderem folgende Verbesserungen an:

- **Rechtliche Grundlagen:** 80% der Unternehmen halten das aktuelle Planungs- und Baurecht für nicht mehr zeitgemäß. Für 77% der Unternehmen gehen die Rechtsgrundlagen der Immobiliennutzung und des Immobilienbetriebs an den Notwendigkeiten moderner Arbeitswelten aufgrund von Veralterung vorbei. 75% der Unternehmen sehen im aktuellen Planungs- und Baurecht hohe Hürden im Einsatz innovativer Varianten der Immobilienbereitstellung wie Partnering-, „Space as a Service“- oder Lebenszyklusmodellen.



- **Verhalten der Mandatsträger:** 70% der Unternehmen attestieren den Mandatsträgern in Politik und Verwaltung bislang fehlendes Bewusstsein für die Tragweite immobilienwirtschaftlicher Entscheidungen der Unternehmen sowie das Verständnis für Zusammenhänge zwischen den betrieblichen Immobilieninvestitionen und den Folgen für den Standort und die Region. 71% der Unternehmen beklagen die mangelnde Priorität ihrer Immobilienprojekte. Angesichts des bei Gewerbeimmobilienentwicklungen geringen Problemdrucks der jüngeren Vergangenheit ist verständlich, dass dieses Handlungsfeld in der öffentlichen Hand aus dem Focus geraten ist. Offensichtlich muss sich da jetzt wieder einiges ändern.
- **Verwaltungsprozesse:** Die Unternehmen sehen die Zusammenarbeit bei Bau- und Immobilienprojekten in keinem guten Licht. Konkret halten 79% der Unternehmen die Bearbeitung der bau- und immobilienwirtschaftlichen Anliegen im Schnitt für spürbar zu langsam. 88% beklagt das Fehlen der klaren Verortung von Verantwortung. 77% der Unternehmen halten die Verteilung der Zuständigkeiten einzelner Stellen sowie deren Koordination für nicht hinreichend geklärt. 75% der Unternehmen sind mit der Transparenz der Verwaltung unzufrieden. 77% der Unternehmen beklagen mangelnde regionale Abstimmung benachbarter Gebietskörperschaften. 79% der Unternehmen attestieren den Planungs- und Genehmigungsprozessen fehlende Weitsicht und mangelndes langfristiges Denken.

Die Studienergebnisse zeigen nicht nur Handlungsfelder im Management der öffentlichen Hand mit offensichtlich erheblichem Reformpotenzial auf, sie geben auch konkrete Empfehlungen:

- Nach Ansicht von **88% der Unternehmen würden „Single Window“-Prozesse** mit einheitlichen Ansprechpartnern, die die Bearbeitung aufseiten der öffentlichen Hand koordinieren und möglicherweise auch verantworten, die oben dargestellten Probleme zu einem guten Teil beseitigen.
- **63% der Unternehmen** beklagen die Qualität der **beidseitigen Kommunikation** in Fragen des Bau- und Immobilienmanagements und sehen in einer bessere Zusammenarbeit erhebliches Potenzial. Dieses Ergebnis schärft noch einmal das Verständnis dafür, dass es in der immobilienwirtschaftlichen Transformation um beidseitig zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand zu optimierende Prozesse geht, nicht nur um die Potenziale der öffentlichen Hand. Verbesserungspotenzial haben der vermehrte Einsatz **„runder Tische“** zwischen allen Beteiligten, die sowohl projektbezogen als auch zum Zwecke langfristiger Planung mit anschließendem **integrierten Flächenmanagement von Unternehmen und öffentlicher Hand** eingesetzt werden können. Auch sind **Landbanking**-Ansätze der öffentlichen Hand ein vielversprechendes Mittel, flexibel von Unternehmen kurzfristig benötigte Flächen bereitzustellen.

- Last but not least verspricht eine umfassende Digitalisierung der bau- und immobilienwirtschaftlichen Prozesse nach Ansicht von **100% der Interviewten, also der gesamten Stichprobe aller 56 befragten Unternehmen**, ein hohes Effizienzsteigerungspotenzial.

Neben den klassischen Themen einer Aufwertung und der korrespondierenden Reform der Funktion der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation der deutschen Unternehmen gibt es zwei weitere Potenzialbereiche für Effizienzsteigerungen. **95% der Unternehmen** sehen in der **mangelnden Kapazität der Bauwirtschaft** für ihre Projekte ein großes Problem. Die öffentliche Hand sollte auch deshalb die Aktivitäten zur Förderung der Bauwirtschaft stärken. Insgesamt zeigen die Studienergebnisse ein bislang sehr ambivalentes Bild zur Beteiligung der Unternehmen an den Wohnungsmärkten. Die Ergebnisse geben Hinweise darauf, dass eine zukünftig intensivere Kooperation zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand in Fragen des Wohnungsbaus zu einem stärkeren Engagement der Unternehmen in der Wohnraumversorgung beitragen könnte.

**Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Potenziale einer effektiveren Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation in Deutschland ganz erheblich sind und derzeit im Tagesgeschäft von Politik und Verwaltung noch nicht entsprechend adressiert werden. Die Folgen sind weitreichend. Über bau- und immobilienwirtschaftliche Ineffizienzen hinaus zeigen die Studienergebnisse eine maßgebliche Beeinträchtigung der Verfolgung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Ziele der Unternehmen, die in die Regionen und die gesamte Gesellschaft ausstrahlen. Auch wenn explizit in dieser Befragung nur zu der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen gefragt wurde, unterstreichen die Ergebnisse sehr eindrucksvoll die These, dass der Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft in seiner Effektivität insgesamt sehr stark von der Bewältigung der hier gezeigten bau- und immobilienwirtschaftlichen Probleme in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand abhängt.**

# 1 Einleitung

Der ZIA hat 2018/19 zwei Studien herausgegeben, die eindrucksvoll deutlich machen, dass der Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft zu einer massiven immobilienwirtschaftlichen Transformation bei den deutschen Unternehmen führt. Die Megatrends des sozio-demografischen Wandels, der Urbanisierung, der Digitalisierung, der Globalisierung und des wachsenden Umweltbewusstseins verändern die Arbeitswelten in Deutschland als Ganzes und die Wettbewerbsposition von Unternehmen derzeit in einem historischen Ausmaß. Verstärkt wird dieser Wandel durch die COVID-19-Pandemie, die wie ein Katalysator die bestehenden Trends des Strukturwandels verstärkt. Für einen effektiven Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft müssen Voraussetzungen geschaffen werden. Diese bestehen zum einen in der Informations- und Kommunikationstechnologie und zum anderen in einem personalwirtschaftlichen Konzept für die Zukunft der Arbeit (New Work). Beide Themen sind im politischen Prozess in Deutschland bereits umfangreich adressiert. Darüber hinaus zeigen die oben angesprochenen ZIA-Studien sehr eindrucksvoll die Bedeutung von Immobilien als physischen Orten der Erbringung der Arbeitsleistung für den Erfolg von Transformationsprozessen in Wirtschaft und Gesellschaft. Den Ergebnissen zufolge ist den Unternehmen sehr wohl bewusst, dass ohne die Schaffung von entsprechenden räumlichen Voraussetzungen kein echter Strukturwandel erfolgen kann. Andersherum verstärken neue, an zukünftige Bedingungen angepasste Arbeitsorte den Change-Prozess in Unternehmen und Gesellschaft. Notwendige Veränderungen im betrieblichen Immobilienbestand betreffen sowohl die pure Menge an Flächen in den jeweiligen Nutzungsklassen, die Reorganisation der Standortstruktur als auch die Nutzungskonzepte der einzelnen Objekte. Im Ergebnis planen die deutschen Unternehmen empirischen Studien zufolge circa 50% der von ihnen genutzten Flächen durch Markttransaktionen und Redevelopments an neue Nutzungsbedingungen anzupassen (Pfnür 2019).

## **COVID-19-Pandemie verschärft Notwendigkeit zur immobilienwirtschaftlichen Transformation**

Dieser Veränderungsprozess wird synonym zur digitalen Transformation im Informations- und Kommunikationsbereich als immobilienwirtschaftliche Transformation bezeichnet und ist bereits in vollem Gange. Die immobilienwirtschaftliche Transformation wird nicht nur die Immobilienlandschaft in Deutschland verändern, sondern auch massive Spuren in der Entwicklung von Städten und Gemeinden hinterlassen. Aktuell verschärft wie unter dem Brennglas die COVID-19-Pandemie diesen Strukturwandel. Die massive Zunahme des E-Commerce mit seinen Wir-

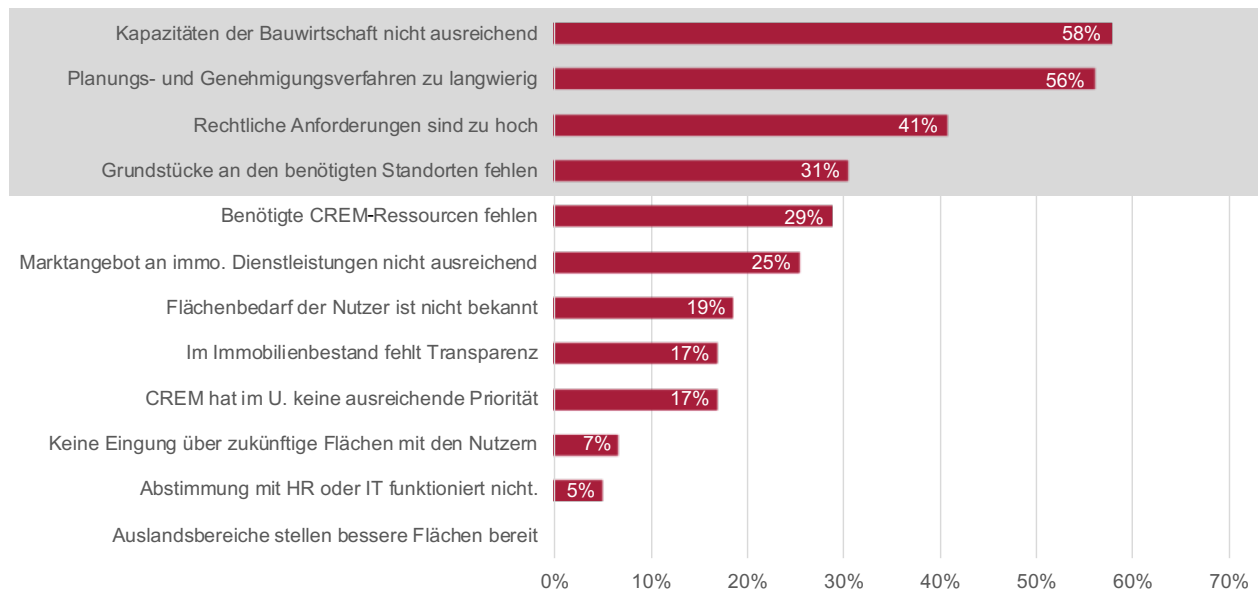
kungen auf Handels- und Logistikimmobilien und die die veränderte Nutzung von Büro- und Wohnimmobilienbeständen im Zuge der „Work from Home“-Welle verdeutlicht bis in die privaten Haushalte hinein die unbedingte Notwendigkeit zur Anpassung von Immobilien an jegliche Form des Strukturwandels. Um es noch einmal unmissverständlich zu formulieren: Grundbedingung für den Erfolg jedes Transformationsprozesses im Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft ist ein begleitender Anpassungsprozess in der gebauten Umwelt.

### **Öffentliche Hand hat maßgeblichen Anteil am Erfolg immobilienwirtschaftlicher Transformation der Unternehmen**

Die Initiative für die Maßnahmen der immobilienwirtschaftlichen Transformation muss zunächst von den Unternehmen als handelnden Akteuren ausgehen. In der Umsetzung sind die Unternehmen dann auf die Kooperation mit Dienstleistern aus der Bau- und Immobilienwirtschaft sowie mit der öffentlichen Hand angewiesen. Bedingt durch die starke Regulierung der Planung, des Baus und Betriebs von Immobilien sowie der Bereitstellung von geeigneten Grundstücken kommt der öffentlichen Hand in Deutschland eine Schlüsselfunktion in immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozessen zu.

Die empirischen Ergebnisse der Studien liefern, genauso wie die Wahrnehmung der Fachöffentlichkeit, starke Indizien dafür, dass die immobilienwirtschaftliche Transformation vor allem durch die von der öffentlichen Hand getragenen rechtlichen, ökologischen, sozialen und volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen eingebremst wird (siehe Abbildung 1).

**Abbildung 1: Hürden der immobilienwirtschaftlichen Transformation**



Quelle: Pfnür (2019).

Neben den Kapazitäten der Bauwirtschaft sehen die verantwortlichen Entscheidungsträger im betrieblichen Immobilienmanagement deutscher Unternehmen die höchsten Hürden für die Anpassung ihrer Immobilienbestände an den Strukturwandel in der Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen.

Gleichwohl die Herausforderungen der immobilienwirtschaftlichen Transformation, nicht zuletzt infolge der COVID-19-Pandemie, aktuell massiv steigen, dringen die daraus resultierenden Chancen und Risiken derzeit offensichtlich nicht zu den Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltungen durch. Für Unternehmen, regionale Entwicklungsprozesse und mittelbar auch die Immobilienwirtschaft kann das mangelnde Bewusstsein der öffentlichen Hand für die Konsequenzen des Strukturwandels auf die Entwicklung der Nutzung von Wirtschaftsimmobilien zu einem ernstem Problem beim Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit im Besonderen und der Anpassung an neue Lebens- und Arbeitswelten im Allgemeinen werden.

Der Zweck der vorliegenden Studie ist es, den Sachverhalt der immobilienwirtschaftlichen Transformation insgesamt transparent zu machen und dabei im Besonderen auf die Rolle der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand einzugehen. Zielgruppe dieser Ausarbeitung sind die einschlägig mit Bau- und Immobilienfragen befassten Mandatsträger aus Politik, Verwaltung, Verbänden und Unternehmen. Aus der Perspektive des betrieblichen Immobilienmanagements sind nachfolgend im Detail die in Abbildung 2 dargestellten zentralen For-

schungsfragen zu klären.

## Abbildung 2: Zentrale Forschungsfragen



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Diskussion zur kritischen Reflexion der Fortschritte der immobilienwirtschaftlichen Transformation der deutschen Unternehmen zeigt zwar eine grundsätzliche Unzufriedenheit mit der Beziehung zu öffentlichen Stellen. Es fehlt derzeit allerdings eine belastbare empirische Grundlage, auf deren Basis mögliche Handlungsbereiche für Verbesserungen identifiziert, beschrieben und bewertet werden können. Mit dieser Studie soll Transparenz geschaffen werden über den Status quo der Zusammenarbeit der CREM-Bereiche deutscher Konzerne mit der öffentlichen Hand. Besonderen Stellenwert hat die Identifikation von Risiken und Potenzialen sowie konkreten Handlungsfeldern in der zukünftigen Zusammenarbeit.

## 2 Inhaltliche Einführung und Aufbau der empirischen Studie

### 2.1 Betriebliche Immobilien

Diese Studie befasst sich mit dem Immobilienbestand von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen sowie Non-Profit-Organisationen. Allen drei Gruppen ist gemein, dass sie zur Erreichung ihrer Organisationsziele **betriebliche Leistungen** erbringen. Als **betriebliche Immobilien** werden alle Immobilien bezeichnet, die als Betriebsmittel im Sinne eines Produktionsfaktors in Leistungserstellungsprozessen eingesetzt oder zumindest zu diesem Zweck von den Nutzern ursprünglich beschafft wurden, auch wenn Sie gegebenenfalls leer stehen. Der Begriff Betrieb weist darauf hin, dass auch Immobilien von Wirtschaftseinheiten umfasst sind, die Leistungen erstellen, ohne dabei Gewinnerzielungsabsichten zu verfolgen. Somit gehören zu betrieblichen Immobilien, anders als es der Begriff der **Unternehmensimmobilien** präjudiziert, insbesondere auch die betrieblich genutzten Objekte der öffentlichen Hand und gemeinnütziger Organisationen. Wechselt man die Perspektive vom Immobiliennutzer hin zu den Immobilienkapitalmärkten, verändert sich die Begrifflichkeit. Hier wird anstelle von betrieblichen Immobilien zumeist von Gewerbeimmobilien gesprochen. In der öffentlichen Statistik kommt für einen annähernd synonymen Objektbestand der Begriff der **Wirtschaftsimmobilien** zur Anwendung. In dieser Studie werden Immobilien vordringlich aus der Perspektive eines Betriebsmittels im Leistungserstellungsprozess betrachtet. Deshalb wird im Folgenden der Begriff betriebliche Immobilien verwendet. Weltweit und insbesondere auch in Deutschland werden von der Mehrheit der Akteure anstelle des Begriffs betriebliche Immobilien die englischsprachigen Synonyme **Corporate** beziehungsweise **Public Real Estate**, kurz **CRE/PRE**, verwendet. In dieser Studie kommt deshalb vereinfachend neben dem Begriff betriebliche Immobilien der gleichermaßen verwendete Begriff Corporate Real Estate oder die Kurzform CRE zum Einsatz. Gemeint ist damit die Summe aus CRE und PRE, es sei denn, es wird explizit auf ein abweichendes Begriffsverständnis hingewiesen. Sonst fällt vereinfachend die Ergänzung PRE weg.<sup>1</sup>

### 2.2 Transformationsbedarf betrieblicher Immobilien im Rahmen des Strukturwandels von Wirtschaft und Gesellschaft

Diese Studie knüpft inhaltlich an die im Jahr 2019 vom ZIA initiierte CREM-Studie „Herausforderungen des Corporate Real Estate Managements im Strukturwandel“ an (Pfnür 2019). In der

---

<sup>1</sup> Vgl. zu einer weitergehenden begrifflichen Klärung: Pfnür 2019.

2019er-Studie wurden die Notwendigkeiten, Rahmenbedingungen und möglichen Umsetzungskonzepte der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen theoretisch-konzeptionell und mittels einer empirischen Erhebung untersucht. Die acht wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen (Pfnür 2019):

### **1. Die Bedeutung von Corporate Real Estate (CRE) für Wirtschaft und Gesellschaft ist deutlich größer als bislang angenommen**

Erwerbstätige verbringen 23% ihrer Wachzeit in den Immobilien der Unternehmen. CRE umfasst 10% der deutschen Siedlungsfläche. Der Wert dieser Grundstücke und Gebäude beträgt circa 3,5 Billionen Euro, von denen 2 Billionen im Vermögen der Unternehmen und 1,5 Billionen gemietet sind. Von der Bereitstellung immobilärer Betriebsmittel der Unternehmen hängen 3,3 Mio. Arbeitsplätze ab, vornehmlich in der Bau- und Immobilienwirtschaft.

### **2. Im Zuge des Strukturwandels müssen die Hälfte der immobilien Ressourcen in den nächsten 10 Jahren durch zukunftsfähige Flächen ersetzt werden**

Die empirischen Ergebnisse dieser Studie zeigen ein bislang ungeahntes Ausmaß, in dem sich die Veränderung der Arbeitswelten in neuen Immobilienanforderungen der Unternehmen niederschlägt. Die befragten Unternehmen gehen davon aus, dass circa 50% der gegenwärtig genutzten CRE-Flächen in den nächsten 10 Jahren ersetzt werden müssen. 35% der CRE-Flächen in Deutschland müssten einem umfangreichen Redevlopment unterzogen werden. Darüber hinaus müssen die Unternehmen 22% der CRE-Flächen durch Markttransaktionen innerhalb der nächsten Dekade an neue Nutzungsbedingungen anpassen.

### **3. Immobilienwirtschaftliche Transformation ist Conditio sine qua non der Digitalisierung der Arbeitswelten**

Die digitale Transformation lässt buchstäblich „keinen Stein auf dem anderen“. In rund zwei Drittel der Unternehmen treibt vor allem die Digitalisierung von Geschäftsmodellen, Produkten und Prozessen die Nachfrageänderung bei Nutzungskonzepten und Standort von Immobilien. Darüber hinaus bedingen sozio-demografische Veränderungen, das steigende Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein sowie die Urbanisierung die immobilienwirtschaftliche Transformation in der Mehrheit der Unternehmen.



#### **4. Unternehmen nehmen Herausforderung der immobilienwirtschaftlichen Transformation bislang kaum an**

Den Studienergebnissen zufolge werden die immobilienwirtschaftlichen Chancen und Risiken des Strukturwandels von den immobilienwirtschaftlichen Entscheidungsträgern in den Unternehmen klar erkannt. Dennoch sind Immobilien im Strukturwandel in wenigen Unternehmen handlungsrelevant. Erst in 31% der Unternehmen spürt der CRE-Bereich aktuell den Einfluss des Strukturwandels.

#### **5. Immobilienwirtschaftliche Transformation droht deutsche Bau- und Immobilienwirtschaft zu überfordern**

Neben der mangelnden Priorität in den Unternehmen sind die zu geringen Kapazitäten der deutschen Bau- und Immobilienwirtschaft die wichtigste Hürde der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen. Allein in den hier befragten Unternehmen induziert der Strukturwandel einen jährlichen Bedarf an Bauleistungen im Gegenwert von 9,3 Mrd. Euro. Hochgerechnet auf den Gesamtbestand des Immobilienvermögens ergibt sich ein jährlicher Baubedarf der Unternehmen in Höhe von 88 Mrd. Euro. Der Bedarf wird das durchschnittliche Fertigstellungsvolumen im Wirtschaftsbau der letzten Jahre in Höhe von 20 Mrd. Euro um mehr als das 4-Fache übersteigen. Eine kurzfristige Aufstockung der Kapazitäten dürfte sehr schwierig werden.

#### **6. Effektive Transformation der Arbeitswelten erfordert Dreiklang aus HR, IT und CREM**

Die hier befragten CREM-Verantwortlichen sehen den möglichen Beitrag zur Transformation der Unternehmen im Strukturwandel explizit auf Augenhöhe mit dem Management der Human Resources und der Informations- und Kommunikationstechnologie. Die Befragten erachten die effektive Transformation der Arbeitswelten nur im komplementären Zusammenspiel der drei Bereiche als möglich.

Die Studienergebnisse belegen in vielen Details die Plausibilität dieser Selbsteinschätzung. Von der Effizienz des CREM hängen den Studienergebnissen zufolge insbesondere in mindestens drei Viertel der Unternehmen die Arbeitsproduktivität, die Wettbewerbsposition im „War for Talents“ sowie in mehr als zwei Drittel der Unternehmen die strategische Flexibilität und damit die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit zukünftig entscheidend ab.

## **7. Immobilienwirtschaftliche Transformation der Unternehmen birgt erhebliche gesellschaftliche Herausforderungen**

Entgegen landläufiger Vermutungen bleiben die empirisch ermittelten Flächenbedarfe der Unternehmen im Strukturwandel je nach Nutzungsart in der Summe weitgehend konstant bis leicht steigend. Im Einzelnen wird die Nachfrage nach Flächen in Stadtrandlagen um 5% zunehmen und im ländlichen Raum um 5% abnehmen. Diese Effekte sind erheblich und dürften zu deutlich spürbaren Veränderungen der Entwicklung von Städten und Gemeinden führen. Insbesondere für bislang strukturschwache Standorte birgt die immobilienwirtschaftliche Transformation teils neue Chancen und Risiken im Standortwettbewerb.

## **8. Immobilienwirtschaftliche Transformation muss auch zur Aufgabe der öffentlichen Hand werden**

**Die Studienergebnisse zeigen eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Unternehmen mit ihrer immobilienwirtschaftlichen Transformation in Deutschland allein überfordert sein werden. Damit entsteht ein bislang nicht beachtetes Risiko, dass die digitale Transformation der Arbeitswelten in Deutschland an der mangelnden Verfügbarkeit der benötigten immobilienwirtschaftlichen Ressourcen scheitert. Bis dato gehen die Mandatsträger in Politik und Verwaltung davon aus, dass immobilienwirtschaftliche Marktprozesse für die im Zuge des Strukturwandels notwendigen Anpassungen sorgen würden. Die vorliegenden Studienergebnisse bestätigen sehr eindrucksvoll, dass dem nicht so sein wird. Um die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Unternehmen, von regionalen Wirtschaftsräumen und der deutschen Volkswirtschaft als Ganzes abzusichern, bedarf es der Unterstützung der öffentlichen Hand. Die vorliegende Studie enthält im Kapitel 8 umfangreiche Hinweise auf mögliche Ansatzpunkte.**

Am oben fett gedruckten Punkt 8 der 2019er-Studie setzt die vorliegende Untersuchung quasi in Form einer „Tiefenbohrung“ an.

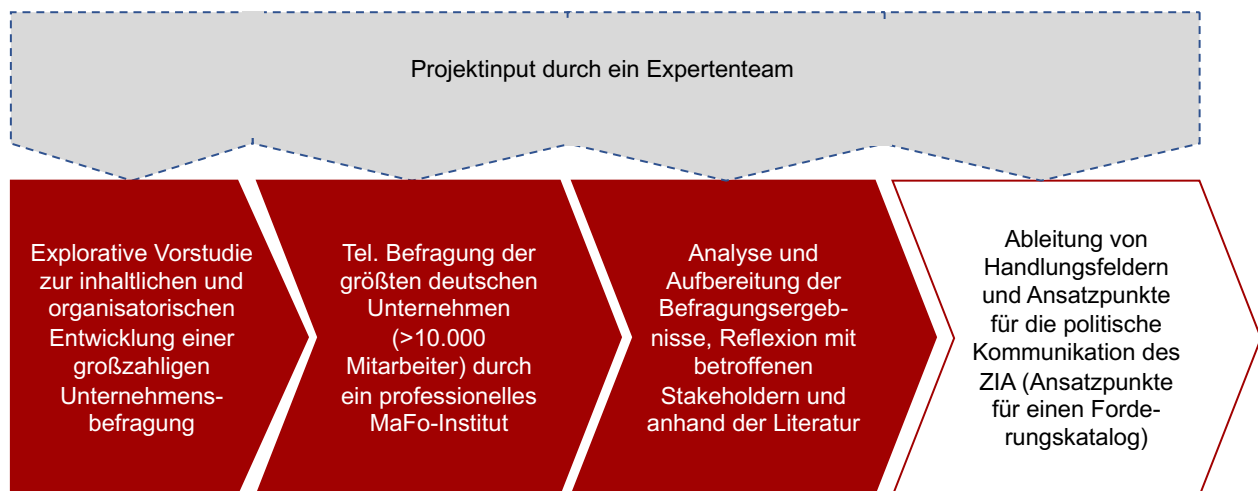
### **2.3 Konzept und Vorgehensweise der Studie**

Die Idee zu der vorliegenden Studie ist im Lenkungskreis Corporate Real Estate Management des ZIA geboren worden, der verantwortliche Entscheidungsträger des betrieblichen Immobilienmanagements deutscher Konzerne sowie die deutschen Verantwortlichen der weltweit führenden CREM-Dienstleistungs- und -Beratungsunternehmen zusammenführt.

## Methodischer Leitgedanke: problemorientierte Zusammenstellung praktischer Erfahrungen der CRE-Manager in Deutschland

Basierend auf den oben zusammengefassten Ergebnissen der Studie „Herausforderungen des Corporate Real Estate Managements im Strukturwandel“ sowie, wichtiger noch, den sehr umfangreichen eigenen Erfahrungen der Lenkungskreismitglieder wurde der Beschluss gefasst, die folgende empirische Studie zu initiieren. Vorgehensweise und Konzept der Studie sollen auftragsgemäß den Schwerpunkt legen auf die problemorientierte Aufbereitung **der praktischen Erfahrungen deutscher Unternehmen** in der Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen bei der Umsetzung der immobilienwirtschaftlichen Transformation.

Abbildung 3: Studienablauf ZIA-CREM-Studie 2020



Quelle: Eigene Darstellung.

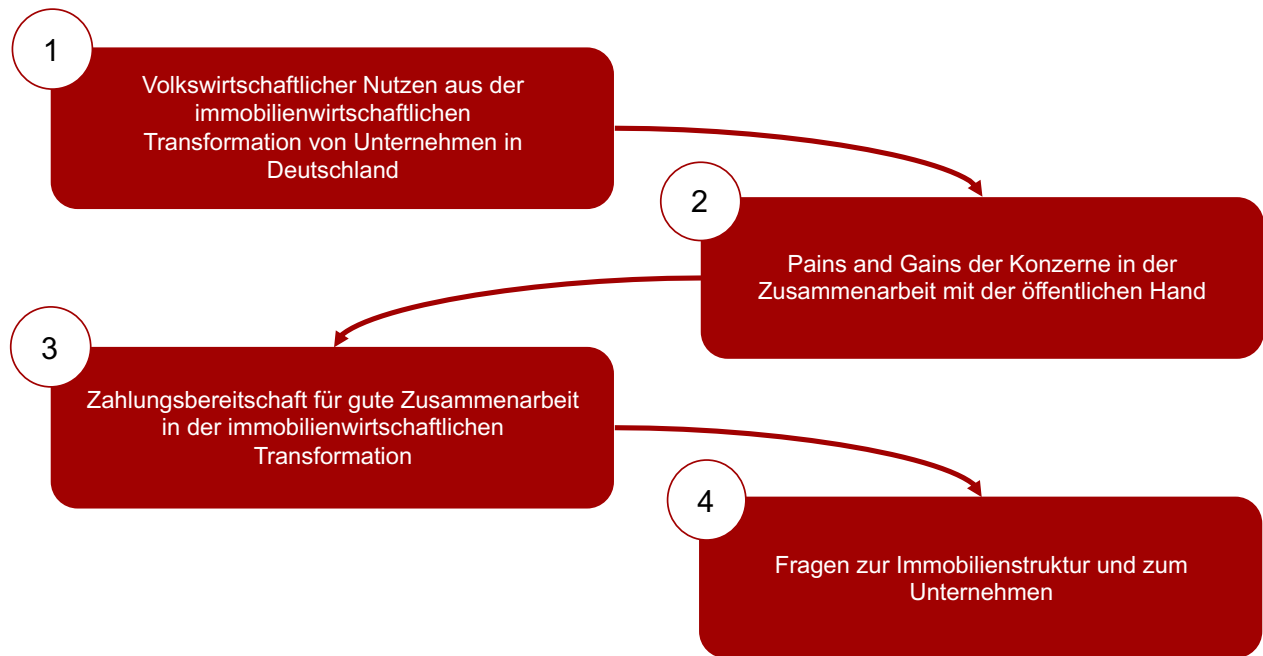
Der Studienablauf vollzog sich wie folgt:

1. Die Studie begann im Januar/Februar 2020 mit der Konzeption und Durchführung einer explorativen Vorstudie. Anhand eines halbstrukturierten Interviewleitfadens (siehe Anhang) wurden vor Ort und am Telefon zunächst 15 Experteninterviews mit einem breiten Spektrum an ausgewiesenen CREM-Verantwortlichen explizit unterschiedlicher Unternehmen geführt. Die Studienergebnisse wurden im Anschluss aufbereitet und (a) mit einem Expertenteam bestehend aus Vertretern des LK CREM sowie (b) einem größeren Kreis an Fachreferenten und Führungskräften aus der Geschäftsstelle des ZIA reflektiert. Die wichtigsten Ergebnisse sind nachfolgend in diesem Bericht fachinhaltlich den folgenden Kapiteln zugeordnet worden und jeweils zu Beginn aufgeführt.

2. Die Ergebnisse der explorativen Vorstudie bildeten die Basis für die Entwicklung eines großzahligen Befragungskonzepts, dessen Vorgehen dem im Anhang dargestellten Ablaufplan folgt. Im Rahmen der Feldphase wurden durch das Marktforschungsinstitut forsa nach vorheriger schriftlicher Ankündigung der Befragung und individueller Terminabsprache Interviews mit den jeweiligen Verantwortlichen in den größten deutschen Unternehmen für das betriebliche Immobilienmanagement geführt. Die Befragung wurde als Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI) durchgeführt. Die Feldphase startete Mitte März nahezu zeitgleich mit dem COVID-19-bedingten Lockdown der meisten Unternehmen. Entsprechend schwierig gestaltete sich die telefonische Kontaktaufnahme zu den Ansprechpartnern. Aus diesem Grund verlängerte forsa das eigentlich für Mitte April geplante Ende der Feldphase um zwei weitere Monate bis Mitte Juni 2020.
3. Nach Abschluss der Feldphase wurden die Rohdaten durch das Marktforschungsinstitut forsa in anonymisierter Form übergeben und mit quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung mittels der Programme SPSS und MS Excel ausgewertet. Die Auswertungen wurden in einem Expertengremium bestehend aus Mitgliedern des LK CREM Mitte Juni 2020 reflektiert und zu diesem Ergebnisbericht verarbeitet.
4. In einem auf diesen Bericht folgenden weiteren Projektschritt sollen die Ergebnisse zu einem politischen Positionspapier des ZIA ausgebaut werden.

Inhaltlich bestehen das Konzept der Studie und damit auch der Fragebogen aus 4 Teilen (siehe Abbildung 4).

**Abbildung 4: Inhaltliches Konzept der Unternehmensbefragung**



Quelle: Eigene Darstellung.

Zunächst ist die volkswirtschaftliche Bedeutung der immobilienwirtschaftlichen Transformation in Deutschland zu klären. Im zweiten Teil werden die Erfahrungen der Konzerne aus der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in strukturierten Fragen erhoben. In diesem Hauptteil der Befragung wurden die Probanden um Ihre Zustimmung zu Thesen auf einer 6-stufigen Likert-Skala gebeten. Darüber hinaus wurden auch die Wünsche und Vorstellungen zur Verbesserung der Kooperation mit öffentlichen Stellen abgefragt. Im Teil drei wird die Zahlungsbereitschaft der Unternehmen für eine bessere Zusammenarbeit ermittelt. Dahinter liegt die Vorstellung, dass sich die Effizienzsteigerungspotenziale im einschlägigen politischen Entscheiden sowie dem Verwaltungshandeln, so sie denn tatsächlich bestehen, auch in Geldeinheiten bewerten lassen.

### **Klar fokussierte Perspektive aus Sicht der deutschen Unternehmen**

Dem Forschungszweck entsprechend richtet sich die Befragung inhaltlich und konzeptionell an die Unternehmen. Alternativ wäre auch eine Befragung von Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltungen denkbar gewesen. Wie die Vorarbeiten zur Konzeption der Befragung ergeben haben, entsteht ein Großteil des Problems der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlichen Stellen aus dem mangelnden Problembewusstsein und der geringen Priorisierung von Lösungskonzepten aufseiten der öffentlichen Hand. Eine Befragung öffentlicher Stellen wäre damit einer bloßen Darstellung des „vermeintlichen Mangels“ gleichgekommen. Das erscheint

wenig aussichtsreich. Deshalb werden ganz bewusst subjektiv die Probleme aus Sicht des privaten Sektors erhoben, gemessen und bewertet. Die Erhebung setzt sich deshalb natürlich der Kritik der Einseitigkeit, taktischen Prägung und Vorhersehbarkeit mancher Ergebnisse aus. Allerdings zeigen die Erfahrungen mit über einem Duzend empirischer Erhebungen in genau dieser Zielgruppe, dass sich die befragten Entscheidungsträger in ihren Einschätzungen stets sehr selbstkritisch, umsichtig und wenig taktisch verhalten haben. Als sekundärer Leistungsbereich in ihren Unternehmen stehen die CREM-Verantwortlichen unter vergleichsweise geringem Wettbewerbsdruck. Ihr Ziel ist es vielmehr, die internen Dienstleistungen in der Bereitstellung immobilier Betriebsmittel möglichst effizient zu erbringen. Entsprechend sind der unternehmensübergreifende Umgang und Erfahrungsaustausch der CREM-Verantwortlichen in Deutschland untereinander zumeist geprägt von Offenheit und Kooperation. In dieser Situation ist grundsätzlich allen Beteiligten die Suche nach effizienten Lösungen in der Kooperation mit der öffentlichen Hand gemein, zumal die Unternehmen alle in Deutschland agieren und damit im gleichen Boot sitzen. Ein vermeintliches einseitiges Zuschieben des „Schwarzen Peters“ an die öffentliche Seite dürfte für alle Befragten somit als wenig zweckmäßig erscheinen. Sowohl die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen als auch die Realitätssicht sind in der deutschen CREM-Community aus neutraler Warte der Leitung dieser Studie als umfänglich zu bewerten.

#### **2.4 Grundgesamtheit, Stichprobe und tatsächlich Befragte**

Die Unternehmensbefragung ist grundsätzlich als Vollerhebung bei deutschen Großunternehmen konzipiert. Bei der Vollerhebung wurde aus allen Unternehmen, die die Kriterien der Grundgesamtheit erfüllen, jeweils ein Proband in die Stichprobe der zu Befragenden aufgenommen. Als Großunternehmen im Sinne der Grundgesamtheit gelten alle Unternehmen, die ihren Sitz in Deutschland und mehr als 10.000 Beschäftigte haben, unabhängig von ihren Geschäftsfeldern und ihrer Rechtsform. Die Grundgesamtheit wird um Konzernverflechtungen bereinigt, sodass jeder Konzern, so gut das von außen erkennbar ist, nur einmal vertreten ist. Die Grundidee dieser Abgrenzung nach Mitarbeiterzahlen ist es, die Unternehmen mit den meisten Arbeitsplätzen – und damit der stärksten Wirkung auf die Nachfrage an den Immobilienflächenmärkten – in der Befragung zu berücksichtigen. Insgesamt umfasst die Grundgesamtheit 186 Unternehmen.

Ansprechpartner innerhalb der Unternehmen waren grundsätzlich die Verantwortlichen für die Bereitstellung der immobilien Ressourcen, die häufig, aber nicht ausnahmslos, die Funktion Leiter Corporate Real Estate Management oder Geschäftsführer der Real-Estate-Tochtergesellschaft innehaben.

In empirischen Studien muss die ursprünglich definierte Brutto-Grundgesamtheit aufgrund von Fehlinformationen in den Daten oder Veränderungen der Unternehmensstrukturen im Zeitablauf auf eine Netto-Grundgesamtheit bereinigt werden. Dies ist auch hier nach Angaben von forsa wie folgt geschehen:

### **Systematische Ausfälle**

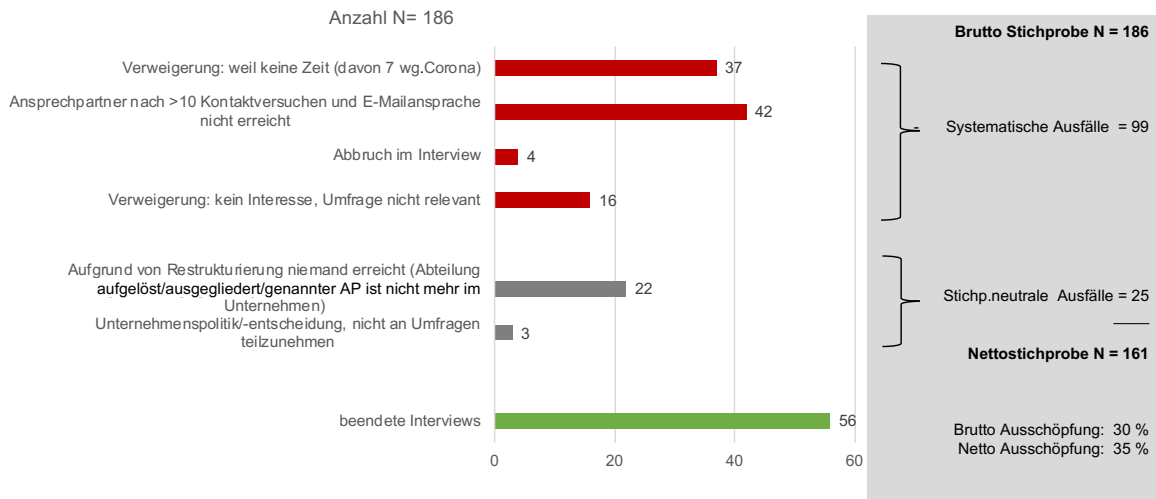
- In 37 Fällen: keine Zeit bzw. kein Termin innerhalb der Feldzeit möglich (in 7 Fällen bedingt durch Corona-Pandemie), kein Ersatzansprechpartner verfügbar
- In 42 Fällen: genannter Ansprechpartner (AP) nicht erreicht, teilweise neuer AP genannt – aber auch dieser nicht erreicht bei 10 Kontakten pro Nummer.
- In 4 Fällen: Abbruch, da inhaltlich nicht passend oder sonstige Gründe
- In 16 Fällen: kein Interesse an Teilnahme, inhaltlich nicht passend oder sonstige Gründe

### **Stichprobenneutrale Ausfälle**

- In 22 Fällen: genannter AP ist nicht mehr im Unternehmen, es gibt (noch) keinen Ersatz (z. B. Abteilung aufgelöst/ausgegliedert) oder neuer AP darf aus Datenschutzgründen nicht genannt werden
- In 3 Fällen: Unternehmenspolitik/-entscheidung, nicht an Umfragen teilzunehmen

Die ursprünglich mit 186 Unternehmen angenommene Brutto-Grundgesamtheit wurde deshalb im Laufe des Bearbeitungsprozesses auf 56 Unternehmen reduziert, die an der Befragung teilnahmen. Die Brutto-Ausschöpfungsquote betrug somit 30%. Eine in derselben Grundgesamtheit 2019 durchgeführte Befragung erbrachte eine Brutto-Ausschöpfungsquote von 30,26%. In der empirischen Sozialforschung ist es üblich, bei der Berechnung der Ausschöpfungsquote stichprobenneutrale Ausfälle von der Brutto-Stichprobe abzusetzen. Bei stichprobenneutralen Ausfällen handelt es sich um die genannten 25 Fälle. Die Netto-Stichprobe betrug somit 161 Unternehmen und die Netto-Ausschöpfungsquote 35%.

**Abbildung 5: Stichprobenumfang und Ausschöpfung**



Quelle: Eigene Darstellung.

In der Bewertung lässt sich festhalten, dass die Aufmerksamkeit für die Befragung in der Grundgesamtheit deutlich unter der COVID-19-Pandemie gelitten hat. Nachdem die Feldphase der Befragung allerdings um 2 Monate über das geplante Maß hinaus verlängert wurde, ist das Ergebnis der Ausschöpfung im Vergleich zu ähnlichen Befragungen als gut zu bewerten.

### **Ergebnisse im Befragungssample im Wesentlichen als repräsentativ für Grundgesamtheit anzusehen**

Das so ermittelte Befragungssample wurde vor der weiteren Auswertung mithilfe der einschlägigen statistischen Verfahren auf Repräsentativität für die Grundgesamtheit der Großunternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten überprüft. Die Ergebnisse sind, insbesondere in Bezug auf die Aussagekraft der hier besonders wichtigen Kriterien Branchenverteilung, Unternehmensgröße und Immobilienportfoliozusammensetzung, als gut zu bezeichnen. Auch die weiteren Ergebnisse decken sich im Wesentlichen mit den empirisch gesammelten Eindrücken, sodass grundsätzlich von einer Repräsentativität der Studienergebnisse für die Grundgesamtheit auszugehen ist.

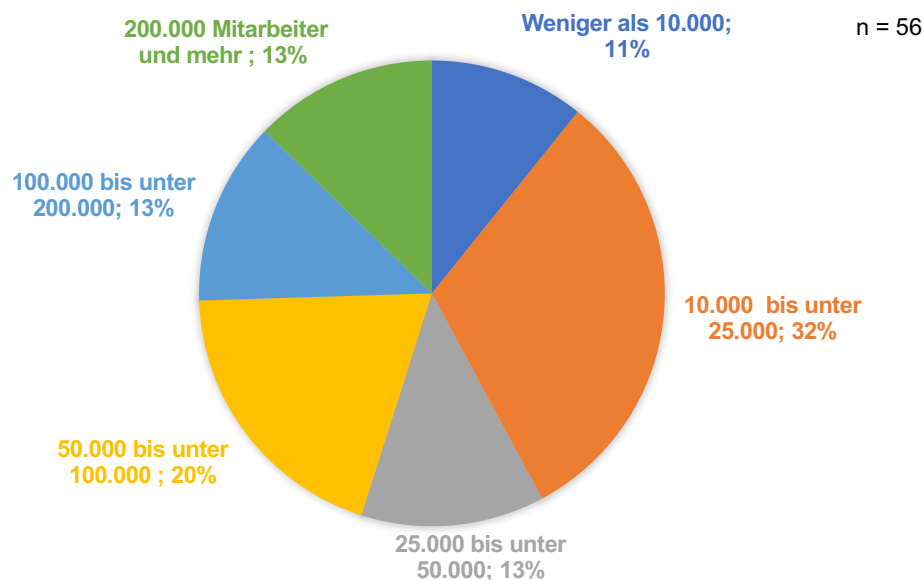
Allerdings bestätigen die Ergebnisse dieser Studie einmal mehr die Erfahrungen aus circa einem Duzend zuvor durchgeführter empirischer Studien, nach denen die im Immobilienmanagement überdurchschnittlich professionell agierenden Unternehmen stärker im Sample repräsentiert sind. Mangels verfügbarer Daten im Sample sowie der Grundgesamtheit, lassen sich hier allerdings keine exakten, diese Vermutung bestätigenden Aussagen treffen. Bei der Interpretation



der Ergebnisse ist angeraten, einen leichten „Professionalität-Bias“ in den Ergebnissen zu berücksichtigen.

Die Grundgesamtheit dieser Befragung umfasst die Großunternehmen. Diese beschäftigen nach Angaben des statistischen Bundesamts 38,8% der deutschen Arbeitnehmer. Das Sample der tatsächlich befragten Unternehmen umfasst insgesamt rund **4,8 Mio. Beschäftigte**. Damit repräsentieren die **in der Befragung enthaltenen Unternehmen 11% der 44,8 Mio. Beschäftigten in Deutschland**. Die einzelnen Unternehmen verteilen sich nach Größe wie in der Abbildung 6 dargestellt.

**Abbildung 6: Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen (Rundungsdifferenzen)**

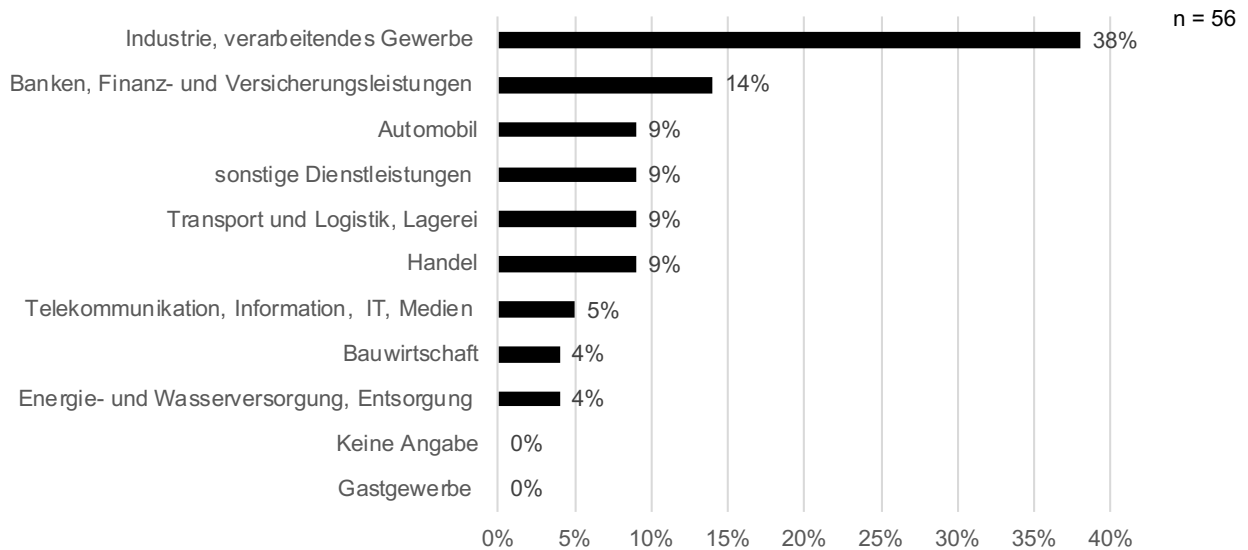


Quelle: Eigene Darstellung. (Rundungsdifferenzen)

Grundsätzlich entspricht die Verteilung der Unternehmen auf die Größenklassen der Verteilung der 186 Unternehmen in der Grundgesamtheit recht gut. Insgesamt scheinen die größeren Unternehmen leicht überrepräsentiert zu sein. Hier ist allerdings fraglich, ob die Angaben der Interviewten zur Mitarbeiterzahl ihrer Unternehmen dieselbe Bezugsgröße haben wie die statistischen Daten aus der Hoppenstedt-Unternehmensdatenbank, die zur Größenermittlung der Grundgesamtheit herangezogen wurden. Grundsätzlich entspricht der leichte Bias in Richtung größerer Unternehmen dem Bias in Richtung höherer Professionalität.

Auch die Branchenstruktur der Unternehmen ist breit gefächert. Aufgrund der zugesagten Anonymität der Ergebnisse sind hier nur recht grobe Einordnungen möglich (siehe Abbildung 7).

**Abbildung 7: Branchenstruktur der befragten Unternehmen (Rundungsdifferenzen)**

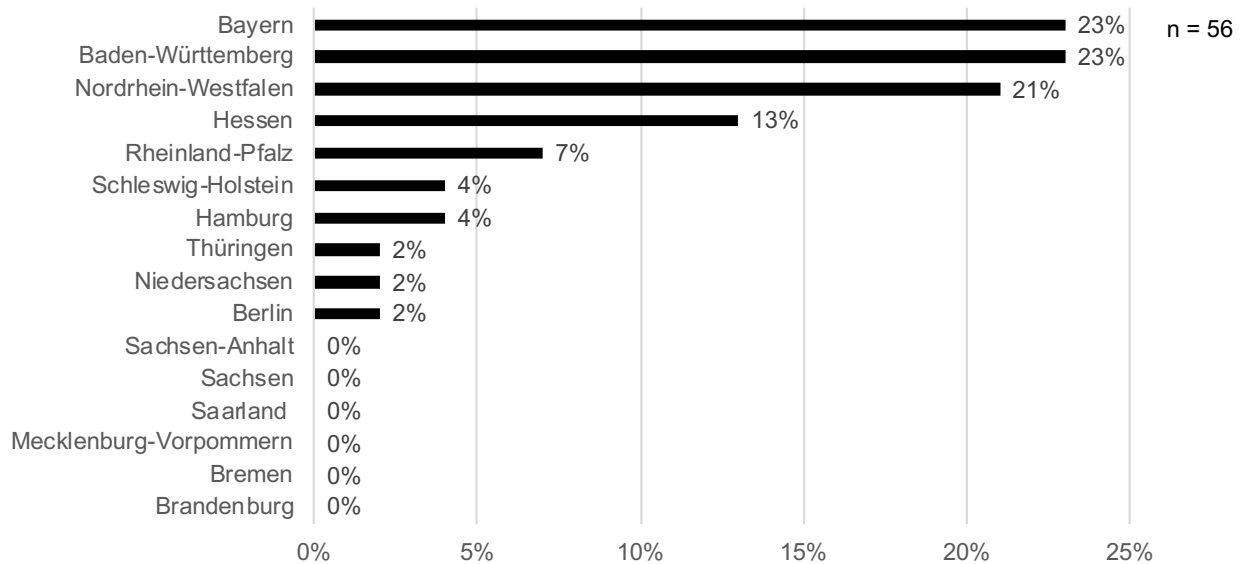


Quelle: Eigene Darstellung.

Grundsätzlich erscheint auch hier die Verteilung der Unternehmen im Sample die Verteilung der Grundgesamtheit der 186 Unternehmen recht gut zu repräsentieren. Es besteht ein leichter Überhang bei den Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, wohingegen Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung leicht unterrepräsentiert ist. Grundsätzlich sind die Immobilienportfolios von Unternehmen dieser beiden Branchen vergleichsweise ähnlich, sodass dieser Bias kaum ins Gewicht fallen dürfte.

Um mögliche regionale Unterschiede in den Erfahrungen der Befragten CREM-Verantwortlichen in der Kooperation mit Behörden sichtbar zu machen, wurden die Unternehmen nach ihrem Hauptstandort in Deutschland befragt. Die regionale Verteilung zeigt die folgende Abbildung 8.

**Abbildung 8: Regionale Verteilung der Headquarter der befragten Unternehmen (Rundungsdifferenzen)**



Quelle: Eigene Darstellung.

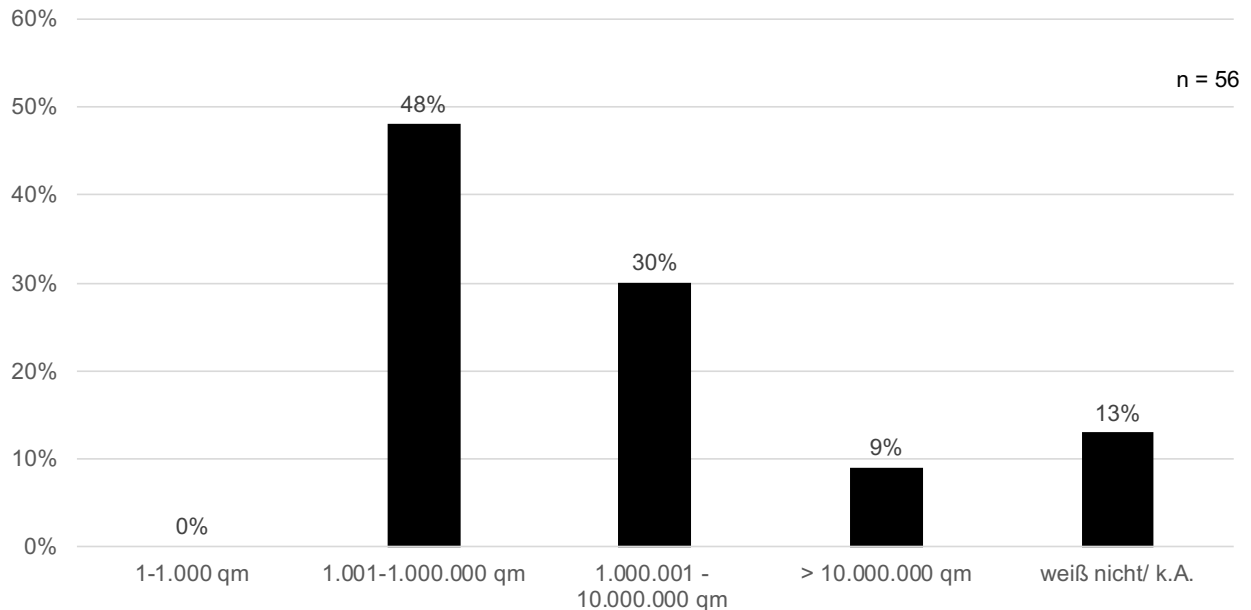
Bei der Interpretation dieser Daten ist Vorsicht geboten. Angesichts der Größe der Unternehmen ist davon auszugehen, dass die Erfahrungen, die sich in den Antworten der Befragten widerspiegeln, auf einer großen Anzahl an Projekten regional unterschiedlicher Standorte basiert.

Auch räumlich repräsentiert die Verteilung der tatsächlich befragten Unternehmen die Verteilung der 186 Unternehmen der Grundgesamtheit über die Bundesländer vergleichsweise gut. Die Anzahl der tatsächlich befragten Unternehmen in Baden-Württemberg ist um 8% höher als in der Grundgesamtheit, in Hamburg ist sie um 5%, in Nordrhein-Westfalen um 3% und in Bayern um 2% niedriger. Insgesamt zeigt das Sample einen ganz leichten Süd-Bias.

## 2.5 Flächenbestände der Unternehmen und deren räumliche Zuordnung

Unternehmen mit weniger als 1 Mio. Quadratmeter Fläche befinden sich gegenüber Unternehmen mit Flächenbeständen zwischen 1 und 10 Mio. Quadratmeter leicht in der Überzahl (siehe Abbildung 9). Abbildung 1

**Abbildung 9: Quantitative Flächenbestände der befragten Unternehmen**



Quelle: Eigene Darstellung.

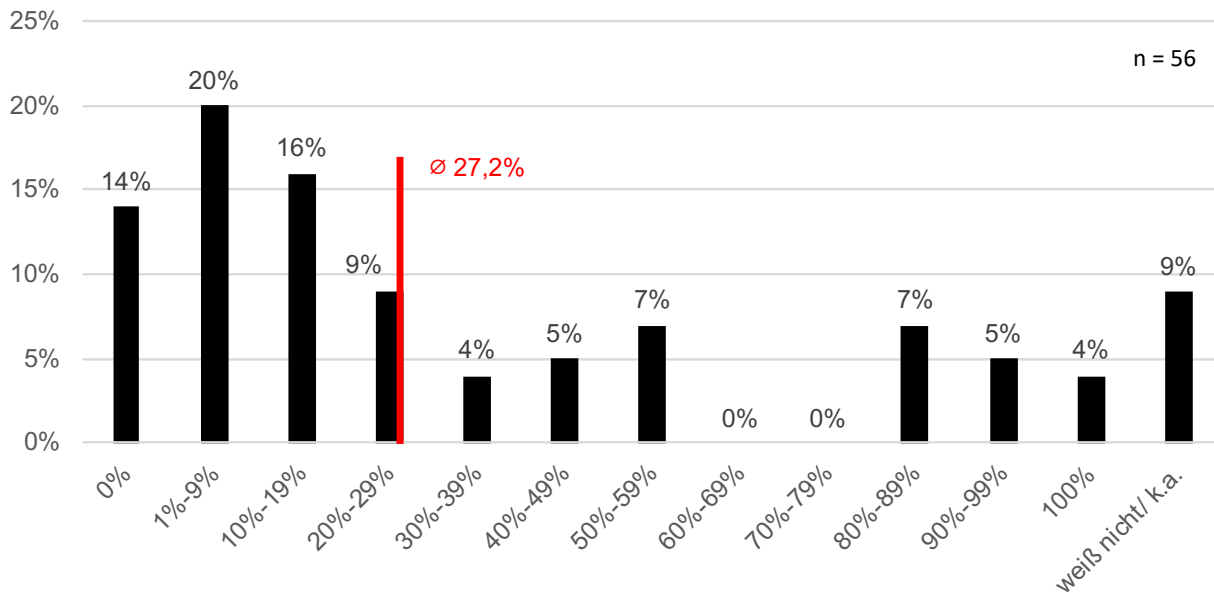
Die Bruttogrundfläche der befragten 56 Unternehmen beträgt in der Summe circa 187 Mio. Quadratmeter. Der in der Umfrage repräsentierte Immobilienbestand ist damit größtmäßig deutlich umfangreicher als beispielsweise der Gesamtmarkt aller Einzelhandelsimmobilien in Deutschland. Just et al. (2017) geben diesen in der Summe über alle Standorte in Deutschland mit 123 Mio. Quadratmetern an. Aufgrund der doch sehr beachtlichen Größe des Portfolios dürften die befragten Unternehmen über ausreichend Erfahrung mit Bau- und Immobilienvorhaben verfügen, um einen breiten Erfahrungsschatz der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation zu repräsentieren.

Die reine Größe des in der Befragung repräsentierten Flächenvolumens macht bereits deutlich, dass die Zusammenarbeit von Unternehmen und öffentlicher Hand bei der Bereitstellung von betrieblichen Immobilien ein flächenmäßig breit gestreutes Thema sein muss. Ein Blick auf die Verteilung der Flächen nach Lagekriterien zeigt, dass die deutschen Unternehmen keineswegs nur in den Metropolregionen vertreten sind. Vielmehr verfügt ein Großteil der Unternehmen über eine breite Streuung der Immobilien auf Citylagen sowie Stadtrandlagen in Metropolregionen, Lagen in regionalen Zentren sowie Flächen im ländlichen Raum (siehe Abbildungen 10–14).

## Ein gutes Viertel der Flächen in Citylage

In Citylagen befinden sich im Durchschnitt 27,2% der Flächen der befragten Unternehmen (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Anteil der Flächen in Citylagen in Metropolregionen



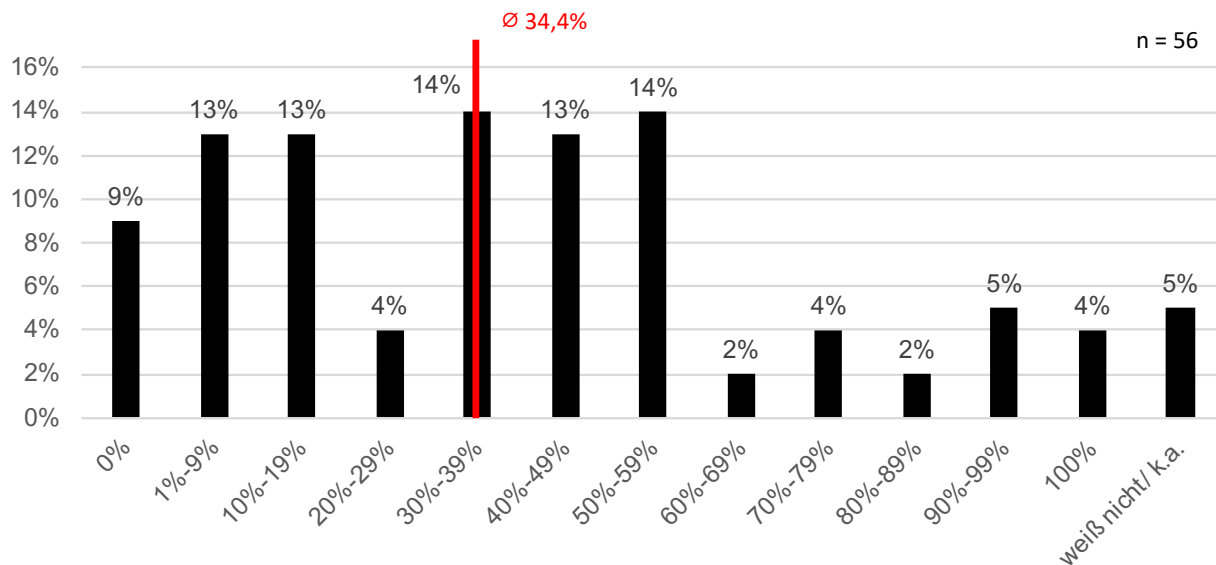
Quelle: Eigene Darstellung.

Bemerkenswert ist, dass mehr als 50% der Unternehmen über weniger Flächen in den Citys der Metropolen verfügt als der Durchschnitt, 34% der Unternehmen sogar nur über weniger als 10%. Die großen Unternehmen haben ihre Standorte somit eher nicht in den innerstädtischen Lagen der Metropolen, sind dort aber dennoch gut repräsentiert. Ausnahmen bilden beispielsweise die Dienstleistungsunternehmen der Finanzdienstleistungsindustrie wie Banken und Versicherungen.

## Ein gutes Drittel der Flächen am Stadtrand in Metropolregionen

Mit 34,4% liegen etwas mehr als ein Drittel der Flächenbestände der befragten Unternehmen in den Stadtrandlagen der Metropolen (siehe Abbildung 11).

**Abbildung 11: Anteil der Flächen in Stadtrandlagen in Metropolregionen (Rundungsdifferenzen)**



Quelle: Eigene Darstellung.

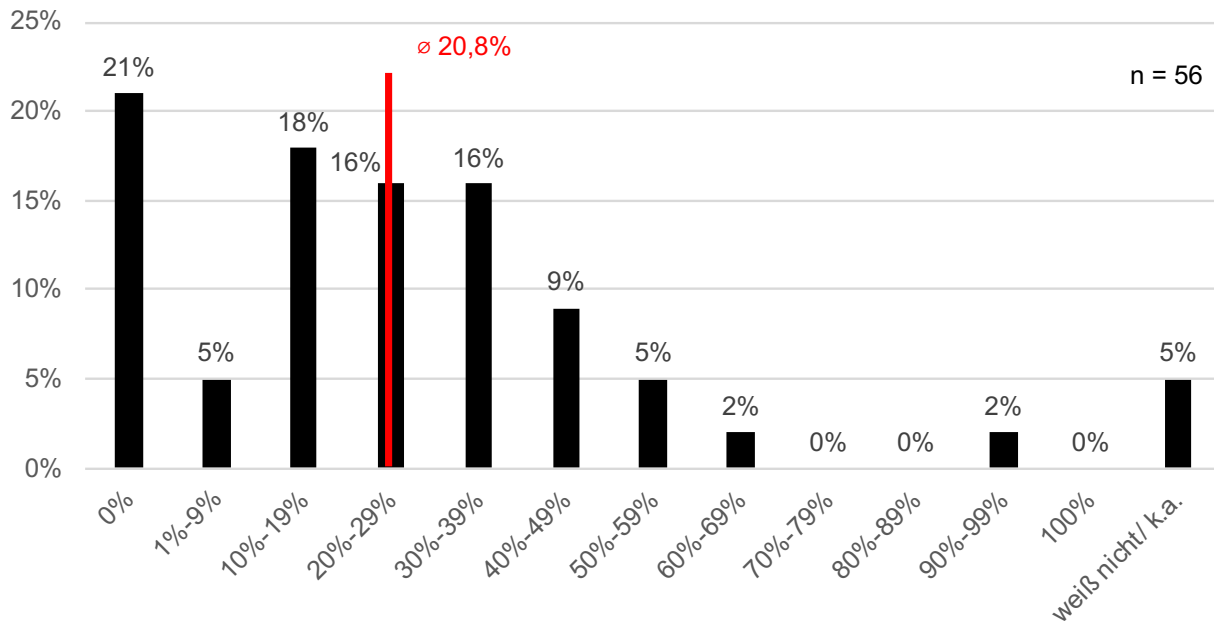
Mit 41% hat fast jedes zweite Unternehmen mit zwischen 30 und 60% den Hauptteil ihrer Flächenbestände in diesen Lagen. Die Immobilien der großen Unternehmen liegen somit zu einem maßgeblichen Teil in den Stadtrandlagen der Metropolen. Typische Flächennutzer sind hier Unternehmen der Chemie- oder Prozessindustrie sowie der Automobilwirtschaft und des Maschinenbaus.

## Ein Fünftel der Flächen in regionalen Zentren

Typisch für Großunternehmen in Deutschland sind auch Standorte in regionalen Zentren abseits der Metropolen. Hier befinden sich im Durchschnitt 20,8% der Flächen der befragten Unternehmen. Gerade Familienunternehmen wie beispielsweise Dräger in Lübeck haben historische Wurzeln außerhalb der Metropolen, die oft enge Bindungen an die dortigen Standorte mit sich bringen. Zumeist zeichnen sich diese Standorte durch Fachkräfte mit spezifischen Fähigkeiten aus, die seit Generationen in den jeweiligen Unternehmen beschäftigt sind. Viele dieser Unternehmen gehören zu den Hidden Champions der deutschen Industrie. Aber auch DAX-Konzerne

haben ihre Standorte in den Regionen wie beispielsweise VW in Wolfsburg (siehe Abbildung 12).

**Abbildung 12: Anteil der Flächen in regionalen Zentren (Rundungsdifferenzen)**



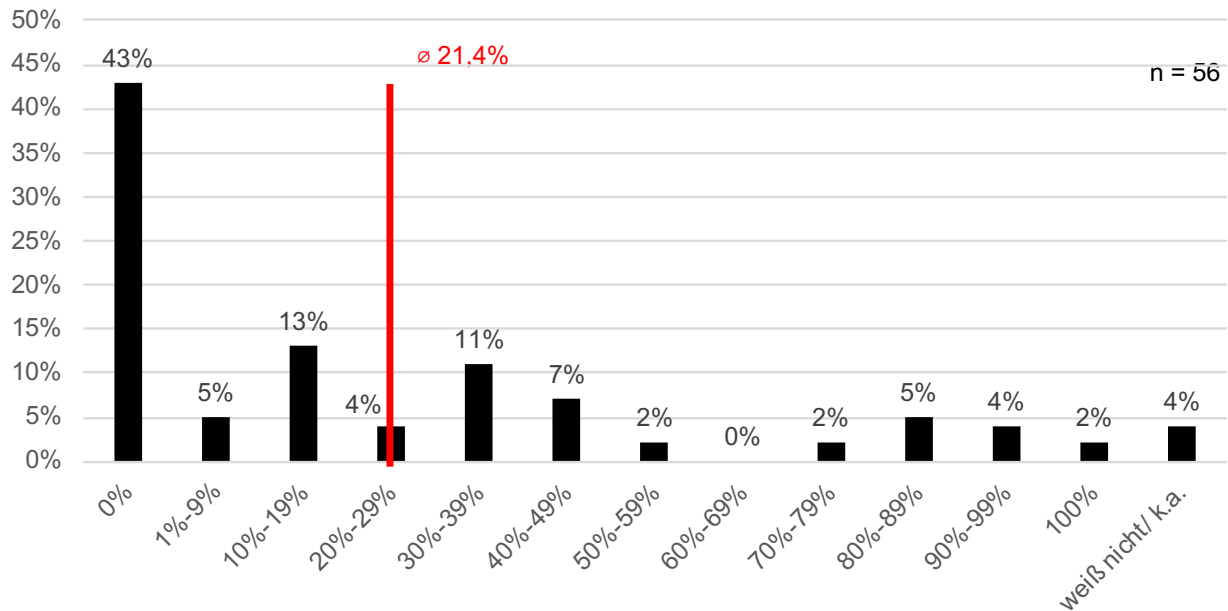
Quelle: Eigene Darstellung.

Genau die Hälfte der Unternehmen haben zwischen 10 und 40% ihrer Flächen in den regionalen Zentren. Hier zeigt sich, dass die Wirtschaftsleistung in Deutschland allen Konzentrationstendenzen zum Trotz derzeit durchaus noch polyzentrisch erbracht wird.

### **Ein gutes Fünftel der Flächen im ländlichen Raum**

Die Studienergebnisse zeigen, dass 21,4% der Flächen der befragten Unternehmen im ländlichen Raum liegen (siehe Abbildung 13).

Abbildung 13: Anteil der Flächen im ländlichen Raum (Rundungsdifferenzen)



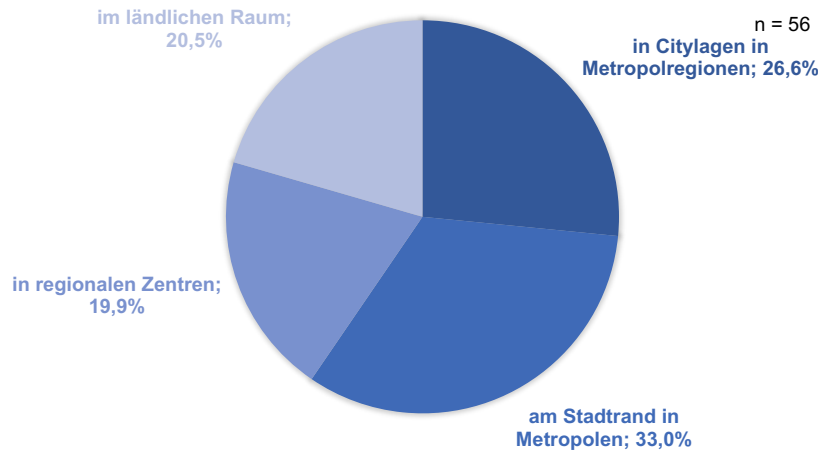
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass ein gutes Drittel der Unternehmen mehr als 30% ihrer Flächen im ländlichen Raum nutzen. Dabei handelt es sich sowohl um Unternehmen, die wie Viessmann in Allendorf (Mittelhessen) ihre Hauptstandorte unterhalten, wie auch um Dienstleistungsunternehmen wie DHL Deutsche Post, die einen Teil ihrer Filial- und Distributionsstrukturen im ländlichen Raum unterhalten.

In der Abbildung 14 sind die Durchschnittswerte der Flächenverteilung noch einmal im Zusammenhang dargestellt.



**Abbildung 14: Übersicht regionale Flächenverteilung (auf 100 % normiert)**



Quelle: Eigene Darstellung.

In den Ergebnissen bemerkenswert erscheint, dass über 40% der Gebäudeflächen der befragten Unternehmen im ländlichen Raum sowie in den regionalen Zentren liegen und, allen Urbanisierungstendenzen zum Trotz, noch nicht in die Metropolregionen abgewandert sind.

### **Flächennachfrage in Stadtrandlagen der Metropolen nimmt zu, im ländlichen Raum nimmt Nachfrage ab**

Die ZIA-CREM-Studie 2019 zeigt die Veränderungstendenz in dieser regionalen Verteilung deutlich. Dort gab eine stark vergleichbare Stichprobe an Unternehmensvertretern an, infolge des Strukturwandels innerhalb der nächsten 10 Jahre verstärkt Flächen in den Randlagen der Metropolen zu suchen. Das Wachstum der Flächenbestände wurde im Durchschnitt mit 5% prognostiziert. Innerstädtischen Cityflächen in Metropolregionen sowie die Flächen in den regionalen Zentren bleiben trotz steigender Preise demzufolge stabil bis leicht wachsend. Ausschlaggebend ist vor allem die hohe Attraktivität innerstädtischer Lagen für innovative Talente am Arbeitsmarkt sowie die nach wie vor zunehmende Globalisierung. Umgekehrte Effekte bringt der Strukturwandel für den ländlichen Raum mit sich. Hier werden die Flächenbestände um 5% zurückgehen. Zur Erklärung, das ist ein gutes Viertel der derzeit noch dort belegenen Flächen (19,9%). In diesen auf den ersten Blick noch recht harmlos wirkenden Daten kommen bei näherer Betrachtung doch deutliche Auswirkungen auf die räumliche Entwicklung in Deutschland – und damit auch die öffentliche Hand – zum Ausdruck. Die Flächennachfrage und damit auch die Entwicklungsaktivitäten werden in den Randlagen der Metropolregionen steigen und damit die Konkurrenz um knappe Flächen auch mit den Wohnungsmärkten weiter verschärfen. Hingegen zeigt sich, dass ohne weitere Maßnahmen der ländliche Raum an Attraktivität für die Unternehmen

verliert. Die im Grundgesetz postulierte Gleichheit der Lebensbedingungen in Deutschland droht weiter aus der Balance zu geraten. Im Folgenden wird in dieser Studie noch zu zeigen sein, wie sich durch eine funktionsfähige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand bei der immobilienwirtschaftlichen Transformation Chancen zum Einbremsen dieser negativen Entwicklung im ländlichen Raum bieten.

## **2.6 Anpassungsbedarfe in den Flächenbeständen**

Die Ausführungen des vorausgegangenen Abschnitts weisen bereits darauf hin, dass die immobilienwirtschaftliche Transformation deutscher Unternehmen erhebliche Folgen für die Flächen- nachfrage und damit auch die Standorte der Unternehmen innerhalb des Landes haben wird. In der ZIA-CREM-Studie 2019 wurde deutlich, dass die Unternehmen circa 50% ihrer Flächen in den nächsten 10 Jahren an veränderte Nutzungsbedingungen anpassen werden. Angesichts der eigentlich langfristigen Nutzungszyklen von Immobilien ist diese Zahl als sehr hoch zu bewerten. Der Umfang der Umnutzung und der damit verbundenen Entwicklungsprojekte werden die Flächennutzung in Deutschland massiv verändern mit den daraus resultierenden Folgen für die Entwicklungsprozesse und Lebensbedingungen in den Städten und Gemeinden.

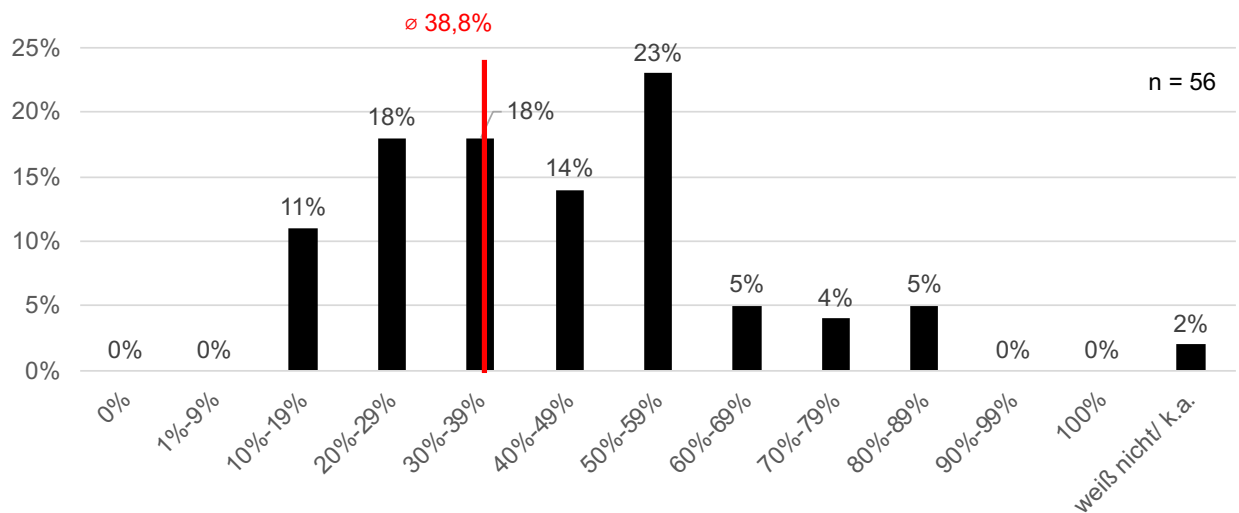
### **Fast 40% der Flächen müssen in den nächsten 10 Jahren durch Projektentwicklungen an zukünftige Nutzungsbedingungen der Unternehmen angepasst werden**

Grundsätzlich können Unternehmen ihre immobilien Ressourcen durch Immobilienprojektentwicklungsaktivitäten oder durch Markttransaktionen anpassen. Um den Anpassungsbedarf der unterschiedlichen Unternehmen transparent zu machen, wurde den Probanden die entsprechenden zwei Fragen gestellt:

1. *Einmal unabhängig davon, ob es sich bei den von Ihrem Konzern genutzten Immobilienflächen um Miet- oder Eigentumsobjekte handelt: Wie viel Prozent dieser Immobilienflächen werden sich in den nächsten 10 Jahren durch Redevelopment verändern müssen, um den Nutzeranforderungen zu entsprechen?*

Im Durchschnitt planen die befragten Unternehmen 38,8% ihrer Flächenbestände einem Redevelopment zu unterziehen (siehe Abbildung 15).

Abbildung 15: Redevelopment Bedarfe der nächsten 10 Jahre



Quelle: Eigene Darstellung.

37% der Unternehmen planen sogar in den nächsten 10 Jahren mehr als die Hälfte ihrer Bestände durch Projektentwicklungen anzupassen.

Mit der Flächenanpassung einher gehen sicher nicht nur die Überarbeitung bestehender Standorte, sondern in vielen Fällen auch der Wechsel der Standorte. Vor allem sozio-demografische und digitale Entwicklungsprozesse machen es notwendig, dass die Unternehmen auf der Suche nach den Fachkräften ihre regionalen Standortstrukturen adjustieren.

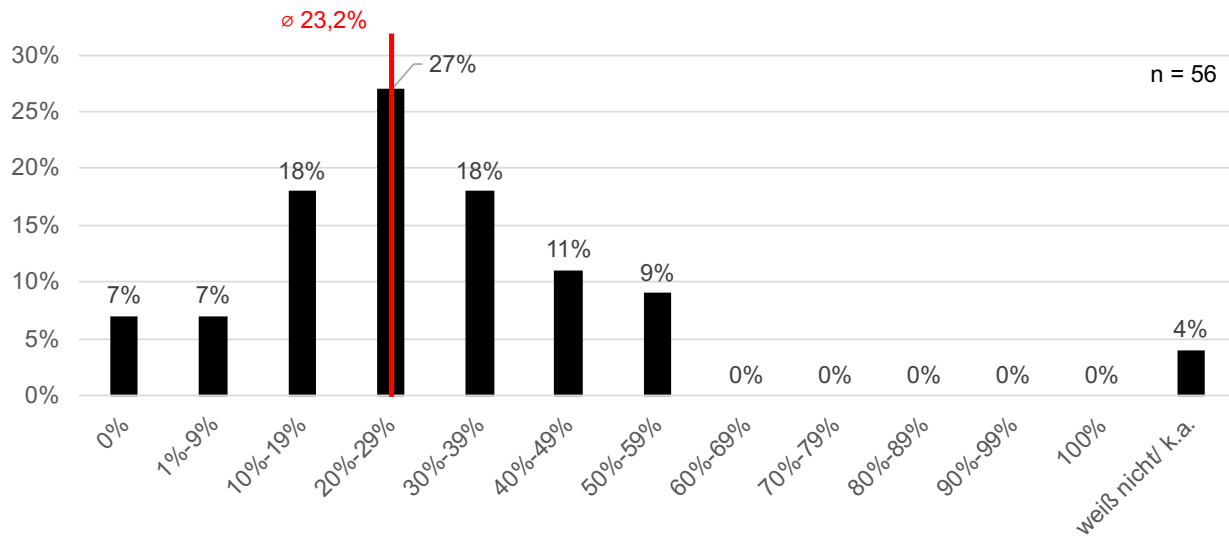
### **Zusätzlich soll ein knappes Viertel der Flächenbestände in den nächsten 10 Jahren durch Markttransaktionen an veränderte Nutzungsbedingungen angepasst werden**

Empirische Studien zeigen, dass deutsche Unternehmen nicht nur Projekte selber entwickeln, sondern zunehmend stärker an den Immobilienmärkten als Käufer und vor allem als Mieter aktiv werden. In diesem Fall werden Immobilieninvestoren und Dienstleister auf die veränderte qualitative und quantitative Nachfrage nach Flächen reagieren und quasi mittelbar Entwicklungsprozesse anstoßen. Deshalb die folgende Frage:

2. *Um wie viel Prozent wird sich das Immobilienportfolio Ihres Konzerns in den nächsten 10 Jahren durch Markttransaktionen in Deutschland verändern müssen, um den Nutzeranforderungen zu entsprechen?*

Im Durchschnitt werden 23,2% der Flächenbestände der befragten Unternehmen in den nächsten 10 Jahren durch Markttransaktionen verändert werden (Abbildung 16).

**Abbildung 16: Bedarfe an Markttransaktionen der nächsten 10 Jahre**



Quelle: Eigene Darstellung.

Die nähere Betrachtung der in den vorausgehenden Abbildungen gezeigten Ergebnisse und die zusätzliche vertiefte Analyse der Daten verdeutlichen, dass die überwiegende Mehrheit bedingt durch Veränderungen der Geschäftsmodelle, der Strukturen, der Produkte und Prozesse im Strukturwandel mehr als die Hälfte der bislang genutzten Flächen in der nächsten Dekade verändern muss, um den Anforderungen der Transformation im internationalen Wettbewerb gerecht zu werden. Die Gründe dafür wurden in der ZIA-CREM-Studie 2019 ausführlich diskutiert. Es geht dabei insbesondere um eine stärkere Berücksichtigung umweltpolitischer Ziele, der Digitalisierung sowie sozio-demografischer Auswirkungen auf Faktor- und Absatzmärkte. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die umfangreich geplanten Immobilienaktivitäten der Unternehmen die Voraussetzung dafür sind, auf stark veränderte Rahmenbedingungen in ihrer ökologischen, wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Umwelt effektiv reagieren zu können, um insbesondere ihre Wettbewerbsposition nicht zu gefährden.

## **2.7 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation**

Zusammenfassend lassen sich im Kontext dieser Studie folgende Zwischenergebnisse festhalten:

1. Die Transformation der betrieblichen Immobilienbestände bildet eine *Conditio sine qua non* für einen effektiven Strukturwandel der deutschen Unternehmen. Vom Erfolg des Strukturwandels deutscher Unternehmen hängt unmittelbar auch die wirtschaftliche Prosperität und die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen in Deutschland ab. Die öffentliche Hand sollte des-

halb ein hohes Eigeninteresse an einer effektiven immobilienwirtschaftlichen Transformation in Deutschland haben. Zudem sichern Immobilienentwicklungsprozesse Beschäftigung in der mittelständischen regionalen Wirtschaft.

2. Die in dieser Studie tatsächlich befragten 56 Unternehmen repräsentieren die Grundgesamtheit der 186 Großunternehmen in Deutschland in einem befriedigenden Maß, sodass grundsätzlich von der Repräsentativität der hier gezeigten Ergebnisse für Konzerne mit mehr als 10.000 Mitarbeitern in Deutschland auszugehen ist.
3. Die Immobilien der befragten Unternehmen sind räumlich breit gestreut. Mit 33% der größte Anteil befindet sich am Stadtrand der Metropolen, weitere 26% befinden sich in den Citylagen der Metropolen. Damit befinden sich in der Summe knapp 60% der Flächen in den Metropolen. Überraschend ist, dass sich die übrigen 40% im ländlichen Raum (20%) und in den regionalen Zentren (20%) befinden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die immobilienwirtschaftliche Transformation der Unternehmen in Deutschland bei Weitem nicht nur ein Thema für die Ballungsgebiete ist, sondern auch die dünner besiedelten Gebiete betrifft. Die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse in den Regionen hängt auch von der Zukunftsfähigkeit der Wirtschaftsstrukturen und die wiederum von der Verfügbarkeit geeigneter Gewerbeimmobilien ab.
4. Die Unternehmen planen in den nächsten 10 Jahren **knapp zwei Drittel der von ihnen genutzten Flächen** durch Projektentwicklung an neue Nutzungsbedingungen anzupassen. Dieser immobilienwirtschaftliche Anpassungsprozess ist von historischer Dimension. Gleichgültig ob die Entwicklung von den Unternehmen selbst oder Immobilieninvestoren und Dienstleistern angestoßen wird, gilt, dass jeder Entwicklungsprozess umfangreicher Planungs-, Entscheidungs- und Genehmigungsprozesse bedarf. Die Politik und die öffentlichen Verwaltungen müssen diesen zukünftig noch deutlich steigenden Bedarf bei ihrer Ressourcenplanung einkalkulieren.
5. Die Anpassung der immobilienwirtschaftlichen Ressourcen der Unternehmen führt zu einer deutlichen Verschiebung der Nachfragestrukturen nach Gewerbeflächen. Während der ländliche Raum den Planungen der befragten Unternehmen zufolge stark verlieren wird, werden Flächen an Stadträndern von Metropolen zukünftig deutlich stärker nachgefragt werden. Diese Verschiebungseffekte werden voraussichtlich große Auswirkungen auf die regionalen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungsprozesse haben. Dabei spiegeln sich in den hier

erhobenen Daten die Anpassungsnotwendigkeiten aufgrund der COVID-19-Pandemie noch nicht einmal vollständig wider. Insbesondere die Einzelhandelsflächen werden durch die Pandemie in den nächsten Monaten noch weitergehende Veränderungsbedarfe aufweisen.

6. Für den Standortwettbewerb der Regionen sind die schnelle und unbürokratische Verfügbarkeit von adäquaten Gewerbeflächen maßgebliche Einflussgrößen. Das Beispiel der Gigafactory 4 von Tesla macht die Dimension deutlich. Ohne eine auf Vorrat verfügbare Fläche und eines innerhalb enger Zeitziele durchführbaren Bauvorhabens wäre die Ansiedlung des Unternehmens in der südlichen Brandenburger Peripherie Berlins kaum möglich gewesen.

### **3 Volkswirtschaftlicher Nutzen aus der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen**

#### **3.1 Ergebnisse der explorativen Vorstudie**

Im Zuge einer explorativen Vorstudie wurde mit ausgewählten Entscheidungsträgern des CREM und deren Dienstleistern darüber gesprochen, worin der Nutzen der immobilienwirtschaftlichen Transformation nicht nur für die Unternehmen selbst, sondern auch für die Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes besteht. Zweck dieser Diskussion war es, die Gründe transparent zu machen, warum einer effizienten Kooperation zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand zukünftig vermutlich immer höhere Bedeutung zukommen wird. Gleichzeitig sollte gezeigt werden, welche Risiken von mangelndem Erfolg in der Zusammenarbeit ausgehen. Die wichtigsten Ergebnisse sind in einer großzähligen empirischen Erhebung der Breite der Immobilienverantwortlichen der deutschen Unternehmen zur Einschätzung vorgelegt worden. Die Ergebnisse werden im Folgenden in diesem Kapitel präsentiert.

Die folgende Abbildung 17 gibt einen schlagwortartigen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse zum volkswirtschaftlichen Nutzen der immobilienwirtschaftlichen Transformation.

## Abbildung 17: Schlagworte des volkswirtschaftlichen Nutzens aus der immobilienwirtschaftlichen Transformation

**Proposition 1: Die immobilienwirtschaftliche Transformation ist notwendige Voraussetzung des wirtschaftlichen Strukturwandels und damit des Erhalts der Wettbewerbsfähigkeit in D und seinen Regionen**



Quelle: Eigene Darstellung.

### Erhalt der flexiblen Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen im Strukturwandel

Aus Sicht der beteiligten Experten war der Erhalt der flexiblen wirtschaftlichen Entwicklungsfähigkeit im Strukturwandel der Unternehmen das wichtigste Argument für eine hohe Priorisierung der immobilienwirtschaftlichen Transformation durch die öffentliche Hand in Deutschland. Insbesondere seien in den Ballungsgebieten die durch Innovationsinvestitionen ausgelösten Flächenbedarfe der Unternehmen oft nicht mehr zu decken. Ein Beispiel sei der Aufbau von Standorten für die Elektromobilität, die zumindest temporär neben dem derzeit noch bestehenden Geschäft mit Verbrennungsmotor getriebenen Fahrzeugen aufgebaut werden müssten. Der Strukturwandel erhöhe in vielen Branchen zumindest übergangsweise den Flächenbedarf im Produktionsbereich erheblich. Notwendig seien intelligente und vor allem koordinierte Lösungen im Flächenmanagement von Gebietskörperschaften und Unternehmen. Anders seien insbesondere die ambitionierten Ziele der Industriestrategie aus dem Bundeswirtschaftsministerium nicht umsetzbar. Auch bedürften der Erhalt und die Weiterentwicklung von Standorten eine deutlich höhere räumliche Präferenz für die Bereitstellung von Grundstücken und der notwendigen Infrastruktur aufseiten der öffentlichen Hand. Insgesamt sei die Funktionsfähigkeit von Genehmigungsverfahren im bau- und immobilienwirtschaftlichen Bereich von grundlegender Bedeutung für die Bezie-



hungen zwischen Unternehmen und den regionalen Organisationen von Politik und Verwaltung. Oft werde deshalb über Immobilienabteilungen ein erheblicher Teil des Beziehungsmanagements abgewickelt, auch wenn er im engeren Sinne gar nicht die baulichen Fragestellungen betreffe.

### **Räumliche Voraussetzungen für digitale Transformation schaffen**

Die zunehmende Digitalisierung beispielsweise im Zuge der Industrie 4.0, des E-Commerce oder des Remote Working im Büro verändere die Arbeitswelten und in diesem Zusammenhang die Anforderungen an Gewerbeimmobilien zunehmend. Die effektive digitale Transformation sei nicht nur für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen von elementarer Bedeutung, sie biete auch massive Chancen für die Weiterentwicklung der Gesellschaft und des Zusammenlebens von Wirtschaft und Gesellschaft. Die räumliche Umsetzung in den Wirtschaftsimmobilienbeständen der Unternehmen und Wohnimmobilienbeständen der privaten Haushalte sei eine wichtige Voraussetzung für die Einführung multimodaler Arbeitswelten, in denen Arbeitnehmer weitgehend selbstbestimmt entscheiden können, von welchem Ort aus sie arbeiten. Anmerkung: Die explorativen Vorstudien fanden zeitlich vor dem Aufkeimen der COVID-19-Pandemie statt. Spätestens durch die Distancing-Notwendigkeiten infolge der Pandemie wird die besondere Bedeutung der Schaffung von Voraussetzungen für flexible Arbeitsplatzgestaltung deutlich. Im Produktionsbereich schaffe die Digitalisierung zum Beispiel mittels 3-D-Druckern und Lasercuttern die Möglichkeiten, die Produktionsstätten in Netzwerken kleinteiliger und kundennäher zu organisieren. Auch würden die Produkte im Sinne des „Long Tail of Products“ und der „Mass Customization“ immer stärker individuellen Kundenbedürfnissen folgen. Diese Strukturveränderungen der Produktionsprozesse setzten voraus, dass auch die Fertigungsstandorte kleinteiliger und in der Nutzung flexibler würden. Multifunktional und flexibel nutzbare Produktions- und Logistikhallen in Gewerbeparks müssten zumindest in Teilen tradierte Massenfertigungsareale ersetzen. Im Bereich des Einzelhandels verdränge der E-Commerce zunehmend den stationären Handel. Für die Innenstädte ergäben sich daraus erhebliche Anforderungen an die Überplanung der regionalen Entwicklungs- und Flächennutzungskonzepte. Anmerkung: Gerade im Einzelhandel treten die Folgen in der Corona-Krise sehr viel schneller und intensiver zutage, als dies zum Zeitpunkt der Studiererstellung denkbar war. Für Wirtschaft und Gesellschaft resultierten aus der Digitalisierung der Arbeitswelten vielfältige Chancen der Reduktion der Verkehre im Besonderen und der Verringerung des Öko-Footprints der Unternehmen im Allgemeinen. Insbesondere sei aus heutiger Sicht eine stärkere Nutzungsdurchmischung von Produktion, Büro, Handel und Wohnen mit großen Chancen auf eine qualitativ hochwertige Neugestaltung der Lebens- und Arbeitswelten vor allem in den urbanen Zonen des Landes zu erwarten. Gleichzeitig würden aus der Neu-

definition der räumlichen Anforderungen der Unternehmen an ihre zukünftigen Standorte Chancen für wirtschaftlich bislang eher wenig attraktive Regionen entstehen. Ein radikales Beispiel sei die Neuentwicklung des Headquarters des dänischen Einzelhandelskonzerns Bestseller in der Kleinstadt Brande mitten in der jütländischen Provinz. In der 6.000-Einwohner-Stadt in der Mitte Dänemarks entstünde gerade das weltweite Hauptquartier des Einzelhandelsunternehmens inklusive des höchsten Gebäudes des Landes.

Die besondere Perspektive von regionalen Zentren und des ländlichen Raums in der wirtschaftlichen Entwicklung ist in Deutschland traditionell eng verbunden mit der Entwicklung des Mittelstands. Gerade den Entwicklungsperspektiven des Mittelstands galt die besondere Aufmerksamkeit der Teilnehmer in den explorativen Vorstudien. So wurde wiederholt betont, dass die immobilienwirtschaftliche Transformation zu einem besonderen Problem für mittelständische Unternehmen werden könnte. Die großen Konzerne hätten dementsgegen in ihren Entwicklungsprozessen die volle Aufmerksamkeit und ihre immobilienwirtschaftlichen Anliegen eine hohe Priorität bei den öffentlichen Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung (siehe Abbildung 18).

#### Abbildung 18: Schlagworte zur besonderen Situation des Mittelstands

**Proposition 2: Die immobilienwirtschaftliche Transformation wird zum Problem für den Mittelstand und bringt die wirtschaftlichen Kräfteverhältnisse zwischen den Regionen in Bewegung**

Auf dem Hometurf für Konzerne  
„alles kein Problem“

Strukturwandel treibt Konzerne in „Haifischbecken“  
der Metropolen

Größe zählt

Top-10-Konzerne mit hohem politischen  
Einfluss, Mittelstand bekommt aktuell die  
Probleme

Standortwettbewerb im Strukturwandel  
wird von Regionen unterschiedlich  
angenommen

Großkonzerne haben ihre räumlichen  
„Gravitationszentren“, die stabil bleiben

Ländlicher Raum droht  
Standortattraktivität fast gänzlich  
zu verlieren

Quelle: Eigene Darstellung.

Besonders schwierig werde es für mittelständische Unternehmen, wenn deren Standorte bedingt durch den demografischen Wandel, die zunehmende Digitalisierung und die Urbanisierung in die Metropolregionen verlagert werden müssten. Im derzeitigen Konkurrenzkampf um Grundstücke und die Priorisierung von Bauvorhaben seien auch die durchaus großen Unternehmen des deutschen Mittelstands angesichts des hohen Drucks auf die Bau- und Immobilienmärkte in den Metropolen in einer sehr schwierigen Situation.

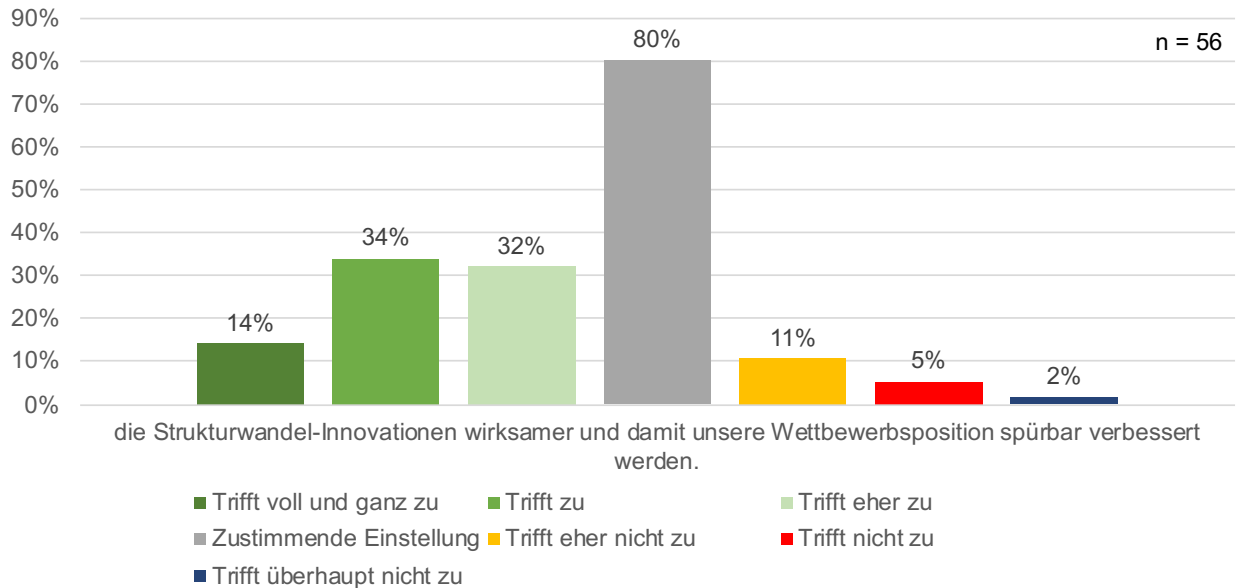
Die Ergebnisse der qualitativen Vorstudie zeigen ein sehr breit gestreutes Bild zu potenziellen Nutzen der immobilienwirtschaftlichen Transformation für die deutsche Volkswirtschaft. Um die Repräsentativität dieser ersten Eindrücke für die deutschen Großunternehmen zu überprüfen, sind die zentralen Aspekte dieser Ergebnisse in einer Unternehmensbefragung auf breiter Front reflektiert worden.

### **3.2 Wirtschaftliche Nachhaltigkeit: Strukturwandel und Wettbewerb**

Einer der wichtigsten volkswirtschaftlichen Gründe für eine gute Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand in Bau- und immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen ist die Ermöglichung einer wirtschaftlich nachhaltigen Entwicklung der Unternehmen im Strukturwandel. Die Interviewten wurden deshalb um ihre Einschätzung gebeten zu der folgenden These (siehe Abbildung 19):

## Abbildung 19: Verbesserte Strukturwandelinnovationen und Wettbewerbspositionen (Rundungsdifferenzen)

*Durch eine bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation könnten ...*



Die Ergebnisse sind sehr eindeutig. 80% der Befragten stimmen der These grundsätzlich zu. Nur 7% der Befragten hingegen weisen die Existenz des Zusammenhangs zurück. Aus diesem sehr klaren Votum lässt sich schließen, dass in der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der öffentlichen Hand nicht nur rein bau- und immobilienwirtschaftliches Optimierungspotenzial besteht, sondern vor allem auch darüber hinausreichende positive Effekte auf die Innovationsfähigkeit und die Wettbewerbsposition der Unternehmen ausgehen. Die These, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen einem effektiveren Handeln der öffentlichen Hand bei der Bewältigung von Bau- und Immobilienwirtschaftlichen Problemstellungen der Unternehmen und deren wirtschaftlich nachhaltiger Entwicklung gibt, bestätigt sich.

### 3.3 Ökologische Nachhaltigkeit

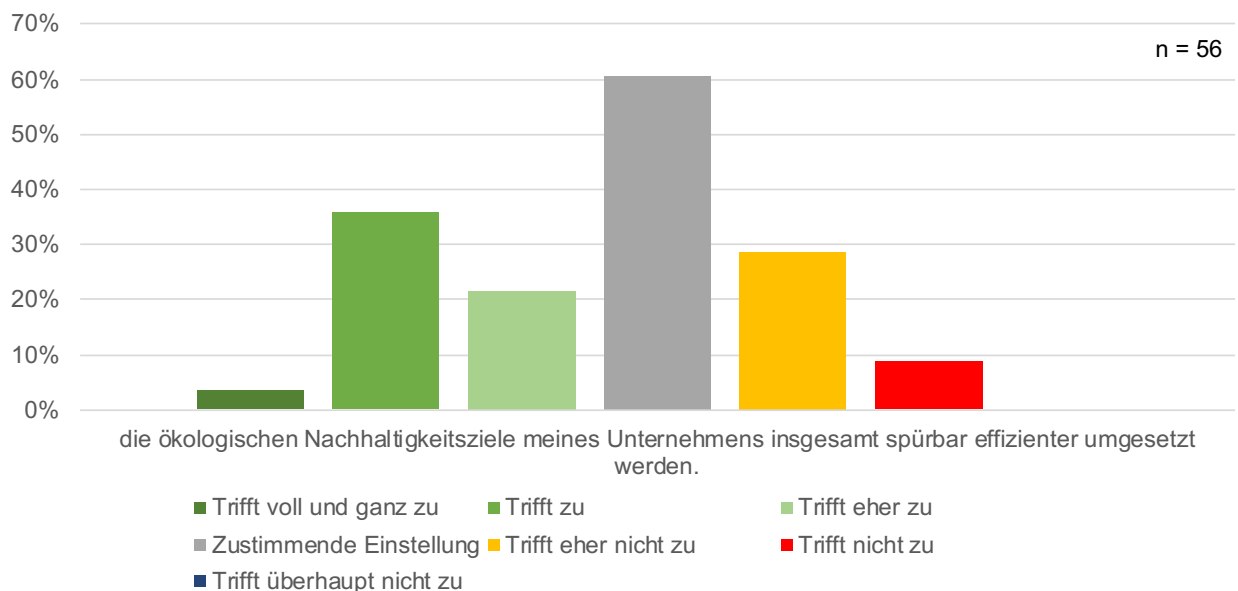
Derzeit befindet sich die deutsche Wirtschaft in einem intensiven Prozess des ökologischen Umbaus. Der Gebäudebereich der Unternehmen ist einerseits selbst durch Verbrauch von Stoffen und Energie maßgeblicher Verursacher von Umweltbelastungen, andererseits schafft er durch die ökologische Optimierung der Standortstrukturen und Gebäudenutzungskonzepte die

räumlichen Voraussetzungen für die Verringerung des Öko-Footprints der Unternehmen im Produktionsbereich. Dieser Prozess befindet sich derzeit in vollem Gange. Er ist Gegenstand der Kooperation zwischen öffentlichen Stellen und privaten Unternehmen. Die Interviewten wurden deshalb um ihre Einschätzung gebeten zu der folgenden These (siehe

Abbildung 20):

### Abbildung 20: Verbesserte ökologische Nachhaltigkeit

*Durch eine bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation könnten ...*



Quelle: Eigene Darstellung.

Mit 61% stimmen knapp zwei Drittel der Befragten der These grundsätzlich zu. Nur 9% der Befragten weisen die Existenz dieses Zusammenhangs zwischen verbesserten Abläufen in den bau- und immobilienbezogenen Projekten mit öffentlichen Stellen und der verbesserten ökologischen Nachhaltigkeit der Unternehmen zurück. Eine weitergehende Zustimmung wäre nicht zu erwarten gewesen, da ein Teil der Unternehmen vermutlich seine ökologischen Hausaufgaben bereits erledigt hat. Ein weiterer Teil, insbesondere im Dienstleistungsbereich, hat vermutlich nur recht geringe Handlungsspielräume in der immobilienprojektbedingten Optimierung seines ökologischen Footprints. Insbesondere Unternehmen, die einen Großteil der von ihnen genutzten Flächen mieten, haben selber oft gar nicht die Verfügungsrechte, eigene ökologische Verbesserungen vorzunehmen. Summa summarum wird die These deutlich bestätigt, dass durch eine

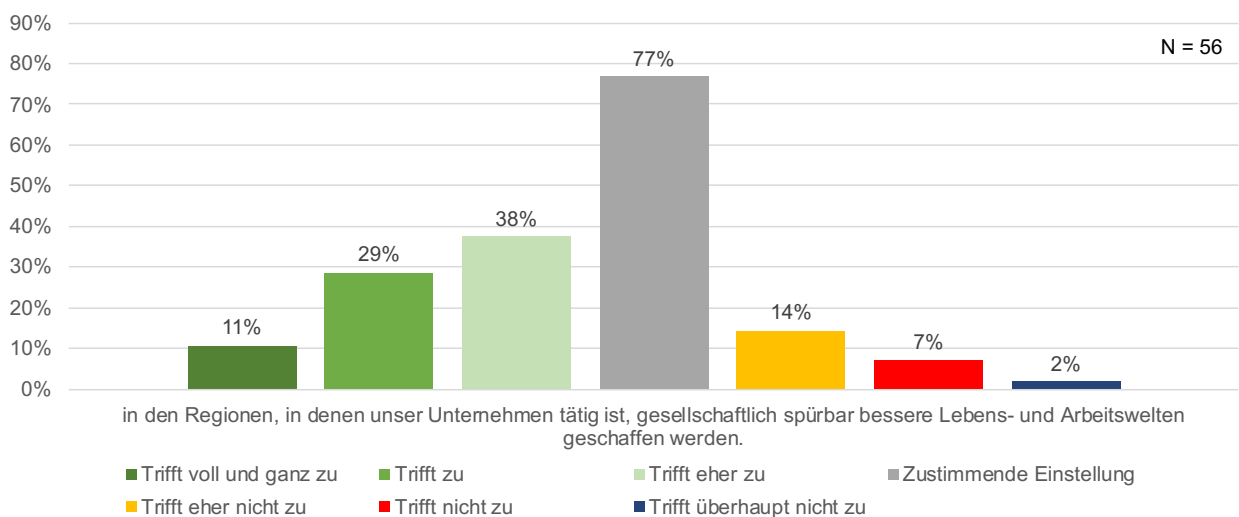
bessere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand die ökologische Nachhaltigkeit der Unternehmen verbessert werden kann.

### 3.4 Soziale Nachhaltigkeit

Die physische Organisation der Arbeit in den Unternehmen hat nicht nur Einfluss auf die Arbeitswelten, sondern naturgemäß auch auf breite Schnittstellen zu den Lebenswelten der sozialen Gemeinschaft. So sind deutsche Unternehmen traditionell in der Schaffung von Wohnraum, Erbringung und Unterstützung von Leistungen der öffentlichen Infrastruktur im technischen (z. B. Verkehr, Wasser, Energie) wie im sozialen Bereich (z. B. Betriebskindergärten, Kultureinrichtungen, Krankenversorgung, Gastronomie) engagiert. Die Veränderung der Arbeitswelten führt derzeit zu einer Verstärkung dieses Engagements. Insbesondere aufgrund zunehmender Urbanisierung rücken Unternehmen immer dichter an die Lebensbereiche der Bürger heran. Ermöglicht wird dies auch durch die Potenziale der Digitalisierung in der deutlich emissionsreduzierten Produktion. Die sozio-demografische Entwicklung verursacht einen Fachkräftemangel, der die Unternehmen im „War for Talents“ zu einer Stärkung ihres sozialen Engagements drängt. Die Interviewten wurden deshalb um ihre Einschätzung gebeten zu der folgenden These (siehe Abbildung 21):

**Abbildung 21: Verbesserte Lebens- und Arbeitswelten (Rundungsdifferenzen)**

*Durch eine bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation könnten ...*



Quelle: Eigene Darstellung.

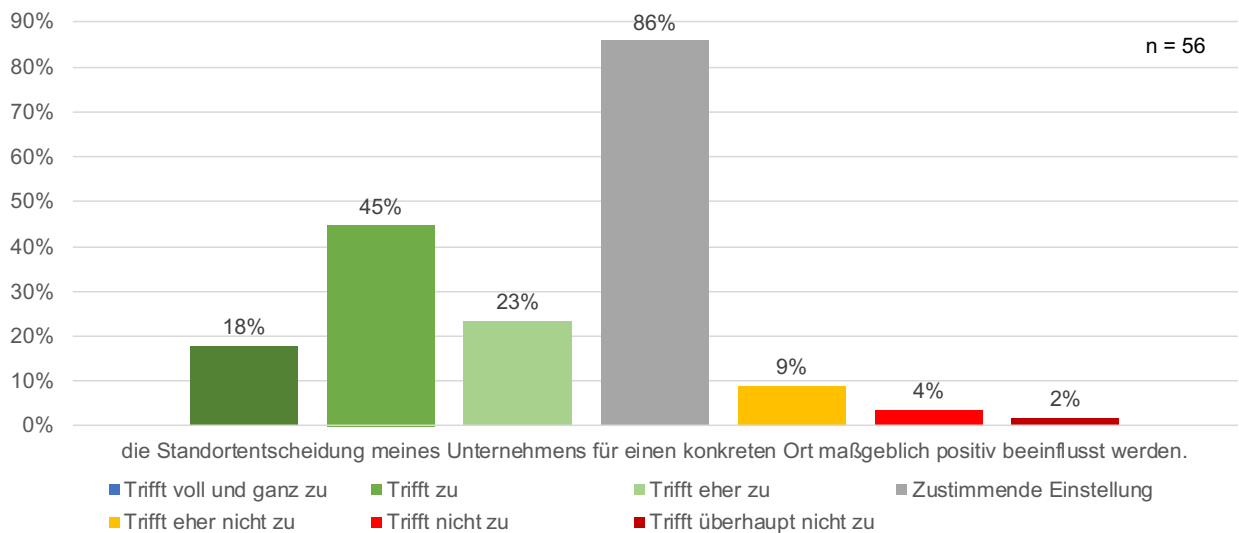
Mit 77% der Befragten stimmen über drei Viertel von ihnen dieser These zu. Nur 7% sehen hier keine Potenziale. Die These, dass durch eine bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation spürbar bessere Lebens- und Arbeitswelten geschaffen werden können, wird durch die Ergebnisse der Studie deutlich bestätigt.

### 3.5 Standortentscheidungen

Der derzeit sehr starke wirtschaftliche Strukturwandel verschärft für die Regionen innerhalb Deutschlands und darüber hinaus den weltweiten Standortwettbewerb. Neben der Nähe zu Faktor- und Absatzmärkten sowie derzeit im Besonderen die Verfügbarkeit von Personal spielt auch das Investitionsklima bei den Entscheidungen der Unternehmen eine wesentliche Rolle. Das Investitionsklima wird geprägt durch die unterschiedlichen Förderkulissen der Standorte und maßgeblich auch durch das Handeln von Politik und Verwaltungen vor Ort. Da davon insbesondere auch bau- und immobilienwirtschaftliche Handlungsfelder betroffen sind, wurden die Interviewten deshalb um ihre Einschätzung zu der folgenden These gebeten (siehe Abbildung 22):

**Abbildung 22: Positive Beeinflussung der Standortentscheidung (Rundungsdifferenzen)**

*Durch eine bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation könnte ...*



Quelle: Eigene Darstellung.

Mit 86% stimmt die breite Mehrheit der Befragten dieser These grundsätzlich zu. Nur 4% sehen keine positive Beeinflussung der Standortentscheidung der Unternehmen. Damit bestätigt sich die These, dass durch eine bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation die Standortentscheidung für einen konkreten Standort eines Unternehmens maßgeblich positiv beeinflusst werden kann. Gerade Regionen, die sich derzeit in einem harten Standortwettbewerb befinden, bietet die immobilienwirtschaftliche Transformation deshalb ein wirkungsvolles Handlungsfeld.

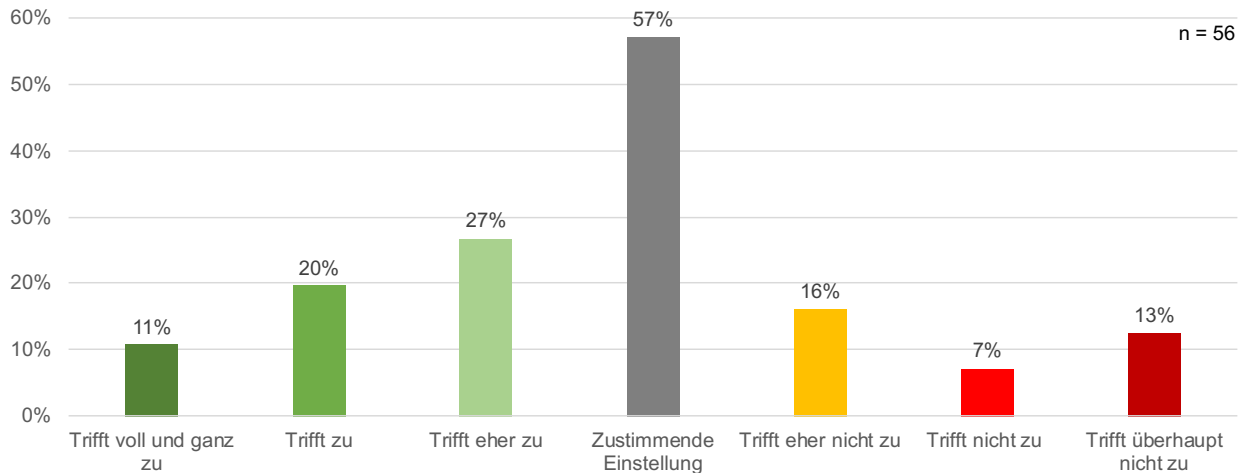
### **3.6 Zahlungsbereitschaft für eine stärkere Unterstützung durch die öffentliche Hand**

Bislang ging es in den Studienergebnissen um die Anforderungen der Unternehmen an den Beitrag der öffentlichen Hand zu ihrer immobilienwirtschaftlichen Transformation sowie den volkswirtschaftlichen Nutzen für die öffentliche Hand. Darüber hinaus sollten effiziente Prozesse in diesem Bereich auch den Erfolg der Unternehmen selbst stärken. Wenn dem so wäre, könnten die Unternehmen auch bereit sein, für einen stärkeren Beitrag der öffentlichen Hand auch eine Gegenleistung zu erbringen. Viele Unternehmen tun dies durch die garantierte Schaffung neuer Arbeitsplätze, der Beteiligung an lokalen Infrastrukturprojekten oder die Stärkung der sozialen Strukturen vor Ort. Aus Sicht dieser Studie ist interessant, wie die Einstellung der betrieblichen Immobilienmanager zu solchen Kompensationen ist. Deshalb wurde die folgende Frage gestellt (siehe Abbildung 23):

#### **Abbildung 23: Einstellung zu Commitments gegenüber der öffentlichen Hand (Rundungsdifferenzen)**

*Bau- und immobilienwirtschaftliche Entscheidungen werden zwischen den Unternehmen und der öffentlichen Hand in der Regel in komplexen Aushandlungsprozessen getroffen, in denen beide Seiten üblicherweise Zugeständnisse machen. Wir müssen der öffentlichen Hand für die Unterstützung unserer Bau- und Immobilienvorhaben eine Gegenleistung anbieten und dazu auch klare Commitments eingehen. Stimmen Sie dem zu?*



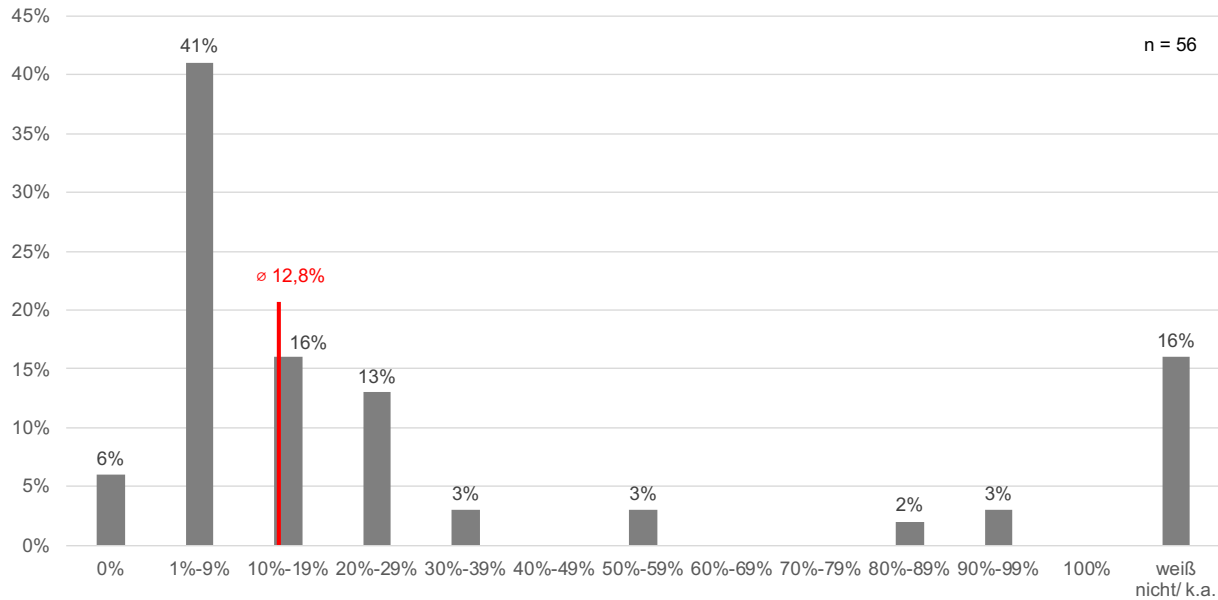


Quelle: Eigene Darstellung.

Mit 57% stimmen über die Hälfte der Befragten der Notwendigkeit zu, der öffentlichen Hand für die Unterstützung von Bauprojekten eine Gegenleistung zu erbringen. Interessant ist, wie hoch diese dann gegebenenfalls sein könnte (siehe Abbildung 24).

#### Abbildung 24: Höhe des Commitments (Rundungsdifferenzen)

*Sie hatten eben gesagt, dass man der öffentlichen Hand Gegenleistungen anbieten müsste: Eine pauschale Quantifizierung der Höhe eines sinnvollen Commitments kann schwierig sein. Bitte versuchen Sie dennoch eine grobe Einschätzung. Wie viel wäre Ihnen eine bestmögliche positive Unterstützung Ihres Projekts in % der gesamten Projektkosten durch die öffentlichen Stellen wert?*



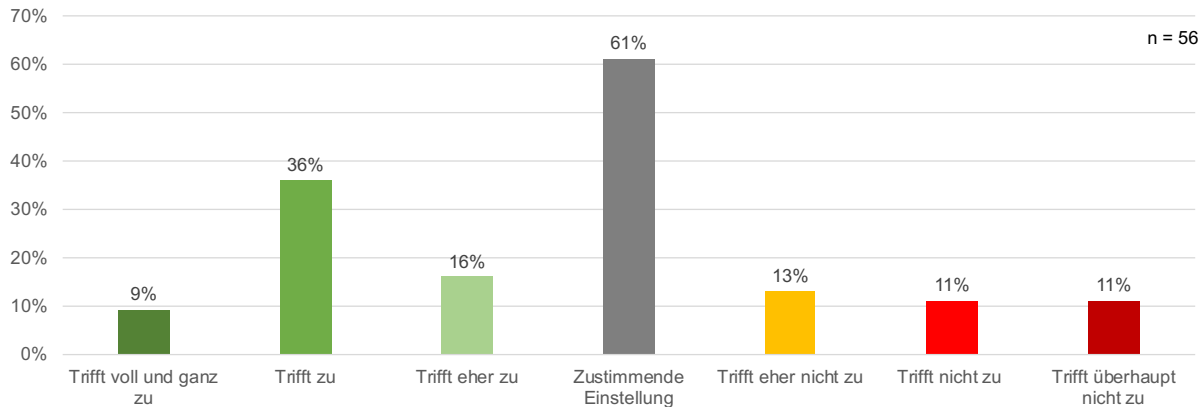
Quelle: Eigene Darstellung.

Im Durchschnitt wären die Interviewten bereit, 12,8% der Projektkosten für eine bestmögliche positive Unterstützung zu zahlen. Dies soll natürlich kein Aufruf zur Bestechung sein, sondern der Betrag zeigt vielmehr, wie hoch der monetäre Gegenwert der Beseitigung möglicher Defizite in der immobilienwirtschaftlichen Transformation aufseiten der öffentlichen Hand ist.

Gleichzeitig besteht bei einem Teil der Interviewten die Überzeugung, für die Unterstützung eine Gegenleistung gegenüber der öffentlichen Hand zu erbringen, sei dem Bau- und Immobilienbereich wesensfern (siehe Abbildung 25).

## Abbildung 25: Wesensferne von Gegenleistungen (Rundungsdifferenzen)

*Allein die Vorstellung, für Investitionen in neue Bau- und Immobilienprojekte noch eine Gegenleistung zu erbringen, ist vom Prinzip her eigentlich abwegig. Die öffentliche Hand sollte doch für jeden Euro an Investitionen froh sein, der nicht an einem anderen Standort investiert wird.*



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse zeigen, dass 61% der Interviewten Gegenleistungen für die Unterstützung von Bauprojekten durch die öffentliche Hand für abwegig halten. Insgesamt herrscht unter den Teilnehmern dieser Studie keine Einigkeit über die Richtigkeit von Commitments der Unternehmen gegenüber der öffentlichen Hand.

### 3.7 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation

Die Ergebnisse dieses Kapitels lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. In 80% der Unternehmen können durch eine bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation die Strukturwandelinnovationen und Wettbewerbspositionen der Unternehmen spürbar verbessert werden. Angesichts der Breite der Stichprobe über alle Unternehmensgrößen, Branchen und Regionen hinweg lässt dieses Ergebnis drei Schlussfolgerungen zu:
  - a. Es besteht ein für den weitaus größten Anteil aller Konzerne gültiger Zusammenhang zwischen der Qualität der immobilienwirtschaftlichen Ressourcen der Unternehmen einerseits und deren Wettbewerbsposition im Strukturwandel andererseits.
  - b. Die öffentliche Hand hat maßgeblichen Anteil am Prozess der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen. Der Erfolg der Zusammenarbeit zwischen

Unternehmen und öffentlicher Hand in den Bau- und immobilienwirtschaftlichen Prozessen ist spürbar zu verbessern.

- c. Summa summarum wird durch diese Defizite nicht nur der Strukturwandel der Unternehmen, sondern auch der wirtschaftliche Strukturwandel in den jeweiligen Regionen derzeit maßgeblich eingebremst.
2. Die derzeitige Qualität der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation hat erheblichen Einfluss auf die Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeitsziele. In 61% der Unternehmen könnten durch eine Verbesserung der Zusammenarbeit spürbare Verbesserungen im Umweltschutz erreicht werden. Angesichts der sehr heterogenen Grundgesamtheit, die vermutlich auch eine Reihe an Unternehmen beinhaltet, bei denen die noch bestehenden ökologischen Potenziale möglicherweise eher gering eingeschätzt werden, ist dieses Ergebnis eindrucksvoll. Aus diesen Daten lässt sich schlussfolgern, dass nicht nur wirtschaftliche, sondern auch die derzeit zentralen ökologischen Ziele der Energiewende und der Ressourcenschonung unter den unzureichenden Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Stellen und den Unternehmen im Bau- und Immobilienbereich leiden. Nicht nur aus wirtschaftlicher, sondern auch aus umweltpolitischer Sicht besteht deshalb Handlungsdruck.
3. Schließlich werden von den Bau- und Immobilienaktivitäten der Unternehmen auch die Lebens- und Arbeitswelten und damit die soziale Nachhaltigkeit der Regionen tangiert. 77% der Unternehmen erkennen spürbare Verbesserungspotenziale durch eine bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass es in Zeiten des Fachkräftemangels eine recht weitgehende Interessengleichheit zwischen Unternehmen und den Kommunen gibt, die räumliche Attraktivität der Regionen zu erhöhen. Die Potenziale einer besseren Zusammenarbeit werden derzeit offensichtlich nicht genutzt.
4. Im Strukturwandel befinden sich die Regionen in Deutschland untereinander und international in einem sich verschärfenden Standortwettbewerb um den Erhalt beziehungsweise die Neuansiedlung zukunftsfähiger Unternehmen. In 86% der Unternehmen wird die Standortentscheidung durch die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen bei Bau- und Immobilienprojekten maßgeblich beeinflusst. Daraus lässt sich ableiten, dass aus Sicht der öffentlichen Hand die Standortattraktivität maßgeblich von der Qualität der Arbeit in den Bauämtern und den angrenzenden Behörden abhängt.
5. In Bezug auf die Frage der Gegenleistung für die bestmögliche Unterstützung durch die öffentliche Hand sind die Unternehmen gespalten. Einerseits stimmen 60% der These zu, dass die Unternehmen im Gegenzug für die Unterstützung der öffentlichen Hand bei Bauprojekten ein Commitment für die wirtschaftliche Unterstützung der Region eingehen sollten.

Andererseits sagen ebenfalls 60% der Unternehmen, dass dies allein schon von der Vorstellung her abwegig sei. Offensichtlich liegen hier Wunschdenken und Realität der Interviewten teils weit auseinander. Diejenigen, die zu einer Gegenleistung bereit sind, würden im Durchschnitt einen Gegenwert in Höhe von 12,8% der Projektkosten bezahlen.

Rechnet man zur Veranschaulichung der Größenordnung der durchschnittlichen Zahlungsbereitschaft der interviewten Unternehmen hoch, so ergibt sich das folgende Kalkül: Die beteiligten Unternehmen verfügen über 112 Mio. Quadratmeter, von denen in den nächsten 10 Jahren 38,8% einem Re-Development unterzogen werden sollen. Damit werden circa 43 Mio. Quadratmeter in der nächsten Dekade im Rahmen der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen in Projekten zu entwickeln sein. Nimmt man die Gesamtinvestitionskosten pro Quadratmeter vorsichtig mit 2.500 Euro an, so beträgt die Investitionssumme der hier beteiligten Unternehmen in der nächsten Dekade knapp 109 Mrd. Euro. Die daraus resultierende Summe an Zahlungsbereitschaft der Unternehmen beträgt knapp 14 Mrd. Euro oder 1,4 Mrd. Euro pro Jahr.<sup>2</sup> Geht man davon aus, was regelmäßig eine gute erste Annäherung ist, dass sich die Immobilienbestände der Unternehmen nach der Anzahl ihrer Mitarbeiter verteilen, dann könnte man aus den hier erhobenen Daten die Ergebnisse auf den Gesamtbestand der Wirtschaftsimmobilien in Deutschland überschlägig wie folgt hochrechnen: Im Sample dieser Befragung sind 11% der Beschäftigten in Deutschland umfasst. Hochgerechnet ergibt sich demnach eine hypothetische Zahlungsbereitschaft für die immobilienwirtschaftliche Transformation aller Unternehmen in Deutschland in der nächsten Dekade in Höhe von 126 Mrd. Euro oder 12,6 Mrd. Euro pro Jahr. Ohne in die weiteren Details einzusteigen, ist dieser Betrag offensichtlich ein sehr lohnender Gegenwert für eine bestmögliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand bei der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen. Anders ausgedrückt sind die Opportunitätskosten einer möglichen Ineffizienz ebenso erheblich.

---

<sup>2</sup> Nicht betrachtet sind dabei die über die Immobilien hinausgehenden betrieblichen Investitionen in Anlagen, Erfindungen, Personal etc.

## 4 Die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation

### 4.1 Ergebnisse der explorativen Vorstudie

Der Zweck dieses Kapitels ist die Klärung der Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation. Anlass der Studie war eine generelle Unzufriedenheit mit den Kooperationsprozessen zwischen den betrieblichen Immobilienmanagementeinheiten und der öffentlichen Hand, die breit bekannt ist und bereits vielerorts auf Veranstaltungen und in Medien thematisiert wurde. Dem Konzept dieser Studie folgend stammen die hier ausgewerteten Informationen einseitig von Vertretern der Unternehmen und sind damit subjektiv eingefärbt. Erfahrungen mit sehr ähnlichen Studien, zum Beispiel zur Rolle des Immobilienmanagements innerhalb der Unternehmen oder auch in der Kollaboration mit Dienstleistern, zeigen, dass die hier befragten Verantwortlichen im betrieblichen Immobilienmanagement sehr vorsichtig mit der Kritik an Dritten, durchaus auch selbstkritisch in ihren Einschätzungen und verhalten bei der Bewertung von Verbesserungspotenzialen sind. Die ZIA-CREM-Studie 2019 zum Entwicklungsstand der immobilienwirtschaftlichen Transformation der deutschen Unternehmen zeigt sehr deutlich, dass viele Ursachen für ineffiziente Strukturwandelprozesse bei den Unternehmen und konkret auch deren Immobilienmanagement selbst liegen. Diese zu erarbeiten ist nicht der Gegenstand dieser Studie. Hier geht es vielmehr um die Kooperation öffentlicher und privater Stellen und in diesem Zusammenhang auch um die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Hand.

Trotz des objektiv hohen Bewusstseins bei den Befragten, dass es bei der immobilienwirtschaftlichen Transformation um eine Gemeinschaftsaufgabe von privaten und öffentlichen Akteuren geht, haben die folgenden Ausführungen im Tenor natürlich einen einseitig wertenden Charakter. Die Sammlung der Informationen in diesem Kapitel zur Leistungsfähigkeit der öffentlichen Hand kommt dem Ausstellen eines Zeugnisses durch die CREM-Verantwortlichen in Deutschland gleich.

Dennoch ist dies nicht der Hauptzweck dieses Kapitels. Vielmehr geht es um die Frage nach den Nutzen und Kosten der Beseitigung möglicher Ineffizienzen in der immobilienwirtschaftlichen Transformation. Im Rahmen des Nachweises der im öffentlichen Sektor obligatorischen Maßnahmenwirtschaftlichkeit müssen detaillierte Fakten zur näheren Problemanalyse zusammengetragen werden. Hierzu soll der folgende Abschnitt einen Beitrag liefern. Die nachfolgende Schlagwortsammlung gibt eine Übersicht über die Ergebnisse einer ersten explorativen Vorstudie mit Entscheidungsträgern des CREM und dessen Dienstleistern (siehe Abbildung 26).

## Abbildung 26: Schlagworte zur Leistungsfähigkeit der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation

**Proposition 3: Die öffentliche Hand wird den aktuellen Herausforderungen in der immobilienwirtschaftlichen Transformation nur begrenzt gerecht**

**CREM-Verantwortliche können mit der Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen nicht zufrieden sein**

**Ein Teil der Immobilienprojekte scheitert an der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand**

**Indiskutabel langfristige Dauer von Planungs- und Genehmigungsverfahren**

**Unzweckmäßige Rechtsgrundlagen, ineffiziente Verwaltungsprozesse und fehlende Problemorientierung im Handeln der Akteure treiben vermeidbare Kosten**

Quelle: Eigene Darstellung.

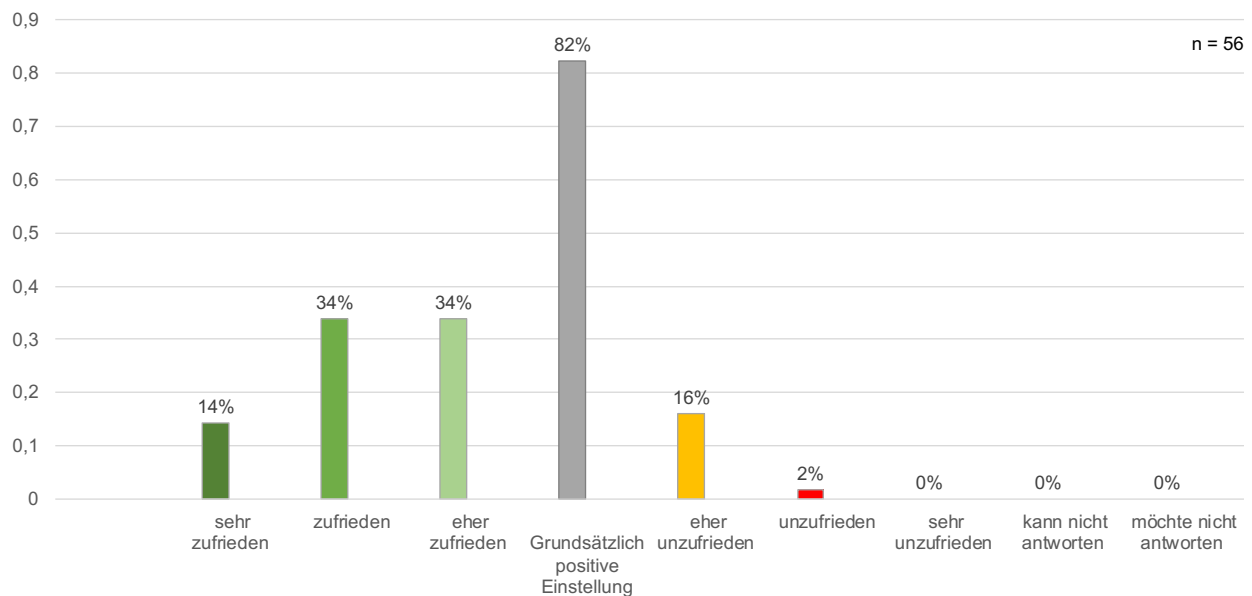
Generell äußerten die Gesprächsteilnehmer sehr viele Hinweise zur Optimierung der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Hand in der Umsetzung von Projekten der immobilienwirtschaftlichen Transformation. Die Gespräche waren reich an Beispielen dafür, wie in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand Projekte unnötig verzögert und verteuert wurden. Auch gab es zahlreiche Beispiele für Projekte, die an der mangelnden Kooperation beider Seiten tatsächlich gescheitert sind. Es erscheint wenig zweckmäßig, diese Beispiele hier konkret darzustellen. Zu unterschiedlich sind die Gründe für Ineffizienzen bis hin zum Scheitern. Ziel der Studie ist es, diese Kritik nicht zum Selbstzweck werden zu lassen, sondern mit konkreten Ansätzen die Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. In diesem Kapitel geht es deshalb zunächst um die Größenordnung möglicher Probleme. Diese transparent zu machen ist notwendig, um die Bedeutung des Themenfelds als gesellschaftliches, politisches und wirtschaftliches Anliegen zu erkennen. Die Analyse der Verbesserungsansätze schließt sich im folgenden Kapitel 5 an.

## 4.2 Qualität der Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Akteuren

Um zu Beginn der Befragung die generelle Zufriedenheit der Interviewten mit der öffentlichen Hand zu erfahren, wurde die folgende Frage gestellt:

### Abbildung 27: Zufriedenheit im CREM mit der Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen allgemein

*Die öffentliche Hand ist am Erfolg des immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozesses der Unternehmen maßgeblich beteiligt. So zum Beispiel bei der Verfügbarkeit von Grundstücken, bei den ordnungsrechtlichen Grundlagen im Rahmen von Bau-Planungs- und -Genehmigungsprozessen bzw. im Rahmen des Betriebs, der Nutzung und der Finanzierung von Immobilien. Zunächst einmal ganz allgemein: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit Ihres Unternehmen mit den öffentlichen Stellen, wenn es um den Bereich Immobilienmanagement geht?*



Quelle: Eigene Darstellung.

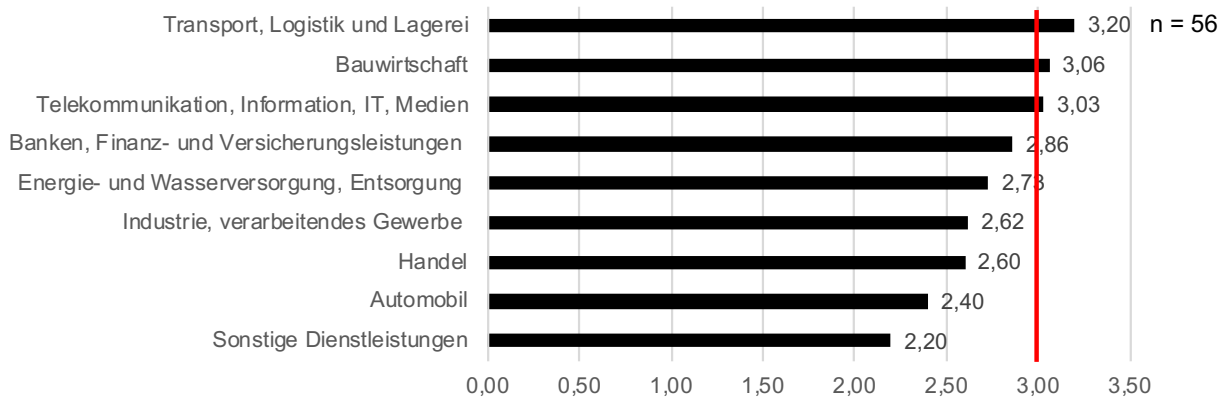
Zunächst fällt die Endnote der Interviewten im Zeugnis der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand allgemein gut aus. Interpretiert die sechsstufige Skala als Zeugnisnoten, so läge der Durchschnitt bei einer 2,75. 82% der Interviewten waren grundsätzlich positiv eingestellt. Nur rund 16% vergaben der Befragten erteilten die Zeugnisnote 4 und 2% vergaben eine 5. Diese Bewertung veranschaulicht das generelle Gefühl der Mitglieder der hier befragten Stichprobe, mit den Beteiligten auf öffentlicher Seite „in einem Boot“ zu sitzen. Entsprechend gibt es, trotz



der nachfolgend recht massiven Kritik offensichtlich viel Verständnis für die generelle Situation gepaart mit dem Willen zu gemeinsamer Verbesserung.

Die folgenden Abbildungen schlüsseln das Ergebnis nach Branchen und Unternehmensgröße auf.

**Abbildung 28: Zufriedenheit im CREM mit der Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen allgemein – nach Branchen (Rundungsdifferenzen)**

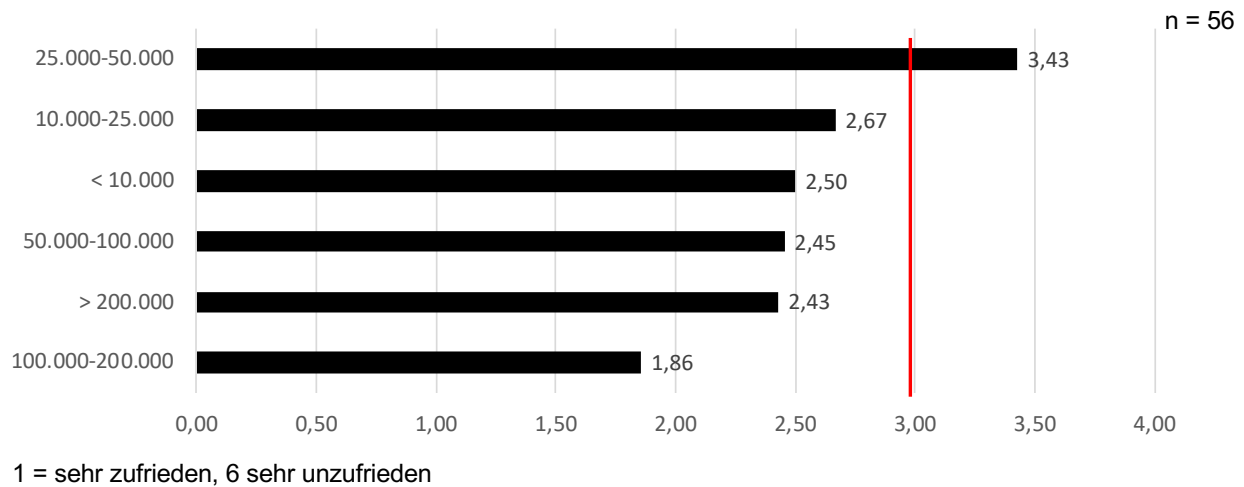


1 = sehr zufrieden, 6 sehr unzufrieden

Quelle: Eigene Darstellung.

Legt man den Schnitt zwischen grundsätzlich positiver und negativer Bewertung bei einer 3,00, so zeigt sich, dass Unternehmen aus dem Bereich der Infrastruktur die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand negativ bewerten. Alle übrigen Branchen sehen die Zusammenarbeit eher positiv. Die besten Noten vergeben Dienstleistungen, Automobil- und Handelsunternehmen.

**Abbildung 29: Zufriedenheit im CREM mit der Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen allgemein – nach Größe (Rundungsdifferenzen)**



Quelle: Eigene Darstellung.

Vergleicht man die Noten der Unternehmen verschiedener Größe, zeigt sich, dass vor allem die kleineren Unternehmen nicht besonders zufrieden mit der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand sind. Hier bestätigt sich die im Rahmen der explorativen Vorstudie erarbeitete Vermutung, dass besonders kleinere Unternehmen Probleme in der immobilienwirtschaftlichen Transformation mit der öffentlichen Verwaltung haben dürften.

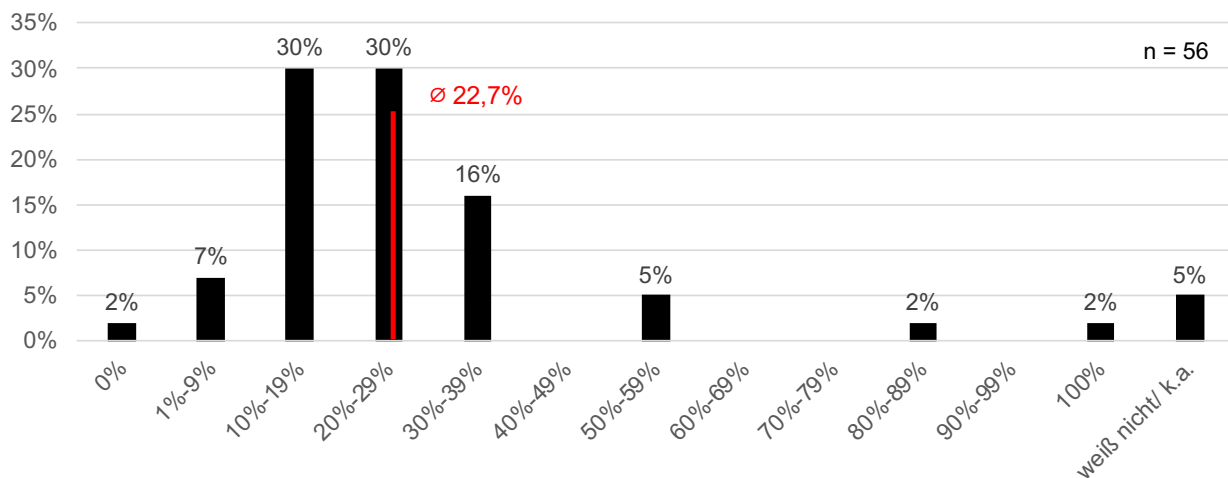
Ursprünglich war an dieser Stelle eine Subgruppenanalyse nach Bundesländern geplant. Aufgrund einer stellenweise gegebenen Eindeutigkeit der Unternehmen pro Bundesland ist eine detaillierte Darstellung der Daten aus datenschutzrechtlichen Bedenken nicht möglich. Überblicksartig lässt sich allerdings feststellen, dass Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg, die in größerer Zahl im Sample vertreten sind, mit der Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen erstaunlich wenig zufrieden sind und den Durchschnitt nach unten ziehen.

### 4.3 Faktor Zeit

Die empirische Vorstudie hat gezeigt, dass aus zahlreichen Gründen und sehr unterschiedlichen Wirkungsmechanismen die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand zu Verzögerungen der Projektzeitdauern führt. Um das Ausmaß dieser Verzögerungen transparent zu machen, wurde die folgende Frage gestellt:

### Abbildung 30: Beschleunigungspotenzial der Projekte aufseiten der öffentlichen Hand (Rundungsdifferenzen)

Jetzt einmal zu Ihren bisherigen Erfahrungen mit der Dauer Ihrer Immobilien-Investitionsvorhaben. Wie ist Ihre Einschätzung: Um wie viel Prozent könnte sich die Projektzeitdauer für Ihre Immobilien-Investitionsvorhaben im besten Fall beschleunigen lassen, wenn die Behörden die Ihnen zur Verfügung stehenden Beschleunigungsmöglichkeiten voll ausschöpfen würden?



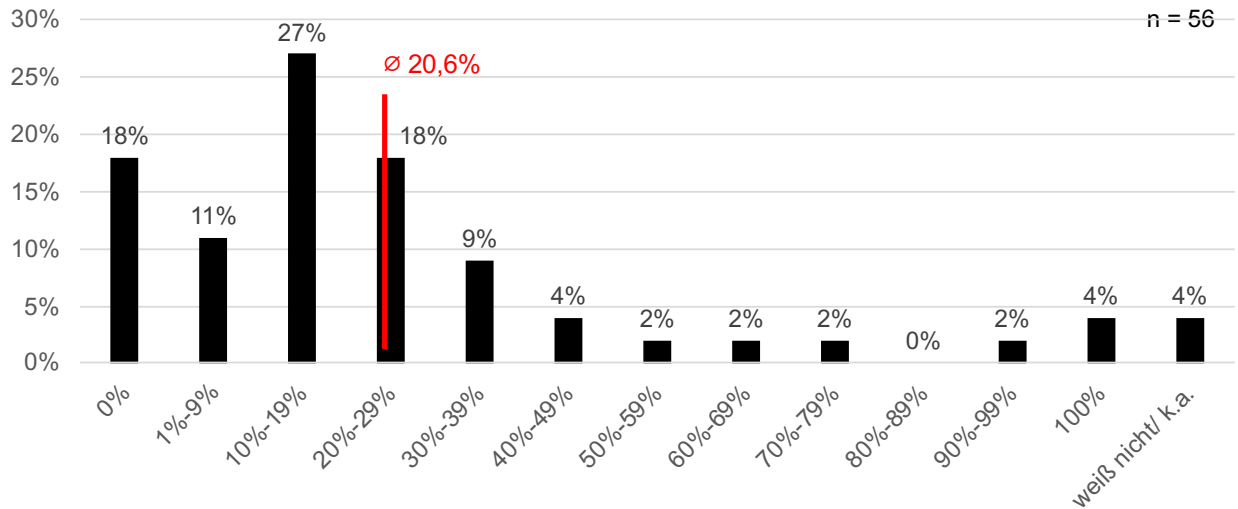
Quelle: Eigene Darstellung.

Nach Einschätzung der Interviewten können die Projektzeitdauern im Durchschnitt um 22,7% verkürzt werden. 76% der Befragten sehen das Beschleunigungspotenzial zwischen 10% und 40% der Projektzeitdauer. Diese Daten zeigen, dass nennenswerte Beschleunigungsmöglichkeiten die Regel und nicht die Ausnahme sind. Bei den bislang dargestellten Zeitdauern handelt es sich um die **Potenziale der Beschleunigung**, die die Interviewten zu identifizieren glaubten.

Interessant ist daneben auch die tatsächliche Verzögerung gegenüber der ursprünglichen Planung. Hier wurde die folgende Frage gestellt:

### Abbildung 31: Reale Verzögerung der Projektlaufzeit durch Behörden (Rundungsdifferenzen)

Nun bitte zur realen Dauer Ihrer bisherigen Immobilien-Investitionsvorhaben: Wie viel Prozent dauern Ihre Projekte im Durchschnitt länger, als Sie ursprünglich angenommen haben, weil es Verzögerungen in den zuständigen Behörden gab?

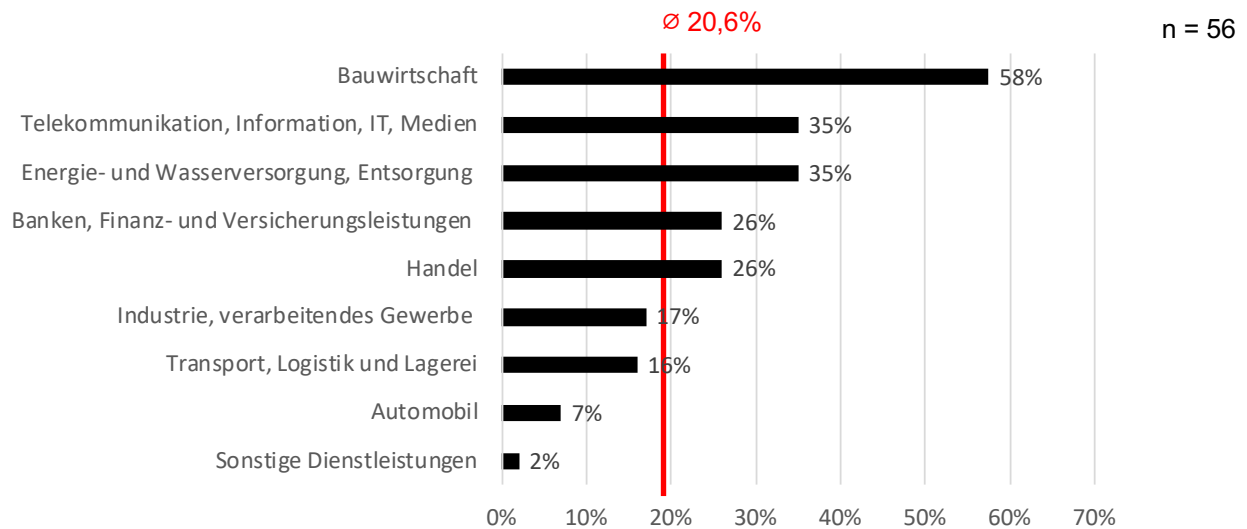


Quelle: Eigene Darstellung.

Die öffentliche Hand ist nach Einschätzung der Interviewten für eine durchschnittliche Verzögerung um 20,6% der ursprünglichen Projektzeitdauer verantwortlich. Daraus ergeben sich mittelbar auch negative Konsequenzen für die Inanspruchnahme der knappen Ressourcen der Bau- und Immobilienwirtschaft und die Projektkosten. Bezogen auf ein durchschnittliches Bauprojekt mit einer Laufzeit von 5 Jahren geht 1 Jahr nach Einschätzung der Befragten auf das Konto der öffentlichen Hand. Diese Verzögerung hat Folgen für das Timing von betrieblichen Investitionen und vor allem auch für Innovationen, die die Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit und des Erfolgs der Unternehmen sind.

Die folgenden 2 Abbildungen zeigen die Ergebnisse aufgeschlüsselt nach Branchen und Unternehmensgrößen.

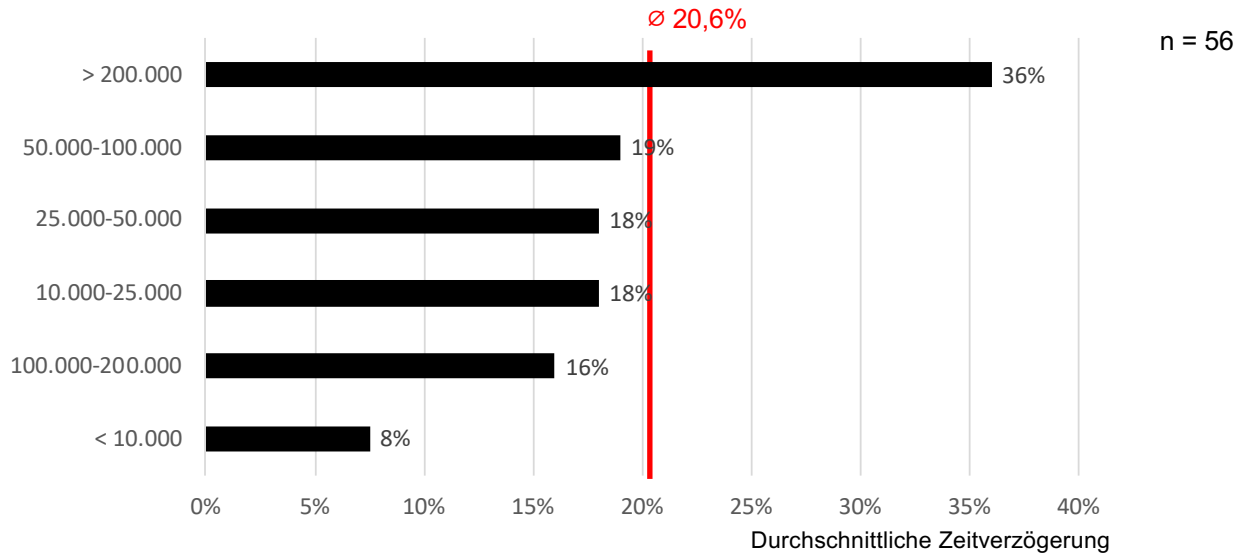
**Abbildung 32: Reale Verzögerung der Projektlaufzeit durch Behörden – nach Branchen (Rundungsdifferenzen)**



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Daten bestätigen die branchenbezogenen Bewertungen der allgemeinen Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand. Auch hier präsentieren die Infrastrukturunternehmen die größten Dissonanzen. An der Spitze steht die vermutlich in diesen Fragen besonders urteilssichere Bauwirtschaft, die die Verzögerung der Projektlaufzeiten mit durchschnittlich 58% bewertet. Kaum Verzögerungen sehen die sonstigen Dienstleistungen und die Automobilwirtschaft.

**Abbildung 33: Reale Verzögerung der Projektlaufzeit durch Behörden – nach Unternehmensgröße**



Quelle: Eigene Darstellung.

In Bezug auf die Projektlaufzeiten sind es die größten Unternehmen mit mehr als 200.000 Mitarbeitern, die die öffentliche Hand für die stärksten Verzögerungen im Durchschnitt um 36% verantwortlich machen. Vermutlich trägt die hohe Komplexität entsprechend großer Vorhaben zu diesem Ergebnis bei.

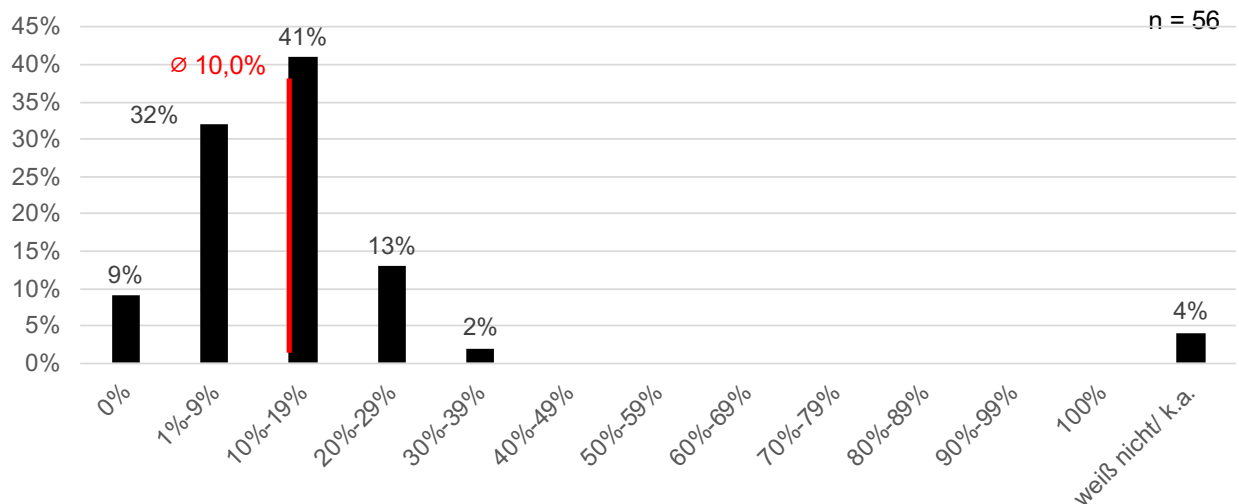
Ursprünglich war an dieser Stelle eine Subgruppenanalyse nach Bundesländern geplant. Aufgrund einer stellenweise gegebene Eindeutigkeit der Unternehmen pro Bundesland ist eine detaillierte Darstellung der Daten aus datenschutzrechtlichen Bedenken nicht möglich. Überblicksartig lässt sich allerdings feststellen, dass Unternehmen in Bayern (Durchschnitt 27%) und Baden-Württemberg (Durchschnitt 33%) den Durchschnitt bei der zeitlichen Verzögerung der Projekte deutlich nach unten ziehen. Deutlich besser schneidet Hessen ab (7%).

#### 4.4 Faktor Kosten

Die empirische Vorstudie hat gezeigt, dass aus zahlreichen Gründen und sehr unterschiedlichen Wirkungsmechanismen die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand zu Kostensteigerungen der Projekte führt. Um das Ausmaß dieser Verteuerung transparent zu machen, wurde die folgende Frage gestellt:

### Abbildung 34: Kostensenkungspotenzial der Projekte aufseiten der öffentlichen Hand (Rundungsdifferenzen)

Was würden Sie vermuten: Um wie viel Prozent ließen sich die Gesamtinvestitionskosten von Immobilienprojekten an einem durchschnittlichen Standort im besten Fall senken, wenn die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und den Behörden bestmöglich erfolgen würde?



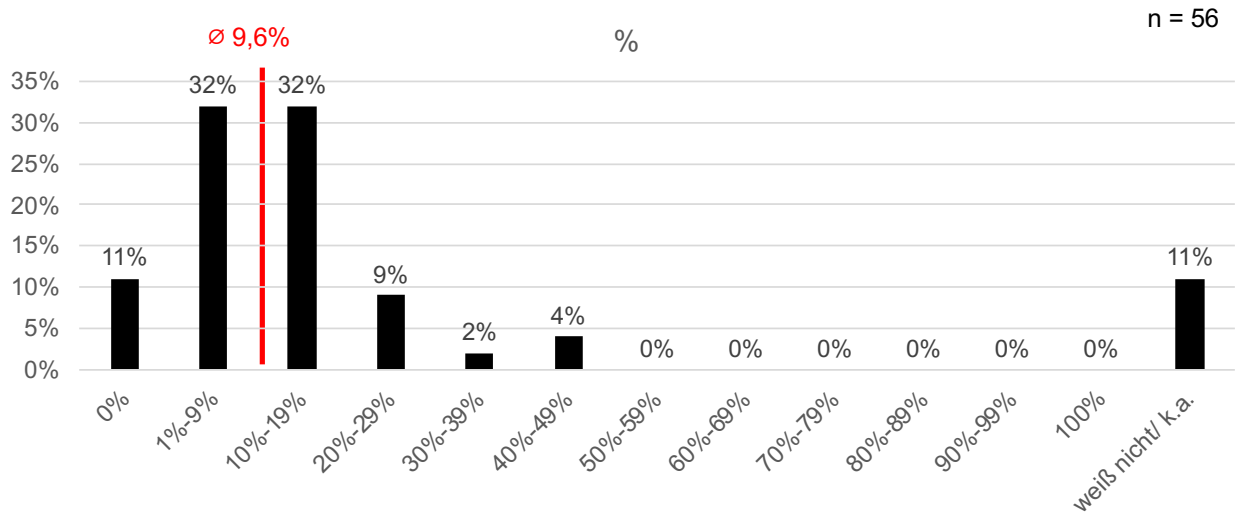
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Interviewten geben das auf die öffentliche Hand zurückzuführende Kostensenkungspotenzial bei Bauprojekten im Durchschnitt mit 10% an. Mit 54% sehen mehr als die Hälfte der Unternehmen das Potenzial in einem Bereich zwischen 10% und 30%. Auch hier zeigt sich, wie bereits bei den zeitlichen Verzögerungen, dass die öffentliche Hand nach Einschätzung der Befragten nicht nur im Ausnahmefall für Kostensteigerungen verantwortlich ist, sondern fast schon in der Regel.

Wie bereits in der Frage nach den Zeitverzögerungen wurde auch hier die ergänzende Frage nach den realen Kostensteigerungen bedingt durch ineffizientes Behördenhandeln gestellt (siehe Abbildung 35).

**Abbildung 35: Reale Erhöhung der Investitionskosten durch ineffizientes Behördenhandeln (Rundungsdifferenzen)**

*Und jetzt wieder Ihre Einschätzung der realen Situation: Um wie viel Prozent erhöhen sich die gesamten Investitionskosten Ihrer Immobilienprojekte, weil die Behörden Ihre Immobilien-Investitionsvorhaben in Planung, Bau, Betrieb und Nutzung erschweren bzw. verzögern?*



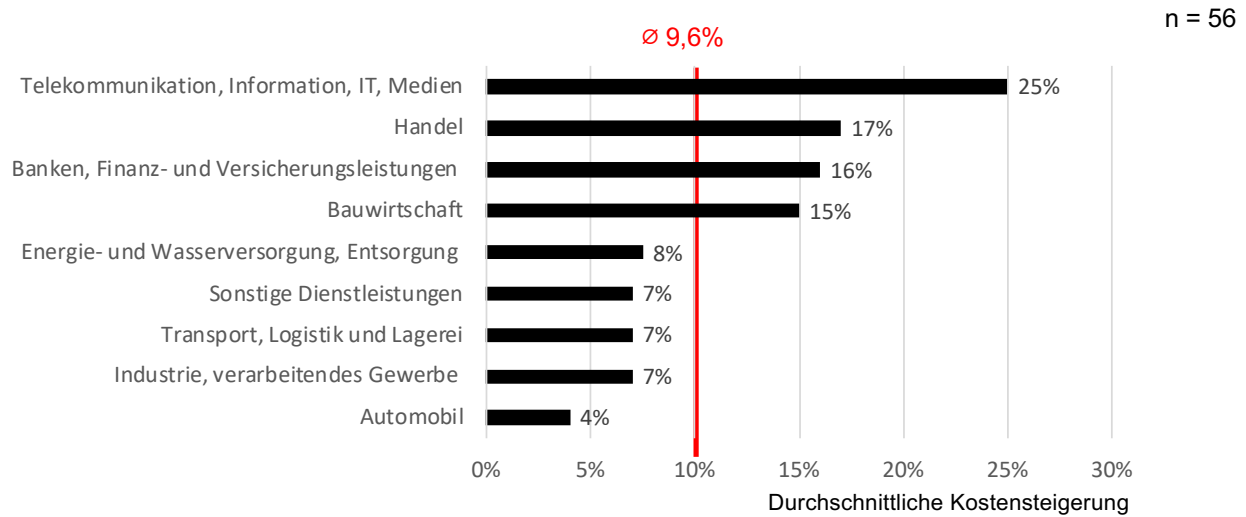
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Interviewten machen die öffentliche Hand für Kostensteigerungen um im Durchschnitt 9,6% verantwortlich. Diese Ergebnisse sind denen der vorausgehenden Frage sehr ähnlich. Es lässt sich festhalten, dass die öffentliche Hand nicht nur für Bauzeitverlängerungen, sondern auch für nennenswerte Kostensteigerungen um im Durchschnitt circa 10% verantwortlich ist.

Auch diese Ergebnisse sind nachfolgend nach Branchen, Unternehmensgrößen und Bundesländern aufgeschlüsselt.



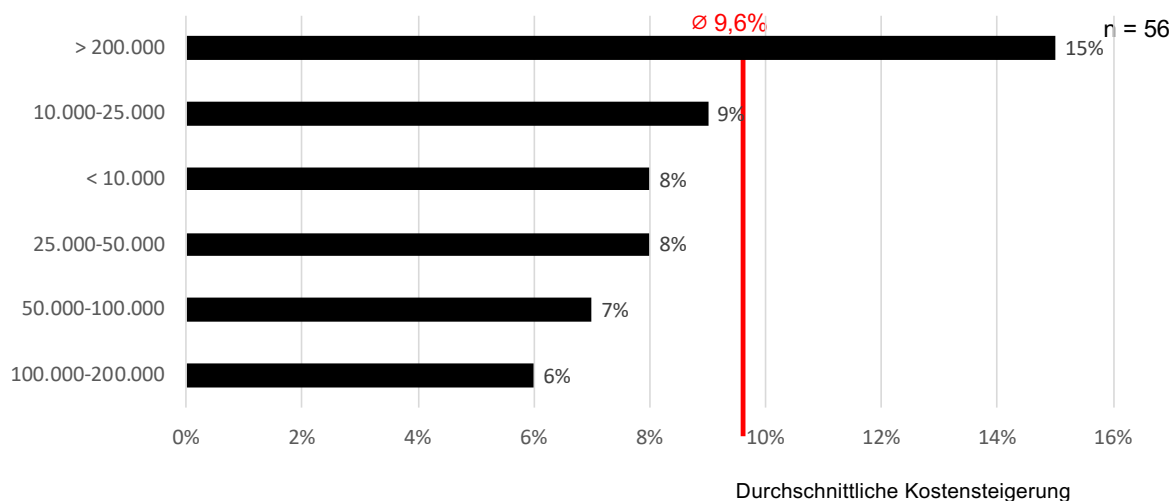
**Abbildung 36: Reale Erhöhung der Investitionskosten durch ineffizientes Behördenhandeln – nach Branchen**



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Aufschlüsselung der Ergebnisse zu den durch Ineffizienzen der öffentlichen Hand bedingten Kostensteigerungen nach Branchen tritt neben die bereits durch die vorausgehenden Ergebnisse bekannten Infrastrukturunternehmen zusätzlich der Handel (durchschnittliche Kostensteigerung 17%). Am höchsten bewertet die Branche Telekommunikation, Information, IT und Medien die Kostensteigerung mit durchschnittlich 25% der Projektgesamtkosten.

**Abbildung 37: Reale Erhöhung der Investitionskosten durch ineffizientes Behördenhandeln – nach Unternehmensgröße**



Quelle: Eigene Darstellung.

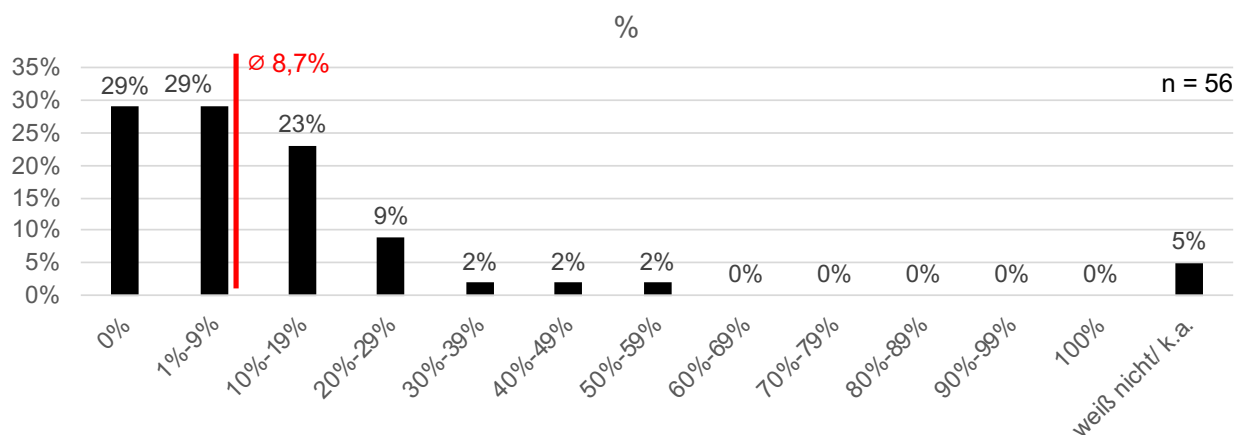
Ursprünglich war an dieser Stelle eine Subgruppenanalyse nach Bundesländern geplant. Aufgrund einer stellenweise gegebenen Eindeutigkeit der Unternehmen pro Bundesland ist eine detaillierte Darstellung der Daten aus datenschutzrechtlichen Bedenken nicht möglich. Überblicksartig lässt sich allerdings feststellen, dass für Unternehmen in Bundesländern mit vergleichsweise wenig Hauptsitzen von Großunternehmen die Kostensteigerungen am stärksten sind. Überdurchschnittlich gut schneiden Rheinland-Pfalz, Hessen und Bayern ab.

#### 4.5 Faktor Erfolg

Der aus Sicht der Unternehmen vermutlich schlimmste denkbare Fall tritt dann ein, wenn über Zeitverzug und Kostensteigerung hinaus das Immobilienvorhaben komplett scheitert. Um die Wahrscheinlichkeit des durch die öffentliche Hand bedingten Projektscheiterns auf breiter Front transparent zu machen, wurde die folgende Frage gestellt:

**Abbildung 38: Durch die öffentliche Hand bedingtes Scheitern von Projekten (Rundungsdifferenzen)**

*Immobilienprojekte können scheitern, weil die von der öffentlichen Hand verantworteten Rahmenbedingungen an einem Standort nicht stimmen. Mögliche Gründe sind zum Beispiel fehlende Grundstücke, nachteilige Rechtsauslegungen oder Verfahrensprobleme in Planung und Genehmigung. Wie groß ist der Anteil der Standort-Investitionen Ihres Unternehmens, die bisher gescheitert sind, weil es Probleme in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand gab oder weil eine aktive Unterstützung durch Politik und Verwaltung ausgeblieben ist?*

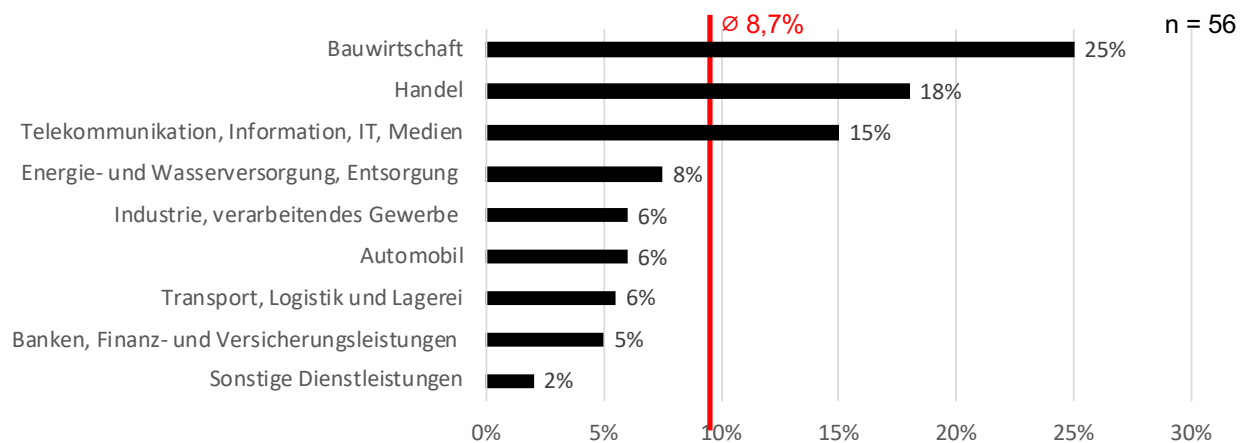


Quelle: Eigene Darstellung.

Im Durchschnitt gaben die Interviewten an, dass 8,7% der von ihnen geplanten Projekte an der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand gescheitert sind. Mit 29% war nur knapp jedes dritte Unternehmen von solchen Ergebnissen nicht betroffen.

Die folgenden 3 Abbildungen schlüsseln die Ergebnisse nach Branchen, Unternehmensgröße und Bundesländern auf.

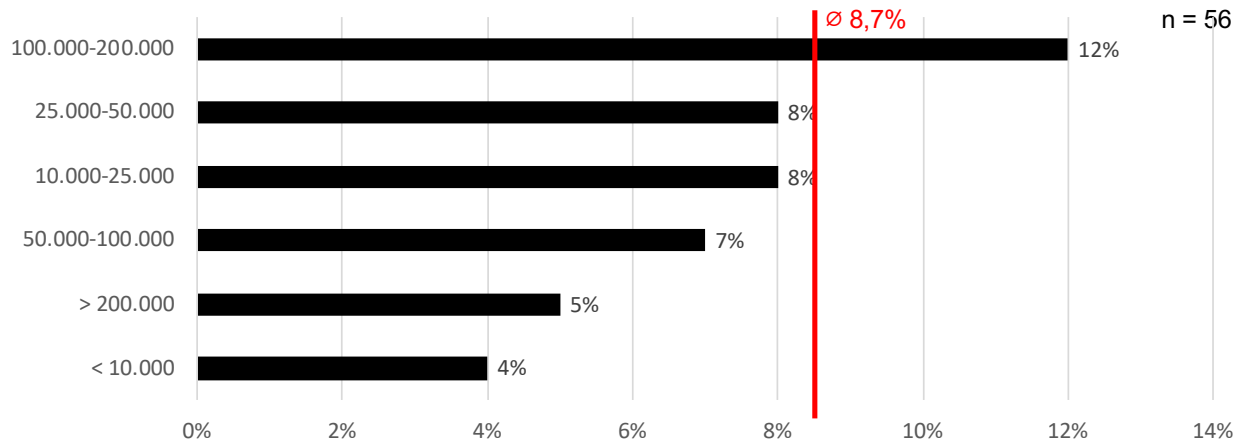
**Abbildung 39: Durch die öffentliche Hand bedingtes Scheitern von Projekten – nach Branchen**



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Bilder verdichten sich. Wie bereits bei Kostenproblemen geben auch hier die Unternehmen aus dem Infrastruktursektor und dem Handel die negativsten Einschätzungen ab. Die Vertreter der Bauwirtschaft gaben an, dass jedes vierte Projekt an der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand scheitert. Im Handel sind es 18%.

**Abbildung 40: Durch die öffentliche Hand bedingtes Scheitern von Projekten – nach Unternehmensgröße**



Quelle: Eigene Darstellung.

In Bezug auf die Unternehmensgröße scheitern in den Unternehmen der Größenklassen zwischen 100.000 und 200.000 Mitarbeitern mit 12% die meisten Projekte an der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand.

Ursprünglich war an dieser Stelle eine Subgruppenanalyse nach Bundesländern geplant. Aufgrund einer stellenweise gegebenen Eindeutigkeit der Unternehmen pro Bundesland ist eine detaillierte Darstellung der Daten aus datenschutzrechtlichen Bedenken nicht möglich. Überblicksartig lässt sich allerdings feststellen, dass Unternehmen in Baden-Württemberg eindeutig über die meisten gescheiterten Projekte berichten (durchschnittlich 17%).

#### **4.6 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation**

Die Kernergebnisse dieses Kapitels lassen sich wie folgt zusammenfassen und interpretieren:

1. 82% der befragten Unternehmen sind grundsätzlich mit der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand (eher) zufrieden. Dieses angesichts der kritischen Detailergebnisse überraschend positive Gesamtbild verdeutlicht das Bewusstsein der Interviewpartner dafür, in der immobilienwirtschaftlichen Transformation gemeinsam mit den öffentlichen Stellen in einem Boot zu sitzen, und das hohe Verständnis für die schwierige Situation der Mitarbeiter des öffentlichen Sektors.
2. Generell unzufrieden sind eher die kleineren Unternehmen. Offensichtlich steigt mit der Größe der Unternehmen auch deren Einfluss auf den Projekterfolg. Es lässt sich aus diesen und weiteren Ergebnissen der Studie schlussfolgern, dass die Zusammenarbeit mit öffentlichen

Stellen in der immobilienwirtschaftlichen Transformation zum Problem für die kleineren Unternehmen wird. Vermutlich gilt das erst recht für den Mittelstand, der im Rahmen dieser Studie allerdings nicht befragt wurde.

3. Überdurchschnittlich unzufrieden sind Unternehmen aus dem Infrastrukturbereich (z. B. Transport, Logistik, Bauwirtschaft, Telekommunikation, IT). Offensichtlich nehmen mit der Anzahl und Komplexität der Bau- und Immobilienvorhaben die negativen Erfahrungen zu. Gerade die Unternehmen, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen die gesamte Volkswirtschaft in ihrem Transformationsprozess unterstützen, bewerten die Zusammenarbeit mit den öffentlichen Stellen am wenigsten positiv. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht erscheint dieses Ergebnis besonders bemerkenswert.
4. Bei Immobilien- und Bauprojekten sorgt die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand nicht nur für Zeitverzögerungen, sondern auch für Kostensteigerungen im Umfang von durchschnittlich rund 10%. Die öffentliche Hand nimmt darüber hinaus maßgeblichen negativen Einfluss auf die Zeitdauern von Bau- und Immobilienprojekten der Unternehmen. Im Durchschnitt könnten diese durch effektiveres Handeln auf öffentlicher Seite um 20 bis 25% verkürzt werden. Die Streuung der Daten ist gering. Dieses Ergebnis wird vom überwiegenden Teil der Unternehmen damit recht stabil eingeschätzt. Geht man vereinfachend davon aus, dass die durchschnittliche Projektlaufzeit 4 bis 5 Jahre beträgt, so verzögern sich die Immobilienprojekte der Großunternehmen in Deutschland um durchschnittlich ein Jahr. Die daraus resultierenden volkswirtschaftlichen Kosten übersteigen die reinen Immobilienprojektkosten bei Weitem. Zumeist liegt die Realisierung der Immobilien auf dem kritischen Pfad für die Innovationen der Unternehmen im Strukturwandel. Regelmäßig verzögert sich deshalb zum Beispiel der Produktionsbeginn, die Schaffung von Arbeitsplätzen und damit auch die Steuerzahlungen. Am schwerwiegendsten dürfte allerdings die Verzögerung der „time to market“ und im Ergebnis die Beeinträchtigung der Wettbewerbsposition der Unternehmen und damit auch der Regionen wirken. Auch wenn die Studienergebnisse an anderer Stelle zeigen, dass Deutschland im internationalen Vergleich durchaus noch über konkurrenzfähige einschlägige Verwaltungsprozesse verfügt, sollte angesichts des zunehmenden globalen Wettbewerbs jedes Potenzial genutzt werden, in Deutschland ansässigen Unternehmen Vorteile zu verschaffen. Die Studienergebnisse machen deutlich, dass dem öffentlichen Beitrag zur immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen dazu offensichtlich bislang zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Die zeitlichen und kostenmäßigen Ineffizienzen der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in der Projektabwicklung belasten die ohnehin angespannten Kapazitäten der deutschen Bauwirtschaft. Die Verfügbarkeit der Kapazitäten im

Hochbau als Flaschenhals der immobilienwirtschaftlichen Transformation wird damit zusätzlich oft entscheidend verengt.

5. Summa summarum scheitern 9% der Bau- und Immobilienprojekte der Unternehmen an der nicht funktionsfähigen Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand. Angesichts des Erfahrungswissens von CREM-Verantwortlichen, dass etwa jedes 6. Bau- und Immobilienprojekt der Unternehmen in Deutschland scheitert, ist der Anteil erfolgloser Zusammenarbeit in Planungs- und Genehmigungsverfahren an dieser Fehlerquote offensichtlich erheblich.

## **5 Handlungsfelder zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand**

### **5.1 Ergebnisse der explorativen Vorstudie**

Dem Zweck dieser Studie entsprechend liegt der Schwerpunkt der explorativen Vorstudie auf der Identifikation von Handlungsfeldern für eine Verbesserung der Kooperation zwischen den Unternehmen und der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation. Im Kern zeigen sich drei Handlungsfelder:

1. die Weiterentwicklung der rechtlichen Grundlagen,
2. die Neudefinition der Rolle der Mandatsträger sowie
3. die Reorganisation der Verwaltungsprozesse.

In Bezug auf die rechtlichen Grundlagen herrscht unter den Teilnehmern der explorativen Vorstudie weitgehend Einigkeit darüber, dass das einschlägige deutsche Ordnungsrecht in seinen Strukturen den Anforderungen der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen entspreche. In der Diskussion wurde mehrfach von unterschiedlicher Seite betont, dass die rechtlichen Grundstrukturen des Bau- und Immobilienrechts und angrenzender Rechtsgebiete in Deutschland im internationalen Vergleich wettbewerbsfähig seien. Gleichzeitig wurde allerdings deutlich, dass die inhaltlichen Ausgestaltungen einzelner Regelungen auf breiter Front nicht mehr den aktuellen Bedingungen entsprechen. Die Liste der Kritikpunkte, die in der explorativen Studie von den Diskussionsteilnehmern vorgebracht wurden, ist lang. Die wichtigsten Potenziale in der Aktualisierung und Weiterentwicklung der rechtlichen Grundlagen sind schlagwortartig in der Abbildung 41 dargestellt.

## Abbildung 41: Schlagworte zu Potenzialen in der Weiterentwicklung der rechtlichen Grundlagen

**Proposition 4: Das deutsche Ordnungsrecht (insb. Baurecht) ist in seinen Strukturen zweckmäßig, bildet allerdings die Herausforderungen der immobilienwirtschaftlichen Transformation nur unzureichend ab**

Gesetzgebungen greifen im Strukturwandel nicht mehr ineinander (Bsp. Kontamination)

In der Summe aus nationalem und EU Recht überbordende Regelungen

Nutzungsdurchmischung als planerische Herausforderung

Nachhaltigkeitsstandards müssen griffiger und verbindlicher werden (Förderung, Green Bonds etc.)

Weiterentwicklungen in der „Zukunft der Arbeit“ werden im bestehenden Recht nicht abgebildet

Haftungslösung im Umweltrecht ist transformationsfeindlich (Altlasten)

Arbeitsstättenrichtlinie und sonstige Regelungen von Betrieb und Nutzung an Strukturwandel anpassen (Non-Territorialität, Agilität von Arbeitsplätzen, Activity Based Working etc.)

Wirksame CO<sub>2</sub>-Steuer könnte helfen

Immobilienrecht muss innovative Formen der Immobilienbereitstellung stärker berücksichtigen

**Grundsätzlich gilt öffentliches & privates Baurecht in D strukturell international „wettbewerbsfähig“**

Quelle: Eigene Darstellung.

**Rechtliche Grundlagen halten nicht mehr mit dem Strukturwandel Schritt und bremsen diesen maßgeblich ein**

Einigkeit besteht in der Erkenntnis, dass die rechtlichen Grundlagen schon seit längerem nicht mehr mit den realen Herausforderungen in der immobilienwirtschaftlichen Transformation Schritt halten. So würden die einzelnen Rechtsbereiche aufgrund der hohen Entwicklungsdynamik immobilienwirtschaftlicher Betriebsmittel der Unternehmen teils nicht mehr ineinandergreifen und zu widersprüchlichen Regelungen beispielsweise im Umgang mit Kontaminationen führen. Als Reaktion auf die hohe Veränderungsgeschwindigkeit sei in den letzten Jahren auf EU- und nationaler Ebene eine Vielzahl an neuen Regelungen einzelner Sachverhalte beispielsweise zu den verschiedenen Sachgebieten des Umweltschutzes, des Arbeitsschutzes oder der Gefahrenabwehr geschaffen worden, die in ihrer Gesamtheit dazu führten, dass die realen Projekte in der immobilienwirtschaftlichen Transformation kaum noch rechtskonform umzusetzen seien. Insbesondere bräuchten die neuen Anforderungen der Unternehmen an immobilienwirtschaftliche Ressourcen eine höhere Agilität von Arbeitsplätzen, die weitergehende Non-Territorialität von Arbeitsplätzen (keine feste Zuordnung zwischen Mitarbeiter und Arbeitsplatz), umfangreiche Umnutzungen von Industrieflächen mit Altlasten sowie Nutzungsdurchmischungen mit sich. Auch würden innovative Formen



der Immobilienbereitstellung mittels Partnering, Komplettlösungsangeboten oder „Space as a Service“-Lösungen nur sehr unzureichend im aktuellen Recht abgebildet. In der Bewältigung dieser Herausforderungen bestünden erhebliche Potenziale für Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland, sodass einer grundlegenden und an der Zukunft orientierten Aktualisierung des rechtlichen Handlungsrahmens hohe Bedeutung zukommen würde. Dazu gehöre insbesondere auch die rechtlich verbindlichere und griffigere Definition von Nachhaltigkeitsstandards im Gebäudesektor. Das Konzept der Nachhaltigkeit müsse rechtlich stärker operationalisiert werden. Aus Sicht der immobilienwirtschaftlichen Transformation könne eine wirksame CO<sub>2</sub>-Steuer einen effektiven Lösungsbeitrag zur Klimawende liefern.

### **Mandatsträger müssen immobilienwirtschaftliche Transformation verstehen und steuern lernen**

Die Effizienz in der immobilienwirtschaftlichen Transformation hänge ganz maßgeblich von den politischen und Managemententscheidungen der Mandatsträger ab. Eine wichtige Erkenntnis der explorativen Vorstudie seien regional starke Unterschiede im Bewusstsein, den Prioritäten und im Verständnis der Entscheidungsträger vor Ort (siehe Abbildung 42). Vermutlich hingen diese regionalen Unterschiede von der subjektiv wahrgenommenen Bedeutung der betroffenen Unternehmen ab. Dieses Ergebnis korrespondiere mit dem oben dargestellten Ergebnis, dass vor allem mittelständische und kleinere Unternehmen zukünftig Probleme mit der immobilienwirtschaftlichen Transformation bekämen, wohingegen den großen Konzerne zumeist die Aufmerksamkeit von Politik und Verwaltung per se zuteilwerde.

## Abbildung 42: Schlagworte zur Rolle der öffentlichen Mandatsträger in der immobilienwirtschaftlichen Transformation

**Proposition 5: Den Mandatsträgern in Politik und Verwaltung fehlt es an Bewusstsein, Verständnis der Zusammenhänge und Priorität bei der Lösung der Probleme der immobilienwirtschaftlichen Transformation**



Quelle: Eigene Darstellung.

Um sowohl die Aufmerksamkeit als auch Problembewusstsein und Fachkunde bei den Verantwortlichen im öffentlichen Sektor zu stärken, seien regionale „runde Tische“ sehr hilfreich. Diese führten insbesondere auch dazu, einen effektiven Ausgleich zu den als angrenzenden gesellschaftlichen Anliegen vorgebrachten konkurrierenden Partikularinteressen herbeizuführen. Beispielsweise würden die politischen und gesellschaftlichen Diskussionen in den Problemfeldern Umwelt, Verkehr, Energie und vor allem auch Wohnungspolitik häufig die Entwicklungsprozesse in der Bereitstellung betrieblich genutzter Immobilien dominieren und hier zu erheblichen Ineffizienzen führen.

### Adäquate Grundstücke für Gewerbeprojekte fehlen

Im Ergebnis fehle es sehr häufig an geeigneten Grundstücken, insbesondere für die modernen Formen der industriellen Produktion oder für im Zuge von Revitalisierungen von Grundstücksflächen dringend benötigten Kompensations- und Deponieflächen. Auch fehle es in den Revitalisierungsprojekten der Unternehmen häufig an den infrastrukturellen Voraussetzungen der zukunftsfähigen wirtschaftlichen Entwicklung in den Bereichen der Netze für Energie und Telekommunikation, den verkehrlichen Anbindungen sowie der Ver- und Entsorgung. Summa summarum fehle es vielerorts derzeit noch an angemessener Priorität für die Projekte der immobi-

lienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen. Angesichts der hohen gesellschaftspolitischen Bedeutung konkurrierender Themenstellungen wie der Bezahlbarkeit von Wohnraum, der Energiewende oder der Digitalisierung sei dies in Grenzen nachvollziehbar. Allerdings würde dabei die systemische Bedeutung einer zukunftsfähigen Entwicklung in der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen für die nachhaltige Entwicklung von Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft massiv unterschätzt (siehe auch die Ergebnisse im vorausgehenden Kapitel 3). Fast alle positive Erfahrungen in den Transformationsprozessen basierten auf massiver Intervention der Führungsebenen aus Politik und Verwaltung. Ohne entsprechende Machtpromotoren in den Spitzenpositionen sei es derzeit schwer, Projekte zum Erfolg zu führen. In der Realität würden die Kompetenzen für Detailthemen stellenweise über die Sachbearbeiter unterschiedlicher Stellen verteilt, die nachvollziehbarerweise gar keine Risiken in ihren fachlichen Entscheidungen einzugehen bereit wären und aufgrund ihrer dienstlichen Stellung über keinen Gesamtprojektüberblick verfügen könnten. Die Umsetzung des Brandschutzes sei hierfür ein markantes Beispiel.

### **Immobilienwirtschaftliche Dienstleister, Investoren und Projektentwickler im Nachteil**

Es bedürfe Entschlossenheit in den Chefetagen, um die nachfolgend dargestellten Ineffizienzen in den Verwaltungsprozessen zu beseitigen oder zumindest projektweise zu überwinden. Allerdings bereite die zunehmende Anzahl an Transformationsprojekten der Standorte die Sorge, dass die Kapazität der Topentscheider schon bald nicht mehr ausreichen könne. Zudem würden vor allem die großen Unternehmen aufgrund ihrer Bedeutung für die regionale Entwicklung die Aufmerksamkeit der Führungsebenen bekommen, hingegen deutlich weniger die Projektentwickler und Immobilieninvestoren. Somit wären die Erfolgsaussichten der Immobilienprojekte wohl bei großen Unternehmen, zu deren Kerngeschäft die Immobilienwirtschaft nicht gehöre (Non-Property-Unternehmen), größer als bei spezialisierten Immobilienunternehmen. Diese Situation binde Kapital und Managementkapazitäten der Non-Property-Unternehmen in sekundären Leistungsbereichen. Darunter würden Geschwindigkeit, Qualität und Kosten der Transformation der Geschäftsmodelle, Strukturen, Produkte und Prozesse der Unternehmen in ihren Kerngeschäftsbereichen deutlich leiden. Auch die derzeit aus volkswirtschaftlicher Sicht sehr erfreuliche Entwicklung des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems würde dadurch behindert.

### **Verwaltungsprozesse mit erheblichem Verbesserungspotenzial**

Das umfassendste Handlungsfeld zur Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation sei die Reorganisation der Verwaltungsprozesse. Vielfach wurden in der explorativen Vorstudie die „klassischen“ Optimierungsbereiche der öffentlichen Wirtschaft ange-

sprochen wie mehr Transparenz im Verwaltungshandeln, mehr Kommunikation, höhere Fach- und Entscheidungskompetenz, mehr Ressourcen oder stärkere Verantwortlichkeit im Handeln, die auch unter Schlagworten wie (New) Public Management losgelöst von konkreten Sachgebieten seit Längerem diskutiert werden (siehe Abbildung 43).

### Abbildung 43: Schlagworte zu Potenzialen in den Verwaltungsprozessen der immobilienwirtschaftlichen Transformation



Quelle: Eigene Darstellung.

### Effektive Abstimmung der Behörden untereinander erforderlich

Die in der obigen Abbildung dargestellten Schlagworte zeigen aber auch, dass im Verwaltungshandeln des Bereichs Bau- und Immobilien oft recht spezielle Probleme vorliegen. Bau- und Immobilienprojekte seien nach Auffassung der Teilnehmer der Vorstudie durch ein hohes Maß an thematischem Querschnitt geprägt, der die Interaktion einer Vielzahl an öffentlichen Einrichtungen erfordere. Dementgegen fehle es zumeist an der behördeninternen Abstimmung. Ressortdenken führe zu deutlichen Ineffizienzen. So würde es den öffentlichen Stellen an Ergebnisorientierung und dem dazu nötigen Augenmaß fehlen. Diesen Schwächen könne durch eine stärkere Projektorganisation auch auf öffentlicher Seite mit entsprechenden Managementstrukturen begegnet werden. Sehr gute Erfahrungen bestünden mit „Single Window“-Prozessen, bei denen ein Projektleiter als zentraler Ansprechpartner die Verantwortung für die Koordination und

den Projekterfolg auf öffentlicher Seite übertragen bekommen habe. Die Verzahnung der Managementstrukturen müsse auch auf regionaler Ebene massiv vorangebracht werden. Bau- und Immobilienprojekte tangierten häufig die Interessen- und Zuständigkeitsbereiche unterschiedlicher Gebietskörperschaften. Hier fehle es regelmäßig an der Definition einheitlicher Verantwortlichkeiten und an Abstimmungsprozesse in der Umsetzung. In Bezug auf lang- und mittelfristige räumliche Planungen (Flächenmanagement) und eine überregionale Bevorratung von Gewerbegrundstücken (Landbanking) fehle es derzeit vielerorts an Initiative. Im Ergebnis wären in vielen Regionen unnötig Gewerbegrundstücke Mangelware. Vielversprechend sei zudem ein stärkerer Dialog zu mittel- und langfristigen Flächenplanungen zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand. Oftmals wären öffentliche Stellen über zukünftige Quantitäten und Qualitäten der Flächenbedarfe der ortsansässigen Unternehmen nur schlecht informiert.

### **Corporate Real Estate Management in Bezug auf prozedurale Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen selbstkritisch**

Ganz allgemein waren die beteiligten Experten in Bezug auf die Kommunikation zwischen öffentlichen Stellen und ihren Unternehmen sehr selbstkritisch. Insgesamt wurde eine beidseitig deutlich intensiviere und verbesserte Kommunikation der beteiligten Stellen im Zuge der immobilienwirtschaftlichen Transformation bei Gewerbeimmobilien angemahnt. So könne unter anderem auch frühzeitig dem Risiko begegnet werden, dass öffentliche Stellen mit neuen Formen betrieblicher Flächennutzung, wie beispielsweise der Batteriezellenfertigung, überfordert seien. Insgesamt seien öffentliche Stellen vielerorts fachlich und mit den verfügbaren Ressourcen mengenmäßig derzeit überfordert, obwohl absehbar sei, dass sich das Arbeitsaufkommen zukünftig noch deutlich erhöhen dürfte. Lösungsansätze bestünden in einer zumindest temporären, weitergehenden Einbindung privatwirtschaftlicher Ressourcen in die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben. Die rechtliche Gewährleistungsverantwortung müsse dabei natürlich bei der öffentlichen Hand verbleiben. Auch sollte die Ausdehnung innovativer Wege in Bezug auf die temporäre Anhandgabe von Grundstücken geprüft werden, mit der Regionen wie Hamburg bereits gute Erfahrungen gemacht hätten.

### **Digitalisierung der Verwaltungsprozesse als Schlüssel zum Erfolg**

Last but not least wurden in der explorativen Vorstudie eine Vielzahl an Handlungsoptionen zur Digitalisierung öffentlicher Stellen bei Bau- und Immobilienangelegenheiten diskutiert. Die Vorschläge umfassten sowohl digitale Kommunikation als auch digitales Dokumentenmanagement und vor allem die Digitalisierung einschlägiger Prozesse im Vollzug des Bau- und Immobilienrechts. Erfahrungen aus Pilotprojekten deutscher und internationaler Verwaltungen zeigten das hohe Potenzial der Digitalisierung zur Steigerung der Produktivität durch Kostensenkung, Erhö-

hung der Arbeitsleistung, Beschleunigung der Prozesse und Verringerung der Fehlerraten. Noch eine nachträgliche Anmerkung zu den Ergebnissen der Vorstudie aus dem Februar 2020: Gerade der Lockdown in der Zeit der COVID-19-Pandemie ab März 2020 hat die Defizite in der Digitalisierung dieser Bereiche deutlich gemacht.

### **Weiteres besonderes Handlungsfeld: Beteiligung Wohnungsbau**

Neben den klassischen Verwaltungsprozessen betrifft die immobilienwirtschaftliche Transformation weitere Handlungsfelder der öffentlichen Hand. Insbesondere betreffe dies, nach Einschätzung der in der explorativen Vorstudie beteiligten Experten, den Wohnungsbau. Hier würden vielfach durchaus gleich gerichtete Interessen zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand bestehen. Durch abgestimmtes Vorgehen ließen sich nennenswerte positive Beiträge der Unternehmen zu angespannten Wohnungsmärkten leisten.

### **Fehlende Kapazitäten in der Bauwirtschaft als massives Problem**

Wie bereits in der Problemstellung angesprochen, ist neben der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand die mangelnde Verfügbarkeit von Ressourcen in der Bau- und Immobilienwirtschaft eine der zentralen Hürden der immobilienwirtschaftlichen Transformation der deutschen Unternehmen. Wie die bauwirtschaftlichen Verbände immer wieder betonten, sei die Kapazität in der deutschen Bauwirtschaft maßgeblich auch durch das Verhalten der öffentlichen Hand determiniert. Der Aufbau von höheren Kapazitäten setze zur Grundsicherung eine verlässliche Nachfrage des öffentlichen Hoch- und Tiefbaus voraus. Erratisch schwankende Nachfrageentwicklungen im öffentlichen Bereich hätten in der Vergangenheit deutlich zum Rückgang der Baukapazitäten in Deutschland geführt. Darüber hinaus müsse die öffentliche Hand die Ausbildung von Fachkräften fördern und die Arbeitsbedingungen durch flankierende Förderung attraktiver gestalten. Schließlich seien auch durch die Förderung des Strukturwandels im Bau- und Immobilienbereich die Arbeitsproduktivität des Sektors zu erhöhen und die Kostenstrukturen zu verringern.

Summa summarum lässt sich festhalten, dass die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation auf allen oben diskutierten Ebenen in den Ergebnissen der explorativen Vorstudie als wenig effizient und in vielerlei Hinsicht stark verbesserungsfähig angesehen wird. Um auszuschließen, dass dieses wenig zufriedenstellende Ergebnis auf die hohen Ansprüche der beteiligten „Best in Class“-Experten zurückzuführen ist, sind die Entscheidungsträger des betrieblichen Immobilienmanagements um ihre Einschätzung der zentralen Ergebnisse zu den Handlungsfeldern mit Verbesserungspotenzial

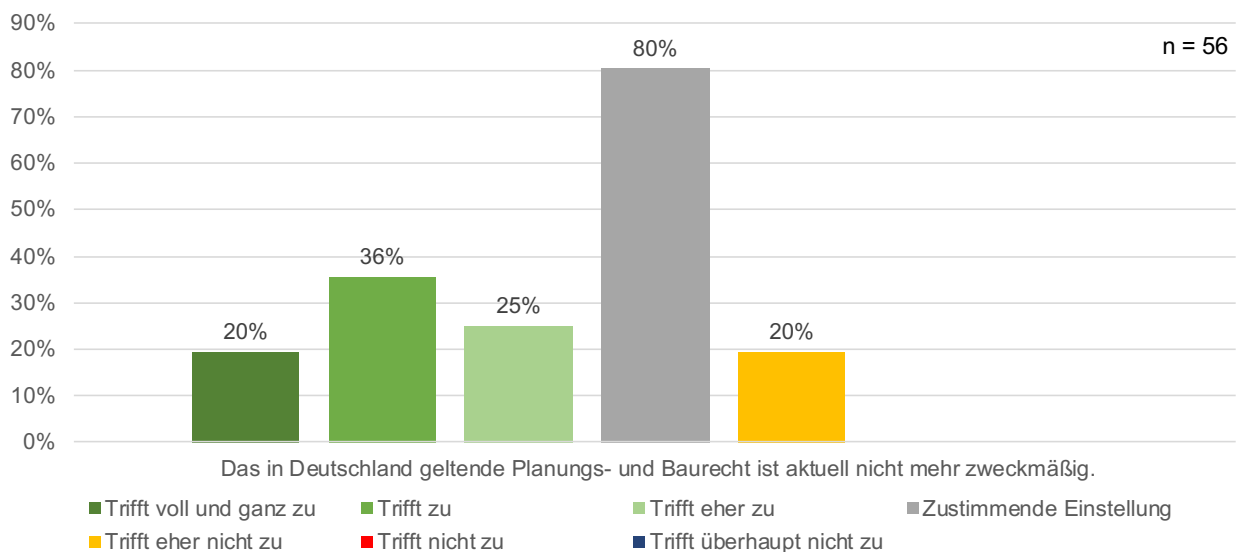
gebeten worden. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung werden in den nachfolgenden Abschnitten dargestellt.

## 5.2 Zweckmäßigkeit der Rechtsgrundlagen

Da die Grundzüge der Rechtsgrundlagen der immobilienwirtschaftlichen Transformation bereits in der explorativen Vorstudie von den Teilnehmern auf breiter Front bestätigt wurden, wurden hierzu in der großzahligen empirischen Studie keine Fragen gestellt. Diese beschränkten sich wie folgt auf die Aktualität und die inhaltlichen Reformbedarfe (siehe Abbildung 44):

### Abbildung 44: Planungs- und Baurecht (Rundungsdifferenzen)

Aktuell wird in der Fachöffentlichkeit sehr viel über Reformbedarfe in den **bestehenden Rechtsgrundlagen** der Immobilien-Bereitstellung diskutiert, insbesondere über das Baurecht. Bitte sagen Sie mir jeweils wieder auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit die Aussage zutrifft:

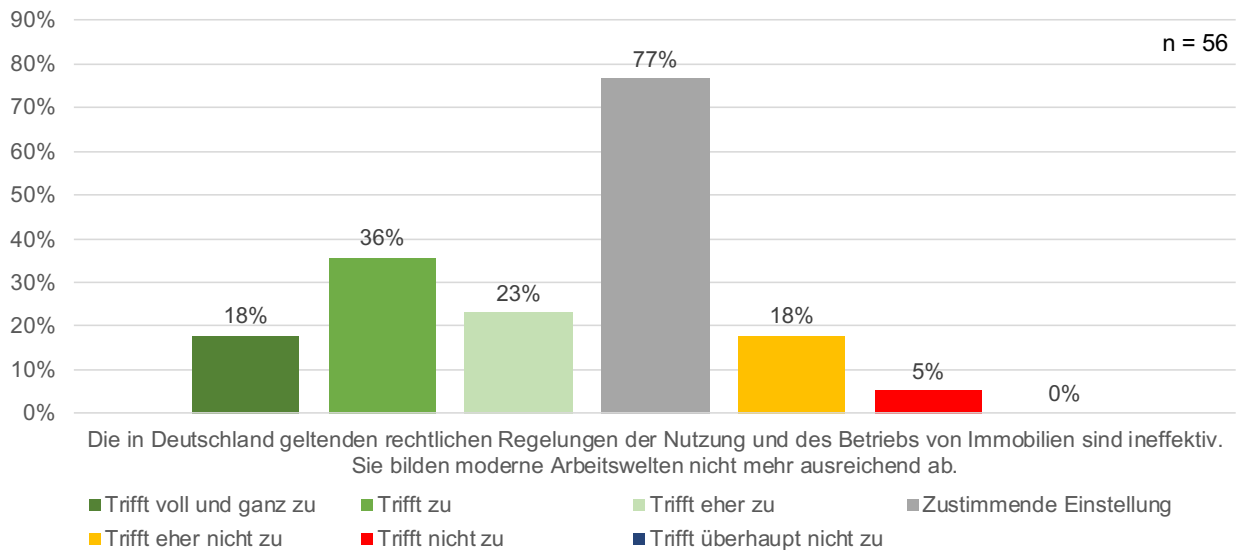


Quelle: Eigene Darstellung.

80% der Befragten sehen das in Deutschland geltende Planungs- und Baurecht zumindest in Teilen als nicht mehr zweckmäßig an. Für mehr als Hälfte der Interviewten (56%) trifft diese Aussage umfänglich zu. Nur jeder 5. Befragte stimmt der These eher nicht zu. Das Ergebnis unterstreicht damit den bereits in der explorativen Vorstudie zutage getretenen hohen Aktualisierungsbedarf des Planungs- und Baurechts in Deutschland.

Die Immobiliennutzung und der Immobilienbetrieb sind in Deutschland in einer Vielzahl von rechtlichen Regelungen tangiert. Das zentrale Rechtsinstrument ist die Arbeitsstättenverordnung, die in technischen Regeln für Arbeitsstätten (ASR) konkretisiert wird. In der explorativen Vorstudie war deren mangelnde Abbildung moderner Arbeitswelten Gegenstand breiter Kritik. Im Rahmen der Unternehmensbefragung wurde deshalb die folgende Frage gestellt:

**Abbildung 45: Rechtliche Regelungen der Immobiliennutzung und des -betriebs**



Quelle: Eigene Darstellung.

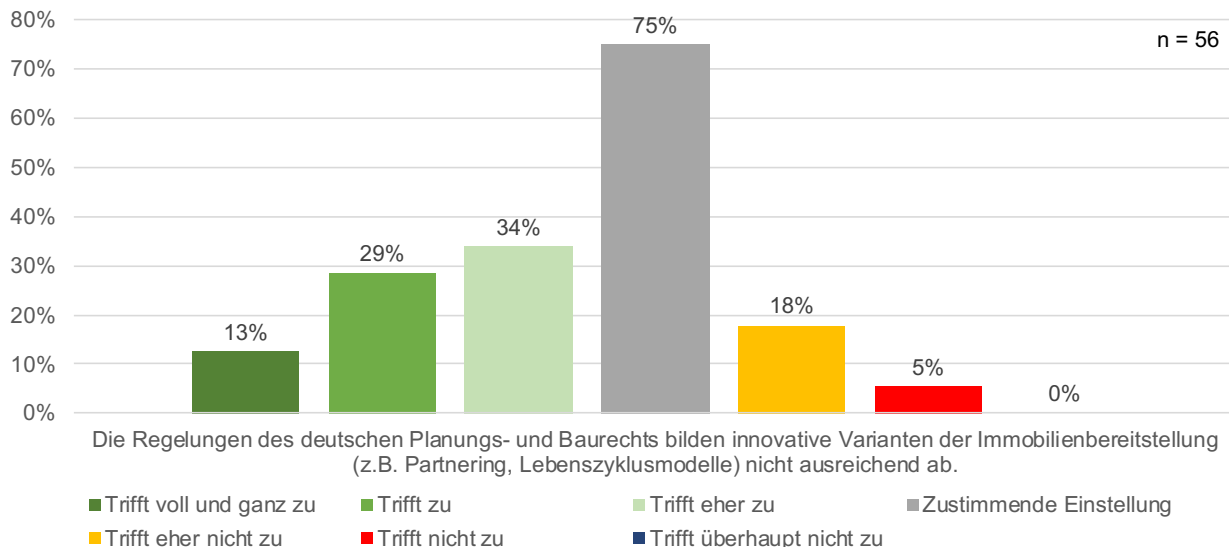
Im Ergebnis stimmen mit 77% über drei Viertel der Interviewten der These zu, dass die modernen Arbeitswelten in den Rechtsgrundlagen nicht ausreichend abgebildet werden und deshalb ineffektiv sind.

In der Bau- und Immobilienwirtschaft verändern sich die Verfahren der Zusammenarbeit von Anbietern und Nachfragern. Im Sinne der New Economy gewinnen dabei Leistungsbündelungen von Planungs-, Bau-, Finanzierungs- und Betriebsaufgaben mit dem Ziel der Lebenszyklusintegration von Immobilien sowie partnerschaftliche Formen der Zusammenarbeit und schließlich Komplettlösungsangebote nach dem Konzept des „Space as a Service“ an Bedeutung. Diese Modelle haben in vielen Anwendungsfällen insbesondere aus der Perspektive der Flächennutzer ihr Effizienzsteigerungspotenzial bewiesen. Nach Einschätzung der Experten in der explorativen Vorstudie stehen dem effizienten Einsatz dieses innovativen Instrumentariums in der Immobilienbereitstellung allerdings immer wieder rechtliche Hürden im Weg, da das Recht an dieser



Stelle noch nicht an die Bereitstellungsrealität in der immobilienwirtschaftlichen Situation angepasst wurde. Deshalb wurde zu folgender Frage die allgemeine Einstellung der Interviewten abgefragt:

**Abbildung 46: Innovative Bereitstellungsvarianten (Rundungsdifferenzen)**



Quelle: Eigene Darstellung.

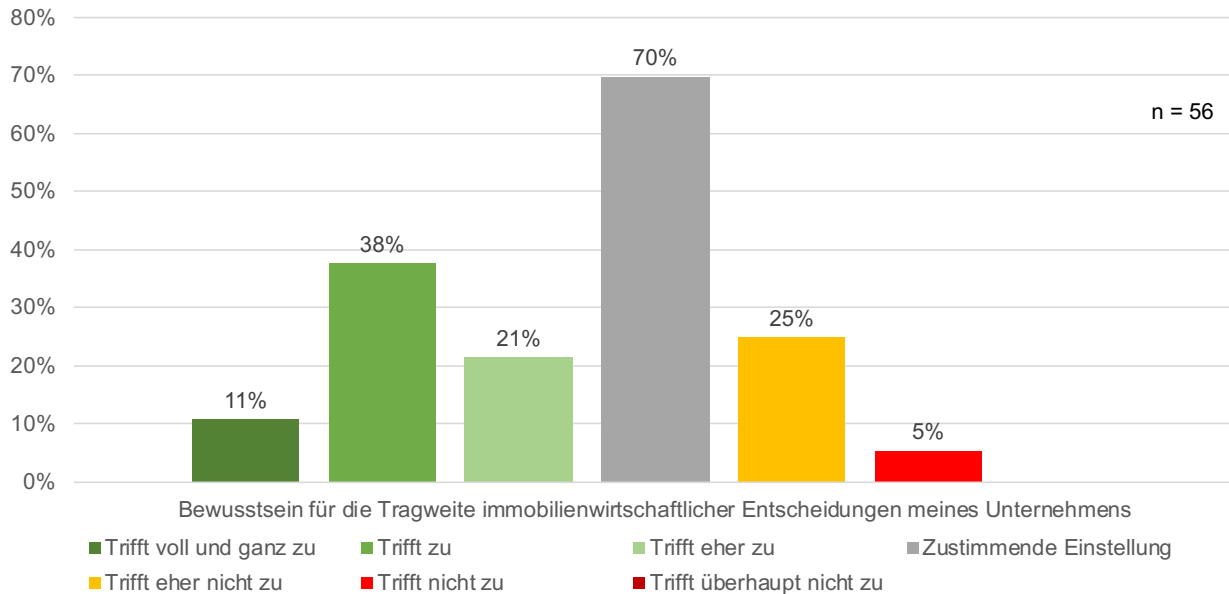
Im Ergebnis stimmen drei Viertel der Befragten der These zu. Unter diesen Voraussetzungen hat es die Deutsche Bau- und Immobilienwirtschaft schwer, ihre Produktivität und ihren Beitrag zur immobilienwirtschaftlichen Transformation in Deutschland zu erhöhen. Gerade im öffentlichen Sektor zeigen öffentlich-private Partnerschaften mittlerweile ihr Potenzial zur professionellen Lösung komplexer immobilienwirtschaftlicher Fragestellungen in Non-Property-Betrieben.

### 5.3 Rolle der Mandatsträger in Politik und Verwaltung

Ergebnis der explorativen Vorstudie war es, dass die Frage der Effizienz der Zusammenarbeit der Unternehmen mit den öffentlichen Verwaltungen in der immobilienwirtschaftlichen Transformation stark vom persönlichen Engagement der Leitungsebenen in Politik und Verwaltung vor Ort abhängt. Die Erfahrungen waren lokal sehr unterschiedlich geprägt. Deshalb kommt den großzahligen Befragungsergebnissen zur Rolle der Mandatsträger besondere Bedeutung zu (siehe Abbildung 47).

#### Abbildung 47: Bewusstsein für Tragweite immobilienwirtschaftlicher Entscheidungen

Nun zur Rolle der Mandatsträger aus Politik und Verwaltung im Bereich der immobilienwirtschaftlichen Transformation. Den Mandatsträgern in Politik und Verwaltung fehlt es bei der Lösung der Probleme der immobilienwirtschaftlichen Transformation an ...



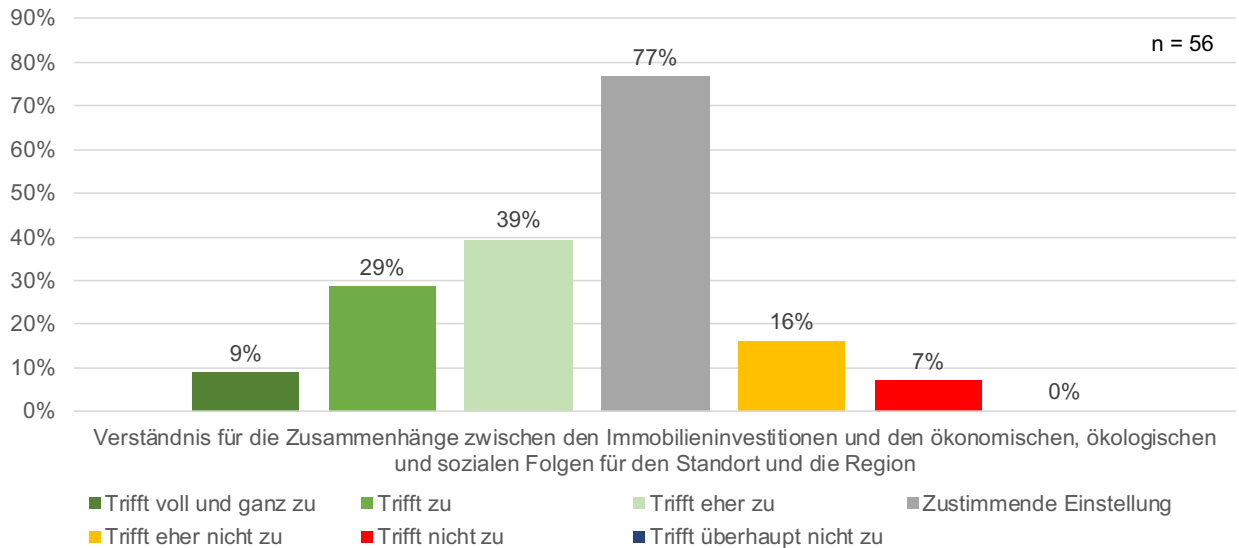
Quelle: Eigene Darstellung.

Mit 70% stimmen mehr als zwei Drittel der Befragten grundsätzlich der These zu, dass den Mandatsträgern im öffentlichen Bereich das Bewusstsein für die Tragweite immobilienwirtschaftlicher Entscheidungen fehlt. Insbesondere auch bei dieser Frage könnte man berechtigterweise einen starken Bias durch die Dienststellung der interviewten Personen erwarten. Allerdings haben vergleichbare Befragungen, in denen es um das Bewusstsein immobilienwirtschaftlicher Fragestellungen unter Kollegen anderer Fachbereiche und des Managements der Unternehmen selbst ging, sehr realistische Ergebnisse erbracht. Die interviewten CREM-Verantwortlichen haben traditionell ein sehr stark reflektiertes Selbstbild zu ihrer Position. Anders ausgedrückt, sie sind es gewohnt, im Sekundärbereich eines Unternehmens nicht immer die notwendige Beachtung zu finden. Insofern erscheint auch das hier präsentierte Ergebnis in Bezug auf die Beachtung durch öffentliche Entscheidungsträger realistisch fundiert zu sein.

Gleiches gilt für die nachfolgend dargestellte Einschätzung der Interviewten zum Verständnis der öffentlichen Entscheidungsträger für die Wirkungen immobilienwirtschaftlicher Entscheidungen der Unternehmen auf die ökonomische, ökologische und soziale Situation der Regionen (siehe Abbildung 48).

## Abbildung 48: Verständnis für immobilienwirtschaftliche Zusammenhänge

*Den Mandatsträgern in Politik und Verwaltung fehlt es bei der Lösung der Probleme der immobilienwirtschaftlichen Transformation an ...*



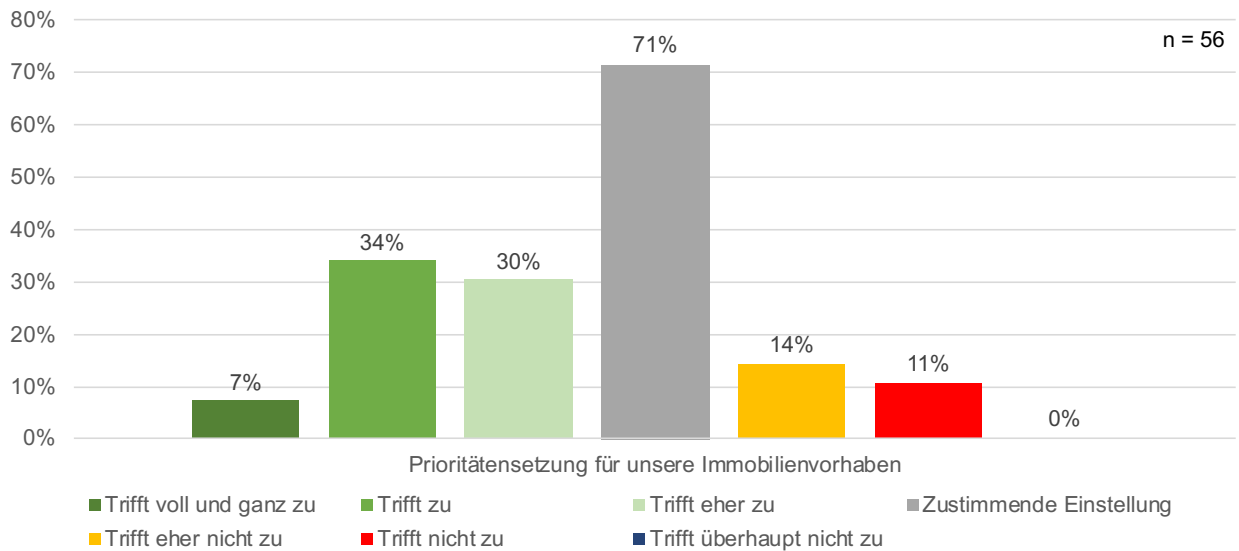
Quelle: Eigene Darstellung.

Mit 77% stimmen über drei Viertel der Befragten der These zu. Die Ergebnisse bestätigen auch die geringe Erfahrung öffentlicher Entscheidungsträger mit den Bauvorhaben der Unternehmen.

Schließlich wurden die Interviewten gebeten, ihre Einschätzung zur Prioritätensetzung öffentlicher Mandatsträger bei Bauvorhaben abzugeben. Auch hier gilt zu einem möglichen Bias aufgrund der einseitig spezifischen Dienststellung der Befragten das bereits oben Gesagte (siehe Abbildung 49).

### Abbildung 49: Prioritätensetzung für Immobilienvorhaben (Rundungsdifferenzen)

*Den Mandatsträgern in Politik und Verwaltung fehlt es bei der Lösung der Probleme der immobilienwirtschaftlichen Transformation an ...*



Quelle: Eigene Darstellung.

Mit 71% bestätigt deutlich mehr als zwei Drittel der Befragten die These, dass es den Mandatsträgern im öffentlichen Sektor an Prioritätensetzung für die Immobilienvorhaben der Unternehmen fehlt.

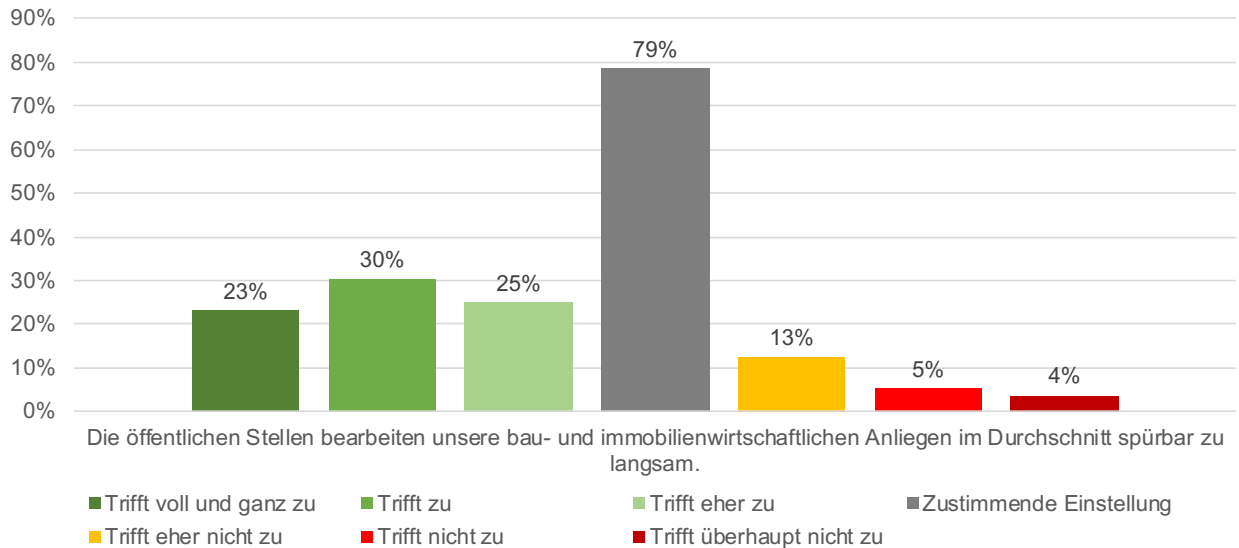
Insgesamt zeigt sich eine sehr einheitliche Einstellung der Interviewten zur Rolle der öffentlich Verantwortlichen in der immobilienwirtschaftlichen Transformation. Hier fehlt es ganz eindeutig an Problembewusstsein, Erfahrung und Unterstützung, um die immobilienwirtschaftlichen Transformationsprojekte zum Erfolg zu führen. Interessant ist allerdings auch, dass es offensichtlich auch positive Beispiele gibt. Eine nähere Detailanalyse zeigt, dass insbesondere die größten deutschen Unternehmen hier offensichtlich stärker mit ihren immobilienwirtschaftlichen Anliegen durchdringen als die breite Masse. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung der Siemensstadt 2.0 in Berlin.

#### 5.4 Qualität der Verwaltungsprozesse

Drittes Handlungsfeld zur Steigerung der Effizienz in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen ist die Qualität der Verwaltungsprozesse. Dabei geht es zunächst um die Bearbeitungsgeschwindigkeit öffentlicher Stellen (Abbildung 50).

### Abbildung 50: Bearbeitungsgeschwindigkeit (Rundungsdifferenzen)

Nun geht es um die Verwaltungsprozesse in der Umsetzung der rechtlichen Grundlagen. Bitte sagen Sie mir wieder auf Basis Ihrer Erfahrung mit konkreten Projekten, inwieweit die Aussage zutrifft.



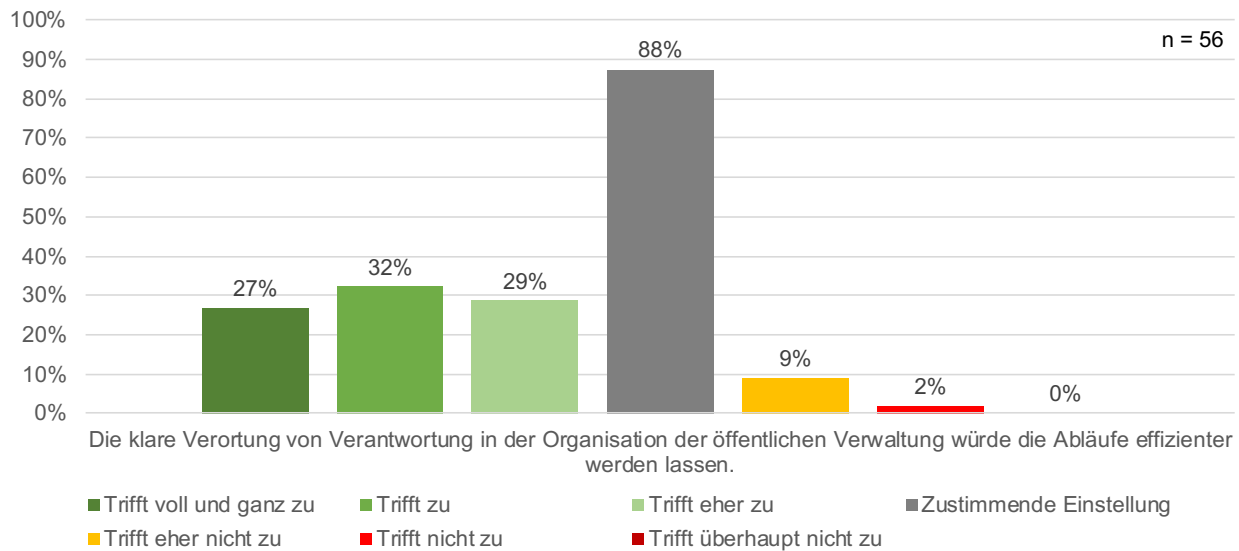
Quelle: Eigene Darstellung.

Mit 79% der Interviewten stimmen rund vier Fünftel der These zu, dass die bau- und immobilienwirtschaftlichen Anliegen zu langsam bearbeitet werden. Die Ergebnisse bestätigen erneut, dass die öffentliche Hand für übermäßig lange Projektzeitdauern der betrieblichen Immobilienprojekte mitverantwortlich ist (siehe auch die Ergebnisse zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen in Kapitel 4).

Noch deutlicher fallen die Ergebnisse zur Verortung der Verantwortung bei den öffentlichen Stellen in den Bau- und Immobilienprojekten aus (siehe Abbildung 51).

### Abbildung 51: Verortung der Verantwortung (Rundungsdifferenzen)

Bitte sagen Sie mir wieder auf Basis Ihrer Erfahrung mit konkreten Projekten, inwieweit die Aussage zutrifft.

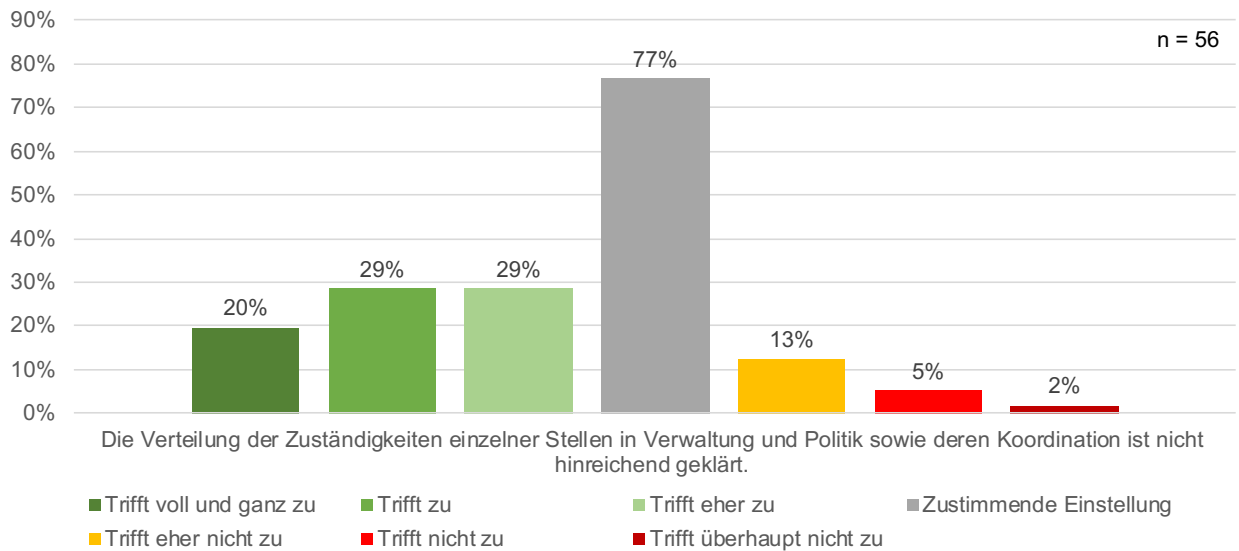


Mit 88% stimmt die weit überwiegende Mehrheit der Interviewten der These zu, dass es in der Organisation der öffentlichen Verwaltung an klarer Verortung der Verantwortung fehle. Die Deutlichkeit des Ergebnisses zeigt, dass es sich hier nicht um lokale Einzelfälle handeln kann, sondern um ein systemisches Problem im Management der einschlägigen Abteilungen der öffentlichen Verwaltung.

Die nachfolgenden Ergebnisse zur internen Koordination der Zuständigkeiten bestätigt dieses Bild (siehe Abbildung 52).

## Abbildung 52: Klarheit der Zuständigkeit (Rundungsdifferenzen)

Bitte sagen Sie mir wieder auf Basis Ihrer Erfahrung mit konkreten Projekten, inwieweit die Aussage zutrifft.

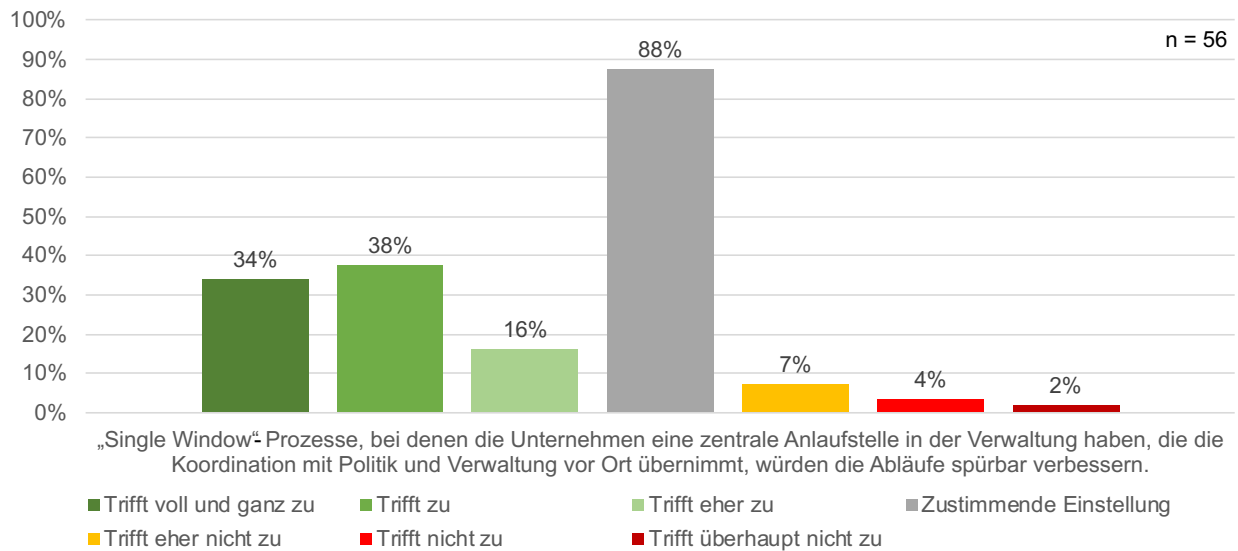


Die Zustimmung von 77% der Befragten bestätigt nochmals den bereits oben dargestellten dringenden Handlungsbedarf im Management der öffentlichen Hand bei der Delegation von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung in den Planungs- und Genehmigungs- und Kontrollprozessen der immobilienwirtschaftlichen Transformation.

Neben diesen eher allgemeinem Ansätzen der Optimierung hat die explorative Vorstudie auch gezeigt, dass es ganz konkrete Verbesserungsvorschläge vonseiten der privaten Unternehmen gibt. Insbesondere wurde über Projektmanagement-ähnliche Strukturen mit klarer Leitungsverantwortung gesprochen, die gleichzeitig den Ansprechpartner auf der Seite der öffentlichen Hand eindeutig festlegen und die als „Single Window“-Prozesse aus anderen Ländern wie beispielsweise Indien bekannt sind (siehe Abbildung 53).

### Abbildung 53: „Single Window“-Prozesse (Rundungsdifferenzen)

Bitte sagen Sie mir wieder auf Basis Ihrer Erfahrung mit konkreten Projekten, inwieweit die Aussage zutrifft.



Quelle: Eigene Darstellung.

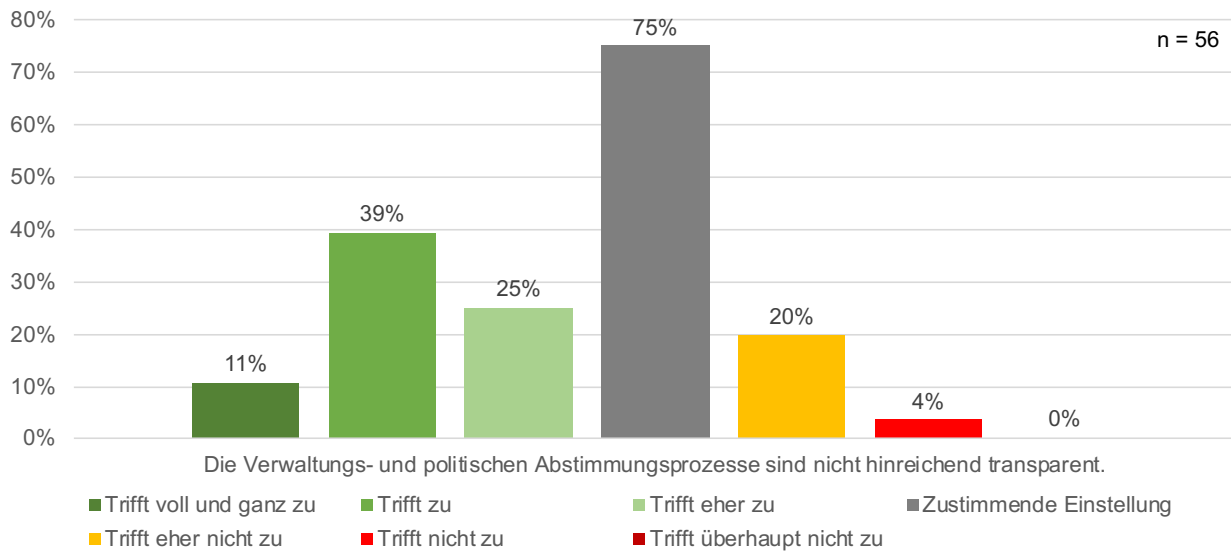
Mit 88% erkennt ein weit überwiegender Anteil der Interviewten den Nutzen aus „Single Window“-Prozessen aufseiten der öffentlichen Hand.

Neben der Zuordnung der Verantwortung wurde in der explorativen Vorstudie die Transparenz der Verwaltungsprozesse kritisch hinterfragt. In der breiten Befragung zeigt sich folgendes Bild (siehe Abbildung 54).



#### Abbildung 54: Transparenz der Verwaltungsprozesse (Rundungsdifferenzen)

Bitte sagen Sie mir wieder auf Basis Ihrer Erfahrung mit konkreten Projekten, inwieweit die Aussage zutrifft.

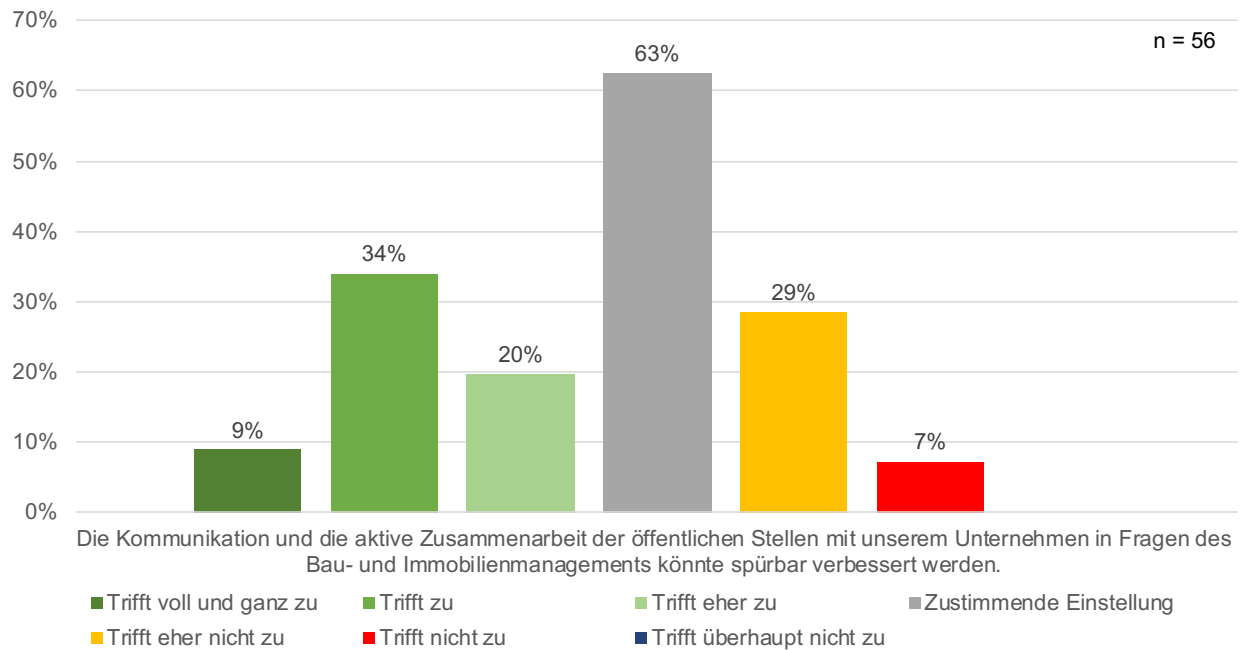


Quelle: Eigene Darstellung.

Mit 75% sind drei Viertel der Befragten mit der Transparenz der Verwaltungsprozesse unzufrieden. Auch die Transparenz der Prozesse scheint damit nicht nur im Einzelfall problematisch, sondern vielmehr ein breitflächiges Problem des Public Managements in den einschlägigen Behörden zu sein. Weiter unten wird es noch um die Digitalisierung der Prozesse gehen. Insbesondere im Kontext dieser Bereiche dürfte ein hohes Verbesserungspotenzial bestehen.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Verbesserung besteht den Ergebnissen der explorativen Vorstudie zufolge in der bilateralen Kommunikation zwischen Unternehmen und öffentlichen Stellen (siehe Abbildung 55).

**Abbildung 55: Bilaterale Kommunikation (Rundungsdifferenzen)**

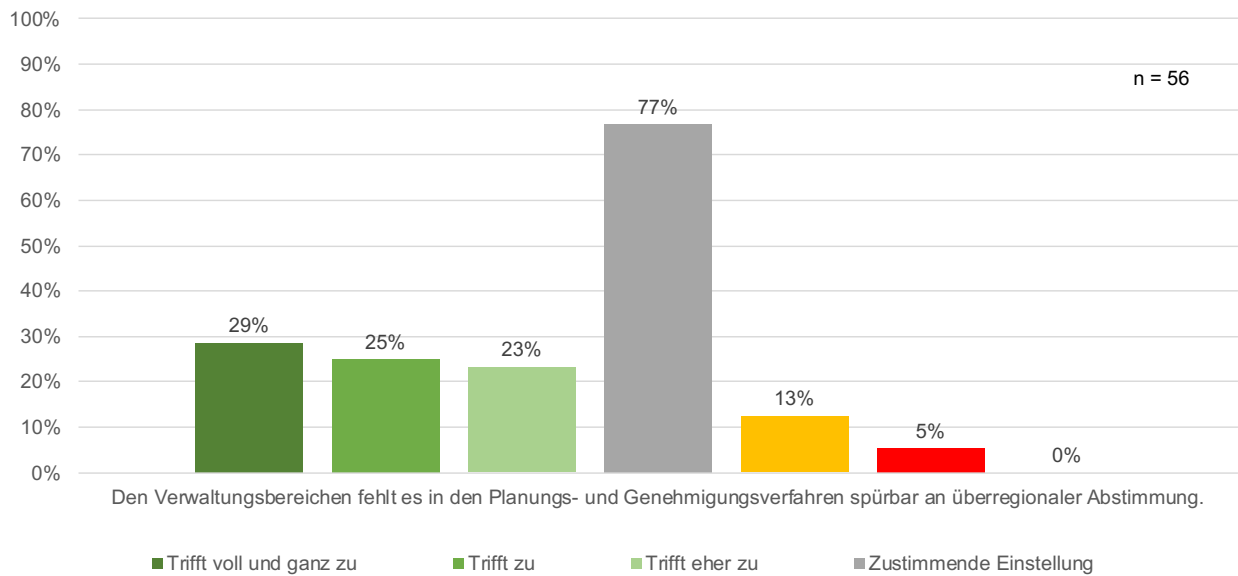


Quelle: Eigene Darstellung.

Mit 63% stimmen knapp zwei Drittel der Interviewten der These zu, dass die Kommunikation und aktive Zusammenarbeit der öffentlichen Stellen mit den Unternehmen spürbar verbessert werden kann. Weiter unten wird es noch um die Digitalisierung der Prozesse gehen. Insbesondere im Kontext dieser Bereiche dürfte ein hohes Verbesserungspotenzial bestehen.

Die föderalen Strukturen des deutschen Staats bringen fast zwangsläufig Probleme in der Abstimmung der Gebietskörperschaften untereinander mit sich. Das hier diskutierte Politikfeld betrifft in vielen Projekten überregionale Belange, deren Lösung den Ergebnissen der Vorstudie zufolge potenziell problematisch werden könnte (siehe Abbildung 56).

**Abbildung 56: Überregionale Abstimmung (Rundungsdifferenzen)**

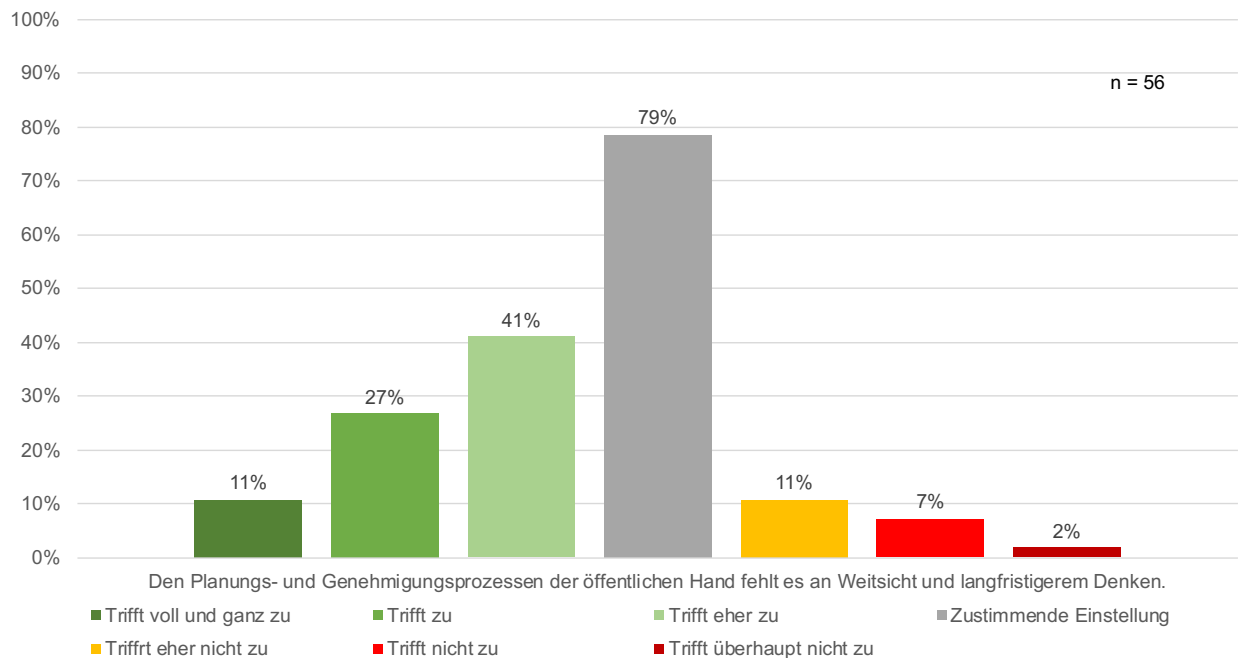


Quelle: Eigene Darstellung.

Die Zustimmung von über drei Viertel der Befragten (77%) zeigt, dass die überregionale Abstimmung der Behörden untereinander offensichtlich auf breiter Front in Deutschland systematisch zu gering ausfällt.

Nachhaltiges Verwaltungshandeln setzt nicht nur die oben bereits diskutierte funktionale und überregionale Abstimmung der Behörden untereinander voraus, sondern gerade im von Natur aus sehr statischen und schwach reaktionsfähigen Immobilienbereich ein hohes Maß Langfristigkeit und Strategie in den Planungs- und Genehmigungsprozessen. Zur Weitsicht in den Planungs- und Genehmigungsverfahren der öffentlichen Hand die folgende Frage (siehe Abbildung 57):

**Abbildung 57: Langfristigkeit und Strategie (Rundungsdifferenzen)**

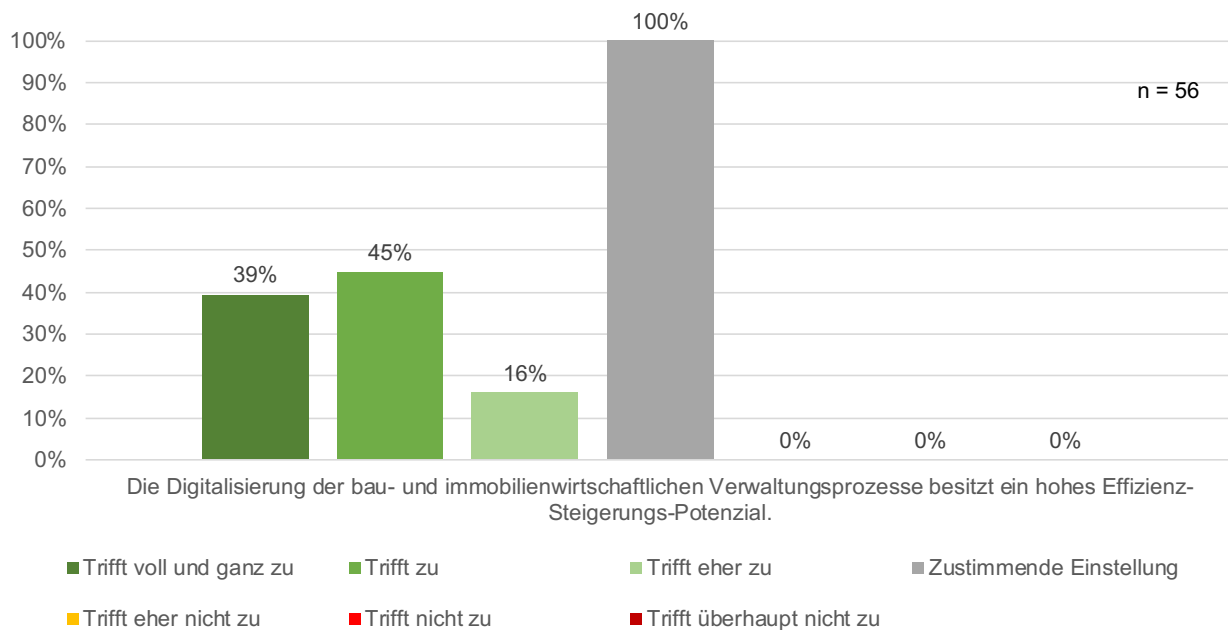


Quelle: Eigene Darstellung.

Mit 79% ist der weit überwiegende Teil der Befragten der Auffassung, dass Planungs- und Genehmigungsprozessen ein langfristigerer Horizont zugrunde liegen sollte. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass ein Großteil der an der explorativen Vorstudie beteiligten CREM-Verantwortlichen sich auch gut die Einbindung des Flächenmanagements der Unternehmen im Sinne einer kooperativen Flächenstrategie mit möglichen Elementen eines Landbankings oder regional organisierten Flächenoptionmärkten vorstellen könnte. Offensichtlich wünscht sich ein großer Teil der befragten Unternehmen eine Abkehr von kommunalen Egoismen hin zu einem großräumigen Flächenmanagementansatz der Regionen.

Als letztes Handlungsfeld für Verbesserungen der Kooperation mit der öffentlichen Hand bei der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen folgt die Einschätzung der Interviewten zur Digitalisierung der Verwaltung (siehe Abbildung 58).

**Abbildung 58: Digitalisierung**



Quelle: Eigene Darstellung.

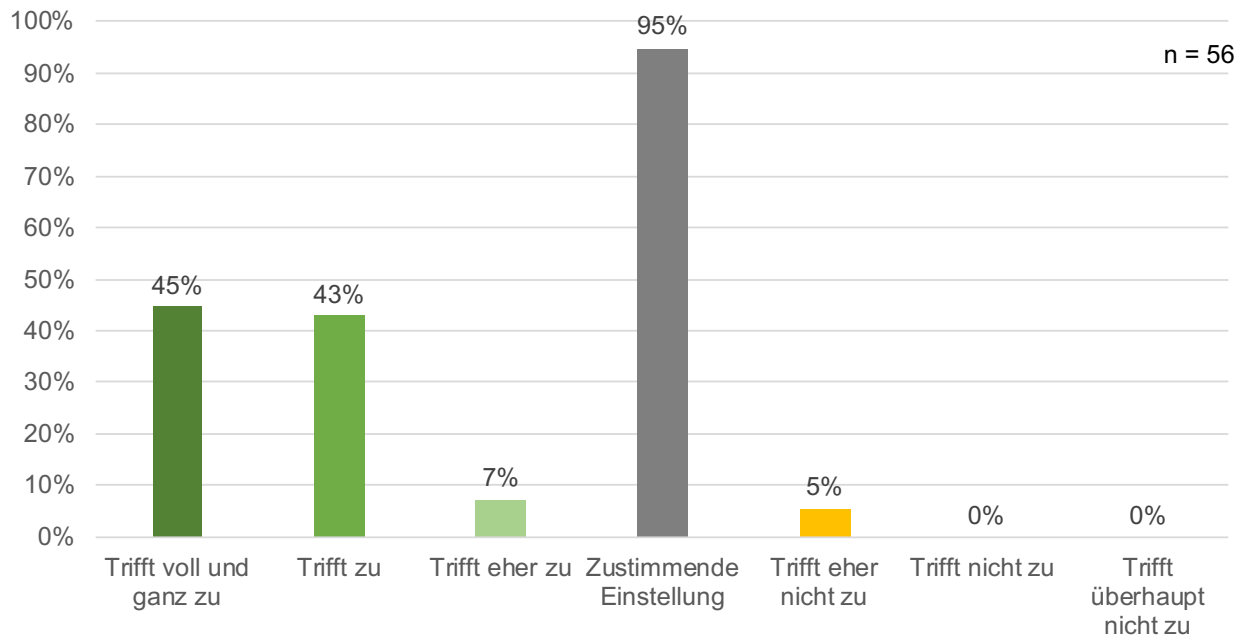
Ausnahmslos alle Befragten stimmen der These zu, dass die Digitalisierung der bau- und immobilienwirtschaftlichen Verwaltungsprozesse ein hohes Effizienzsteigerungspotenzial besitzt. Ein solch eindeutiges Ergebnis hat es in über einem Duzend vergleichbarer Studien in dieser Grundgesamtheit noch nicht gegeben. Aus den Ergebnissen der explorativen Vorstudie anzumerken ist, dass es hier nicht nur um die einseitige Digitalisierung aufseiten der öffentlichen Hand gehen kann, sondern auch die privaten Akteure ihren Teil zu Digitalisierung der Prozesse beitragen müssen. Dies scheint den hier befragten Akteuren durchaus bewusst zu sein.

## 5.5 Bauwirtschaft

Die explorative Vorstudie und auch die ZIA-CREM-Studie 2019 haben deutlich gezeigt, dass eine der höchsten Hürden der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen in der mangelnden Verfügbarkeit von Ressourcen in der Bau- und Immobilienwirtschaft besteht. Deshalb wurde die folgende Frage in die Studie aufgenommen (Abbildung 59):

### Abbildung 59: Situation der Bauwirtschaft

Bitte sagen Sie, inwieweit die folgende Aussage auf Ihren Konzern zutrifft: Die mangelnde Kapazität in der Bauwirtschaft und die daraus resultierenden höheren Preise, die größeren Qualitätsrisiken bzw. die längeren Projektlaufzeiten stellen für unsere Bauprojekte ein großes Problem dar.



Quelle: Eigene Darstellung.

Auch hier zeigt sich ein nahezu einstimmiges Bild. 95% der Interviewten sehen in der Angebots-situation der deutschen Bauwirtschaft ein großes Problem für die Realisierung der benötigten Bau- und Immobilienprojekte. Wie bereits oben im Abschnitt 5.1 zur explorativen Vorstudie diskutiert, ist die öffentliche Hand zwar nur mittelbar, aber durchaus sehr einflussreich und in der Vergangenheit sehr wirksam in ihrer Funktion als Auftraggeber im öffentlichen Bau sowie über Ausbildungs- und Förderkonzepte an der gezielten Steuerung von Kapazitäten in der Bauwirtschaft in Deutschland beteiligt. Nach Einschätzung der Interviewten CREM-Verantwortlichen bestehen hier aktuell große Herausforderungen an ein entsprechendes politisches Programm.

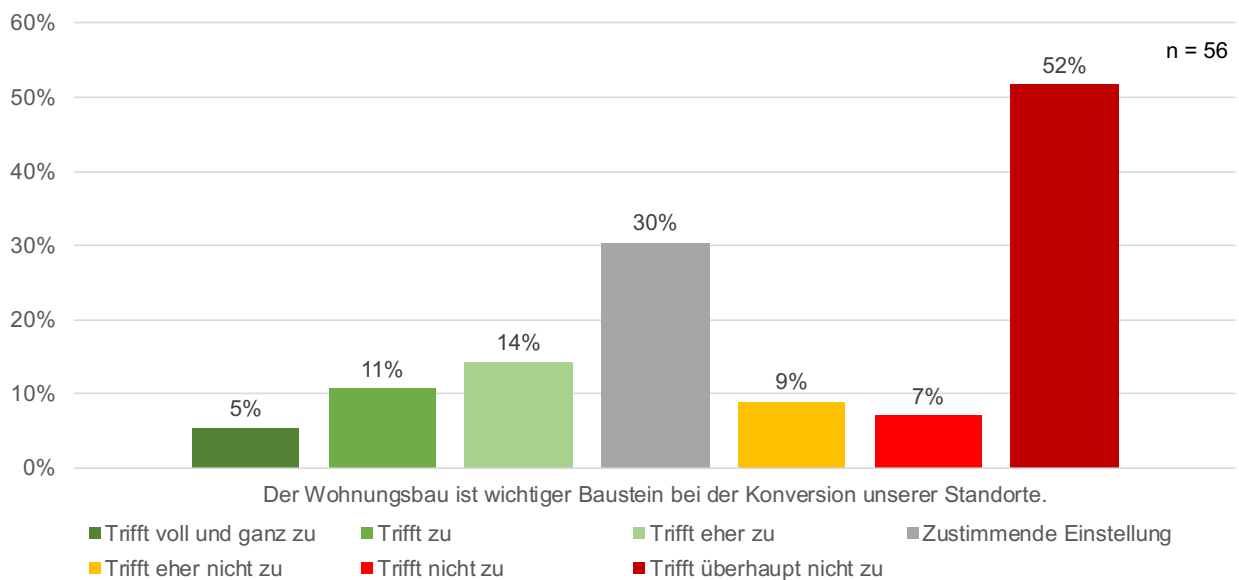
### 5.6 Wohnungsbau und Werkwohnungen

Zum Abschluss des Kapitels geht es um das CREM-Sonderthema der Werkwohnungen. In der Vergangenheit sind die zahlreichen Großwohnsiedlungen in Deutschland ursprünglich als Werkwohnungen entstanden. Zwischenzeitlich haben die Unternehmen einen Großteil ihrer Wohnungsbestände an private Wohnungsunternehmen verkauft oder diese ausgegliedert. Bekanntes Beispiel ist die Vivawest, die 120.000 Wohnungen aus ehemaliger Kohleindustrie im

Bestand hält. Angesichts der aktuellen Wohnungsknappheit in den deutschen Ballungs- und Wachstumsregionen werden im politischen Prozess derzeit Überlegungen intensiver, die Unternehmen auch wieder stärker in den Wohnungsbau einzubinden. Zunächst besteht die Möglichkeit, dass Unternehmen im Rahmen der Konversion ihrer Standorte nicht mehr benötigte gewerbliche Flächen in Wohnungen umwandeln. Diese Flächen sind möglicher Weise aber nicht zwingend als Werkwohnungen bestimmt. Grundidee ist die effiziente Flächenverwertung von Überhängen im Rahmen der Konversion (siehe Abbildung 60).

### Abbildung 60: Konversion und Wohnungsbau (Rundungsdifferenzen)

Und jetzt geht es um den Wohnungsbau. Bitte sagen Sie mir, inwieweit die Aussagen zutreffen.



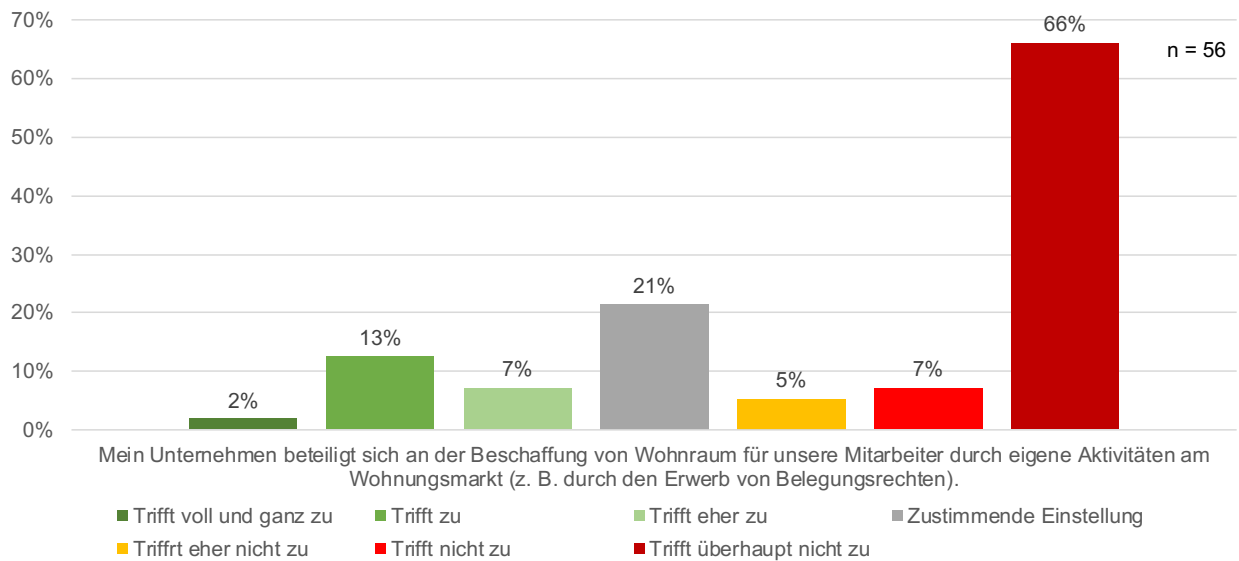
Quelle: Eigene Darstellung.

Nur ein knappes Drittel (30%) der Interviewten sehen den Wohnungsbau als wichtigen Baustein in der Flächenkonversion an. Diese vergleichsweise geringe Quote verdeutlicht die in Deutschland gerade erst in Entwicklung befindliche Planung von Mischnutzungen zum Beispiel im Zuge von urbanen Gebieten. Weltweit gewinnen Mischnutzungen in der Stadtentwicklung wieder zunehmend an Bedeutung.

Mit einem ganz anderen Ziel werden derzeit Unternehmen zur Akquise von Wohnraum für ihre Mitarbeiter an Wohnungsmärkten aktiv. Im Wettbewerb um das Halten und Gewinnen der leistungsfähigsten Mitarbeiter ist die Bereitstellung von Wohnraum neben dem Gehalt eine wichtige

Zusatzleistung. Gerade die Gewinnung von Mitarbeitern im Niedriglohnsegment in Ballungsgebieten ist ohne die Bereitstellung bezahlbaren Wohnraums für viele Unternehmen kaum noch darstellbar. Vor diesem Hintergrund entstand die folgende Frage (Abbildung 61):

**Abbildung 61: Unterstützende Aktivitäten der Unternehmen am Wohnungsmarkt (Rundungsdifferenzen)**



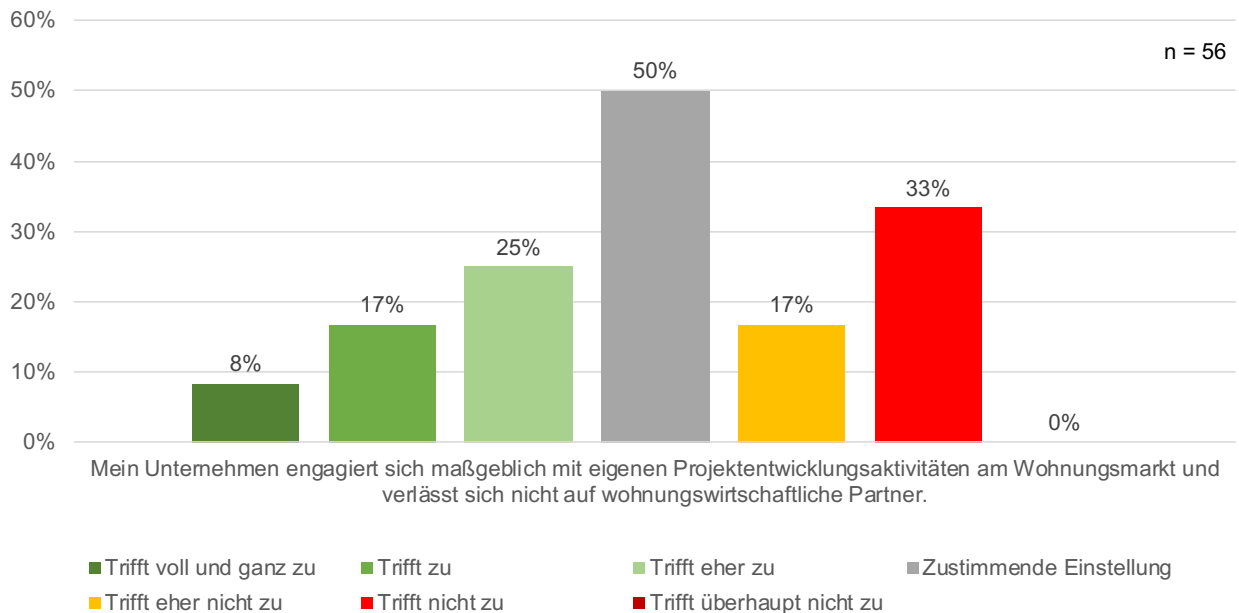
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Daten zeigen, dass mit 21% nur jedes fünfte Unternehmen die Mitarbeiter bei der Wohnungssuche unterstützt. Angesichts der hohen öffentlichen Aufmerksamkeit für dieses Thema erscheint dieses Ergebnis erstaunlich gering. Angesichts vielfach gleichgerichteter Interessen von öffentlicher Hand und Unternehmen in der Entspannung der Wohnungsmarktsituation scheinen die Potenziale einer verstärkten Kooperation beider Sektoren unter Einbezug der Wohnungswirtschaft hoch.

In der letzten Frage dieses Blocks geht es um die Häufigkeit der eigenen wohnungswirtschaftlichen Projektentwicklungsaktivitäten von Unternehmen (Abbildung 62):



**Abbildung 62: Projektentwicklungsaktivitäten der Corporates am Wohnungsmarkt**



Quelle: Eigene Darstellung.

Den Daten zufolge ist die Hälfte der Unternehmen maßgeblich mit eigenen Projektentwicklungsaktivitäten am Wohnungsmarkt engagiert. Damit bevorzugen die Unternehmen im Durchschnitt eigene Aktivitäten am Wohnungsmarkt gegenüber Dienstleistungslösungen durch Unterstützung der Mitarbeiter bei der Wohnungsakquise. Aus Managementsicht sind eigene Aktivitäten von Unternehmen in kerngeschäftsfernen Wohnungsmärkten durchaus als risikoreich zu bewerten. Angesichts der derzeitigen Nachfrageüberhänge an Wohnungsmärkten scheinen diese Risiken aus Sicht der Unternehmen allerdings begrenzt und der Nutzen für die Entspannung der Angebotssituation der Wohnungsmärkte durch die Aktivitäten der Unternehmen hoch zu sein.

## 5.7 Zusammenfassung der Zwischenergebnisse und Interpretation

1. Ein sehr erfreuliches Ergebnis der Befragung ist, dass die Unternehmen die grundsätzlichen Strukturen im Deutschen Bau- und Immobilienrecht im internationalen Vergleich als zweckmäßig erachten. In den Interviews gingen die Vergleiche zum Beispiel mit den rechtlichen Strukturen in China, Indien oder Polen zugunsten von Deutschland aus.
2. Gleichzeitig halten 80% der Unternehmen das aktuelle Planungs- und Baurecht für nicht mehr zeitgemäß. Für 77% der Unternehmen gehen die Rechtsgrundlagen der Immobilien-

nutzung und des Immobilienbetriebs an den Notwendigkeiten moderner Arbeitswelten aufgrund von Veralterung vorbei.

Insbesondere der hohen Veränderungsgeschwindigkeit der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen aufgrund von Digitalisierung, Globalisierung, soziodemografischem Wandel und der Urbanisierung sind die Rechtgrundlagen in der immobilienwirtschaftlichen Transformation offensichtlich nicht in ausreichendem Maße gefolgt. Das überwiegende Interesse der Akteure galt in der jüngeren Vergangenheit recht einseitig den Themen der Energiewende und des Klimaschutzes.

3. 75% der Unternehmen sehen im aktuellen Planungs- und Baurecht hohe Hürden im Einsatz innovativer Varianten der Immobilienbereitstellung. Erfolg versprechende Innovationen der Immobilienwirtschaft in Form von Partnering-Konzepten, Lebenszykluskonzepten oder „Real Estate as a Service“-Modellen werden durch veraltete rechtliche Strukturen unnötig behindert. Viele Unternehmen würden durch ein verstärktes Outsourcing immobilienwirtschaftlicher Aufgaben die Lösung der drängendsten immobilienwirtschaftlichen Probleme gern an Dienstleister outsourcen. Allerdings schränken die derzeitigen rechtlichen Grundlagen die Möglichkeiten ein oder erfordern kreative Lösungen. Ein prominentes Beispiel ist die Arbeitsstättengesetzgebung, die sich mit der Regelung von Serviced Offices, Co Working Spaces oder „Space as a Service“-Lösungen aktuell noch sehr schwertut. Die Ergebnisse der Gespräche im Umfeld der Studie zeigen, dass es nicht an der Frage des „Was“ liegt, sondern des „Wie“ und „Warum“ die rechtlichen Aktualisierungen zu erfolgen haben. Nach nahezu einhelliger Auffassung der Immobilienverantwortlichen der deutschen Unternehmen ist vor allem der Handlungsdruck zu erhöhen. Für sie ist im Zuge der Lösung drängender immobilienwirtschaftlicher Probleme im Umbau der Arbeitswelten Eile geboten, insbesondere moderne Flächen zukünftig schneller zu akquirieren und flexibler nutzen zu können.
4. Rund drei Viertel der Unternehmen attestieren den Mandatsträgern in Politik und Verwaltung bislang fehlendes Bewusstsein für die Tragweite immobilienwirtschaftlicher Entscheidungen der Unternehmen. In diesen Fällen fehlt auch das Verständnis für Zusammenhänge zwischen den Immobilieninvestitionen und den ökonomischen, ökologischen und sozialen Folgen für den Standort und die Region. Entsprechend gering ist die Prioritätensetzung der öffentlichen Entscheidungsträger für die Immobilienprojekte im betrieblichen Management. 71% der Unternehmen beklagen die mangelnde Priorität ihrer Immobilienprojekte. Auch die weiteren Ergebnisse machen unmissverständlich deutlich, dass die immobilienwirtschaftliche Transformation der Unternehmen als gesellschaftliches und politisches Anliegen offensichtlich noch nicht die ihrer Bedeutung entsprechende Priorität genießt. Offensichtlich waren wohnungswirtschaftliche Probleme, die Energiewende (im Gebäudesektor), verkehrspoliti-

sche Themen und weitere lokale Anliegen bislang sehr viel bedeutsamer und haben die meisten Themen rund um die Transformation der Wirtschaftsimmobilien in den Regionen von der Agenda verdrängt. Ausnahmen finden sich immer dann, wenn besonders große Unternehmen mit zukunftsweisenden Projekten an Standorten agieren, die im Wettbewerb um die Ansiedlung attraktiver Unternehmen besonders aktiv sind. Die Ergebnisse sind ein eindeutiges Mandat für die Verbände der Bau- und Immobilienwirtschaft, die Zukunftsperspektiven der Wirtschaftsimmobilien und deren Integration in die Stadt- und Regionalplanung stärker in den Fokus der politischen Entscheidungsträger und das Bewusstsein der Führungspersonen in den Verwaltungen zu stellen.

5. Die Unternehmen wünschen sich flächendeckend eine höhere Effektivität und Effizienz der öffentlichen Verwaltungsprozesse bei Bau- und Immobilienprojekten.
  - a. Konkret halten 79% der Unternehmen die Bearbeitung der bau- und immobilienwirtschaftlichen Anliegen im Schnitt für spürbar zu langsam.
  - b. 88% weisen auf das Fehlen der klaren Verortung von Verantwortung hin.
  - c. 77% der Unternehmen halten die Verteilung der Zuständigkeiten einzelner Stellen sowie deren Koordination für nicht hinreichend geklärt.
  - d. 75% der Unternehmen halten die Transparenz der Verwaltung für unzureichend.
  - e. 77% der Unternehmen weisen auf mangelnde regionale Abstimmung benachbarter Gebietskörperschaften hin.
  - f. 79% der Unternehmen wünschen sich von den Verantwortlichen für Planungs- und Genehmigungsprozessen mehr Weitsicht und langfristiges Denken.

Bei aller Vorsicht ist nicht davon auszugehen, dass dieses schlechte Zeugnis durch die „Kunden“ der öffentlichen Stellen auf ein allgemein übliches „Beamten-Bashing“ zurückzuführen ist. Vielmehr zeigen die Studienergebnisse ein sehr einheitliches und fundiertes Bild ineffizienter Organisationsstrukturen und Prozesse, die einer grundlegenden Reform in den hier angesprochenen Teilen der öffentlichen Verwaltung bedürfen. Die im Kapitel 3 aufgezeigten Opportunitätskosten dieser Ineffizienzen in Höhe von 20% Zeitverzögerung der Projekte und 10% Projektkostensteigerung sowie die erheblichen Folgen für den wirtschaftlichen Strukturwandel sollten Grund genug sein, die Dringlichkeit dieser Reformen zukünftig entsprechend hoch zu priorisieren.

6. Nach Ansicht von 88% der Unternehmen würden „Single Window“-Prozesse mit einheitlichen Ansprechpartnern, die die Bearbeitung aufseiten der öffentlichen Hand koordinieren und möglicherweise auch verantworten, die oben dargestellten Probleme zu einem guten Teil beseitigen.

7. 63% der Unternehmen beklagen die beidseitige Kommunikation in Fragen des Bau- und Immobilienmanagements und mahnen eine bessere Zusammenarbeit an. Dieses Ergebnis macht ganz allgemein deutlich, dass es in der immobilienwirtschaftlichen Transformation um beidseitig zwischen Unternehmen und öffentlicher Hand zu optimierende Prozesse geht, nicht nur um die Potenziale der öffentlichen Hand. Im Rahmen der Studie wurde die Einführung „runder Tische“ zwischen allen Beteiligten angeregt, die sowohl projektbezogen als auch zum Zwecke langfristiger Planung mit anschließendem integrierten Flächenmanagement von Unternehmen und öffentlicher Hand eingesetzt werden könnten. Auch wurde ein Landbanking-Ansatz der öffentlichen Hand als vielversprechend angesehen, flexibel von Unternehmen kurzfristig benötigte Flächen bereitzustellen.
8. Last but not least verspricht eine umfassende Digitalisierung der bau- und immobilienwirtschaftlichen Prozesse nach Ansicht der gesamten Stichprobe aller 56 befragten Unternehmen ein hohes Effizienzsteigerungspotenzial. Auch hier gilt: Es geht nicht um das „Was“ der Digitalisierung, zumeist sind auch viele Fragen des „Wie“ geklärt. Vielmehr muss die Priorität dieser Prozesse in der öffentlichen Verwaltung gestärkt werden. Hier schließt sich der Kreis zu einer notwendigen Aufwertung des Management Issues „immobilienwirtschaftliche Transformation der Unternehmen“ bei den Mandatsträgern in Politik und Verwaltung.
9. 95% der Unternehmen sehen in der mangelnden Kapazität der Bauwirtschaft für ihre Projekte ein großes Problem. Neben dem eigenen unmittelbaren Verwaltungshandeln hat die öffentliche Hand weitere mittelbare Möglichkeiten, die Effizienz der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen durch die Stärkung der Bauwirtschaft zu erhöhen. Die Möglichkeiten reichen von einer Stärkung der Ausbildung, über direkte Förderung bis hin zu einer gezielten Steuerung des Aufbaus von Kapazitäten über die Garantierung bestimmter Nachfrageniveaus durch den öffentlichen Hochbau, falls es im privaten Nachfragesektor zu Einbrüchen kommen sollte.
10. 30% der Unternehmen sehen den Wohnungsbau als wichtigen Baustein bei der Konversion von Standorten. Grundsätzlich besteht ein hohes Potenzial des Wohnungsneubaus auf ausgedienten Unternehmensstandorten. Allerdings sind bei der Konversion von Altstandorten die Hürden in der Zusammenarbeit mit den Behörden in den Planungs- und Genehmigungsverfahren besonders hoch.
11. 50% der Unternehmen sind mit eigenen Projektentwicklungsaktivitäten am Wohnungsmarkt aktiv. Dieses überraschend hohe Ergebnis zeigt, wie wichtig mittlerweile die Verfügbarkeit von attraktivem Wohnraum am Standort für den Erfolg der Unternehmen am Arbeitsmarkt ist. Bemerkenswert, aber angesichts der stetig steigenden Immobilienpreise gut verständlich ist das Ergebnis, dass nur 21% der Unternehmen durch Unterstützungsleistungen für die

Mitarbeiter wie Erwerb von Belegungsrechten am Wohnungsmarkt aktiv werden. Insgesamt zeigen die Befragungsergebnisse, dass das Potenzial der Einbindung von Unternehmen in den Wohnungsbau in den Regionen grundsätzlich hoch ist. Dabei haben viele Unternehmen Vorbehalte, sich mit eigenen Wohnungsentwicklungsaktivitäten aus ihrem Kerngeschäft zu entfernen. Grundsätzlich bieten in diesem Fall Kooperationsmodelle mit Wohnungsunternehmen vor Ort weitere Gestaltungsmöglichkeiten, den Mitarbeitern des Unternehmens einen Zugang zum lokalen Wohnungsmarkt zu ermöglichen. Viele Unternehmen befinden sich hier in Versuchen.

## 6 Resümee

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen sehr bedeutsam ist. Ohne die Verfügbarkeit von Grundstücken sowie eine effektive Kooperation in der Planung, Umsetzung und Kontrolle von Bau- und Immobilienmaßnahmen ist eine effiziente immobilienwirtschaftliche Transformation nicht durchführbar. Konkret muss die öffentliche Hand auf drei Handlungsfeldern aktiv werden. Zunächst bedarf es einer Aktualisierung des Baurechts. Dann müssen Mandats-träger in Politik und Verwaltungen die Lösung der immobilienwirtschaftlichen Probleme der Unternehmen besser verstehen lernen und in der Folge höher priorisieren. Schließlich bedarf es einer grundlegenden Verwaltungsreform in Bezug auf die hier adressierten bau- und immobilienwirtschaftlichen Prozesse. Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe an konkreten Vorschlägen, wie die aktuellen Ineffizienzen beseitigt werden können. Dazu gehören insbesondere „Single Window“-Prozesse, in denen Ansprechpartner für die bau- und immobilienwirtschaftlichen Anliegen der Unternehmen und idealerweise auch die Verantwortlichkeiten in der öffentlichen Hand eindeutig geklärt sind. Von allen Beteiligten, und diese Eindeutigkeit hat es zuvor in über einem Duzend vergleichbarer Befragungen in der gleichen Grundgesamtheit noch nicht gegeben, wird angemahnt, die Digitalisierung der einschlägigen Verwaltungsprozesse voranzutreiben. Schließlich zeigen die Ergebnisse der Befragung mit großer Klarheit ein Grundverständnis der Unternehmen, nach dem die anstehende immobilienwirtschaftliche Transformation nur in Kooperation zwischen den Unternehmen und der öffentlichen Hand gemeinsam effizient ausgestaltet werden kann. Vorausgehende Studien (siehe z. B. Pfnür 2019, Pfnür/Wagner 2018) haben eindeutig gezeigt, dass auch die Unternehmen selbst ihre Hausaufgaben in der immobilienwirtschaftlichen Transformation noch nicht vollständig gemacht haben. Einseitig die Verantwortung bei der öffentlichen Hand in Deutschland zu suchen, greift eindeutig zu kurz. Wie die Studienergebnisse zeigen, ist das ist auch den Entscheidungsträgern im betrieblichen Immobilienmanagement deutscher Unternehmen vollständig bewusst.

Die nächsten Schritte zu einer Lösung der in dieser Studie aufgezeigten Probleme sollten darin bestehen, ein angemessen hohes Problemverständnis in Politik und Verwaltungen auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene herzustellen. Im nächsten Schritt wären dann interdisziplinäre Arbeitsgruppen aus Unternehmen, Politik, Verwaltungen und Wissenschaft einzusetzen, die ein Rahmenkonzept für eine immobilienwirtschaftliche Transformation der deutschen Unternehmen in Form einer „Agenda für Wirtschaftsimmobilien“ erarbeiten. Für einen großen Teil der hier gezeigten Probleme liegen die Lösungen nah, es geht vielmehr um die Problemerkennntnis, dass

Immobilien nicht einfach „eh da“-Ressourcen sind, sondern vielmehr in gut geplanter Form die Basis eines effektiven Strukturwandels in der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft.

## Literaturverzeichnis

Pfnür, Andreas (2019): ZIA-CREM-Studie 2019 – Herausforderungen des Corporate Real Estate Managements im Strukturwandel. In: Zentraler Immobilien Ausschuss (ZIA) e. V. (Hrsg.), Berlin.

Pfnür, Andreas und Wagner, Benjamin (2018): Transformation der Immobilienwirtschaft – Eine empirische Studie deutscher immobilienwirtschaftlicher Akteure. In: Pfnür, Andreas (Hrsg.): Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis Bd. Nr. 37, Technische Universität Darmstadt. Darmstadt.

Pfnür, Andreas und Weiland, Sonja (2010): CREM 2010: Welche Rolle spielt der Nutzer? Empirische Studie bei deutschen Großunternehmen. In: Pfnür, Andreas (Hrsg.): Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis Bd. Nr. 21, Technische Universität Darmstadt. Darmstadt.



# Anhang: Diskussionsleitfaden, Konzept und Fragebogen

## Diskussionsleitfaden explorative Vorstudie

Prof. Dr. Andreas Pfnür, 10.02.20

### Vorstudie zum Projekt ZIA CREM 2020

#### Interviewleitfaden

#### Mögliche Gesprächsinhalte für die Telefoninterviews

Ziel des Gesprächs ist die Identifikation von Potenzialen, wie die öffentliche Hand und die Corporates in der immobilienwirtschaftlichen Transformation zukünftig noch besser zusammenarbeiten können.

Hilfreich wäre es dabei, insbesondere auch neue Ideen zu entwickeln und Argumente zu finden, warum die öffentliche Hand der Entwicklung der „immobilienwirtschaftlichen Infrastruktur“ privater Unternehmen und insbesondere der Wirtschaftsimmobilien zukünftig mehr Bedeutung beimessen sollte. Welche Risiken sind so aus der gesellschaftlichen Sicht der öffentlichen Entscheidungsträger (Politik & Verwaltung) zu vermeiden, welche Chancen ergeben sich?

Ansatzpunkte können sich sowohl aus den Aufgabenbereichen des CREM im Lebenszyklus als auch aus den unterschiedlichen Immobiliennutzungen ergeben. Im Detail für die Studie von erkenntnisleitendem Interesse sind deshalb vor allem folgende Fragen:

#### 1. **Wo gehen von der öffentlichen Hand Ineffizienzen in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen aus (Portfolio- und Standortentwicklung) bzw. wo wäre eine aktive Hilfestellung öffentlicher Stellen wünschenswert?**

- Bei der **Immobilienbeschaffung** (Stichworte: Quantität, Standortqualität, Timing) oder fehlende Hilfestellung im **Desinvestment** nicht mehr benötigter Flächen/Flächentausch.

- Im Zuge von **Immobilientransaktionen** (Stichworte: Grunderwerbsteuer, Share Deals, Förderung der Immobilienfinanzierung, Erbpachtkonstruktionen, REIT-Gesetzgebung, Green Bonds und sonstige Vehikel der Kapitalbeschaffung)
- In der Regulierung von Planung, Bau-, Betrieb und Nutzung durch das derzeitige **Ordnungsrecht** (Stichworte: unnötige Komplexität, veraltet – nicht mehr situationsadäquat).
  - Besonderheiten nach Nutzungsarten (Stichworte: Office, produktionsnah, Logistik, Handel etc.)
  - Differenzierung des öffentlichen Baurechts (Stichworte: Bauplanungsrecht, Bauordnungsrecht, Umweltschutzrecht, Arbeitsstättenrichtlinie & -VO)
- Bei **Verwaltungsprozessen** der öffentlichen Hand (Stichworte: Trägheit, Bearbeitungsqualität, mangelnde Ressourcen, mangelnde Proaktivität, mangelnde Kooperation, mangelnde Fachkenntnis, mangelndes Problembewusstsein, mangelnde Risikobereitschaft)
- Wie könnte die öffentliche Hand die immobilienwirtschaftliche Transformation deutscher Unternehmen darüber hinaus **fördern**? Wo ist die **Förderung** am dringendsten, wo die **Fördereffizienz** am höchsten? Gibt es **low-hanging Fruits** der Förderung?
- Wie bewerten Sie Aktivitäten der Corporates im Wohnungsmarkt z. B. durch Werkswohnungsbau?

2. **Warum sollte die öffentliche Hand die immobilienwirtschaftliche Transformation deutscher Unternehmen stärken? Welche Risiken können vermieden werden, welche Chancen genutzt?**

3. **Gibt es regionale Unterschiede z. B. nach Bundesländern oder Stadtgrößen? Gibt es sektorale Unterschiede z. B. nach Branchen oder Unternehmensgrößen?**

### **Informationen zu Hintergrund, Anlass und Projektzweck**

Der ZIA hat 2018/19 zwei Studien herausgegeben, die eindrucksvoll deutlich machen, dass der Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft zu einer massiven immobilienwirtschaftlichen Transformation bei den deutschen Unternehmen führt. Die empirischen Ergebnisse der Studien liefern, genauso wie die Wahrnehmung der Fachöffentlichkeit, starke Indizien dafür, dass die immobilienwirtschaftliche Transformation vor allem durch die von der öffentlichen Hand zu verantwortenden rechtlichen, ökologischen, sozialen und volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen erschwert und teils sogar verhindert wird. Gleichwohl die Herausforderungen der immobilienwirtschaftlichen Transformation derzeit massiv steigen, dringen die daraus resultierenden

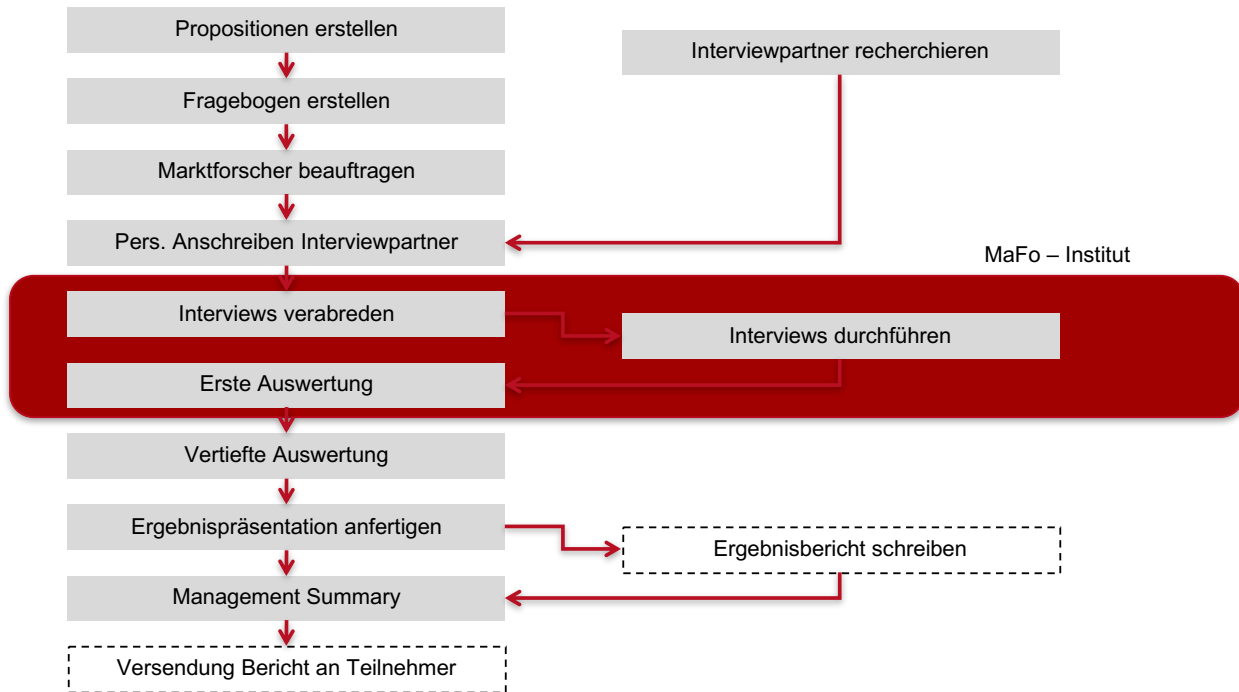
Chancen und Risiken derzeit nicht zu den Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltungen durch. Für Corporates – und mittelbar auch die Immobilienwirtschaft – kann das mangelnde Bewusstsein der öffentlichen Hand für die Konsequenzen des Strukturwandels auf die Entwicklung der Nutzung von Wirtschaftsimmobilien zu einem ernstem Problem beim Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit werden.

Vor diesem Hintergrund plant der ZIA am 04.11.20 eine immobilienwirtschaftliche Herbstkonferenz in Berlin, auf der mit Mandatsträgern aus Politik, Verwaltung, Verbänden und Unternehmen die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen diskutiert werden soll. Insbesondere sollen dort vonseiten des ZIA Forderungen an einen möglichen Beitrag der öffentlichen Hand zu einem effizienten immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozess aufgemacht werden.

Um diesem Forderungskatalog die notwendige Substanz zu geben, gibt es zwar zahlreiche erste Ideen. Es fehlt derzeit allerdings an einer belastbaren empirischen Grundlage, auf deren Basis mögliche Handlungsbereiche identifiziert, beschrieben und bewertet werden können und die Ansatzpunkte eines effizienten immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozesses aufseiten der öffentlichen Hand bietet. Mit der hier skizzierten Studie soll Transparenz geschaffen werden über den Status quo der Zusammenarbeit der CREM-Bereiche deutscher Konzerne mit der öffentlichen Hand. Besonderen Stellenwert hat die Identifikation von Risiken, Potenzialen in der zukünftigen Zusammenarbeit und Ansatzpunkte für mögliche politische Forderungen des ZIA.

**Konzept:**

**Abbildung 63: Ablauf der empirischen Befragung**



Quelle: In Anlehnung an Pfnür/Weiland (2010).

## Fragebogen:

### Einleitung/Screening

Guten Tag! Mein Name ist ..... vom forsa-Institut. Wir sind ein unabhängiges Marktforschungsinstitut in Berlin. Spreche ich mit Frau/Herrn ...?

- 1 ja → weiter mit Frage B
- 2 nein → verbinden lassen, Frage A wiederholen

### Frage B

Guten Tag, ich heiße ..... vom forsa-Institut. Wir führen zurzeit in Kooperation mit dem Lenkungskreis Corporate Real Estate Management des Zentralen Immobilien Ausschusses (ZIA) und Herrn Prof. Dr. Pfnür von der TU Darmstadt eine wissenschaftliche Studie zum Thema **„Strukturwandel in der deutschen Immobilienwirtschaft – Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand“** in großen deutschen Konzernen durch.

Dazu möchten wir auch gern mit Ihnen ein Interview führen. Fällt das Thema ganz oder teilweise in Ihren Verantwortungsbereich und wären Sie bereit, uns hierzu einige Fragen zu beantworten?

Dieser Anruf wurde Ihnen auch vorab in einem Schreiben von Herrn Prof. Dr. Andreas Pfnür **vom 13. März 2020** angekündigt.

Selbstverständlich werden die Daten nur vollständig anonym und gemäß den Bestimmungen des Datenschutzgesetzes ausgewertet. Ihre Antworten werden also strikt vertraulich behandelt. Darf ich das Interview mit Ihnen gleich beginnen?

- 1 ja → weiter mit Frage A1
- 2 nein, späterer Zeitpunkt → Terminvereinbarung
- 3 nein, Interview verweigert → kein Interview

## **Block I: Volkswirtschaftlicher Nutzen aus der immobilienwirtschaftlichen Transformation von Unternehmen in Deutschland**

### INTRO:

Deutsche Unternehmen befinden sich derzeit in einem gravierenden Strukturwandel: Geschäftsmodelle, Strukturen, Strategien, Prozesse und Produkte müssen an veränderte Bedingungen in der Unternehmensumwelt angepasst werden. Bisherige Studien zeigen, dass diese Anpassungsprozesse mit großen Veränderungen der betrieblichen Immobilien einhergehen. Die betrieblich genutzten Immobilien müssen auf die veränderten Bedarfe neu ausgerichtet werden. Dieser Prozess der Neuausrichtung betrieblich genutzter Immobilien im Strukturwandel des Un-

ternehmens wird in der folgenden Befragung als „immobilienwirtschaftliche Transformation“ bezeichnet. Wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche immobilienwirtschaftliche Transformation der Unternehmen ist eine gute Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand, um die es in der aktuellen Befragung gehen soll.

### Frage 1

Die öffentliche Hand ist am Erfolg des immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozesses der Unternehmen maßgeblich beteiligt. So zum Beispiel bei der Verfügbarkeit von Grundstücken, bei den ordnungsrechtlichen Grundlagen im Rahmen von Bau-Planungs- und -Genehmigungsprozessen bzw. im Rahmen des Betriebs, der Nutzung und der Finanzierung von Immobilien.

Zunächst einmal ganz allgemein: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit Ihres Unternehmen mit den öffentlichen Stellen, wenn es um den Bereich Immobilienmanagement geht? Sind Sie damit ... ?

- 1 sehr zufrieden
- 2 zufrieden
- 3 eher zufrieden
- 4 eher unzufrieden
- 5 unzufrieden
- 6 sehr unzufrieden

### Frage 2

Einmal unabhängig davon, wie zufrieden Sie mit der grundsätzlichen Zusammenarbeit sind: Es kann ja möglich sein, die Beziehung zwischen dem Immobilienmanagement eines Unternehmens und der öffentlichen Hand im Rahmen der immobilienwirtschaftlichen Transformation aktuell noch weiter zu verbessern. Angenommen, Sie dürften sich hier Veränderungen wünschen. Welche Aspekte würden Sie anregen? Was sollte Ihrer Ansicht nach verbessert werden?

Bitte nennen Sie mir die 3 wichtigsten Punkte in groben Stichworten.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Frage 3a

Jetzt einmal zu Ihren bisherigen Erfahrungen mit der Dauer Ihrer Immobilien-Investitionsvorhaben: Wie ist Ihre Einschätzung: Um wie viel Prozent könnte sich die Projektzeitdauer für Ihre Immobilien-Investitionsvorhaben im besten Fall beschleunigen lassen, wenn die Behörden die Ihnen zur Verfügung stehenden Beschleunigungsmöglichkeiten voll ausschöpfen würden?

INT.: ZUR SCHÄTZUNG ERMUTIGEN.

Beschleunigung um bestenfalls \_\_\_\_\_% der Projektzeitdauer.

### Frage 3b

Nun bitte zur realen Dauer Ihrer bisherigen Immobilien-Investitionsvorhaben: Wie viel Prozent dauern Ihre Projekte im Durchschnitt länger, als Sie ursprünglich angenommen haben, weil es Verzögerungen in den zuständigen Behörden gab?

INT.: Es geht nur um EXTERNE Verzögerungen, nicht um Verzögerungen aufgrund INTERNER Ursachen in Ihrem Unternehmen.

Verlängerung der Dauer um durchschnittlich \_\_\_\_\_% der Projektlaufzeit.

### Frage 4a

Eben ging es um zeitliche Verzögerungen bei Immobilien-Investitionsvorhaben. Ungünstige Rahmenbedingungen für Projektabläufe können sich aber auch auf die gesamten Investitionskosten an einem Standort auswirken.

Was würden Sie vermuten: Um wie viel Prozent ließen sich die Gesamtinvestitionskosten von Immobilienprojekten an einem durchschnittlichen Standort im besten Fall senken, wenn die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und den Behörden bestmöglich erfolgen würde?

INT.: ZUR SCHÄTZUNG ERMUTIGEN. ES GEHT UM DEN ANTEIL AN EINSPARUNGEN BEZOGEN AUF DIE GESAMTEN INVESTITIONSKOSTEN.

Kostensenkung um bestenfalls \_\_\_\_\_% der gesamten Investitionskosten.

### Frage 4b

Und jetzt wieder Ihre Einschätzung der realen Situation: Um wie viel Prozent erhöhen sich die gesamten Investitionskosten Ihrer Immobilienprojekte, weil die Behörden Ihre Immobilien-Investitionsvorhaben in Planung, Bau, Betrieb und Nutzung erschweren bzw. verzögern?

INT.: ZUR SCHÄTZUNG ERMUTIGEN.

Erhöhung der Kosten um durchschnittlich \_\_\_\_\_% der gesamten Investitionskosten.

### Frage 5

Immobilienprojekte können scheitern, weil die von der öffentlichen Hand verantworteten Rahmenbedingungen an einem Standort nicht stimmen. Mögliche Gründe sind zum Beispiel fehlende Grundstücke, nachteilige Rechtsauslegungen oder Verfahrensprobleme in Planung und Genehmigung. Was vermuten Sie: Wie groß ist der Anteil der Standort-Investitionen Ihres Unternehmens, die bisher gescheitert sind, weil es Probleme in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand gab oder weil eine aktive Unterstützung durch Politik und Verwaltung ausgeblieben ist?

INT.: ZUR SCHÄTZUNG ERMUTIGEN. ANGABEN IN PROZENT DER GESAMTEN STANDORTINVESTITIONEN.

Vermutlich scheitern \_\_\_\_\_% der gesamten Standort-Investitionen.

### Frage 6

Jetzt zu möglichem Verbesserungspotenzial in der Zusammenarbeit zwischen Ihrem Unternehmen und der öffentlichen Hand. Ich lese Ihnen dazu jetzt einige Aussagen vor

Bitte sagen Sie mir jeweils auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit diese Aussage für Ihr Unternehmen zutrifft.

Wie ist es mit ...?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMISIEREN.

Durch eine bessere Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation könnten ...

- a) ... die Strukturwandel-Innovationen wirksamer und damit unsere Wettbewerbsposition spürbar verbessert werden.
- b) ... die ökologischen Nachhaltigkeitsziele meines Unternehmens insgesamt spürbar effizienter umgesetzt werden.
- c) ... in den Regionen, in denen unser Unternehmen tätig ist, gesellschaftlich spürbar bessere Lebens- und Arbeitswelten geschaffen werden
- d) ... die Standortentscheidung meines Unternehmens für einen konkreten Ort maßgeblich positiv beeinflusst werden.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu



## Block II: Pains and Gains der Konzerne in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand

### Frage 7

Aktuell wird in der Fachöffentlichkeit sehr viel über Reformbedarfe in den **bestehenden Rechtsgrundlagen** der Immobilien-Bereitstellung diskutiert, insbesondere über das Baurecht.

Ich lese Ihnen jetzt einige Aussagen vor zu möglichen Gründen für Ineffizienzen bei der Immobilienbereitstellung. Bitte sagen Sie mir jeweils wieder auf einer Skala von 1 bis 6, inwieweit diese Aussage für Ihren Konzern zutrifft.

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: REIHENFOLGE STABIL.

- a) Das in Deutschland geltende **Planungs- und Baurecht** ist aktuell nicht mehr zweckmäßig.
- b) Die in Deutschland geltenden rechtlichen Regelungen der **Nutzung und des Betriebs** von Immobilien sind ineffektiv. Sie bilden moderne Arbeitswelten nicht mehr ausreichend ab.
- c) Die Regelungen des deutschen Planungs- und Baurechts bilden innovative Varianten der Immobilienbereitstellung (z. B. Partnering, Lebenszyklusmodelle) nicht ausreichend ab.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

## Frage 8

Nun zur **Rolle der Mandatsträger** aus Politik und Verwaltung im Bereich der immobilienwirtschaftlichen Transformation.

Bitte sagen Sie mir vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrung mit konkreten Projekten, inwieweit die folgenden Aussagen zutreffen.

„Den Mandatsträgern in Politik und Verwaltung fehlt es bei der Lösung der Probleme der immobilienwirtschaftlichen Transformation an ...“

Wie sehr trifft das zu?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMISIEREN.

- a) Bewusstsein für die Tragweite immobilienwirtschaftlicher Entscheidung meines Unternehmens
- b) Verständnis für die Zusammenhänge zwischen den Immobilieninvestitionen und den ökonomischen, ökologischen und sozialen Folgen für den Standort und die Region
- c) Prioritätensetzung für unsere Immobilienvorhaben

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

## Frage 9

Nun geht es um die **Verwaltungsprozesse in der Umsetzung** der rechtlichen Grundlagen.

Bitte sagen Sie mir wieder auf Basis Ihrer Erfahrung mit konkreten Projekten, inwieweit die Aussagen zutreffen.

Wie sehr trifft das jeweils zu?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMISIEREN.

- a) Die öffentlichen Stellen bearbeiten unsere bau- und immobilienwirtschaftlichen Anliegen im Durchschnitt spürbar zu langsam.
- b) Die klare Verortung von Verantwortung in der Organisation der öffentlichen Verwaltung würde die Abläufe effizienter werden lassen.
- c) Die Verwaltungs- und politischen Abstimmungsprozesse sind nicht hinreichend transparent.
- d) Die Verteilung der Zuständigkeiten einzelner Stellen in Verwaltung und Politik sowie deren Koordination ist nicht hinreichend geklärt.
- e) „Single Window“-Prozesse, bei denen die Unternehmen eine zentrale Anlaufstelle in der Verwaltung haben, die die Koordination mit Politik und Verwaltung vor Ort übernimmt, würden die Abläufe spürbar verbessern.
- f) Die Kommunikation und die aktive Zusammenarbeit der öffentlichen Stellen mit unserem Unternehmen in Fragen des Bau- und Immobilienmanagements könnte spürbar verbessert werden.
- g) Den Verwaltungsbereichen fehlt es in den Planungs- und Genehmigungsverfahren spürbar an überregionaler Abstimmung.
- h) Den Planungs- und Genehmigungsprozessen der öffentlichen Hand fehlt es an Weitsicht und langfristigerem Denken.
- i) Die Digitalisierung der bau- und immobilienwirtschaftlichen Verwaltungsprozesse besitzt ein hohes Effizienzsteigerungspotenzial.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

### Frage 10

Und nun zur Situation in der Bauwirtschaft: Bitte sagen Sie, inwieweit die folgende Aussage auf Ihren Konzern zutrifft.

INT.: VORLESEN. SKALA VORLESEN

Die mangelnde Kapazität in der Bauwirtschaft und die daraus resultierenden höheren Preise, die größeren Qualitätsrisiken bzw. die längeren Projektlaufzeiten stellen für unsere Bauprojekte ein großes Problem dar.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

### Frage 11

Zum Abschluss dieses Fragenblocks würden wir gern noch kurz auf die Beteiligung Ihres Unternehmens am Wohnungsbau eingehen. Ich lese Ihnen dazu wieder einige Aussagen vor und Sie sagen mir bitte wieder inwieweit das auf Ihren Konzern zutrifft.

Wie sehr trifft das zu?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMISIEREN NUR ZWISCHEN A UND B. C IMMER NACH B!

- a) Der Wohnungsbau ist wichtiger Baustein bei der Konversion unserer Standorte.
- b) Mein Unternehmen beteiligt sich an der Beschaffung von Wohnraum für unsere Mitarbeiter durch eigene Aktivitäten am Wohnungsmarkt (z. B. durch den Erwerb von Belegungsrechten).
- c) Filter: Nur wenn F11b = Pos. 1, 2 oder 3  
Mein Unternehmen engagiert sich in diesem Fall maßgeblich mit eigenen Projektentwicklungsaktivitäten am Wohnungsmarkt und verlässt sich nicht auf wohnungswirtschaftliche Partner.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

**Block III: Zahlungsbereitschaft für gute Zusammenarbeit in der Immobilienwirtschaftlichen Transformation**

**Frage 12**

Bau- und immobilienwirtschaftliche Entscheidungen werden zwischen den Unternehmen und der öffentlichen Hand in der Regel in komplexen Aushandlungsprozessen getroffen, in denen beide Seiten üblicherweise Zugeständnisse machen.

Wie ist Ihre Einschätzung zur Position Ihres Unternehmens gegenüber der öffentlichen Hand.

Wie sehr treffen die folgenden Aussagen zu?

INT.: AUSSAGEN VORLESEN. SKALA VORLESEN

PROG.: RANDOMISIEREN NUR ZWISCHEN A UND C. B IMMER NACH A!

- a) Wir müssen der öffentlichen Hand für die Unterstützung unserer Bau- und Immobilienvorhaben eine Gegenleistung anbieten und dazu auch klare Commitments (z. B. in Form von Arbeitsplätzen, Beteiligung an Infrastrukturinvestitionen oder Quartiersaufwertungen im Umfeld um unsere Standort) eingehen.
- b) Allein die Vorstellung, für Investitionen in neue Bau- und Immobilienprojekte noch eine Gegenleistung zu erbringen, ist vom Prinzip her eigentlich abwegig. Die öffentliche Hand sollte doch für jeden Euro an Investitionen froh sein, der nicht an einem anderen Standort investiert wird.

Skala:

- 1 trifft voll und ganz zu
- 2 trifft zu
- 3 trifft eher zu
- 4 trifft eher nicht zu
- 5 trifft nicht zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

- c) Filter: Wenn F12 b, Pos. 1, 2 oder 3

Eine pauschale Quantifizierung der Höhe eines sinnvollen Commitments kann schwierig sein. Bitte versuchen Sie es dennoch eine grobe Einschätzung.

Wie viel wäre Ihnen eine bestmögliche positive Unterstützung Ihres Projekts durch die öffentlichen Stellen wert? Bitte geben Sie es in Prozent der Gesamtinvestition an. Bitte beachten Sie: die Skala muss nicht bei 100% enden. Sollten Sie der Meinung sein, kann es sich auch um ein Vielfaches der Gesamtinvestitionssumme handeln.

INT: ZUR SCHÄTZUNG ERMUTIGEN.

\_\_\_% der Gesamtinvestition

## Block IV: Fragen zur Immobilienstruktur und zum Unternehmen

### Frage 13

Einmal insgesamt gesehen: Über wie viel qm Bruttogrundfläche verfügt der Gebäudebestand Ihres Unternehmens in Deutschland aktuell?

INT.: UNGEFÄHRE SCHÄTZUNG REICHT AUS. BITTE SCHREIBWEISENHILFE NUTZEN.

Bruttogrundfläche in Quadratmetern (grob geschätzt): /\_/\_/\_/./\_/\_/\_/\_/.\_/\_/\_/\_/ qm

### Frage 14

Jetzt einmal zur Lage Ihres Immobilienbestandes für vier verschiedene Lagekriterien: Bitte sagen Sie jeweils, wie groß der Anteil Ihres Gebäudebestandes an den folgenden Lagen ist. Eine grobe Schätzung reicht wieder aus.

Wie hoch ist der prozentuale Anteil Ihrer Flächen am Gesamtbestand ...

INT.: UNGEFÄHRE SCHÄTZUNG REICHT AUS.

PRO.: STABILE REIHENFOLGE.

- a) in Citylagen in Metropolregionen /\_/\_/\_/\_/ %
- b) am Stadtrand /\_/\_/\_/\_/ %
- c) in regionalen Zentren /\_/\_/\_/\_/ %
- d) im ländlichen Raum /\_/\_/\_/\_/ %

### Frage 15

Einmal unabhängig davon, ob es sich bei den von Ihrem Konzern genutzten Immobilienflächen um Miet- oder Eigentumsobjekte handelt: Was schätzen Sie persönlich:

Wie viel Prozent dieser Immobilienflächen werden sich in den nächsten 10 Jahren durch

Re-Development (INT.: Sanierung, Umgestaltung) verändern müssen, um den Nutzeranforderungen zu entsprechen?

INT.: UNGEFÄHRE SCHÄTZUNG REICHT AUS.

/\_/\_/\_/\_/ %

### Frage 16

Was schätzen Sie persönlich: Um wie viel Prozent wird sich das Immobilienportfolio Ihres Konzerns in den nächsten 10 Jahren durch Markttransaktionen (INT.: z. B. neue Mietbeziehungen oder Kauf bzw. Verkauf) in Deutschland verändern müssen, um den Nutzeranforderungen zu entsprechen?

/\_\_/\_/\_/\_/ %

Zum Abschluss noch paar Fragen zur Statistik.

### Frage S1

Wie hoch ist die Anzahl der Mitarbeiter Ihres Konzerns weltweit?

- 1 Weniger als 10.000
- 2 10.000 bis unter 25.000
- 3 25.000 bis unter 50.000
- 4 50.000 bis unter 100.000
- 5 100.000 bis unter 200.000
- 6 200.000 Mitarbeiter und mehr

### Frage S2

**In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?**

**PRO.: EINE NENNUNG.**

- 1 Industrie, verarbeitendes Gewerbe
- 2 Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung
- 3 Bauwirtschaft
- 4 Handel
- 5 Transport und Logistik, Lagerei
- 6 Gastgewerbe
- 7 Telekommunikation, Information, IT, Medien
- 8 Bankern, Finanz- und Versicherungsleistungen
- 9 sonstige Dienstleistungen
- 10 sonstiges, und zwar: .....

### Frage S3

In welchem Bundesland hat Ihr Unternehmen seinen Hauptstandort (in Deutschland)

#### Skala

- 1 Baden-Württemberg
- 2 Bayern
- 3 Berlin
- 4 Brandenburg
- 5 Bremen
- 6 Hamburg
- 7 Hessen
- 8 Mecklenburg-Vorpommern
- 9 Niedersachsen
- 10 Nordrhein-Westfalen
- 11 Rheinland-Pfalz
- 12 Saarland
- 13 Sachsen
- 14 Sachsen-Anhalt
- 15 Schleswig-Holstein
- 16** Thüringen

#### Zusatzfragen: Ergebnisbericht

##### Frage Z1

Die Ergebnisse dieser Befragung fließen in einen Ergebnisbericht zum Forschungsvorhaben ein, der voraussichtlich im **Juni 2020** erscheinen wird.

Gerne bieten wir Ihnen eine kostenfreie Zusendung der Ergebnisse an, sobald die Studie erscheint. Hätten Sie Interesse an einer Zusendung dieses Ergebnisberichts? Dann geben Sie uns bitte Ihre E-Mail-Adresse, damit wir Ihnen die Auswertung zusenden können.

- 1 Ja
- 2 nein

INT: Wichtig: Diese Information wird selbstverständlich getrennt von Ihren bisherigen Befragungsdaten, die vollständig anonym erfasst werden, gespeichert. Der Versand des Ergebnisberichts erfolgt nur über forsa. Der Auftraggeber erhält von uns keine Adressdaten des befragten Unternehmens.

#### Wenn der Befragte interessiert ist

##### Frage Z2

Der Bericht wird Ihnen als PDF-Dokument per E-Mail zugesandt. Geben Sie uns dazu bitte Ihre genauen Kontaktdaten, damit wir den Bericht zusenden können:

INT.: SORGFÄLTIG ERFASSEN.



FIRMENNAME

NAME UND VORNAME DES BEFRAGTEN

POSITION DES BEFRAGTEN/TITEL

E-MAIL

TELEFONNUMMER (FÜR RÜCKFRAGEN, FALLS E-MAIL NICHT ÜBERMITTELT WIRD)

**Haben Sie vielen Dank für das Gespräch!**