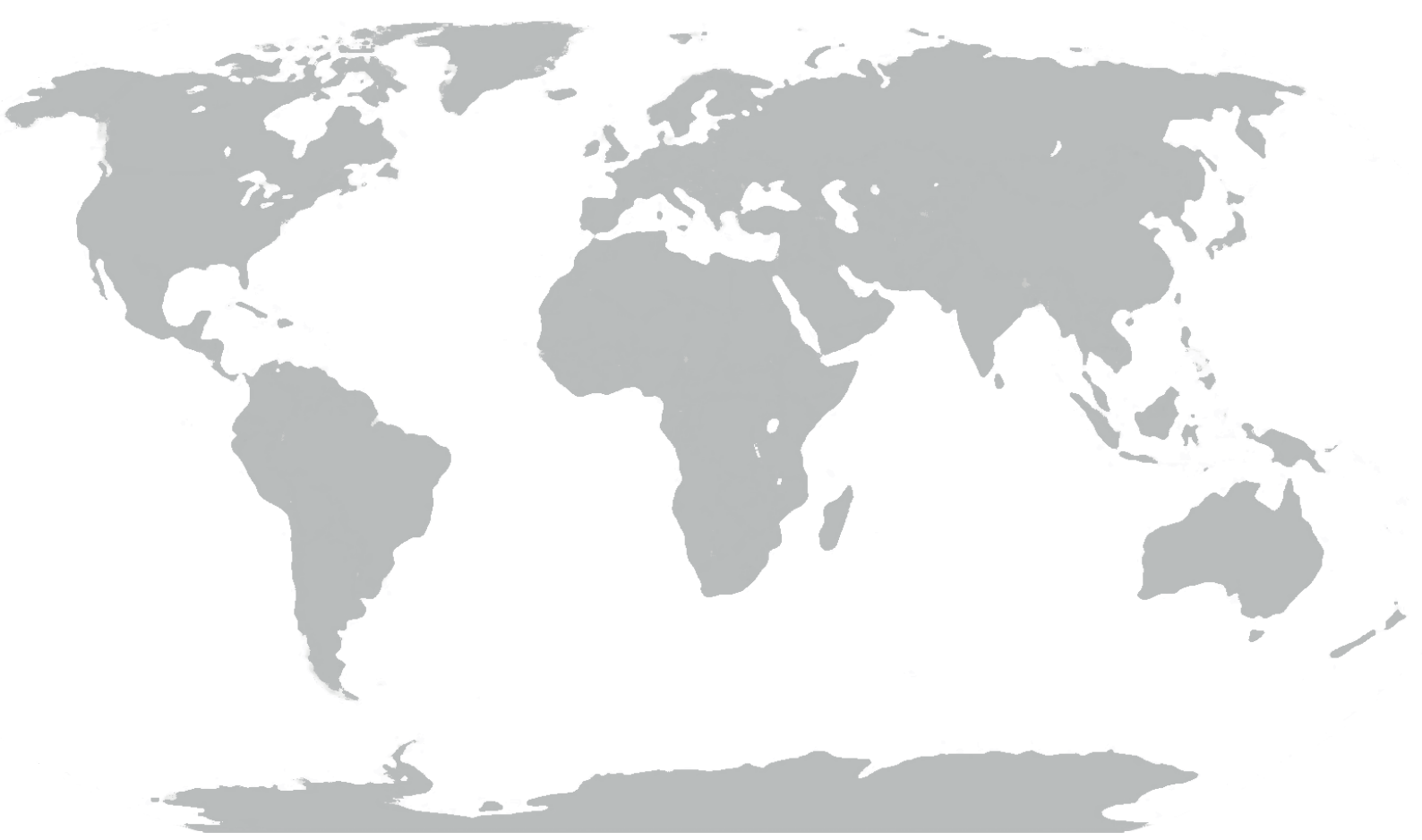


# PMRE MONITOR 2014

Process Management Real Estate Monitor



Megatrends und ihr Einfluss auf die Immobilienwirtschaft

**Process Management Real Estate Monitor 2014  
Megatrends und ihr Einfluss auf die Immobilienwirtschaft**

Copyright © 2014  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin,  
pom+International GmbH

<http://www.htw-berlin.de>  
<http://www.pom.ch>

ISBN-10: 3-86262-019-7  
ISBN-13: 978-3-86262-019-7  
EAN: 9783862620197

Alle Rechte vorbehalten, Reproduktion nur mit ausdrücklicher  
Genehmigung der Hochschule für Technik und Wirtschaft  
Berlin und der pom+International GmbH.

Gedruckt auf FSC-zertifiziertem und mit dem EU Ecolabel  
ausgezeichnetem Papier.

Informationen zum Competence Center Process Manage-  
ment Real Estate unter:  
<http://www.ccpmre.de>

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Management Summary</b> .....	5
<b>1 Megatrends – welche von ihnen beeinflussen die Immobilienwirtschaft?</b> .....	11
<b>2 Forschungsmodell Megatrends</b> .....	15
<b>3 Zentrale Megatrends aus Unternehmensicht</b> .....	17
<b>4 Zentrale Megatrends für die Immobilienwirtschaft</b> .....	21
<b>5 Megatrends und ihre Entwicklung</b> .....	25
<b>6 Megatrends: chancenreich oder risikobehaftet?</b> .....	29
<b>7 Implementierung: Welche Megatrends sind heute bereits umgesetzt?</b> .....	33
<b>8 Bereit für Chancen, gewappnet gegen Risiken?</b> .....	37
<b>9 Megatrends: Motor für Erfolg</b> .....	41
9.1 Nachhaltigkeit: Schlüssel des Unternehmenserfolgs.....	43
9.2 Digitalisierung schafft Chancen in der Akquisition .....	44
9.3 Zentralisierung als Garant für Prozessqualität.....	45
9.4 Neue Arbeitswelten sorgen für Vermietungserfolg.....	46
9.5 Regulierung und Qualität gehen Hand in Hand .....	47
9.6 Globalisierung der Finanzmärkte positiv für Transaktionsmanager .....	48
9.7 Urbanisierung lukrativ für Projektentwickler .....	49
<b>10 Megatrends aus Sicht der Akteure: Investment, Asset, Property und Facility Management</b> .....	51
<b>11 Gemeinsame oder getrennte Wege: CREM und REIM im Detail</b> .....	55
<b>12 Nutzungsarten trendfokussiert</b> .....	59
<b>13 Zusammensetzung der Stichprobe</b> .....	63
<b>Glossar</b> .....	67
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	69
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	70
<b>Impressum</b> .....	71



## Vorwort

Zukunftsforscher weltweit sind sich darüber einig, dass die sogenannten Megatrends die Gesellschaft in den nächsten Jahren nachhaltig verändern werden. Diese Entwicklungen erfordern auch in der Immobilienwirtschaft ein grundlegendes Umdenken.

Der demografische Wandel, die zunehmende Urbanisierung, die Entwicklung digitaler Welten oder die Volatilität der Kapitalmärkte – diese und andere Megatrends bieten zahlreiche Chancen, erfordern aber auch neue Geschäftsstrategien. Deshalb ist es entscheidend, rechtzeitig neue Ansätze zu finden und sich intelligent vorzubereiten. Aber welche Lösungen und Ansätze sind vielversprechend, und wie stellen Sie schon heute die Weichen richtig?

Das Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) hat in seiner fünften Marktstudie die Trends mit der höchsten Relevanz ermittelt und durch Befragungen des Marktes bewertet. In der Dokumentation der Ergebnisse sind die wichtigsten Wissensinhalte aufgezeigt, auf deren Grundlage sich künftige Potenziale ausschöpfen lassen. Die Ergebnisse dokumentieren das notwendige Wissen, um die künftigen Potenziale gewinnbringend zu nutzen. Die entscheidenden Ergebnisse der Marktanalyse werden jeweils am Anfang des Kapitels zusammengefasst dargestellt.

In seiner Forschung wird das CC PMRE von seinem Steuerungsausschuss geführt und begleitet, der sich aus renommierten Fach- und Führungskräften der Immobilienwirtschaft zusammensetzt:

---

Barbara Deisenrieder

---

BASF: Dr. Thomas Glatte

---

Bayer Real Estate: Björn Christmann

---

Bilfinger Real Estate: Aydin Karaduman

---

BIM: Sven Lemiss

---

BlmA: Axel Kunze

---

CML: Helmut Kuhn

---

Coca-Cola: Markus Robrecht

---

CORPUS SIREO: Ingo Hartlief

---

Daimler Real Estate: Hugo Daiber

---

DB Services Immobilien: Anke Detsch

---

DIMP: Volker Herrmann

---

DSK: Dr. Marc Weinstock

---

ETH Zürich: Prof. Dr. em. Hans-Rudolf Schalcher

---

Investa: Rainer Thaler

---

IVG Institutional Funds: Claudia Riegel

---

IWH ImmobilienWerte Hamburg: Angelika Kunath

---

Prelios RE: Andreas Engelhardt

---

Siemens Real Estate: Richard Neu

---

TREOS Facility Management: Ricarda Berg

---

ZIA: Axel von Goldbeck

---

In Interviews und Diskussionen mit dem Steuerungsausschuss wurde bereits der Forschungsschwerpunkt für die diesjährige Marktstudie identifiziert: Externes Benchmarking – Interne Kostenoptimierung.

Der PMRE Monitor 2014 ist ein Gemeinschaftswerk der HTW Berlin und der pom+International GmbH sowie der zahlreichen Teilnehmer unserer Marktumfrage. Letzteren gilt unser herzlichster Dank für ihr Engagement!

Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner, HTW Berlin  
 Dr. Marion Peyinghaus, pom+International GmbH



## Management Summary

## Management Summary

Megatrends haben umfassenden Einfluss auf die Gesellschaft. Doch welche beeinflussen die Immobilienwirtschaft? In Zusammenarbeit mit dem Steuerungsausschuss wurden zehn Megatrends identifiziert, die nicht nur eminenten Einfluss auf die Gesellschaft haben, sondern auch hohe Relevanz für die Immobilienwirtschaft. Diese reichen von der Digitalisierung über die Globalisierung der Finanzmärkte bis zu den Folgen der demografischen Entwicklung.

Dem Forschungsmodell der Marktstudie liegen zwei Fragestellungen zugrunde: Welche Megatrends sind für die einzelnen Unternehmen relevant und welche beeinflussen die gesamte Immobilienwirtschaft? Im Anschluss erfolgt eine Chancen-Risiko-Analyse der Trends, und zuletzt wird die Frage gestellt, wie sich Megatrends auf verschiedene Immobilien- und Unternehmensziele auswirken.

Nachhaltigkeit ist der Trend Nummer 1. Aus Sicht der Unternehmen und auch im Hinblick auf die gesamte Immobilienwirtschaft wird der Megatrend Nachhaltigkeit mit der höchsten Relevanz bewertet. Dieses Ergebnis spiegelt sich im derzeitigen Marktgeschehen: Kaum eine Pressemeldung oder ein Unternehmensbericht, der nicht die Stichworte Nachhaltigkeit, nachhaltige Zertifizierung oder Green Building enthält.

Für die Untersuchung der weiteren Trends wird zwischen der Sicht der Unternehmen und der gesamten Immobilienwirtschaft unterschieden. Für die Unternehmen nehmen die Trends Digitalisierung und Zentralisierung die Plätze 2 und 3 ein. In Hinblick auf die Immobilienwirtschaft sind die Trends Urbanisierung und Demografie von besonders hoher Bedeutung.

Megatrends sind nicht konstant, sondern sie entwickeln sich dynamisch. Manche Trends sind erst in der Anbahnungsphase und ihr Einfluss nimmt noch zu, andere haben ihren Zenit schon überschritten und werden zukünftig an Bedeutung verlieren. Die Unternehmen sehen in der Demografie das größte Wachstum, dicht gefolgt von den Trends Neue Arbeitswelten und Internationalisierung.

Auch die Immobilienwirtschaft schätzt die zukünftige Bedeutung der Neuen Arbeitswelten als hoch ein. Als noch brisanter werden jedoch Digitalisierung und Zentralisierung gesehen. Lediglich bei einem einzigen Trend ist man sich auf Ebene Unternehmen und Immobilienwirtschaft einig: Es wird von einem abnehmenden Einfluss der Währungs-krise ausgegangen.

Neben der Einschätzung der Entwicklungstendenzen von Megatrends wurden auch mögliche Chancen und Risiken untersucht, die sich durch einen Megatrend ergeben. Die Trends Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Neue Arbeitswelten und Zentralisierung sind mit klaren Chancenpotenzialen verbunden. Deutlich mit Risiken bewertet sind hingegen die Trends Globalisierung der Finanzmärkte, also die zunehmende Volatilität der Finanzströme, die Regulierung und die Währungs-krise.

Eine Reaktion auf Trends ist angeraten, um die sich daraus ergebenden Chancen nutzen bzw. den Risiken, die sie bergen, rechtzeitig entgegenwirken zu können. Daher ist der Implementierungsgrad, also die Umsetzung eines Trends im Unternehmen, von Interesse. Die Trends Zentralisierung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung bieten Chancen, die die Unternehmen bereits heute wahrnehmen. Mit etwas geringerem Implementierungsgrad gehören aber auch die Neuen Arbeitswelten zu den chancenreichen Trends, auf die Unternehmen bereits reagiert haben.



Anders gestaltet sich der Implementierungsgrad bei den risikobehafteten Trends. Dazu zählen die Globalisierung der Finanzmärkte und die Währungskrise. Die Ergebnisse zeigen, dass der Grad der Umsetzung gering ist und die Unternehmen nicht ausreichend vorbereitet sind, um auf mögliche Risiken zu reagieren.

Doch welche Chancen und Risiken ergeben sich im Detail? Zur Beantwortung dieser Frage wurde der Effekt der Implementierung auf verschiedene Immobilien- und Unternehmensziele gemessen. Die Hypothese lautet: Je umfangreicher die Implementierung eines Trends, desto stärker der Effekt im Hinblick auf die Zielerreichung.

Die Ergebnisse zeigen in der Tat positive Effekte: Die Nachhaltigkeit steigert den Unternehmenserfolg, die Digitalisierung steigert die Akquisitionschancen und die Regulierung sorgt für effiziente Prozesse. Neben diesen und weiteren positiven Resultaten zeigen sich aber auch erste negative Tendenzen. Je stärker das Engagement in die Nachhaltigkeit, desto schwieriger gestaltet sich das Baumanagement. Der Trend Nachhaltigkeit steckt somit in einem typischen Entwicklungsdilemma. Er ist hochrelevant und wurde auch bereits auf den ersten Stufen implementiert. Für eine vollständige Implementierung und damit auch für die Erreichung einer vollen Effizienz im Baumanagement, fehlt es noch an den notwendigen Standards und Routinen.

## Management Summary

Megatrends are ubiquitous, but which of them do affect the real estate industry? In collaboration with the steering committee ten megatrends were identified, which not only have a central influence on society, but also have a crucial relevance to the real estate industry. These range from the digitalization along to globalization of financial markets and to the consequences of demographic change.

The research model of the market study first reveals two questions: Which are the relevant major trends for individual companies and which do affecting the entire real estate industry? This is followed by a risk-reward analysis of the trends and most recently, the question is raised of how megatrends affect various real estate and business goals.

Sustainability is the trend number 1. From a business perspective and also in terms of the entire real estate industry sustainability is rated with the highest relevance. This result is reflected in the current market happenings: Hardly a press or a corporate report is released, which does not contain the keywords sustainability, sustainable certification or green building.

For the investigation of other trends the perspective of companies and the perspective of the entire real estate industry will be distinguished. For companies, the trends digitization and centralization take the places 2 and 3. In regard to the real estate industry, the trends are urbanization and demography, which are particularly high of importance.

Megatrends are not constant but evolve dynamically. Some trends are yet only in the initial phase and their grade of influence is increasing, others have already reached the peak and will decline in the future. From the perspective of the companies the trend demography is evaluated with the greatest growth, closely followed by the trends new working environments and internationalization.

For the real estate industry, the future importance of the new working environment is also estimated to be high. As even more explosive, however, digitalization and centralization are assessed. On the single identified decreasing trend, the companies and the real estate industry do agree: it is assumed that the influence of the currency crisis is declining.

In addition to the assessment of the development tendencies of megatrends, possible opportunities and risks were examined, resulting of a mega trend. The trends sustainability, digitalization, new working environments and centralization are associated with clear potential opportunities. Rated significantly with risks, however, the trends are globalization of financial markets, respectively the increasing volatility of financial flows, regulation and currency crisis.

If from the individual trends, opportunities or risks do arise, it is useful to respond on the trends. Especially to take advantages of opportunities or to counter risks. Therefore, the degree of implementation, respectively the conversion of a trend into a company, will be of interest. The trends centralization, sustainability and digitalization are opportunities, which are already implemented by the companies. With a lesser degree of implementation, the trend of new working environments is within the promising opportunity trends to which the companies already have responded.

The grade of implementation along the risky trends is differently designed. This includes trends, such as the globalization of financial markets and the currency crisis. The results show that the degree of implementation is low and companies are not sufficiently prepared to respond to potential risks.

But which opportunities and risks arise in detail? To answer this question, the effect of implementation was measured in various real estate and business goals. The hypothesis is, the more extensive the implementation of a trend, the stronger the effect on the achievement of goals.

The results indeed show positive effects: sustainability increases the success of the companies, digitalization increases the opportunities for acquisitions and the regulations ensure efficient processes. In addition to these and other positive results, also first negative tendencies are shown. The stronger the commitment to sustainability regulations, the more difficult is the construction management getting. The trend sustainability thus caught in a typical development dilemma. The sustainability is highly relevant and has already been implemented on the first stages. For a complete implementation and also for the achievement of full efficiency in construction management, necessary standards and routines are lacking.



# 01

Megatrends – welche von ihnen beeinflussen die Immobilienwirtschaft?

## 1 Megatrends – welche von ihnen beeinflussen die Immobilienwirtschaft?

In Zusammenarbeit mit dem Steuerungsausschuss wurden zehn Megatrends identifiziert, die nicht nur starken Einfluss auf die Gesellschaft haben, sondern auch entscheidende Relevanz für die Immobilienwirtschaft. Vor der Erläuterung der Ergebnisse der Marktstudie werden diese Trends kurz vorgestellt:

### 1 Nachhaltigkeit

Steigende Energiekosten, wachsende Umweltprobleme und der globale Klimawandel sind wesentliche Auslöser für den Megatrend Nachhaltigkeit. In der Immobilienwirtschaft zeigt sich dieser Trend in der Zunahme energetischer Modernisierungen und Nachhaltigkeitszertifikate (z. B. DGNB, LEED, BREEAM), aber auch in der steigenden Wahrnehmung ökologischer und sozialer Verantwortung durch die Unternehmen.

### 2 Demografie

Die Bevölkerungen in vielen Ländern der „Ersten Welt“ schrumpfen und überaltern, gleichzeitig sind wachsende Migrationsströme zu verzeichnen. Als Folge dessen sind neue Wohn- und Arbeitskonzepte gefragt und städtebauliche Entwicklungen gezielt auf diese Herausforderungen zu lenken (z. B. altersgerechtes Wohnen, Rückbauprojekte oder Integration von Migranten und älteren Menschen in die Unternehmen).

### 3 Digitalisierung und IT-Applikationen

Interaktive Medien, Datenschutz, virtuelle Business-Welten oder eGovernment sind Entwicklungen, die auch für die Immobilienwirtschaft immer wichtiger werden. Dies bedeutet u. a. ein höheres Innovationspotenzial durch neue IT-Applikationen, internetbasierte Plattformen und aktuelle Daten.

### 4 Mangel an qualifiziertem Fachpersonal

Aufgrund der demografischen Entwicklung und auch der unzureichenden Qualifikation der Bewerber verzeichnet die Wirtschaft personelle Engpässe (z. B. Ingenieure oder Informatiker). Freie Stellen können nicht besetzt werden, die Wirtschaftskraft der Unternehmen wird gebremst.

### 5 Zunehmende Urbanisierung

Das zunehmende Wachstum der Städte hat Konsequenzen wie z. B. steigende Miet- und Kaufpreise, Flächenverknappung und stärkere Verkehrsbelastung. Gleichzeitig entwickeln sich Strukturprobleme in vielen ländlichen Regionen. Neue Wohn-, Lebens- und Partizipationsformen sind ebenso gefragt wie die Entwicklung von Infrastrukturlösungen und einer langfristig angelegten Stadtplanung.

### 6 Eurozone: Stabilität oder Zerfall?

Die anhaltende Währungs- und Finanzkrise in der Eurozone stellt die Stabilität dieses Wirtschaftsraums und des Euro zunehmend in Frage. Diese Währungsunsicherheiten spiegeln sich in einer reduzierten Bereitschaft zur Kreditvergabe, veränderten Investitionsstrategien (z. B. verstärkte Immobilienankäufe in Deutschland) oder auch umfassenderen Leistungen im Transaktionsprozess (z. B. Financial Due Diligence).

### 7 Stagnation der Wirtschaftsmärkte

Die Stagnation der Wirtschaftsmärkte schlägt sich auch in der Immobilienwirtschaft nieder und zeigt sich in sinkender Investitionsbereitschaft (insbesondere bei betriebsnotwendigen Liegenschaften) oder der Suche nach Anlageobjekten in neuen, aufstrebenden Märkten (z. B. „Next-11“-Länder).

### **8 Globalisierung und kulturelle Durchmischung**

Die Globalisierung erfordert auch in der regionalen Immobilienwirtschaft eine verstärkte Auseinandersetzung mit interkulturellen Teams sowie die Kenntnis der internationalen Märkte und Gepflogenheiten. Diese Tendenzen verlangen stärkere soziale, sprachliche und interkulturelle Kompetenzen und zudem weltweit gültige Standards in Bezug auf Prozesse und Daten.

### **9 Zunehmende Regulierung**

Die zunehmende Regulierung des Finanz- und Banksektors (z. B. Investmentgesetz, AIFM-Richtlinie, Solvency II) erhöht die Anforderungen an Manager und Geschäftsmodelle (z. B. Bewertungsprozesse offener Immobilienfonds) sowie Kapitalanforderungen an Banken und Versicherungen.

### **10 Fusionen und Übernahmen**

In der deutschen Immobilienwirtschaft steigt die Anzahl der Unternehmensübernahmen und Fusionen von Unternehmen zu internationalen Konzernen. Der Zusammenschluss der Unternehmen führt zu Veränderungen in der Wettbewerbsstruktur und in der Verteilung der Marktanteile. Gefragt sind daher Marktnischen und Geschäftsmodelle zur Differenzierung.





02

Forschungsmodell Megatrends

## 2 Forschungsmodell Megatrends

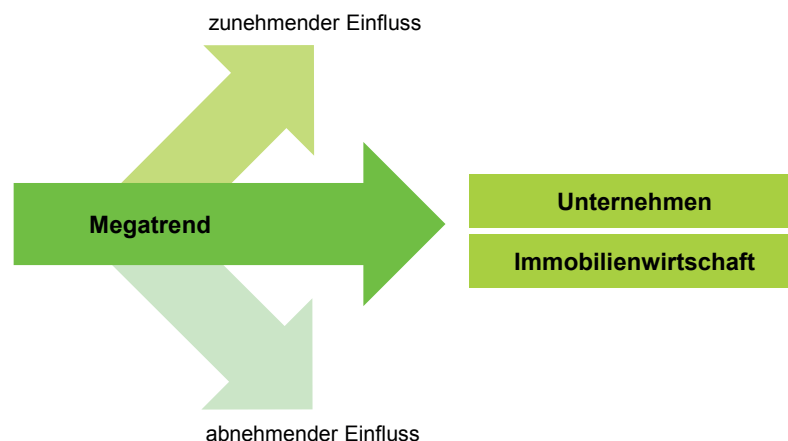
Das Forschungsmodell der Marktstudie geht zunächst zwei Fragestellungen nach: Welche Megatrends haben für die einzelnen Unternehmen Relevanz und welche beeinflussen die gesamte Immobilienwirtschaft?

Megatrends weisen keine konstante Entwicklung auf. Manche sind erst in der Anbahnungsphase und ihre Einflussnahme ist steigend, andere haben ihren Zenit schon überschritten und werden zukünftig von geringerer Bedeutung sein. Daher wird in dieser Studie nicht nur die aktuelle Relevanz analysiert, sondern auch die zukünftige Entwicklung bewertet.

Nach Abschluss der Relevanzbeurteilung erfolgt die Überprüfung des Implementierungsgrades der Megatrends und deren Einfluss auf die Zielerreichung (vgl. Kap. 7). Die Grundhypothese lautet: Je intensiver die Implementierung eines Megatrends, desto umfassender der Einfluss auf die Zielerreichung. Implementierung bedeutet dabei die Anpassung von internen Prozessen, Organisationsstrukturen oder Systemen aufgrund eines Trends. Ziel ist es, positive oder negative Auswirkungen von Megatrends zu erkennen und diese bewusst zu steuern.

Die Daten zu der vorliegenden Studie wurden anhand von Fragebögen erhoben. Insgesamt haben 135 Vertreter von Unternehmen der deutschsprachigen Immobilienwirtschaft teilgenommen und ihre Sicht dokumentiert.

Abb. 1: Forschungsmodell Megatrends



# 03

## Zentrale Megatrends aus Unternehmenssicht

### 3 Zentrale Megatrends aus Unternehmenssicht

*„Es wird immer deutlicher, dass nachhaltige Nachhaltigkeitsbemühungen erhebliche Auswirkungen auf das Prozessmanagement von Immobilienunternehmen haben. Wenn es nicht nur um einmalige Bemühungen zur Erlangung eines Zertifikats geht, ist Nachhaltigkeit eine Aufgabe, mit der sich alle Bereiche der Unternehmensführung befassen müssen.“*

Axel von Goldbeck  
ZIA

Zunächst wird die Relevanz und die zukünftige Entwicklung der Megatrends aus Sicht der Unternehmen vorgestellt. Die Bedeutung von Megatrends für das einzelne Unternehmen oder für die gesamte Immobilienwirtschaft kann aufgrund verschiedener Unternehmensstrategien oder Produktspektren unterschiedlich ausfallen und wird daher auch differenziert analysiert.

Nachhaltigkeit ist aus Sicht der Unternehmen der Megatrend mit der aktuell höchsten Relevanz. Dieses Ergebnis spiegelt sich im derzeitigen Marktgeschehen: Kaum eine Pressemeldung oder ein Unternehmensbericht, der nicht die Stichworte Nachhaltigkeit, nachhaltige Zertifizierung oder Green Building enthält. Den zweiten Platz in der Rangfolge nimmt die zunehmende Digitalisierung ein. Hierzu zählt neben der Optimierung der verwendeten Systeme und Reports auch der verstärkte Einsatz mobiler Applikationen oder die wachsende Nutzung von virtuellen Arbeitsräumen. Die Zentralisierung bzw. die Umsetzung von Konzentrationsprozessen und Bündelung von Leistungen liegt auf dem dritten Platz der Relevanzbewertung. Zu diesem Themenfeld zählt auch die Restrukturierung des Niederlassungsnetzwerks. Abgeschlagen auf dem zehnten Rang liegt der Trend Internationalisierung, also die Zusammenarbeit in internationalen Teams und der Aufbau von interkulturellen Kompetenzen.

Welche Trendentwicklungen erwarten die Unternehmen? Mit dem größten Wachstum wird der Trend Demografie bewertet. Im Fokus steht hier die zunehmende Überalterung der Gesellschaft und die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken. Stark steigende Wachstumsraten werden auch beim Thema Neue Arbeitswelten gesehen. Die wachsende Mobilität der Mitarbeiter erfordert neue Arbeitsplatzmodelle und -Instrumente.

Überraschend ist die Wachstumsprognose für die kommenden drei Jahre im Hinblick auf den Megatrend Internationalisierung. Aktuell noch an letzter Stelle angesiedelt, rückt die Internationalisierung künftig auf den dritten Platz vor. Gründe dafür können das starke Interesse ausländischer Investoren am deutschen Immobilienmarkt sein sowie die Suche nach neuen Geschäftsfeldern nationaler Unternehmen im Ausland.

Aus Sicht der Unternehmen ist mit einer Verbesserung der wirtschaftlichen Lage insgesamt zu rechnen. Die Währungskrise wird sich lösen lassen. Mit einem Wachstum von minus 4% liegt die Währungskrise in der Bewertung der Megatrends auf dem letzten Rang. Kritische Stimmen hingegen behaupten, die Krise sei nach wie vor virulent, die Unternehmen hätten nur gelernt, damit zu leben.

- Nachhaltigkeit ist heute und morgen der Toptrend!
- Digitalisierung und Zentralisierung sind zentrale Aufgaben
- Die Währungskrise klingt ab – oder man hat gelernt, damit zu leben

Abb. 2: Aktuelle und zukünftige Relevanz von Megatrends auf Unternehmensebene



N=135



# 04

Zentrale Megatrends für  
die Immobilienwirtschaft

#### 4 Zentrale Megatrends für die Immobilienwirtschaft

*„Die Auseinandersetzung mit Megatrends ist regelmäßiger Bestandteil unseres jährlichen Strategieprozesses und findet ihren Niederschlag in der langfristigen Ausrichtung unserer Geschäftsaktivitäten.“*

Aydin Karaduman  
Bilfinger Real Estate

Auch wenn ein Trend aus Sicht des Unternehmens keine Relevanz besitzt, kann er für die Immobilienwirtschaft hochbrisant sein. In der nachstehenden Analyse wurde daher geprüft, welche aktuelle und zukünftige Bedeutung die Trends für die Gesamtheit der Branchenteilnehmer besitzen.

Der absolute Megatrend nicht nur für die einzelnen Unternehmen, sondern auch für die gesamte Immobilienwirtschaft, ist die Nachhaltigkeit.

Auf den Plätzen 2 und 3 sind jedoch unterschiedliche Themen angesiedelt. Aus Unternehmenssicht stehen hier Digitalisierung und Zentralisierung im Vordergrund. Beide Trends haben eher Einfluss auf unternehmensinterne Aspekte wie Prozesse und IT-Systeme.

Für die Branche stehen Trends im Vordergrund, die einen Bezug zur gesamten Gesellschaft besitzen. Das sind die zunehmende Urbanisierung und die demografische Entwicklung. Diese Trends sind für die Immobilienwirtschaft von hoher Brisanz.

Bei dem letzten Rang ist das Bild wieder einheitlich: Auch aus der Perspektive der Immobilienwirtschaft rangiert die Internationalisierung auf Platz 10.

Interessant ist, welche Entwicklungen für die Trends erwartet werden. Als künftig besonders einflussreich für die gesamte Immobilienwirtschaft werden die Toptrends auf Unternehmensebene, Digitalisierung und Zentralisierung von Prozessen, eingeschätzt.

Was bedeuten diese Ergebnisse? Die interne Digitalisierung nimmt zu und das betrifft insbesondere auch die systemtechnische Vernetzung der Unternehmen mit ihren Kunden und Lieferanten. Somit verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Unternehmen heute primär mit ihrer internen Systemoptimierung beschäftigt sind, die unternehmensübergreifende IT-Vernetzung in der gesamten Immobilienwirtschaft aber noch zunehmen wird.

Erste Unternehmen im Markt haben bereits in die Zentralisierung von Leistungen investiert. In Zukunft wird aber nicht nur mit Restrukturierungen innerhalb der Unternehmen, sondern auch mit Veränderungen der gesamten Immobilienwirtschaft, also mit Konsolidierungsprozessen der Kunden und Lieferanten gerechnet. Diese Tendenzen wurden bereits in der Analyse zukünftiger Geschäftsmodelle im PMRE Monitor 2013 aufgezeigt.

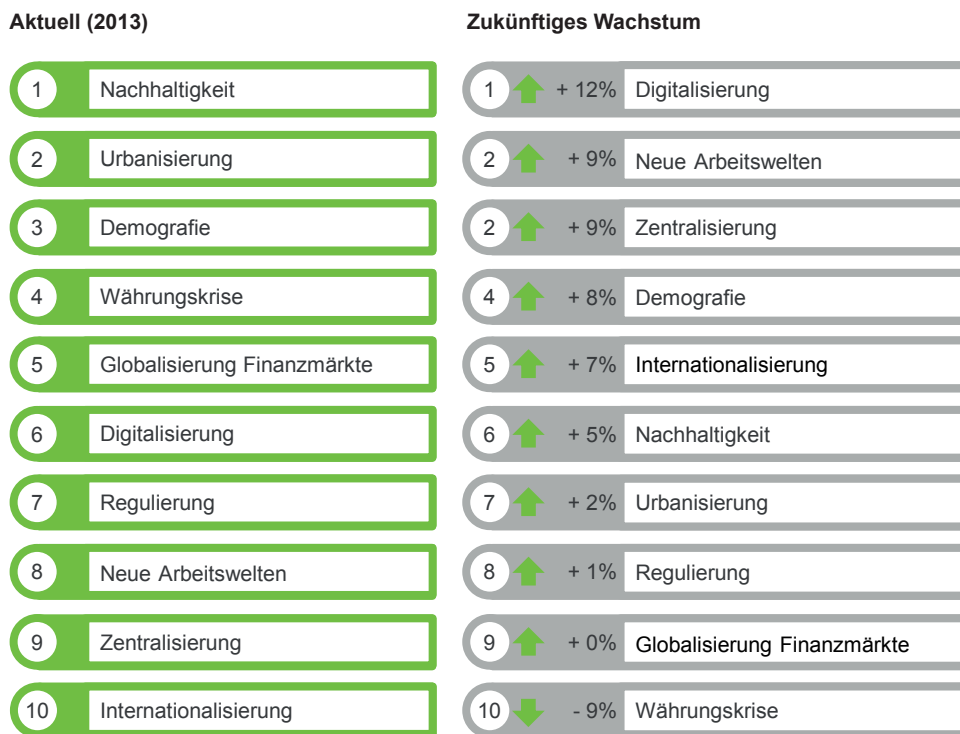
Neue Arbeitswelten, die New Work World, mit ihren virtuellen Arbeitsräumen und mobilen Arbeitsgeräten steht branchenweit hoch im Kurs. Der Trend belegt Platz 3.

Und wie aus Sicht der einzelnen Unternehmen, gehen die Teilnehmer der Studie auch mit Blick auf die gesamte Immobilienwirtschaft von einem abnehmenden Risiko durch die Währungskrise aus. Diese positive Entwicklungsperspektive entspricht auch der zunehmenden Entspannung auf dem Finanzierungsmarkt.

- Nachhaltigkeit für alle Akteure in der Immobilienwirtschaft von höchster Relevanz
- Urbanisierung und die demografische Entwicklung kritisch für die gesamte Branche
- IT-Vernetzung und -Schnittstellenoptimierung gewinnen an Bedeutung



Abb. 3: Aktuelle und zukünftige Relevanz von Megatrends auf Branchenebene



N=135



# 05

## Megatrends und ihre Entwicklung

## 5 Megatrends und ihre Entwicklung

„Ein Immobilienunternehmen, ganz gleich ob Bestandshalter oder Dienstleister, wird langfristig nur erfolgreich sein können, wenn eine hohe Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit nach innen wie nach außen gewährleistet ist. Vor allem durch Transparenz der zentralen Prozessketten wird dieses Ziel erreicht. Die Digitalisierung in all ihren Facetten liefert einen zentralen Beitrag, diese Transparenz herzustellen.“

Andreas Engelhardt  
Prelios RE

Die vorangehenden Analysen zeigen eine gewisse Dynamik in der zukünftigen Entwicklung der Megatrends auf. Um das zukünftige Potenzial der Megatrends zu identifizieren, werden die Trends im Detail überprüft. Dazu wird einerseits deren aktuelle Relevanz auf einer horizontalen Achse eingetragen, die zukünftige Entwicklung auf einer vertikalen Achse (vgl. Abb. 4). Die sich daraus ergebenden Cluster in der Matrix markieren die Entwicklungsmuster der Trends. Diese wiederum geben Aufschluss über Trendkategorien: Welche sind heute bereits bedeutungsvoll und wie dynamisch gestalten sich diese in Zukunft?

Die **Stars** unter den Megatrends sind Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Sie werden aktuell und zukünftig als sehr relevant eingeschätzt.

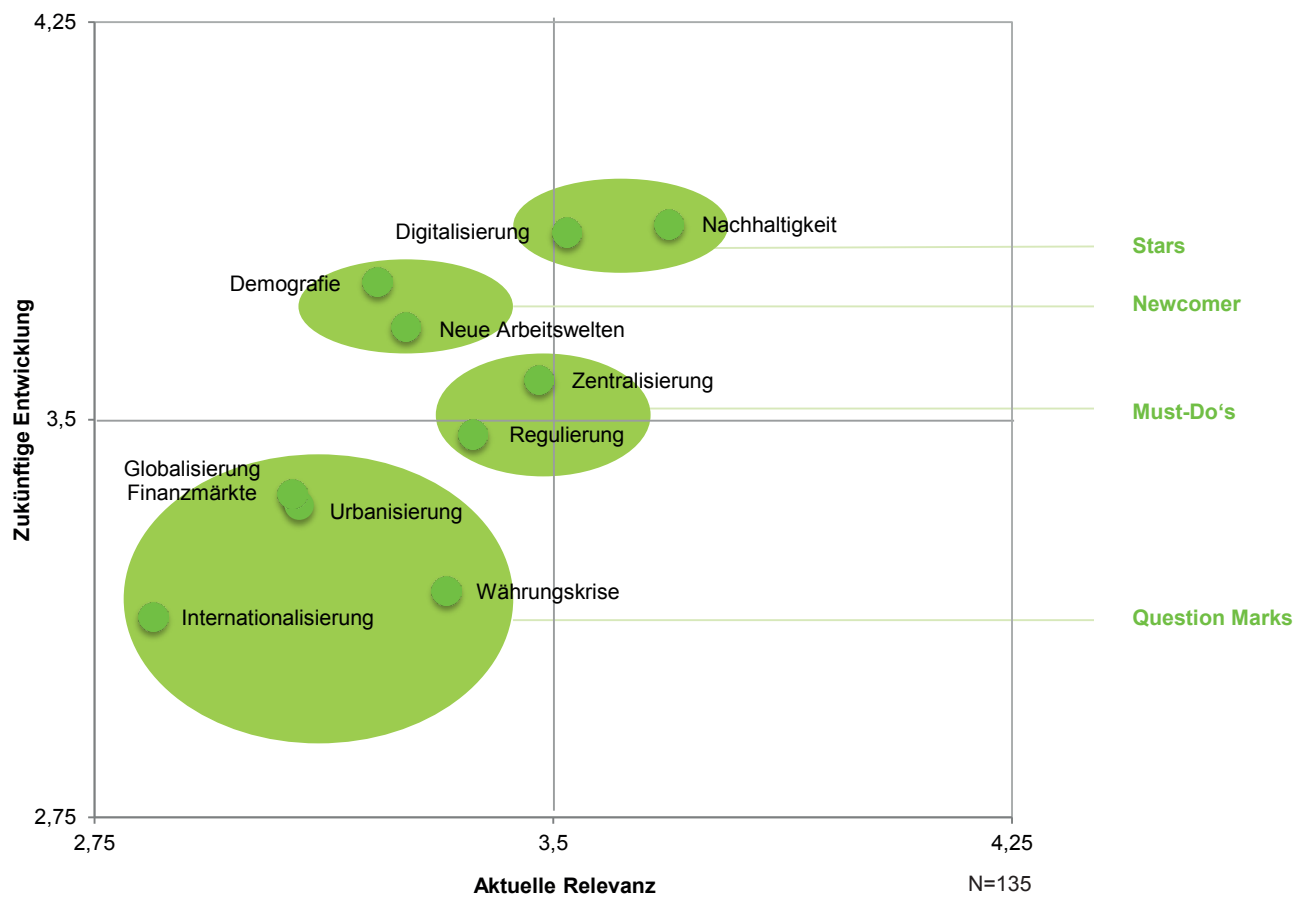
Die Matrix veranschaulicht zudem im oberen linken Cluster, welche Trends heute noch nicht virulent sind, jedoch an Bedeutung gewinnen werden. Es handelt sich um die sogenannten **Newcomer**. Aufgrund der zunehmenden Relevanz sollte die Branche schnellstmöglich Ansätze entwickeln, um auf die Newcomer Demografie und Neue Arbeitswelten zu reagieren.

**Must-Do's** sind die Themen Zentralisierung und Regulierung. Ihr Einfluss ist bereits heute hoch und wird sich stabil fortsetzen. Die Zentralisierung verhilft zu Effizienz- und Qualitätsvorteilen. Die wachsende Regulierung, ein Trend, dem die Unternehmen nicht ganz freiwillig folgen, sondern der durch rechtliche Rahmenbedingungen gesetzt wird, dient zur Sicherstellung gesetzlicher Anforderungen.

Übrig bleiben die **Question Marks**. Unter Question Marks werden Trends eingeordnet, deren Entwicklungstendenzen noch nicht eindeutig sind. Wie verhält es sich mit der Urbanisierung? Welche Möglichkeiten entwickeln sich aus der Globalisierung der Finanzmärkte? Und nicht zuletzt: Was bedeuten Internationalisierung und zunehmende Zusammenarbeit in internationalen Teams für die deutsche Immobilienwirtschaft?

- Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind die Stars unter den Megatrends
- Demografie und Neue Arbeitswelten gewinnen an Relevanz
- Zentralisierung und Regulierung sind Pflicht und Kür zugleich
- Question Marks müssen kritisch beobachtet werden

Abb. 4: Megatrends und ihre Entwicklung





# 06

Megatrends:  
chancenreich oder risikobehaftet?

## 6 Megatrends: chancenreich oder risikobehaftet?

*„Wir antizipieren Megatrends frühzeitig. Dabei ist es wichtig, nicht nur mögliche Chancen, sondern auch Risiken frühzeitig zu erkennen.“*

Angelika Kunath  
IWH ImmobilienWerte  
Hamburg

Neben der Einschätzung der Entwicklungstendenzen von Megatrends wurden auch ihre Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft und ihre Unternehmen untersucht. Besonders wertvoll ist die Kenntnis möglicher Chancen und Risiken, die ein Megatrend mit sich bringt.

Die Immobilienwirtschaft kann von der Tatsache profitieren, dass die Trends mit der höchsten Relevanzbewertung auch die mit den größten Potenzialen sind. Die Trends Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Neue Arbeitswelten und Zentralisierung sind mit klaren Gewinnaussichten verbunden.

Besonders interessant wird es bei den bereits erwähnten Question Marks. Der Trend Internationalisierung steht im Chancenpotenzial weit oben. Lukrative Investitionsmöglichkeiten im Ausland, das Wissen über internationale Märkte, die Erlangung interkultureller Kompetenzen und die Aussicht auf weltweit gültige Standards in Prozessen und Daten werden hier als zentrale Vorteile gesehen.

Ebenso ist die Urbanisierung mit positiven Entwicklungsmöglichkeiten verknüpft. Die zunehmende Flächenverknappung und die stärkere Polarisierung zwischen den Top-Standorten und B-Lagen eröffnet Chancen. Möglichkeiten bieten sich durch eine intelligente Standortauswahl, die Revitalisierung von Bestandsbauten oder die Entwicklung neuer Areale, wie bspw. ehemalige Hafengebiete.

Im Ergebnis gleichen sich die Einschätzungen zu den Chancen und Risiken des Themas Demografie aus, die Bewertung scheint auf den ersten Blick daher neutral. Mit Blick auf die Standardabweichung zeigt sich, dass das Meinungsbild jedoch stark auseinandergeht. Die Bandbreite der Antworten ist stark gefächert (Standardabweichung 1,13). Die Branche ist sich noch uneins darüber, ob sie neue Geschäftsaktivitäten aus der zunehmenden Alterung der Gesellschaft generieren kann, wie bspw. das Thema altersgerechtes Wohnen, oder ob die Nachteile, wie ein erhöhter Fachkräftemangel, überwiegen.

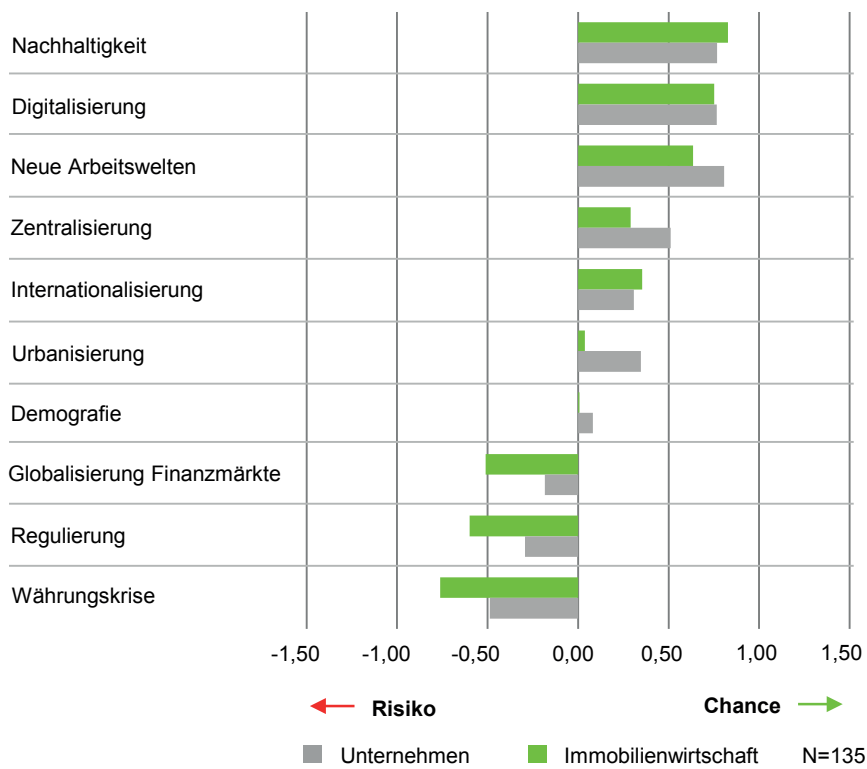
Deutlich als riskant bewertet sind die Trends Globalisierung der Finanzmärkte, also die zunehmende Volatilität der Finanzströme, die Regulierung und die Währungskrise.

Insgesamt ist an diesen Ergebnissen ein Faktum besonders bemerkenswert: Auch diese Analyse wurde getrennt nach Unternehmens- und Branchenebene durchgeführt. Im Ergebnis zeigt sich, dass durchweg größere Chancen für das einzelne Unternehmen gesehen werden als für die Branche allgemein. Bei den Risiken kehrt sich das Bild um. Die Risiken werden für die Branche deutlich höher eingeschätzt als für die Unternehmen.

- Chancen bieten die Trends Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Neue Arbeitswelten und Zentralisierung
- Lukrativität der Internationalisierung ist unterbewertet!
- Urbanisierung und Polarisierung der Standorte bieten Potenzial
- Globalisierung der Finanzmärkte, Regulierung und Währungskrise sind Risikofaktoren
- Chancen für Unternehmen größer, Risiken für Branche höher – ein Trugschluss?



Abb. 5: Chancen und Risiken der Megatrends





07

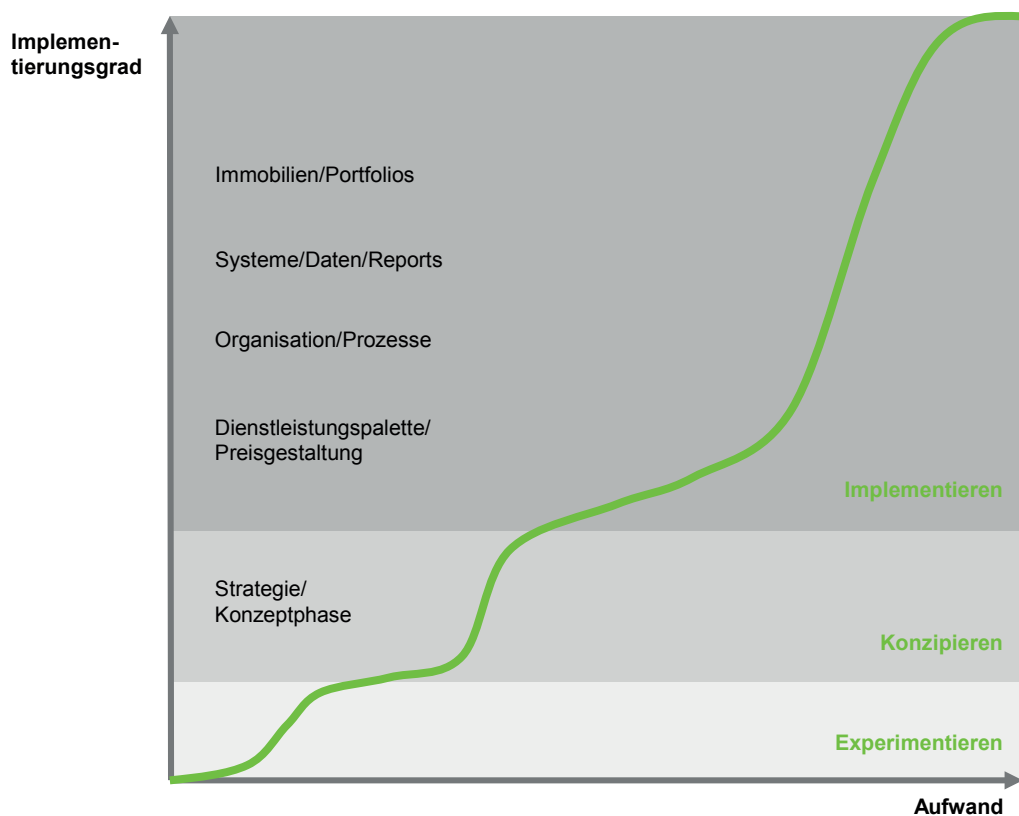
Implementierung:  
Welche Megatrends sind heute  
bereits umgesetzt?

## 7 Implementierung: Welche Megatrends sind heute bereits umgesetzt?

Eine Reaktion auf Trends ist angeraten, um die sich daraus ergebenden Chancen nutzen bzw. den Risiken, die sie bergen, rechtzeitig entgegenwirken zu können. Daher ist der Implementierungsgrad von Interesse, und dieser wurde ebenfalls im Rahmen der Studie gemessen.

Was bedeutet Implementierungsgrad? Entsteht ein neuer Trend, experimentiert das Unternehmen zunächst. Ziel ist die Identifizierung von Möglichkeiten, um die Produktpalette zu erweitern oder Prozessabläufe zu optimieren. Um auf den Trend Digitalisierung zu reagieren, wird bspw. analysiert, inwieweit Smartphones bei der Objektbegehung und Zustandsaufnahme unterstützen. Der Aufwand ist zu diesem Zeitpunkt noch gering. Wenn die Experimente vorteilhafte Ergebnisse bringen, wird ein strategisches Konzept erstellt. Nach Beschluss des Managements erfolgt die Implementierung in Form von Prozessen, Restrukturierungen in der Organisation oder einer Modifikation der IT-Systeme. Auf der Immobilienseite wird eine Anpassung der Portfolios oder einzelner Objekte vollzogen. Zu all diesen aufgeführten Implementierungsphasen wurden Fragen gestellt. Die Antworten darauf liegen der ermittelten Implementierungskennzahl zugrunde.<sup>1</sup>

Abb. 6: Phasen der Implementierung von Trends



- Toptrends bestimmen Prioritäten der Implementierung
- Gesetzliche Vorgaben sorgen für hohen Implementierungsgrad der Regulierung
- Schlusslichter: Urbanisierung, Internationalisierung und Währungskrise

<sup>1</sup> Mittelwertberechnung aus den Detailergebnissen.

Die Trends mit der höchsten Relevanz und dem größten Chancen-Potenzial stehen auch bei der Implementierung an vorderster Stelle. Die Auseinandersetzung mit den Themen Nachhaltigkeit, Zentralisierung und Digitalisierung hat große Fortschritte gemacht.

Die Verankerung manifestiert sich bspw. in dem Aspekt Nachhaltigkeit im Angebot an zertifizierten Objekten, den verfügbaren Nachhaltigkeit-Reports oder bereits verfügbaren Standards und Regelwerken.

Als Beispiel für die verstärkte Zentralisierung kann insbesondere die Outsourcing-Welle der Property-Management-Leistungen in den vergangenen Jahren angeführt werden. Weitere, insbesondere interne Supportleistungen werden aktuell vorwiegend zentralisiert.

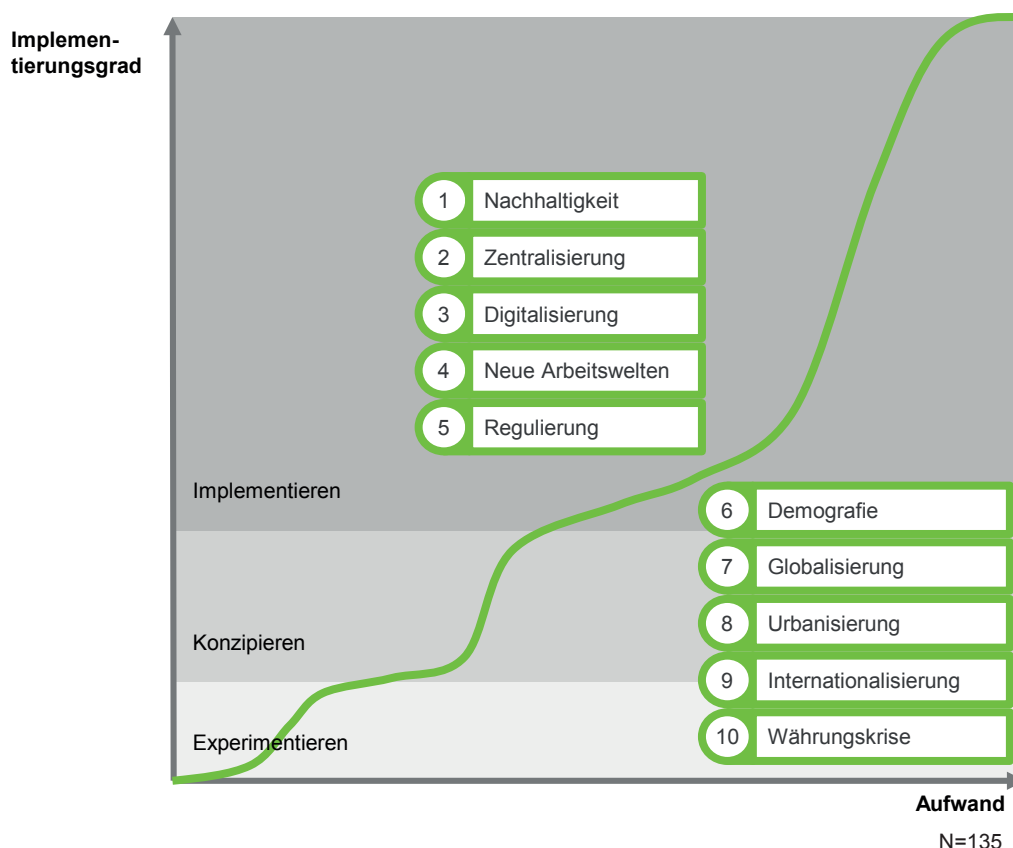
Die Digitalisierung, Platz 3, ist für die Akteure der Branche hochaktuell. Es gibt kaum Unternehmen der Branche, die derzeit nicht in ihre IT-Systeme investieren. Die IT hat sich vom klassischen Supportprozess zu einer Kernkompetenz für Immobilienmanager entwickelt.

Auch der zu den Newcomern zählende Trend Neue Arbeitswelten befindet sich bereits in der vorangeschrittenen Implementierung. Hier spielt die zunehmende Mobilität der Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Dieser Trend ist jedoch nicht allein für das Immobilienmanagement von Bedeutung. An dieser Stelle müssen Immobilienmanagement, IT und Personalabteilung an einem Strang ziehen.

Für den hohen Implementierungsgrad des Trends Regulierung, Platz 5 in der Rangfolge, haben vermutlich gesetzliche Fristen gesorgt.

Mit Blick auf die zweite Hälfte der Implementierungsrangfolge treten die sogenannten Question Marks in den Vordergrund. Demografie und Globalisierung der Finanzmärkte führen die zweite Hälfte des Rankings an. Schlusslichter bilden Urbanisierung, Internationalisierung und Währungskrise.

Abb. 7: Implementierung der Megatrends





08

Bereit für Chancen,  
gewappnet gegen Risiken?

## 8 Bereit für Chancen, gewappnet gegen Risiken?

*„Es ist essenziell, den Lebenszyklus von Megatrends zu erkennen. Daher richten wir unsere Aktivitäten nach dem Reifegrad der jeweiligen Trends aus.“*

Dr. Marc Weinstock  
DSK

Megatrends bieten Chancen, bergen aber auch Risiken. Es gilt daher, für die Chancen bereit und gegen die Risiken gewappnet zu sein. Ob die Marktteilnehmer bereits entsprechend gerüstet sind, zeigt ein Vergleich mit dem Implementierungsgrad.

In der Matrix (vgl. Abb. 8) werden auf der Horizontalen die Chancen und Risiken abgebildet. Links der Mittelachse findet sich die Bewertung des Risikos, rechts davon die Einschätzung der Chancen. Die Vertikale bildet den Grad der Implementierung ab.

Daraus ergeben sich folgende Quadranten: Genutzte und offene Chancen sowie offene und behandelte Risiken.

**Genutzte Chancen:** Die Trends Zentralisierung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind Chancen, die im Markt angenommen werden. Mit etwas geringerem Implementierungsgrad gehören aber auch die Neuen Arbeitswelten zu den chancenreichen Trends, auf die Unternehmen bereits reagiert haben.

**Offene Chancen:** Als ungenutzte Chancen können die Themen Demografie, Urbanisierung und Internationalisierung gewertet werden.

Die Demografie ist ein stark im Wachstum begriffener Trend, dessen Chancen- oder Risikopotenzial für den Markt jedoch schwer einzuschätzen ist. Um dieser Unsicherheit zu begegnen, ist eine erhöhte Aktivität des Marktes angeraten. Die Wissenschaft setzt sich bereits intensiv mit den Auswirkungen der demografischen Entwicklung für die Immobilienwirtschaft, die betroffenen Investoren und die öffentliche Hand auseinander.<sup>2</sup> Von den so gewonnenen Erkenntnissen könnte der Markt profitieren.

Zweifelsohne besteht Handlungsbedarf in den Bereichen Urbanisierung und Internationalisierung. In der grenzübergreifenden Zusammenarbeit werden einerseits große Chancen gesehen, andererseits hat die Internationalisierung eindeutig zunehmende Bedeutung. Es gilt daher einerseits eigene Marktchancen im Ausland zu prüfen, als auch Strategien, Finanzierungsmodelle und Handlungslogiken von internationalen Investoren zu erkennen.

Der Trend Urbanisierung betrifft nicht nur Immobilienmanager. Hier sind auch städtebauliche und politische Lösungen gefragt. Grundstücks- und Immobilienpreise steigen in größeren Wirtschaftszentren stark an, während sich eine Verknappung von Wohnraum mit bezahlbaren Mietforderungen vollzieht. Obschon Berlin noch ein moderates Preisniveau aufweist, reagiert die Berliner Wohnungspolitik bereits darauf und hat im sogenannten Berliner Modell Regeln für die Wohnungsbaugesellschaften definiert.

**Offene Risiken:** Die Regulierung ist ein Risiko, auf das die Unternehmen bereits reagiert haben. Der Implementierungsgrad bewegt sich aktuell im Mittelfeld. Dass weitere Aufgaben in Angriff genommen werden, dafür sorgen die gesetzlichen Fristen. Im Fall der Globalisierung der Finanzmärkte und der Währungskrise verhält es sich jedoch anders. Auch wenn hier keine lukrativen Chancen für die Unternehmen verborgen sind, besteht die Notwendigkeit, Instrumente und Prozesse zu entwickeln, mithilfe derer Risiken abzuwehren oder zu steuern sind. Die Ergebnisse zeigen, dass der Markt nicht ausreichend vorbereitet ist, auf mögliche Risiken zu reagieren. Als Beispiel kann hier die oftmals fehlende Vernetzung zwischen Immobilienmanagement-Systemen und Systemen zur Kreditverwaltung genannt werden oder die mangelnde Transparenz über die kurz- und mittelfristige Liquidität.

<sup>2</sup> Just, Demografie und Immobilien, 2013.

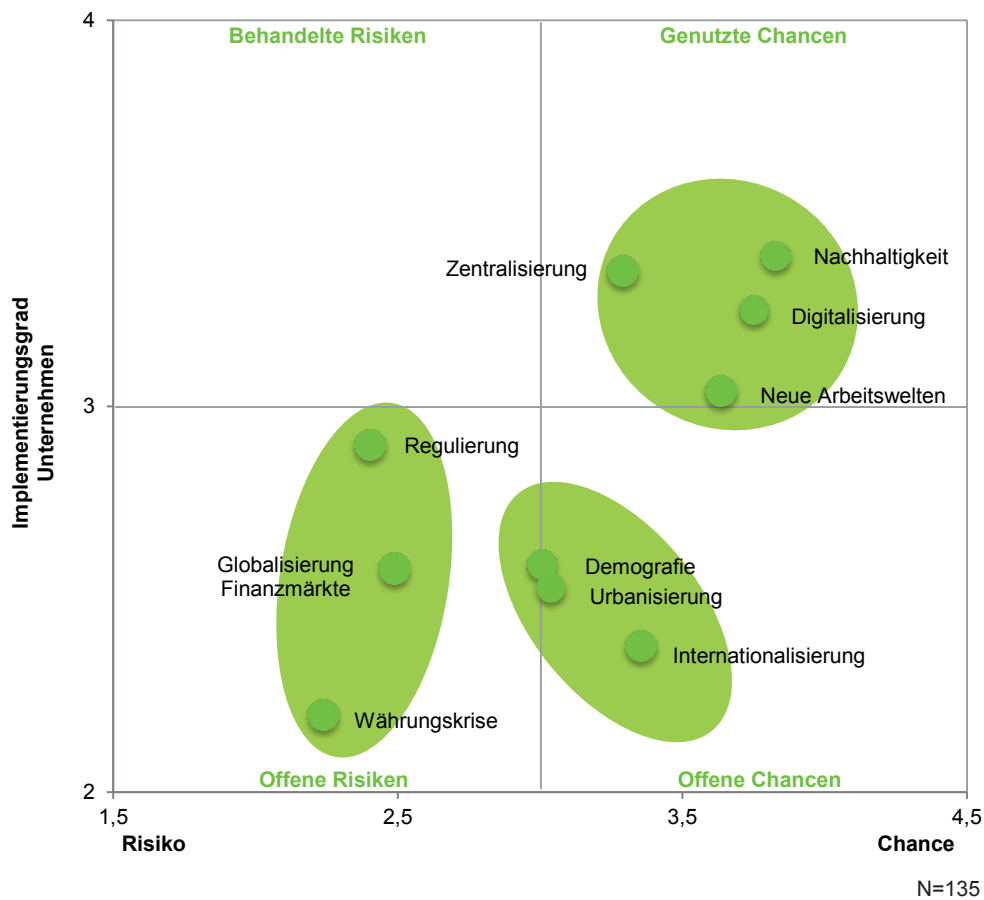


**Behandelte Risiken:** Hier findet sich bedauerlicherweise keiner der ausgewählten Megatrends wieder. Hinsichtlich der Abwendung von Risiken verhalten sich die Unternehmen weitgehend passiv. Ziel wäre es, durch entsprechende Maßnahmen, die im Quadrant „offene Risiken“ stehenden Trends in jenen der behandelten Risiken zu verschieben.



- Genutzte Chancen: Zentralisierung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung
- Question Marks unter Beobachtung: Chancen-Risiko-Potenzial noch ungewiss
- Unternehmen sind nicht ausreichend auf Risiken vorbereitet

Abb. 8: Implementierungsgrad: Chancen sichern, Risiken meistern





09

Megatrends: Motor für Erfolg

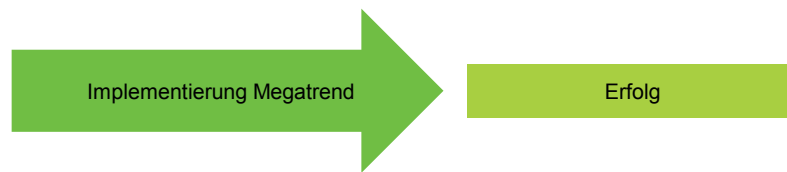
## 9 Megatrends: Motor für Erfolg

In der vorangehenden Analyse wurden Chancen gemessen und Risiken konstatiert. Da es sich um eine statische Auswertung handelt, könnte argumentiert werden, dass die Effekte in der Praxis noch ungewiss und die Auswirkungen der Implementierung noch unbekannt sind. Um diesen Einwänden vorzubeugen, wurde auch der Effekt der Implementierung auf verschiedene Immobilien- und Unternehmensziele gemessen. Dabei galt als Hypothese: Je umfangreicher die Implementierung, desto stärker die Wirkung auf die Zielerreichung.

Als Erfolgsvariablen wurden insgesamt 52 Ziele abgefragt, differenziert in immobilienbezogene und unternehmensbezogene Ziele. Die immobilienbezogenen Ziele reichen von der Total Performance der Objekte über Vermietungs- und Transaktionsziele bis hin zum Bauprojektmanagement. Faktoren wie Umsatzrendite oder Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit hingegen zählen zu den unternehmensbezogenen Zielen.

Der Effekt der Megatrends auf die Zielerreichung wurde mithilfe von Korrelationsanalysen analysiert. Eine Korrelation beschreibt eine positive oder negative Beziehung zwischen zwei Ereignissen, in diesem Fall dem Implementierungsgrad des Megatrends und des Ziels. Für die in den folgenden Kapiteln aufgeführten Ziele wurden jeweils signifikante Korrelationskoeffizienten nachgewiesen.<sup>3</sup>

Abb. 9: Megatrends als Einflussfaktor auf den Erfolg



<sup>3</sup> Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 bzw. 0,05 signifikant.

### 9.1 Nachhaltigkeit: Schlüssel des Unternehmenserfolgs

Die Nachhaltigkeit als Toptrend hat auch Topeffekte. Auf die im Markt oft gestellte Frage „Wie nachhaltig ist Nachhaltigkeit eigentlich?“ können auf der Basis der Untersuchung einige Antworten gegeben werden.

Unternehmen mit einem hohen Implementierungsgrad der Nachhaltigkeit weisen einen herausragenden Erfolg auf. Das äußert sich in einer höheren Umsatzrendite und einem überdurchschnittlichen Unternehmenswachstum. Nachhaltigkeit wirkt sich auch positiv auf die Zufriedenheit der Stakeholder aus und fördert ein gutes Image.

Aber keine Chance ohne Risiko: Es wurde auch ein negativer Effekt identifiziert: Je stärker das Engagement für Nachhaltigkeit, desto schwieriger das Baumanagement. Das bedeutet, dass Prozesse im Kontext des Managements von nachhaltigen Bauprojekten und die Verarbeitung von nachhaltigen Baustoffen noch nicht effizient laufen.

Der Trend Nachhaltigkeit steckt somit in einem typischen Entwicklungsdilemma. Das Thema ist hochrelevant und wurde auch bereits auf den ersten Stufen implementiert. Für eine vollständige Implementierung und damit auch für eine umfassende Effizienz im Baumanagement jedoch fehlt es derzeit an den notwendigen Standards und Routinen.

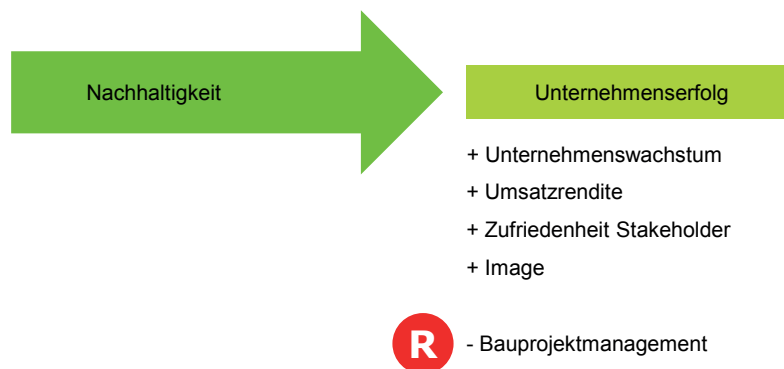
*„Sustainability ist einer der Megatrends und wird sowohl die strategische Ausrichtung der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG als auch das operative Geschäft in den nächsten Jahren maßgeblich beeinflussen; Unternehmen, die diesen Megatrend nicht aufgreifen, werden es in den nächsten Jahren schwer haben, im Markt zu bestehen.“*

Markus Robrecht  
Coca-Cola



- Nachhaltigkeit fördert Unternehmenserfolg und positives Image
- Bauprojektmanagement leidet unter fehlenden Routinen und Standards

Abb. 10: Effekte der Nachhaltigkeit



N=135

## 9.2 Digitalisierung schafft Chancen in der Akquisition

*„Die Digitalisierung ist ein Top-Trend im Markt. Auch wir sehen die Leistungsfähigkeit der Systeme als Kernkompetenz und haben in unsere IT-Landschaft investiert.“*

Ingo Hartlief  
CORPUS SIREO

Neben der Nachhaltigkeit ist die Digitalisierung ein Trend, der als besonders chancenreich bewertet wird. Die Ergebnisse zeigen, ob die Einschätzung der Teilnehmer diesbezüglich zutrifft.

Interessanterweise wirkt sich der Trend Digitalisierung positiv auf den Akquisitionserfolg aus. Teilkriterien sind dabei das Ankaufsvolumen, die Kapitalisierungsraten der angekauften Objekte und letztendlich eine positive Entwicklung der Immobilienwerte. Als Begründung für diese positive Entwicklung können folgende Aspekte herangezogen werden:

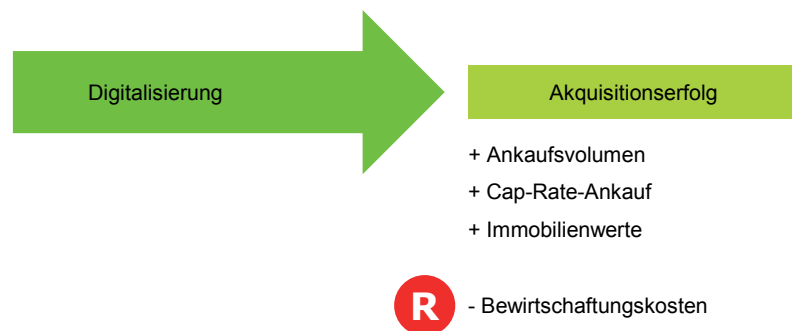
Geschwindigkeit ist heute im Ankaufprozess ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Leistungsstarke Tools zur Umsetzung von Marktanalysen oder zur Schaffung von Transparenz in den Ankaufskennzahlen gewährleisten diese Geschwindigkeit. Zudem unterstützen IT-Systeme die Risikoreduzierung. Hochdifferenzierte Risikomanagement-Tools schützen die Investoren vor nicht kalkulierten Nachteilen im Ankauf.

Allerdings wurde auch ein negativer Effekt festgestellt: Je höher der Implementierungsgrad der Digitalisierung, desto schlechter erweist sich die Zielerreichung bei den Bewirtschaftungskosten. Die Digitalisierung legt letztlich offen, dass Mieter heute noch einen Teil der eigentlich von den Eigentümern zu tragenden Bewirtschaftungskosten übernehmen.



- IT-Kompetenz sichert Geschwindigkeit und Qualität im Akquisitionsprozess
- IT-Transparenz offenbart Unklarheiten in den Betriebskosten

Abb. 11: Effekte der Digitalisierung



N=135

### 9.3 Zentralisierung als Garant für Prozessqualität

Die Zentralisierung, ein Trend mit aktuell und zukünftig hoher Relevanz, ist in der Implementierung bereits vorangeschritten und wird zudem als chancenreich eingestuft. Die Zentralisierung birgt tatsächlich Chancen und wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der IT-Systeme und den Prozesserfolg aus. Insbesondere werden die Erwartungen in Bezug auf die Datenqualität und die Effizienz im Reporting deutlich übererfüllt.

Woran liegt das? Zentralisierung geht in der Regel mit einer Standardisierung ausgewählter Prozesse einher. Prozesse werden verschlankt und unnötige Prozessschleifen vermieden. Das führt zu einer erhöhten Prozesseffizienz. Weitere Effizienzsteigerungen werden durch die Bündelung von Leistungen erzielt. Ein gutes Beispiel dafür ist das Reporting: Die Generierung von Standard-Reports an zentraler Stelle spart Ressourcen und sorgt zudem für eine Verringerung von Fehlerquellen.

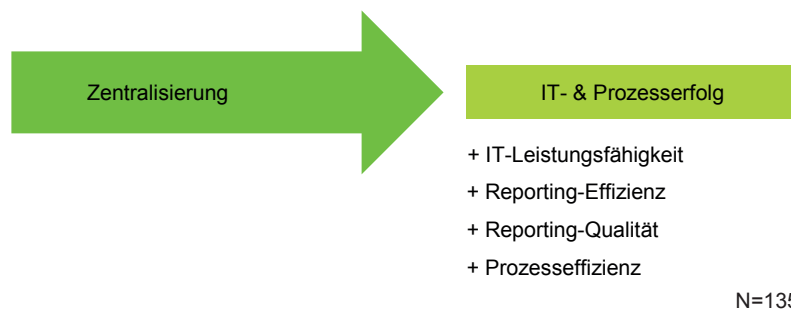
Die Zentralisierung endet aber nicht bei den Prozessen. Auch die Datenhaltung und -bewirtschaftung als charakteristische administrative und repetitive Leistungen werden an einem Standort erbracht. Diese zentrale Bereitstellung von physischen und digitalen Daten erzeugt Transparenz und minimiert Risikopotenziale.

*„Ein hohes Maß an gut strukturierter und definierter Digitalisierung ermöglicht die Zentralisierung administrativer Prozesse. Dadurch wird die Effizienz in der Organisation verbessert.“*

Claudia Riegel  
IVG Institutional Funds

- Zentralisierung verschafft Effizienz- und Qualitätsvorteile
- Zentrale Bereitstellung von Daten minimiert Risikopotenziale

Abb. 12: Effekte der Zentralisierung



#### 9.4 Neue Arbeitswelten sorgen für Vermietungserfolg

*„Neue Arbeitswelten: Dieses Thema ist für uns wichtig, um auch in Zukunft dem Anspruch eines innovationsgetriebenen Unternehmens gerecht zu werden.“*

Björn Christmann  
Bayer Real Estate

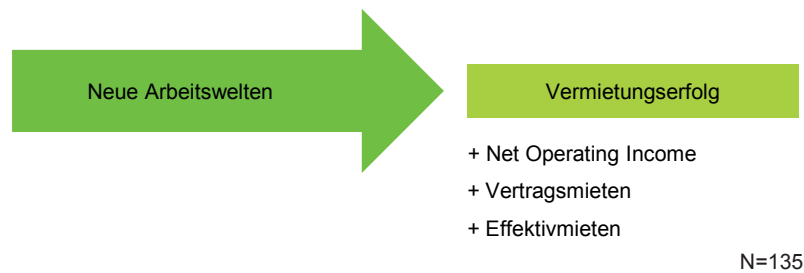
Die Neuen Arbeitswelten sind ein aufstrebender Trend, von dem zukünftig eher Chancen als Risiken erwartet werden. Die Unternehmen, die sich bereits heute intensiv diesem Trend widmen, verzeichnen einen überdurchschnittlichen Erfolg in der Vermietung. Das schlägt sich in besonders positiven Werten bei den Zielvariablen Net Operative Income, den ausgehandelten Vertragsmieten sowie den resultierenden Effektivmieten nieder.

Folgende Interpretationen erklären dieses Ergebnis: Unternehmen, die ihre Immobilien bereits heute auf zukünftige Arbeitsplatzbedürfnisse ausrichten, steigern dadurch deren Vermarktbarkeit. Diese Ausrichtung erhöht die Flexibilität der Objekte und steigert somit auch ihre Drittverwendbarkeit.

Die Beschäftigung mit zukünftigen Arbeitsplatzanforderungen, worunter auch die Auseinandersetzung mit mobilen Arbeitsgeräten und flexiblen Arbeitszeitmodellen zählt, schafft verstärktes Verständnis für den Mieter. Dies und das Wissen über die Bedürfnisse des Mieters erzeugen positive Reaktionen in der Vermietung.

- Ausrichtung auf zukünftige Arbeitsplatzbedürfnisse erhöht Vermarktbarkeit
- Nähe zum Mieter und Wissen über Arbeitsplatzmodelle sind Erfolgsfaktoren

Abb. 13: Effekte der Neuen Arbeitswelten





## 9.5 Regulierung und Qualität gehen Hand in Hand

Nach der Darstellung der chancenreichen Trends werden im Weiteren jene mit potenziellen Risiken analysiert. Bei der Regulierung handelt es sich zunächst um einen Trend, der von den Unternehmen und der Immobilienwirtschaft kritisch eingeschätzt wird. Aber es zeigt sich, dass auch die risikobehafteten Trends Chancen bergen.

Die intensive Auseinandersetzung mit dem Trend Regulierung hat einen positiven Effekt auf das Prozessmanagement. Regulatorische Anforderungen lassen sich am besten umsetzen, wenn die Aktivitäten und Kontrollen direkt in den Prozessen hinterlegt werden. Das erfordert selbstverständlich eine Auseinandersetzung mit den Prozessen und entsprechende Dokumentation. Geht die Erfüllung der regulatorischen Anforderungen mit dem Prozessmanagement Hand in Hand, wirkt sich dies positiv auf beide aus.

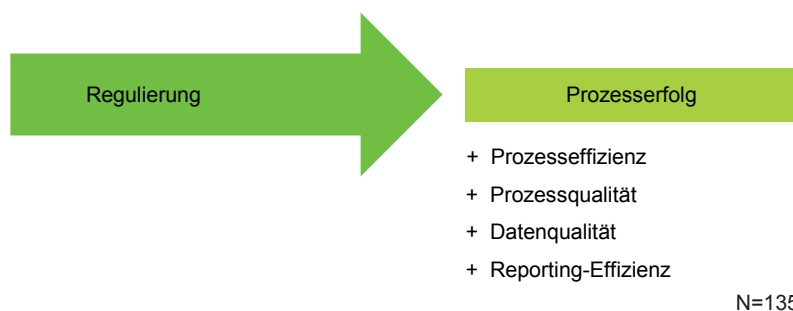
Analog zeigen sich Erfolge in der Qualität der Daten und in einer überdurchschnittlichen Reporting-Effizienz. Regulatorische Anforderungen sind oftmals mit Berichterstattungspflichten verbunden. Berichterstattung führt zu mehr Transparenz in den zugrunde liegenden Daten und dadurch wiederum zu einer Beschleunigung der Berichterstellung.

Daher ist der Trend trotz Risikoeinschätzung chancenreich: Unternehmen, die heute regulatorische Themenstellungen wie bspw. die Umsetzung der AIFM-Richtlinie bzw. die Regeln des neuen Kapitalanlagegesetzbuchs (KAGB) oder die Implementierung neuer Rechnungslegungsvorschriften wie bspw. IAS 17 frühzeitig projektieren, verzeichnen Sondereffekte im Bereich Prozessmanagement.



- Risikofaktor Regulierung bietet Chancen im Prozessmanagement
- Frühe Auseinandersetzung mit regulatorischen Anforderungen zahlt sich aus

Abb. 14: Effekte der Regulierung



## 9.6 Globalisierung der Finanzmärkte positiv für Transaktionsmanager

Die Globalisierung der Finanzmärkte und die damit verbundene zunehmende Volatilität des Kapitals ist klar als Risiko ausgewiesen. Zudem wird dieser Trend heute nicht nur als riskant bewertet, er gewinnt sogar zukünftig noch an Relevanz und Einfluss auf dem Immobilienmarkt. Der festgestellte, niedrige Implementierungsgrad korrespondiert nicht mit dieser Situation.

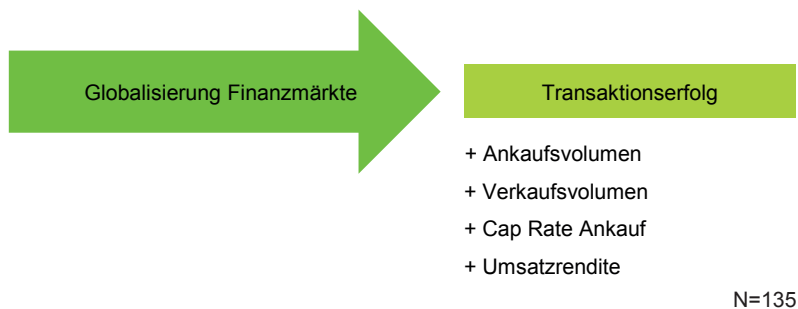
Trotz des erwarteten Risikos ergeben sich aus der Globalisierung der Finanzmärkte aber auch Chancen. Diese zeigen sich in den Zielbereichen des An- und Verkaufs von Immobilien. Unternehmen, die bereits auf diesen Trend reagiert haben, konnten ihre eigene Erwartung im An- und Verkaufsvolumen übertreffen und einen überdurchschnittlichen Erfolg in den Kapitalisierungsraten (Cap Rates) der angekauften Objekte verzeichnen. Zudem zeichnet sich – u. a. auch als Folge daraus – ein erhöhter finanzieller Erfolg der Unternehmen ab.

In der Auswertung der Marktsegmente zeigt sich, dass dieser Trend insbesondere für das Asset Management relevant ist (vgl. Kap. 10). Asset Manager nutzen die Marktchancen, die sich aus der Volatilität des Kapitals und durch ausländische Investoren bieten, und reagieren mit entsprechenden Transaktionsleistungen darauf.

Dieses Ergebnis zeigt, dass nicht nur aus den chancenreichen Trends positive Ergebnisse erzielt werden, sondern, dass auch aus erwarteten Risiken positive Effekte generiert werden können. Daher sollten auch vermeintliche Risiko-Trends nicht in ihrer Implementierung vernachlässigt werden.

- ! • Globalisierung der Finanzmärkte bringt Transaktionschancen – aber wie lange noch?
- • Asset Manager fokussieren ausländische Investoren

Abb. 15: Effekte der Globalisierung der Finanzmärkte



## 9.7 Urbanisierung lukrativ für Projektentwickler

Im Markt besteht heute große Unsicherheit darüber, wie sich die Urbanisierung auf die Immobilienwirtschaft auswirken wird. Welche Folgen hat die zunehmende Polarisierung von Standorten, die Verknappung von Flächen oder die Brachlegung ganzer Regionen für die einzelnen Akteure im Immobilienmanagement? Der Markt blickt hier mit Ungewissheit in die Zukunft und kann die Chancen und Risiken nicht angemessen einordnen (vgl. Kap. 6).

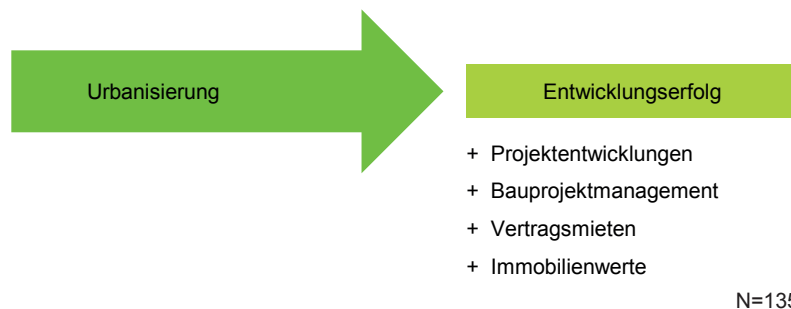
Dessen ungeachtet haben sich einige Unternehmen diesem Thema gewidmet und können dadurch überdurchschnittlichen Erfolg in der Entwicklung von Immobilien verzeichnen. Neben der Projektentwicklung gilt dies auch für das Bauprojektmanagement. Darüber hinaus profitieren diese Unternehmen von Vertragsmieten und einer Steigerung der Immobilienwerte weit über dem Durchschnitt.

*„Neue Arbeitswelten unterliegen einem permanenten, dynamischen Prozess. Dieses Marktpotenzial wird sowohl von der demografischen Entwicklung als auch von den jeweiligen Konjunkturzyklen, aber auch von der wachsenden Urbanisierung beeinflusst.“*

Helmut Kuhn  
CML

- ! • Polarisierung der Standorte mit hohem Entwicklungspotenzial
- Urbanisierung wird bislang – trotz attraktiver Chancen – unterschätzt

Abb. 16: Effekte der Urbanisierung





# 10

Megatrends aus Sicht der Akteure:  
Investment, Asset, Property und  
Facility Manager

## 10 Megatrends aus Sicht der Akteure: Investment, Asset, Property und Facility Management

*„Neue Arbeitswelten stellen das Facility Management vor neue Herausforderungen und machen eine Zusammenarbeit mit anderen Disziplinen rund um den Arbeitsplatz, z. B. IT-Bedarf, unerlässlich.“*

Ricarda Berg  
TREOS  
Facility Management

Das CC PMRE wurde mit dem Ziel gegründet, die Schnittstellen zwischen den Akteuren im Markt zu harmonisieren. Daher liegt ein Schwerpunkt der Analyse stets in der Untersuchung der unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessenslagen von Investment, Asset, Property und Facility Manager. Die Ausprägungen in der Grafik zeigen, wie die einzelnen Akteure die Relevanz der Megatrends im Vergleich zum Durchschnitt sehen.

Die **Nachhaltigkeit** liegt im Interesse der Investoren. Ein Blick auf die aktuelle Projektentwicklung und die Neuauflage von Fonds bestätigt ein entsprechendes Engagement. Davon zeugen nachhaltige Investments sowie Zertifizierungen nach LEED etc., die auf die Gewinnung von Anlegern zielen.

Das größte Gewicht messen die Facility Manager dem Trend Nachhaltigkeit bei, wobei es hier vorrangig um Themen rund um die Instandhaltung geht. Der Facility Manager muss einen Weg finden, wie sich die Immobilie auch langfristig nachhaltig betreiben lässt und welche Betriebsmittel dafür angemessen sind.

Asset und Property Manager bewerten diesen Trend durchschnittlich. Ein größeres Interesse besteht insbesondere am Bereich Reporting und der Beschaffung der zugehörigen Daten. An dieser Stelle stehen für beide Akteure noch attraktive innovative Geschäftstätigkeiten bereit (bspw. Energiecontrolling und Betriebsoptimierung, vgl. PMRE Monitor 2013).

Die Ergebnisse zur **Digitalisierung** harmonisieren mit den Erkenntnissen aus unseren Marktstudien der vergangenen Jahre. Für den Asset Manager ist die Optimierung seiner IT-Systeme im Markt ein Topthema. Die Unternehmen investieren in die Ablösung ihrer Excel-Modelle und setzen auf professionelle Portfolio-Tools. IT ist im Asset Management schon lange kein Supportprozess mehr, sondern wird mehr und mehr zur entscheidenden Kernkompetenz.

Property Manager bewerten den Digitalisierungstrend eher unterdurchschnittlich. Auch dieses Ergebnis deckt sich mit Werten aus vorangegangenen Untersuchungen. Im Bereich IT besteht im Property Management nach wie vor Nachholbedarf. Insbesondere innovative Tools wie Apps zur Übergabe von Mietflächen oder Barcodescanner zum Nachweis von Objektbesichtigungen können die Prozesse im Property Management systemtechnisch effizienter gestalten.

Aber es sind nicht nur die Tools an sich, die im Fokus, der Optimierung stehen. Ziel ist vor allem eine Verbesserung der gesamten IT-Infrastruktur. Dazu zählen auch die Harmonisierung der Systemschnittstellen, die Verbesserung der Datenqualität und die Definition von Prozessen zum Systembetrieb und zum Datenmanagement.

Die **Zentralisierung** ist ein Trend, der sich seit einiger Zeit im Markt durchsetzt. In den vergangenen Jahren stand das Outsourcing von Property-Management-Leistungen bei vielen Investoren und Eigentümern auf der Tagesordnung. Aktuelles Thema ist die Bündelung von administrativen, repetitiven Prozessen wie bspw. die Bearbeitung und Verbuchung von Rechnungen.

Der Facility Manager bewertet diesen Trend mit Abstand am höchsten. Aufgrund der Leistungserbringung am Objekt hat für ihn die Frage Vorrang, wie eine perfekte Relation zwischen Büroarbeit und Anwesenheit vor Ort aussieht. Diese Aufteilung bringt neue Organisationsmodelle mit sich. So arbeiten bspw. Techniker vermehrt als virtuelle Mitarbeiter vor Ort bei den Immobilien. Der Aufenthalt in den Niederlassungen beschränkt sich primär auf das Sitzungswesen und das Personalmanagement. Die Steuerung der Teams und die Wahrnehmung des Kundenkontakts werden durch einen Client Manager sichergestellt.

Auch wenn dieser Trend im Asset und Property Management noch nicht besonders hoch bewertet wird, ist hier Bewegung im Markt. Insbesondere Prozesse wie Reporting, Datenmanagement oder Finanz- und Rechnungswesen werden zentralisiert.

### Regulierung

Die Regulierung wird insbesondere vom Investment Manager vor dem Hintergrund der AIFM-Richtlinie bzw. der Umsetzung in die deutsche Gesetzgebung gemäß KAGB besonders hoch bewertet. Aber auch neue Rechnungslegungsvorschriften wie die sich verändernde buchhalterische Berücksichtigung von Mietverträgen gem. IAS 17 sorgen hier insbesondere bei Eigentümern von betriebsnotwendigen Liegenschaften zukünftig für Anpassungen der Systeme und Prozesse.

Die hohe Bewertung dieses Trends durch das Facility Management hat weniger mit den oben genannten Regularien zu tun. Auf der technischen Ebene sind vielmehr bau- und betriebstechnische Anforderungen wie bspw. der Energieausweis oder neue Anforderungen an die Arbeitssicherheit ausschlaggebend.

Die geringe Gewichtung dieses Trends durch das Asset Management ist überraschend. Der Asset Manager als Auftragnehmer des Investors könnte an dieser Stelle sein Dienstleistungsspektrum erweitern und die von den Aufsichtsorganen geforderten Aufgaben im Reporting oder im Risikomanagement übernehmen.

### Währungskrise und Globalisierung der Finanzmärkte

Die Trends Währungskrise und Globalisierung der Finanzmärkte sind vorrangige Themen für Investment und Asset Manager. Property und Facility Management bewerten diesen Trend für sich selbst als nicht überdurchschnittlich relevant.

In der Marktanalyse PMRE Monitor 2013: „Geschäftsmodelle mit Zukunft“ hat sich gezeigt, dass Asset Manager insbesondere auf neue Kundensegmente aus dem Ausland setzen und in der Internationalisierung große Chancen sehen. Diese Erwartungen wurden bestätigt: Das einströmende Kapital beschafft dem Asset Manager Neugeschäfte oder erlaubt die Generierung weiterer Einnahmen durch die Begleitung von Transaktionen. Ein Manko ist dabei, dass das Kapital als sehr volatil gilt und der Zeitraum dieser Zusatzeinnahmen nicht abgeschätzt werden kann.

### Neue Arbeitswelten

Der Asset Manager setzt auf die Neuen Arbeitswelten, Investment, Property und Facility Management hingegen sind in Bezug auf diesen Megatrend noch unschlüssig. Aktuell ist diese Haltung nicht verwunderlich, da es sich um einen neuen Trend handelt, der sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium befindet.

Definitiv hat dieser Trend einen Einfluss auf jeden der Akteure im Immobilienmanagement:

- In der Akquise und der Portfolioentwicklung sollte der Investor die Objekte nach der Nutzungsflexibilität und Möglichkeiten zur Implementierung innovativer Arbeitsplatzmodelle bewerten.
- Der Property Manager sollte sich auf neue Mietmodelle einstellen, bspw. auf die Vermietung einzelner Raumzonen oder Arbeitsplätze, und seine Prozesse und Systeme darauf ausrichten.
- Der Facility Manager sollte sich wappnen für zukünftige technische Kompetenzen. Die neuen Arbeitsplatzformen benötigen nicht nur entsprechende bauliche und betriebliche Voraussetzungen, sondern auch neue IT-Lösungen.

*„Die jährliche Überprüfung und Identifizierung von Megatrends ist ein wichtiger Bestandteil der Implementierung unserer rollierenden Geschäfts-feldstrategie und stellt mithin einen entscheidenden geschäftlichen Erfolgsfaktor dar.“*

Rainer Thaler  
Investa

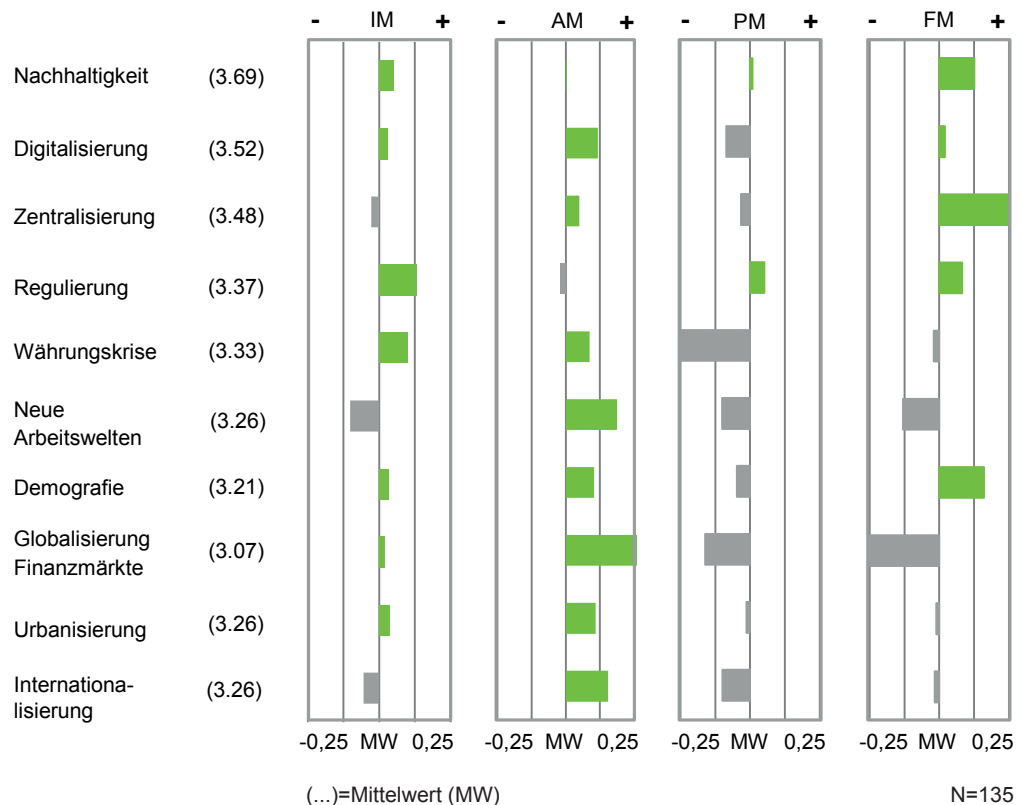
### Demografie, Urbanisierung, Internationalisierung

Der Asset Manager ist bei den Themen Demografie, Urbanisierung, Internationalisierung Trendsetter. Aus der Überalterung der Bevölkerung und einer zunehmenden Polarisierung können neue Geschäftsmöglichkeiten entstehen. Es gilt hier, einerseits kommende Nutzerbedürfnisse zu antizipieren, wie bspw. neue Wohnformen für die älter werdende Gesellschaft. Andererseits wollen Objektchancen erkannt werden, die sich bspw. aus einer Revitalisierung von Standorten ergeben.

Der Fokus auf die Internationalisierung ist konform mit der Bewertung des Trends Globalisierung der Finanzströme. Der Asset Manager setzt hier auf ein mögliches Neugeschäft und attraktive Investitionsabsichten ausländischer Investoren. Eher unerwartet ist die niedrige Bewertung durch Investment, Property und Facility Management.

- Marktchancen für Asset Manager: Nachhaltigkeitsreporting und Risikomanagement
- Property Manager: Nachholbedarf in der Digitalisierung und Zentralisierung
- Neue Arbeitswelten müssen von allen Akteuren berücksichtigt werden
- Chancen der Trends Demografie und Urbanisierung sind noch unterbewertet

Abb. 17: Trends der Marktteilnehmer





# 11

Gemeinsame oder getrennte Wege:  
CREM und REIM im Detail

## 11 Gemeinsame oder getrennte Wege: CREM und REIM im Detail

*„Wie kaum eine andere Immobiliensparte ist das Corporate Real Estate Management den Megatrends in ihrer vollen Breite und Intensität ausgesetzt. Diese werden das CREM der Zukunft nicht nur beeinflussen, sondern grundlegend verändern.“*

Dr. Thomas Glatte  
BASF

Das Management von Anlageobjekten und von betriebsnotwendigen Liegenschaften unterscheidet sich erheblich voneinander. Nur beispielhaft können hier die verschiedenen Renditeabsichten, Nutzeranforderungen oder Standortentscheidungen genannt werden. Bei diesen Unterschieden ist es sinnvoll, auch die Megatrends separat zu betrachten. Was beschäftigt das Corporate Real Estate Management (CREM)? Welche Themen stehen für das Real Estate Investment Management (REIM) im Fokus? Oder sind die beiden Welten gar nicht so verschieden?

### Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit steht für das CREM eindeutig im Vordergrund. Dies überrascht, da insbesondere große Investoren, Entwickler und Immobilienfonds mit dem Siegel Nachhaltigkeit für ihre Immobilienprodukte werben. Für diese Ergebnisse gibt es unterschiedliche Interpretationen: Nachhaltigkeit wird heute von der Öffentlichkeit stark gefordert. Je nach Ausrichtung des Kerngeschäfts hat das Image für die Corporates hohe Priorität. Insofern ist auch ein Engagement für die Nachhaltigkeit unerlässlich.

Im REIM sind die Anlagehorizonte kurzfristiger, in der Regel werden die Objekte in einem Zeitraum von zwei bis fünf Jahren veräußert. Dieser Zeitraum ist viel zu kurz, um Einsparungen in den Lebenszykluskosten zu realisieren. Auch aus diesem Grund stehen die Bestrebungen in die Nachhaltigkeit und die Reduktion der Lebenszykluskosten für das CREM stärker im Fokus.

Letztendlich klagen Vertreter des REIM darüber, dass die Mieter einen höheren Mietzins allein aus Gründen der Nachhaltigkeit nicht akzeptieren. Daher werden Investitionen in nachhaltige Objekte sehr selektiv vorgenommen.

### Digitalisierung

In den Marktanalysen der vergangenen Jahre zeigt sich, dass das CREM bei der Professionalisierung ihrer IT-Systeme aufholt.<sup>4</sup> Dies scheint die aktuelle Untersuchung zu bestätigen.

Nicht nur in der Gebäudetechnik und der Anlagenautomatisierung spielt IT für das Management betriebsnotwendiger Immobilien eine besondere Rolle, sondern auch in der Digitalisierung weiterer Supportprozesse. Dazu zählen bspw. Applikationen zur Personenanmeldung im Empfangsbereich, die Online-Verfügbarkeit von Lageplänen ganzer Areale, die automatisierte Wartungsverfolgung, die Überwachung von Bestellvorgängen bis hin zur internetbasierten Kantinenbestellung.

Insbesondere in Bezug auf die Gestaltung innovativer Arbeitsumgebungen gewinnt die Digitalisierung an Bedeutung. Hier ist ein Zusammenspiel der Bereiche Real Estate, Human Resources und IT zentral.

### Regulierung, Währungs- und Globalisierung der Finanzmärkte

Die Megatrends Regulierung, Währungs- und Globalisierung der Finanzmärkte sind eindeutige Investment-Themen.

Regulierung ist jedoch auch für die Corporates zunehmend interessant. Mit Einführung der geplanten Rechnungslegungsvorschrift IAS 17 wird sich die Frage „Miete oder Eigentum?“ neu stellen.

<sup>4</sup> PMRE Monitor 2013: Geschäftsmodelle mit Zukunft, PMRE Monitor 2011: Integrierte Controlling-Systeme.

Primär ist das REIM durch die Währungskrise betroffen. Dies hat sich insbesondere durch die sinkenden Immobilienpreise in Krisenländern wie bspw. Spanien gezeigt. Das CREM spürt hier eher einen indirekten Einfluss. Dieser äußert sich durch Einsparungsmaßnahmen aufgrund eines verringerten Exportaufkommens in Ländern mit einer starken Währung wie bspw. der Schweiz.

*„Die Demografie und die wachsende Urbanisierung sind Trends, die zunehmend für den Immobilienmarkt eine Rolle spielen.“*

### **Neue Arbeitswelten und Demografie**

Bei den Trends Neue Arbeitswelten und Demografie setzt das CREM einen Schwerpunkt. Das REIM schätzt die Relevanz dieser Trends geringer ein. Was können Gründe dafür sein?

Axel Kunze  
BlmA

Das CREM setzt primär auf die Optimierung der Arbeitsplatzbereitstellung und die Reduktion der Kosten pro Arbeitsplatz. Das REIM orientiert sich eher an den Mietflächen, unabhängig von der Anzahl oder der Art der bereitgestellten Arbeitsplätze.

Aufgrund der hohen Relevanz der Neuen Arbeitswelten für den CREM-Bereich sollten die Verantwortlichen dieser Sparte das Thema Digitalisierung noch höher gewichten. Denn bei den Neuen Arbeitswelten arbeiten Immobilienmanagement und IT Hand in Hand.

Die unterschiedliche Gewichtung des Trends Demografie erstaunt. Zu erwarten wäre, dass das REIM lukrative Immobilienprojekte rund um das Thema altersgerechtes Wohnen sieht. Als Beispiel ist hier die Auflage von Seniorenfonds aufzuführen.

Indessen gewichtet das CREM diesen Trend stärker. Es wurde untersucht, ob diese Gewichtung an der Altersstruktur der Mitarbeitenden liegt. Doch die Altersunterschiede innerhalb der beiden Gruppen weisen nur eine geringe Differenz auf (vgl. Abb. 27).

### **Urbanisierung**

Im Gegensatz zu den beiden vorhergehenden Trends kehrt sich hier das Bild um: Das REIM sieht interessantere Anlage- oder Managementperspektiven in der Urbanisierung.

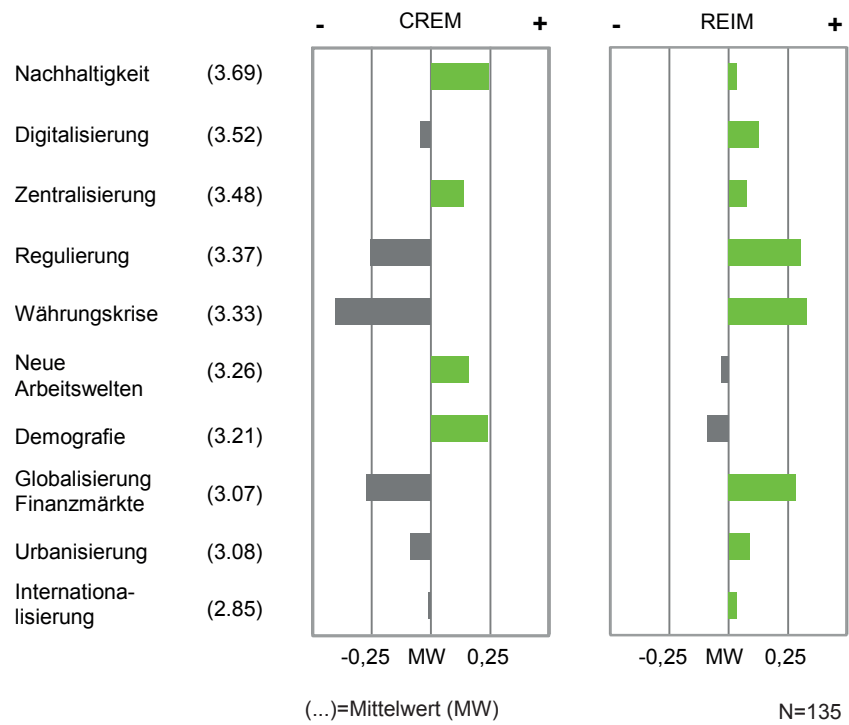
Gründe hierfür liegen möglicherweise im zunehmenden Wachstum der Städte, in den steigenden Miet- und Kaufpreisen, der Flächenverknappung und einer stärkeren Verkehrsbelastung. Gleichzeitig entwickeln sich in vielen ländlichen Regionen oder B-Standorten Strukturprobleme. Für das REIM ergeben sich aus dieser Polarisierung Chancen wie bspw. die Entwicklung einzelner Immobilien oder ganzer Areale.

- Nachhaltigkeit im Fokus der Eigentümer, nicht jedoch der Investoren
- CREM: Aufholjagd bei der Professionalisierung ihrer IT-Systeme
- Arbeitsplatzmodelle und -kosten sind zentrale CREM-Themen
- REIM unterschätzt Renditechancen durch die zunehmende Relevanz der Demografie

„Gerade als Unternehmen, das als CREM seinem Kunden Flächen mit mittel- bis langfristiger Perspektive zur Verfügung stellt, ist es von herausragender Bedeutung, den gesamten Lebenszyklus im Blick zu haben. Damit rückt das Thema der Nachhaltigkeit unweigerlich in den Fokus.“

Sven Lemiss  
BIM

Abb. 18: Trends CREM versus REIM



12

Nutzungsarten trendfokussiert

## 12 Nutzungsarten trendfokussiert

*„Durch die Identifizierung von Megatrends ist es uns möglich, unsere Strategien und Prozesse rechtzeitig anzupassen und so den Veränderungen des Marktes im Allgemeinen und den Bedürfnissen unserer Kunden im Besonderen frühzeitig zu entsprechen.“*

Volker Herrmann  
DIMP

Welcher Trend wichtiger oder weniger wichtig ist, wird nicht nur aufgrund der Rolle des Unternehmens im Markt entschieden oder angesichts der Zielrichtung des Immobilienportfolios. Auch die Nutzungsart der Immobilien spielt eine zentrale Rolle.

Die zehn Megatrends wurden im Detail in Hinblick auf die Nutzungsarten Büro, Wohnen, Handel und Produktion untersucht. Dabei wurden zudem die Bewertungen aus Sicht der Unternehmen und aus der Perspektive der gesamten Immobilienwirtschaft getrennt betrachtet (vgl. Abb. 2 und Abb. 3).

### Nachhaltigkeit

Mit Blick auf die gesamte Immobilienwirtschaft sind die Ergebnisse eindeutig: Nachhaltigkeit hat den stärksten Einfluss auf Handelsimmobilien (4.13). Im Gegensatz zu den Unternehmen platziert die Immobilienwirtschaft den Handel jedoch an letzter Stelle (3.43). Eine Begründung könnte sein, dass an dieser Stelle die Erwartungshaltung und die unternehmensinterne Umsetzung auseinanderklaffen. Großformatige Shopping-Center eignen sich aufgrund ihres Prestigefaktors und ihres Investitionsvolumens besonders gut für eine nachhaltige Bauweise. Zur Nutzungsart Handel gehören aber auch kleinformatische Einzelhandelsketten und Fachmarktzentren, bei denen kein Investitionsspielraum für eine nachhaltige Projektierung oder Sanierung gegeben ist.

Erstaunlicherweise stellt sich ein weiterer Effekt gegensätzlich dar: Unternehmen mit Produktionsimmobilien setzen einen Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit (3.83). Für die Immobilienwirtschaft insgesamt wird der Zusammenhang zwischen Produktion und Nachhaltigkeit als weniger relevant betrachtet. Dass dies ein Trugschluss ist, zeigen bereits die Detailanalysen zum CREM. Gerade die Vertreter dieses Branchenzweigs verbinden große Erwartungen mit Nachhaltigkeit.

### Demografie

Den höchsten Wert für den Trend Demografie markiert die Nutzungsart Wohnen, sowohl für die Immobilienwirtschaft als auch aus Sicht der Unternehmen. Etwas überraschend ist die geringe Beurteilung in Bezug auf die Handelsimmobilien. Doch auch hier wirkt sich das Thema Demografie aus. Die Gebäudekonzeption muss die zukünftige Altersstruktur berücksichtigen und daher für barrierefreie Verkehrsflächen sorgen. Zudem ist mit einer zunehmenden Verschiebung des Käuferverhaltens in Richtung Online-Shopping zu rechnen, sodass der Bedarf an Verteilzentren steigt.

### Urbanisierung

Unternehmen, die sich primär mit der Nutzungsart Wohnen auseinandersetzen, beurteilen den Trend Urbanisierung als besonders entscheidend. Der Blick auf die aktuelle Situation im Immobilienmarkt bestätigt dies. Die Preise für Wohnungsmieten und Eigenheime sind insbesondere in den Toplagen in Deutschland explosionsartig angestiegen. Dem stehen massiver Leerstand und sinkende Mietpreise in Randlagen gegenüber. Interessant ist, dass für die gesamte Immobilienwirtschaft nicht die Nutzungsart Wohnen, sondern der Handel an erster Stelle steht. Da der Handel dort ist, wo sich die Kaufkraft ansiedelt, ist diese Nutzungsart ebenfalls mit dem Problem der Polarisierung der Standorte konfrontiert.

## Währungskrise

Die starke Gewichtung des Trends Währungskrise für die Nutzungsart Handel hat wohl zwei Ursachen: Einerseits befinden sich in den in Mitleidenschaft gezogenen Portfolios und Fonds große Anteile an Shopping-Centern, Fachmarktzentren oder Einzelhandelsimmobilien. Zugleich sind die Nutzer dieser Immobilien selbst von der Krise betroffen. Eine stagnierende Wirtschaft wirkt sich negativ auf das Konsumverhalten aus und somit auch auf den Umsatz und die zu erzielende Umsatzmiete.

## Neue Arbeitswelten

Die Neuen Arbeitswelten wirken sich am stärksten auf die Nutzungsarten Büro und Produktion aus. Bereits bei der Analyse der Bewertungen durch CREM-Vertreter wurde hier ein deutlicher Schwerpunkt festgestellt. Die Schaffung neuer Arbeitsplatzformen und -modelle ist sowohl im Dienstleistungssektor als auch im produzierenden Gewerbe zentral. Von Interesse ist an dieser Stelle aber auch die Gewichtung der Nutzungsart Wohnen aus Sicht der Unternehmen. Darin zeigen sich möglicherweise erste Tendenzen in Richtung neuer Wohnformen wie bspw. altersgerechtes Wohnen. Diese Wohnform entwickelt sich allein aus Gründen der demografischen Entwicklung. Somit wird an diesem Beispiel deutlich, dass sich die Trends nicht nur gegenseitig beeinflussen, sondern auch verstärken.

- Nachhaltigkeit für die Produktion unterbewertet
- Demografie verändert Käuferverhalten und Einzelhandelsstrukturen
- Wohnen und Handel beeinträchtigt von der Polarisierung der Standorte
- Handelsimmobilien unter doppeltem Druck der Währungskrise
- Neue Arbeitswelten beinhaltet auch Neue Lebenswelten

Abb. 19: Megatrends pro Nutzungsart aus Sicht der Immobilienwirtschaft

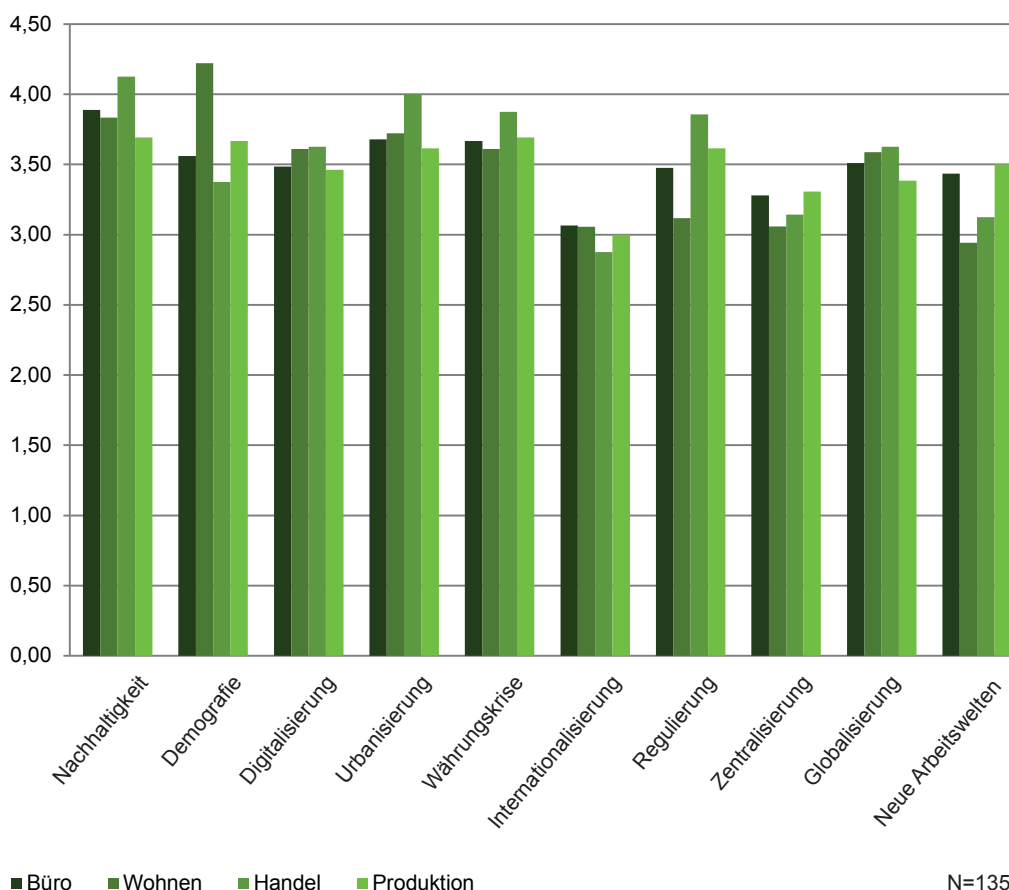
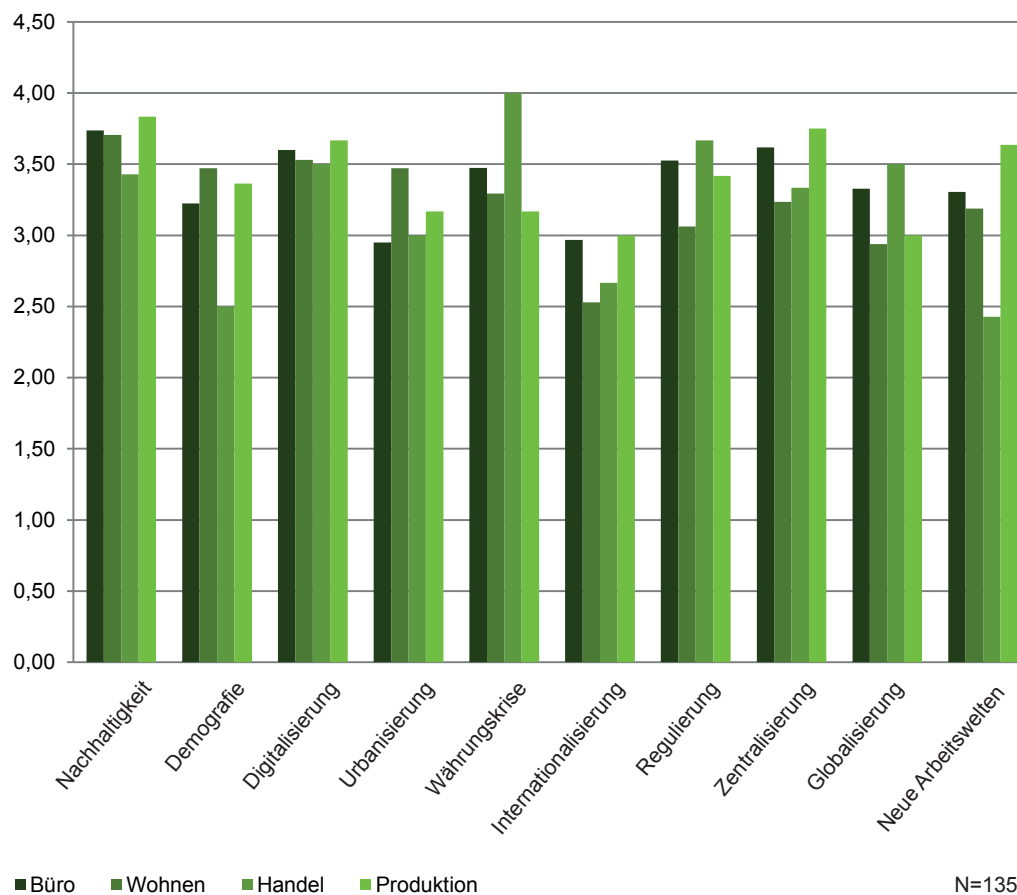


Abb. 20: Megatrends pro Nutzungsart aus Sicht der Unternehmen





# 13

## Zusammensetzung der Stichprobe

### 13 Zusammensetzung der Stichprobe

An der Marktuntersuchung „Megatrends und ihr Einfluss auf die Immobilienwirtschaft“ haben 135 Unternehmen teilgenommen. Davon sind 43% der Teilnehmer aus dem Corporate Real Estate Management und 57% aus dem Bereich Real Estate Investment Management. Die Unternehmen kommen zu 26% aus dem Branchensegment Asset Management. Mit einem Anteil von 14% sind Unternehmen des Investment Management vertreten, aus den Segmenten Property und Facility Management kommen jeweils 13% der Teilnehmer. Die zu betreuenden Immobilienportfolios haben überwiegend (40%) einen Wert von mehr als 5 Mrd. €.

Abb. 21: Teilnehmer

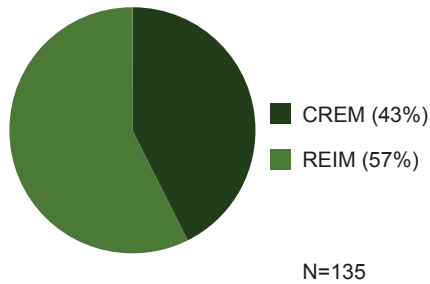


Abb. 22: Branchensegment

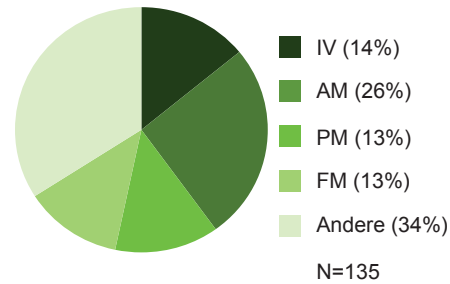


Abb. 23: Ausrichtung des Immobilienmanagements

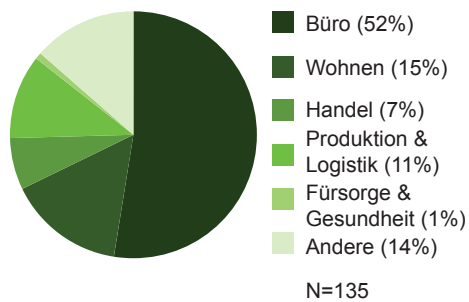


Abb. 24: Wert des zu betreuenden Portfolios

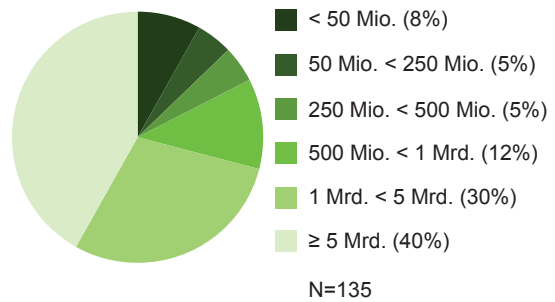


Abb. 25: Anzahl Mitarbeiter



Abb. 26: Anzahl weibliche Führungskräfte



Abb. 27: Altersdurchschnitt

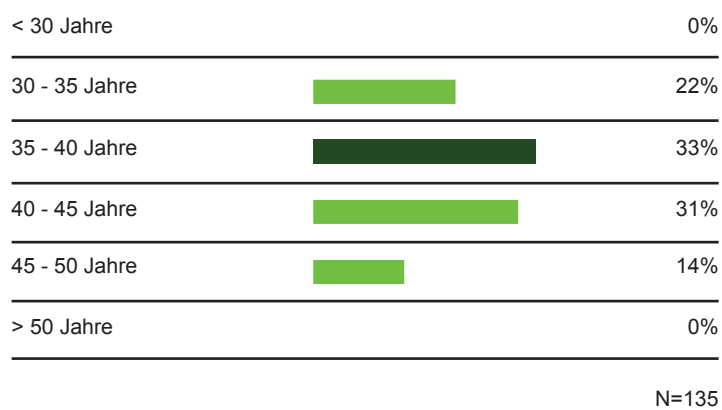


Abb. 28: Umsatz in €

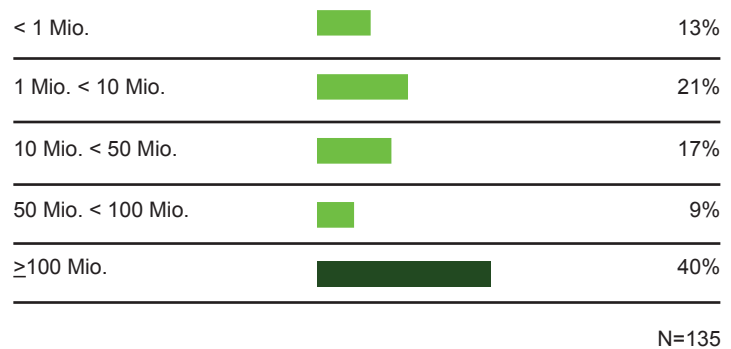


Abb. 29: Umsatz Ausland in €

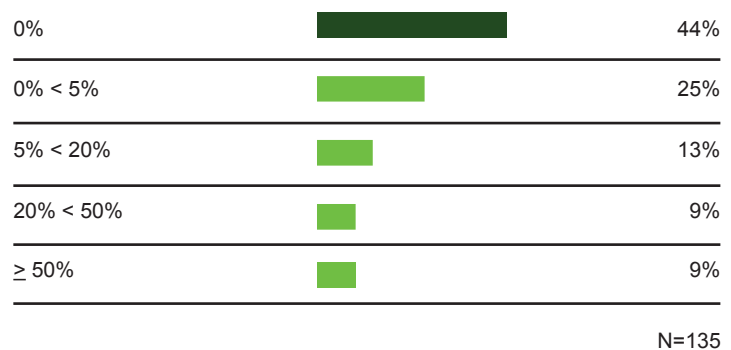


Abb. 30: Schwerpunkte des Portfolios

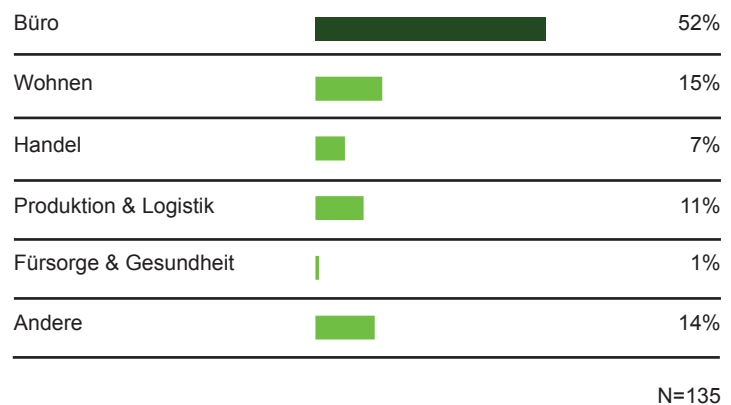
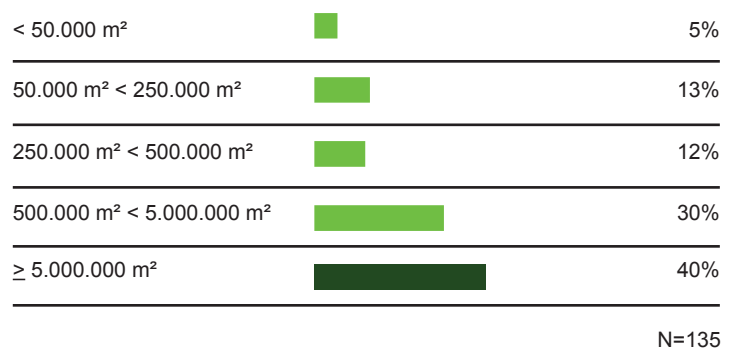


Abb. 31: Brutto-Grundfläche der betreuten Immobilienportfolios



## Glossar

### AIFM

Die AIFM ist eine von der europäischen Kommission entworfene Vorschrift, die zur Regulierung risikobehafteter Anlagen und zum Schutz der Akteure dient. Am 11.11.2010 wurde die Richtlinie vom europäischen Parlament verabschiedet und ist am 01.01.2013 unter nationalem Recht in Kraft getreten.

### Asset Management

Führungskonzeption zur Vermögensverwaltung der Asset-Klasse Immobilie auf Ebene des Portfolios oder eines Teilportfolios unter Vorgaben des Investment Managements.

### BREEAM

BREEAM steht für Building Research Establishment Limited Environmental Assessment Method. Es ist ein seit 1990 existierendes Verfahren zur Zertifizierung und Bewertung von Gebäuden.

### Cashflow

Der Cashflow definiert sich als periodisierter Zahlungsmittelüberschuss der wirtschaftlichen Tätigkeit. Dieser Saldo bezieht sich auf Erträge und Aufwendungen, die nicht nur erfolgswirksam, sondern auch zahlungswirksam sind, also in derselben Periode zu Einzahlungen oder Auszahlungen führen.

### DGNB

Das DGNB System dient der objektiven Beschreibung und Bewertung der Nachhaltigkeit von Gebäuden und Stadtquartieren, unter Berücksichtigung vielfältiger Kriterien.

### Facility Management

Die Verwaltung und Bewirtschaftung von Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie.

### Green Building

Als Green Building werden Gebäude bezeichnet, die über eine hohe Ressourceneffizienz verfügen und eine geringe Umweltbelastung darstellen.

### Investment Management

Die umfassende, an den Vorgaben des Eigentümers ausgerichtete Eigentümervertretung für ein Vermögen, bestehend aus einer oder mehreren Asset-Klassen unter Kapitalanlagegesichtspunkten.

### IAS 17

Befasst sich mit der Bilanzierung aller Vereinbarungen, welche die Nutzung von immateriellen und materiellen Dingen gegen einen vereinbarten Preis für einen bestimmten Zeitraum (Leasingverhältnisse) beinhalten.

### LEED

Ein System zur Klassifizierung von Gebäuden mit umweltfreundlicher, ressourceneffizienter und nachhaltiger Bauweise.

**Median**

Der Median (auch Zentralwert genannt) ist ein statistischer Lageparameter, der eine gegebene Stichprobe oder Verteilung exakt halbiert.

**Megatrend**

John Naisbitt prägte den Begriff Megatrend im Jahr 1982 und definiert ihn u. a. über seine langfristigen Auswirkungen (länger als 10 Jahre), seine Allgegenwärtigkeit (politisch, ökonomisch, technisch etc.) und den globalen Charakter.

**Objekttyp**

Die Immobilien werden im PMRE Monitor in vier Kategorien unterteilt:

- Büro
- Wohnen
- Handel
- Produktion & Logistik

**Opportunity-Immobilien**

Objekte mit Wertschöpfungspotenzial und erhöhtem Rendite-Risiko-Profil, die durch gezielte Maßnahmen eine Performancesteigerung und damit eine höhere Durchschnittsrendite erreichen.

**Property Management**

Überbegriff für die operativen Aufgaben der kaufmännischen Immobilienverwaltung und die Realisierung der strategischen Anforderungen des Asset Managers an die Objekt-Performance.

**Prozess**

Eine geordnete Abfolge von Aktivitäten mit spezifiziertem Anfang und Ende und klar definierten Vorgaben und Ergebnissen.

**Solvency II**

Von der EU-Kommission 2009 verabschiedete Richtlinien zur Messung der Solvabilität europäischer Versicherungsunternehmen.

**Standardabweichung**

Maß für die Streuung der Werte einer Zufallsvariablen um ihren Mittelwert.

**Trendfunktion**

Durch den Einsatz der ermittelten Werte in einem Koordinatensystem wird der gemessene Verlauf approximiert, um dann den zukünftigen Verlauf (den Trend) abschätzen zu können.

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Erläuterung</b>
AIFM	Alternative Investment Fund Managers
AM	Asset Management
BREEAM	Building Research Establishment Environment Assessment Method
CC PMRE	Competence Center Process Management Real Estate
CREM	Corporate Real Estate Management
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen
FM	Facility Management
IAS 17	International Accounting Standard
IT	Informationstechnik
IV	Investment Management
KAGB	Kapitalanlagegesetzbuch
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
N	Stichprobengröße
PM	Property Management
REIM	Real Estate Investment Management

## Literaturverzeichnis

Just, Tobias:

Demografie und Immobilie. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, überarbeitete Auflage, 2013.

Zeitner, Regina; Peyinghaus, Marion:

PMRE Monitor 2011: Einsatz und Effekt integrierter Controlling-Systeme. Berlin, 2011.

Zeitner, Regina; Peyinghaus, Marion:

PMRE Monitor 2013: Geschäftsmodelle mit Zukunft. Berlin, 2013.



## Impressum

### Herausgeber

**Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin**

Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner  
Wilhelminenhofstraße 75A  
D-12459 Berlin

**pom+International GmbH**

Dr. Marion Peyinghaus  
Westendstraße 73  
D-60325 Frankfurt am Main

### Autoren

**Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin**

Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner  
Romina Weißbach

**pom+International GmbH**

Dr. Marion Peyinghaus  
Stefanie Liese  
Leyla Varli

**Titelgrafik:** <http://pixabay.com/de/welt-weltkarte-globus-geographie-47959/>

© Copyright 2014:

**Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin**

Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner  
Wilhelminenhofstraße 75A  
D-12459 Berlin  
Tel.: +49 30 50 19 43 67  
[www.htw-berlin.de](http://www.htw-berlin.de)

**pom+International GmbH**

Dr. Marion Peyinghaus  
Westendstraße 73  
D-60325 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 90 74 98 30  
[www.pom.ch](http://www.pom.ch)

