

Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft

Thomas Glatte

# Kompendium Standortstrategien für Unternehmensimmobilien

Die Standortplanung als Teil der  
internationalen Unternehmensführung

**EBOOK INSIDE**

 Springer Vieweg

---

# Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft

## Herausgegeben von:

Fritz Berner  
Universität Stuttgart  
Stuttgart, Deutschland

Bernd Kochendörfer  
Berlin, Deutschland

Der Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft will die in Praxis, Lehre und Forschung als Querschnitts-Funktionen angelegten Felder - von der Verfahrenstechnik über die Kalkulation bis hin zum Vertrags- und Projektmanagement - in einheitlich konzipierten und inhaltlich zusammenhängenden Darstellungen erschließen. Die Reihe möchte alle an der Planung, dem Bau und dem Betrieb von baulichen Anlagen Beteiligten, vom Studierenden über den Planer bis hin zum Bauleiter ansprechen. Auch der konstruierende Ingenieur, der schon im Entwurf über das anzuwendende Bauverfahren und damit auch über die Wirtschaftlichkeit und die Risiken bestimmt, soll in dieser Buchreihe praxisorientierte und methodisch abgesicherte Arbeitshilfen finden.

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/12551>

---

Thomas Glatte

# Kompendium Standortstrategien für Unternehmensimmobilien

Die Standortplanung als Teil der  
internationalen Unternehmensführung

Thomas Glatte  
Institut für Baubetriebswesen  
Technische Universität Dresden  
Dresden, Deutschland

ISSN 1615-6013

Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft

ISBN 978-3-658-12156-3

ISBN 978-3-658-12157-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-12157-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Karina Danulat

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Es ist das richtige Zusammentreffen der stillen  
Voraussetzungen, es ist die geräuschlose  
Harmonie des ganzen Handelns, welche  
wir bewundern sollten, und die sich erst  
in dem Gesamterfolg verkündet.  
Derjenige Forscher, welcher von diesem  
Gesamterfolg aus jener Harmonie nicht auf die  
Spur kommt, der sucht die Genialität leicht da,  
wo sie nicht ist und sein kann.*

**Carl von Clausewitz**

---

## Vorwort des Verfassers

Als ich am 4. Mai 1998 meine Stelle als Referent in der damaligen Abteilung Behördenverkehr und Liegenschaften der BASF AG antrat, lag als eines der ersten Dokumente ein sogenannter *Site Selection Report* auf meinem Tisch. Der Bericht wurde für das seinerzeit in Vorbereitung befindliche Joint Venture von BASF und SINOPEC in Nanjing/VR China erarbeitet. Dieses Projekt, einschließlich der Erstellung der Machbarkeitsstudie sowie der Verhandlung des Grundstücksvertrags und Ver- und Entsorgungsverträge für die Investition mit einem Gesamtprojektvolumen von US\$ 2,9 Milliarden sollten die nächsten drei Jahre meines Berufslebens dominieren. Das Joint Venture ist heute eine der großen Erfolgsgeschichten für gelungene Ansiedlungen und Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen nicht nur in China.

Seit diesem ersten Arbeitstag hat mich das Thema Standortsuche und Standortstrategie nicht mehr losgelassen. Dem Projekt in Nanjing folgten – dem damaligen Asien-Boom sei Dank – etliche weitere Ansiedlungen in China, Korea und Südostasien. Nach meinem Wechsel in die Konzernzentrale im Jahr 2005 bekam ich die Chance, auch in anderen Regionen – insbesondere in Osteuropa und im Nahen Osten – den Prozess der Suche und Etablierung neuer Industriestandorte mit zu begleiten.

Noch immer empfinde ich große Freude und eine gewisse Anspannung, wenn ein neues Standortprojekt an mein Team herangetragen wird. Und noch immer treiben mich eine große Wissbegierde und ein wenig Abenteuerlust in die Welt hinaus, um derartige Projekte zu begleiten. Immobilienbusiness ist eigentlich ein sehr lokales Geschäft. Umso mehr weiß ich es zu schätzen, dass diese Projekte in weltweit unterschiedlichen Lokationen stattfinden und somit nicht nur fachliche, sondern auch hohe soziale und interkulturelle Kompetenz erfordern. Trotz aller Struktur ist jedes Projekt auch auf Grund der Vielzahl von Einflussgrößen etwas anders. Es erfordert jedes Mal aufs neue eine große Bereitschaft zum Lernen.

Dieses Buch entstand im Rahmen meiner Lehrtätigkeiten am Institut für Baubetriebswesen der Technischen Universität Dresden und am Institut für Bauökonomie der Universität Stuttgart. Es kann daher an diesen Instituten auch als Vorlesungsskript verwendet werden. Gerade in der Darstellung der Methoden und den Fallbeispielen bestehen etliche Parallelen und Überlappungen zu meinem Buch *Entwicklung betrieblicher Immobilien*

(ebenfalls erschienen bei Springer Vieweg), welches auf meinen Vorlesungen zum Thema *Projektentwicklung* an der Hochschule Mainz sowie am Europäischen Institut für postgraduale Bildung der TU Dresden (EIPOS Dresden) basiert. Jenes Buch deckt jedoch die komplette Bandbreite einer immobilienwirtschaftlichen Projektentwicklung ab. Es ist für jegliche Art von Immobilien anwendbar und zudem stark am deutschen Immobilienmarkt ausgerichtet. Das nun vorliegende *Kompodium Standortstrategien für Unternehmensimmobilien* fokussiert sich explizit auf die Bedürfnisse einer industriellen Standortsuche im internationalen Umfeld.

In dieses Buch sind zahlreiche Erkenntnisse meiner beruflichen Tätigkeit im Auslandsbau der Philipp Holzmann AG und dem internationalen Immobilienmanagement der BASF SE eingeflossen. Ebenso finden sich die Erkenntnisse und Ergebnisse meiner Dissertation, welche ich im Rahmen meiner Promotion an der TU Dresden vor einigen Jahren erstellt habe, in etlichen Abschnitten wieder.

Das Schreiben eines Fachbuches ist trotz der alleinigen Autorenschaft immer nur dank eines Umfeldes machbar, welches das Buch durch Inspiration, Rat und Tat über einen längeren Zeitraum letztendlich erst ermöglicht. In meinem Fall habe ich für die Inspiration Herrn Dr.-Ing. Ulrich Steffen (ehem. BASF SE) als ehemaligen Vorgesetzten und Mentor in meinen frühen BASF-Berufs Jahren zu danken. Gleiches gilt bei Herrn Prof. em. Dr.-Ing. Rainer Schach (ehem. TU Dresden) als meinem langjährigen Motivator für mein Engagement hinsichtlich Forschung, Lehre und Publikation. Ebenso gilt mein Dank meinen Freunden und Fachkollegen Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. Björn Christmann (Bayer Real Estate GmbH, Leverkusen) und Herrn Klaus Forkert MRICS (Sachverständigenbüro Forkert, Dresden), die mir auch bei diesem Buch wieder als hilfsbereite und kritische Reviewer zur Verfügung standen. Ebenso möchte ich hier den vielen Kollegen danken, die mich in den zahlreichen Projekten begleitet haben. Projektarbeit ist in allererster Linie auch Teamarbeit. Ein erfolgreiches Projekt ist damit immer nur das Resultat der erfolgreichen Zusammenarbeit eines optimal zusammengesetzten und zusammenarbeitenden Teams. Ebenso gilt der Dank meinem Arbeitgeber, der BASF SE, für die Unterstützung und Freigabe der Publikation. Abschließend möchte ich mich insbesondere bei meiner Frau, Pia Glatte-Bast, bedanken. Ohne ihr Verständnis und ihre Geduld sowie dem teilweisen Verzicht auf die so wertvolle, weil ohnehin geringe „freie“ Zeit wäre all dies nicht machbar.

Ich hoffe daher, dass der praxisorientierte Leser, der recherchierende Wissenschaftler wie auch die damit arbeitenden Studenten dieses Werk als hilfreich erachten werden. Dann hätte sich die Mühe gelohnt.

Neulußheim/Dresden, Oktober 2017

Thomas Glatte

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	1
1.1	Einige einführende Gedanken .....	1
1.2	Der Aufbau dieses Fachbuchs .....	3
<b>2</b>	<b>Die Grundlagen des betrieblichen Immobilienmanagements</b> .....	7
2.1	Grundsätzliches .....	7
2.2	Der Begriff Corporate Real Estate .....	8
2.3	Die begrifflichen Abgrenzungen .....	10
2.4	Die Besonderheiten einer Betriebsimmobilie .....	11
2.5	Die Unternehmens- und Immobilienstrategien .....	14
2.6	Die Marktgängigkeit betrieblicher Immobilien .....	15
2.7	Die zeitliche Verfügbarkeit von betrieblichen Immobilien .....	18
2.8	Die Nutzerzufriedenheit und Produktivität als Kenngrößen .....	19
2.9	Die Ziele des betrieblichen Immobilienmanagements .....	20
2.10	Die Immobilienportfolios von Corporates .....	22
<b>3</b>	<b>Die Grundlagen der Projektentwicklung</b> .....	25
3.1	Die Projektentwicklung – Begriffliche Bestimmung und Abgrenzung .....	25
3.2	Die Zielstellung einer Projektentwicklung .....	26
3.3	Das Umfeld und die Rolle des Projektentwicklers .....	27
3.4	Der Projektentwicklungsprozess .....	28
3.5	Die Initialphase .....	29
3.6	Die Konzeptionsphase .....	33
3.7	Die Konkretisierungsphase .....	47
3.8	Die Bedeutung der Projektentwicklung in Industrieunternehmen .....	49
<b>4</b>	<b>Die Grundlagen der Industriestandortlehre</b> .....	53
4.1	Der Standortbegriff .....	53
4.2	Die Entwicklung der Standorttheorien .....	53
4.3	Die standortstrategischen Konzepte .....	55
4.4	Der internationale Markteintritt .....	57

4.5	Die Standortgunst. . . . .	59
4.6	Die Arten von Standortfaktoren. . . . .	61
<b>5</b>	<b>Die Standortkriterien für Unternehmensimmobilien</b> . . . . .	<b>77</b>
5.1	Grundsätzliches . . . . .	77
5.2	Die Beschaffung analyserelevanter Informationen . . . . .	78
5.3	Die maßgeblichen Fertigungsstandortfaktoren . . . . .	83
5.4	Die Makrostandortfaktoren . . . . .	83
5.5	Die Mikrostandortfaktoren. . . . .	96
<b>6</b>	<b>Die Standortbestimmungsmethoden für Unternehmensimmobilien</b> . . . . .	<b>153</b>
6.1	Grundsätzliches . . . . .	153
6.2	Die Systematik der Methoden . . . . .	154
6.3	Die Ordnungswerte . . . . .	155
6.4	Die qualitativen Methoden. . . . .	156
6.5	Die quantitative Methoden. . . . .	168
6.6	Zwei ergänzende Methoden. . . . .	185
<b>7</b>	<b>Der Standortbestimmungsprozess für Unternehmensimmobilien</b> . . . . .	<b>193</b>
7.1	Grundsätzliches . . . . .	193
7.2	Der Zeitfaktor einer Standortbestimmung . . . . .	194
7.3	Der Prozess einer Standortbestimmung. . . . .	196
7.4	Die Phasen der Standortbestimmung . . . . .	196
7.5	Exkurs: Die Prozesse der Entscheidungsfindung. . . . .	209
7.6	Die Zusammenführung des Gesamtprozesses . . . . .	212
<b>8</b>	<b>Die Standortbestimmung in der Praxis: Fallstudie</b> . . . . .	<b>215</b>
8.1	Grundsätzliches . . . . .	215
8.2	Die Ausgangssituation . . . . .	215
8.3	Der Standortbestimmungsprozess . . . . .	216
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung</b> . . . . .	<b>241</b>
9.1	Grundsätzliches . . . . .	241
9.2	Der Umgang mit Standortfaktoren und Methoden . . . . .	242
9.3	Eine Handlungsempfehlung. . . . .	248
9.4	Zum Abschluss. . . . .	249
	<b>Anhang 1 Liste industrieller Makrostandortfaktoren</b> . . . . .	<b>251</b>
	<b>Anhang 2 Liste industrieller Mikrostandortfaktoren</b> . . . . .	<b>259</b>
	<b>Anhang 3 Auswertungstabellen nach Kostenwirksamkeitsanalyse</b> . . . . .	<b>273</b>
	<b>Literatur</b> . . . . .	<b>285</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	<b>293</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

AbfKlärV	Klärschlammverordnung der Bundesrepublik Deutschland
ADI	Ausländische Direktinvestition
AllMBI	Allgemeines Ministerialblatt des Freistaates Bayern
AOX	Adsorbierbare organisch gebundene Halogene
ASEAN	Association of South East Asian Nations
BauGB	Baugesetzbuch
BauNVO	Baunutzungsverordnung
BBodSchG	Bundesbodenschutzgesetz
BBodSchV	Bundesbodenschutzverordnung
BGF	Brutto-Grundfläche nach DIN 277
BImSchG	Bundesimmissionsschutzgesetz
BMZ	Baumassenzahl
BRS	Business Risk Service
BSP	Bruttosozialprodukt
CAPEX	Investitionsaufwendungen (engl.: <i>capital expenditures</i> )
CIREC	China Industrial Real Estate Council
CKW	Chlorkohlenwasserstoffe
CPI	Corruption Perception Index
CRE	Betriebliche Immobilien (engl.: <i>corporate real estate</i> )
CREM	Betriebliches Immobilienmanagement (engl.: <i>corporate real estate management</i> )
DBA	Doppelbesteuerungsabkommen
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DVP	Deutscher Verband der Projektsteuerer e.V. (seit 2003: Deutscher Verband der Projektmanager der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.)
EESC	European Economic and Social Committee
EIU	The Economist Intelligence Unit Ltd.
EOX	Extrahierbare organisch gebundene Halogenverbindungen, eine Bezeichnung für adsorbierbare organisch gebundene Halogene (AOX) in Feststoffproben

---

EPA	Environmental Protection Agency (US-amerikanische Umweltbehörde)
EPC	Engineering, Procurement and Construction (als EPC-Vertrag)
EUR	Euro
F&E	Forschung und Entwicklung
FFH	Fauna-Flora-Habitat (als FFH-Richtlinie)
FTE	Vollzeitarbeitskraft (engl.: <i>full-time equivalent</i> )
GDP	Bruttoinlandsprodukt (engl.: <i>gross domestic product</i> )
GFZ	Geschossflächenzahl
GRZ	Grundflächenzahl
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (Staatenbund der Länder der ehemaligen Sowjetunion)
HKW	Halogenkohlenwasserstoffe
IBC	Intermediate Bulk Container
ICRG	International Country Risk Guide
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
ImmoWertV	Verordnung über die Grundsätze für die Ermittlung der Verkehrswerte von Grundstücken (Immobilienwertermittlungsverordnung), in der aktuellen Fassung von 2010
IP	Geistiges Eigentum (engl.: <i>intellectual property</i> )
IRR	Interner Zinsfuß (engl.: <i>internal rate of return</i> )
ISBL	innerhalb eines abgegrenzten Kernbereichs einer Produktionsanlage, beispielsweise einer Fertigungshalle (engl.: <i>inside of battery limit</i> )
IWF	Internationaler Währungsfonds (engl.: <i>International Monetary Fund</i> )
JV	Gemeinschaftsunternehmen (engl.: <i>joint venture</i> )
KMU	klein- und mittelständische Unternehmen
KNA	Kosten-Nutzen-Analyse
KW	Kohlenwasserstoffe
KWA	Kostenwirksamkeitsanalyse
LOI	Absichtserklärung (engl.: <i>letter of intent</i> )
MoU	Absichtserklärung (engl.: <i>memorandum of understanding</i> )
NAFTA	North American Free Trade Agreement
nbL	nicht betriebsnotwendige Liegenschaften
NGO	Nichtstaatliche Organisation (engl.: <i>non-governmental organization</i> )
NWA	Nutzwertanalyse
OPEX	Betriebsaufwand, Betriebskosten (engl.: <i>operating expenditures</i> )
ÖPNV	Öffentlicher Personen- und Nahverkehr
ORI	Operations-Risk-Index
OSBL	Exklusiver Bereich einer Produktionsanlage, der außerhalb des abgegrenzten Kernbereichs der betreffenden Produktionsanlage liegt, beispielsweise unterstützende Infrastrukturen wie ein exklusives Tanklager (engl.: <i>outside of battery limit</i> )
PAK	Polycyclische aromatische Kohlenwasserstoffe

---

PCB	Polychlorierte Biphenyle
PE	Projektentwicklung
PolyTHF	Polytetrahydrofuran (aus THF hergestellt; Vorprodukt für Synthese von Textilfasern)
PPS	Produktionsplanungs- und Produktionssteuerungs-Systeme
PRI	Political-Risk-Index
SUV	Sport Utility Vehicles
TCDD	Tetrachlordibenzodioxin
THF	Tetrahydrofuran (organisches Lösungsmittel, zur Stoffklasse der Ether gehörend)
TOTEX	Gesamtaufwand, Gesamtkosten (engl.: <i>total expenditures</i> )
USD	United States Dollar
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung
VLSwB	Vorläufige Lieferbedingungen für im Straßenoberbau wiederzuverwendende Baustoffe
VOFI	Vollständiger Finanzplan
VS	Vogelschutz (als VS-Richtlinie)
VW-RL	Vergleichsrichtlinie in der aktuellen Fassung von 2014
VwV	Verwaltungsvorschrift
VwVwS	Verwaltungsvorschrift wassergefährdende Stoffe
WertR	Richtlinie für die Ermittlung der Verkehrswerte (Marktwerte) von Grundstücken (Wertermittlungsrichtlinie), in der letzten Fassung von 2006 (WertR 06)
WGK	Wassergefährdungsklasse (gemäß VwVwS)
WGK 1	schwach wassergefährdend
WGK 2	wassergefährdend
WGK 3	stark wassergefährdend
WOFIE	vollständig mit ausländischem Kapital ausgestattetes Unternehmen (engl.: <i>wholly-owned foreign invested enterprise</i> )

---

# Symbolverzeichnis mathematischer Formeln

A	Fläche
B	Betrachtungsraum; mit 1, 2, 3, ... k Betrachtungsräumen ( $B_k$ )
C	Kosten, Aufwendungen; mit 1, 2, 3, ... r Kostenpositionen ( $C_r$ )
c	Kostenanteil
D	Entfernung, Distanz
d	Dichte (als Investitionsdichte)
$\Delta$	Differenz
E	Erfüllungsgrad
F	(flächenbezogene) Kennzahl
G	Gewichtung
I	Einnahmen, Erträge
K	Kriterium; mit 1, 2, 3, ... j Kriterien ( $K_j$ )
M	Gewinn, Marge
$\mu$	Erwartungswert einer (statistischen) Verteilung
N	Nutzen
P	(Markt-)Potential
p	Zinssatz
q	Aufzinsungsfaktor
1/q	Abzinsungsfaktor, Diskontierungsfaktor
R	(statistische) Spannweite
S	Standort; mit 1, 2, 3, ... i Standortalternativen ( $S_i$ )
$\Sigma$	Summe
$\sigma$	Standardabweichung einer (statistischen) Verteilung
$\sigma^2$	Varianz einer (statistischen) Verteilung
T	Risiko
t	Zeit; mit 1, 2, 3, ... n Perioden ( $t_n$ )

U	Umsatz
V	Verhältnis, Quotient
v	Variationskoeffizient einer (statistischen) Verteilung
W	Wert
X	Basisgröße, Vergleichsgröße
Z	Zahlungsstrom, Cashflow

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Übersicht der immobilienwirtschaftlichen Managementdisziplinen . . . . .	9
Abb. 2.2	Komplexitätsgrad betrieblich genutzter Immobilien . . . . .	12
Abb. 2.3	Wechselwirkungen von Kerngeschäft und CREM . . . . .	14
Abb. 2.4	Werk Ludwigshafen der BASF . . . . .	16
Abb. 2.5	Marktfähigkeit betrieblicher Immobilien. . . . .	18
Abb. 2.6	Immobilienportfolios – Aufteilung nach Nutzungsarten. . . . .	24
Abb. 2.7	Eigentumsquoten nach Nutzungsarten. . . . .	24
Abb. 3.1	Begriffe zur Projektentwicklung . . . . .	26
Abb. 3.2	Umfeld des Projektentwicklers (Stakeholder-Perspektive) . . . . .	27
Abb. 3.3	Umfeld des Projektentwicklers (Qualifikationsperspektive) . . . . .	28
Abb. 3.4	Projektentwicklungsprozess. . . . .	29
Abb. 3.5	Konstellationen der Impulse einer Projektentwicklung. . . . .	30
Abb. 3.6	Zyklen des Büroimmobilienmarktes in Europa 2006–2010 . . . . .	32
Abb. 3.7	Strukturen globaler Produktionsnetzwerke (nach McKinsey/PTW) . . . . .	39
Abb. 3.8	Struktur des Risiko-Begriffes . . . . .	42
Abb. 3.9	Gesamtrisiko einer Investition . . . . .	43
Abb. 3.10	Gliederung ausgewählter Risiken von Industrieprojekten . . . . .	44
Abb. 3.11	Struktur des Risikomanagements. . . . .	45
Abb. 3.12	Ländervorauswahl für Produktionsaktivitäten. . . . .	46
Abb. 3.13	Methoden der Investitionsrechnung. . . . .	47
Abb. 3.14	Projektphasen nach angelsächsischem Modell . . . . .	49
Abb. 4.1	Systematik der Industriestandortlehre nach Kaiser . . . . .	54
Abb. 4.2	Standortstrategische Konzepte. . . . .	56
Abb. 4.3	Möglichkeiten für die Erschließung ausländischer Märkte . . . . .	58
Abb. 4.4	Rahmenbedingungen für ein Projekt . . . . .	60
Abb. 4.5	Klassifizierung der Steuerarten am Beispiel von Deutschland . . . . .	66
Abb. 4.6	Kontinuum der harten und weichen Standortfaktoren. . . . .	69
Abb. 4.7	Wechselwirkung weicher Standortfaktoren und Informationsgrad . . . . .	70

Abb. 4.8	Schematische Übersicht der wichtigen BASF-Produktionsstandorte . . . . .	73
Abb. 4.9	Wirtschaftliche Vorteile des BASF-Verbunds in Ludwigshafen . . . . .	74
Abb. 5.1	Dreidimensionale Einordnung von Standortfaktoren (3 Beispiele). . . . .	78
Abb. 5.2	Übersicht der Chemieparks in der VR China (2008). . . . .	82
Abb. 5.3	Relevanz der Märkte für den Produktionsstandort . . . . .	84
Abb. 5.4	VR China – Streckenführung der West-Ost-Pipeline . . . . .	85
Abb. 5.5	Altlastenspezifische Begriffe des Bodenschutzes . . . . .	103
Abb. 5.6	Arbeitsablauf der Altlastenbearbeitung (Schema). . . . .	106
Abb. 5.7	Sanierungs- und Überwachungsmaßnahmen bei Altlasten . . . . .	107
Abb. 5.8	Schematischer Werksplan und Begriffsabgrenzung . . . . .	110
Abb. 5.9	Aufstellung eines Werksleitplanes. . . . .	111
Abb. 5.10	Übersicht der Rechte an Grund und Boden . . . . .	118
Abb. 5.11	Übersicht der Begrifflichkeiten der technischen Infrastruktur. . . . .	133
Abb. 5.12	Ansiedlungsvertrag sowie Ver- & Entsorgungsvertrag im Vergleich . . . . .	135
Abb. 5.13	Modell von Capozza und Helsley (Schema) . . . . .	147
Abb. 6.1	Unterscheidung der Methoden nach der Art der Ergebnisgröße . . . . .	154
Abb. 6.2	Übersicht der untersuchten Methoden . . . . .	155
Abb. 6.3	Checkliste in der Initialphase einer Standortsuche (Beispiel) . . . . .	158
Abb. 6.4	Paarweiser Vergleich (Beispiel). . . . .	160
Abb. 6.5	Zweidimensionale Präferenzmatrix (Schema). . . . .	161
Abb. 6.6	Risikomatrix (Beispiel) . . . . .	163
Abb. 6.7	Entscheidungsbaum (Schema). . . . .	165
Abb. 6.8	Beispiel eines Klassifikationsbaums . . . . .	166
Abb. 6.9	Klassifikationsbaum für den Auswahlprozess beim Long-Listing . . . . .	167
Abb. 6.10	Möglichkeiten der quantitativen Projektbewertung . . . . .	169
Abb. 6.11	Ableitung eines Barwertes für 7 Perioden (Schema). . . . .	179
Abb. 6.12	KWA-Grenzwertbetrachtung . . . . .	184
Abb. 6.13	Mögliche Szenarien in Abhängigkeit zum Zeitraum der Prognose. . . . .	188
Abb. 7.1	Die chinesischen Wirtschaftsregionen. . . . .	202
Abb. 7.2	Maßstäblicher Vergleich VR China und Europäische Union (2017). . . . .	203
Abb. 7.3	Entscheidungsprinzipien über den gesamten PE-Prozess . . . . .	212
Abb. 7.4	Darstellung der Standortsuche im Projektentwicklungsprozess . . . . .	213
Abb. 8.1	Zusammenfassung der Bedarfsermittlung . . . . .	218
Abb. 8.2	Konsolidierter Anforderungskatalog . . . . .	219
Abb. 8.3	Regionale Eingrenzung der Zielgebiete. . . . .	220
Abb. 8.4	Relevanzbaum für den Auswahlprozess beim Long-Listing. . . . .	223
Abb. 8.5	Standortalternativen der Short List . . . . .	234
Abb. 8.6	Netzdiagramm der Vorzugsvarianten (qualitative Merkmale). . . . .	238
Abb. 9.1	Beeinflussbarkeit von Projektergebnissen . . . . .	243
Abb. 9.2	Trichtermodell zur Standortentscheidung . . . . .	244

---

# Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Immobilienportfolios der DAX 30-Unternehmen (2004 und 2016) . . . . .	22
Tab. 4.1	Gründe für Betriebsverlagerungen. . . . .	68
Tab. 4.2	Relevanz ausgewählter weicher Standortfaktoren . . . . .	72
Tab. 4.3	Standorte der BASF SE weltweit (Stand 31. Dezember 2016) . . . . .	73
Tab. 5.1	Geistiges Eigentum vor Chinas Gerichten. . . . .	92
Tab. 5.2	Bundesweite Übersicht zur Altlastenstatistik . . . . .	104
Tab. 5.3	Obergrenzen des Maßes der baulichen Nutzung nach BauNVO. . . . .	131
Tab. 6.1	Struktur einer Nutzwertmatrix (Hanusch 1994) . . . . .	170
Tab. 6.2	Erfüllungsgrad der Kriterien $K_j$ am Standort $S_i$ . . . . .	171
Tab. 6.3	Teilnutzwerte der Kriterien $K_j$ am Standort $S_i$ . . . . .	172
Tab. 6.4	Gesamtnutzwert am Standort $S_i$ . . . . .	172
Tab. 6.5	Beispiel einer Kosten-Nutzen-Analyse . . . . .	181
Tab. 6.6	Struktur einer Kostenwirksamkeitsmatrix . . . . .	182
Tab. 6.7	Beispiel einer Kostenwirksamkeitsanalyse . . . . .	184
Tab. 6.8	Sensitivitätsanalyse in Ergänzung zu einer KWA (Beispiel). . . . .	187
Tab. 6.9	Beispiel einer möglichen Konsistenzmatrix nach KINKEL (Auszug) . . . .	190
Tab. 8.1	Fragebogen für das Short-Listing (Fallstudie). . . . .	225
Tab. 8.2	Wichtung der qualitativen Standortfaktoren (Fallstudie). . . . .	230
Tab. 8.3	Übersicht und Ranking des qualitativen Standortvergleiches . . . . .	235
Tab. 8.4	Übersicht und Ranking der Grundstückspreise . . . . .	237
Tab. 8.5	Vorzugsvarianten nach Kostenwirksamkeitsanalyse . . . . .	237
Tab. 8.6	Vereinfachte Zusammenfassung der Standortfaktoren . . . . .	238
Tab. 8.7	Anwendung der Sensitivitätsanalyse auf das KWA-Ergebnis . . . . .	239
Tab. 8.8	Zusammenfassung der Standortentscheidung . . . . .	240



## 1.1 Einige einführende Gedanken

Das Finden eines optimalen Standorts ist eines der Grundanliegen eines jeglichen Lebewesens. Aus einer Makroperspektive ist dies der ideale Lebensraum. In der Mikroperspektive kann dies beispielsweise die geschützte Wasserstelle oder der sichere Platz zur Nachtruhe sein. Dem Finden des richtigen Platzes geht natürlich die Suche voraus. Diese sollte – wenig überraschend – natürlich mit möglichst geringem Aufwand verbunden sein. Diese Effizienz ergibt sich in der Natur aus Erfahrung gepaart mit Überlebenswillen (i. S. des Lernens aus Fehlern) und deren Weitergabe an nachfolgende Generationen. Ähnlich verhält es sich beim Menschen. Nur sind unsere Kriterien und Methoden deutlich ausgefeilter und viel spezifischer für den jeweiligen Sachverhalt. Zumindest meinen wir dies.

Die Standortsuche für industrielle Ansiedlungen ist eine Herausforderung, die sich bereits seit Anbeginn der Industrialisierung immer wieder stellt. Lediglich die Anforderungen und die damit verbundenen Problemfelder haben sich im Laufe der Zeit deutlich verändert. Bereits im 19. Jahrhundert gab es erste Bemühungen hin zu einer Ausweitung der industriellen Produktion über Länder und Kontinente hinweg. Diese ersten, allerdings sehr zaghaften Schritte waren seinerzeit im Wesentlichen getrieben durch die Verfügbarkeit von Rohstoffen in den damaligen Kolonien der Industrienationen wie auch den Märkten in Nordamerika und Europa. So reichen die Wurzeln der Handelsbeziehungen wie auch der Produktion außerhalb des Heimatmarktes der großen, traditionellen Industrieunternehmen Deutschlands bis in diese Zeit zurück.

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges hat sich der internationale Handel, und diesem nachgelagert auch die internationale Produktion, immer stärker ausgeweitet. Die treibenden Faktoren hierzu sind sehr vielfältig. Spätestens seit dem Ende der achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts sprechen wir vom Zeitalter der Globalisierung.

Viel wurde in den letzten Jahren bereits zum Thema Globalisierung geschrieben. Die Ansiedlungsentscheidungen von Industrieunternehmen gehören zu den Themen, welche sehr schnell die Aufmerksamkeit von Politik und Medien auf sich ziehen und somit – leider – auch sehr schnell emotional begleitet werden. Dabei wird oft vergessen, dass Industrieunternehmen keinen karitativen Auftrag haben. Hinter (fast) jeder Entscheidung steht eine zuweilen vielleicht schlecht kommunizierte, sehr wohl aber rationale, weil wirtschaftliche Entscheidung. Ein Blick in die Welt der Unternehmen zeigt, dass ein maßgeblicher Teil der ansiedlungsbeeinflussenden Aspekte immobilienwirtschaftlicher Natur ist. Letztlich handelt es sich bei einer industriellen Ansiedlung um nichts anderes als eine Sonderform einer Projektentwicklung – die Projektentwicklung für eine sehr am Bedarf ausgerichtete Immobilie. Ob dies wirklich eine Spezialimmobilie sein muss, ist ein anderes Thema. Darauf wird in diesem Buch nur am Rande eingegangen. Ziel ist es vielmehr, die ansiedlungsrelevanten Kriterien und Methoden von Industrieunternehmen aufzuzeigen.

Der Trend zur Globalisierung industrieller Produktion in den letzten Jahren bringt viele zusätzliche Aspekte in die Suche nach neuen Standorten ein. Dabei waren internationale Standortentscheidungen in der Vergangenheit vornehmlich ein Thema für Großunternehmen. Auch dies hat sich mittlerweile grundlegend geändert. Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) sehen sich heute ebenso einem internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Daher kommen auch sie nicht umhin, sich ebenfalls zunehmend mit dieser Thematik auseinander zu setzen. Die Beschäftigung mit der Etablierung von Dependancen und Produktionsstandorten im Ausland ist somit also nicht mehr eine Problematik für einen vergleichsweise kleinen, elitären Kreis von Unternehmen. Es ist heute vielmehr eine Aufgabenstellung, mit welcher sich nahezu alle mittleren und größeren Unternehmen sowie eine zunehmend wachsende Zahl von Kleinunternehmen auseinandersetzen muss.

Die wachsende Beschäftigung mit diesem Thema ist auch an der Entwicklung der Fachliteratur erkennbar. Diese ist immer wieder durch Schübe gekennzeichnet. So einen Schub gab es in den 1960er- und 1970er-Jahren in den Anfängen der Internationalisierung. In der angelsächsischen Literatur, und hier insbesondere in den USA, gab es noch einmal in den 1980er- und frühen 1990er-Jahren eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem Thema. Dies war einer Vielzahl von industriellen Neuansiedlungen oder Industrieverlagerungen in den USA selbst aber auch in Ländern wie Mexiko und den damaligen Tigerstaaten Asiens (Korea, Taiwan, Hongkong und Singapur) sowie den später hinzugekommenen sogenannten Pantherstaaten Thailand, Malaysia, Indonesien und Philippinen. Die frühen 1990er-Jahre waren in der deutschsprachigen Fachliteratur im Wesentlichen gekennzeichnet von Produktionsverlagerungen in Richtung Osteuropa und zuweilen nach Ostasien. Danach gab es für mehr als eine Dekade nur sehr spärliche Veröffentlichungen zum Thema industrieller Standortansiedlung. Mittlerweile, also in den 2000er-Jahren, ist auch in deutschsprachigen Medien und in der hiesigen Fachliteratur wieder ein spürbarer Anstieg des Interesses und somit auch an Veröffentlichungen erkennbar.

Allerdings sind in der Fachliteratur recht unterschiedliche fachliche Ansätze im Hinblick auf die Problematik der globalen Standortansiedlung zu finden. Dominiierend ist der

generalistische Ansatz, welcher möglichst alle Komponenten einer Standortentscheidung zu beleuchten versucht. Als Beispiele seien hier die vor einigen Jahren erschienenen Bücher *Erfolgsfaktor Standortplanung* (Kinkel 2004) und das *Handbuch Globale Produktion* (Abele et al. 2006) genannt. Diese Fachbücher sind jedoch hinsichtlich ihrer Themenvielfalt und der Komplexität des Themenrahmens recht allgemein gehalten. Des Weiteren gibt es speziell ausgerichtete Fachliteratur, die sich im internationalen Geschäft im Wesentlichen auf Produktionsabläufe, Managementprozesse, Personal- und Logistikkosten bezieht. Bau- und immobilienpezifische Aspekte einer Standortsuche werden – wenn überhaupt – in der Fachliteratur üblicherweise nur mit Blick auf einen lokal sehr eingeschränkten Markt betrachtet (z. B. den deutschen, englischen oder amerikanischen Markt). Des Weiteren sind diese Aspekte in der auf globale Märkte angelegten Fachliteratur nur sehr eingeschränkt, allgemein und in Randbereichen bearbeitet.

Hier setzt dieses Buch an und möchte die existierende Lücke, insbesondere in immobilienwirtschaftlicher und bautechnischer Hinsicht, schließen.

---

## 1.2 Der Aufbau dieses Fachbuchs

Das Immobilienvermögen eines Unternehmens macht einen sehr wesentlichen Anteil am gesamten Anlagevermögen von Industrieunternehmen aus. Des Weiteren stellen die Baukosten und der Grundstückserwerb einen substantiell hohen Anteil an den gesamten Investitionskosten einer Standortansiedlung dar. Abgesehen von Leichtbaukonstruktionen, welche im Wesentlichen im Logistikbereich und bei einfachen Produktionsprozessen eine Rolle spielen, ist somit die signifikante Höhe der Erstinvestition in Form des Neubaus auch die erste zu nehmende Hürde für eine ausländische Produktion. Sie ist aber zudem auch ein sehr wesentliches Hindernis, den Produktionsstandort zu verlagern, sollte sich zu einem späteren Zeitpunkt die ursprüngliche Standortwahl als weniger ideal herausstellen.

Damit hat der Standort einer betrieblichen Immobilie und, aufgrund der Vielschichtigkeit der immobilienwirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Klima, Topografie, Infrastruktur usw.), insbesondere dessen Lage einen wesentlichen Einfluss auf den gesamtunternehmerischen Erfolg einer Investition. Daher ist die Standortauswahl von jeher ein essenzielles Element des betrieblichen Immobilienmanagements (Knight 2008, S. 8).

Kap. 2 widmet sich deshalb zum Einstieg erst einmal den Grundlagen des betrieblichen Immobilienmanagements. Es werden grundsätzliche Begrifflichkeiten abgegrenzt. Des Weiteren werden die Besonderheiten von Unternehmensimmobilien herausgearbeitet. Zum Abschluss gibt das Kapitel einen Überblick über die Immobilienportfolien deutscher Unternehmen.

Kap. 3 bearbeitet anschließend die Grundlagen der Projektentwicklung als immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess. Wie oben bereits ausgeführt handelt es sich bei der Standortansiedlung um eine Sonderform der klassischen Projektentwicklung. Es macht deshalb Sinn, deren grundlegende Elemente zu beleuchten. Daher werden in diesem Kapitel die jeweiligen Definitionen ausgeführt sowie die einzelnen Phasen einer

Projektentwicklung bis zum Baubeginn – die Initialphase, die Konzeptionsphase und die Konkretisierungsphase – ausführlich erläutert. Abgerundet wird dies durch einen Abschnitt, welcher sich noch einmal der Bedeutung der Projektentwicklung in Industrieunternehmen widmet.

Kap. 4 beschäftigt sich darauf aufbauend mit den Grundlagen der Industriestandortlehre. Neben einem kurzen Abriss zur historischen Entwicklung der Industriestandortlehre wird das Fachgebiet inhaltlich strukturiert und die Begriffe des Standortes und der Standortgunst definiert. Darüber hinaus wird eine Einführung in standortstrategische Konzepte und Formen des Markteintritts gegeben. Das Kapitel schließt mit einer ausführlichen Betrachtung der unterschiedlichsten Perspektiven zu möglichen Standortfaktoren.

Kap. 5 betrachtet im Detail die vielfältigen Methoden der Standortbestimmung. Diese werden hinsichtlich ihrer Systematik und Anwendbarkeit strukturiert. Dabei wird zwischen qualitativen und quantitativen Methoden unterschieden. Unter qualitativen Methoden ist das Setzen von Standards, das Erstellen von Checklisten, der paarweise Vergleich, die Präferenzmatrix und der Klassifikationsbaum zu verstehen. Bei Quantitativen Methoden werden die Nutzwertanalyse, die Kosten-Nutzen-Analyse sowie die Kostenwirksamkeitsanalyse ausgeführt. Auf die Betrachtung von Investitionsrechnungen als rein monetär ausgerichtete quantitative Methoden wird in diesem Buch explizit verzichtet. Hier sehr auf die zahlreich verfügbare Literatur zu dieser Thematik, z. B. *Entwicklung betrieblicher Immobilien – Beschaffung und Verwertung von Immobilien im Corporate Real Estate Management* (Glatte 2014a), verwiesen. Allerdings werden mit der Sensitivitätsanalyse und der Szenarioanalyse zwei Methoden dargestellt, die in Ergänzung zu den vorgenannten Methoden ihre besondere Bedeutung besitzen.

Kap. 6 beschreibt den Prozess der Standortbestimmung. Dieser wird als 10-Phasen-Modell detailliert beschrieben. Ebenso wird detailliert auf den Zeitfaktor als zusätzliche Einflussgröße eingegangen. In einem Exkurs werden verschiedene Erkenntnisse zu Entscheidungsfindungen und Entscheidungsabläufen diskutiert. Das Kapitel wird mit einer Darstellung des Gesamtprozesses zusammengefasst.

In vielen Segmenten des Immobilienmarktes kann über Qualität von Standorten und Aussagekraft von Einflussgrößen mit sehr unterschiedlichen Sichtweisen argumentiert werden. Dies kann so weit gehen, dass Standorte durch Projektentwicklungen sogar erst kreiert werden. Dies gilt jedoch nur in Ausnahmen für Industriestandorte. Dieses immobilienwirtschaftliche Marktsegment zeichnet sich durch recht klare unternehmerische Vorgaben aus, welche erfüllt werden müssen.

Kap. 7 ist deshalb der Vielzahl von Standortkriterien für Fertigungsstätten gewidmet. Diese werden detailliert in der Perspektive von Makrostandort- und Mikrostandortkriterien erläutert. Darüber hinaus wird eine Hilfestellung hinsichtlich der Beschaffung der notwendigen Informationen, die für die Beurteilung der jeweiligen Kriterien wichtig sind, gegeben. Hierzu werden Rahmenbedingungen für die Informationsbeschaffung erklärt sowie die möglichen Informationsquellen ausgeführt.

Kap. 8 dient der Veranschaulichung der vorhergehenden Kapitel. Anhand eines Praxisbeispiels wird der Prozess einer Standortbestimmung für Unternehmensimmobilien

dargestellt. Die Fallstudie zeigt die Anwendung der vorab beschriebenen Methoden sowie die Auswahl und Gewichtung von Standortfaktoren für einen Industriestandort in einem Schwellenland.

Kap. 9 fasst die Kapitel dieses Fachbuchs zusammen und diskutiert noch einmal abschließend die angewandten Methoden. Zudem wird eine Handlungsempfehlung für die Praxis abgegeben. Das Buch schließt mit einer persönlichen Sicht des Autors auf den unternehmerischen Prozess der Standortsuche.

Detaillierte Listen der Standortfaktoren aus den Perspektiven des Makrostandortes und des Mikrostandortes sind für den Praktiker als Entscheidungsfindungshilfe in Anhang 1 (Makrostandortfaktoren) und Anhang 2 (Mikrostandortfaktoren) beigefügt. In Anhang 3 sind die Auswertungstabellen der im Praxisbeispiel angewandten Kostenwirksamkeitsanalyse beigefügt.



# Die Grundlagen des betrieblichen Immobilienmanagements

# 2

## 2.1 Grundsätzliches

Zwar ist grundsätzlich festzustellen, dass für beide Arten von Immobilieneigentümern – den Investoren wie auch den Corporates – ein möglichst effizienter Umgang mit der Immobilie wichtig ist.

Mangelnde Effizienz reduziert die – im Vergleich mit anderen Anlagemöglichkeiten – eher geringe Rendite einer Immobilie für den Investor. Steigender Kostendruck zwingt auch das produzierende Unternehmen, die Ausgaben für den Betrieb und den Unterhalt der Immobilien zu optimieren, aber auch für das Vorhalten von Liegenschaften an sich grundsätzlich zu hinterfragen.

Trotzdem gibt es deutliche Unterschiede hinsichtlich des wirtschaftlichen Umgangs mit der Immobilie zwischen den beiden Formen des Immobilieneigentümers – des professionellen Immobilieninvestors sowie der Unternehmen/Behörden. Diese sind aus den grundsätzlich verschiedenen Sichtweisen abzuleiten, welche letztlich in abweichende konzeptionelle und wertorientierte Ansätze münden.

Diese basieren auf folgenden immobilienwirtschaftlichen Grundüberlegungen (Glatte 2009, S. 198 ff.):

- Welche Strategie verfolgt das Unternehmen?
- Was ist die Basis für die Erfolgsmessung der Immobilie?
- Wie marktgängig ist die Immobilie?
- Welche zeitliche Verfügbarkeit ist für die Immobilie notwendig?

Diese Fragen – ergänzt um begriffliche Abgrenzungen und einen Überblick über die Immobilienportfolien von Unternehmen – soll dieses Kapitel beantworten.

## 2.2 Der Begriff Corporate Real Estate

Unter betrieblichem Immobilienmanagement (engl.: *corporate real estate management*, kurz *CREM*) werden alle liegenschaftsbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens verstanden, dessen Kerngeschäft nicht in der Immobilie liegt. CREM befasst sich mit dem wirtschaftlichen Beschaffen, Betreuen und Verwerten der Liegenschaften von Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Rahmen der Unternehmensstrategie. Die Liegenschaften dienen zur Durchführung und Unterstützung der Kernaktivitäten (Zentraler Immobilien Ausschuss & CoreNet Global Inc. 2014, S. 1).

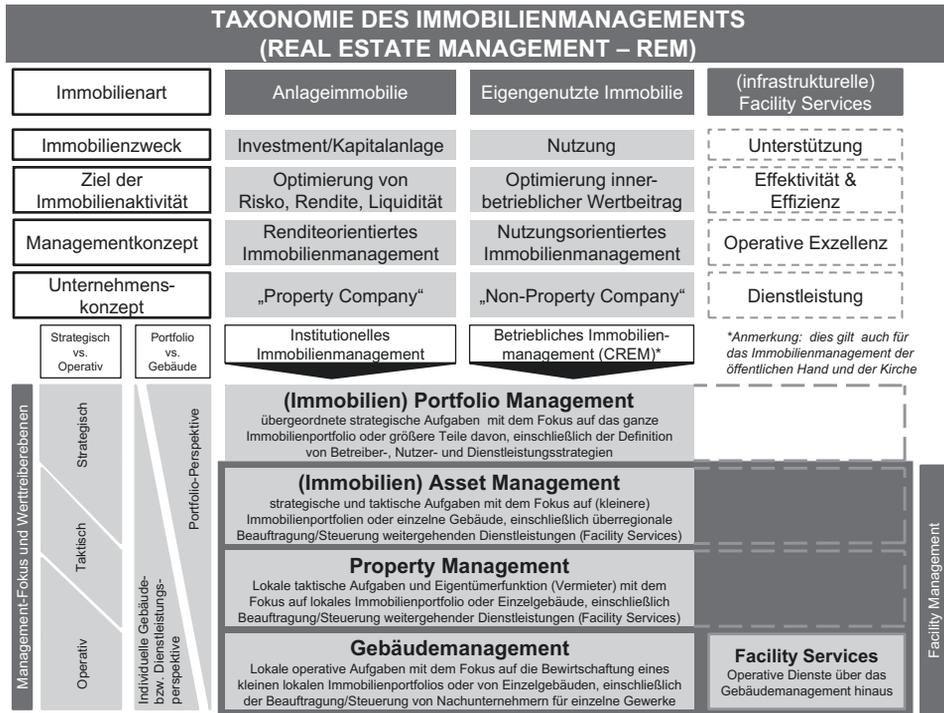
Es handelt sich also um die Immobilienvermögen von Unternehmen der Privatwirtschaft (engl.: *corporates*), daher auch *Corporate Real Estate* genannt. Deren originärer Unternehmenszweck zielt auf jegliche Formen unternehmerischer Tätigkeit ab – außer der Errichtung, Bewirtschaftung oder Verwertung von Immobilien. Damit werden sie aus der Sicht der Immobilienwirtschaft auch als *Non-Property-Companies* bezeichnet (Schulte und Schäfers 1998, S. 45).

Eine umfangreiche Studie des Fachverbandes CoreNet Global und des Zentralen Immobilien Ausschusses aus dem Jahr 2014 beziffert den Wert des gesamten betrieblichen Immobilienvermögens in Deutschland auf ca. 3 Billionen Euro (Pfnür 2014, S. 16). Davon entfallen etwa 500 Milliarden Euro auf die anteiligen Grundstückswerte. Damit kommt die Studie zu dem Schluss, dass etwa ein Drittel des Immobilienvermögens in Deutschland der Kategorie Corporate Real Estate zuzuordnen ist.

Dabei umfasst das Corporate Real Estate Management (CREM) im weiteren Sinne alle strategischen, taktischen und operativen Ebenen der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfung, also das Portfoliomanagement, das Asset-Management, das Property Management und das Gebäudemanagement sowie nicht selten sogar weitergehende infrastrukturelle Dienstleistungen, auch Facility Services genannt (Nävy und Schröter 2013, S. 13). Abb. 2.1 veranschaulicht diese Struktur (Glatte 2013, S. 44). Dies allein ist wenig überraschend – deckt es sich doch mit der uns bekannten Welt des Immobilienmanagements. Was also macht CREM so anders?

Das sogenannte institutionelle Immobilienmanagement konzentriert sich auf die Beschaffung, die Bewirtschaftung und den Verkauf von Immobilien zum Zwecke der Investition. In diesem Fall spricht man von Anlageimmobilien. Der primäre Fokus, also das Kerngeschäft, des institutionellen Immobilienmanagements liegt somit logischerweise im Erwirtschaften einer Rendite aus dem Umgang mit Immobilien. Derartige Unternehmen werden auch *Property Companies* genannt. Daraus resultierend ist es letztlich die Aufgabe des (institutionellen) Immobilienmanagers, die Rendite und die aus den Immobilien erwachsenden Risiken miteinander in Einklang zu halten.

Anders als in der klassischen Immobilienbranche sind in der betrieblichen Immobilienwirtschaft nicht die durch Errichtung, Vermietung oder Verkauf erzielbaren Immobilienrenditen, sondern die (Eigen-)Nutzerbedürfnisse primäre Treiber für die Errichtung,



**Abb. 2.1** Übersicht der immobilienwirtschaftlichen Managementdisziplinen

Ausgestaltung, Bewirtschaftung und Verwertung der Immobilien (Glatte 2009, S. 198). Deren Erfordernisse können je nach Art des Kerngeschäfts und nach Immobilienart recht einfach, durchschnittlich oder von sehr hoher Komplexität sein. Die Erfordernisse hinsichtlich der Nutzung werden im betrieblichen Immobilienmanagement traditionell vom Nutzer selbst vorgegeben.

Als Nutzer sind dabei die Mitarbeiter und Vertreter des Kerngeschäftes der Corporates gemeint. Dies sind letztendlich auch jene Bereiche, die das eigentliche Geld im Unternehmen verdienen. Aus deren strategischen Vorgaben, der Unternehmensstrategie, leiten sich auch die spezifischen Fachstrategien aller das Kerngeschäft unterstützende Funktionen – dazu gehört neben Personal, IT, usw. auch das Corporate Real Estate Management – ab (Haynes und Nunnington 2010, S. 31). Daher ist deren Rolle gegenüber dem Vertreter der Immobiliensicht – dem Corporate Real Estate Manager – vergleichsweise stark. In Corporates herrscht also gemäß Immobilienfachjargon in der Innensicht ein naturgesetzter *Mietermarkt*. Trotzdem kann daraus nicht automatisch geschlossen werden, dass die Nutzervertreter in der Endkonsequenz immer im Recht sind und ihre Entscheidungen final zu gelten haben. Diesem Spannungsfeld wird sich daher gesondert im Abschn. 2.5 gewidmet.

## 2.3 Die begrifflichen Abgrenzungen

### 2.3.1 Die betriebsnotwendigen und nicht betriebsnotwendigen Immobilien

Immobilien sind für einen Corporate zur Erfüllung des eigentlichen Zweckes des Kerngeschäftes notwendig. Gewerbliche und industrielle Fertigung finden in Produktionsgebäuden statt, die Instandhaltung von Produktionsanlagen wird in Werkstattgebäuden durchgeführt, in Laboren wird geforscht, Verwaltungsaktivitäten werden in Bürogebäuden abgewickelt und Sozialgebäude werden für die allgemeine Versorgung, aber auch für die Qualifikation der Mitarbeiter, z. B. in Form von Kantinen oder Schulungszentren, benötigt. Solange der Bedarf betrieblich vollumfänglich begründet ist, sind diese Immobilien betriebsnotwendig.

Aus einer Vielzahl von Gründen kann sich dieser betriebliche Bedarf über den Lebenszyklus einer Immobilie wandeln. Sobald dieser nicht mehr gegeben ist, ist die Liegenschaft nicht mehr betriebsnotwendig. In einem solchen Fall bindet sie jedoch noch Kapital, welches dem eigentlichen Kerngeschäft als Investitionsmittel nicht zur Verfügung steht. Die Identifikation von nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften innerhalb des Unternehmens und deren – aus der Sicht des jeweiligen Unternehmens – optimierte Verwertung hinsichtlich möglicher Chancen und Risiken gehören zu den absoluten Kernaufgaben eines Corporate Real Estate Managers (Glatte 2014a, S. 10).

### 2.3.2 Die Unternehmensimmobilien und Betriebsimmobilien

In der Literatur wie auch in einschlägigen Fachmedien werden immer wieder die Begriffe Betriebsimmobilie, Unternehmensimmobilie und Corporate Real Estate vermischt. Dieses gilt es vorab zu klären und aufzulösen.

Unter Unternehmensimmobilien (engl.: *industrial real estate*) ist grundsätzlich ein sehr eingeschränkter Umfang von Immobilien zu verstehen, die im Umfeld industrieller Fertigung und logistischer Prozesse sowie deren gewerblichen Nachnutzungen zu finden sind. Dies sind gemäß der *Initiative Unternehmensimmobilien* beispielsweise folgende Assetklassen (Bulwien Gesa 2014, S. 4):

- Produktionsgebäude
- Logistikgebäude
- Transformationsimmobilien
- Gewerbeparks

Zu den Transformationsimmobilien zählen nicht (mehr) betriebsnotwendige Liegenschaften, welche als ehemalige Fertigungsstätten über eine betriebsbedingt organisch gewachsene

Gebäudestruktur verfügen. Üblicherweise weisen sie einen sogenannten *Campus-Charakter* auf, d. h. sie bestehen nicht aus einzelnen Gebäuden, sondern aus einem – üblicherweise auch infrastrukturell verbundenen – Gebäudekomplex. Unter dem Transformationsprozess wird der oftmals mehrjährige Übergang von einer vormals vollständigen (Eigen-)Nutzung zu einer anderweitigen Nachnutzung durch Dritte verstanden. Diesem geht die Klassifizierung der Liegenschaft als nicht betriebsnotwendige Immobilie durch den betrieblichen Vornutzer voraus.

Dabei wird die Liegenschaft klassischerweise durch den Corporate verkauft und gegebenenfalls in Teilen zurückgemietet. Die vorhandenen Mieterträge bieten dem Käufer die Möglichkeit, Entwicklungs- und Finanzierungsrisiken deutlich zu reduzieren sowie mithilfe dieser Erträge Umbaumaßnahmen oder Sanierungen vorzunehmen. Käufer derartiger Transformationsimmobilien sind häufig Projektentwickler, welche den Transformationsprozess hin zu einem fungiblen und damit immobilienmarktfähigen Gewerbepark begleiten und diesen nach weitgehendem Abschluss des Transformationsprozesses als Anlageimmobilie an Investoren veräußern.

Der in angelsächsisch geprägten Immobilienmärkten oft verwandte Begriff des *light industrial real estate* umfasst die vorgenannten Assetklassen der Unternehmensimmobilien, jedoch ohne die noch originär genutzten Produktionsgebäude, d. h. nur Logistikimmobilien, Gewerbeparks und Transformationsimmobilien.

Der Begriff *Betriebsimmobilie* (engl.: *corporate real estate*) ist deutlich weitreichender. Er umfasst alle Formen von Immobilien, welche Corporates für die Umsetzung des Kerngeschäftes benötigen, also auch Verwaltungsgebäude, Sozialgebäude, Trainingszentren, Gebäude der Forschung und Anwendungstechnik, landwirtschaftliche Bauten wie Gewächshäuser usw. (Glatte 2014a, S. 11). Die Art der Immobilien ist geradezu beliebig, solange die Nutzung dem Geschäftszweck selbst dient. Auch in diesen Fällen wird in der Literatur gelegentlich – und dann fälschlicherweise – der Begriff *Unternehmensimmobilie* verwandt.

In diesem Buch wird der Begriff *Unternehmensimmobilie* auf die oben aufgelisteten Assetklassen bezogen und somit als *Teilmenge* der Betriebsimmobilien (*Corporate Real Estate*) verstanden.

---

## 2.4 Die Besonderheiten einer Betriebsimmobilie

Im Abschn. 2.2 wurde herausgearbeitet, dass sich die Perspektive auf die Immobilie beim CREM sehr wohl vom traditionellen Immobilienmanagement unterscheidet. Nun stellt sich die Frage, mit welcher Art – oder Assetklasse – von Immobilien sich ein CRE-Manager auseinanderzusetzen hat. Die Antwort darauf lautet juristisch korrekt: *Es kommt darauf an* – nämlich darauf, welche Art von Kerngeschäft das Unternehmen betreibt.

Eine Bank hat üblicherweise ein eigengenutztes Portfolio für Hauptverwaltungen und Call Center (Büroimmobilien), Zweigstellen (Einzelhandelsimmobilien) und Data Centers

(Spezialimmobilien). Ein Industrieunternehmen wiederum kann oft eine weitreichende Palette von Verwaltungs-, Forschungs-, Fertigungs- und Logistikaktivitäten vorweisen. Auf Grund dieser Aktivitäten werden sich letztlich in einem solchen Unternehmen alle vorstellbaren Assetklassen im Immobilienportfolio des CRE-Managers wiederfinden. Die jeweiligen Assetklassen sind von sehr unterschiedlicher Komplexität – müssen jedoch gleichermaßen professionell beschafft, bewirtschaftet und letztlich auch wiederverwertet werden. Abb. 2.2 visualisiert die unterschiedlichen Komplexitäten betrieblicher Immobilien hinsichtlich technischer, kaufmännischer und infrastruktureller Aspekte (Glatte 2012, S. 35).

Ein Vergleich der Betriebsimmobilie mit der reinen Investorensicht ist zudem nur dann sinnvoll, wenn die betreffende Immobilie hinsichtlich ihrer Art und Lage umfassend marktgängig ist. Die Marktgängigkeit einer betrieblichen Immobilie leitet sich jedoch im Wesentlichen aus ihrer Drittverwendungsfähigkeit ab. Diese ist bei Corporate Real Estate oft nur bedingt gegeben (siehe hierzu auch Abschn. 2.6). Vergleichsweise einfach ist die Drittverwendungsfähigkeit im Fall von Verwaltungsgebäuden, solange deren Lage eine Büronutzung zulässt. Industriell bzw. gewerblich produzierende Unternehmen sind aus sehr vielfältigen, aber auch nachvollziehbaren Gründen (Immissionsschutz, Verkehrsanbindung, Grundstückspreise usw.) gezwungen, Standorte am Rande oder weit außerhalb

Immobilien-Assetklasse		Gebäudemanagement (DIN 32736)		
		kaufmännisch	infrastrukturell	technisch
Frei- & Verkehrsflächen		einfach	einfach	einfach
Büroimmobilien		einfach	einfach	einfach
Einzelhandelsobjekte		einfach	einfach	einfach
Sozialgebäude		einfach/mittel	einfach/mittel	einfach/mittel
Logistik	Lagerhäuser	einfach	einfach	einfach
	Gefahrgutlager	mittel	mittel	mittel
F & E	Laborgebäude	einfach	mittel	mittel
	Pilotanlagen	mittel	mittel	mittel
Produktion	Werkshallen	einfach	einfach	mittel
	Komplexe Produktion	hoch	hoch	hoch
Ver- & Entsorgung (Kraft-, Klär-, Wasserwerk, etc.)		hoch	hoch	hoch

**Abb. 2.2** Komplexitätsgrad betrieblich genutzter Immobilien

von urbanen Siedlungsgebieten aufzubauen und weiterzuentwickeln. Diese dezentrale Lage erschwert im Falle einer Reduktion der Produktionskapazität oder Werksschließung die Nachnutzung in dramatischer Form.

Diese bei Produktions- und Forschungsgebäuden noch einfach nachvollziehbaren Aspekte einer schwer darstellbaren Drittverwendungsfähigkeit können jedoch auch bei anderen Immobilienarten, z. B. Büroimmobilien, zutreffen. So ist beispielsweise grundsätzlich die Notwendigkeit zu hinterfragen, Verwaltungsbauten innerhalb von Produktionsstandorten oder in peripheren Gewerbegebieten und nicht an bürospezifischen Standorten zu errichten. Derartige Büroimmobilien können bei Leerständen kaum einem Markt zugeführt werden und sind somit de facto eine Spezialimmobilie, die für einen externen Financier zu risikoreich ist. Damit belasten derartige Immobilien letztendlich als Kostenblock das Kerngeschäft.

Die Globalisierung macht auch vor dem betrieblichen Immobilienmanagement nicht halt. Es ist sogar eines ihrer Treiber zur Professionalisierung. Immer mehr Unternehmen agieren nicht nur international als Exporteur und Importeur. Sie gründen in anderen Ländern auch Niederlassungen für Vertrieb, Logistik, Forschung und Produktion. Dies ändert das Handeln des CRE-Managers (Hines 1990, S. 46). Er lernt und begreift oft recht schmerzlich, dass sich sein Aufgabengebiet sprichwörtlich auf *immobile* Werte bezieht und somit er es ist, der letztlich die Mobilität vorzuweisen hat. Er muss sich mit anderen Kulturen i. S. von Rechtssystemen, Geschäftsgebaren, Währungen, Finanzierungsmodellen, Zahlungsmethoden und Maßsystemen auseinandersetzen – nur um einige Aspekte der beliebig verlängerbaren Liste von zusätzlichen Komplexitäten zu nennen.

Der CRE-Manager erkennt dann ebenso die nicht vermeidbare Notwendigkeit, sich einige Kompetenz für die immobilienwirtschaftlichen Sachverhalte in den zu betreuenden Ländern anzueignen. Zudem stellt sich ihm grundsätzlich die Frage, welche Themen auf Ebene des Gesamtportfolios (strategische Ebene) zu bearbeiten sind sowie welche Aufgaben auf taktischer und operativer Ebene bearbeitet werden durch ihn oder – interne oder externe – Dritte zu bearbeiten sind (siehe Abb. 2.1).

Dies gilt gleichermaßen für die Umsetzbarkeit von Bewirtschaftungskonzepten. In der Fachliteratur bearbeitete und in der Praxis umgesetzte Konzepte beziehen sich oft nur auf ausgewählte Immobilienarten, z. B. Büro-, Wohn- und Hotelimmobilien. Im betrieblichen Immobilienmanagement sind die verschiedenen Immobilien jedoch von unterschiedlicher Wichtigkeit für den Nutzer, also das Kerngeschäft. Fehler in der Bewirtschaftung wie der Ausfall der Heizung, Mängel in der Unterhaltsreinigung, usw. ziehen in einem Verwaltungsgebäude andere wirtschaftliche Konsequenzen nach sich als in einem Forschungsgebäude oder gar in einer Reinraumfertigung. *One size fits all* funktioniert daher gerade bei heterogenen Portfolios nicht. Der CRE-Manager muss sich damit auseinandersetzen, in welchem Umfang die jeweiligen Immobilien für das Kerngeschäft kritisch sind. Je nach Risikozuordnung der Assets, deren Standort und den verfügbaren Dienstleistern und deren Leistungsprofil müssen dann gegebenenfalls maßgeschneiderte Bewirtschaftungskonzepte entwickelt werden.