

## **Strategiemodell zur Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien**

Unter Einbeziehung von Immobilientypen und Standortentscheidungen  
in einer sich verändernden Arbeitswelt

Schriftenreihe Bau- und Immobilienmanagement  
herausgegeben von Bernd Nentwig

Band 32

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen einer Dissertation an der  
Bauhaus-Universität Weimar, Fakultät Architektur und Urbanistik.

**Gerd Niklas Köster**

**Strategiemodell zur Projektentwicklung von  
Unternehmensimmobilien**

**Unter Einbeziehung von Immobilientypen und  
Standortentscheidungen in einer sich  
verändernden Arbeitswelt**

**BAUHAUS**  
UNIVERSITÄTSVERLAG

Band 32 der Schriftenreihe Bau-und Immobilienmanagement,  
herausgegeben von Bernd Nentwig

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme digitalisiert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Die Angaben zum Text und Abbildungen wurden mit großer Sorgfalt zusammengestellt und überprüft. Dennoch sind Fehler und Irrtümer nicht auszuschließen, für die Verlag, Autor und Herausgeber keine Haftung übernehmen.

Satz und Gestaltung: Antonia Hertel M. Sc.  
Gedruckt in der Bundesrepublik Deutschland  
ISBN: 978-3-95773-253-8

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:*

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

© Bauhaus-Universitätsverlag  
im Jonas Verlag für Kunst und Literatur GmbH, Weimar 2018

## Vorwort des Herausgebers

Mit der Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien greift die vorliegende Publikation ein hochaktuelles Thema auf. Immer öfter richten Projektentwickler ihren Fokus auf Unternehmensimmobilien. Doch das wahre Potenzial dieser Immobilientypen sowie die partnerschaftlichen Synergien zwischen Projektentwicklern und Unternehmen sind bis heute nur marginal erforscht.

Dabei spiegelt sich die steigende Innovationskraft der Unternehmen auch in ihren Flexibilitätsanforderungen wieder und führt zur Veränderung ihrer Eigentumsentscheidung. Waren es früher die klassischen Werkzeuge des Corporate Real Estate Managements, ist heute ein Trend hin zu strategischen Immobilienentscheidungen mithilfe von Projektentwicklungsaktivität zu beobachten.

Die Einführung neuer Arbeitsplatzmodelle und die Digitalisierung führen zur Veränderung der Flächeninanspruchnahme. Aufgrund der radikalen Veränderungen steht eine bauliche Transformation der Arbeitswelt bevor. Diese Veränderungen erhöhen das Entwicklungspotential und schaffen ein neues Handlungsfeld für die Architektur, Immobilien- und Stadtentwicklung.

Die vorliegende Arbeit greift diesen Prozess in einer hochrelevanten und aktuellen Version auf und erforscht ihn mithilfe qualitativer Methodik. Der wissenschaftliche Reflexionsgrad der Arbeit wird durch auserlesene Experteninterviews gestärkt. Mithilfe einer computerunterstützten Datenanalyse im Programm MAXQDA gelingt es dem Autor strategisches Expertenwissen zu erheben und dauerhaft zu sichern.

Aus der Perspektive des Projektentwicklers liefert die Publikation von Niklas Köster einen wertvollen Beitrag zur aktuellen Situation von Unternehmensimmobilien und gleichzeitig eine strategische Handlungsempfehlung für Projektentwickler und Unternehmen.

Weimar, Januar 2018

Prof. Dr.-Ing. Bernd Nentwig



## Vorwort des Autors

Die Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien birgt für die Bau- und Immobilienwirtschaft ein bis heute noch nicht gehobenes Potenzial. Die vorliegende Untersuchung möchte diese Potenziale aufzeigen und gleichzeitig Transparenz schaffen.

Die Idee zu dieser Arbeit entstand 2014 während meiner Tätigkeit bei der ECE Projektmanagement GmbH sowie meines berufsbegleitenden Studiums für Projektentwicklung und Immobilienresearch an der Bauhaus-Universität Weimar. Als externer Doktorand habe ich den vorliegenden Text zwischen 2015 und 2017, teils berufsbegleitend, verfasst.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Bernd Nentwig, ohne dessen Vertrauen und Unterstützung diese Arbeit nicht zustande gekommen wäre.

Für die Bereitschaft zur Übernahme des Zweitgutachtens und die damit verbundene Unterstützung geht mein Dank auch an Herrn Prof. Dr. Thomas Krüger von der HafenCity Universität Hamburg.

Der wesentliche Erkenntnisgewinn der vorliegenden Untersuchung basiert auf zwanzig Experteninterviews. Jedem einzelnen dieser Experten (siehe Seite 141), die mich mit großer Gastfreundschaft in ganz Deutschland empfangen haben und bereit waren, ihr Wissen an mich weiterzugeben, danke ich von Herzen. Die Interviews haben mir große Freude bereitet und meiner wissenschaftlichen Arbeit entscheidende Impulse gegeben. Außerdem geht mein Dank an diejenigen Personen, die mir aktuelle Datensätze und Forschungsbeiträge unentgeltlich zur Verfügung gestellt haben. Ein weiterer Dank geht auch an meine ehemaligen Arbeitgeber für ihre Toleranz und das Verständnis, welches mir stets entgegengebracht wurde. Für ihre jahrelange Unterstützung und Freundschaft danke ich auch Susanne, Michael und Celina Kurpiers. Des Weiteren bedanke ich mich hiermit bei allen meinen Freunden, die sich durch meine langwierige arbeitsbedingte Absenz nicht abschrecken ließen.

Mein abschließender Dank geht an meine Eltern, Gerhard und Christel Köster, für ihre unermüdliche Förderung und Unterstützung in allen Lebenslagen. Euch beiden möchte ich diese Arbeit widmen.

Hamburg, September 2017

Gerd Niklas Köster



## Inhalt

Vorwort des Herausgebers	5
Vorwort des Autors	7
Abkürzungsverzeichnis	13
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
<b>1 Einführung</b>	<b>19</b>
1.1 Motivation und Problemstellung	19
1.2 Wissenschaftliche Einordnung	22
1.3 Ziel und Gang der Untersuchung	24
<b>2 Grundlagen und Zukunftstendenzen</b>	<b>29</b>
2.1 Projektentwicklung	29
2.1.1 Definition Projektentwicklung	29
2.1.2 Typen von Projektentwicklern	31
2.2 Corporate Real Estate Management	35
2.2.1 Definition Corporate Real Estate Management	35
2.2.2 Aufbau des Corporate Real Estate Managements	37
2.3 Immobilien als Teil der Unternehmensstrategie	40
2.3.1 Entwicklung der Immobilienstrategie	40
2.3.2 Outsourcing der Projektentwicklung	43
2.3.3 Projektentwicklung im Portfoliomanagement	45
2.4 Wandel der Unternehmensflächen	47
2.4.1 Transformation der Industriestandorte	47
2.4.1.1 Historische Perspektive	48
2.4.1.2 Industrieller Wandel	49
2.4.1.3 Urbane Expansion	52
2.4.2 Die Digitalisierung der Arbeitswelt	55
2.4.2.1 Das Internet der Dinge	55
2.4.2.2 Die intelligente Fabrik	58
<b>3 Eigenschaften von Unternehmensimmobilien</b>	<b>63</b>
3.1 Begriffe und Definitionen	63
3.1.1 Definition Gewerbeimmobilien	63

## *Inhalt*

3.1.2	Abgrenzung Unternehmensimmobilien	66
3.1.3	Nutzerstrukturen von Unternehmensimmobilien	68
<b>3.2</b>	<b>Unternehmensimmobilien im engeren Sinne</b>	<b>70</b>
3.2.1	Transformationsimmobilien	70
3.2.2	Produktionsimmobilien	73
3.2.3	Logistikimmobilien	76
3.2.4	Gewerbeparks	83
3.2.4.1	Gewerbefläche	88
3.2.4.2	Technologie- und Gründerzentren	90
<b>3.3</b>	<b>Besonderheiten von Unternehmensimmobilien</b>	<b>93</b>
3.3.1	Bauliche Qualitäten	93
3.3.2	Eigentumsquoten	97
3.3.3	Immobilienleasing	101
3.3.4	Immobilienvermarktung	103
3.3.4.1	Marketing	103
3.3.4.2	Vermietung	105
3.3.4.3	Mietvertragslaufzeit	108
3.3.4.4	Flächengrößen	110
3.3.4.5	Synergieeffekte	112
3.3.4.6	Investoren	113
<b>3.4</b>	<b>Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien</b>	<b>117</b>
3.4.1	Ziel der Projektentwicklung	117
3.4.2	Markt für Projektentwicklung in Deutschland	118
3.4.3	Risiken der Projektentwicklung	122
3.4.4	Aufbau der Projektentwicklung	126
3.4.4.1	Projektentwicklungsphasen	126
3.4.4.2	Grundstücksakquise	129
<b>4</b>	<b>Anforderungen an die Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien</b>	<b>135</b>
<b>4.1</b>	<b>Darstellung des qualitativen Forschungsdesigns</b>	<b>135</b>
4.1.1	Methodik und Zielsetzung	135
4.1.2	Aufbau des Interviewleitfadens	137
4.1.3	Auswahl der Experten	139
4.1.4	Auswertung der Interviews	142
4.1.4.1	Transkription	142

4.1.4.2	Worthäufigkeiten	143
4.1.4.3	Kodierung	144
4.1.4.4	Thematischer Vergleich	147
<b>4.2</b>	<b>Expertenanforderungen und Tätigkeitsbereiche</b>	<b>148</b>
<b>4.3</b>	<b>Anforderungen an Unternehmensimmobilien</b>	<b>151</b>
4.3.1	Standortanforderungen	151
4.3.1.1	Standortverhalten	151
4.3.1.2	Infrastruktur	154
4.3.1.3	Mitarbeiter	157
4.3.1.4	Baurecht	160
4.3.1.5	Expansionsmöglichkeiten	162
4.3.2	Immobilienanforderungen	165
4.3.2.1	Flächeninanspruchnahme	165
4.3.2.2	Flächenflexibilität	167
4.3.2.3	Flächenreversibilität	170
4.3.2.4	Drittverwendungsfähigkeit	172
4.3.2.5	Nachhaltigkeit	175
4.3.3	Architektonische Anforderungen	177
4.3.3.1	Städtebauliche Qualität	177
4.3.3.2	Architektonische Qualität	179
4.3.3.3	Corporate Identity	183
4.3.3.4	Neue Arbeitswelten	184
4.3.4	Strukturelle Anforderungen	187
4.3.4.1	Digitalisierung	187
4.3.4.2	Urbanisierung	190
<b>4.4</b>	<b>Anforderungen an die Projektentwicklung</b>	<b>192</b>
4.4.1	Marktanforderungen	192
4.4.1.1	Investoren	192
4.4.1.2	Nutzer	195
4.4.1.3	Kosten	198
4.4.1.4	Sicherheit	200
4.4.2	Projektentwicklungspotenzial	201
4.4.2.1	Wertschöpfungspotenzial	201
4.4.2.2	Exit-Strategien	204
4.4.2.3	Flächenverfügbarkeit	206
4.4.2.4	Entwicklung der Eigentumsquoten	209

## *Inhalt*

4.4.2.5	Service-Development	212
4.4.3	Projektentwicklung im Lebenszyklus	214
4.4.3.1	Neuansiedlung	214
4.4.3.2	Erweiterung	218
4.4.3.3	Verlagerung	220
4.4.3.4	Flächenfreisetzung und -verwertung	223
4.4.4	Projektentwicklung nicht betriebsnotwendiger Immobilien	225
4.4.4.1	Recycling nicht betriebsnotwendiger Flächen	225
4.4.4.2	Verwertung eines Unternehmensareals	227
<b>4.5</b>	<b>Zwischenfazit</b>	<b>231</b>
<b>5</b>	<b>Handlungsempfehlung für die Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien</b>	<b>233</b>
<b>5.1</b>	<b>Ausgangssituation des Strategiemodells</b>	<b>233</b>
5.1.1	Vorbemerkung	233
5.1.2	Antworten auf die Forschungsfragen	234
<b>5.2</b>	<b>Entwicklung des Strategiemodells</b>	<b>237</b>
5.2.1	Darstellung des Strategiemodells	237
5.2.2	Anwendung des Strategiemodells	240
<b>5.3</b>	<b>Handlungsempfehlung für Projektentwickler und Unternehmen</b>	<b>241</b>
5.3.1	Projektentwicklung für Unternehmen	241
5.3.2	Projektentwicklung im Unternehmen	245
5.3.3	Projektentwicklung als Teil der Unternehmensstrategie	248
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>251</b>
<b>6.1</b>	<b>Ergebnisdokumentation</b>	<b>251</b>
<b>6.2</b>	<b>Ausblick</b>	<b>253</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>257</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
acatech	Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
AG	Aktiengesellschaft
BBSR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
BGF	Brutto-Grundfläche
BMUB	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
B-Plan	Bebauungsplan
Corporates	Nicht-Immobilienunternehmen (Non-Property-Companies)
CREM	Corporate Real Estate Management
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen
Difu	Deutsches Institut für Urbanistik
DIN	Deutsches Institut für Normung
EK	Eigenkapital
EnEV	Energieeinsparverordnung
et al.	et alii
F&E	Forschung und Entwicklung
FK	Fremdkapital
FM	Facility-Management
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung
GU	Generalunternehmer
GÜ	Generalübernehmer
ha	Hektar
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
Hrsg.	Herausgeber
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
k.A.	keine Angabe
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
PE	Projektentwicklung
PwC	PricewaterhouseCoopers

## *Abkürzungsverzeichnis*

SRE	Siemens Real Estate
TÜV	Technischer Überwachungsverein
Vgl.	Vergleiche
VWI	Volkswagen Immobilien

## Abbildungsverzeichnis

<b>Nr.</b>	<b>Titel</b>	<b>Seite</b>
2-1	Projektentwickler im Kontext von Unternehmensimmobilien.	33
2-2	Baustein des Corporate Real Estate Managements.	37
2-3	Maßnahmen im Corporate Real Estate Management, nach Häufigkeit der Anwendung.	39
2-4	Strategiepyramide im Unternehmen.	41
2-5	Strategieabgleich im Unternehmen.	42
2-6	Personaleinsatzplanung in der Projektentwicklung.	44
2-7	Portfoliozusammensetzung eines Großunternehmens.	46
2-8	Arbeiten in der Stadt der Zukunft.	57
2-9	Aufbau der Smart Factory.	61
3-1	Arten von Gewerbeimmobilien.	63
3-2	Flächenvolumen von Gewerbeimmobilien in Deutschland.	65
3-3	Typen von Unternehmensimmobilien.	68
3-4	Möglichkeit der Nutzungsmischung nach Immobilientypen.	72
3-5	Logistikimmobilien nach Nutzerbranchen.	78
3-6	Spezialisierungen von Gewerbeparks.	87
3-7	Eigentumsquoten im internationalen Vergleich.	97
3-8	Bestandsgebäude der BMW Group nach Besitzstand.	98
3-9	Eigentumsquoten nach Branchen.	99
3-10	Mietvertragslaufzeit nach Flächenumsatz.	109
3-11	Vermietungsumsatz nach Flächengrößen.	111
3-12	Investoren von Unternehmensimmobilien nach Herkunft.	115
3-13	Investorentypen nach Transaktionsvolumen - Käufe/Verkäufe.	116
3-14	Absolute Flächenumsätze im rollierenden Vergleich.	121
3-15	Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses.	127
4-1	Aufbau des Interviewleitfadens.	138
4-2	Worthäufigkeiten als Wortwolke in MAXQDA.	143
4-3	Arbeitsbereich von MAXQDA.	145
4-4	Liste der Codes in MAXQDA.	146

## *Abbildungsverzeichnis*

4-5	Gewichtung der Interviewpartner nach Tätigkeitsbereichen.	148
4-6	Einfluss der Urbanisierung auf das Standortverhalten.	191
4-7	Potenzialfaktoren von Unternehmensimmobilien.	201
4-8	Exit-Strategien zur Projektentwicklung.	205
4-9	Projektentwicklungspotenzial im Lebenszyklus.	215
5-1	Modell der Einflussfaktoren zur Projektentwicklung.	239
5-2	Strategiefragen - Projektentwicklung für Unternehmen.	242
5-3	Strategiefragen - Projektentwicklung im Unternehmen.	246

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Nr.</b>	<b>Titel</b>	<b>Seite</b>
1-1	Aufbau der Untersuchung.	26
3-1	Nutzerstrukturen nach Immobilientypen.	69
3-2	Normen und Begriffe zur Bebaubarkeit von Grundstücken.	131
4-1	Der methodische Dreischritt empirischer Forschung.	135
4-2	Übersicht Interviewpartner.	141



# 1 Einführung

## 1.1 Motivation und Problemstellung

Die Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien erfährt gegenwärtig einen rasanten Wachstumsschub. Viele der betrieblich genutzten Immobilien entsprechen nicht mehr den Anforderungen moderner Arbeitswelten. Gesellschaftsstrukturen verändern sich und Geschäftsmodelle verlieren ständig an Haltbarkeit. Immobilien gewinnen für Unternehmen jetzt an Bedeutung und werden vom Betriebsmittel zum Wettbewerbsfaktor.

Bereits heute stellen Unternehmensimmobilien den zentralen Arbeitsplatz für Millionen Menschen in unserem Land. Somit repräsentieren sie die „physische Voraussetzung“<sup>1</sup> zur Ausübung einer Geschäftstätigkeit. Doch die deutsche Gesellschaft wandelt sich von einer Industriegesellschaft über eine Dienstleistungsgesellschaft<sup>2</sup> hin zu einer voll digitalisierten Wissensgesellschaft. Diese Entwicklung hat großen Einfluss auf die in Zukunft benötigten Immobilien und deren Standorte. Schon heute befindet sich die Arbeitswelt so stark im Wandel, dass sie baulich neu entwickelt werden muss.

Immer öfter schließen Industriestandorte. Aufgrund der Globalisierung verlagern sich die Produktionen in Niedriglohnländer. Werkschließungen bestimmen die Schlagzeilen.<sup>3</sup> Die Innovationskraft unseres Landes stellen heute junge und international agierende Start-up-Unternehmen dar.<sup>4</sup> Nach amerikanischem Vorbild gegründet, verfügen diese über gute Ideen und einen Drang zur schnellen Expansion. Viele alteingesessene Unternehmen werden sich hingegen in den nächsten Jahren mit ihren Standorten und Immobilien befassen müssen. Da sie auf junge, qualifizierte Mitarbeiter angewiesen sind, diese aber gerne im innerstädtischen Szeneviertel wohnen, werden viele Unternehmen ihre Standortwahl überdenken. Hat diese Zielgruppe in der Vergangenheit oft die Kerngebiete der Städte gemieden, sucht sie jetzt wieder nach Urbanität und maximaler Durchmischung.

Dem statistischen Bundesamt zufolge arbeiteten im Jahr 2014 bereits 44 % der Erwerbstätigen im Alter von 15 bis 64 Jahren in einem hochqualifizierten Beruf.<sup>5</sup> Diese hochqualifizierten Arbeitskräfte werden vor allem in der wissensintensiven Industrie und in der

---

<sup>1</sup> Sluitner, Z. (2017), S. 10.

<sup>2</sup> Vgl. Kiese, M. (2013), S. 13; Wachten, K./Nadrowski, S. (2011), S. 720.

<sup>3</sup> Vgl. Brühl, V. (2015), S. 1 f.

<sup>4</sup> Vgl. Schweer, D./Sahl, J. C. (2016), S. 47.

<sup>5</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2015), S. 57.

## 1 Einleitung

Dienstleistungsbranche nachgefragt. Diese Entwicklung führt schon heute zu räumlichen Veränderungen und damit zur Verschiebung von Standortfaktoren.<sup>6</sup> Viele Unternehmensstandorte scheinen somit nicht zukunftsfähig.

Aber nicht nur Standorte wandeln sich, auch erfordern neue Ansprüche an das Leben und Arbeiten neue Arbeitswelten in Form von hochwertigen Gebäuden.<sup>7</sup> Nunmehr wird die Qualität von Arbeitsplätzen und Immobilien für Unternehmen zu einem entscheidenden Kriterium im Kampf um die besten Mitarbeiter.<sup>8</sup> Aufgrund des geographischen Wandels ist der Kampf um die besten Arbeitskräfte, der „War for Talents“, bereits voll ausgebrochen. Innovative Unternehmen tun heute alles, um sich mit hochwertigen Arbeitswelten als attraktiver Arbeitgeber darzustellen.<sup>9</sup> Gleichzeitig stellen neue Technologien wie Industrie 4.0 die typischen Produktionshallen infrage. Es werden neue, multifunktionale Immobilien gewünscht, die vor allem nachnutzbar, umrüstbar und allgemein flexibel sind. Denn der Flächenbedarf lässt sich für die Zukunft nicht mehr vorhersehen. Digitalisierung und neue Arbeitsstrukturen führen zur Verschmelzung der Unternehmensflächen und erhöhen die Flächeneffizienz. Starke Veränderungen sind schon heute in der Dienstleistungsbranche zu beobachten. Aufgrund digitaler Technologien ist das Arbeiten jederzeit und überall möglich. Strikte Arbeitszeiten und ortsgebundene Arbeitsplätze verlieren an Bedeutung.<sup>10</sup> Die durch diesen Veränderungsprozess freigesetzten Flächen und die neu zu entwickelnden Immobilien bieten ein spannendes Tätigkeitsfeld für Projektentwickler. Auch deutsche Großkonzerne haben mit der Transformation ihrer Immobilienbestände bereits begonnen. Viele ihrer Standorte werden heute nicht mehr effizient genutzt. Flächen, die gestern noch betriebsnotwendig waren, sind es heute schon nicht mehr. Sie haben das Potenzial, dass in ihren Immobilien und Grundstücken schlummert erkannt und eigene Abteilungen für die Projektentwicklung im Corporate Real Estate Management zusammengestellt. Diese befassen sich nunmehr mit der Verwertung von nicht betriebsnotwendigen Flächen.

Dem deutschen Mittelstand hingegen ist meist nicht bewusst, welches Wertschöpfungspotenzial durch Projektentwicklung gehoben werden kann.<sup>11</sup> Aber gerade in ihren Standorten verbirgt sich oft ein ungeahntes Potenzial, welches durch originelle Verdichtungen wieder neuen Nutzungen zugeführt werden kann.

---

<sup>6</sup> Vgl. Kiese, M. (2013), S. 13.

<sup>7</sup> Vgl. Becker, E. (2008), S. 703.

<sup>8</sup> Vgl. Schäfers, W./Gier, S./Dietzel, M. (2016), S. 793.

<sup>9</sup> Vgl. Sluitner, Z. (2017), S. 12.

<sup>10</sup> Vgl. Bullinger, H.-J./Röthlein, B. (2012), S. 186.

<sup>11</sup> Vgl. Ernst & Young Real Estate GmbH (2014), S. 8.

Aufgrund zu hoher Risiken können die meisten Unternehmen eine Projektentwicklung aber nicht selbst durchführen und suchen Rat bei einem Projektentwickler.<sup>12</sup> Hinzukommt, dass das Vorhalten von Personal für die Eigenentwicklung nur dann sinnvoll ist, wenn über lange Zeit hinweg ausreichende Folgeprojekte im Unternehmen gesichert sind. Aus diesem Grund sind selbst Großkonzerne inzwischen bereit, Partnerschaftsmodelle einzugehen.<sup>13</sup> So bilden sie bereits heute strategische Allianzen mit Projektentwicklern, um ihren Transformationsprozess erfolgreich zu gestalten. Die Nachfrage der Unternehmen richtet sich nunmehr nach Immobilien in zentralen Lagen, die gleichzeitig eine hohe räumliche Flexibilität aufweisen. Doch insbesondere deutsche Großstädte verfügen über eine marginale Flächenverfügbarkeit für neue Projektentwicklungen.

Verschärft wird diese Problematik durch die im Jahr 2002 festgelegte „nationale Nachhaltigkeitsstrategie“ der Bundesregierung. Deren Ziel ist es, den Flächenverbrauch bis zum Jahr 2020 auf maximal 30 ha pro Tag zu verringern.<sup>14</sup> Aufgrund dieser Rahmenbedingungen erweist es sich als positiv, dass der strukturelle Wandel hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft zahlreiche Industriebrachen hat entstehen lassen.<sup>15</sup> Aufgrund des Flächenmangels gewinnen diese jetzt wieder an Relevanz. Insbesondere historisch erhaltende Gewerbeanlagen, die sich aufgrund ihres Alters oft in zentralen Lagen befinden, sind für Projektentwickler von Interesse. Welches Potenzial Unternehmensimmobilien jedoch wirklich für Projektentwickler bieten, soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit analysiert werden.

Schlussendlich kann festgehalten werden, dass die Standortentscheidungen von Unternehmen mit allen dazugehörigen Abläufen – von der Neuansiedlung über die Erweiterung bis hin zur Flächenfreisetzung und Verwertung – im hohen Maße zur Entwicklung von geographischen Räumen beitragen.<sup>16</sup> Aus diesem Grund halte ich es für wichtig, sich auf wissenschaftlicher Ebene mit der Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien zu befassen.

---

<sup>12</sup> Vgl. Schäfers, W. (2004), S. 244.

<sup>13</sup> Vgl. Glatte, T. (2014), S. 303.

<sup>14</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2016), Abruf am 27.04.2016.

<sup>15</sup> Vgl. Wachten, K./Nadrowski, S. (2011), S. 720.

<sup>16</sup> Vgl. Meier, J. (2011), S. 7.

## 1.2 Wissenschaftliche Einordnung

Seit jeher ist die Entwicklung, Planung und Realisierung von Unternehmensimmobilien ein Betätigungsfeld von Architekten und Ingenieuren. Bereits die großen Baumeister der Moderne realisierten Gebäude für die deutsche Industrie. Zwei prominente Beispiele hierfür sind die AEG-Turbinenfabrik in Berlin von Peter Behrens und das Fagus-Werk in Alfeld von Bauhaus-Gründer Walter Gropius.

Durch die Entstehung des Begriffs „Corporate Real Estate Management“ sind Unternehmensimmobilien schließlich Ende der 1990er-Jahre in den Fokus von Betriebswirten, Wirtschaftswissenschaftlern, Juristen und Wirtschaftsforschern geraten. Das macht den Bereich der Unternehmensimmobilien heute zu einem interdisziplinären Forschungsfeld, auf dem viele Akteure Hand in Hand erfolgreich zusammenarbeiten.

Nach Pfnür hat man vor 20 Jahren an dieser Stelle noch zwischen Bauwirtschaft und Immobilienwirtschaft unterschieden, heute ist die Abgrenzung jedoch fließend und die beiden Bereiche scheinen ineinander integriert.<sup>17</sup>

Unternehmensimmobilien standen jedoch lange im Schatten der Wissenschaft und wurden erst in den letzten zwei Jahrzehnten, aufgrund der Professionalisierung der Immobilienwirtschaft, wissenschaftlich erforscht. Wesentliche Veröffentlichungen von Bohne-Winkel, Glatte, Gier, Holz, May, Pfnür, Schäfers, Schulte und der Initiative Unternehmensimmobilien haben zur Erschließung des Themas grundlegend beigetragen. Ein Beitrag in Form eines „Strategiemodells zur Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien“, welches die Typen von Immobilien miteinbezieht sowie die Entscheidungen über Standorte in der neuen und sich stets verändernden Arbeitswelt, liegt bis heute nicht vor. Das Alleinstellungsmerkmal und die damit verbundene wissenschaftliche Relevanz des Themas wurden anhand von Recherchen der Fraunhofer-Gesellschaft vom 3. März 2015 und vom 21. April 2016 belegt. Infolgedessen werden im Laufe dieser Arbeit die bereits vorhandenen Forschungsansätze aufgenommen, weiterentwickelt und unter Berücksichtigung aktueller Tendenzen in ein neues Gesamtkonzept übertragen. Die wissenschaftliche Grundlage bilden dabei die Architektur und die Bauwirtschaft als Teilbereiche der Ingenieurwissenschaft. Um dem interdisziplinären Thema gerecht zu werden, wird die Immobilienökonomie herangezogen. Eine vertiefende betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung wird in dieser Arbeit aber nicht vorgenommen. So wird auch der Begriff der Wertschöpfung in der folgenden Untersuchung nach Balderjahn wie folgt verstanden:

---

<sup>17</sup> Vgl. Pfnür, A. (2014), S. 40.

*„Unter Wertschöpfung wird der Prozess des Schaffens von Mehrwert durch Bearbeitung verstanden.“<sup>18</sup>*

Die Wertschöpfung beschränkt sich demnach nicht rein auf einen finanziellen Mehrwert. Vielmehr verlangt der Wunsch nach Wertschöpfung, aufgrund der in Abschnitt 1.1 beschriebenen Problemstellung, nach einer nachhaltigen Verbesserung von Arbeitswelten und urbanen Qualitäten.

Als weitere Abgrenzung unterscheidet man in der Wissenschaft den Begriff „Immobilie“ im Wesentlichen in die drei Teilbereiche Ingenieurwissenschaft, Recht und Ökonomie.<sup>19</sup> In dieser Arbeit wird vor allem der Teilbereich der ingenieurwissenschaftlichen Definition als Basis herangezogen. Denn Projektentwicklung ist vor allem interdisziplinär, ihre Grundlage bildet die koordinierte Zusammenarbeit unterschiedlichster Berufsgruppen und Disziplinen<sup>20</sup>. Dabei kann der Projektentwickler aber nicht Experte in allen einzelnen Disziplinen sein. Seine Aufgabe ist es vielmehr, den Spezialisten aus den unterschiedlichsten Bereichen die Projektziele vorzugeben, ihre Arbeit zu kontrollieren, sie zu steuern und die Ergebnisse schließlich zu einem abschließenden Resultat zusammenzuführen.<sup>21</sup>

Der Projektentwickler wird dabei zum Generalisten, welcher den Spezialisten steuert, zum Manager, bei dem alle Fäden zusammenlaufen. Er trifft die Entscheidungen und verantwortet so das Gesamtprojekt. Kaum ein anderer am Projektablauf Beteiligter benötigt daher ein so umfangreiches Wissen wie ein Projektentwickler.<sup>22</sup> Demnach sind gerade für diesen interdisziplinären Tätigkeitsbereich genaue Zielvorgaben und die damit verbundene Inanspruchnahme von Strategieinstrumenten unabdingbar. Daher verlangt diese Arbeit nicht nach einer Detailtiefe einzelner Fachdisziplinen und Spezialbereiche. Vielmehr verlangt es nach einem Gesamtkonzept, einer Darstellung und Lösung der wesentlichen, immer wiederkehrenden Problemstellungen sowie einer Analyse der gesellschaftlichen Einflüsse und Veränderungen. Um eine Unternehmensimmobilie erfolgreich zu entwickeln, muss der Projektentwickler aber vor allem das Unternehmen verstehen, für das er baut. Er sollte dessen Strategien reflektieren und die Produkte analysieren, um so mithilfe der bereitgestellten Immobilie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen. Kurz gesagt, er muss das Unternehmen „lesen“. Daher wird in der vorliegenden Arbeit die Immobilie als Teil der Unternehmensstra-

---

<sup>18</sup> Balderjahn, I. (2014), S. 42.

<sup>19</sup> Vgl. Bone-Winkel, S./Focke, C./Schulte, K.-W. (2016), S. 5.

<sup>20</sup> Vgl. BoneWinkel, S. et al. (2016), S. 178.

<sup>21</sup> Vgl. Schäfer, J./Conzen, G. (2013), S. 11.

<sup>22</sup> Vgl. Schlamp, H. (1997), S. 99.

terie analysiert, von einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Unternehmensstrategien wird aufgrund der Komplexität einer solchen Unternehmung aber abgesehen. Jedoch wird die Projektentwicklung als Teil der Unternehmensstrategie betrachtet. Denn nach Glatte handelt es sich bei einer industriellen Ansiedlung um nichts Anderes als um die „Sonderform einer Projektentwicklung – die Projektentwicklung für eine Spezialimmobilie“<sup>23</sup>. Um dem Anspruch dieses komplexen Themas gerecht zu werden und dabei das Forschungsfeld nicht zu verlassen, beschränkt sich die nachfolgende Untersuchung auf die Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien in Deutschland.

### 1.3 Ziel und Gang der Untersuchung

Ohne den Einsatz von Strategiemodellen kann heute kaum noch ein Unternehmen die Komplexität der Geschäftswelt bewältigen. Dabei nutzt insbesondere die Geschäftsführung solche Instrumente, um Tendenzen und Einflüsse zu analysieren und um anschließend auf dessen Grundlage Entscheidungen zu treffen.<sup>24</sup> Nach Preuß/Schöne ist die Projektentwicklung von Immobilien gleichzusetzen mit der Gründung eines Unternehmens. Es handelt sich hierbei im weiteren Sinne um eine Unternehmensgründung auf Zeit.<sup>25</sup> Daher wird auch bei der Entwicklung von Immobilien eine explizite Planung strategischer Prozesse verlangt.

Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines solchen Strategiemodells, welches durch die Analyse von Standortentscheidungen und Immobilientypen unter Einfluss zunehmender Veränderung der Arbeitswelt, eine Handlungsempfehlung für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmensimmobilien aufzeigt. Dabei soll aus der Perspektive des Projektentwicklers eine vollständige Entscheidungsgrundlage für die Entwicklung und Verwertung von Unternehmensimmobilien erarbeitet werden, in welcher des Weiteren die zunehmende Attraktivität von Unternehmensimmobilien als Tätigkeitsbereich dargestellt wird. Weil das Thema dieser Arbeit bislang nur wenig erforscht ist, wird zur Erschließung der Materie eine qualitative Forschungsmethodik angewandt. Anhand einer induktiven Vorgehensweise werden aus der wissenschaftlichen Erkenntnis eigene Thesen als Antwort auf die Forschungsfragen abgeleitet und diese anschließend in ein Modell übertragen. Die Datengrundlage hierfür bildet eine breite Literaturrecherche sowie zwanzig Experteninterviews als Erhebungsmethode der qualitativen Sozialforschung. Die Methodik zur Durchführung und Auswertung der Interviews wird unter Abschnitt 4.1 explizit beschrieben. Ziel der Datenerhebung und Verarbeitung war

---

<sup>23</sup> Glatte, T. (2013), S. 58.

<sup>24</sup> Vgl. Nägeli, H./Grösser, S. N. (2016), S. 39.

<sup>25</sup> Vgl. Preuß, N./Schöne, L. B. (2016), S. 132.

es, aus den gewonnenen Erkenntnissen ein graphisches Modell zu generieren, welches einen engen Bezug zu Realität und Praxis aufweist. Dieses Ziel wurde verwirklicht, indem sich die Analyse ergänzend zur Literatur auf empirisch erhobene Daten stützt. Dabei hat das Forschungsvorhaben den Anspruch, einen möglichst breiten Überblick zu geben. Für die tiefgründige Erforschung spezieller Themenbereiche wird auf die aktuelle Literatur verwiesen. Um das Forschungsfeld bereits vor Beginn der Untersuchung genau zu durchleuchten, wurden ca. 250 Literaturquellen analysiert und ausgewertet. Davon wurden 150 Quellen zur weiteren Bearbeitung herangezogen. Die bei der Literaturanalyse festgestellten Forschungslücken und in der Forschung formulierten Zukunftsperspektiven wurden sodann in die folgenden Forschungsfragen transformiert:

- Welches Potenzial bieten Unternehmensimmobilien für Projektentwickler?
- Welche Flächen werden für Unternehmen in Zukunft attraktiv sein, wo liegen sie und welche Eigenschaften müssen sie aufweisen?
- Wie können nicht mehr betriebsnotwendige Flächen recycelt werden und welche Wertschöpfung kann dabei durch Projektentwicklung erzielt werden?
- Welche räumliche Konsequenz ergibt sich durch das Sinken der Betriebsgrößen, und was ist bei einer marktgerechten Neuaufteilung eines Unternehmensareals zu beachten?
- Wie stellt sich das zukünftige Standortverhalten von Unternehmen mit zunehmender Urbanisierung dar?
- Wie können trotz Anpassung an die Abläufe eines Unternehmens nachhaltige und drittverwendungsfähige Immobilien entwickelt werden?

Schließlich wurde aus den Forschungsfragen, wie unter Abschnitt 4.1.2 beschrieben, ein Leitfaden zur Durchführung der Experteninterviews erarbeitet, anhand dessen es schließlich möglich wurde, die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse empirisch zu überprüfen. Das zentrale Ergebnis der Arbeit bildet jedoch das in Abschnitt 5.2 dargestellte Strategiemodell, welches durch eine Handlungsempfehlung für die Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien ergänzt ist. In der nun folgenden Tabelle 1-1 wird der Aufbau der Untersuchung grafisch dargestellt und dieser wird anschließend in Textform erläutert.

Tabelle 1-1  
Aufbau der  
Untersuchung.<sup>26</sup>

<b>1 Einführung</b>			
1.1 Motivation und Problemstellung	1.2 Wissenschaftliche Einordnung	1.3 Ziel und Gang der Untersuchung	
<b>2 Grundlagen und Zukunftstendenzen</b>			
2.1 Projektentwicklung	2.2 Corporate Real Estate Management	2.3 Immobilien als Teil der Unterneh- mensstrategie	2.4 Wandel der Unternehmens- flächen
<b>3 Eigenschaften von Unternehmensimmobilien</b>			
3.1 Begriffe und Definitionen	3.2 Unternehmens- immobilien im engeren Sinne	3.3 Besonderheiten von Unternehmens- immobilien	3.4 Projektentwicklung von Unternehmens- immobilien
<b>4 Anforderungen an die Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien</b>			
4.1 Darstellung des quali- tativen Forschungs- designs	4.2 Expertenanforderun- gen und Tätigkeitsbe- reiche	4.3 Anforderungen an Un- ternehmensimmobilien	4.4 Anforderungen an die Projektentwicklung
4.5 Zwischenfazit			
<b>5 Handlungsempfehlung für die Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien</b>			
5.1 Ausgangssituation des Strategiemodells		5.2 Entwicklung des Strategiemodells	
5.3 Handlungsempfehlung für Projektentwickler und Unternehmen			
5.3.1 Projektentwicklung im Unternehmen	5.3.2 Projektentwicklung für Unternehmen	5.3.3 Projektentwicklung als Teil der Unternehmensstrategie	
<b>6 Zusammenfassung und Ausblick</b>			
6.1 Ergebnisdokumentation		5.2 Ausblick	

<sup>26</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in Tabelle 1-1 dargestellt, gliedert sich die vorliegende Untersuchung in sechs Kapitel. Einleitend wurde unter Abschnitt 1.1 die wesentliche Problemstellung analysiert und so die Relevanz des zu erforschenden Themas dargestellt. Um in dem interdisziplinären Kontext des Themas auch einen wissenschaftlichen Ansatz zu generieren, wurde in Abschnitt 1.2 eine wissenschaftliche Einordnung vorgenommen. Das Ziel der Arbeit und der Verlauf der Untersuchung konnten schließlich unter Abschnitt 1.3 dargestellt werden.

Nachdem die grundlegende Einleitung bereits erfolgt ist, werden in Kapitel 2 Grundlagen und Zukunftstendenzen als notwendiges Basiswissen vermittelt. In Abschnitt 2.4 erfolgt dabei ein vertiefter Einblick in den Wandel der Unternehmensflächen und die damit verbundene Transformation von Immobilien und Standorten.

In Kapitel 3 werden die Eigenschaften der unterschiedlichen Typen von Unternehmensimmobilien aufgezeigt und genaue Definitionen hierzu geliefert. Anschließend werden unter Abschnitt 3.3 die Besonderheiten im Hinblick auf bauliche Qualität, Eigentumsquoten, Immobilienleasing und -vermarktung reflektiert. Es folgt unter Abschnitt 3.4 eine Darstellung der wesentlichen Grundzüge der Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien.

Kapitel 4. stellt den zentralen Schwerpunkt der Dissertationsschrift dar. Zunächst erfolgt unter Abschnitt 4.1 die Darstellung des qualitativen Forschungsdesigns. Schließlich werden in den folgenden Abschnitten die Erkenntnisse aus den Experteninterviews genutzt und in die Anforderungen für die Projektentwicklung von Unternehmensimmobilien übertragen.

Die Darstellung der Forschungsergebnisse erfolgt in Kapitel 5. So werden unter Abschnitt 5.1.2 zunächst die Forschungsfragen thesenartig beantwortet. Anschließend wird unter Abschnitt 5.2 ein Strategiemodell grafisch entwickelt, welches zusammen mit der dann folgenden Handlungsempfehlung unter Abschnitt 5.3 das zentrale Ergebnis der Arbeit darstellt. Mit einer darauffolgenden Zusammenfassung der Ergebnisse in Kapitel 6 sowie einem Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf schließt die Arbeit ab.

