

Produktionsnahe Immobilien müssen flexibler werden

Prof. Dr. Tobias Just, Universität Regensburg und IREBS Immobilienakademie

Prof. Dr. Andreas Pfnür, Technische Universität Darmstadt

Wirtschaftliche Strukturen sind einem permanenten Wandel unterworfen. Doch es gibt Phasen, in denen sich dieser Wandel beschleunigt, entweder weil eine neue Querschnittstechnologie entwickelt wurde oder weil der institutionelle Rahmen des Wirtschaftens verändert wurde. Die letzten drei Jahrzehnte waren durch zwei parallele, und sich wechselseitig verstärkende Trends geprägt: Zum einen sanken die Kosten für die Datenverarbeitung und die Datenübermittlung rasant, sodass sich ganz neue Branchen und Wertschöpfungsstufen in den Unternehmen bildeten. Das Internet und darauf aufbauend die Datenverflechtung von Fertigungsprozessen (Industrie 4.0) sind letztlich nur zwei jüngere Stufen dieser Entwicklung. Parallel dazu öffneten sich zum anderen gewaltige Märkte dem weltwirtschaftlichen Austausch. China wurde zur Werkbank der Welt, Indien zur Software-Schmiede. Und der damit einhergehende wirtschaftliche Erfolg schuf große Absatzmärkte für Konsum- und Industriegüter.

Die deutsche Industrie ist dabei gleichzeitig Profiteur und Verlierer: Auf der einen Seite wurden Millionen gering qualifizierte Arbeitsplätze aus Deutschland in so genannte Billiglohnländer verlagert. Auf der anderen Seite wurden Millionen neue Jobs im Dienstleistungsbereich und für höherwertige Tätigkeiten der Industrie geschaffen. Diese Entwicklung ist noch nicht abgeschlossen, denn die zwei bestimmenden Trends – wirtschaftliche Öffnung und Digitalisierung der Wertschöpfungsprozesse – sind noch nicht erlahmt. Für die produzierenden Unternehmen sowie die Immobilienwirtschaft ist das wichtig, denn diese Veränderungen werden massive Auswirkungen auf die betrieblichen Arbeitsabläufe und folglich auch auf den konkreten Bedarf an Immobilien durch das verarbeitende Gewerbe haben. Auf den ersten Blick führen beide Trends zu einem verstärkten Kostenwettbewerb. Dies zwingt die Unternehmen, alle Kostenparameter auf den Prüfstand zu stellen. Doch ist dies nur eine Facette, denn die Digitalisierung verläuft ergebnisoffen, und viele Unternehmen in Schwellenmärkten stoßen in höhere Wertschöpfungsstufen vor und werden damit zu Konkurrenten deutscher Unternehmen in wissensintensiven Branchen. Daher ist Kostenführerschaft für viele Industrieunternehmen nicht die beste Strategie, sondern Innovationsführerschaft bei strenger Kostenkontrolle. Nun ist Kreativität per Definition schwer zu planen, eine Innovationsführerschaft erfordert also Offenheit im Prozess und Ergebnis. Die Immobilien des verarbeitenden Gewerbes – und hier insbesondere der weniger kapitalintensiven Leichtindustrie – müssen diesen Anforderungen genügen.

Was bedeutet dies? In einem reinen Kostenwettbewerb gibt es eine kostenoptimale Lösung: Größenvorteile (Skaleneffekte?) in der Fertigung führen zu großen Betriebseinheiten, Lohnkostenkonkurrenz führt zur Verlagerung von Betriebsstätten. Ist diese Logik von Dauer, werden sehr spezifische Gebäude entstehen, die mitunter für jahrzehntelange Nutzung konzi-

piert sind. Doch in einem Innovationsführerwettbewerb wird Flexibilität wichtiger, denn der optimale Prozess ist noch nicht gefunden; letztlich müssen noch zahlreiche Märkte neu entdeckt werden. In solch einem Wettbewerbsumfeld ist Flexibilität häufig wichtiger als kurzfristige Kostenreduktion.

In einer aktuellen Umfrage, die wir für die Aurelis bei großen mittelständischen Unternehmen aus produktionsnahen Branchen (>3.000 Mitarbeiter) durchgeführt haben, zeigt sich diese Verschiebung eindrucksvoll: Zwei Drittel der Befragten rechnen mit steigendem Bedarf an flexiblen Flächen im eigenen Unternehmen, und fast 70% der Befragten zählen die Flexibilität des Immobilienportfolios zu den zentralen Herausforderungen im Management von produktionsnahen Immobilien – rein wirtschaftliche (Kosten-)Aspekte wurden direkt dahinter am zweithäufigsten genannt. Der Abstand zwischen diesen beiden Kernherausforderungen ist aber sehr groß.

Flexibilität zu fordern ist einfach, doch die Umsetzung ist nicht trivial. Drei Dinge sind entscheidend: 1. Die eigenen Fertigungsprozesse dürfen nicht sehr spezifisch sein, denn je besonderer die Anforderungen der Fertigung an ein Gebäude sind, desto spezifischer muss auch dieses Gebäude sein und desto schwieriger wird es, dieses Gebäude für andere interne oder externe Nutzungen zu erschließen. 2. Neben dieser Objektflexibilität ist die Flexibilität im Portfolio wichtig. Hierfür bedarf es eines liquiden Investmentmarktes, wenigstens aber eines liquiden Vermietungsmarktes, denn nur dann können kurzfristig zusätzliche Flächen in Anspruch genommen werden oder nicht mehr benötigte Flächen auch abgestoßen werden. Neben der Drittverwendungsfähigkeit der Gebäude ist also ein gut informierter und aktiver Immobilienkapitalmarkt wichtig, der auch auf produktionsnahe Objekte schaut. 3. Hierfür ist ein professionelles Immobilienmanagement unabkömmlich, das quasi das Scharnier zwischen den aktuellen Bestandshaltern einerseits und dem Kapitalmarkt beziehungsweise künftigen Nutzern andererseits bildet.

Zu diesen drei Aspekten liefert unsere Studie wertvolle Erkenntnisse:

- Produktionsnahe Immobilien galten bisher als sehr spezifisch. Die Ergebnisse unserer Umfrage legen nun jedoch den Schluss nahe, dass diese Spezifität in vielen Fällen überschätzt werden könnte. Die meisten Unternehmen achten auf sehr ähnliche Standortparameter: gute Verkehrsanbindungen und der Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften sind mit Abstand die wichtigsten Faktoren. Hinzu kommt, dass zwei von drei Unternehmen davon ausgeht, dass sie sich „im Marktbestand“ mit benötigten Immobilien versorgen könnten und umgekehrt, dass die eigenen Immobilien von Dritten genutzt werden könnten. Der Bestand an produktionsnahen Immobilien könnte also bereits heute drittverwendungsfähiger sein als häufig vermutet.
- Gleichwohl konnte sich trotz steigendem Interesse von Investoren noch keine große eigene Assetklasse der produktionsnahen Immobilien etablieren. Dies ist beachtlich, denn wir schätzen den Bestand an produktionsnahen Immobilien auf immerhin 600 Milliarden Euro. Nach unseren Ergebnissen liegt das weitgehende Nischendasein vor allem an unzureichender Transparenz des Marktes einerseits und fehlender Exper-

tise andererseits. Für institutionelle Investoren sind die Verfügbarkeit ausreichender Marktdaten in der Kapitalanlageentscheidung sowie deren Controlling wichtig. Sie müssen ihre Anleger informieren, um die Entscheidungen zu rechtfertigen, und in vielen Fällen müssen sie fehlende spezifische Immobilienmarktdaten durch Auswertungen volkswirtschaftlicher und regionalwirtschaftlicher Rahmendaten kompensieren. Je flexibler, also drittverwendungsfähiger, der Bestand an produktionsnahen Immobilien würde, umso leichter fiel es, einen belastbaren Immobiliendatenbestand aufzubauen.

- Solche Daten müssen nicht zwingend reine Marktdaten sein, auch einzelne Informationen zu Gebäuden oder Portfolios sind für Anleger dann interessant, wenn sie Interpretationen ermöglichen. Wichtig ist, dass das Interesse institutioneller Anleger für diese neue Assetklasse sich nicht allein durch eine höhere Markttransparenz erlangen lässt. Vielmehr bedarf es bei diesen vergleichsweise managementintensiven Immobilien eines erfahrenen Asset Managers, der die spezifischen Markt-, Standort- und Nutzungskonzeptrisiken für die Endinvestoren beherrschbar macht. Diese Expertise ist im deutschen Markt zwar vorhanden, aber das Dienstleistungsangebot rund um das Management produktionsnaher Immobilien ist noch vergleichsweise gering. Die wichtigste Aufgabe der Asset Manager ist es daher, durch Standardisierung der Standort- und Gebäudekonzepte Flexibilität in die Immobiliennutzung zu bringen. In Hallen, in denen morgen Solar Panels entstehen, müssen übermorgen Weingläser produziert werden können.

Für die nächsten Jahre lassen sich aus diesen Überlegungen sowie aus den Ergebnissen der Befragung zentrale Schlussfolgerungen ableiten: Der Bedarf an flexiblen, also drittverwendungsfähigen Gebäuden wird zunehmen. Damit dieser Bedarf gedeckt werden kann, muss ein liquider Markt für solche Objekte entstehen. Dieser Markt kann nur entstehen, wenn institutionelle Investoren ihre Unsicherheit hinsichtlich der Anlageklasse ablegen können. Angesichts stark sinkender Mietrenditen in traditionellen Kernanlagemärkten, steigt der Wert professioneller Beratung und professionellen Managements offenbar an. Wir vermuten, dass in diesem jungen Managementsegment Größenvorteile liegen, weil sich der Bestand produktionsnaher Immobilien eben nicht gleichmäßig über Deutschland verteilt, sondern in wenigen Zentren ballt. Dann wird der Vorteil regionaler Expertise rasch durch die Expertise über die Funktionsweise einer Assetklasse kompensiert.

Weitere Veröffentlichung dieses Texts: ZOOM – Aurelis aus der Nähe, Ausgabe 2/2016

Prof. Dr. Tobias Just

IREBS Immobilienakademie GmbH
Kloster Eberbach
65346 Eltville
Telefon: 06723 9950-30
E-Mail: tobias.just@irebs.de
www.irebs-immobilienakademie.de



Prof. Dr. Tobias Just ist Wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführer der **IREBS** Immobilienakademie und Lehrstuhlinhaber für Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg.

Prof. Dr. Andreas Pfnür

Technische Universität Darmstadt
Hochschulstraße 1
64289 Darmstadt
Telefon: 06151 16-24510
E-Mail: pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de
www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de



Prof. Dr. Andreas Pfnür ist Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt.