

## Vom immobilien Betongold zum Werthebel der industriellen Transformation

Von Florian Schwalm und Marcello Zhang

Die deutsche Wirtschaft steckt in einer tiefen Transformation, die Investitionen und finanzielle Spielräume erfordert. Unternehmensimmobilien gewinnen dabei einen neuen, strategischen Stellenwert: Sie können als Hebel zur Finanzierung der Transformation dienen. Viele Unternehmen schöpfen dieses Potenzial jedoch noch nicht aus. Nur durch professionelles Corporate Real Estate Management (CREM) lassen sich die vollständigen Wert- und Renditepotenziale von Immobilien erschließen – für kurzfristige Effizienzgewinne und langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

### Die deutsche Industrie im Transformationsdruck

Die deutsche Industrie befindet sich in einer historischen Umbruchphase und sieht sich dabei einem zunehmend komplexen Marktumfeld gegenüber. In Schlüsselbranchen wie der Automobil- und Konsumgüterindustrie sowie dem Maschinenbau schrumpfen die Umsätze und Gewinne deutlich – bedingt durch internationale Lohnkostenunterschiede und eine intensivierte Wettbewerbssituation. Gleichzeitig erfordert die ökologische, technologische und geopolitische Transformation hohe Investitionen: Allein die Dekarbonisierung verschlingt jährlich rund 220 Milliarden Euro – bei immer kürzeren Produktzyklen und wachsender Unsicherheit.

Doch während der Kapitalbedarf steigt, verschärfen sich die Finanzierungsbedingungen. Banken vergeben Kredite restriktiver, vor allem in zyklischen Branchen – klassische Finanzierungswege werden zunehmend zum Engpass. Die Konsequenzen sind bereits sichtbar: Die Insolvenzen von Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern stiegen 2024 um über 44 Prozent: der höchste Stand seit der Finanzkrise.

Parallel dazu verändert sich die Standortlandschaft grundlegend. Getrieben durch Lohnkostendruck, Energiekosten und neu geordnete Lieferketten, planen 45 Prozent der Industrieunternehmen Verlagerungen ins Ausland. Das Resultat: Ein massiver Flächenüberhang am Standort Deutschland mit über 6,7 Millionen Quadratmetern verfügbarer Fläche, allein in den größten Büromärkten. In vielen Unternehmen stellen betriebliche Immobilien somit sowohl ungenutzte Vermögenswerte als auch eine fortlaufende Kostenbelastung dar.

Für Unternehmensentscheider stellt sich daher die zentrale Frage: Wo lassen sich kurzfristig Mittel freisetzen, um die notwendige Transformation zu finanzieren, ohne dabei in eine Finanzierungsfalle zu tappen?

### Warum Unternehmen jetzt ihre Immobilienstrategie überdenken müssen

In Unternehmen sind Immobilien oft der letzte große, häufig ungenutzte Hebel zur Wert- und Leistungssteigerung. Sie stellen einen der größten Vermögens- und Kostenblöcke dar, werden in vielen Fällen jedoch nicht berücksichtigt.

Bei einem durchschnittlichen Unternehmen der verarbeitenden Industrie sind ca. 10-20 Prozent der Gesamtkosten immobilienbezogene Kosten, und etwa 7-15 Prozent der Vermögenswerte sind in Grundstücken und Gebäuden investiert. Dies bildet ein enormes Potenzial zur finanziellen Sicherung des Unternehmenserfolgs. Zusätzlich haben Immobilien auch einen großen Hebel auf Produktivität und Innovationskraft im Unternehmen.

Doch viele Immobilienstrategien sind nicht auf die Dynamik heutiger Geschäftszyklen ausgerichtet: Investitionen sind träge, Nutzungszyklen lang, Flexibilität gering. Doch wie lässt sich dieses Potenzial konkret erschließen? Ein Blick auf die zentralen Handlungsfelder zeigt, wo Unternehmen jetzt ansetzen können und welche Maßnahmen schnell Wirkung zeigen.

**Unternehmen, die Immobilien aktiv steuern, erschließen Kapital, erhöhen Effizienz und schaffen die finanziellen Spielräume für Transformation.**

### Schnelle Wirkung und langfristige Effekte: Die Hebel im Überblick

Abbildung 1 zeigt eine Auswahl verschiedener Optionen, die der kurz- und langfristigen Gewinn- und Cash-Optimierung des Unternehmens dienen.

➤ „Quick Wins“ dienen der kurzfristigen Kostenoptimierung oder Liquiditätsgenerierung und sind in der Regel innerhalb eines Jahres um-

### Was erwartet Sie in diesem Special?

Immobilien sind mehr als Quadratmeter – sie sind Kapital, Liquidität und strategischer Hebel zugleich. Viele Unternehmen lassen dieses Potenzial jedoch ungenutzt. Gerade jetzt, in Zeiten hoher Kosten, Investitionsdrucks und dynamischer Märkte, kann die clevere Nutzung von Immobilien über Erfolg oder Stillstand entscheiden.

Dieses Special zeigt, welche Möglichkeiten Unternehmen haben, um ihr Immobilienportfolio effizient zu steuern, Prozesse und Organisation zu optimieren und moderne Arbeitswelten zu gestalten. Sie erhalten praxisnahe Einblicke, konkrete Handlungsoptionen und strategische Impulse – für alle, die über das Tagesgeschäft hinausdenken und Immobilien gezielt als Treiber für Unternehmenswert und Wettbewerbsfähigkeit einsetzen wollen. Denn: Wer Immobilien strategisch nutzt, investiert nicht in Beton, sondern in Zukunftsfähigkeit.

setzbar. Hierzu zählen beispielsweise „Sale-and-Lease-Back“-Transaktionen und die Restrukturierung bestehender Mietverträge.

- Kurz- bis mittelfristig (1-3 Jahre) können durch die Optimierung des Einkaufs von Facility- und Property-Management-Leistungen, inklusive der Konsolidierung und Neuverhandlung von Serviceverträgen, sowie durch die Einführung moderner Workplace-Strategien, große Einsparmaßnahmen erzielt werden.
- Langfristig (2-5 Jahre) wirken die größten Hebel: Die Bereinigung des Standortportfolios sowie die Transformation der Immobilienorganisation und -strategie. Diese Maßnahmen beanspruchen den größten Aufwand, bieten aber auch den höchsten Return on Investment (ROI).

### Fünf Handlungsfelder für mehr Wertschöpfung

Im Folgenden werden fünf strategische Handlungsfelder aufgezeigt, in denen Unternehmen darüber hinaus schnell und wirkungsvoll ansetzen können. Diese werden in den nachfolgenden Beiträgen dieses Specials vertieft.

### 1. Wie Politik und Wirtschaft die Transformation gemeinsam treiben können

Immobilien gehören zu den größten Vermögenswerten von Unternehmen und sind ein wichtiger

### Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Alfred-Jost-Straße 11 · 69124 Heidelberg  
Peter Reif · peter.reif@reifverlag.de · www.manager-wissen.com

Redaktion: Christian Deutsch · info@deutsch-werkstatt.de  
Regina Gödde, E-Mail: regina.goejde@reifverlag.de  
Layout: metropolmedia, 69245 Bammental · Druck: ColorDruck Solutions, 69181 Leimen



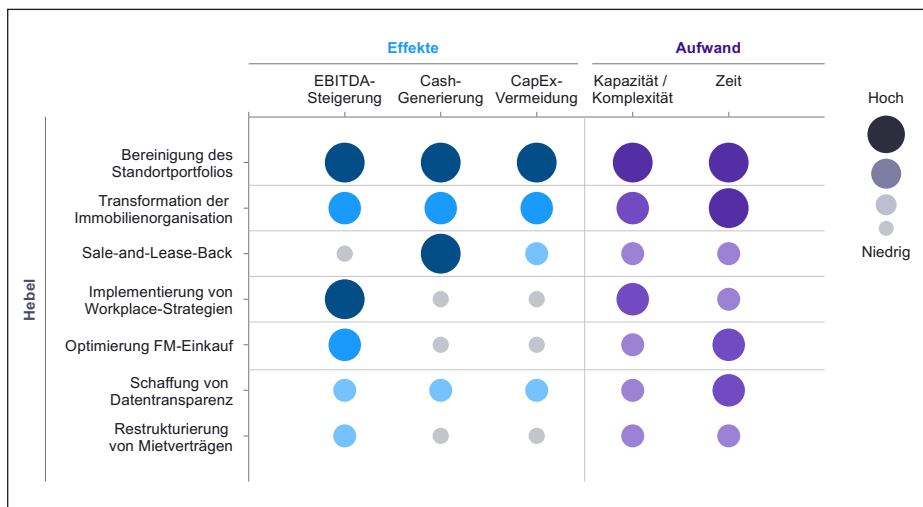


Abbildung 2: Bewertung ausgewählter Immobilienhebel zur Performance-Steigerung.

Quelle: EY-Parthenon

strategischer Hebel für notwendige Transformationen. Doch regulatorische Hürden wie:

- › komplexe Vorschriften
- › langsame Planungs- und Genehmigungsverfahren

bremsen viele Vorhaben aus.

Lösung: ein modernes, innovationsfreundliches, regulatorisches Umfeld. Denn ohne gezielte Impulse aus der Politik, kann die Wirtschaft die notwendige Transformation nicht allein bewältigen. Dafür braucht es gezielte Impulse aus der Politik. So kann das Immobilienmanagement seine Rolle als strategischer Erfolgsfaktor voll entfalten – für Wettbewerbsfähigkeit, nachhaltige Standorte und die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.

## 2. Immobilienmanagement als strategischer Enabler des Unternehmenserfolgs

Viele Immobilienverwaltungen arbeiten noch dezentral ohne klare Steuerungsstrukturen oder Verantwortlichkeiten. Die organisatorische Verankerung des Corporate Real Estate Managements (CREM) entscheidet über den Erfolg.

Maßnahmen:

- › Zentrale Steuerungsmechanismen einführen
- › Klare Ziele und Erfolgskennzahlen definieren
- › Immobilien als produktive Ressource messen und steuern

Erst so entfaltet CREM seinen strategischen Nutzen.

## 3. Workplace-Strategie zur Optimierung des Unternehmensergebnisses

Die Pandemie hat gezeigt, wie flexibel Arbeitsmodelle sein müssen – doch viele Flächen lassen sich nur schwer an neue Anforderungen anpassen. Professionelle Workplace-Strategien senken nicht nur Kosten, sondern steigern Produktivität, Attraktivität als Arbeitgeber und unterstützen ESG-Ziele.

Maßnahmen:

- › Intelligente Flächennutzung und Desksharing (bis zu 20 Prozent Einsparung)
- › Digitale Steuerungssysteme (zusätzlich ca. 10 Prozent Einsparung bei Betriebskosten)
- › Räume für Innovation, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur gestalten

So wird der Arbeitsplatz zum strategischen Instrument für Effizienz, Motivation und Wettbewerbsfähigkeit.

## 4. Digitalisierung in Real Estate – Vom Buzzword zur tatsächlichen Umsetzung

Ohne valide Daten lassen sich Effizienzpotenziale nicht erkennen und Entscheidungen nicht fundiert treffen. Viele Unternehmen haben keine konsolidierte Sicht auf:

- › Immobilienbestände und Flächennutzung
- › Kostenstruktur und Vertragslaufzeiten
- › Zuständigkeiten und Schnittstellen zu HR oder Investitionen

Lösung: Zentrales Immobiliencontrolling, klare KPIs und digitale Systeme schaffen Transparenz und ermöglichen gezielte Optimierungen.

## 5. Mit Immobilien-Leasing Liquidität und Handlungsspielraum gewinnen

Unternehmen halten oft stille Reserven in ihren Immobilien, die ungenutzt bleiben. Sale-and-Lease-Back-Modelle oder Immobilien-Leasing aktivieren diese Werte, ohne den Standort oder Betrieb zu gefährden.

Vorteile:

- › Kapital freisetzen für Investitionen im Kerngeschäft
- › Bilanz entlasten und Finanzierungsspielräume erweitern
- › Flexibilität erhöhen und strategische Steuerung stärken

Immobilien-Leasing wird so vom Finanzierungsinstrument zum strategischen Hebel.

## Jetzt handeln, um morgen zu bestehen

Die Handlungsfelder zeigen: Immobilienmanagement ist längst kein reines Verwaltungsthema mehr, sondern ein zentraler Treiber von Liquidität, Effizienz und Transformation. Entscheidend ist ein systematischer Ansatz, der kurzfristige Effekte („Quick Wins“), wie Flächeninventuren oder Mietvertragsoptimierungen, mit mittel- und langfristigen Maßnahmen, wie dem Aufbau professioneller Steuerungsstrukturen und Datenplattformen, kombiniert. Unerlässlich ist dabei eine frühzeitige Integration von Immobilienstrategien mit Wachstums- und Konsolidierungsstrategien, um Kostenfallen durch leerstehende Flächen zu vermeiden.

Betriebliche Immobilien bieten damit ein deutlich größeres Potenzial als allgemein angenommen.

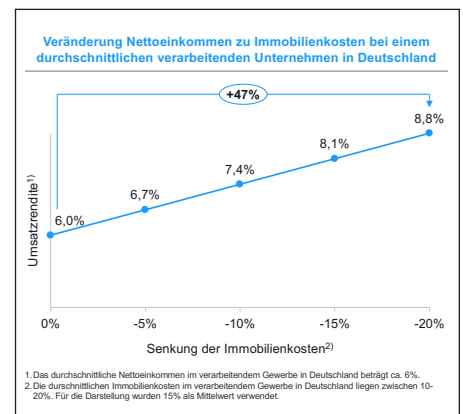


Abbildung 2: Fallbeispiel – Effekt der Senkung von Immobilienkosten auf die Umsatzrendite bei einem durchschnittlichen verarbeitenden Unternehmen in Deutschland.

Quelle: EY-Parthenon

## Hebelwirkung von Immobilienkosten

### Beispiel:

Ein durchschnittliches Industrieunternehmen:

- › Umsatzrendite: ca. 6 %
- › Anteil immobilienbezogener Kosten: 15 %

### Hebelwirkung:

- › Reduktion der Immobilienkosten um 20 % → Rendite steigt fast um 50 %

Schon kleine Einsparungen bei Immobilienkosten können die Unternehmensrendite massiv steigern – ein starkes Argument, sich intensiver mit Corporate Real Estate Management zu beschäftigen.

Sie sind Kapitalquelle und strategischer Hebel zugleich – vorausgesetzt, sie werden integrativ in die Unternehmensstrategie eingebunden.

Auch die Politik ist gefordert: Ein unterstützender regulatorischer Rahmen ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Unternehmen ihre Immobilienstrategien erfolgreich umsetzen können.

## Die Autoren



**Florian Schwalm** ist Managing Partner und verantwortet als Europe West Leader den Bereich Government, Infrastructure & Real Estate bei EY-Parthenon. Mit über 20 Jahren Erfahrung berät er Unternehmen in der Immobilien- und Infrastrukturbranche. Er gilt als ausgewiesener Experte für komplexe Transaktionsprozesse und strategische Immobilienentscheidungen.



**Marcello Zhang** ist Manager bei EY-Parthenon und berät internationale Unternehmen in den Themen Immobilienstrategie, Performance Improvement und M&A-Transaktionen.

# Wie Politik und Wirtschaft die Transformation gemeinsam treiben können

Von Thomas Schmalfuß

## Von der unterschätzten Ressource zum strategischen Erfolgsfaktor

Immobilien sind weit mehr als bloße Gebäude – sie sind die physische Grundlage jedes wirtschaftlichen Handelns. Ohne funktionierende Produktionsstätten, Logistikzentren, Büros oder Rechenzentren gibt es keine Leistungserstellung. Dennoch wird die Bedeutung des Corporate Real Estate Managements (CREM) in der Unternehmenspraxis häufig unterschätzt. Dabei ist CREM längst ein zentraler Hebel, um Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Nachhaltigkeit im deutschen Wirtschaftsraum zu sichern.

### Der deutsche Immobilienmarkt – Fakten, Zahlen, Hebel

CREM ist ein zentraler Hebel für die Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Nachhaltigkeit deutscher Unternehmen. Mit einem Volumen von rund 3,5 Billionen Euro macht Corporate Real Estate (CRE) etwa ein Drittel des gesamten Immobilienvermögens in Deutschland aus. Es ist nicht nur ein essenzieller Produktionsfaktor, sondern auch ein bedeutender Vermögensbestandteil in den Unternehmensbilanzen. Die strategische Steuerung durch das CREM beeinflusst maßgeblich die Transformation und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen.

Die Transformation der Immobilienwirtschaft kann von den Unternehmen allein nicht bewältigt werden. Die Unternehmen sind auf politische Unterstützung angewiesen – denn ohne klare Impulse drohen Verzögerungen, die die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft gefährden.

### Was kann die Politik zur Transformation beitragen?

Die bisherige Annahme, dass die notwendigen Anpassungen nur durch marktgetriebene Prozesse erfolgen, hat sich als unzutreffend erwiesen. Es bedarf eines aktiven Eingreifens der öffentlichen Hand: Dazu gehören die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren, die Harmonisierung von Bauordnungen und die Einführung standardisierter Gebäudetypen, um Planungs- und Bauprozesse zu vereinfachen. Ebenso sind finanzielle Förderprogramme für energetische Sanierungen, digitale Infrastruktur und Flächenmobilisierung erforderlich. Kommunen müssen verstärkt Bauland bereitstellen und die notwendige Infrastruktur sichern, während Bund und Länder koordinierte Strategien entwickeln.

Wenn Unternehmen ihre Immobilienstrategien nicht schnell genug anpassen können, droht die digitale Transformation der Arbeitswelten

ins Stocken zu geraten. Nur durch ein gemeinsames Vorgehen von Politik und Wirtschaft lässt sich sicherstellen, dass das CREM als strategischer Faktor für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit genutzt wird.

### Unser Appell an die Politik

Damit Corporate Real Estate Management zum Treiber der Transformation wird, braucht es eine moderne, effiziente und innovationsfreundliche Regulierung. Zentral sind dabei:

- 1. Beschleunigung der Planungs- und Genehmigungsprozesse**
  - Digitale, medienbruchfreie Verfahren
  - Einheitliche Standards und klare Zuständigkeiten
  - Weniger Verzögerungen durch Abstimmungen und überlastete Behörden
- 2. Systematischer Bürokratieabbau**
  - Reduktion unnötiger Berichtspflichten
  - Harmonisierung der Landesbauordnungen
  - Konzentration auf relevante Regelwerke
- 3. Novelle des Baugesetzbuches (BauGB)**
  - Flexible Regelungen für moderne Nutzungskonzepte
  - Ermöglichen von Mixed-Use, Reurbanisierung und nachhaltigen Quartieren
  - Realitätsgerechte Rahmenbedingungen für Transformation und Bestandserhalt

Damit CREM seiner strategischen Rolle als Ermöglicher gerecht werden kann, sind durchgängige Digitalisierung und Beschleunigung der Planungs- und Genehmigungsprozesse sowie die Einrichtung eines digitalen Flächenkatasters notwendig.

Der ZIA fordert deshalb:

- eine Deregulierungsoffensive
- steuerliche Anreize wie verbesserte Abschreibungsmöglichkeiten
- die Förderung von ESG-konformen Immobilien

Diese Maßnahmen erleichtern die Standortwahl und die Realisierung von Projekten und stärken die internationale Wettbewerbsfähigkeit.

### Besondere Schwerpunkte im Einzelnen

#### Fachkräftemangel

Beschäftigtenwohnen entwickelt sich zu einem zentralen Instrument, um die Attraktivität von Unternehmen zu steigern und dadurch Mitarbeiter zu gewinnen. Besonders in Metropolregionen können Kooperationen im Wohnungsbau oder die Bereitstellung von Wohnraum entscheidend sein. Zudem müssen Bürogebäude den Anforderungen der Arbeitswelt von morgen entsprechen. Hierfür fordert der ZIA nicht nur eine Anpassung der Arbeitsstättenverordnung, sondern auch eine Flexibilisierung der Baunutzungsverordnung, um innovative Wohnformen wie Mitarbeiterwohnungen auf Betriebsgeländen zu ermöglichen.

#### Dekarbonisierung

Unternehmensimmobilien sind für ein Drittel des gesamten Gebäudeenergieverbrauchs verantwortlich und bieten daher enormes Potenzial für die Erreichung der Klimaziele. Die zentralen Hebel liegen in energetischer Sanierung, Effizienzsteigerung und der Nutzung erneuerbarer Energien, etwa durch Photovoltaikanlagen oder Quartierslösungen. Bereits rund 70 Prozent der Unternehmen berücksichtigen CO<sub>2</sub>-Reduktion in ihrer Immobilienstrategie. Damit diese Bemühungen erfolgreich bleiben, braucht es verlässliche rechtliche Rahmenbedingungen, etwa bei der Einstufung von Kundenanlagen, der Novellierung des Gebäudeenergiegesetzes und der Umsetzung der EU-Gebäudeenergieeffizienzrichtlinie. Zudem fordert der ZIA eine Stärkung des Quartiersansatzes, um Synergien bei Energieeffizienz und Dekarbonisierung zu nutzen.

### Fazit: CREM als Wegbereiter auf Unterstützung der Politik angewiesen

CREM verbindet ökonomische Effizienz, soziale Verantwortung und ökologische Nachhaltigkeit. Damit das CREM sein volles Potenzial entfalten kann, müssen die politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen dringend modernisiert werden. Die vom ZIA formulierten Vorschläge – von der Beschleunigung von Planungsprozessen über die Anpassung der Arbeitsstättenverordnung bis hin zur Förderung der Dekarbonisierung – zeigen, wie CREM zur Triebkraft einer zukunftsfähigen Wirtschaft werden kann.

Wenn Unternehmen und Politik hier gemeinsam handeln, wird CREM zum Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Klimaschutz – und damit für die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland.

### Der Autor



**Thomas Schmalfuß, Leiter**  
Abteilung Wohn- und Wirtschaftsimmobilien, Baupolitik und Stadtentwicklung, Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (ZIA)



# Immobilienmanagement als strategischer Enabler des Unternehmenserfolgs

Von Andreas Pfnür und Maria Günther

Jede Form von betrieblicher Tätigkeit bedarf der räumlichen Organisation. Bildlich gesprochen sind die Prozesse und das Corporate Real Estate Management (CREM) wie zwei Seiten einer Medaille. Die aktuellen Transformationen der Unternehmen gehen deshalb einher mit entsprechend großen Herausforderungen im betrieblichen Immobilienmanagement. Im Sinne der folgenden Ausführungen ausgedrückt: Ohne Schaffung der entsprechenden Voraussetzungen bei den immobilien Betriebsmitteln, wird keinem Unternehmen eine effiziente Transformation gelingen.

## Strategische Wertschöpfungspotenziale des CREM deutscher Unternehmen

Genauer betrachtet stiften immobiiliare Ressourcen (CRE) und deren Management (CREM) über drei Erfolgsmechanismen Beiträge zum Unternehmenserfolg (siehe Abbildung 1).

### 1. Operating Performance

Immobilien beeinflussen als Betriebsmittel im Leistungserstellungsprozess die Erfolge der flächennutzenden Einheiten. Empirische Analysen zeigen beispielsweise - je nach Studienaufbau - ein Potenzial zur Steigerung der Arbeitsproduktivität zwischen durchschnittlich 13 und 30 Prozent. Darüber hinaus zeigen sich in der Unternehmenspraxis teils erhebliche Effekte auf die Kommunikation, Kollaboration und das Wissensmanagement in Arbeitsgruppen, sowie auf die Employer Brand, die strategische Flexibilität und die Corporate Identity.

### 2. Real Estate Performance

Immobilien sind für Unternehmen regelmäßig ein großer Kostenfaktor. Gegenstand der Real Estate Performance ist die Optimierung der immobilienwirtschaftlichen Kostenstrukturen. Empirische Stu-

dien haben gezeigt, dass sich durch effizientes Corporate Real Estate Management im Durchschnitt bis zu 30 Prozent der Kosten einsparen lassen.

### 3. Financial Performance

Der Marktwert der Immobilien deutscher Unternehmen beträgt im langjährigen Durchschnitt ca. 20 Prozent des Börsenwerts. Nicht selten sind die Immobilien sogar wertvoller als die Unternehmen selbst. Im Rahmen der CREM-Strategie deutscher Unternehmen stehen zumeist die Finanzierungskosten oder die Risikokosten im Vordergrund. Dabei unterliegt das in Immobilien gebundene Kapital aus der Sicht der Eigentümer oft unterschätzten Kontrollkosten, insbesondere wenn umfangreiche stille Reserven entstanden sind, die einem aktiven Management durch das CREM entzogen werden oder wenn das Immobilieneigentum ineffizient aufgebläht wurde. Aus strategischer Sicht bedeutet zumeist weniger Immobilieneigentum deshalb mehr Unternehmenserfolg. In deutschen Unternehmen liegen die Eigentumsquoten bei über 60 Prozent, wohingegen in Amerika und Asien 20 Prozent der betrieblich genutzten Objekte im

Eigentum der Unternehmen sind. Deutsche Unternehmen werden sich in den nächsten Jahren den internationalen Benchmarks nähern.

## Auf dem Weg vom effektiven Zielsystem zum Next Level CREM

Da die Erfolgsbeiträge dieser 3 Mechanismen durchaus konkurrierend sein können, braucht eine effektive CREM-Strategie zunächst ein Zielsystem. Empirische Studien zeigen, dass sich die Zielsysteme der meisten deutschen Unternehmen nahezu ausschließlich auf die Real Estate Performance konzentrieren. Wie die Abbildung 2 zeigt, werden die Financial Performance und erst recht die Operating Performance kaum wirklich adressiert, echtes CREM findet somit nur sehr selten statt.

## Strategische Umsetzung braucht zielgerichtete Steuerung und zentrale Organisationsstrukturen mit mehr Verantwortung im CREM

Empirische Studien zeigen, dass die strategische Umsetzung dieser Erfolgsbeiträge – insbesondere Beiträge der Operating Performance – nach Aussage von Immobilienverantwortlichen aktuell deutlich hinter ihren Potenzialen zurückbleibt. Gleichzeitig findet trotz der enormen Potenziale eine Leistungsbeurteilung anhand der entsprechenden erfolgsgenerierenden Zielgrößen nur selten statt. Eine mögliche Ursache hierfür könnte in der bis dato mangelnden Quantifizierbarkeit dieser Erfolgspotenziale liegen.

Denn im Gegensatz zu Maßnahmen der Real Estate Performance sind die qualitativen Erfolgsbeiträge der Operating Performance, wie die Stärkung der Corporate Identity oder Steigerung der Arbeitsmotivation, nur schwer (monetär) quantifizierbar und demnach messbar. So stehen den monetären Kosten der Beschaffung und des Betriebs von Unternehmensimmobilien nicht-monetäre Nutzengrößen gegenüber. Dies führt häufig zu einer immensen Unterschätzung des vermuteten Nutzens von Immobilieninvestitionen für das Kerngeschäft. Gerade in Zeiten des zunehmenden Kostendrucks auf Unternehmen kann so die fehlende (monetäre) Quantifizierung der Erfolge bzw. Zielgrößen eine entsprechende Priorisierung im Tagesgeschäft verhindern. Diese fehlende Priorität, hindert entsprechende zielgerichtete Investitionen in Flächen, die den Unternehmenserfolg aktiv positiv beeinflussen.

## Praxisbeispiel – Die Bierdeckelrechnung

Die folgende „Bierdeckelrechnung“ mit vereinfachten Annahmen zeigt, dass in Investitionen in immobiiliare Ressourcen ein monetäres Erfolgspotenzial jenseits des reinen Immobilienwertes steckt.

Angenommen die Investitionskosten in eine Unternehmensimmobilie entsprechen 230 Millionen Euro für 3.000 Arbeitsplätze (entspricht 76.667 Euro Investitionskosten pro Arbeitsplatz). Die Per-

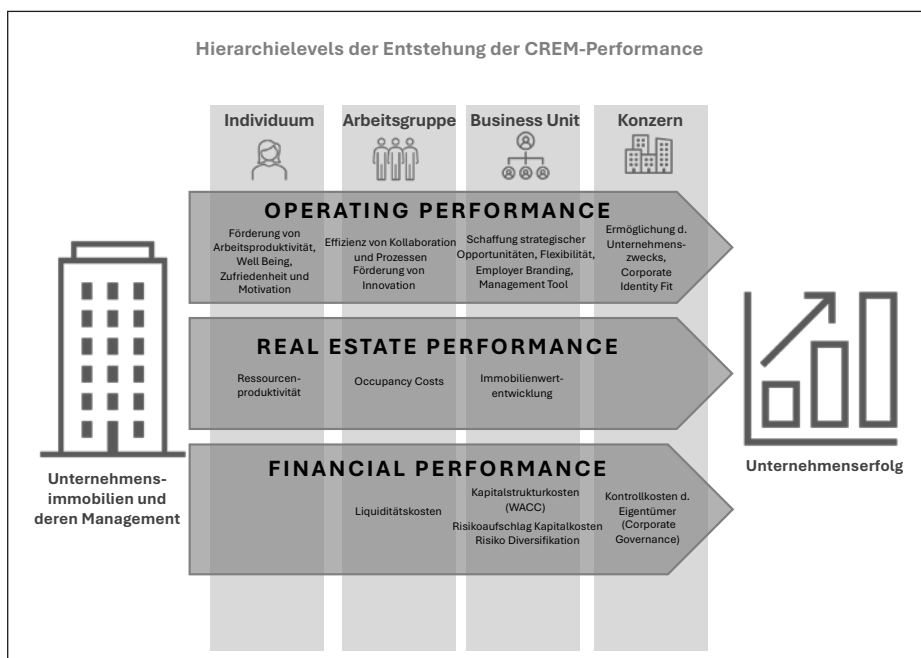


Abbildung 1: Wirkungsmechanismen von Immobilien auf den Unternehmenserfolg.

Quelle: Andreas Pfnür (2019): Herausforderungen des Corporate Real Estate Managements im Strukturwandel. Gutachten im Auftrag des Zentraler Immobilien Ausschuss ZIA e.V.



Abbildung 2: Strategische Optionen zum Next Level CREM.

Quelle: TU Darmstadt

sonalkosten, die regelmäßig den größten Kostenfaktor in Unternehmen darstellen, betragen für diese 3.000 Arbeitnehmende 600 Millionen Euro pro Jahr. Durch entsprechende Ausgestaltung der Immobilie kann eine Produktivitätssteigerung von 13 Prozent pro Jahr erzielt werden. Werden nun die durchschnittlichen Personalkosten pro Jahr über alle Mitarbeitenden mit der immobilienbedingten Produktivitätssteigerung multipliziert, ergibt sich ein Immobilienwirtschaftlicher Nutzen von 78 Millionen Euro (= 600 Millionen Euro x 13 Prozent). Die Kostenamortisation der Immobilieninvestition erfolgt so bereits nach 2,9 Jahren (= 230 Millionen Euro / 78 Millionen Euro).

#### Erfolgspotenziale messbar machen

Eine solche Investitionsrechnung ist jedoch erst dann möglich, wenn entsprechende Erfolgspotenziale gemessen und bewertet werden. Getreu des Mottos „What’s not measured is not done“ bedarf

es demnach einer ganzheitlichen Transformation der immobilienbezogenen Steuerungssysteme zwischen Unternehmensleitung, CREM und flächennutzenden Einheiten, in der das Wertschöpfungspotenzial des CREM zumindest mittelbar quantifiziert wird. Denn ohne messbare Zielsysteme bleibt das Wertschöpfungspotenzial immobilier Ressourcen hinter seinen Möglichkeiten zurück.

#### Zentrale Steuerung und Organisationsstrukturen

Gleichzeitig findet in der Unternehmenspraxis die Steuerung immobilier Ressourcen häufig direkt zwischen Unternehmensleitung und den flächennutzenden Einheiten statt, sodass die Nutzer ihre Flächen ohne entsprechendes Wissen über die immobilienbezogene Wertschöpfungspotenziale selbst verantworten. Dies führt zu erheblichen Ineffizienzen bei der Flächenbereitstellung und -Nutzung und drängt das Immobilienmanagement

in die Rolle einer rein ausführenden Instanz. Strategische Überlegungen, die über die reine Kosten-Nutzen-Maximierung hinausgehen, finden somit kaum Anwendung. Eine Zentralisierung der Verantwortung immobilienbezogener Entscheidungen beim Immobilienmanagement, beispielsweise durch die Implementierung interner Vermietermodelle mit Investitionsverantwortung, kann so dazu beitragen, entsprechende Wertschöpfungspotenziale zu erschließen.

Zentrale Voraussetzung für die Transformation der Steuerungssysteme im CREM, aber auch der Zielsysteme und Strategien, sind Organisationsstrukturen. Gemäß empirischen Studien wünschen sich 43 Prozent der Immobilienverantwortlichen aktuell eine veränderte organisatorische Zuordnung zu übergeordneten Unternehmensbereichen. Anders ausgedrückt: Bei fast der Hälfte deutscher Unternehmen ist der organisatorische „Best Fit“ des Immobilienmanagements noch nicht gefunden, was die Umsetzungsfähigkeit der Wertschöpfungspotenziale massiv beeinflusst. Diesen Misfit gilt es inmitten der Transformation aufzulösen.

#### Ganzheitliche Immobilienstrategie

Nur mit einer ganzheitlichen Immobilienstrategie – von Steuerung über Organisation bis zur Erfolgsmessung – lässt sich das volle Potenzial von CREM erschließen. Handlungsempfehlung:

- Wertschöpfungspotenziale des CREM systematisch erfassen
- Steuerungssysteme effizient gestalten
- Verantwortlichkeiten zentral verankern
- Organisationsstrukturen an strategische Ziele ausrichten

#### Fazit

CREM ist kein Randthema, sondern ein strategischer Hebel für Transformation, Effizienz und Unternehmenswert. Strategisch verankert verbindet es Flächen, Finanzen und Menschen zu einem integrierten Wertschöpfungssystem. Nur wer Immobilien als produktive Ressource begreift, kann ihr volles Potenzial entfalten.

#### Die Autoren



**Prof. Dr. Andreas Pfnür**, Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt und Gründer des Forschungscentrums Betriebliche Immobilienwirtschaft.



**Maria Günther**, M. Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt.

Investitionskosten	Wert	Einheit
Investitionskosten neues Gebäude	230.000.000	Euro
Anzahl Arbeitsplätze	3.000	Stück
Investitionskosten pro Arbeitsplatz	76.667	Euro
<b>"Hebel" der Wirksamkeit der Investition (beherbergte Mitarbeitende)</b>		
Personalkostendurchschnittssatz p.a. (geschätzt)	200.000	Euro
Personalkosten p.a.	600.000.000	
<b>Nutzenbewertung neue Arbeitsumgebung</b>		
Effizienzvorteil neues Büro / Steigerung der Arbeitsproduktivität	13%	
Immobilienwirtschaftlicher Nutzen p.a.	78.000.000	Euro
<b>Payback Periode der Immobilieninvestition</b>	<b>2,9</b>	<b>Jahre</b>

Abbildung 3: „Bierdeckelrechnung“ zum monetären Erfolgsbeitrag von Unternehmensimmobilien.

Quelle: TU Darmstadt

# Workplace-Strategie zur Optimierung des Unternehmensergebnisses

Von Eva-Maria Käs und Norman Kustos

**Das Büro ist kein Selbstzweck – es ist ein strategischer Werttreiber. Angesichts steigender Kosten, wachsender ESG-Anforderungen und des Fachkräftemangels gewinnt die Gestaltung von Arbeitswelten neue Bedeutung auf Entscheidungsebene. Eine ganzheitliche Workplace-Strategie entscheidet heute darüber, ob Unternehmen Kosten senken, Produktivität steigern und Talente langfristig binden können. Wer investiert, steigert messbar den Unternehmenswert – wer abwartet, verliert doppelt: Geld und Wettbewerbsfähigkeit.**

Denn die Arbeitswelt verändert sich rasant. Daran müssen Büros angepasst werden. Eine klare Workplace-Strategie hilft, Flächen und Ressourcen effizient zu nutzen und gleichzeitig Unternehmenskultur und Innovationskraft zu stärken – ein Hebel, der auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Wirkung zeigt.

## Die neue Realität: Warum klassische Flächenkonzepte scheitern

Traditionelle Bürokonzepte basieren auf festen Arbeitsplätzen und maximaler Auslastung. Diese Logik funktioniert nicht mehr, denn Mitarbeitende arbeiten hybrid, mobil und projektorientiert. Durchschnittlich sind nur 50–70 Prozent der Mitarbeitenden gleichzeitig im Büro. Wer weiterhin für jeden Mitarbeitenden einen eigenen Schreibtisch vorhält, zahlt für Leerstand. Die Folgen sind nicht nur hohe Fixkosten, sondern eine Negativspirale, in der Leerstand weiteren Leerstand nach sich zieht. Die Lösung liegt in einer neuen, bedürfnisorientierten Bürogestaltung. Moderne Arbeitswelten bieten mehr als acht Quadratmeter pro Schreibtisch: Das Büro wird zum Treffpunkt, Innovationsraum und Identitätsanker.

## Technologie, Fläche und Kultur: Die drei Säulen des modernen Büros

Ein modernes Büro basiert auf drei miteinander verknüpften Dimensionen:

### 1. Technologische Infrastruktur

Hierzu gehören digitale Buchungssysteme, Sensorik und smarte Gebäudesteuerung. Sie ermöglicht eine dynamische Nutzung, die leere Bereiche erkennt und den Energieverbrauch anpasst. Das spart Kosten und unterstützt Nachhaltigkeitsziele.

### 2. Fläche mit ihrer Ausstattung und Gestaltung

Dabei werden flexible Raumkonzepte und ergonomische Standards berücksichtigt.

- Grundlage ist eine standardisierte Ausstattung der Arbeitsplätze. Das hat den positiven Nebeneffekt, Inselfösungen zu reduzieren und Beschaffung sowie Wartung zu vereinheitlichen. Voraussetzung hierfür ist eine Raumgestaltung, die flexibel genug ist, um sich mindestens zehn Jahre lang an die Entwicklung des Unternehmens anzupassen.
- Der Raum gliedert sich in Zonen für unterschiedliche Tätigkeiten wie Fokussarbeit, Teammeetings, Kreativräume und Begegnungsflächen. So wird Innovation gefördert, Produktivität und Zufriedenheit werden gesteigert.

- Wo vielleicht ein Mehrbedarf für Kreativräume entsteht, spart Desksharing bei den Arbeitsplätzen Fläche, bei einer Sharing-Ratio von 0,7 um bis zu 20 Prozent. Das Anforderungsprofil an eine neue Fläche errechnet sich deshalb nicht mehr nur durch die Anzahl der benötigten Schreibtische, sondern wird durch vielfältige Faktoren bestimmt.
- Auf besondere Anforderungen von Abteilungen muss nicht verzichtet werden, der Fokus sollte vielmehr auf Gemeinsamkeiten und effizienten Laufwegen liegen.
- Der Abbau von Statussymbolen, wie zum Beispiel das eigene Eckbüro, ist eine Kulturfrage und wird in Quadratmetern als Luxus bezahlt.
- Die Reduzierung von Stauraum unterstützt nicht nur das digitale Arbeiten, sondern spart teure Mietfläche für verjährte Akten und verstaubte Sideboards.
- Nicht zu vergessen: der Schallschutz. Nur wer daran denkt, kann Vertraulichkeitsbereiche wirklich einhalten. Klare bauliche, erhöhte Anforderungen zu Schallschutz-Grenzwerten müssen deshalb fester Bestandteil von Mietverträgen sein.

## Einsparpotenzial moderner Arbeitswelten

Ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitenden (375 Arbeitsplätzen) und 7.500 m<sup>2</sup> Bürofläche kann durch eine moderne Workplace-Strategie deutlich profitieren:

- Desksharing und optimierte Flächennutzung: Einsparungen bis zu 20% bei Miet- und Energiekosten (ca. 630.000 Euro p. a.)
  - Digitale Steuerung und smarte Gebäudetechnik: zusätzlich etwa 10% Einsparung bei Betriebskosten (ca. 60.000 Euro p. a.)
  - Reduzierte Fluktuation: etwa 10% Einsparung (ca. 540.000 Euro p. a.)
- Gesamtergebnis der Optimierung:** ca. 2 Mio. Euro p. a., Amortisation 1,5–2 Jahre

### 3. Unternehmenskultur

Damit am Ende nicht nur Möbel den Standort wechseln, sondern sich auch das Verhalten und die Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitenden weiterentwickeln, ist professionelles Change-Management erforderlich. Die Kosten dafür sind oft schwerer greifbar als der Preis eines einzelnen Bürostuhls, fallen aber doppelt an, wenn diese Investition nicht gesehen wurde. Praxistipp: Die Kraft von außen wird häufig unterschätzt und

schließlich der „Prophet im eigenen Land“ überschätzt.

## Strategien und Potenziale

Bei der Workplace-Strategie laufen alle Fäden zusammen. Sie verbindet Immobilienmanagement mit HR, IT und Unternehmensführung. Voraussetzendes Denken lohnt sich, denn flexibel gestaltete Räumlichkeiten helfen, kurzfristig auf Veränderungen zu reagieren und Potenziale optimal auszunutzen. So wird die Workplace-Strategie zur operativen Umsetzung der Portfolio-Strategie. Sie muss klar definiert sein und ist Chefsache, denn nur die Unternehmensführung kann Prioritäten setzen und die notwendigen Investitionen freigeben, um den ROI zu sichern.

„Nichts zu tun ist teurer, als die unternehmerische Strategie konsequent umzusetzen. Der Raum ist kein Selbstzweck, sondern ein Werkzeug, um die Unternehmensziele zu erreichen. Die Workplace-Strategie ist das Instrument, das diese Umsetzung ermöglicht.“

Eva-Maria Käs

## Fazit

Die Workplace-Strategie ist kein Experiment, sondern ein betriebswirtschaftlicher Imperativ. Sie beeinflusst Kosten, Produktivität, Kultur und Nachhaltigkeit und damit direkt Ihre GuV. Durch Desksharing und optimierte Flächennutzung können Unternehmen bis zu 20 Prozent ihrer Miet- und Energiekosten einsparen. Ergänzt durch digitale Steuerung und smarte Gebäudetechnik sind zusätzliche Einsparungen von rund 10 Prozent bei den Betriebskosten möglich. Gleichzeitig steigert die Strategie die Produktivität, reduziert im besten Fall Krankheitsausfälle und stärkt die Arbeitgeberattraktivität. Der Raum ist deshalb kein Selbstzweck, sondern ein Werkzeug, um die Unternehmensziele zu erreichen und die Workplace-Strategie ist das Instrument, das diese Umsetzung ermöglicht. Nichts zu tun ist teurer als jetzt zu handeln.

## Die Autoren



**Eva-Maria Käs**, Managerin bei neotares Consult GmbH, verantwortet in der DACH-Region den Bereich Change-Management. Sie berät Vorstände führender Finanzinstitute, Top-Tier-Sozialunternehmen und Gesundheitsunternehmen bei der strategischen Ausrichtung von Workplace-Strategien.



**Norman Kustos** ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der neotares Consult GmbH, einer der führenden Beratungen für neue Arbeitswelten, und verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung.



# Digitalisierung in Real Estate – Vom Buzzword zur tatsächlichen Umsetzung

Von Lars Scheidecker und Sindy Malitz

Die Immobilienwirtschaft steht 2025 an einem Wendepunkt. Steigende Finanzierungskosten, geopolitische Unsicherheiten und striktere ESG-Anforderungen erhöhen den Druck auf Unternehmen, schneller und fundierter zu entscheiden. Zehn Jahre nach der ersten Digitalisierungsstudie von ZIA und EY zeigt sich: Digitalisierung ist dabei längst kein technisches Add-on mehr, sondern ein strategischer Hebel für mehr Effizienz, Transparenz und datenbasierte Entscheidungen. Ohne valide Daten, integrierte Prozesse und digitale Transparenz bleiben Immobilienentscheidungen reaktiv – und ihr Wertpotenzial ungenutzt. Sie sind das Fundament für Innovationskraft und nachhaltiges Wachstum.

## Mehr als Software – ein Paradigmenwechsel

Die digitale Transformation im Corporate Real Estate Management (CREM) betrifft Geschäftsmodelle, Prozesse, Datenstrukturen und Unternehmenskultur gleichermaßen. Viele Unternehmen konzentrieren sich jedoch auf die Einführung neuer Systeme, ohne die dahinterliegenden Prozesse, Datenmodelle oder organisatorischen Voraussetzungen mitzudenken. Dadurch geraten Projekte ins Stocken, verursachen Mehraufwand und erreichen ihre Ziele nur verzögert.

Die häufigsten Ursachen liegen weniger in der Technologie, sondern in fehlenden Zielbildern, inkonsistenten Daten, kulturellen Widerständen und unklaren Verantwortlichkeiten. Hinzu kommen komplexe Integrationsanforderungen sowie der Umstand, dass Effizienzgewinne oft erst zeitversetzt sichtbar werden.

## Drei Perspektiven für nachhaltigen Erfolg

Erfolgreiche digitale Transformation im CREM erfordert das Zusammenspiel dreier Ebenen:

- 1. Business-Architektur:** Standardisierte und nutzerorientierte Prozesse und Strukturen ermöglichen Automatisierung, Transparenz und Effizienz.
- 2. Daten-Architektur:** Einheitliche Datenmodelle, klare Verantwortung und ein konsistenter Datenlebenszyklus sind entscheidend, um verlässliche Entscheidungen zu treffen.

**3. IT-Architektur:** Flexibel integrierbare Systeme schaffen durchgängige Datenflüsse und verhindern Insellösungen. Gelingt die Integration, sinken Aufwand und Komplexität.

Die Verzahnung der drei Ebenen ist der kritische Erfolgsfaktor.

## Die größte Hürde: Datenverfügbarkeit

Datenverfügbarkeit ist die Achillesferse der digitalen Transformation. Unterschiedliche Definitionen, fehlende Schnittstellen und manuelle Erfassung führen zu Fehlern und hohen Prozesskosten. Unternehmen sammeln zwar große Mengen an Daten, wissen aber oft nicht, welche davon strategisch relevant sind.

Eine klare Datenstrategie schafft hier Abhilfe. Sie definiert Standards, Verantwortlichkeiten und Pflegeprozesse über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Unternehmen, die diesen Weg konsequent gehen, schaffen so die Basis für ein modernes, datenbasiertes Immobilienmanagement.

## Kultur als Erfolgsfaktor: Mindset schlägt Technologie

Technologie scheitert selten, Organisationen dagegen häufig. Widerstände und intransparente Kommunikation sind die Hauptgründe, warum Projekte scheitern. Erfolgreiche Digitalisierung erfordert ein professionelles Change-Management.

Wenn die kulturelle Ausrichtung stimmt, gelingt die digitale Transformation.

## Der Double-Diamond-Ansatz: Präzise Problemdefinition vermeidet Fehlentscheidungen

Viele Digitalisierungsprojekte scheitern, weil Unternehmen zu schnell Lösungen implementieren, ohne das eigentliche Problem zu verstehen. Der Double-Diamond-Ansatz schafft einen strukturierten Rahmen, der hilft, zunächst das Problem umfänglich zu verstehen und erst danach geeignete Lösungen zu entwickeln.

- **Discover (Entdecken):** Nutzerbedürfnisse, Prozesse und Datenflüsse analysieren.
- **Define (Definieren):** Kernproblem klar formulieren, Ursachen strukturiert identifizieren.
- **Develop & Deliver (Entwickeln):** Lösungen entwickeln, testen und in den Betrieb überführen.

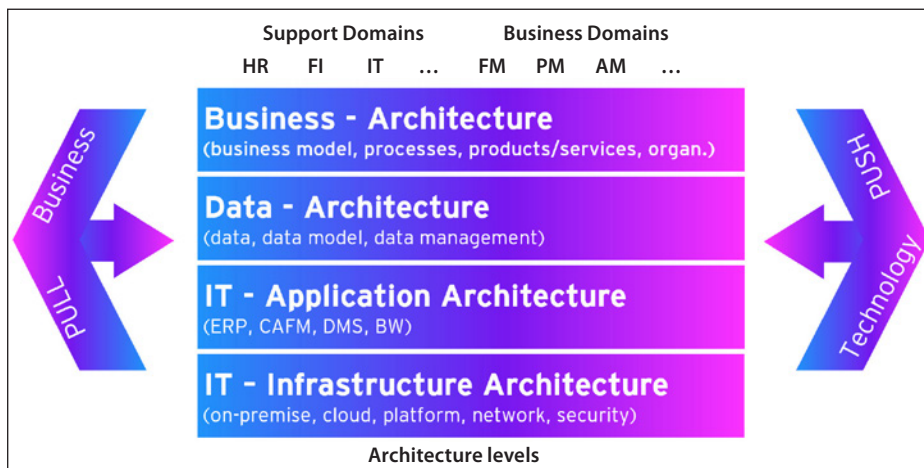
Eine präzise Problemdefinition verhindert teure Fehlinvestitionen und ermöglicht es, Digitalisierung dort anzusetzen, wo sie den größten Nutzen stiftet.

## Praxisbeispiel: Problemdefinition im CREM

Ein Unternehmen plant die Einführung eines neuen Computer Aided Facility Management (CAFM)-Systems. Statt Anforderungen zu sammeln, startet das Projektteam mit einer breiten Analyse der bestehenden Prozesse. Es werden Interviews mit Nutzern geführt, Datenflüsse dokumentiert und Schwachstellen identifiziert. Das eigentliche Problem liegt nicht in der fehlenden Software, sondern in der uneinheitlichen Datenpflege und den manuellen Schnittstellen zwischen den Abteilungen. Erst nachdem diese Probleme klar benannt und priorisiert wurden, beginnt die Auswahl und Implementierung des neuen Systems – mit deutlich höherer Akzeptanz und nachhaltigem Erfolg.

## Fazit

Die digitale Transformation im CREM ist ein langfristiges Vorhaben. Technologie allein reicht nicht aus – entscheidend ist das Zusammenspiel von Business-, Daten- und IT-Architektur, eine klare Datenstrategie und vor allem eine saubere Problemdefinition. Unternehmen, die sich Zeit nehmen, das eigentliche Problem zu verstehen, schaffen die Grundlage für nachhaltigen Erfolg und heben die vollen Potenziale der Digitalisierung.



Die drei Ebenen der Unternehmensarchitektur.

Quelle: EY

## Die Autoren



**Dr. Lars Scheidecker** ist Partner bei Ernst & Young Real Estate GmbH und verantwortet dort den Bereich Strategie und Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft.



**Sindy Malitz** ist Senior Managerin bei der Ernst & Young Real Estate GmbH und verantwortet die Umsetzung digitaler Transformationsprojekte sowie Initiativen im Bereich Künstliche Intelligenz.

# Mit Immobilien-Leasing Liquidität und Handlungsspielraum gewinnen

Von Kai Eberhard

Digitalisierung, Dekarbonisierung und Lieferkettensicherheit erfordern enorme Investitionen. Gleichzeitig erschwert Basel IV den Zugang zu Krediten, sodass externe Finanzierung zur Hürde wird. Immobilien-Leasing aktiviert gebundene Vermögenswerte und verwandelt sie in sofort verfügbares Kapital. Der Beitrag zeigt, wie Unternehmen durch Sale-and-Lease-Back von Immobilien Liquidität und Handlungsspielraum gewinnen, um Transformation zu finanzieren und ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern.

## Immobilien-Leasing erlebt sein Comeback

Nach Jahren der Zurückhaltung erlebt Immobilien-Leasing eine Renaissance. 2024 zog das Transaktionsvolumen deutlich an – ein Zeichen für den wachsenden Bedarf an alternativen Finanzierungsstrategien. ESG-Investitionen, steigende Anforderungen an Kapitalausstattung und ein günstigeres Zinsumfeld machen Leasing wieder attraktiv. Leasinggesellschaften gewinnen neue Spielräume, während Unternehmen von flexibleren Konditionen profitieren.

Damit rückt Immobilien-Leasing zunehmend als strategischer Hebel in den Fokus: Es eröffnet Investitionschancen, ermöglicht Modernisierung, macht Nachfolgen planbar und bindet Immobilienwerte flexibel in die Unternehmensstrategie ein. Verkauf und anschließendes Zurückmieten spiegeln den Wandel im Umgang mit Unternehmensimmobilien: Statt Kapital zu binden, setzen Unternehmen heute auf Flexibilität, Effizienz und Konzentration aufs Kerngeschäft.

## Sale-and-Lease-Back: Stille Reserven aktivieren

Sale-and-Lease-Back (SLB) ist das zentrale Modell des Immobilien-Leasings – und der direkteste Hebel, um gebundenes Kapital zu mobilisieren. Gerade in der mittelständisch geprägten deutschen Wirtschaft mit hoher Eigentumsquote schlummern in vielen Bilanzen stille Reserven. SLB hebt diese Werte: Die Immobilie wird verkauft, langfristig zurückgemietet und bleibt über vertraglich gesicherte Optionen im Zugriff des Unternehmens. So entsteht sofortige Liquidität bei planbaren Kosten, während Betrieb und Standort bestehen bleiben.

Weil langfristige Mietverträge höhere Verkaufspreise ermöglichen, ist SLB oft attraktiver als eine klassische Veräußerung. Die Finanzierung basiert auf der Immobilie als werthaltigem Asset und erfolgt häufig günstiger als ein Bankdarlehen – in Einzelfällen bis zu 100 Prozent des Kaufpreises. Entscheidend sind Bonität und Objektqualität. Typische Anwendungsfelder sind Produktions- und Logistikstandorte, Bürogebäude, Fachmarktzentren, Hotels oder Sozialimmobilien.

## Praxisbeispiel

Die ifm-Unternehmensgruppe betreibt als einer der globalen Branchenführer für Sensorik in der industriellen Automatisierung das in 2019 bezo-

gene Hochtechnologiezentrum SUMMIT in Siegen. Im SUMMIT wird vom intelligenten Sensor bis zur Datenauswertung- und Bereitstellung im ERP-System die gesamte Wertschöpfungskette der Industrie 4.0 abgedeckt und weiterentwickelt.

Das SUMMIT bietet als lokales Leuchtturmprojekt sowohl ifm-Konzerngesellschaften als auch externen Technologieunternehmen und Start-ups ein Arbeitsumfeld, das modernen Ansprüchen gerecht wird und stärkt die Attraktivität als Arbeitgeber und die der Region.

2024 hat ifm entschieden, die Verwaltungsimmobilie zu veräußern, um sie anschließend zurückzumieten. Ziel war die Kapitalfreisetzung und Bilanzverkürzung. Die Gespräche mit dem Leasingpartner überzeugten das Unternehmen und zeigten schnell, dass sich durch eine SLB-Struktur auch weitere Vorteile erzielen ließen.

- › Weiterhin eigentümerähnliche Position
  - › Optionaler Zugriff auf die Immobilie am Ende der Laufzeit
  - › Anteil an Wertsteigerung der Immobilie
  - › Attraktive Leasingrate im Vergleich zur Miete mit 20-jähriger Laufzeit
  - › Neue Finanzierungspartner durch ein Konsortium aus sechs Sparkassen
- ifm sicherte sich so viele Vorteile und langfristig die Erwerbsoption auf die attraktive Immobilie.

## Build-to-lease & Mietkauf: Wachstum finanzieren, Eigentum sichern

Nicht jedes Unternehmen passt ins klassische SLB-Schema. Für Wachstum, Modernisierung oder kleinere Mittelständler bieten sich folgende Modelle an, die Finanzierung und Strategie enger verzahnen:

**Build-to-lease (BtL)** richtet sich an Unternehmen, die neue Standorte errichten oder Bestandsgebäude modernisieren. Die Finanzierung erfolgt über langfristig kalkulierbare Raten und wird häufig durch Projektmanagement ergänzt – die Leasinggesellschaft agiert dabei als „Bauabteilung auf Zeit“. Das reduziert Komplexität, entlastet das Management und macht Expansion planbar. Eine süddeutsche Autohausgruppe realisierte so einen Neubau im Wert von rund 40 Millionen Euro inklusive Photovoltaik, KfW-Förderung und energieeffizienter Bauweise.

**Mietkauf** ist vor allem für kleinere Mittelständler interessant. Er ermöglicht den schrittweisen Erwerb einer Immobilie bei schonender Liquidität

– ideal, wenn Eigentum langfristig gewünscht, ein Soforterwerb aber nicht möglich ist.

## Vom Kostenblock zum Steuerungsinstrument: Immobilien-Leasing als strategischer Hebel

Unabhängig vom gewählten Modell verschiebt Immobilien-Leasing den Blick: Weg von der reinen Finanzierung – hin zu einem strategischen Instrument, das Unternehmen auf mehreren Ebenen stärkt:

- › **Liquidität mobilisieren:** SLB macht Kapital sofort nutzbar – für Investitionen in Märkte, Technologien oder energetische Sanierungen, ohne operative Einschränkungen.
- › **Bilanz und Rating verbessern:** Durch die Auslagerung der Immobilie steigt die Eigenkapitalquote, der Verschuldungsgrad sinkt. Unter HGB wirkt dies direkt auf Bilanz und Rating und senkt Finanzierungskosten.
- › **Steuern optimieren:** Über Leasing können steuerliche Vorteile genutzt und somit Belastungen im Vergleich zu einer Kreditfinanzierung deutlich reduziert werden. Zudem sind Leasingraten vollständig als Betriebsausgaben absetzbar.
- › **ESG und New Work umsetzen:** Sanierungen, Umbauten und flexible Arbeitsplatzkonzepte lassen sich über Leasing realisieren – mit spürbaren Effizienzgewinnen und einem Plus an Arbeitgeberattraktivität.
- › **Nachfolge sichern:** Für Familienunternehmen ist SLB ein wirksames Instrument, um die Übergabe planbar zu machen. Die Immobilie bleibt im Betrieb, Nachfolger werden finanziell entlastet – und das Vermögen lässt sich am Ende der Laufzeit steuerlich effizient ins Privatvermögen überführen.

## Fazit: Immobilien-Leasing setzt Kapital für die Transformation frei

Immobilien-Leasing ist weit mehr als eine Nischenlösung. Es verwandelt den Firmenstandort vom gebundenen Vermögenswert zum aktiven Treiber für Liquidität, Bilanzstärke und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

Entscheider gewinnen Flexibilität, reduzieren Abhängigkeiten von Banken und schaffen Freiräume für Investitionen. So wird die Immobilie vom Kostenblock zum Wettbewerbsvorteil.

## Der Autor

**Kai Eberhard** ist Geschäftsführer der DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH & Co. KG. Der Bankkaufmann und Diplom-Ökonom verantwortet unter anderem den Vertrieb im Immobiliengeschäft.



© Melanie Bauer Photodesign

*DAL ist der Spezialist für die Strukturierung langfristiger, assetbezogener Finanzierungen im Sparkassen-Finanzverbund.*