



Welchen Beitrag können Immobilien bei Kosteneinsparprogrammen leisten?

Der Stellenwert von immobilienbezogenen Kosten für „Non-Property“-Unternehmen in Zeiten des aktuell starken gesamtwirtschaftlichen Abschwungs

Einfluss der aktuellen COVID-19 Pandemie und des Strukturwandels in Deutschland

Nach dem langen wirtschaftlichen Aufschwung in Deutschland muss die gesamtwirtschaftliche Entwicklung aufgrund der aktuellen Situation deutlich nüchterner als in den letzten Jahren betrachtet werden. So droht Deutschland 2020 ein Wirtschaftseinbruch von historischen Dimensionen. Erste Prognosen zeigen, dass das deutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) als Folge der Viruskrise um bis zu 9 Prozent zurückgehen könnte. Es wäre der größte Einbruch in Friedenszeiten.¹

Neben dieser negativen makroökonomischen Entwicklung steht zudem das Kerngeschäft vieler Unternehmen² unter großem Veränderungsdruck. Besonders die konjunktursensible Automobilindustrie und deren Zulieferer stehen hierzulande vor einem großen Strukturwandel. Getrieben wird die Entwicklung durch die Digitalisierung von Prozessen, neuen Produktionstechnologien sowie dem Umschwung weg von Verbrennungsmotoren hin zu alternativen Antriebsformen wie der Elektromobilität.

Infolgedessen stehen viele Unternehmen vor der großen Herausforderung, das Kerngeschäft entsprechend anzupassen und sich mithilfe von Kosteneinsparprogrammen krisenfest zu machen.

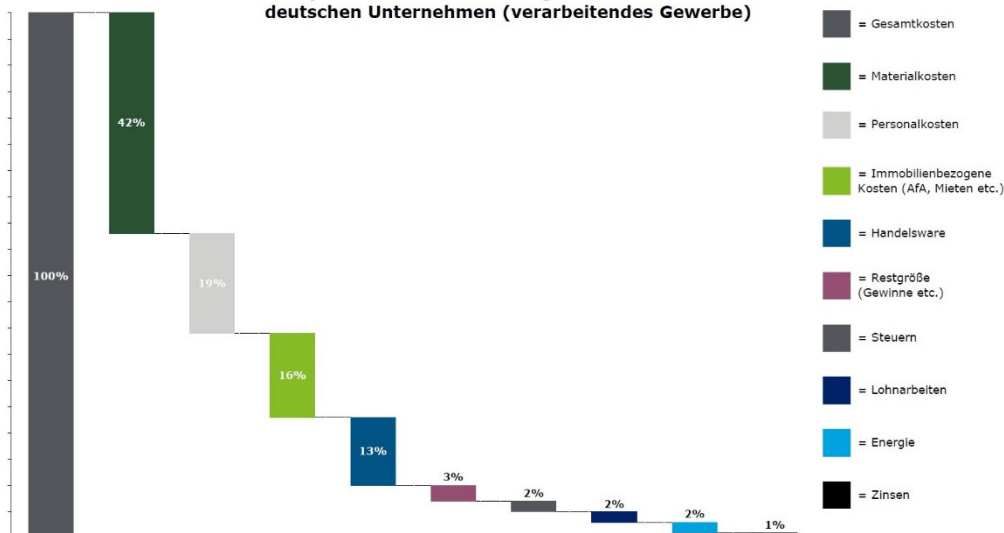
Eine 2019 vor dem Ausbruch des Coronavirus veröffentlichte Deloitte-Studie zeigt jedoch, dass in deutschen Unternehmen in den kommenden 24 Monaten im internationalen Vergleich weniger Initiativen zur aktiven Kostenreduzierung geplant waren. Während in den USA circa 84 Prozent der befragten Unternehmen kostenreduzierende Maßnahmen planten, waren es in Europa circa 66 Prozent und in Deutschland lediglich circa 60 Prozent der Befragten.³ In Reaktion auf die durch COVID-19 ausgelösten, aktuellen Entwicklungen wird dieser Anteil jedoch weltweit sprunghaft ansteigen.

Kosteneinsparprogramme beziehen sich dabei meist auf konkreten Personalabbau aufgrund des großen Anteils von Personalkosten⁴ an den Gesamtkosten (siehe Abbildung 1)⁵. Unternehmen versuchen dabei meist, die Stammebelegschaft zu halten, und setzen primär auf die Nichtbesetzung von freiwerdenden Stellen, den Ablauf befristeter Beschäftigungen, die Entlassung von Leiharbeitskräften sowie den Einsatz von Kurzarbeit.

Kosteneinsparprogramme beziehen sich dabei meist auf konkreten Personalabbau aufgrund des großen Anteils von Personalkosten⁴ an den Gesamtkosten (siehe Abbildung 1)⁵. Unternehmen versuchen dabei meist, die Stammebelegschaft zu halten, und setzen primär auf die Nichtbesetzung von freiwerdenden Stellen, den Ablauf befristeter Beschäftigungen, die Entlassung von Leiharbeitskräften sowie den Einsatz von Kurzarbeit.

Ein weiterer, wesentlicher Kostenblock, der erhebliche Optimierungspotenziale birgt, sind die immobilienbezogenen Kosten⁶. Immobilien als unbewegliches Sachgut wurden jedoch in der Vergangenheit aus verschiedenen Gründen (u.a. Immobilie nicht Teil des Kerngeschäfts, fehlende Transparenz über immobilienbezogene Kosten, Stellenwert der Immoblie als Differenzierungsmerkmal unterschätzt, fehlendes professionelles/strategisches Corporate Real Estate Management [CREM]⁷) häufig vernachlässigt. Gerade in Zeiten von Transformationsbedarf und Kosteneinsparprogrammen ergeben sich hier ungenutzte Potenziale, wengleich die Realisierung dieser differenziert betrachtet werden muss.

Beispielhafte Aufschlüsselung der Kostenblöcke in deutschen Unternehmen (verarbeitendes Gewerbe)



Welchen Beitrag können Immobilien bei Kostensparprogrammen leisten?

Die Reduzierung immobilienbezogener Kosten im Unternehmen bietet erhebliche Optimierungspotenziale

Neben den Personalkosten stellen immobilienbezogene Kosten regelmäßig den zweit- oder dritthöchsten Kostenblock in Unternehmen⁸ dar. Zwar schwankt der Anteil in Abhängigkeit von Branche und Geschäftsmodell, liegt aber erfahrungsgemäß zwischen 5 und 20 Prozent der Gesamtkosten im Unternehmen. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Kostenentstehung im Lebenszyklus der Immobilie. Für gewöhnlich fallen lediglich circa 20 Prozent der Kosten in der Planungs- und Bauphase an, circa 80 Prozent entstehen während der Nutzungsphase.

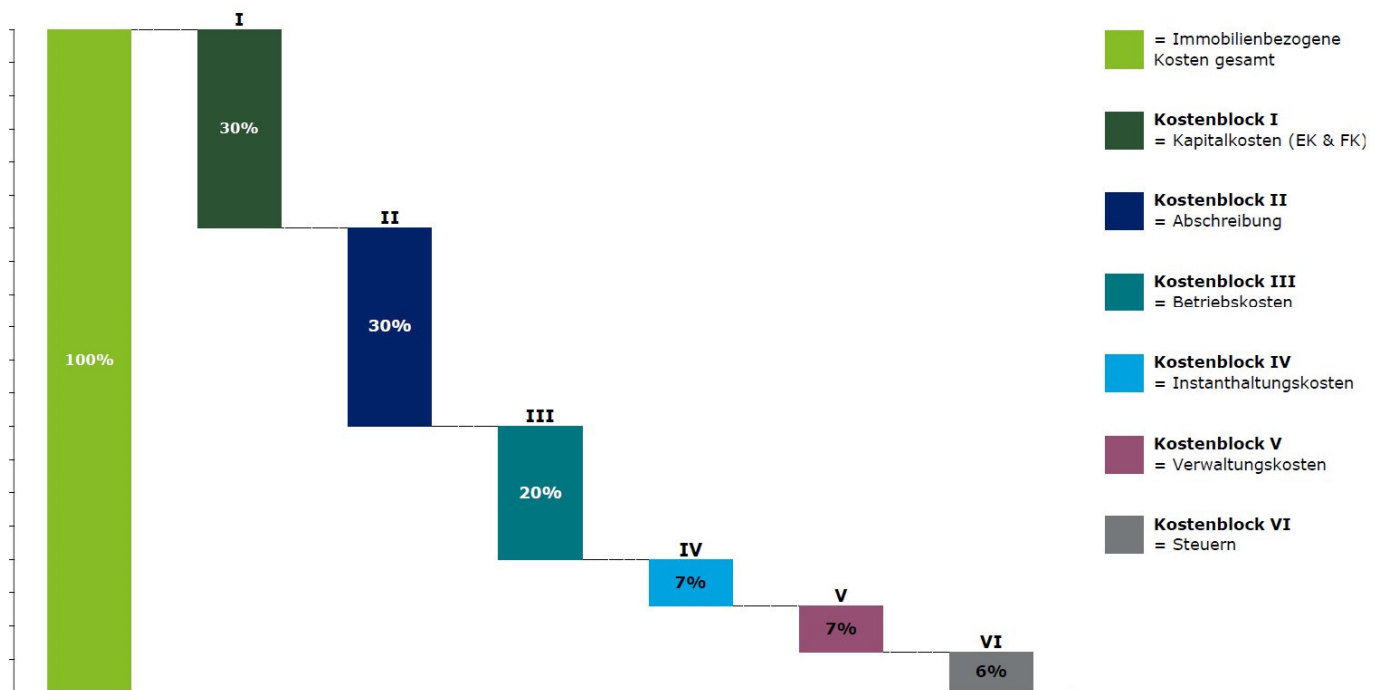
Wenngleich es hier zu beachten gilt, dass die Planungs- und Bauphase bereits einen maßgeblichen Einfluss auf die entstehenden Kosten während der Nutzungsphase hat.

Immobilienbezogene Kosten können während der Nutzungsphase in die nachfolgenden Kostenblöcke aufgliedert werden (siehe Abbildung).

Knapp zwei Drittel der immobilienbezogenen Gesamtkosten sind finanzwirtschaftlich gesteuerte Kostenarten (Kostenblöcke I und II), die Kosten des (technischen) Gebäudebetriebs (Kostenblöcke III–V) machen hingegen nur rund ein Drittel aus.

Hier gilt es jedoch zu beachten, dass aufgrund der hohen Eigentumsquote von knapp 52 Prozent in Deutschland in Abbildung 2⁹ auf Kapitalkosten und Abschreibung verwiesen wird.¹⁰ Im Falle eines gemieteten Objektes würde dieser Wert den Großteil des Mietzinses ausmachen (Kostenblöcke I und II). Somit wird deutlich, dass der wesentliche Anteil der Kostenverursachung bei betrieblich genutzten Immobilien von finanzwirtschaftlichen und nicht den techniknahen Kostentreibern rund um das Gebäudemanagement und die Gebäudeservices bestimmt wird.¹¹

Beispielhafte Aufschlüsselung der immobilienbezogenen Kostenblöcke in betrieblich genutzten Immobilien



Maßnahmen zur Reduzierung immobilienbezogener Kosten im Unternehmen

Auf der nachfolgenden Seite sind einige Maßnahmen dargestellt, die zur Senkung von immobilienbezogenen Kosten im laufenden Geschäftsbetrieb beitragen können. Initiativen, die immobilienbezogene Kosten in Gänze reduzieren, sollten dabei im Fokus stehen. Minimalinvasive Maßnahmen von einzelnen, isolierten Kostenblöcken sollten nachgelagert betrachtet werden. Da der maßgebliche Treiber aller Kostenblöcke die (Gebäude-) Fläche darstellt, bietet sich hier ein wesentlicher Anknüpfungspunkt.

Lehren aus der Vergangenheit und Vorsicht vor blindem Aktionismus

Der Erfolg und die Höhe des Kapitalgewinns durch die Veräußerung der Unternehmensimmobilien hängen maßgeblich vom richtigen Timing ab. Dies zeigte sich besonders im Jahr 2004, als das Desinvestment und das Sale-and-Lease-Back¹³ von Unternehmensimmobilien im Eigentum en vogue waren. Die hohen Kapitalwerte der Immobilien (und stillen Reserven) wurden zur Steigerung des Unternehmenserfolges und der Eigenkapitalquote genutzt.

Als sich die Weltwirtschaft dann während der Subprime-Krise 2007/2008 deutlich verschlechterte und Finanzierungsengpässe bei institutionellen Investoren auftraten, konnten eigene Immobilien kaum oder nur mit erheblichen Abschlägen von den ursprünglich geplanten Veräußerungserlösen verkauft werden. In den Jahren nach der Krise wurde die verkaufte Immobilien, u.a. als Zeichen der zurückerlangten wirtschaftlichen Stärke, teilweise unter deutlich höherem Kapitalaufwand zurückerworben. Heute hat Sale-and-Lease-Back aufgrund der Änderungen durch IFRS 16¹⁴ deutlich an Attraktivität verloren.

Aus Sicht der Mitarbeiter wurde eine Veräußerung von Immobilien meist als erster Schritt in Richtung einer Standortschließung interpretiert, was sich negativ auf Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation ausgewirkt hat.¹⁵ Dabei können strategische Investitionen und die Umsetzung von immobilienbezogenen Maßnahmen zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, -effizienz und -bindung führen. Die Umsetzung solcher Maßnahmen hat zudem eine positive und direkte Implikation auf den kostenintensiven Block der Personalkosten.

Erfahrungsgemäß sollten sich Unternehmen daher nicht erst in Krisensituationen, wie aktuell aufgrund der COVID-19 Pandemie, sondern auch in wirtschaftlich gesunden Zeiten kontinuierlich mit möglichen Maßnahmen zur Optimierung und mit Investitionen in ihre Immobilien auseinandersetzen. Es bedarf einer ganzheitlichen Immobilienstrategie, um strategisch richtige Immobilienentscheidungen und -maßnahmen im Einklang mit der Unternehmensstrategie zu treffen.

Welchen Beitrag können Immobilien bei Kostensparprogrammen leisten?

Beispielhafte Maßnahmen zur Reduzierung immobilienbezogener Kosten

Kosteneinsparung durch	Erzielung durch	Voraussetzungen für die Umsetzung	Hemmnisse/Risiken für die Umsetzung	Wirkungsgrad und Zeit ¹²
Reduzierung der eigen genutzten Flächen	<ul style="list-style-type: none"> - Konsolidierungs- und Verlagerungsmöglichkeiten der Mitarbeiter - Verdichtung der Fläche durch z.B. Desk-Sharing - Reorganisation von Grundrissen/Aufteilung der bestehenden Fläche - Nachverhandlung von bestehenden Mietverträgen 	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung einer Portfoliotransparenz (u.a. Unternehmensstandorte, Immobilienkosten, aktuelle Flächenauslastung) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vollständigkeit der erforderlichen Datensätze oftmals nicht gegeben - Desk-Sharing ist eng mit einer Anpassung des gesamten Flächenkonzepts im Unternehmen verbunden - Negative Stimmung bei den Mitarbeitern bei fehlendem Change-Management 	
				Kurz- bis mittelfristig
Verwertung der strategisch nicht mehr benötigten Liegenschaften/Flächen	<ul style="list-style-type: none"> - Veräußerung/Abmietung/ Untervermietung nicht genutzter und benötigter Liegenschaften - Redevelopment der nicht mehr benötigten Flächen 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz über aktuelle und zukünftige Immobilien-Bedarfsplanung - Verständnis des Portfolios und seiner Zusammensetzung - Klar definierte Geschäfts- und Unternehmensstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkauf von bspw. Produktionsanlagen aufgrund geringer Drittverwendungsfähigkeit oftmals schwierig - Planungsunsicherheiten durch aktuelle politische und wirtschaftliche Entwicklungen 	
				Kurz- bis langfristig
Anpassung der Service Level Agreements (SLAs)	<ul style="list-style-type: none"> - Überprüfung und zeitgemäße Anpassung von Qualitäten (Service Level) in den Immobilienservices - (Temporäre) Reduzierung der Qualitäten in den Immobilienservices - (Nach-)Verhandlung von Dienstleisterverträgen 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz über Services, Service-Level, Verrechnungsmodelle und externe Verträge 	<ul style="list-style-type: none"> - Probleme bei der Ausgestaltung der SLA-Elemente bei fehlender oder unklarer Zielvorstellung - Negative Auswirkung auf die Mitarbeiter bei Reduzierung der Service-Level-Qualitäten - Reduktion der Qualitäten hat bei intern erbrachten Leistungen ohne Personalanpassung keinen Effekt 	
				Kurz- bis mittelfristig
Anpassung der Dienstleistermodelle	<ul style="list-style-type: none"> - Strategisches Outsourcing von ausgewählten Dienstleistungen - Angepasste Preis- und Leistungsvergütungsmodelle - Berücksichtigung von div. Beschaffungsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> - Übersicht über aktuelle Leistungsbreiten und -tiefen - Aufgedeckte Kompetenz-/Leistungslücken - Bewertete Prozess- und Arbeitsaufwände in Bezug auf Komplexität, Geschäftsrisiko und Ressourcenallokation 	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Ineffizienzen bei mangelhafter Balance des Betreibermodells zwischen In- und Outsourcing - Verlust der direkten Kontrolle und Steuerung der extern vergebenen Dienstleistungen 	
				Mittel- bis langfristig

Notwendige Schritte, um Ihre Unternehmen krisenfest zu machen

1. Schaffen Sie Transparenz über Ihre Immobilien, Liegenschaften sowie die Aufschlüsselung der immobilienbezogenen Kosten in Ihrem Unternehmen.

2. Identifizieren Sie immobilienbezogene Optimierungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der daraus resultierenden kurz-, mittel- und langfristigen Auswirkungen.

3. Priorisieren, bewerten und realisieren Sie kurz-, mittel- und langfristig umzusetzende immobilienbezogene Optimierungsmöglichkeiten.

4. Professionalisieren Sie Ihr Corporate Real Estate Management, um zukünftig proaktiv, strategisch und nachhaltig mit Ihren Immobilien umgehen zu können.

Bei der Umsetzung von kostenreduzierenden immobilienbezogenen Maßnahmen ist zu berücksichtigen, dass diese in einem schnelllebigen Marktumfeld aufgrund der Charakteristika einer Immobilie häufig nicht unmittelbar ihre Wirkung zeigen. Um diesen Zeitversatz so gering wie möglich zu halten und den Wirkungsgrad der entsprechenden Maßnahmen richtig identifizieren zu können, bedarf es eines professionell aufgestellten Corporate Real Estate Managements oder der kurzfristigen Unterstützung durch Experten. Dabei reicht es nicht aus, nur den operativen Immobilienbetrieb sicherzustellen. Das CREM muss strategisch und professionell aufgestellt sein.

Aktuelle Studienergebnisse zeigen jedoch, dass ein Großteil der CREM-Abteilungen in Unternehmen dafür (noch) nicht bereit ist. So werden laut einer 2019 veröffentlichten ZIA-Studie die immobilienwirtschaftlichen Chancen und Risiken des Strukturwandels von den jeweiligen Entscheidungsträgern in den Unternehmen zwar klar erkannt, dennoch sind Immobilienabteilungen nur in wenigen Unternehmen tatsächlich handlungsrelevant.

So spürt das CREM in lediglich 31 Prozent der Unternehmen den Einfluss des Strukturwandels.¹⁶ Dabei zeigen aktuelle Studien, dass seit der Einführung eines professionellen CREM bei den befragten Unternehmen die immobilienwirtschaftlichen Kosten durch kurz-, mittel- und langfristig ausgerichtete Investitionen nach zehn Jahren um circa 30 Prozent reduziert werden konnten – bei einer gleichzeitigen Qualitätssteigerung der Flächen und Dienstleistungen.¹⁷ Dies verdeutlicht, dass ein professionelles Corporate Real Estate Management gerade innerhalb der Non-Property-Unternehmen deutlich an Bedeutung gewinnen und sich von einem reinen Flächenbereitsteller und -verwalter zu einem wert-, kosten- und nutzerorientierten internen Dienstleister weiterentwickeln muss.¹⁸

Aufgrund der negativen wirtschaftlichen Prognose durch COVID-19 werden Unternehmen mit einem professionell aufgestellten CREM Vorteile bei der Umsetzung von kurzfristig notwendigen immobilienbezogenen Kosteneinsparmaßnahmen haben.

Ihre Ansprechpartner

Jörg von Ditzfurth
Partner | Real Estate Consulting
jvonditfurth@deloitte.de

Steffen Skopp
Senior Manager | Real Estate Consulting
sskopp@deloitte.de

Ben Martins
Consultant | Real Estate Consulting
benmartins@deloitte.de

Fußnoten

- [1] Unternehmen aller Industrien, für die die Immobilie nicht als Kerngeschäft gilt, sondern bei denen die Immobilie das Kerngeschäft (ähnlich zu IT, HR etc.) unterstützt bzw. ein maßgeblicher „Enabler“ ist.
- [2] D. Eckert (2020), Ökonomische Vollbremsung verursacht größten Einbruch seit 1930.
- [3] Deloitte (2019), Save-to-transform as a catalyst for embracing digital disruption.
- [4] Diese Herangehensweise ist besonders stark in Deutschland zu beobachten, da Deutschland innerhalb der Europäischen Union die vierthöchsten Personalkosten im verarbeitenden Gewerbe aufweist.
- [5] Statistisches Bundesamt (2017), Kostenstruktur der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes.
- [6] Unter immobilienbezogene Kosten fallen direkte und unmittelbare Kosten für die Planung, die Bereitstellung, den Betrieb und die Verwertung immobilierender Betriebsmittel.
- [7] In den Unternehmen werden diese Abteilungen häufig auch als „Facility Management“, „Immobilienmanagement“, „Real Estate Management“ o.Ä. bezeichnet. CREM bündelt regelmäßig alle liegenschafts-/immobilienbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens, dessen Kerngeschäft nicht in der Immobilie liegt. CREM befasst sich mit dem wirtschaftlichen Beschaffen, Betreuen/Betreiben und Verwerten der Liegenschaften von Unternehmen aller Branchen in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie.
- [8] Dies ist besonders bei dienstleistungsnahen Unternehmen zu beobachten.
- [9] A. Pfnür (2014), Volkswirtschaftliche Bedeutung von Corporate Real Estate in Deutschland
- [10] A. Pfnür (2019), Mitten im Strukturwandel – Herausforderungen für das CREM.
- [11] A. Pfnür (2002), Betriebliche Immobilienökonomie.
- [12] Der Wirkungsgrad der Maßnahme ist in Bezug zu den in Abbildung 2 aufgeführten Kostenblöcken zu sehen. Unter Zeit ist hier Zeitraum zu verstehen, der benötigt wird, bis die jeweilige Maßnahme Wirkung zeigt. Kurzfristig ≤ 1 Jahr, mittelfristig ≤ 5 Jahre, langfristig ≥ 5 Jahre.
- [13] Unter Sale-and-Lease-Back wird der Verkauf von Vermögenswerten des Anlagevermögens und das anschließende Zurückmieten dieses Vermögenswerts verstanden.
- [14] Leasingverbindlichkeiten werden, im Gegensatz zu IAS 17, als Nutzungsrecht aktiviert und die korrespondierende Leasingverbindlichkeit passiviert.
- [15] A. Pfnür/S. Armonat (2004), Desinvestments von Unternehmensimmobilien unter besonderer Berücksichtigung der Vermarktungsmöglichkeiten.
- [16] A. Pfnür (2019), Mitten im Strukturwandel – Herausforderungen für das CREM.
- [17] A. Pfnür/S. Hartmann/M. Lohse (2007), 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland.
- [18] Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (2019), Agenda für die Weiterentwicklung des Corporate Real Estate Managements.

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.