



Der unterschätzte Kosten- und Wertetreiber im M&A Unternehmensimmobilien

Im Rahmen von ganzheitlichen M&A-Prozessen richten Unternehmen ihre Aufmerksamkeit primär auf strategische Überlegungen, die Marktposition sowie relevante finanzielle (Deal-)Kennzahlen. Dabei bleibt ein zentraler Kosten- und Wertetreiber zu wenig berücksichtigt: die Unternehmensimmobilien. Unternehmensstandorte, externe und interne Mietverträge und gebundenes Kapital in Grund und Boden beeinflussen Kostenstrukturen, Synergiepotenziale und operative Flexibilität erheblich und entscheiden so maßgeblich über die Bewertung, mögliche Verbund- und Skaleneffekte sowie die tatsächliche Wertrealisierung insbesondere nach dem Deal. Unternehmensimmobilien entwickeln sich somit von einer Randnotiz zu einem entscheidenden Kosten- und Wertetreiber im M&A-Geschäft. ➔

Unternehmensimmobilien gehören in den M&A-Fokus

Unternehmensimmobilien umfassen heute weit mehr als Gebäude und Flächen im klassischen Sinne. Sie bilden die physische Grundlage der gesamten Wertschöpfung eines Unternehmens und sind damit ein zentraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Zum Portfolio zählen sämtliche Produktions-, Logistik-, Büro- und Entwicklungsstandorte ebenso wie Spezialimmobilien, externe Anmietungen, langfristige Investitions- und Mietverpflichtungen sowie das in Grund und Boden gebundene Kapital. Unternehmensimmobilien sind damit nicht lediglich unterstützende Infrastruktur, sondern ein integraler Bestandteil der operativen Leistungsfähigkeit und der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens.

Über ihren gesamten Lebenszyklus verursachen Unternehmensimmobilien erhebliche und langfristig wirksame Kosten. Neben Mieten oder Kapitalkosten fallen Aufwendungen für Betrieb, Instandhaltung, Modernisierung, technische Nachrüstungen sowie regulatorische und ESG-bezogene Anforderungen an. In vielen Unternehmen stellen immobilienbezogene Kosten regelmäßig einen der größten Kostenblöcke dar und sind häufig nach Personalkosten der zweitwichtigste Kostenfaktor. Gleichzeitig gehören sie zu den wenigen großen Kostenpositionen, die grundsätzlich aktiv steuerbar sind. Standortentscheidungen, Flächeneffizienz, Eigentums- versus Mietmodelle, Outsourcing von Bewirtschaftungsleistungen oder strukturierte Transaktionen wie sale-and-lease-back eröffnen substanzielle Spielräume zur Optimierung von Kostenstrukturen und zur Freisetzung gebundenen Kapitals.

Diese Kombination aus Kostenrelevanz, Kapitalbindung und langfristiger Wirkung erklärt, warum Unternehmensimmo-

bilien im M&A-Kontext zunehmend an Bedeutung gewinnen. Während M&A-Transaktionen unter hohem Zeitdruck stattfinden und primär auf Marktposition, operative Synergien und finanzielle Kennzahlen fokussieren, entfalten Immobilien ihre Wirkung häufig zeitverzögert. Laufzeiten von Mietverträgen, indexierte Mietanpassungen, eingeschränkte Kündigungs- oder Untervermietungsrechte sowie Change-of-Control-Klauseln begrenzen die kurzfristige Anpassungsfähigkeit der Kostenbasis erheblich. Geplante Standortkonsolidierungen oder Flächenreduktionen lassen sich in der Praxis oft nicht oder nur mit erheblicher Verzögerung umsetzen.

Bei Eigentumsimmobilien verschiebt sich der Fokus zusätzlich auf Lebenszykluskosten und Investitionsbedarfe. Instandhaltungsrückstände, Modernisierungsbedarf oder notwendige Investitionen in Energieeffizienz und Digitalisierung binden Kapital und beeinflussen die tatsächliche Cashflow- und Ergebnisentwicklung nach dem Closing. Diese Effekte werden in frühen Deal-Phasen häufig pauschalisiert oder vollständig ausgeblendet, obwohl Unternehmensimmobilien im Eigentum erfahrungsgemäß einen erheblichen Anteil des Transaktionswertes widerspiegeln können.

Gerade hier liegt zum einen der zentrale Hebel, aber zugleich auch das Risiko im M&A-Kontext. Werden immobilienbezogene Verpflichtungen, Kosten und Restriktionen nicht frühzeitig transparent gemacht, werden Synergien systematisch unterschätzt, zukünftige finanzielle Verpflichtungen unterschätzt und Integrationspläne auf Annahmen aufgebaut, die operativ nicht realisierbar sind. In der Folge entstehen kostspielige Doppelstrukturen, verzögerte Umsetzungen und ein Wertbeitrag, der deutlich hinter den modellierten Erwartungen zurückbleibt.

Warum Unternehmensimmobilien in M&A-Transaktionen noch immer wenig Berücksichtigung finden

1. Immobilien werden als operative Infrastruktur, nicht als strategischer Werttreiber verstanden

In vielen Corporates sind Unternehmensimmobilien historisch als notwendige Betriebsmittel angesehen. Sie sichern den laufenden Betrieb, werden aber nicht als aktiver Hebel zur Wertsteuerung wahrgenommen. Erst recht nicht im M&A-Prozess.

2. Fragmentierte Verantwortlichkeiten verhindern eine integrierte Transaktionssicht

Immobilienverantwortung ist in vielen Unternehmen auf verschiedene Funktionen verteilt, etwa Einkauf, Finanzen oder lokale fragmentierte Einheiten. Eine klare, transaktionsfähige Gesamtverantwortung – auch im M&A-Prozess als dedizierter Workstream – existiert häufig nicht.

3. Zeitliche Entkopplung von M&A und Immobilienentscheidungen

Während M&A-Transaktionen unter hohem Zeitdruck ablaufen, gelten Immobilienentscheidungen als langfristig, komplex und schwer reversibel. In der Folge werden sie häufig bewusst in die Post-Merger-Phase verschoben.

Immobilien als operativer und finanzieller Wertschöpfungshebel

Unternehmensimmobilien entwickeln sich im M&A von einer vermeintlichen Randnotiz zu einem entscheidenden Kosten- und Werttreiber. Ihre Bedeutung resultiert weniger aus kurzfristigen Optimierungspotenzialen als aus ihrer langfristigen Wirkung auf Kostenstrukturen, Flexibilität und Realisierbarkeit von Synergien. Wer Unternehmensimmobilien frühzeitig in die Transaktionslogik integriert, schafft die Voraussetzung für realistische Bewertungen, belastbare Synergiemodelle und eine erfolgreiche Wertrealisierung nach dem Closing.

Der wesentliche Wertbeitrag entsteht dort, wo Transparenz, Steuerbarkeit und Entscheidungsfähigkeit zusammentreffen. Richtig bewertet und gesteuert bieten Unternehmensimmobilien erhebliche Potenziale für Wertsteigerung. Dazu gehören:

- **Footprint-Optimierung**

Konsolidierung von Standorten, Relocations und Schaffung effizienter Flächenausnutzung

- **Finanzielle-Effekte**

Liquiditätsgewinne durch sale-and-lease-back, Optimierung von Mietkosten und wertorientierte Priorisierung von Capex-Investitionen

- **Strategische-Flexibilität**

Proaktives Standortmanagement, höhere Resilienz durch Flexibilität und ein Portfolio, das die zukünftige Geschäftsausrichtung ermöglicht

- **Risikoreduktion**

Verbesserte Steuerung von Compliance-, Instandhaltungs- und ESG-Risiken

Damit werden Immobilien von einem reinen Kostenhebel im Unternehmen zu einem elementaren Treiber der Transformation und sichern die operative Leistungsfähigkeit der Organisation.

Post-Merger: Wo der eigentliche Wert entsteht

Insbesondere nach dem Closing zeigt sich der Einfluss von Real Estate auf die tatsächliche Wertrealisierung, denn dort entscheidet sich, ob die identifizierten Potenziale in konkrete Maßnahmen übersetzt und umgesetzt werden können.

Dazu bedarf es klarer Verantwortlichkeiten, konsistenter Daten, abgestimmter Standortentscheidungen und einer Corporate-Real-Estate-Abteilung, die organisatorische und immobilienbezogene Transformation zusammenführt. Ohne diese Struktur bleiben viele Werthebel operativ ungenutzt oder verpuffen durch Verzögerungen und Fehlentscheidungen.



Verpasste Synergien durch fehlende Real-Estate-Einbindung

Die Ausgangslage: Ein deutscher Industriekonzern übernahm einen Wettbewerber mit dem Ziel, Synergien von rund 10 Prozent der operativen Gesamtkosten innerhalb von zwei Jahren zu realisieren. Der zweitgrößte Kostenblock des Targets war sowohl die angemieteten als auch die sich im Eigentum befindlichen Produktions- und Logistikimmobilien.

Das Problem: Da diese Unternehmensimmobilien im Rahmen des Deals nur oberflächlich und zu spät berücksichtigt und analysiert wurden, traten nach Closing wesentliche Risiken zutage:

- Mehrere langfristige Mietverträge ohne Kündigungsrechte verhin-derten die geplante Standortkonsolidierung.
- Der Eigentumsstandort (Produktion und Büro) wies einen zweistelligen Millionenbetrag an Instandhaltungsrückstau auf.

Die Folge: Die erwarteten Synergien konnten nur zu rund 4 Prozent realisiert werden, zentrale Maßnahmen verzögerten sich um mehr als ein Jahr und der EBITDA-Beitrag fiel deutlich geringer aus als ursprünglich modelliert.

Unsere Handlungsempfehlungen

1. Verankerung eines Workstream Real Estate im M&A-Prozess

Unternehmensimmobilien entfalten ihre Wirkung im M&A-Kontext nicht operativ, sondern strategisch. Deshalb reicht es nicht aus, Real Estate punktuell oder nachgelagert im Post-Closing zu adressieren. Ziel muss es sein, Real Estate als eigenständigen Workstream im M&A-Prozess zu verankern.

Konkret bedeutet das: Immobilienbezogene Fragestellungen werden nicht erst im Rahmen der Post-Merger-Integration oder im Zuge der operativen Umsetzung betrachtet, sondern frühzeitig im Deal-Kontext. Entscheidend ist dabei nicht die formale Einbindung, sondern die inhaltliche Qualität der Perspektive. Sie erfordert spezifisches Know-how zu Mietvertragsstrukturen, Flächenlogik, Lebenszykluskosten sowie regulatorischen und ESG-Anforderungen. Ohne diese Expertise bleiben Risiken und mögliche Restriktionen häufig verborgen oder werden erst nach dem Closing sichtbar.

2. Herstellung einer belastbaren Immobilientransparenz als Mindeststandard im M&A-Prozess

Eine der häufigsten Ursachen für unrealistische Bewertungen und Synergieannahmen bei Unternehmensimmobilien ist eine zu spät verfügbare Transparenz. Ziel muss es sein, einen klar definierten Mindeststandard an Immobilientransparenz in der frühen Deal-Phase sicherzustellen.

Konkret bedeutet das: Noch vor der Finalisierung von Bewertung und Synergiemodellierung wird ein strukturierter Überblick über die wesentlichen immobilienbezogenen Rahmenbedingungen geschaffen. Dieser Mindeststandard umfasst insbesondere:

- Die relevanten Standorte (extern angemietet sowie im Eigentum), die Teil des M&A-Deals sind
- Eigentums- und Mietverhältnisse inklusive Laufzeiten, Kündigungsrechten und relevanten Klauseln
- Zentrale Kostenpositionen sowie relevante offene und kommende finanzielle Verpflichtungen
- Erkennbare und geplante Investitionsbedarfe und enthaltene regulatorische Risiken

Dabei liegt der entscheidende Unterschied im Zeitpunkt der Offenlegung. Diese Transparenz darf nicht nachgelagert im Post-Closing erreicht werden, sondern muss frühzeitig in den Deal-Prozess integriert sein. Dadurch werden Bewertungsannahmen, Synergiepotenziale und Zeitpläne auf einer belastbaren Grundlage kalibriert und spätere Korrekturen vermieden.

3. Einbeziehung von Real Estate in die frühzeitige Modellierung und Synergieabschätzung

Erstellte Synergiemodelle und finanzwirtschaftliche Annahmen entfalten ihre Wirkung nur dann, wenn sie auf realistischen Annahmen beruhen. Genau hier liegt einer der häufigsten Brüche im M&A-Prozess: Während funktionale Synergien früh und detailliert modelliert werden, bleiben immobilienbezogene Effekte lange pauschalisiert oder vollständig unberücksichtigt. Eine schnelle und wirkungsvolle Maßnahme ist daher, Real Estate konsequent in die frühe Modellierung und Synergieabschätzung einzubeziehen.

Konkret bedeutet das: Immobilienbezogene Annahmen werden nicht nachgelagert validiert, sondern sind von Beginn an ein integraler Bestandteil der Finanz- und

Synergiemodelle. Standortstrukturen, Mietlaufzeiten, Kündigungsrechte, Investitionsbedarfe und zeitliche Umsetzbarkeit von Konsolidierungen fließen in die Modelllogik ein. Der Mehrwert liegt dabei weniger in zusätzlicher Detailtiefe als in realistischer Kalibrierung. Synergien werden nicht nur funktional identifiziert, sondern physisch und vertraglich plausibilisiert.

4. Professionelles Corporate Real Estate & Facility Management als Umsetzungssicherung der Synergien

Die Realisierung der identifizierten Wertpotenziale entscheidet sich nach dem Closing. Dafür ist eine strukturierte und reibungslose Übergabe aller M&A-relevanten Real-Estate-Themen und der Expertise in die Corporate-Real-Estate- und Facility-Management-Linie entscheidend, sodass das entsprechende Team die erforderlichen Maßnahmen nahtlos übernehmen, weiterführen und operativ steuern kann. Voraussetzung dafür ist eine professionell aufgestellte, zentral gesteuerte Funktion für das Corporate Real Estate & Facility Management, die Transparenz, Steuerbarkeit und Entscheidungsfähigkeit bündelt und dadurch die Umsetzung der Synergien nachhaltig absichert.

Konkret bedeutet das: Das Corporate Real Estate & Facility Management muss auch außerhalb des M&A-Kontexts mit klar definierten Verantwortlichkeiten, einer angemessenen Governance und einer konsistenten bzw. belastbaren Datenbasis ausgestattet sein. Zudem müssen cross-funktionale Standortentscheidungen verbindlich und eng abgestimmt mit Business und Operations erfolgen, um eine effiziente Integration und Wertrealisierung sicherzustellen.

Ihre Kontakte

**Nina Schrader**

Partner
Sector Lead Real Estate
Tel: +49 69 9713 7345
nschrader@deloitte.de

**Steffen Skopp**

Director
Real Estate Advisory
Tel: + 49 211 8772 3224
sskopp@deloitte.de

**Ben Martins**

Manager
Real Estate Advisory
Tel: + 49 89 29036 5064
benmartins@deloitte.de

Dank an Carolin Doetter für ihre wertvolle Unterstützung bei diesem Artikel

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 470.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeitende oder Bevollmächtigte haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.

Stand 04/2026

