

**Unternehmenszentralen der 60er und 70er Jahre nach dem Auszug.  
Verwertungsstrategien, Akteure und Prozesse.**

BACHELORARBEIT

von

Matthias Diederich

HafenCity Universität Hamburg

Studiengang Stadtplanung

Hamburg, Januar 2012

Matthias Diederich  
Bachelorarbeit

HafenCity Universität Hamburg  
Studiengang Stadtplanung

Betreuung:

Prof. Dr.-rer.pol. Monika Dobberstein  
Prof. Dr.-Ing. Thomas Krüger

Hamburg, den 06.01.2012

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich besonders bei Frau Prof. Dr.-rer.pol Monika Dobberstein für die offene und engagierte Betreuung bedanken. Auch gilt es Herrn Prof. Dr.-Ing. Thomas Krüger zu erwähnen, der sich als Zweitgutachter für diese Arbeit bereiterklärt hat.

Desweiteren möchte ich mich auch bei allen Gesprächs- und Interviewpartner bedanken, die mit ihren wertvollen Fachkenntnissen und Erfahrungen zur inhaltlichen Ausgestaltung der Arbeit beigetragen haben. Darüber hinaus wurde mir freundlicherweise vom Immobilien-Informationssystem Thomas Daily ein kostenfreier Account zur Verfügung gestellt. Ihnen allen gilt mein herzlicher Dank.

Ein außerordentliches Dankeschön an meinen Opa, Dr. August-Wilhelm Eßmann, der mich bei der Korrektur meiner Bachelorarbeit unterstützte.

Zuletzt gilt mein Dank meiner Familie und meinen Freunden, die mir während der gesamten Zeit unterstützend zur Seite standen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	<b>III</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Fragestellung.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit und Methodik .....	3
<b>2 Grundlagen und Rahmenbedingungen der Büroimmobilie</b> .....	<b>5</b>
2.1 Besonderheiten der Büroimmobilie .....	5
2.1.1 Begriffliche Einordnung .....	5
2.1.2 Charakteristika und ökonomische Bedeutung.....	5
2.1.3 Nutzung als Unternehmenszentrale .....	7
2.2 Bereitstellungsformen von Büroimmobilien.....	8
2.2.1 Kauf.....	8
2.2.2 Miete.....	8
2.2.3 Leasing.....	9
2.4 Heutige Anforderungen an die Büroimmobilie .....	12
2.4.1 Gebäudestruktur und Nutzungsflexibilität .....	12
2.4.2 Gebäudeeffizienz.....	13
2.4.3 Green Building .....	14
2.5 Akteure für die Neuplatzierung von Büroimmobilien .....	15
2.5.1 Alteigentümer und Endinvestoren .....	16
2.5.2 Entwickler und Zwischeninvestoren .....	17
2.5.3 Stadtplanung .....	18
2.6 Verwertung obsoleter Büroimmobilien .....	19
2.6.1 Einordnung in den Immobilienlebenszyklus.....	19
2.6.2 Lebensdauer der Büroimmobilie .....	20
2.6.3 Verwertungsstrategien .....	22
2.6.3.1 Passive Verwertungsstrategien .....	23
2.6.3.2 Aktive Verwertungsstrategien .....	24

---

<b>3</b>	<b>Untersuchung von Büroimmobilien aus den 60er und 70er Jahren .....</b>	<b>27</b>
3.1	Vorbemerkung .....	27
3.2	Immobilienlebensläufe der Unternehmenszentralen.....	28
3.2.1	Astra-Turm.....	28
3.2.2	BfG-Haus .....	29
3.2.3	DAK-Gebäude .....	30
3.2.4	Delta-Lloyd Gebäude .....	32
3.2.5	Dreischeibenhaus .....	33
3.2.6	Esso-Haus .....	34
3.2.7	Lufthansa-Hochhaus.....	35
3.2.8	LVA-Gebäude .....	37
3.2.9	Messturm.....	38
3.2.10	Philips-Haus .....	39
3.2.11	Polizei-Hochhaus.....	40
3.2.12	R+V-Hochhaus.....	41
3.2.13	Spiegel-Insel.....	42
3.2.14	Unilever-Haus .....	43
<b>4</b>	<b>Analyse und Evaluation der Büroimmobilien nach dem Auszug .....</b>	<b>45</b>
4.1	Verwertungsstrategien .....	45
4.1.1	Art der Neuplatzierung .....	46
4.1.2	Ausschlaggebende Gründe für die Form der Neuplatzierung .....	49
4.2	Akteure .....	54
4.2.1	Akteure für eine erfolgreiche Neuplatzierung.....	54
4.2.2	Zwischenkäufer .....	55
4.3	Prozesse .....	56
4.3.1	Vom Auszug bis zur Neuplatzierung.....	56
4.3.2	Eigentümerwechsel bis zu der Neuplatzierung .....	58
4.4	Reflektion der Ergebnisse auf die übergreifende Fragestellung .....	60
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Schlussbetrachtung .....</b>	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>71</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Visualisierung des Ablaufs der Arbeit.....	3
Abb. 2: Klassifizierung von Immobilieninvestoren.....	15
Abb. 3: Lebensdauer von Gebäuden.....	21
Abb. 4: Redevelopment im Immobilienlebenszyklus.....	26
Abb. 5: Infobox Astra-Turm.....	28
Abb. 6: Infobox BfG-Haus.....	29
Abb. 7: Infobox DAK-Gebäude.....	30
Abb. 8: Infobox Delta-Lloyd Gebäude.....	32
Abb. 9: Infobox Dreischeidenhaus.....	33
Abb. 10: Infobox Esso-Haus.....	34
Abb. 11: Infobox Lufthansa-Haus.....	35
Abb. 12: Infobox LVA-Gebäude.....	37
Abb. 13: Infobox Messeturm.....	38
Abb. 14: Infobox Philips-Haus.....	39
Abb. 15: Infobox Polizei-Hochhaus.....	40
Abb. 16: Infobox R+V-Hochhaus.....	41
Abb. 17: Infobox Spiegel-Insel.....	42
Abb. 18: Infobox Unilever-Haus.....	43
Abb. 19: Art der Neuplatzierung.....	46
Abb. 20: Ausschlaggebende Gründe für den Abriss.....	50
Abb. 21: Ausschlaggebende Gründe für das Redevelopment.....	52
Abb. 22: Akteure für die erfolgreiche Neuplatzierung.....	54
Abb. 23: Nutzungsdauer als Unternehmenszentrale.....	56
Abb. 24: Zeiträume: Vom Auszug bis zum Beginn der Verwertung und zur Neuplatzierung.....	57
Abb. 25: Eigentümerwechsel von der Entscheidung zum Auszug bis zu der Neuplatzierung.....	58

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
BauNVO	Baunutzungsverordnung
BauGB	Baugesetzbuch
BGF	Bruttogrundfläche
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V.
Diss.	Dissertation
d.h.	das heißt
Ebd.	Ebenda
EnEV	Energieeinsparverordnung
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgend
ff.	fortfolgende
GFZ	Geschossflächenzahl
ggf.	gegebenenfalls
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung
GRZ	Grundflächenzahl
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
k. A.	keine Angaben
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
m	Meter
MF	Mietfläche
NGF	Nettogrundfläche
o. A.	ohne Autor
o. S.	ohne Seite

qm	Quadratmeter
rd.	Rund
sog.	so genannt
S.	Seite
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel



# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung

Mit dem Bau einer Büroimmobilie beginnt mit deren Realisierung eine langjährige Nutzungsdauer. Erbaut unter dem Aspekt, den spezifischen funktionalen Nutzeranforderungen zu genügen, erfährt die ökonomische Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit einen hohen Stellenwert. Während durch Instandsetzungs- und Modernisierungsmaßnahmen die Bestandsimmobilie jahrzehntelang genutzt werden kann, führen die Anforderungen des Immobilienmarktes dazu, dass den Bürogebäuden erfahrungsgemäß eine wirtschaftliche Lebensdauer von 20 bis 50 Jahren prognostiziert wird.

Bürobestandsimmobilien aus den 60er und 70er Jahren weisen inzwischen eine rd. 40 bis 50 jährige Bestandsdauer auf. Sie befinden sich damit vornehmlich am Ende ihrer wirtschaftlichen Lebensdauer. Entsprechend den Ausstattungsmerkmalen sowie der Flexibilität und Qualität in der Bausubstanz erreichen sie ferner das Ende für eine angemessene Funktionsfähigkeit und Nutzbarkeit. Die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehenden als Unternehmenszentrale errichteten älteren Bürogebäude sind besonders unflexibel und nach dem Auszug des Unternehmens nicht mehr marktfähig – sie stehen mittlerweile zunehmend leer.

Hier einige Beispiele für nicht mehr wettbewerbsfähige Unternehmenszentralen: Spiegel-Insel in Hamburg, Lufthansa-Hochhaus in Köln oder Dreischeidenhaus in Düsseldorf.

Häufig haben die Unternehmenszentralen aus den 60er und 70er Jahren in ihrer Lebensdauer keinen Nutzerwechsel erfahren. Das betrifft nicht die Eigentumsverhältnisse. Zumeist wurden sie vom Unternehmen selbst errichtet, befinden sich aber mittlerweile im Eigentum Dritter.

Nach dem Auszug des Nutzers müssen die Eigentümer entscheiden, wie sie mit dem veralteten Bürogebäude umgehen sollen, um es erneut in Wert zu setzen. Meist erfordert es, „Um aus [einem] Aschenputtel wieder einen Star am Vermietungsmarkt zu machen (...) mehr als eine Pinselsanierung“<sup>1</sup>.

In der Diskussion über die Neuplatzierung der veralteten Bürobestandsimmobilien bestehen verschiedene Verwertungsstrategien. Diese können sein:

- Abriss und Neubau
- Revitalisierung, also Verlängerung der Wertschöpfungskette als Büroimmobilie
- Umnutzung, z.B. zu Wohnungen
- Nachverdichtung
- Pinselstrichsanierung (Vermietung über den Preis)
- Kombination aus den zuvor genannten Strategien

Oft erfolgt die Neupositionierung nicht vom Eigentümer, der das Objekt während der Nutzungsphase gehalten hat. Beim Auszug oder bereits, wenn der Auszug absehbar ist, wird das Objekt veräußert. Als Käufer treten dann zumeist zwei Käufergruppen auf:

- Opportunisten
- Projektentwickler

---

<sup>1</sup> Leykam, 2011a, S. 5.

Es ist zu vermuten, dass Erst-Käufer die Situation der Immobilie falsch einschätzen. Insbesondere Opportunisten verfolgen die Strategie, dass sie das Gebäude mit geringfügigem Aufwand vermarkten können. Scheitert dieser Versuch, wird die Liegenschaft mit einem Preisabschlag weiter veräußert. Zumeist vergehen dann einige Jahre, bevor das Gebäude endgültig neu positioniert werden kann.

## 1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, anhand von Immobilienlebensläufen

- die Verwertungsstrategien
- die Akteure sowie
- die Prozesse

im Umgang mit obsoleten Büroimmobilien der 60er und 70er Jahre nach dem Auszug der Alleinnutzer aus den Unternehmenszentralen zu untersuchen, um die Neuplatzierung aufzuzeigen und zu evaluieren.

Folgende Fragestellungen stehen hierbei im Mittelpunkt dieser Arbeit:

- Verwertungsstrategien:  
In welcher Art wurde die Immobilie neu platziert?  
Was waren die ausschlaggebenden Gründe für die jeweilige Form der Neuplatzierung?
- Akteure:  
Durch welchen Käufer bzw. Eigentümer erfolgte die erfolgreiche Neuplatzierung?  
Welcher Zwischenkäufer ist gescheitert?
- Prozesse:  
Wie lange dauerte es bis zur Neuplatzierung nach dem Auszug?  
Wie viele Eigentümerwechsel haben bis dahin stattgefunden?

Zusammenfassend lautet die übergreifende Fragestellung:

*Was ist der "klassische" Verlauf, um eine Immobilie neu zu platzieren?*

### 1.3 Aufbau der Arbeit und Methodik

Die vorliegende Arbeit untergliedert sich in fünf Kapitel wie aus der nachstehenden Abbildung zu entnehmen ist.

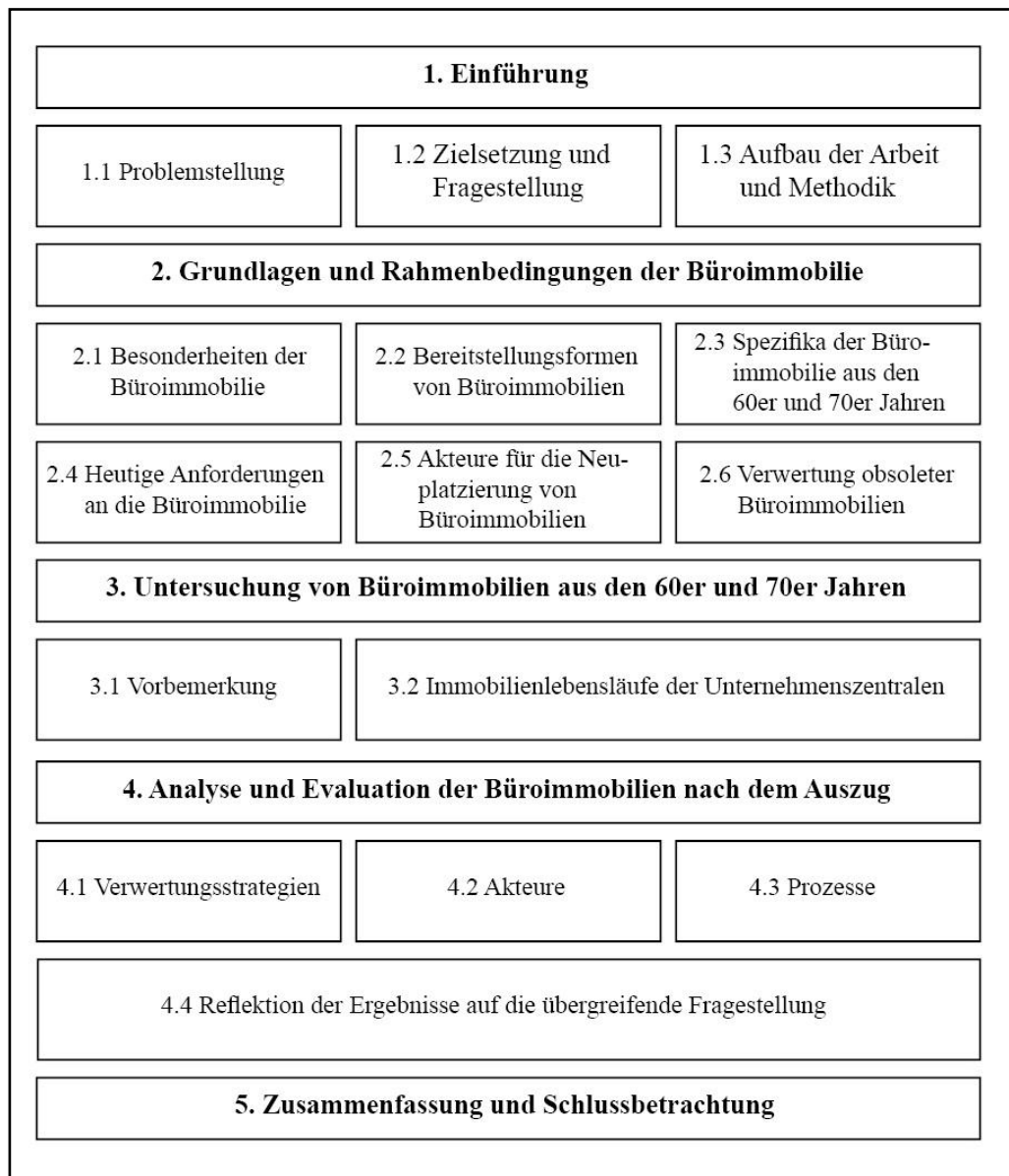


Abb. 1: Visualisierung des Ablaufs der Arbeit<sup>2</sup>

Nach der Einführung werden im 2. Kapitel die theoretischen Grundlagen und Rahmenbedingungen zur Thematik der Büroimmobilie vorgestellt. Ausgehend von den allgemeinen Besonderheiten der Büroimmobilie und der implizierten Beschreibung deren Nutzung als Unternehmenszentrale werden die drei Bereitstellungsformen einer Immobilie voneinander abgegrenzt. Es werden die Spezifika eines Bürogebäudes aus den 60er und 70er Jahren beschrieben, um die heutigen Anforderungen an die Büroimmobilie zu erörtern. Weiterhin werden die Akteure für eine Neuplatzierung systematisiert und nach deren Präferenzen in den Kontext einer Neuplatzierung eingeordnet. Anschließend wird die Verwertung obsoleter Büroimmobilien inhaltlich präzisiert. Hierbei ist es erforderlich, den Immobilienlebenszyklus und die Lebensdauer einer Büroimmobilie als Rahmen für die Verwertung aufzuführen, um anschließend speziell die Verwertungsstrategien zu erörtern.

<sup>2</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

Kapitel 3 widmet sich der Untersuchung ausgewählter Unternehmenszentralen der 60er und 70er Jahre nach dem Auszug des jeweiligen Alleinnutzers. Der Prozess dieser Büroimmobilien bis zu ihrer Neuplatzierung wird in Form von Immobilienlebensläufen rekonstruiert. Betrachtet wird dabei besonders der Umgang mit der Immobilie für die Neuplatzierung vor dem Hintergrund der Verwertungsstrategie, den gebäudespezifischen Begebenheiten und Einflussfaktoren sowie den involvierten Akteuren.

Die empirische Evaluation der Untersuchungsergebnisse wird in Kapitel 4 präsentiert. Mit der Zusammenführung der Ergebnisse soll der Umgang mit den Bestandsimmobilien nach dem Auszug bewertet und interpretiert werden, um daraus die anfangs aufgestellten Fragestellungen zu Verwertungsstrategien, Akteuren und Prozessen zu beantworten. Die oben angeführte übergreifende Fragestellung wird in Bezug auf die untersuchten Teilbereiche beantwortet.

Die Arbeit endet im 5. Kapitel. Dies befasst sich mit der Zusammenfassung und Schlussfolgerung der zentralen Erkenntnisse aus dem Umgang mit ehemaligen als Unternehmenszentralen genutzten Büroimmobilien.

Die Vorgehensweise an die Thematik und Untersuchung beruhte auf der Anwendung verschiedener Methoden. Die theoretischen und allgemeinen Abschnitte wurden auf der Grundlage von entsprechender Fachliteratur, Marktberichten, grauer Literatur, Printmedien und Internetquellen bearbeitet.

Wie bereits aufgeführt, steht die Untersuchung der ehemals als Unternehmenszentralen genutzten Büroimmobilien und deren Verwertung für eine Neuplatzierung im Mittelpunkt. Hierzu wurden, neben Berichten aus Printmedien und dem Zugriff auf das webbasierte Immobilien-Informationssystem Thomas Daily, leitfadengestützte Interviews mit den jeweils beteiligten Akteuren geführt. Die Ergebnisse der Interviews und Informationen aus Recherchearbeiten dienen zur Rekonstruktion des Prozesses sowie den einschlägigen Begründungen für den Umgang mit der Immobilie nach dem Auszug.

## 2 Grundlagen und Rahmenbedingungen der Büroimmobilie

### 2.1 Besonderheiten der Büroimmobilie

#### 2.1.1 Begriffliche Einordnung

Die verschiedenen Nutzungsformen einer Immobilie ermöglichen die sektorale Zuordnung zu einer bestimmten Immobilienart – differenziert nach Wohn-, Gewerbe-, Industrie- und Sonderimmobilie. Dieser Typologisierung folgend, lassen sich die Gewerbeimmobilien nach dem funktionalen Nutzen in vier Gruppen unterteilen: Büro-, Handels- und Logistikimmobilien sowie Gewerbeparks.<sup>3</sup> Die im Fokus dieser Arbeit stehende Büroimmobilie ist also eine Untergruppe der Gewerbeimmobilien; sie wird vorherrschend als Dienstleistungs- bzw. Produktionsfläche für Verwaltungstätigkeiten genutzt.<sup>4</sup> Nach Definition der gif e.V. gelten Büroflächen als „...diejenigen Flächen, auf denen typische Schreibtischtätigkeiten durchgeführt werden können [...]“<sup>5</sup>.

Die wesentlichen Nutzer, die Büroflächen nachfragen und den Bedarf an Büroimmobilien bestimmen, sind „...öffentliche[n] und halb-öffentliche[n] Organisationen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie vor allem [von] konsumenten-, handels- und produzentenorientierte[n] Dienstleistungsunternehmen“<sup>6</sup>. Neben der nutzerspezifischen Separierung der Büroimmobilie bestehen auch nutzungsübergreifende Bürogebäude.<sup>7</sup> Dementsprechend lassen sich Büroimmobilien nach dem Grad der Nutzungsgebundenheit in monofunktional oder multifunktional genutzte Gebäude unterscheiden.<sup>8</sup>

Eine monofunktionale Büroimmobilie ist ausschließlich auf die Büronutzung ausgerichtet und wird an Büronutzer vermietet. Die gesamte Gebäudekonzeption ist darauf ausgerichtet. Die multifunktional genutzte Büroimmobilie dagegen ist nicht an eine bestimmte Flächennutzung gebunden und charakterisiert sich durch ein breites Spektrum verschiedener Nutzungsmöglichkeiten. Mit der entsprechenden Gebäudekonzeption wird den unterschiedlichen Anforderungen der Nutzer entsprochen. Häufig lassen sich, z.B. Einzelhandelsflächen und Büroflächen in einer Immobilie kombinieren.<sup>9</sup>

Die mieterbezogene Struktur einer Büroimmobilie ermöglicht zudem die Unterscheidung zwischen einer Single Tenant (Einzelmieter)-Immobilie oder Multi Tenant (Mehrmieter)-Immobilie.

#### 2.1.2 Charakteristika und ökonomische Bedeutung

Die Immobilie, in diesem Sinne die Büroimmobilie, unterscheidet sich in ihren Eigenschaften maßgeblich von anderen Wirtschaftsgütern. Dieses manifestiert sich in den Charakteristika von Immobilität, Länge des Lebenszyklus, Heterogenität, begrenzte Substituierbarkeit, Länge des Entwicklungsprozesses, Höhe des Transaktionsvolumens und Höhe der Transaktionskosten.<sup>10</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Walzel, 2005, S. 119f.; Schäfers, 1997, S. 23.

<sup>4</sup> Rottke, 2011a, S. 150.

<sup>5</sup> gif e.V., 2004, S. 3.

<sup>6</sup> Levasier, 2010, S. 20.

<sup>7</sup> Vgl. Bone-Winkel, 1994, S. 34.

<sup>8</sup> Vgl. Schäfers, 1997, S. 24.

<sup>9</sup> Vgl. Ertle-Straub, 2002, S. 18ff.

<sup>10</sup> Vgl. Rottke, 2011a, S. 143.

Die aufgeführten Besonderheiten der Büroimmobilie als Wirtschaftsgut sollen nachstehend kurz erläutert werden, da sich daraus Rückschlüsse auf den späteren Umgang mit ihr nach dem Auszug des Mieters ableiten lassen.

Die *Immobilität* bindet die Immobilie an einen bestimmten Standort. Somit besitzt das Bürogebäude eine einmalige Lage, die bereits im Rahmen der Planung festgelegt wird. Das beeinflusst nicht nur die Nutzungsmöglichkeiten, sondern bestimmt auch den ökonomischen und subjektiven Wert der Immobilie. Mit der Gebundenheit des Gebäudes an einen Standort unterliegt es den äußeren Einflüssen im Umfeld bzw. hat selbst Einfluss auf dieses. Im *Lebenszyklus* zeichnet sich die Immobilie als ein langlebiges Gut aus. Während im Normalfall Grund und Boden zeitlich unbegrenzt nutzbar sind, wird das Gebäude durch die technische und wirtschaftliche Nutzungsdauer<sup>11</sup> beschränkt. Aus den beiden aufgeführten Charakteristiken ergibt sich die *Heterogenität* einer Immobilie. Jedes Objekt ist durch seine Lage und auf seine Funktion abgestimmte innere und äußere Bauweise im Vergleich zu anderen Immobilien unterschiedlich. Dementsprechend lassen sich Immobilien nur selten miteinander vergleichen und sind deshalb nur bedingt fungibel.<sup>12</sup>

Die *begrenzte Substituierbarkeit* der Immobilie beruht, neben der Einzigartigkeit, vorwiegend auf den baulichen Anforderungen an das Objekt. Diesbezüglich ist die Immobilie relativ unflexibel, um sich Marktveränderungen anzupassen. Prägend für die Büroimmobilie ist dessen *langer Entwicklungsprozess*. Die Realisationszeit beträgt je nach Umfang eines Projektes zwischen eineinhalb und fünf Jahren. Diese Zeitspanne beginnt mit der Projektidee und endet mit der Übergabe an den Nutzer. Folglich steht das Immobilienangebot zeitverzögert der Marktnachfrage zur Verfügung. Die Höhe des Transaktionsvolumens spiegelt die ökonomische Besonderheit einer Immobilie wider. Die Transaktion ist i.d.R. verbunden mit einem relativ hohen Kapitaleinsatz und einer dauerhaften Kapitalbindung an das Objekt.<sup>13</sup> In der Folge unterliegen Immobilien seltener einer Transaktion, da vornehmlich nur bestimmte Akteure<sup>14</sup> diesen Investitionsaufwand stemmen können.<sup>15</sup> Eine damit korrespondierende Komponente ist die *Höhe der Transaktionskosten*. Ein Immobilieninvestment ist im Rahmen einer Eigentumsübertragung allgemein mit hohen Kosten verbunden. Unterschieden werden direkte Zahlungen, z.B. Grundbuch- und Notargebühren, und indirekte Zahlungen wie z.B. Maklerprovisionen und Immobilienbewertungskosten.<sup>16</sup>

Büroimmobilien zeichnen sich nicht nur durch die beschriebenen Charakteristika und der Bereitstellung als Produktionsfläche von Unternehmen aus, sondern sind zugleich von ökonomischer Bedeutung als Kapitalanlageobjekt. In diesem Sinne ist die Büroimmobilie eine sachwertorientierte Kapitalanlage.<sup>17</sup> Diese weist, im Vergleich zu anderen Vermögensgütern, besondere Eigenschaften auf – wie bereits oben aufgeführt. Das erfordert bei diesem Anlagegegenstand eine entsprechende Berücksichtigung.<sup>18</sup>

Grundsätzlich ist eine Immobilieninvestition eine mit Risiko verbundene Bindung von Eigen- und/oder Fremdkapital im Immobilienvermögen. Die Investition erfolgt entweder in einer direkten oder indirekten Anlageform. Die direkte Anlage besteht im Erwerb einer Immobilie. Diese Direktinvestition ist meistens mit einem hohen Kapitaleinsatz und weiteren Transaktions- sowie Folgekosten

---

<sup>11</sup> Siehe Kapitel 2.6.2, S. 20.

<sup>12</sup> Vgl. Rottke, 2011a, S. 144.

<sup>13</sup> Vgl. Ebd.

<sup>14</sup> Siehe Kapitel 2.5, S. 15.

<sup>15</sup> Vgl. Bone-Winkel et al., 2005a, S. 20.

<sup>16</sup> Vgl. Ebd.

<sup>17</sup> Vgl. Bone-Winkel, 1994, S. 38.

<sup>18</sup> Vgl. Francke, 2008, S. 30.

verbunden.<sup>19</sup> Bei dieser Anlageform errechnet sich die Rendite „...aus den Mieteinnahmen abzüglich der Bewirtschaftungskosten und aus der Differenz zwischen Kauf- und Verkaufspreis“.<sup>20</sup>

Die indirekte Anlageform ist der Erwerb von Anteilen an einer Gesellschaft, die entweder direkt oder indirekt in Immobilien investiert. Diese kollektive Anlageform erlaubt es, mit einem vergleichsweise geringen Kapitaleinsatz der einzelnen Anleger, eine Immobilieninvestition schneller und kostengünstiger umzusetzen.<sup>21</sup>

Die am Immobilienmarkt tätigen Gesellschaften sammeln und verwalten das Kapital der Anleger und investieren es in Immobilien. Die verschiedenen Anlageformen lassen sich nach ihrer Investitionsstrategie in Bezug zur Risiko-Rendite-Kombination unterteilen. Nach ROTTKE „...lassen sich im Wesentlichen fünf verschiedene Strategien unterscheiden, die Core-, Core-Plus-, Value-added-, opportunistische- und die Development-Strategie“<sup>22</sup>. In diesem Zusammenhang bestimmt die Investitionsstrategie die Anlageform für die ökonomische Wertschöpfung mit der Kapitalanlage "Büroimmobilie" und beeinflusst deren Neuplatzierung.<sup>23</sup>

Demnach müssen die verschiedenen Möglichkeiten der Kapitalanlage bei dieser Arbeit Berücksichtigung finden und werden in Kapitel 2.5 ausführlich behandelt.

### 2.1.3 Nutzung als Unternehmenszentrale

Eine fundierte Betrachtung der Büroimmobilie in der Funktion als "Unternehmenszentrale" wurde bisher in der Literatur und auch spezifisch nicht behandelt. Allerdings lassen sich aus den Grundlagen und Rahmenbedingungen zu dieser Immobilienart die typischen Merkmale für eine als Unternehmenszentrale genutzte Büroimmobilie ableiten.

Die in der Immobilie ansässige Unternehmensführung steuert die betrieblichen Aktivitäten eines Unternehmens. Hinsichtlich dieser Funktion werden in dem Gebäude die zentralen Service- und Verwaltungsaufgaben getätigt und die Ressourcen für das operative Geschäft koordiniert.<sup>24</sup> Das Bürogebäude stellt somit eine betriebsnotwendige Immobilie für das Unternehmen dar.<sup>25</sup> Die Betriebsnotwendigkeit verlangt jedoch nicht, dass sich die Immobilie im Eigentum des Unternehmens befindet. Die Bereitstellungsform<sup>26</sup> dieser Büroimmobilie orientiert sich an den strategischen und finanziellen Interessen des Unternehmens.<sup>27</sup>

Ausgehend von der Nutzungsart "Unternehmenszentrale" wird das Bürogebäude für die Eigennutzung erstellt und wird auf die großflächigen und unternehmensbezogenen Bedürfnisse konzipiert,<sup>28</sup> selbst wenn einzelne Geschosse oder Geschossteile untervermietet werden.<sup>29</sup>

Im Hinblick auf den Großnutzer der Immobilie charakterisieren sich Unternehmenszentralen vornehmlich als Single Tenant-Objekte.<sup>30</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Rottke, 2011b, S. 837f.

<sup>20</sup> Gondring, 2004, S. 37.

<sup>21</sup> Vgl. Rottke, 2011b, S. 838.

<sup>22</sup> Vgl. Ebd., S. 841.

<sup>23</sup> Vgl. Hoerr, 2011, S. 641f.

<sup>24</sup> Vgl. Bach, 2008, S. 72

<sup>25</sup> Vgl. Charlier, 2008, S. 34

<sup>26</sup> Siehe Kapitel 2.2, S. 8.

<sup>27</sup> Vgl. Gier/Schäfers, 2005, S. 876f.

<sup>28</sup> Vgl. Lammel, 2008, S. 724.

<sup>29</sup> Vgl. Gottschalk, 1994, S. 16.

Die nach einem bekannten Bedarf und für einen Nutzer geplante und gebaute Immobilie zeichnet sich i.d.R. durch eine höhere Individualität und geringere Drittverwendungsfähigkeit im Vergleich zu spekulativ erbauten Büroimmobilien aus. Demnach entsprechen sie bei einer erneuten Zuführung zum Immobilienmarkt häufig nicht den marktgerechten Anforderungen.<sup>31</sup>

## 2.2 Bereitstellungsformen von Büroimmobilien

Der Immobilienmarkt bietet eine Vielzahl von Strategien für das betriebliche Immobilienmanagement zur Bereitstellung von Büroimmobilien. Die rechtlichen und finanzierungstechnischen Möglichkeiten führen zu differenzierten Bereitstellungsvarianten der Ressource "Immobilie".<sup>32</sup> Grundsätzlich kann bei der Bereitstellung zwischen Büroimmobilien im Bestand oder einer Neuentwicklung<sup>33</sup> unterschieden werden. Allerdings bietet eine Neuentwicklung den Vorteil, eine auf die unternehmensbezogenen Bedürfnisse zugeschnittene Immobilie zu erstellen.<sup>34</sup> Hinsichtlich der Immobilienbereitstellungsform der zu erstellenden Immobilie bzw. des Bestandgebäudes wird zwischen *Kauf*, *Miete* oder *Leasing* unterschieden.<sup>35</sup>

### 2.2.1 Kauf

Mit dem Kauf einer Büroimmobilie befindet sich diese im wirtschaftlichen und rechtlichen Eigentum des Unternehmens. Dieses verfügt über das alleinige Nutzungsrecht mit allen dazu gehörenden Pflichten der ihr übertragenen Immobilie. Ein hoher Kapitalbedarf für den Erwerb des Objektes ist verbunden mit einer raschen Verfügbarkeit der Immobilie und dessen Nutzungsbereitschaft für das Unternehmen. Mit der Kapitalbindung des Käufers in die Immobilie sind dessen Möglichkeiten, Einfluss auf die Gestaltung des Gebäudes zu nehmen, eingeschränkt. Grundsätzlich muss sich dieser an der fertigen Struktur des Baukörpers orientieren.<sup>36</sup>

### 2.2.2 Miete

Die Anmietung einer Büroimmobilie ist keine Form von eigentumsrechtlicher Übertragung, sondern ein zeitlich befristetes Nutzungsrecht am Objekt. Die Flächenbereitstellung erfolgt gegen eine vertraglich festgelegte Zahlung. Der Mietvertrag bildet die rechtliche Grundlage der Bereitstellung. Dessen Ausgestaltung ermöglicht die Vorteilhaftigkeit gegenüber anderen Bereitstellungsformen. So können neben der Regelung von Mietzins und Nebenkosten zusätzlich weitere Nebenabreden<sup>37</sup> zur Attraktivität aus Mietersicht beitragen. Im Vergleich zum Kauf einer Immobilie besteht für den Mieter keine Möglichkeit, das Gebäude den nutzerspezifischen Anforderungen anzupassen. Hingegen bedarf es zur Nutzung eines geringeren Kapitalbedarfs als beim Erwerb.<sup>38</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Eickeler, 2009, S. 53.

<sup>31</sup> Vgl. Alda/Hirschner, 2007, S. 91.

<sup>32</sup> Vgl. Preuß/Schöne, 2009, S. 162.

<sup>33</sup> Die wesentlichen Formen der Neuentwicklung, Projektentwicklung oder Redevelopment werden unter diesen Begriff zusammengefasst. Bei einer Projektentwicklung handelt es sich um „...bisläng unbebaute oder nur wesentlich bebaute Grundstücke, die einer Nutzung [...] zugeführt werden müssen“, Pfnür, 2005, S. 167. Hingegen bezieht sich das Redevelopment auf die Entwicklung von bereits fertiggestellten Objekten. Vgl. Pfnür, 2005, S. 167.

<sup>34</sup> Vgl. Lammel, 2008, S. 724.

<sup>35</sup> Vgl. Gier/Schäfers, 2005, S. 864.

<sup>36</sup> Vgl. Gier/Schäfers, 2005, S. 866f.

<sup>37</sup> Sog. Incentives.

<sup>38</sup> Vgl. Schäfers, 1997, S. 161f.



### 2.2.3 Leasing

Das Immobilienleasing ist „...die mittel- bis langfristige Vermietung von Grundstücken, Gebäuden und deren Zubehör durch Finanzierungsinstitute und anderen Unternehmen“<sup>39</sup>. Diese Breitstellungsform ist bisher nicht eindeutig gesetzlich geregelt, findet aber bereits Eingang im Bilanz- und Steuerrecht. Das Leasing zeichnet sich durch Ähnlichkeiten zu Formen von Miete und Kauf aus. Die Büroimmobilie als Leasingobjekt befindet sich im Eigentum eines Leasinggebers<sup>40</sup>, der die Nutzungsrechte an einen Leasingnehmer überträgt. Dabei beläuft sich die Vertragslaufzeit üblicherweise auf 15 bis 22 Jahre.<sup>41</sup>

Für die Nutzungsüberlassung der Büroimmobilie bezahlt der Leasingnehmer sog. Leasingraten, einschließlich der objektbezogenen Nebenkosten. Im Gegensatz zur Miete werden im Rahmen des Leasingvertrages die Pflichten zur Aufrechterhaltung der Gebäudfunktionen vom Vermieter auf den Leasingnehmer übertragen. Diese eigentümerähnliche Verantwortung ist kennzeichnend für diese Immobilienbereitstellungsform.<sup>42</sup>

Das an dieser Stelle betrachtete Finanzierungsleasing<sup>43</sup> führt durch die langfristige Grundmietzeit des Leasingnehmers dazu, dass dieses 60 bis 80 Prozent der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer einer Büroimmobilie entspricht.<sup>44</sup> Am Ende der Vertragslaufzeit wird die Immobilie an den Leasinggeber zurückgegeben oder der Leasingnehmer „...übt die vertraglich vereinbarten Optionsrechte in Form von Mietverlängerungsoption oder Kaufoption aus“<sup>45</sup>.

Das Immobilienleasing bietet in seinem Konstrukt vielfältige Anwendungsformen. Das *Forward-sale-and-lease-back* bietet sich besonders für den Neubau einer Immobilie an. Hierbei wird das Gebäude vom Leasinggeber nach den Vorstellungen des Leasingnehmers realisiert. Bei Bestandsgebäuden sind das *Buy-and-lease* und *Sale-and-lease-back* zu unterscheiden. Bei der ersten Variante erwirbt der Leasinggeber eine Immobilie, die der Leasingnehmer künftig nutzen möchte und damit sich allerdings im Eigentum eines Dritten befindet. Die zweite Leasingform, *Sale-and-lease-back*, ist die üblichste Form. Der Leasinggeber erwirbt die im Bestand des Leasingnehmers befindliche Immobilie und vermietet diese an den Leasingnehmer zurück.<sup>46</sup>

---

<sup>39</sup> Pfnür, 2005, S. 152.

<sup>40</sup> Siehe Kapitel 2.5, S. 15.

<sup>41</sup> Vgl. Pfnür, 2005, S. 152.

<sup>42</sup> Vgl. Gondring, 2004, S. 450f.

<sup>43</sup> Auf eine Unterscheidung von Gebrauchsüberlassungsverträgen, Operating Leases, und Finanzierungsleasingverträgen, Financing Leases, wird an dieser Stelle verzichtet. Das Operating Leases entspricht nicht den typischen Immobilien-Leasinggeschäften und wird entsprechend als "unechtes" Leasing bezeichnet. Vgl. Rottke, 2011c, S. 935.

<sup>44</sup> Vgl. Pfnür, 2005, S. 152.

<sup>45</sup> Vgl. Ebd.

<sup>46</sup> Vgl. Rottke, 2011c, S. 935f.

### 2.3 Spezifika der Büroimmobilie aus den 60er und 70er Jahren

Die heutige Büroimmobilie unterscheidet sich grundlegend zu den aus den 60er und 70er Jahren fertiggestellten Objekten. Dies bezieht sich besonders auf die Gebäudeform und -struktur sowie auf die Ausstattung und die Haustechnik. Zurückzuführen ist diese Entwicklung auf die für das jeweilige Jahrzehnt typischen Anforderungen an entsprechende Objekte. Ausschlaggebend sind hierfür die realisierten Büroorganisationsformen, die sich aus der Büroarbeit ergeben.<sup>47</sup> Diese unterliegt einem stetigen Wandel in Folge der sich ändernden Rahmenbedingungen.<sup>48</sup> Vor diesem Hintergrund führen die Veränderungen in der Büroorganisationsform, einhergehend mit der technologischen Entwicklung, zu einer typologischen Weiterentwicklung und zeitgemäßen Anpassung im Bürobau.<sup>49</sup> Zudem impliziert die Büroorganisationsform den Nutzungsanspruch an das Gebäude und prägt somit das Erscheinungsbild und die Gestaltung des Grundrisses. Die Bedürfnisse des Nutzers bestimmt Umfang, Form und Substanz des Bürohauses, die bei der Erstnutzung benötigt werden. Davon ausgehend, spiegelt sich die Bereitstellungsform der Immobilie in der Gebäudekonzeption wider.<sup>50</sup>

Bis etwa zur Mitte der 60er Jahre wurden Gebäudeform und -struktur der Büroimmobilien in Deutschland überwiegend durch die traditionelle und bis heute verbreitete Büroorganisationsform des Zellenbüros bestimmt. Die Bürogebäude hatten eine einfache technische Infrastruktur mit Unterflurkanalsystemen und wiesen einen geringen Technisierungsgrad auf. Die Räume waren zumeist tageslichtbeleuchtet und i.d.R. fensterbelüftet oder ggf. teilklimatisiert und in ihrer räumlichen Flexibilität sehr beschränkt.<sup>51</sup>

Der Grundriss entspricht einer Ein- oder Zweibundstruktur mit Einzel- und kleinen Gruppenbüros für 2 bis 5 Personen. Kennzeichnend für diese Bürotypologie sind Raumtiefen von 4,50 bis 7,20 m. Die Gebäudetiefe beträgt 12 bis 13 m mit einer Geschosshöhe zwischen 2,75 und 3,00 m.<sup>52</sup>

Im späteren Verlauf der 60er Jahre entsprach diese Büroorganisationsform nicht mehr den damaligen Anforderungen und es fand eine zeitgemäße und typologische Weiterentwicklung statt. Das Bürogebäude der 60er Jahre sollte den Ansprüchen von größtmöglicher Funktionalität und variablen Nutzungsmöglichkeiten entsprechen.<sup>53</sup> Die vielfältigen und komplexen Arbeitsprozesse wurden in der Büroplanung berücksichtigt und erforderten die Flexibilität in der Gebäudestruktur.<sup>54</sup> Das Großraumbüro wurde 1965 entwickelt und setzte sich bis Ende der 70er Jahre als vorherrschende Büroorganisationsform durch.<sup>55</sup>

Das "klassische" Großraumbüro entsprach einer rationell organisierten und funktionellen Bauweise. Dazu bestanden zu dieser grundlegenden Bürotypologie verschiedene Formen der Ausprägung: Der Bürosaal mit einer geringen Untergliederung durch Stellwände, das Raum-in-Raum-System bildet einzelne Räume mittels Einbauten und die Bürolandschaft war von jeglicher Unterteilung der Fläche frei.<sup>56</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Eisele, 2005, S. 52.

<sup>48</sup> Zu den Rahmenbedingungen gehören der ökonomische und soziale Strukturwandel sowie neue Markt- und betriebliche Organisationsstrukturen. Vgl. Klug et al., 2005, S. 11ff.

<sup>49</sup> Vgl. Knirsch, 2002, S. 9.

<sup>50</sup> Vgl. Gottschalk, 1994, S. 16.

<sup>51</sup> Vgl. Schlote, 2000, S.65ff.;Lorenz, 2000, S. 69.

<sup>52</sup> Vgl. Staniek, 2005, S. 62.

<sup>53</sup> Vgl. Sieverts, 1980, S. 80.

<sup>54</sup> Vgl. Gottschalk, 1994, S. 13f.

<sup>55</sup> Vgl. Eisele, 2005, S. 45.

<sup>56</sup> Vgl. Staniek, 2005, S. 56.

Der Grundriss dieser Büroimmobilien wies die typische Großraumstruktur mit Flächen von 400 bis 1000 qm pro Geschoss auf.<sup>57</sup> Die Erschließung innerhalb der Gebäude erfolgte über einen zentralen Kern, wodurch die Nutzfläche flurlos zugänglich war.<sup>58</sup> Die Büroimmobilie verfügte über einen hohen Technisierungsgrad mit ausschließlich Doppelböden und teilweise abgehängten Decken für die infrastrukturelle Versorgung. Die Raumstruktur dieser Büroorganisationsform ermöglichte keine weitere technische Untergliederung, schränkte die natürliche Belichtung und individuelle Einflussnahme auf die Belüftung ein. Daher waren die zumeist vorhandenen Fenster aus Doppelscheiben-Isolierglas nicht zu öffnen und es bestand zwangsläufig eine Vollklimatisierung der Räume. Die eingeschränkte, natürliche Belichtung wurde durch eine ganztägliche künstliche Belichtung ersetzt. Beides führte zu hohen Nebenkosten des Gebäudes.<sup>59</sup>

Die gebäude- und raumspezifischen Merkmale standen in einem engen Zusammenhang zu dieser Bürotypologie. Die Gebäudeform wurde durch Tiefen von 20 bis 40 m mit Geschosshöhen von 3,75 bis 4,50 m charakterisiert. Daraus resultierten Raumtiefen von bis zu 30 m.<sup>60</sup> Die äußere Erscheinungsform dieser Immobilien ergab sich aus der wechselseitigen Abhängigkeit zur Büroorganisationsform, so dass die Baukörperformen meist kompakt und rechteckig sowie wenig differenziert ausfielen.<sup>61</sup> Hinsichtlich der benötigten Grundstücksflächen für die Büroimmobilien und Präferenzen bei der Standortwahl verlagerten sich die großflächigen Bauten zunehmend an den Stadtrand. In der Folge entstanden die typischen monofunktionalen Bürostädte.<sup>62</sup>

Am Ende der 70er Jahre wurden Struktur und Form der Büroimmobilie durch eine veränderte Organisationsform grundlegend weiterentwickelt. Das neue Gruppenbüro stellt die Verbindung der bisherigen Büroorganisationsformen der 60er und 70er Jahre dar. Hierzu vereinte das Gruppenbüro in seiner Struktur die jeweiligen Vorteile des Zellen- und Großraumbüros, um somit die Nachteile der jeweils anderen Büroform auszugleichen.<sup>63</sup> So kompensierte das Gruppenbüro die funktionalen Nachteile sowie hohen Gebäudebetriebskosten des Großraumbüros und knüpfte an die Vorteile von kleinteiligen baulichen Strukturen des Zellenbüros an.<sup>64</sup> Entscheidend für die Gebäudeform waren die geringen Raumgrößen von 70 bis 250 qm, die Raum für maximal 20 Mitarbeiter boten. Diese Büroart wurde vorwiegend in Zweibundstruktur mit einer komplexen technischen Infrastruktur, mit Hohlraumboden oder Unterflurkanalsystem, gebaut.<sup>65</sup> Um den Anforderungen einer natürlichen Belichtung und Belüftung der Büroräume zu genügen, betrug die Raumtiefe 5 bis 15 m. Diese waren fensterbelüftet, ggf. teilklimatisiert, und zeitweise künstlich belichtet. Aufgrund des geringeren Technikbedarfs waren die Betriebskosten im Vergleich zum Großraumbüro wesentlich niedriger.<sup>66</sup>

Die fertiggestellten Büroimmobilien zum Ende der 70er Jahre charakterisierten sich durch quadratische oder rechteckige Grundrissstrukturen sowie Gebäudetiefen zwischen 12 und 24 m und Geschosshöhen von 3,50 bis 4 m.<sup>67</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Sieverts, 1980, S. 59.

<sup>58</sup> Vgl. Staniek, 2005, S. 56.

<sup>59</sup> Vgl. Lorenz, 2002, S. 59ff.

<sup>60</sup> Vgl. Staniek, 2005, S. 60.

<sup>61</sup> Vgl. Sieverts, 1980, S. 185.

<sup>62</sup> Vgl. Wohlleber, 1994, S. 36.

<sup>63</sup> Vgl. Linger/Steinhage, 2007, S. 71.

<sup>64</sup> Vgl. Lorenz, 2002, S. 60; Schlote, 2000, S. 68.

<sup>65</sup> Vgl. Ebd., S. 68; Ebd., S. 69.

<sup>66</sup> Vgl. Lorenz, 2002, S. 68f.

<sup>67</sup> Vgl. Staniek, 2005, S. 61.

## 2.4 Heutige Anforderungen an die Büroimmobilie

Die gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungstrends führen zu einem Wandel in der Immobilienwirtschaft. Sie beeinflussen den Büroimmobilienmarkt und stellen die Büroimmobilie vor neue Herausforderungen.<sup>68</sup> Maßgebend dafür sind die demographische Entwicklung, die Entwicklung und der Einsatz neuer Technologie und die sich wandelnde Arbeitswelt mit neuen Entwicklungstendenzen in der Büroarbeit; auch die Globalisierung und der zunehmende Anspruch von Nachhaltigkeit haben prägnanten Einfluss auf die Büromarktentwicklung.<sup>69</sup> Hinsichtlich der aufgeführten Entwicklungstendenzen auf dem Büroimmobilienmarkt lassen sich die gegenwärtigen und künftigen Anforderungen an die Büroimmobilie ableiten.<sup>70</sup>

Eine wettbewerbsfähige und marktgängige Büroimmobilie ist nur dann gewährleistet, wenn diese den Anforderungen und Ansprüchen der verschiedenen Marktteilnehmer genügt und sich an verändernde Anforderungen anpassen lässt.<sup>71</sup> Auch ist nicht mehr ausschließlich das klassische Kriterium der "Lage" entscheidend, sondern besonders die funktionalen Gebäudeeigenschaften, einhergehend mit dem Trend zur nachhaltigen Büroimmobilie<sup>72, 73</sup>. Deshalb sind Büroimmobilien aus den 60er und 70er Jahren, die heutigen Anforderungen nicht mehr entsprechen, nur noch schwer zu vermarkten.<sup>74</sup> Die Darstellung der Anforderungen an eine heutige Büroimmobilie unterteilt sich in dieser Arbeit nach *Gebäudestruktur und Nutzungsflexibilität*, *Gebäudeeffizienz* und *Green Building*.

### 2.4.1 Gebäudestruktur und Nutzungsflexibilität

Die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit der Büroimmobilie wird in einem hohen Maße durch ihre Nutzungsflexibilität hinsichtlich der Gebäudestruktur beeinflusst.<sup>75</sup> Im Kontext des Immobilienlebenszyklus und im Sinne einer langfristigen Vermietbarkeit der Büroimmobilie besteht die Nutzungsflexibilität aus der Anpassungsfähigkeit des Gebäudes an mehrere Nutzungen und sich verändernde Nutzungsanforderungen.<sup>76</sup> Aus einer flexiblen Gebäudestruktur lässt sich in diesem Sinne die *Drittverwendungsfähigkeit* als weitere wichtige Anforderung an Büroimmobilien ableiten.<sup>77</sup> Die Drittverwendungsfähigkeit bezeichnet die Eigenschaft einer Büroimmobilie, diese „...nach Auszug des ersten Nutzers ohne größeren Umbauaufwand...“<sup>78</sup> einem neuen Nutzer zur Verfügung zu stellen. Gerade nutzerspezifische Büroimmobilien, die z.B. für einen Eigennutzer konzipiert und gebaut wurden, sollten bereits in der Planung die Drittverwendbarkeit des Gebäudes berücksichtigen.<sup>79</sup>

Die Büroimmobilie wird i.d.R. für eine langfristige Lebensdauer geplant und genutzt. Damit ein entsprechendes Gebäude im ganzheitlichen Lebenszyklus den Nutzer- und Marktanforderungen entspricht, ist die Nutzungsflexibilität und Drittverwendbarkeit nur in Abhängigkeit zu den drei

<sup>68</sup> Vgl. Bone-Winkel et al, 2008, S. 112.

<sup>69</sup> Diese Aufzählung ist als eine Zusammenfassung der wesentlichen Entwicklungen zu betrachten. An dieser Stelle wird auf eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Entwicklungen verzichtet. Nachzulesen sind diese in Ringer/Harfinger, 2008a, S. 46ff.; Brauer, 2011a, S. 45ff.; Deutsche Hypothekbank, 2010, S. 4ff.; Gier/Schäfers, 2005, S. 847ff.

<sup>70</sup> Vgl. Deutsche Hypothekbank, 2010, S. 5ff.

<sup>71</sup> Vgl. Löhnert, 2007, S. 10ff.

<sup>72</sup> In der Literatur und immobilienwirtschaftlichen Praxis auch als Green Building bezeichnet.

<sup>73</sup> Vgl. Kurzrock, 2011a, S. 743.; o.A., 2000, S. 2.; Maurer, 2011, S. 6.

<sup>74</sup> Vgl. Bone-Winkel, 2004/05, o. S.; Gier/Schäfers, 2005, S. 848.

<sup>75</sup> Vgl. Hoberg/Väth, 2005, S. 362.

<sup>76</sup> Vgl. Hoberg/Väth, 2005, S. 377; Isenhöfer, 2008, S. 547f.

<sup>77</sup> Vgl. Dietrich, 2005, S. 123.

<sup>78</sup> Dobberstein/Dziomba, 2008, S.407.

<sup>79</sup> Vgl. Dobberstein/Dziomba, 2008, S.407.

Gebäudestrukturebenen<sup>80</sup> gegeben.<sup>81</sup> Diese haben wesentlichen Einfluss auf die Marktfähigkeit der Büroimmobilien. Die Grundkonstruktion sollte hinsichtlich der Konfigurationsmöglichkeiten in der Büroorganisationsform, dem inneren Ausbau, den Ausstattungsstandards sowie der Flächenstruktur und technischen Gebäudeausstattung, langlebig und anpassungsfähig konzipiert sein. Dies impliziert gleichzeitig die Möglichkeiten, die technischen und baulichen Anlagen und Bauten zu erneuern und nachzurüsten.<sup>82</sup>

Die gegenwärtigen, strukturellen Anforderungen an Büroimmobilien bestehen beispielsweise in der Betonskelettbauweise, einer flexiblen Flächenaufteilung, bei Deckenhöhen von 3,20 m im Lichten, bei Doppelböden und modularem Deckenaufbau sowie einer abgestimmten Gebäudetechnik; zum letzten gehören Belichtung, Raumlüftung, Klimatisierung sowie Sonnen- und Blendschutzsysteme.<sup>83</sup>

Besonders die Flächenstruktur der Büroimmobilie ist von entscheidender Bedeutung und beeinflusst die Marktgängigkeit des Gebäudes. Die Aufteilung von Gebäuden und deren Flächeneinteilung für eine einzelne- oder kleinteilige Vermietung spiegelt die Nutzungsflexibilität wider. Insbesondere mit der Flächenaufteilung wird eine nachhaltige Vermietbarkeit und marktgängige Büroimmobilie gewährleistet.<sup>84</sup> Ansonsten steht die für einen Einzelmietler konzipierte Single Tenant-Büroimmobilie vor der Herausforderung: „Nachmieter verzweifelt gesucht“<sup>85</sup>.

#### 2.4.2 Gebäudeeffizienz

Die heutige Büroimmobilie unterliegt der Prämisse von Effizienz als Folge der anfänglich aufgeführten Entwicklungstendenzen.<sup>86</sup> Die in Abhängigkeit zu der Gebäudestruktur stehende Gebäudeeffizienz kann in zwei für diese Arbeit relevante Komponenten – Flächen- und Bewirtschaftungseffizienz – unterteilt werden.<sup>87</sup> Nachstehend wird die Energieeffizienz, als weitere Anforderung an die Büroimmobilie, behandelt.

Bestimmt durch die strukturellen Eigenschaften des Gebäudes, bezeichnet die Flächeneffizienz einerseits den Anteil der vermietbaren Fläche an der Gesamtfläche. Somit dient der Mietflächenanteil der Gesamtimmobilie der Generierung von Einnahmen und liegt im Durchschnitt bei rd. 80 bis 85 %.<sup>88</sup> Im Sinne der ökonomischen Wertschöpfung erweist sich ein möglichst hoher Mietflächenanteil als essentielle Anforderung an die Büroimmobilie.<sup>89</sup>

---

<sup>80</sup> Die Gebäudestrukturebenen untergliedern sich in die Primärstruktur (Rohbau und äußere Gebäudehülle), die Sekundärstruktur (Innenausbau sowie Decken- und Bodenaufbau) und die Tertiärstruktur (technische Gebäudeausstattung) Vgl. Kurzrock, 2011a, S. 743.

<sup>81</sup> Vgl. Rottke/Wernecke, 2005, S. 214.

<sup>82</sup> Vgl. Isenhöfer et al., 2005, S. 395; Hoberg/Väth, 2005, S. 377.

<sup>83</sup> Vgl. Kurzrock, 2011a, S. 745.; Bone-Winkel/Schulte, 2008, S. 44.

<sup>84</sup> Vgl. Kops, 2002, S. 13; Hoberg/Väth, 2005, S. 378.; Kurzrock, 2011a, S. 744.

<sup>85</sup> Leykam, 2011b, S. 1.

<sup>86</sup> Vgl. Engelhardt et al., 2009, S. 14.; Geertz/Wohlan, 1996, S. 6.

<sup>87</sup> Vgl. Hoberg/Väth, 2005, S. 378. Zusätzlich wird in dem Beurteilungskriterium "Gebäudeeffizienz" die Ausstattungseffizienz aufgeführt. Diese wird auch in der Literatur als Nutzungseffizienz bezeichnet. Sie beschreibt das Kosten-/Nutzenverhältnis der Gebäudeausstattung. Vgl. Isenhöfer et al., 2005, S. 395. Im Hinblick auf die Anforderungen an die Büroimmobilie wird diese nicht als ausschlaggebend für die Marktfähigkeit angesehen und nicht weiter erläutert.

<sup>88</sup> Vgl. Dziomba et al., 2008, S. 195.

<sup>89</sup> Vgl. Dobberstein/Dziomba, 2008, S.403.

Andererseits bezieht sich die Flächeneffizienz auch auf das Verhältnis von Mietfläche zu Arbeitsplatzfläche. Daraus ist ein Kostenfaktor über die Mietkosten je Arbeitsplatz ableitbar. Der hieraus resultierende Nutzwert spiegelt die Effizienz der Büroimmobilie wider. Ein hoher Nutzwert beeinflusst positiv die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit.<sup>90</sup>

Eine weitere Komponente ist die Bewirtschaftungseffizienz der Büroimmobilie. Diese Effizienzform bestimmt die Höhe der Bewirtschaftungskosten des Gebäudes; sie wird als sog. zweite Miete bezeichnet. Diese Kostenposition, aus Verbrauchs- und Nebenkosten sowie städtischen Gebühren, wird in Form von umlagefähigen Nebenkosten durch den Nutzer der Büroimmobilie getragen. Gerade die Marktfähigkeit der Immobilie wird durch die Höhe der Nebenkosten beeinflusst. Sind diese sehr hoch, leidet darunter die Wettbewerbsfähigkeit von Büroimmobilien.<sup>91</sup>

Die Anforderung an eine effiziente Bewirtschaftung und die Höhe der Nutzungskosten wird zudem über die Energieeffizienz des Gebäudes beeinflusst.<sup>92</sup> Der Einsatz hochwertiger und energieeffizienter Baukomponenten in der Primär- und Tertiärstruktur bestimmt die Energieeffizienz des Gebäudes maßgeblich. Besonderen Einfluss auf die Energieeffizienz des Gebäudes hat die Energieeinsparverordnung (EnEV), die gesetzliche Mindestanforderungen für den Primärenergiebedarf von Gebäuden festlegt. Die Bestimmungen der EnEV sind bei der Realisierung von Büroimmobilien sowie bei Umbaumaßnahmen von Bestandsimmobilien einzuhalten.<sup>93</sup>

#### 2.4.3 Green Building

Die Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft wird zunehmend als ein Megatrend angesehen.<sup>94</sup> Die Marktbedeutung der nachhaltigen Büroimmobilie führt dazu, dass Green Buildings zunehmend nachgefragt werden und „...sich das Label Green Building zu einem Qualitätsmerkmal im Wettbewerb...“<sup>95</sup> entwickelt. In diesem Sinne beschränkt sich die Nachfrage nach Green Buildings nicht nur auf institutionelle Investoren, sondern gerade Großnutzer verfolgen zunehmend in ihrer Unternehmenspolitik eine Green Policy.<sup>96</sup> Demzufolge zahlen insbesondere Großunternehmen auch mehr Miete für Green Buildings.<sup>97</sup>

Die Anforderungen an eine Büroimmobilie als Green Building bemessen sich nach den ökonomischen, soziokulturellen, funktionalen und ökologischen Qualitäten. Die bedeutenden Ansätze von Energieeffizienz, Umweltverträglichkeit und Nachhaltigkeit werden in der Konzeption und der Realisierung der Büroimmobilie berücksichtigt. Die bekanntesten Zertifizierungssysteme – BREEAM, LEED und DGNB – bescheinigen die Nachhaltigkeit der Immobilie. Eine zertifizierte Büroimmobilie weist eine höhere Wettbewerbsfähigkeit auf. Die Green Building-Zertifizierung des Bürogebäudes ist eine grundlegende Anforderung für deren heutige Vermarktung.<sup>98</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Kleibrink, 2005, S. 77ff.; Engelhardt et al., 2009, S. 14.

<sup>91</sup> Vgl. Lammel, 2008, S. 741.; Geertz/Wohlan, 1996, S. 6.; Hoberg/Väth, 2005, S. 379.

<sup>92</sup> Vgl. Schick, 2008, S.48.

<sup>93</sup> Vgl. Kurzrock, 2011a, S. 745.

<sup>94</sup> Vgl. Kurzrock, 2011b, S.441.

<sup>95</sup> Eickhorst, 2011, S. 11.

<sup>96</sup> Vgl. Maurer, 2011, S.6.

<sup>97</sup> Vgl. Bomke/Maurer, 2011, o.S.

<sup>98</sup> Vgl. Herr, 2011, S. 484ff.

## 2.5 Akteure für die Neuplatzierung von Büroimmobilien

Die Büroimmobilie unterliegt einem phasenorientierten Immobilien-Lebenszyklus<sup>99</sup> und fungiert in diesem Kontext als eine beständige Geld- und Kapitalanlage, die sich durch ihre Langlebigkeit, tendenziell hohe Wertbeständigkeit und Möglichkeit der Wertsteigerung auszeichnet.<sup>100</sup> Im Lebenszyklus führen veränderte Anforderungen an das Gebäude dazu, dass im Rahmen der Lebensdauer der Immobilie<sup>101</sup> die Effizienz als Kapitalanlage gefährdet wird und sich neue Investitionsmöglichkeiten für eine Neuentwicklung<sup>102</sup> eröffnen.<sup>103</sup> Damit verbunden, ermöglichen Immobilieninvestoren „...neben den Finanzierern erst die finanzielle Realisierbarkeit von Projekten in der Immobilienwirtschaft. Sie investieren Kapital in Projekte der verschiedenen Phasen des Lebenszyklus eines Gebäudes“<sup>104</sup>.

Folglich heben sich Investoren als bedeutender Akteur für die Neuplatzierung der Büroimmobilie heraus. Deren Anlageverhalten und Investitionsstrategien in der Assetklasse "Immobilie" spiegelt sich in unterschiedlichen Anlageformen wider.

Grundsätzlich wird bei den Investoren zwischen privaten und institutionellen Investoren unterschieden. Die öffentliche Hand kann, wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich, ebenfalls als Akteur in der Immobilienwirtschaft auftreten.

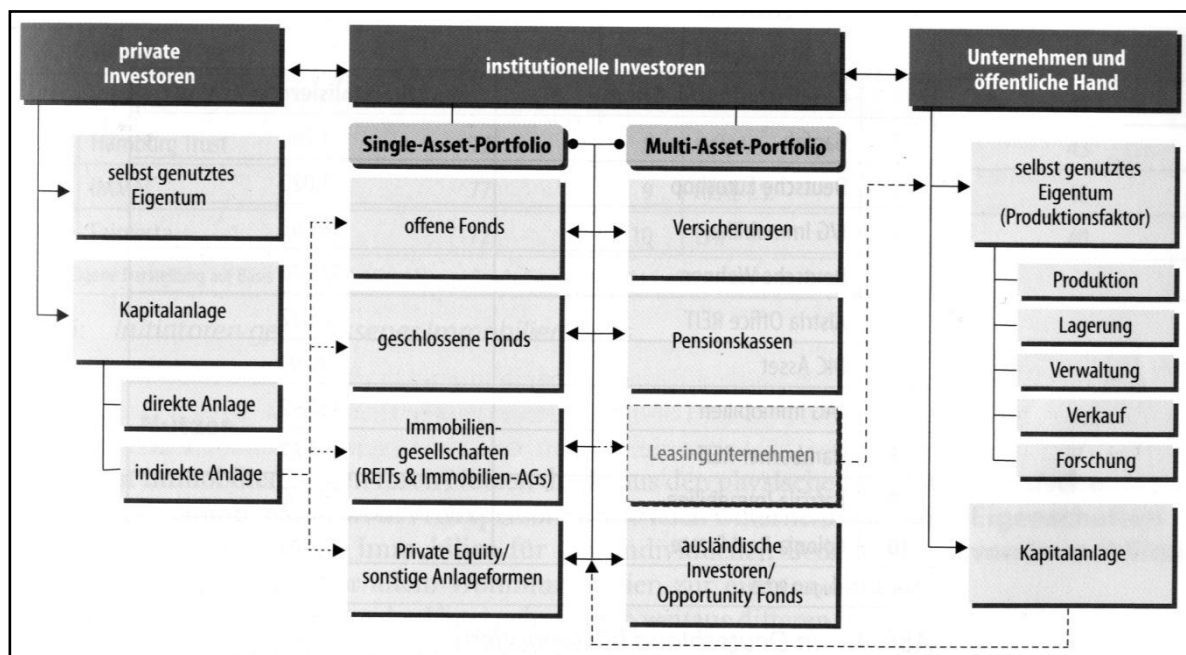


Abb. 2: Klassifizierung von Immobilieninvestoren<sup>105</sup>

<sup>99</sup> Siehe Kapitel 2.6.1, S. 19.

<sup>100</sup> Vgl. Brauer, 2011a, S. 43.

<sup>101</sup> Siehe Kapitel 2.6.2, S. 20.

<sup>102</sup> Der Begriff Neuentwicklung bezieht sich in diesem Zusammenhang auf ein Neubauprojekt oder Bestandsentwicklungsprojekt.

<sup>103</sup> Vgl. Bone-Winkel/Schulte, 2008, S. 69ff.

<sup>104</sup> Rottke, 2011d, S. 183.

<sup>105</sup> Quelle: Rottke, 2011d, S. 183.

Private Investoren sind entweder als Selbstnutzer Eigentümer der Büroimmobilie oder nutzen sie als Kapitalanlage – unterschieden nach Direktanlage oder indirektem Investment.<sup>106</sup> Institutionelle Investoren werden definiert als Akteursgruppe „...die im Sinne von Kapitalsammelstellen für Dritte Gelder professionell anlegen und verwalten“<sup>107</sup>. Institutionelle Investoren sind i.d.R. Gesellschaften mit verschiedenen Immobilien-Anlageformen, aus deren Investitionsstrategien sich die potentiellen Akteure für die Neuplatzierung von Büroimmobilien ableiten lassen.

Die in dieser Arbeit beabsichtigte Systematisierung der in der Immobilienwirtschaft tätigen Unternehmen bzw. Investoren konzentriert sich ausschließlich auf die fertiggestellte Büroimmobilie bis zu der Neuplatzierung kohärent mit Risikobereitschaft und Renditeerwartung. Deshalb lassen sich institutionelle Investoren, einschließlich der Projektentwickler, als Akteure der Neuplatzierung nach *Alteigentümer und Endinvestoren* sowie *Entwickler und Zwischeninvestoren* klassifizieren. Hinsichtlich der Neuplatzierung einer Büroimmobilie wird zudem die *Stadtplanung* als rahmengebender Akteur für die immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten aufgeführt (siehe Abschnitt 2.5.3).

### 2.5.1 Alteigentümer und Endinvestoren

Die Alteigentümer und Endinvestoren der Büroimmobilie verfolgen grundsätzlich ein stabiles, renditeorientiertes Anlageinteresse, das auf eine Core- / Core-plus-Strategie zurückzuführen ist. Hinsichtlich der Haltedauer und dem Anlagehorizont ist das Engagement bei dieser Investitionsstrategie mittel- bis langfristig ausgelegt und kann als sog. Buy-and-hold Strategie bezeichnet werden. Als Alteigentümer und Endinvestor der Büroimmobilie resultiert die Verzinsung des aufgewendeten Kapitals „...aus den nachhaltig erzielbaren Reinerträgen, den erzielbaren Steuerrückflüssen (...) und aus der Wertsteigerung der Immobilie“<sup>108</sup>. Der immobilienwirtschaftliche Ertrag ist vorrangig durch nachhaltige, stabile Zahlungsströme bei Vermietung oder Verpachtung generiert. Entsprechend dient die Büroimmobilie insbesondere als Produktionsfaktor. Die Zielstellung der Alteigentümer und Endinvestoren implementiert eine optimale Bewirtschaftung der Immobilie, um i.d.R. mit den Einnahmen auch den Kapitaldienst für das Investment zu decken. Insofern sind die Alteigentümer auf eine marktfähige und effiziente Büroimmobilie angewiesen, die eine dauerhafte Vermietung gewährleistet.<sup>109</sup> Investoren handeln grundsätzlich mit den Zielsetzungen einer angemessenen Rentabilität, Sicherheit und Liquidität.<sup>110</sup>

Die institutionellen Alteigentümer und Endinvestoren können nochmals in konservative (Multi-Asset-Portfolio) und strategische Investoren (Single-Asset-Portfolio) unterteilt werden. Zu den konservativen Investoren gehören Versicherungen und Pensionskassen. Hinsichtlich ihrer geringen Risikoneigung streben sie mit Immobilieninvestitionen eine Risikodiversifizierung des Anlageportfolios an. Die strategisch ausgerichteten Investoren „...sind durch die angestrebte Optimierung der Rendite-Risiko-Relation charakterisiert“<sup>111 112</sup>.

Institutionelle Investoren haben i.d.R. eine Vielzahl von verschiedenen Immobilien-Anlageprodukten, die in diesem Sinne als Alteigentümer und Endinvestor der Büroimmobilie verstanden werden können.

---

<sup>106</sup> Vgl. Bone-Winkel et al, 2005b, S. 266.

<sup>107</sup> Holzmann/Schulte, 2005, S. 174.

<sup>108</sup> Brauer, 2011a, S. 43.

<sup>109</sup> Vgl. Brauer, 2011a, S. 33ff.; Rottke, 2011b, S. 842ff.; Lange, 2011, S. 534.

<sup>110</sup> Vgl. Bone-Winkel et al, 2005b, S. 266.

<sup>111</sup> Charlier, 2008, S. 16.

<sup>112</sup> Vgl. Ebd., S. 15f.



Kapitalanlagegesellschaften legen Investmentfonds auf, die sich in *offene Immobilienpublikumsfonds* oder *offene Immobilienspezialfonds* unterteilen. Im Gegensatz zu den öffentlich zugänglichen Fonds sind die Immobilienspezialfonds speziell für institutionelle Investoren konzipiert. Weitere institutionelle Investoren sind Fondsiniiatoren von *geschlossenen Immobilienfonds*, die i.d.R. für eine bestimmte Immobilie aufgelegt werden. Neben den Kapitalanlagegesellschaften und Fondsiniiatoren fungieren *Immobilienaktiengesellschaften* ebenfalls als Alteigentümer bzw. Endinvestor von Büroimmobilien. Ihre Investitionsstrategie verschiebt sich von Core- / Core-plus- zur Value-added-Strategie. Neben der Generierung eines Cashflows aus laufenden Einnahmen, soll das investierte Kapital in seinem Wert durch die Entwicklung der Immobilie gesteigert und die Büroimmobilie ggf. an einen bereits erwähnten Investor veräußert werden. Die Haltedauer als Eigentümer oder Endinvestor der Immobilie ist im Vergleich zu den zuvor genannten Gesellschaften geringer. Eine besondere Form der Immobilienaktiengesellschaft sind die *Real Estate Investment Trusts* (REITs), die gesetzlich stärker reguliert werden. *Immobilienleasinggesellschaften*, ein weiterer institutioneller Bestandhalter, vermieten i.d.R. die langfristigen Nutzungsrechte nicht nur an dem Gebäude, sondern auch an dem Grundstück und den Betriebsanlagen.<sup>113</sup>

Die *Real Estate Private Equity* - Gesellschaften (REPE) können in diesem Zusammenhang nur bedingt als Alteigentümer und Endinvestor einer Büroimmobilie bezeichnet werden. Ausschließlich REPE-Fonds, die mit eigenkapitalähnlichen Mitteln ausgestattet sind und der Risikoklassifizierung Core entsprechen, stimmen mit dem oben aufgeführten Anlageverhalten und der Investitionsstrategie eines Alteigentümers bzw. Endinvestors überein.<sup>114</sup>

### 2.5.2 Entwickler und Zwischeninvestoren

Die Entwickler fungieren i.d.R. als Zwischeninvestor und tragen insbesondere zu der Neuplatzierung der Büroimmobilie bei. Ihre Investitionsstrategie ist vornehmlich eine sowohl opportunistische- als auch eine Development-Strategie. Die Zielstellung bekundet sich vornehmlich darin, durch die getätigte Investition eine überdurchschnittliche Rendite zu erzielen. Allerdings bedingt sich die erzielbare Rendite aus der Vermarktungsfähigkeit der Immobilie. Das Anlageverhalten besteht in der Ausnutzung von Marktineffizienzen, d.h. bevorzugt werden Problemimmobilien erworben, um diese im Rahmen von Redevelopment-Strategien<sup>115</sup> dem Markt wieder zuzuführen. Das hohe Wertschöpfungspotential besteht in der Neuentwicklung der Immobilie und im Gegensatz zu Alteigentümern und Endinvestoren, bezieht sich deren Anlagestrategie auf das Produktionsergebnis; respektive soll das zwischenzeitlich investierte Kapital zu einer Wertsteigerung der Immobilie führen, um folglich einen hohen Veräußerungserlös zu erzielen. In diesem Sinne ist die Anlagestrategie nur auf eine kurze Entwicklungs- bzw. Haltezeit der Immobilie ausgerichtet, um über die Veräußerung an Endinvestoren einen einmaligen Ertrag zu generieren.<sup>116</sup>

Der *Projektentwickler* tritt in diesem Kontext als ein typischer Zwischeninvestor auf, der kurzfristig in die Immobilie investiert und den Ertrag aus dem Verkauf erzielt.<sup>117</sup> Es werden drei Typen mit abweichenden Zielsetzungen im Kontext der aufgeführten Anlagestrategie unterschieden: Der *Service Developer* entwickelt im Auftrag eines fremden Dritten als Dienstleister, z.B. für einen Alteigentümer, und erzielt seinen Ertrag ausschließlich aus der konzeptionelle Ausarbeitung und

<sup>113</sup> Vgl. Rottke, 2011b, S. 842ff.

<sup>114</sup> Vgl. Rottke, 2005a, S. 593f.

<sup>115</sup> Siehe Kapitel 2.6.3.2, S. 25.

<sup>116</sup> Vgl. Brauer, 2011a, S. 33.; Brauer, 2011b, S. 432.; Rottke, 2011b, S. 845f.; Rottke, 2005b, S. 284.

<sup>117</sup> Vgl. Brauer, 2011b, S. 432.

Koordination der Neuentwicklung. Der *Trader Developer* entspricht dem Typus des Entwicklers im engeren Sinne. Er veräußert spätestens nach der Fertigstellung die Neuentwicklung an einen Endinvestor. Zudem werden für die Neuplatzierung projektbezogene Joint-Ventures für die Finanzierung gebildet. Hingegen tritt der *Investor Developer* nicht als Zwischeninvestor auf. Er behält die spätere Neuentwicklung im eigenen Bestand und erzielt über die Vermietung eine möglichst nachhaltige Rendite.<sup>118</sup>

Im Rahmen der Neuplatzierung von Büroimmobilien sind besonders die REPE-Gesellschaften ein stark agierender institutioneller Zwischeninvestor. *Opportunity Funds* entsprechen der REPE im eigentlichen Sinne und verfolgen eine typisch opportunistische Anlagestrategie.<sup>119</sup> Häufig erfolgt die Neuplatzierung zusammen mit einem Projektentwickler als Joint-Venture.<sup>120</sup>

Zusammenfassend ist darauf hinzuweisen, dass die aufgeführte Unterscheidung der institutionellen Investoren nach Alteigentümer und Endinvestoren bzw. Entwickler und Zwischeninvestoren eine theoretische Sichtweise widerspiegelt. In der immobilienwirtschaftlichen Praxis kann es hinsichtlich der Immobilienzyklen und dem Faktor "Lage" der Immobilie sowie unterschiedlichen Geschäftsmodellen der einzelnen institutionellen Investoren zu Verschiebungen des Rendite-Risiko-Profils kommen. Entsprechend sind die institutionellen Investoren nicht eindeutig der aufgeführten Unterteilung zuzuordnen, so dass z.B. Immobilienaktiengesellschaften mit einem Investitionsvehikel eine opportunistische Anlagestrategie verfolgen und als Zwischeninvestor und Entwickler auftreten.

### 2.5.3 Stadtplanung

Für die Neuplatzierung von Büroimmobilien wirkt die Stadtplanung repräsentativ als rahmengebender Akteur für das öffentliche Baurecht. Insbesondere die Vorschriften des öffentlichen Baurechts können maßgeblich die Verwertungsstrategie<sup>121</sup> im Rahmen der Neuplatzierung einer Büroimmobilie mitbestimmen. Vor diesem Hintergrund werden nachstehend einige relevante Instrumentarien und Vorschriften der Stadtplanung aufgeführt.

Grundsätzlich umfasst das öffentliche Baurecht sämtliche Rechtsvorschriften, deren Aufgabe es ist, „...die bauliche Nutzung des Bodens im öffentlichen Interesse zu ordnen und zu lenken, indem Vorgaben über die Zulässigkeit bestimmter Nutzungsarten, Grenzen für das Maß der Bebauung sowie Anforderungen an die Beschaffenheit des Baugrundstückes und des Bauwerkes selbst getroffen werden“<sup>122</sup>. Die Bestandteile des öffentlichen Baurechts sind Bauplanungsrecht, -ordnungsrecht und -nebenrecht.

Das Bauplanungsrecht setzt sich mit den planerischen Voraussetzungen für die Bebauung und Nutzung einzelner Grundstücke auseinander. Die gesetzlichen Grundlagen bilden das BauGB und die durch das BauGB erlassene Rechtsverordnung – die BauNVO. Wichtige Instrumentarien im Allgemeinen Städtebaurecht des BauGB sind insbesondere der Flächennutzungs- und Bebauungsplan. Die verbindlichen Festsetzungen des Bebauungsplanes beziehen sich u.a. auf die Nutzungsdichte der Grundstücke in Bezug auf die bebaubare Fläche oder zulässigen Bauhöhe. Die Instrumentarien des Besonderen Städtebaurechts im BauGB sind z.B. die Sanierungs- und

<sup>118</sup> Vgl. Bone-Winkel et al, 2005b, 268f.

<sup>119</sup> Vgl. Rottke, 2005a, S. 593.

<sup>120</sup> Vgl. Rottke, 2005b, S. 297.

<sup>121</sup> Siehe Kapitel 2.6.3, S. 22.

<sup>122</sup> Dammert, 2011, S. 120.

Entwicklungsmaßnahmen sowie die Stadterhaltungssatzung. Letztere ist für Bestandsgebäude von hoher Relevanz, da es für den Abbruch oder die Nutzungsänderung baulicher Anlagen einer zusätzlichen Genehmigung bedarf.<sup>123</sup>

Das Bauordnungsrecht setzt sich mit den formellen und materiellen Anforderungen für die Zulässigkeit eines Bauvorhabens auseinander. Um bei der Errichtung und Nutzung baulicher Anlagen keine Gefährdungen oder Beeinträchtigungen entstehen zu lassen, werden u.a. Regelungen über den Brandschutz und die notwendigen Stellplätze getroffen. Nach dem in den Landesbauordnungen geregelten Bauordnungsrecht wird eine Baugenehmigung erteilt, wenn das bauliche Vorhaben u.a. die planungsrechtlichen und bauordnungsrechtlichen Vorschriften einhält. Bestehende Immobilien, die nach damaligen rechtlichen Vorschriften erbaut wurden, genießen Bestandsschutz trotz geändertem Bauplanungsrecht. Im Kontext der Neuplatzierung von Büroimmobilien unterliegen u.a. Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen bis zu einem gewissen Grade noch einem aktiven Bestandsschutz.<sup>124</sup>

Im Baunebenrecht sind insbesondere das Denkmalschutzgesetz und die EnEV relevant. Die Vorschriften des Denkmalschutzrechts zielen u.a. auf den dauerhaften Schutz von erhaltungswürdigen Bauwerken. Somit ist für jede bauliche Maßnahme an Bauwerken, die als Denkmal eingetragen sind, das Einverständnis der Denkmalschutzbehörde notwendig. Neben dem Denkmalschutzgesetz schreibt die EnEV gerade für Neubauten, aber auch für bestehende Gebäude, Regelungen zum Primärenergiebedarf vor. Sie definiert verbindliche Grenzwerte für den Energieverbrauch in Gebäuden, um den Energiebedarf zu minimieren und kohärent die Betriebskosten zu senken.<sup>125</sup>

## 2.6 Verwertung obsoleter Büroimmobilien

Immobilien zeichnen sich besonders im Vergleich zu anderen Wirtschaftsgütern durch ihre Langlebigkeit aus. Doch hat sich im Rahmen des Immobilienlebenszyklus die Nutzungsdauer von Büroimmobilien zunehmend verkürzt, so dass vornehmlich ältere Bestandsgebäude hinsichtlich ihrer nicht mehr zeitgemäßen Grundrisse und Ausstattungsstandards heute nicht mehr wettbewerbsfähig sind und häufig leer stehen. Neben Privatinvestoren sind vor allem institutionelle Investoren damit konfrontiert, ihre im Bestand gehaltenen Immobilien wieder in Wert zu setzen.<sup>126</sup> In diesem Zusammenhang soll zunächst der Immobilienlebenszyklus dargestellt werden und eine inhaltliche Abgrenzung der Lebensdauer einer Büroimmobilie mit den einwirkenden Prozessen vorgenommen werden. Im späteren Verlauf dieses Abschnittes findet eine Diskussion der verschiedenen Strategien zur Verwertung obsoleter Büroimmobilien statt.

### 2.6.1 Einordnung in den Immobilienlebenszyklus

Der Lebenszyklus einer Büroimmobilie wird in der zeitlichen Abfolge von Prozessen nach drei Hauptphasen unterteilt, die sich wiederum weiter differenzieren lassen.<sup>127</sup> Der Immobilienlebenszyklus beginnt mit der *Entwicklungsphase*. Diese erstreckt sich über den gesamten Verlauf des Projektentwicklungsprozesses, der die Projektinitiierung, die Konzeption der Immobilie und die

<sup>123</sup> Vgl. Harlfinger/Schönfeld, 2006, S. 6ff.

<sup>124</sup> Vgl. Ebd., S. 15ff.

<sup>125</sup> Vgl. Ebd., S. 47ff.

<sup>126</sup> Vgl. Benz/Giere, 2011, o.S.

<sup>127</sup> Vgl. Homann, 1999, S.33.

Realisierung einschließlich der Fertigstellung umfasst. Die Dauer der Entwicklungsphase variiert in Abhängigkeit von Standort und Gebäudetyp i.d.R. zwischen zwei bis vier Jahren; in Ausnahmefällen auch länger.<sup>128</sup>

Mit der Fertigstellung der Immobilie beginnt die *Nutzungsphase*, bestimmt durch ihre zweckmäßige Nutzungsform. Insofern dient die Büroimmobilie vornehmlich der Büronutzung. Doch können die Büroflächen dem Nutzer in unterschiedlicher Form<sup>129</sup> bereitgestellt werden. Die Nutzungsphase nimmt den längsten Zeitraum im Lebenszyklus ein. Deren Dauer wird durch die technische und wirtschaftliche Lebensdauer<sup>130</sup> beeinflusst. Innerhalb der Nutzungsphase können Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen der Abnutzung des Gebäudes entgegenwirken, um die Nutzung weiterhin zu gewährleisten. Leer- und Teilleerstände der Immobilie können die Nutzungsphase unterbrechen.<sup>131</sup>

Der Übergang in die *Verwertungsphase* korreliert vornehmlich mit einer vorangegangenen Leerstandsphase und der ökonomischen Interessenlage des Eigentümers. Für die Verwertung der Immobilie bestehen verschiedene Strategien. Sie unterscheiden sich in objektbezogene, aktive Verwertungsstrategien und, explizit in Bezug zum Eigentümer, in passive Verwertungsstrategien. Abgesehen von den verschiedenen Möglichkeiten zur Verwertung der Immobilie, zielen diese auf eine Neuplatzierung ab. In diesem Sinne implementieren die Verwertungsstrategien entweder einen neuen Lebenszyklus für die Büroimmobilie oder knüpfen an den bestehenden Nutzungszyklus an.

#### 2.6.2 Lebensdauer der Büroimmobilie

Wird die Büroimmobilie im ganzheitlichen Lebenszyklus gesehen, so ist besonders ihre Lebensdauer zu erwähnen und inhaltlich abzugrenzen. Während Grund und Boden, auf dem sich die Büroimmobilie befindet, theoretisch eine unbefristete Lebensdauer haben, entspricht die *tatsächliche Lebensdauer* einer Büroimmobilie dem Zeitraum von der Entstehung bis zur objektbezogenen Verwertung. In diesem Zeitraum wird das Gebäude, respektive die Nutzungsphase, von der technischen und maßgeblich von der wirtschaftlichen Lebensdauer beeinflusst. Diese stehen in wechselseitiger Beziehung und werden durch endogene und exogene Prozesse beeinflusst.<sup>132</sup>

Die *technische Lebensdauer* einer Büroimmobilie bezieht sich auf die Beständigkeit und Qualität der Bausubstanz in dessen Zeitspanne das Gebäude, respektive die technischen und baulichen Anlagen und Gebäudeteile einwandfrei genutzt werden können und die zweckmäßige Funktion erfüllen. Zeitlich einhergehend mit der technischen Lebensdauer erstrecken sich vielfältige Prozesse, die auf die Funktionsfähigkeit und Nutzbarkeit der Büroimmobilie und deren baulichen Anlagen einwirken. Es sind besonders die physischen Gebäudeeigenschaften, die durch die bauliche Konstruktion, Baustoffwahl und Ausführungsqualität bestimmt werden. Außerdem beeinflusst die Nutzungsintensität, nämlich Art und Grad der Nutzung sowie Umwelteinflüsse, die technische Lebensdauer und tragen zur Abnutzung des Gebäudes bei. Auch altersbedingte Veränderungen der Bauteile des Gebäudes wirken entscheidend auf die Lebensdauer ein. Doch variiert die Lebensdauer der einzelnen Gebäudekomponenten. So weist der Innenausbau und die Gebäudetechnik eine kürzere Lebensdauer auf als die Rohbaustrukturen. Für die Gewährleistung des Nutzungspotentials ist eine kontinuierliche

<sup>128</sup> Vgl. Bone-Winkel/Schulte, 2008, S. 36ff.

<sup>129</sup> Siehe Kapitel 2.2, S. 8.

<sup>130</sup> Siehe Kapitel 2.6.2, S. 21.

<sup>131</sup> Vgl. Bone-Winkel/Schulte, 2008, S. 70f.; Kurzrock, 2011b, S. 423.

<sup>132</sup> Vgl. Rottke/Werneck, 2005, S. 212.

Bestandspflege durch Instandsetzungs- und Modernisierungsmaßnahmen notwendig. Nach deren Art und Umfang können diese dem Prozess der Veralterung und Abnutzung entgegenwirken sowie durch die Erneuerung von Bauteilen und Anlagen zur Optimierung der Immobilie beitragen – einhergehend mit der Verlängerung der technischen Lebensdauer. Die Aufrechterhaltung und Anpassung der Nutzungsfähigkeit des Gebäudes ist jedoch abhängig vom Verhältnis der erzielbaren Nutzen- bzw. Ertragsgenerierung zu den aufzuwendenden Kosten. Das Ende der technischen Lebensdauer ist durch den Zeitpunkt bestimmt an dem die Immobilie nicht mehr ihre Funktion erfüllen kann und selbst Sanierung oder Instandsetzung diese nicht beheben können. Doch steht der technischen Lebensdauer grundsätzlich ein ökonomisches Handeln gegenüber, so dass sich die technische und tatsächliche Lebensdauer unterscheiden können, wie Abbildung 3 zeigt.<sup>133</sup>

Die *wirtschaftliche Lebensdauer* wird auch als wirtschaftliche Nutzungsdauer bezeichnet. Sie stellt die ökonomisch sinnvollste Nutzung, inklusive Leerstand, der Immobilie dar. Meistens ist sie wesentlich kürzer als die technische Lebensdauer und endet, wenn das Grundstück bzw. Gebäude durch eine alternative Nutzung unter Berücksichtigung aller damit einhergehenden Kosten eine höhere Rentabilität erwirtschaftet. Erfahrungsgemäß beträgt die wirtschaftliche Lebensdauer eines Bürogebäudes 20 bis 50 Jahre. Allerdings bestehen in der Literatur unterschiedliche Ansichten zum zeitlichen Umfang.<sup>134</sup>

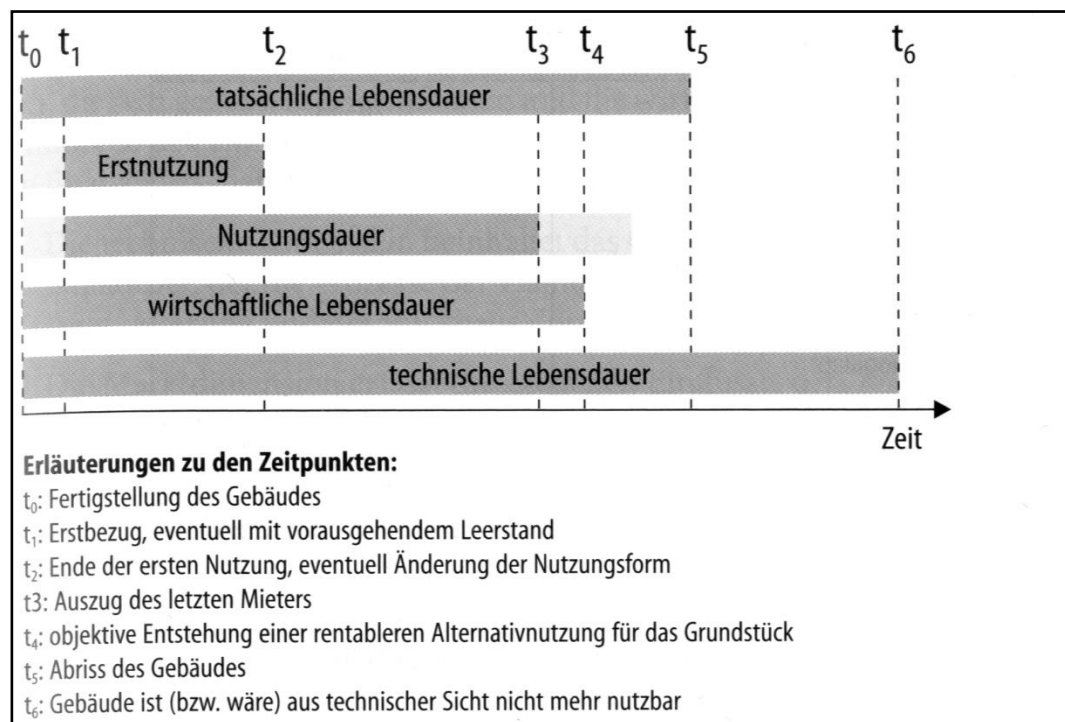


Abb. 3: Lebensdauer von Gebäuden<sup>135</sup>

Die Büroimmobilie stellt für den Eigentümer ein Investitionsgut dar, bei dem die Rendite ausschlaggebend ist und damit die wirtschaftliche Lebensdauer bestimmt. Doch unterliegt diese vielfältigen Einflüssen, die sie entscheidend determinieren und in den letzten Jahren zunehmend verkürzt haben. Hauptsächlich die Marktentwicklung für eine Büroimmobilie führt zu stetig verändernden Rahmenbedingungen. Dieses sind insbesondere veränderte Nachfragepräferenzen der Mieter, im Kontext der gestiegenen Technisierung und Flexibilisierung in der Büroarbeit sowie

<sup>133</sup> Vgl. Rottke/Wernecke, 2005, S. 212ff.

<sup>134</sup> Vgl. Ebd.

<sup>135</sup> Quelle: Kurzrock, 2011b, S. 425.

einem erhöhten Kostenbewusstsein. Um den Anforderungen und Ansprüchen im Sinne von Ausstattungsstandards und Raumkonfigurationen zu genügen, muss die Büroimmobilie in immer kürzeren Zeitabständen an die sich wandelnde Nachfrage angepasst werden.<sup>136</sup>

Dies setzt eine hohe Drittverwendungsfähigkeit und Nutzungsflexibilität voraus, um auf geänderte Marktbedingungen zu reagieren. Außerdem hat die unmittelbare Lage der Immobilie Einfluss auf die wirtschaftliche Lebensdauer und ist damit ein bestimmendes Renditekriterium.<sup>137</sup> Folglich kann eine hochwertige Lage zu einer längeren Nutzungsdauer führen.<sup>138</sup> Es ist die Entwicklung des Mikrostandortes, die die wirtschaftliche Lebensdauer verlängern oder verkürzen kann, dazu zählen: Struktur der Nachbarschaft in Bezug zum baulichen Umfeld, den Nutzungen und dem Image, weitergehend die Nähe zu Infrastruktureinrichtungen, die Erreichbarkeit und Erschließung durch den Öffentlichen- oder Individualverkehr.<sup>139</sup>

Bei ausschließlich ökonomischer Handlungsweise des Eigentümers würde die wirtschaftliche Nutzungsdauer kohärent zur tatsächlichen Lebensdauer der Immobilie sein. In der ganzheitlichen Lebenszyklusbetrachtung gilt das Ende der wirtschaftlichen Lebensdauer als Parameter für eine Umstrukturierung der Büroimmobilie, um eine nachhaltige Ertragsgenerierung zu gewährleisten.

Am Ende der wirtschaftlichen Lebensdauer genügt die Qualität der Immobilie nicht mehr den nutzerspezifischen Ansprüchen bzw. dem Stand der Technik. Damit endet die wirtschaftliche Lebensdauer und es folgt idealtypisch der Übergang in die Verwertungsphase. Dieses Verhalten ist dann wirtschaftlich, wenn die Erträge die Investitionskosten in der aus Eigentümersicht geforderten Höhe übersteigen. Wie aus Abbildung 4 ersichtlich, beschreibt die *Nutzungsdauer* die Zeitspanne der tatsächlichen Nutzung einer Immobilie. Diese kann von der wirtschaftlichen Lebensdauer abweichen, da Eigentümer nicht zwangsläufig ökonomisch handeln.<sup>140</sup>

### 2.6.3 Verwertungsstrategien

Bei der Immobilien-Verwertung ist grundsätzlich zwischen der Verwertung betriebsnotwendiger und betriebsneutraler Büroimmobilien zu unterscheiden. Die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehenden Bürogebäude, als Unternehmenszentralen genutzt, sind für den Nutzer betriebsnotwendig; doch ist dabei die Bereitstellungsform<sup>141</sup> dieser Immobilie zu berücksichtigen. Häufig geht ihre Betriebsnotwendigkeit nicht einher mit der Notwendigkeit des Eigentums, so dass sie bereits durch ein Sale-and-lease-back Verfahren aus Sicht des Unternehmens verwertet wurde.<sup>142</sup> Nach der Bereitstellungsform befinden sich Büroimmobilien i.d.R. im Eigentum von institutionellen oder privaten Investoren. Jedoch soll mit der Verwertung des Bestandsgebäudes das in dem Objekt gebundene Kapital erneut zu einer ökonomischen Wertschöpfung führen.<sup>143</sup> In diesem Sinne ist die Verwertung der Büroimmobilie kohärent zum Ende der wirtschaftlichen Lebensdauer. Anlass für die Verwertung ist z.B. die "Obsoleszenz" des Gebäudes und des damit verbundenen Qualitätsdefizits auf dem Immobilienmarkt, so dass vornehmlich ältere Bürobestandsgebäude als nicht mehr wettbewerbsfähig gelten und häufig leer stehen. Außerdem kann es im Kontext der Opportunitätskosten zu einer

<sup>136</sup> Vgl. Brambring et al, 2000, S. 7.

<sup>137</sup> Vgl. o.A, 2000, S. 2.

<sup>138</sup> Vgl. Bone-Winkel/Schulte, 2008, S. 70.

<sup>139</sup> Vgl. Pelzeter, 2006, S. 58.

<sup>140</sup> Vgl. Rottke/Werneck, 2005, S. 212f.

<sup>141</sup> Siehe Kapitel 2.2, S. 8.

<sup>142</sup> Vgl. Gier/Schäfers, 2005, S. 876f.

<sup>143</sup> Vgl. Zimmermann, 2006, S. 41.

Verwertung kommen, wenn eine alternative Nutzung des Gebäudes bzw. Grundstückes eine höhere Rendite erwirtschaftet.<sup>144</sup>

Doch unterscheiden sich die Eigentümer der Immobilien in ihren Investitionsstrategien und Zielsetzungen mit der Assetklasse "Büroimmobilie" und beeinflussen somit die Verwertung für eine Neuplatzierung. Vor allem sind wirtschaftliche Überlegungen, mit dem Ziel einer höchstmöglichen Rentabilität des Investments, ausschlaggebend für die Verwertungsstrategie der Bestandsimmobilie. Für die Verwertung bieten sich vier Strategien an, die anhand des Aktivitätsniveaus zwischen passiven und aktiven Verwertungsstrategien unterschieden werden.<sup>145</sup> Zu den aktiven Verwertungsstrategien gehören der *Abriss* mit anschließendem Neubau oder das *Redevelopment*. Beide zielen darauf ab, nach Inhalts- und Strukturveränderungen des Gebäudes, eine marktfähige Immobilie auf dem angestrebten Zielsegment des Immobilienmarktes neu zu platzieren. Hingegen können passive Verwertungsstrategien, wie die *Vermietung* oder der *Verkauf*, nur als Übergangsstrategie zu einer aktiven Verwertung verstanden werden.

### 2.6.3.1 Passive Verwertungsstrategien

Die *Vermietung* im Rahmen der Verwertungsphase dient vornehmlich dazu, die Zeit bis zu einer aktiven Verwertung zu überbrücken. Die Bestandsimmobilie soll ohne inhalts- und strukturverändernde bautechnische Maßnahmen verwertet werden. Durch diese Strategie der Verwertung wird eine maximale Ertragsgenerierung angestrebt, so dass ausschließlich Instandhaltungsmaßnahmen durchgeführt werden.<sup>146</sup>

Generell fungiert die "Instandhaltung" als übergreifender Begriff für jegliche Maßnahmen, die die Wartung, Inspektion, Instandsetzung und Modernisierung der Bestandsimmobilie umfassen. In diesem Kontext dient die Wartung dazu, die Bestandsimmobilie im Soll-Zustand zu bewahren bzw. durch Instandsetzung den bestimmungsgemäßen Zustand wiederherzustellen. Zusätzlich kann durch Modernisierungsmaßnahmen der Zustand der baulichen und technischen Anlagen verbessert werden, so dass diese eine höhere Funktionalität aufweisen und an den aktuellen Stand der Technik angepasst werden. Durch diese Maßnahmen können die Fix- und Nebenkosten gesenkt werden, um die Wirtschaftlichkeit der Immobilie zu erhöhen.<sup>147</sup> Die Maßnahmen können vom Eigentümer unterschiedlich umfangreich durchgeführt werden. Das Vermarktungspotential der Bestandsimmobilie resultiert dann aus der Gesamtheit der durchgeführten Maßnahmen.<sup>148</sup>

Im weiteren Sinne können diese Maßnahmen zur Verwertung einer i.d.R. nicht mehr marktfähigen Bestandsimmobilie als "Pinselstrichsanierung" bezeichnet werden. Entsprechend unterliegt das Wertschöpfungspotential für den Eigentümer in der Vermietung über den Preis, da die nachhaltig erzielbare Miete über den Investitionskosten liegt.

Der *Verkauf* dient der Freisetzung des in der Bestandsimmobilie gebundenen Kapitals. Die damit erreichte kurzfristige Liquidationsschöpfung resultiert aus dem Verkaufserlös. Aus Sicht des Eigentümers sollen keine weiteren Investitionen für bautechnische Maßnahmen getätigt werden.<sup>149</sup>

<sup>144</sup> Vgl. Zimmermann, 2006, S. 41.; Heller, 2010, S. 30f.

<sup>145</sup> Vgl. Schäfers, 1998, S. 241.

<sup>146</sup> Vgl. Holzmann, 2006, S. 48f.

<sup>147</sup> Vgl. Harlfinger/Ringel, 2008b, S. 36.

<sup>148</sup> Vgl. Schäfers, 1998, S. 242.

<sup>149</sup> Vgl. Zimmermann, 2006, S. 50.

Im Allgemeinen dient der Verkauf als vorbereitende Strategie für eine spätere aktive Verwertung der Immobilie.

Diese Form der Verwertung unterliegt einer Vielzahl von Einflussfaktoren, die das Erlöspotential der Bestandsimmobilie bestimmen. Dazu zählt insbesondere der Marktzyklus des Immobilienmarktes, der aus mehreren Teilmärkten besteht.<sup>150</sup> Vornehmlich Entwicklungen des Anlage- und Vermögensmarktes, der sog. Käufermarkt, beeinflussen in erheblicher Weise den Verkaufserlös. Zudem ist der Verkaufserlös von dem Zeitpunkt der Veräußerung abhängig, insbesondere bezüglich einer leergezogenen Bestandsimmobilie oder bei Restlaufzeiten von Mietverträgen.

### 2.6.3.2 Aktive Verwertungsstrategien

Der *Abriss* ist ein Vorgang, bei dem das auf dem Grundstück stehende Gebäude entfernt wird. Diese aktive Verwertungsstrategie bedeutet das Ende der tatsächlichen Lebensdauer der Immobilie. Dabei kann der Abbruch bereits Teil einer erneuten Projektentwicklung sein, zumal das Grundstück anschließend neu bebaut wird und ein neuer Immobilienlebenszyklus beginnt.<sup>151</sup>

Diese gängige Verwertungsstrategie bei einer Bestandsimmobilie findet Anwendung, wenn sie nicht mehr durch Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen sowie durch ein Redevelopment nutzbar bzw. marktfähig platziert werden kann; maßgebend für das letztere sind die Kosten, wenn sie den wirtschaftlichen Rahmen übersteigen. Die Bausubstanz des Bestandsgebäudes und deren nicht mehr verwertbare Baukonstruktion für eine angestrebte Nutzung der Liegenschaft begründen diese Verwertungsstrategie.<sup>152</sup>

Die Investitionsentscheidung für einen Abriss und Errichtung eines das Grundstück besser ausnutzenden Neubaus kann z.B. auf eine geänderte Bauleitplanung zurückgeführt werden. In diesem Fall kommt es trotz adäquater Nutzungsfähigkeit zum Abriss des Gebäudes, da mit der Neubebauung eine gesteigerte Rendite erwirtschaftet werden kann.<sup>153</sup> Neben der Ausnutzung einer höheren Flächeneffizienz eines Grundstückes durch veränderte Bauvorschriften und Bauleitplanungen bieten vornehmlich zentral gelegene, begehrte Bürolagen Abrisspotential für obsoletere Bürogebäude. Die an diesen Standorten herrschende Nachfrage nach modernen Büroflächen veranlasst die Eigentümer zunehmend, Bürogebäude mit zu geringen Standards durch Neubauten zu ersetzen.<sup>154</sup> Zusammenfassend konstatiert sich der Abriss mit anschließendem Neubau als rentabel, wenn die Investitionskosten (einschließlich der Abriss- und Neubaukosten) zu höheren Mehreinnahmen führen.<sup>155</sup>

Allerdings stehen dem Abriss und anschließendem Neubau auch Risiken für eine Verwertung der Bestandsimmobilie gegenüber. Mit dem Abriss verliert das Gebäude den Bestandsschutz. Aufgrund veränderter planungsrechtlicher Festsetzungen kann das dazu führen, dass im Rahmen der Neubebauung weniger bebauungsfähige Bruttogrundfläche zur Verfügung steht. Ferner besteht bei Neubauten eine hohe Ablösesumme für Stellplätze, die die Rendite des Investments negativ

<sup>150</sup> Vgl. Rottke/Wernecke, 2005, S. 220.

<sup>151</sup> Vgl. Ebd., S. 219.

<sup>152</sup> Vgl. Gondring, 2004, S. 508.

<sup>153</sup> Vgl. Bone-Winkel/Schulte, 2008, S. 72.

<sup>154</sup> Vgl. o.A., 2003, S. 3.

<sup>155</sup> Vgl. Rottke/Wernecke, 2005, S. 226.



beeinflussen.<sup>156</sup> Auch können die Vorschriften des Denkmalschutzes einen Abriss der Bestandsimmobilie behindern oder sogar verhindern.<sup>157</sup>

Das *Redevelopment* als aktive Verwertungsstrategie zielt darauf ab, die Effizienz der Bestandsimmobilie zu verbessern, um eine nachhaltig wettbewerbsfähige und ertragreiche Nutzung der Immobilie zu ermöglichen.<sup>158</sup> Diese Verwertungsstrategie bezeichnet die Sanierung einer Immobilie, verbunden mit der Möglichkeit „...die ursprüngliche Nutzungsstruktur auf einem höheren Niveau wiederherzustellen oder ein neues Nutzungskonzept zu implementieren“<sup>159</sup>. Entsprechend lassen sich zwei grundlegende Redevelopment-Strategien im Rahmen der Bestandsentwicklung unterscheiden: „Sowohl die Revitalisierung als auch die Nutzungsänderung sind Elemente des Oberbegriffs Redevelopment und stellen eine Neupositionierung der Immobilie dar“<sup>160</sup>.

Die Revitalisierung bezeichnet die Anpassung der Ausstattung und der Qualität der Büroimmobilie an veränderte Marktverhältnisse, wobei die vorherige Nutzung beibehalten wird. Dabei geht die Revitalisierung über Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen hinaus, da bei dieser umfassend in die Gebäudekonstruktion und Bausubstanz eingegriffen wird. Besonders leerstehende Gebäude sollen umfangreich revitalisiert sowie technisch funktionell und konstruktiv überarbeitet und auf dem Markt neu platziert werden. Entsprechend dient die Revitalisierung der "Wiederbelebung" und Wertsteigerung einer Bestandsimmobilie. Wird hingegen im Rahmen der "Wiederbelebung" die vorherige Nutzung verändert, so wird diese Möglichkeit des Redevelopments als Nutzungsänderung bezeichnet. Die Umnutzung ist grundsätzlich mit umfangreichen baulichen Veränderungen der Gebäudestruktur und Bausubstanz verbunden.<sup>161</sup>

Die aufgeführten Möglichkeiten der Bestandsentwicklung sind Teil einer erneuten Projektentwicklung (Re-"Development"). Gemäß der Ausgangssituation bei Abriss mit anschließendem Neubau, werden die Faktoren Standort, Kapital und Nutzung erneut verknüpft, um die Bestandsimmobilie nachhaltig in Wert zu setzen; zugleich wird eine Verlängerung der Nutzungsphase der Immobilie bewirkt, wie Abbildung 4 zeigt.<sup>162</sup> Entscheidend ist die Verwertungsmöglichkeit der Gebäudestruktur und deren Nutzungsflexibilität. Der Rohbau mit der vorhandenen Tragwerkstruktur, den Gebäudetiefen und Geschosshöhen sowie die vertikale- und horizontale Erschließungssystematik und das Achsen- und Fassadenraster bestimmen das Potential der Immobilie für eine Bestandsentwicklung und letztendlich die Wirtschaftlichkeit dieser Verwertungsstrategie.<sup>163</sup>

---

<sup>156</sup> Vgl. o.A., 2003, S.3

<sup>157</sup> Vgl. Bone-Winkel/Schulte, 2008, S. 71.

<sup>158</sup> Vgl. Harlfinger/Ringel, 2008b, S. 38.; Gier/Schäfers, 2005, S. 881.

<sup>159</sup> Bone-Winkel/Schulte, 2008, S. 71.

<sup>160</sup> Harlfinger/Ringel, 2008b, S. 37f.

<sup>161</sup> Harlfinger/Ringel, 2008b, S. 37.

<sup>162</sup> Vgl. Gier/Schäfers, 2005, S. 881.

<sup>163</sup> Vgl. Harlfinger, 2006, S. 145.

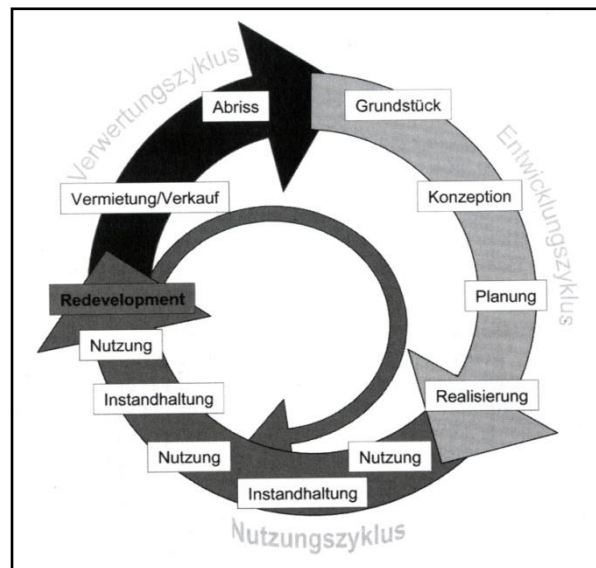


Abb. 4: Redevelopment im Immobilienlebenszyklus<sup>164</sup>

Elementarer Bestandteil bei der Revitalisierung und der Umnutzung ist die Modernisierung. Mit der Modernisierung soll der Gebrauchswert nachhaltig erhöht werden, um letztendlich eine Wertsteigerung der Immobilie zu erreichen.<sup>165</sup> Ergänzend zum Redevelopment kann im Rahmen der Nachverdichtung eine Gebäudeaufstockung oder ein Anbau erfolgen. Diese Maßnahmen haben den Zweck, auf der Liegenschaft eine höhere Nutzfläche zu realisieren. Häufig finden diese baulichen Maßnahmen Anwendung zur Finanzierung der Bestandsentwicklung.<sup>166</sup>

Mit dem Oberbegriff Redevelopment im Sinne der Sanierung wird auch eine Kernsanierung bezeichnet, wodurch die Bestandsimmobilie in ihrer Bausubstanz auf ein Neubau-Niveau aufgewertet wird. Von einer Kernsanierung wird dann gesprochen, wenn das Investitionsvolumen der baulichen Maßnahmen den Verkehrswert der Bestandsimmobilie übersteigt.<sup>167</sup> Dabei wird das Gebäude bis zu den tragenden Strukturen, wie z.B. Fundamente, Decken oder Wände, zurückgebaut. Die Gebäudehöhe sowie die Geschosszahl und -höhe bleiben i.d.R. dabei unverändert.<sup>168</sup>

Neben der Gebäudestruktur und dessen Nutzungsflexibilität sowie dem Objektzustand und der Qualität der Bausubstanz, haben insbesondere die Bauplanungs- und bauordnungsrechtlichen Vorschriften<sup>169</sup> Einfluss auf das Redevelopment und die spätere Rendite. Dazu zählen u.a. die Belange des Denkmalschutzes, die sich als problematisch erweisen können, wenn bauliche Anlagen oder auch Teile von baulichen Anlagen unter Denkmalschutz stehen. Dies kann dazu führen, dass die Vorschriften eine bauliche Veränderung oder nur die Veränderung der Nutzung des Gebäudes verhindern bzw. einschränken und oft zu erheblichen Kostenbelastungen für den Investor führen. Darüberhinaus können Brandschutzbestimmungen, Stellplatzanforderungen oder die Bestimmungen der EnEV zu weiteren Auflagen und Kosten im Zuge des Redevelopments führen. Zudem kann durch erhebliche bauliche Änderungen sowie einer Nutzungsänderung der Bestandschutz des Gebäudes entfallen und eine neue Baugenehmigung erforderlich machen.<sup>170</sup>

<sup>164</sup> Quelle: Harlfinger/Ringel, 2008b, S. 39.

<sup>165</sup> Vgl. Ebd., S. 19.

<sup>166</sup> Vgl. Interview Martens, s. Anhang; Interview Schade, s. Anhang.

<sup>167</sup> Vgl. Rottke/Wernecke, 2005, S. 212.

<sup>168</sup> Vgl. Krolkiewicz, 2010, S. 77.

<sup>169</sup> Siehe auch Kapitel 2.5.3, S. 18.

<sup>170</sup> Vgl. Harlfinger/Richter, 2004, S. 13.; Oehmen, 2000, S. 46f.; Preuß, 2011, S.358.

### 3 Untersuchung von Büroimmobilien aus den 60er und 70er Jahren

#### 3.1 Vorbemerkung

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Untersuchung von vierzehn ehemaligen als Unternehmenszentralen genutzten Büroimmobilien. Anhand einzelner Immobilienlebensläufe, nach dem Auszug des Alleinnutzers, sollen die anfangs aufgestellten Fragestellungen bearbeitet werden.

Die Auswahl der zu untersuchenden Büroimmobilien erfolgte anhand folgender Kriterien:

- Fertigstellung der Büroimmobilie zwischen den Jahren 1960 bis 1979
- Die Büroimmobilie wurde als Unternehmenszentrale konzipiert und langjährig genutzt
- Der Alleinnutzer ist bis zum heutigen Zeitpunkt aus der Immobilie ausgezogen
- Die Büroimmobilie wurde bereits verwertet und ist auf dem Markt neu platziert bzw. eine endgültige Entscheidung für die Verwertung ist bereits getroffen worden
- Die involvierten Akteure im Rahmen der Verwertung haben sich zu einem Interview bereit-erklärt

Dem Autor ist bewusst, dass sich aus der Untersuchung von lediglich vierzehn Objekten keine quantitativen und allgemeingültigen Aussagen zu den Fragestellungen ableiten lassen. Ziel dieser Untersuchung war es, im direkten Kontakt mit den jeweils involvierten Akteuren, qualitative Erkenntnisse über den Umgang mit der Immobilie für eine Neuplatzierung zu gewinnen.

Die in diesem Kapitel aufgeführten Immobilienlebensläufe wurden durch zuvor durchgeführte Rechercharbeiten mittels Berichten aus Printmedien und dem webbasierten Immobilien-Informationssystem Thomas Daily rekonstruiert. Entsprechend der Fragestellung über die Gründe der gewählten Verwertungsstrategien bedurfte es qualitativer Aussagen der betreffenden Akteure. Dazu wurden im Rahmen dieser Arbeit insgesamt sechzehn Interviews, entweder persönlich oder per Telefon, geführt. Die transkribierten Interviews befinden sich im Anhang dieser Arbeit. Die Durchführung der Interviews erfolgte anhand eines Interviewleitfadens, der dem jeweiligen Untersuchungsobjekt angepasst werden musste. Die grundlegenden Kernfragen waren:

- Aus welchen Beweggründen und Interesse wurde die Bestandsimmobilie erworben?
- Bestand zum Zeitpunkt des Erwerbs der Immobilie bzw. mit dem Bekanntwerden des Auszugs des Alleinnutzers ein Konzept für den Umgang mit der Immobilie für die Neuplatzierung?
- Welche mit der Lebensdauer verbundenen Probleme bestanden für die Bestandsimmobilie?
- Was waren die ausschlaggebenden Gründe für die gewählte Verwertungsstrategie?
- Bestanden im Planungsprozess anderweitige Bestrebungen für die Neupositionierung?
- Bestanden weitere Einflussfaktoren, die sich als entscheidungsrelevant für die Verwertungsstrategie herausstellten?

Die gewählte Darstellungsform der Immobilienlebensläufe soll den prozessualen Verlauf von der Fertigstellung, den Eigentümerwechseln während der Nutzungsphase, das Konzept des ehemaligen Bestandshalters für die Neuplatzierung und die endgültige Verwertungsstrategie für die Neuplatzierung und deren Gründe aufzeigen. Anzumerken ist, dass sich der Autor dazu entschieden hat, die jeweilige zeitliche Einordnung der Ereignisse nach Quartalen vorzunehmen. Der Grund dafür ist, dass ein exaktes Datum zu den einzelnen Vorgängen nicht festzustellen war, doch konnten die einzelnen Ereignisse in ein Quartal eingeordnet werden.

### 3.2 Immobilienlebensläufe der Unternehmenszentralen

#### 3.2.1 Astra-Turm

Der "Astra-Turm" wurde im Jahr 1971 als Verwaltungsgebäude der Bavaria-St. Pauli-Brauerei auf dem firmeneigenen Areal fertiggestellt. Mit dem Bekanntwerden der Schließung des Standortes im Jahr 2001, verkaufte der Eigentümer, die Holsten-Brauerei, das insgesamt

<b>Baujahr:</b>	1971
<b>Auszug des Alleinnutzers:</b>	1. Quartal 2003
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	57 Monate
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	Abriss / Neubau
<b>Akteur:</b>	DWI Grundbesitz GmbH (Projektentwickler)

Abb. 5: Infobox Astra-Turm<sup>171</sup>

rd. 30.000 qm umfassende Brauerei-Areal an eine Investorengruppe. Neben dem Immobilienunternehmer Willi Bartels und der Hansa Baugenossenschaft umfasste die Investorengruppe später noch die HSH Nordbank und die Quantum Immobilien AG.<sup>172</sup> Das Brauerei-Areal wurde in sechs Baufelder aufgeteilt. Bis auf den "Astra-Turm" wurden sämtliche Bestandsgebäude abgerissen, um differenziert die einzelnen Baufeldern, insgesamt 110.000 qm BGF für Wohnen, Gewerbe, Büro, Gastronomie und ein Hotel, auf dem Areal zu entwickeln.<sup>173</sup> Der endgültige Auszug des Mieters aus dem "Astra-Turm" erfolgte im ersten Quartal des Jahres 2003. Nach einer circa einjährigen Leerstandsphase erwarb die DWI Grundbesitz GmbH im ersten Quartal des Jahres 2004 den "Astra-Turm" von der oben genannten Investorengemeinschaft.<sup>174</sup>

Die Beweggründe der DWI Grundbesitz GmbH für den Kauf der Bestandsimmobilie waren neben der hochgelegenen Lage am Hafенrand, und damit begünstigt durch die Topographie, vor allem die Gebäudehöhe des Astra-Turms und deren Entwicklungsmöglichkeit. Zudem war der "Astra-Turm" ein markantes Gebäude in Hamburg, das als späteres Marketinginstrument der Vermarktung dienen sollte.<sup>175</sup>

Entgegen den anfänglichen Planungsüberlegungen im Rahmen eines städtebaulichen Wettbewerbs, konzipierte die DWI Grundbesitz GmbH in ihren Planungen als Verwertungsstrategie grundsätzlich den Erhalt und die Bestandsentwicklung für die Neuplatzierung der Immobilie. Nach einer bis dahin 33jährigen Lebensdauer zeichnete sich die Immobilie durch keine strukturellen Probleme aus, so dass die Struktur des Gebäudes für die geplante Projektentwicklung weiterverwendbar war. Lediglich der Innenausbau und die Haustechnik spiegelten die bisherige Bestandsdauer der Immobilie wider. Aus diesem Grund sollte das Gebäude entkernt werden und nur die Rohbaukonstruktion erhalten bleiben, da sich dies auch als kostengünstigste Variante im Vergleich zum Abriss und Neubau darstellte. Die vorgesehenen Maßnahmen waren unabdingbar und eine Grundvoraussetzung für die Neuvermarktung, da das Gebäude nach über 30 Jahren "abgewohnt" war und jegliche anderweitigen Formen der Vermarktung, außer dem Abriss, auszuschließen waren. Zusätzlich sollte die Immobilie um zwei Stockwerke ergänzt sowie jede Etage umlaufend um 50 cm verbreitert werden, um die Bürotiefen zu optimieren und das Gebäude somit an die heutigen Büroformen anzupassen. Allerdings verhinderte die Gründung der Bestandsimmobilie das Redevelopment, so dass es zu einer anderweitigen Verwertungsstrategie für die endgültige Neuplatzierung des "Astra-Turms" kommen musste. Das Gebäude hatte eine Flachgründung unter der eines der drei Hamburger Stammsiele

<sup>171</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>172</sup> Vgl. Thomas Daily, 2001a.

<sup>173</sup> Vgl. Thomas Daily, 2002a.

<sup>174</sup> Vgl. o.A., 2004a.

<sup>175</sup> Vgl. Interview Kuschnik, s. Anhang.

verläuft. Generell bestand die Gefahr, dass das Gebäude aus konstruktiven Gründen bei einem Sielbruch nicht als standfest zu bewerten war. Schließlich bestanden keine technischen Möglichkeiten, das Siel zu schützen und das Gebäude in seiner Konstruktion zu erhalten, so dass es im dritten Quartal 2005<sup>176</sup> zum Abbruch des "Astra-Turms" kam.<sup>177</sup>

Im vierten Quartal 2007 wurde der Büroneubau, wieder unter dem Namen "Astra-Turm", auf dem Markt neu platziert. Durch die Neubauvariante konnte die Flächenausnutzung deutlich optimiert werden. Anstatt der ursprünglich konzipierten 16-geschossigen Bestandsentwicklung konnten 18 Geschosse realisiert werden. Die damalige Gebäudebreite wurde um 5 m erweitert, so dass der Neubau rd. 25 m in der Breite aufwies. Diese Maßnahmen waren notwendig, um die anfängliche Kostenkalkulation zum Zeitpunkt des Erwerbs kompensieren zu können. Im Jahr 2008 wurde der "Astra-Turm" als Teil des DWI-Portfolios an die Investmentbank Morgen Stanley verkauft.<sup>178</sup>

### 3.2.2 BfG-Haus

Das "BfG-Haus" wurde im Jahre 1962 als Unternehmenszentrale der Bank für Gemeinwirtschaft fertiggestellt. Das 8-geschossige Gebäude, eine Stahlbetonkonstruktion mit vorgehängter Stahlfassade, war zu jener Zeit

<b>Baujahr:</b>	1962
<b>Auszug des Alleinnutzers:</b>	2.Quartal 2002
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	72 Monate
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	Abriss / Neubau
<b>Akteur:</b>	Quantum Projektentwicklungs GmbH (Projektentwickler)

Abb. 6: Infobox BfG-Haus<sup>179</sup>

vollklimatisiert.<sup>180</sup> Nach der Umfirmierung der BfG AG in die SEB AG wurde die für den Eigentümer konzipierte Immobilie von der Tochtergesellschaft Axa-Colonia als Hauptniederlassung genutzt. Nach einer weiteren Fusion ist die Axa-Colonia als Alleinnutzer der Immobilie im zweiten Quartal des Jahres 2002 ausgezogen. Der damalige Eigentümer, eine firmeneigene Immobiliengruppe der Axa-Colonia, bereitete seit dem Auszug die Verwertung der Immobilie vor. Deren Planungen konzipierten einen Abriss der Immobilie und den Neubau eines 11-geschossigen Bürogebäudes, da die Mietflächen nicht mehr den aktuellen Anforderungen der Nutzer entsprachen. Voraussetzung für den geplanten Neubau war allerdings eine bestimmte Vorvermietungsquote.<sup>181</sup> Nach vier Jahren Leerstand wurde schließlich die Immobilie im Rahmen eines Bieterverfahrens der Axa-Colonia im zweiten Quartal des Jahres 2006 an die Quantum AG veräußert.<sup>182</sup>

Die Beweggründe und das Interesse der Quantum AG an der leerstehenden Büroimmobilie bestanden vorwiegend in der prägnanten Lage mitten in der Hamburger Innenstadt. Die Immobilie befindet sich nur rund 100 Meter vom Hamburger Rathaus entfernt. Für die damalige Verwertung der Immobilie bestand zudem eine bezahlte Baugenehmigung, die in diesem Zusammenhang mit erworben werden konnte. Doch strebte die Quantum AG eigene Planungen für die Gestaltung der Immobilie im Rahmen der Verwertung an.<sup>183</sup>

<sup>176</sup> Vgl. Rebaschus, 2005, o.S.

<sup>177</sup> Vgl. Interview Kuschnik, s. Anhang.

<sup>178</sup> Vgl. Interview Kuschnik, s. Anhang.

<sup>179</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>180</sup> Vgl. o.A., 1962, S. 6.

<sup>181</sup> Vgl. o.A., 2005a, S. 21.; o.A., 2005b.

<sup>182</sup> Vgl. o.A., 2006a.

<sup>183</sup> Vgl. Interview Bohlander, s. Anhang.

Zum Zeitpunkt des Erwerbs bestand bereits von der Quantum AG das Konzept für die Verwertung der Immobilie. Vorgesehen war der Abriss der Bestandsimmobilie, um anschließend das Grundstück neu zu bebauen. Die Gründe für den Abbruch im dritten Quartal 2007, gegen die Entscheidung der Bestandsentwicklung, sind auf die bis dahin 45jährige Lebensdauer und die damit verbundenen Probleme zurückzuführen. Die Gebäudestruktur der damaligen Bestandsimmobilie entsprach einem typischen Single Tenant-Objekt mit sehr großen Regelbreiten und immensen Geschosshöhen. Die vorhandene Qualität der Bausubstanz stellte sich auch nicht als erhaltenswert heraus. Neben dem nicht mehr zeitgemäßen Innenausbau und der veralteten Haustechnik, standen besonders dem Erhalt des Rohbaus wirtschaftliche Aspekte gegenüber. Eine Kernsanierung wäre kosten- und zeitintensiver gewesen als Abriss und Neubau. Auch konnten durch den Neubau die gewünschten Maße und Rasterungen umgesetzt werden, um ein modernes Multi Tenant-Objekt auf dem Markt zu platzieren.<sup>184</sup>

Neben der Entscheidung für den Abriss zum Ende des Immobilienlebenszyklus des "BfG-Hauses", bestanden keine anderweitigen Überlegungen für die Verwertung. So wurde mit dem Abriss und anschließenden zwölfgeschossigen Neubau, der unter dem Namen "Domkaskaden" vermarktet wurde, die Flächeneffizienz im Vergleich zum "BfG-Haus" deutlich gesteigert. Entscheidend war, dass da bei annähernd gleicher Geschossigkeit und Höhe zwei zusätzliche Geschosse realisiert wurden. Anstatt 5.000 qm an Mietfläche, zielte die Verwertungsstrategie darauf ab, mit den "Domkaskaden" 7.500 qm und damit 2.500 qm mehr an flexibler und innerstädtischer Mietfläche auf dem Markt zu platzieren. Außerdem entsprach die neue Büroimmobilie den aktuellen Nutzer- und Marktanforderungen von Green Building-Zertifizierung, niedrigen Nebenkosten und einer modernen Haustechnik.<sup>185</sup>

Bereits kurz nach Beginn der Abrissarbeiten wurde das Projekt an die amerikanische Investmentbank Morgan Stanley veräußert. Der Kauf wurde aber rückabgewickelt. Die Neuplatzierung und Verwertung des damaligen "BfG-Hauses" endete mit der Fertigstellung des Bürogebäudes "Domkaskaden" im Jahr 2009. Nach der Fertigstellung erwarb der Hines Pan-European Core Fund dieses Objekt von der Quantum AG.<sup>186</sup>

### 3.2.3 DAK-Gebäude

Das 1969 fertiggestellte achtgeschossige "DAK-Gebäude" wurde im Jahre 1988 an die Privatinvestoren Eduard F. Kynder und Georg Lingenbrink veräußert. Nach dem Auszug des Mieters, der Deutschen Allgemeinen

<b>Baujahr:</b>	1969
<b>Auszug des Alleinnutzers:</b>	4.Quartal 1993
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	198 Monate
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	Abriss / Neubau
<b>Akteur:</b>	Quantum Projektentwicklungs GmbH (Projektentwickler)

Abb. 7: Infobox DAK-Gebäude<sup>187</sup>

Krankenkasse, im vierten Quartal des Jahres 1993, stand die Immobilie leer.<sup>188</sup>

<sup>184</sup> Vgl. Interview Bohlander, s. Anhang.

<sup>185</sup> Vgl. Interview Bohlander, s. Anhang.

<sup>186</sup> Vgl. Thomas Daily, 2010a.

<sup>187</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>188</sup> Vgl. o.A., 2008a, S. 18.

Neben vielfältigen Planungen für die Verwertung des leerstehenden Objektes, trafen die Eigentümer mit der Tenkhoff Properties GmbH eine Vereinbarung für die Verwertung der bis dahin 35jährigen Bestandsimmobilie. Die Verwertungsstrategie zielte darauf ab, die Immobilie abzureißen und im Rahmen der Neubebauung einen Bürokomplex zu realisieren, der unter dem Namen "Alsterquartier" vermarktet werden sollte. Ausschlaggebend für diese Verwertungsstrategie war der Aspekt, dass die Bestandsimmobilie nicht mehr erhaltenswürdig und auch durch ein Redevelopment nicht vermarktbar war. Die Probleme der Immobilie bestanden in den niedrigen Deckenhöhen und diversen strukturellen Problemen, die der Vermarktung einer modernen Büroimmobilie entgegenstanden. Dennoch scheiterte nach den Plänen der Tenkhoff Properties GmbH die Verwertung. Grund dafür war, dass der Vertrag zwischen den Eigentümern und dem Entwickler besagte, die Liegenschaft nur dann in Besitz der Tenkhoff Properties GmbH übergehen zu lassen, wenn sich potentielle Mieter für das Projekt finden. Aufgrund der damaligen Marktsituation ließ sich jedoch kein Nutzer für das "Alsterquartier" finden.<sup>189</sup>

In Folge der Privatinsolvenz der Eigentümer sollte das "DAK-Gebäude" seit dem Jahr 2004 zwangsversteigert werden. Doch die hohen Forderungen der Gläubigerbanken führten dazu, dass das Vorhaben im ersten Versuch scheiterte. Erst im zweiten Quartal des Jahres 2006 erwarb, im Rahmen einer weiteren Zwangsversteigerung, die Quantum AG nach Verhandlungen mit den Gläubigerbanken das "DAK-Gebäude".<sup>190</sup>

Die Beweggründe für diesen Kauf der Immobilie sind vornehmlich auf die Lage im Hamburger Stadtteil St. Georg zurückzuführen. Im Sinne der Zielsetzung einer Projektentwicklung würde sich der Standort in den kommenden Jahren positiv entwickeln, so dass sich der Faktor "Lage" nach der Verwertung der Immobilie im Verkaufserlös widerspiegelt. Zum Zeitpunkt des Erwerbs bestand bereits das Konzept für den Umgang der seit 13 Jahren leerstehenden Immobilie. Die Strategie zielte ausschließlich auf den Abriss, beginnend im vierten Quartal 2007, und einer anschließenden Neubebauung des Grundstückes. Es entstand schließlich ein Gebäudekomplex mit einem Büroturm, einem Wohngebäude sowie einem 20-geschossigen Hotel. Bei einer bisherigen 37jährigen Lebensdauer und der über zehn Jahre andauernden Leerstandsphase, beruhte der Abriss ausschließlich in der ruinösen Bausubstanz und der nicht mehr zeitgemäßen Struktur. Ein Brand hatte zudem alle Stützen und dem Beton Schaden zugefügt, so dass die Belastbarkeit nicht mehr gegeben war. Das Bestandsobjekt hatte zudem nur eine Fläche von rd. 15.800 qm. Im Rahmen des Bebauungsplanverfahrens für den Neubaukomplex, der unter dem Namen "Georgstor" vermarktet wird, wurden auf dem gleichen Grundstück 45.000 qm Fläche realisiert. Die konzipierte Verwertung unterlag zudem noch weiteren Einflussfaktoren. Im Rahmen der Leerstandsphase kam es zu Vorkommnissen, die dem "DAK-Gebäude" den Titel "Horrorhaus" einbrachten. Diese Aura wäre im Zuge der Bestandsentwicklung für eine Neuplatzierung unvorstellbar gewesen.<sup>191</sup>

Der Gebäudekomplex "Georgstor" wurde im Jahr 2010 fertiggestellt und befindet sich, nach zurückabgewickelten Transaktion mit der amerikanischen Investmentbank Morgan Stanley, weiterhin im Besitz der Quantum AG.<sup>192</sup>

---

<sup>189</sup> Vgl. Interview Tenkhoff, s. Anhang.

<sup>190</sup> Vgl. Thomas Daily, 2006.

<sup>191</sup> Vgl. Interview Bohlander, s. Anhang.

<sup>192</sup> Vgl. o.A., 2010a, S. 19.

### 3.2.4 Delta-Lloyd Gebäude

Die 1973 fertiggestellte Unternehmenszentrale der Delta-Lloyd Versicherung in Wiesbaden wurde vom Eigentümer bis zum zweiten Quartal 2011 genutzt.

<b>Baujahr:</b>	1973
<b>Auszug des Alleinnutzers:</b>	2.Quartal 2011
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	24 Monate
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	Redevelopment
<b>Akteur:</b>	Elan Projektentwicklungsgesellschaft (Projektentwickler)

Bereits kurz nach dem Auszug konnte die Immobilie an die Elan Projektentwicklungsgesellschaft verkauft werden.<sup>194</sup>

Abb. 8: Infobox Delta-Lloyd Gebäude<sup>193</sup>

Das Interesse der Elan Projektgesellschaft für den Kauf bestand schon seit dem Jahr 2010, da sich der Standort Wiesbaden als Landeshauptstadt Hessens durch eine Vielzahl von Ministerien und öffentlichen Mietern als ein attraktiver Mietermarkt herausstellte. Zudem zeichnet sich der Wiesbadener Büromarkt durch eine positive Entwicklung mit geringen Leerstandsdaten aus. Besonders die attraktive innerstädtische Lage und gute verkehrstechnische Anbindung des Grundstückes waren letztendlich von Relevanz für den Erwerb des "Delta-Lloyd Gebäudes".<sup>195</sup>

Zum Zeitpunkt des Erwerbs bestand schon ein Grobkonzept für die Neuplatzierung der Immobilie. Doch der ursprünglich angestrebte Abriss wurde aufgrund baurechtlicher Bestimmungen im Zusammenhang der Festsetzungen von GFZ, GRZ und den Regelungen der Ablöse für Stellplätze verworfen. Schließlich zielte die Verwertungsstrategie auf ein Redevelopment ab. Eine umfangreiche Kernsanierung war die grundlegende Voraussetzung für eine Neuplatzierung. Die Struktur der Bestandsimmobilie entsprach nicht mehr den aktuellen Nutzer- und Marktanforderungen, so dass diese bis auf das Betonskelett entkernt und die Grundrisse entsprechend angepasst werden mussten. Die bisherige Großraumbürostruktur der Immobilie spiegelt sich in Büroflächen von 4.000 qm pro Etage wider. Darüber hinaus entsprach die Haustechnik nicht mehr den aktuellen Anforderungen. Die ausschlaggebenden Gründe für die Bestandsentwicklung und gegen den Abriss sind, wie bereits aufgeführt, auf die rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere die hohe Stellplatzablöse und die potentielle Wiederverwertung der Rohbaukonstruktion, zurückzuführen. Beide Aspekte waren als Kostenfaktoren für die Neuplatzierung der Immobilie zu beachten.<sup>196</sup>

Das Redevelopment des ehemaligen "Delta-Lloyd Gebäude" beginnt im zweiten Quartal 2012 und wird voraussichtlich im zweiten Quartal 2013 fertiggestellt sein und neben Büroflächen auch ein Business-Hotel umfassen. Das Gebäude soll fortan unter dem neuen Namen "Minerva Carré" auf dem Markt neu platziert werden.<sup>197</sup>

<sup>193</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>194</sup> Vgl. Thomas Daily, 2011a.

<sup>195</sup> Vgl. Interview Deeken, s. Anhang.

<sup>196</sup> Vgl. Interview Deeken, s. Anhang.

<sup>197</sup> Vgl. Pipke, 2011, S. 21.



### 3.2.5 Dreischeidenhaus

Das "Dreischeidenhaus" in Düsseldorf wurde im Jahr 1960 für den Eigennutzer, die Phoenix-Rheinrohr AG, fertiggestellt. Nach der Übernahme durch die Thyssen AG und der späteren Fusion mit der Krupp AG fungierte das "Dreischeidenhaus" als

<b>Baujahr:</b>	<b>1960</b>
<b>Auszug des Alleinnutzers:</b>	<b>3.Quartal 2010</b>
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	<b>39 Monate</b>
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	<b>Redevelopment</b>
<b>Akteur:</b>	<b>Momeni Projektentwicklung, Black Horse Investment (Projektentwickler, Finanzierer)</b>

Abb. 9: Infobox Dreischeidenhaus<sup>198</sup>

Unternehmenszentrale des Thyssen-Krupp-Konzerns. Im ersten Quartal 2007 verkaufte die Thyssen-Krupp AG die Immobilie an den von der Deutschen Bank verwalteten RREEF Global Opportunities Fund II. Zu diesem Zeitpunkt war bereits bekannt, dass Thyssen-Krupp Mitte 2010 aus der Immobilie ausziehen würde.<sup>199</sup>

Dieser Sachverhalt veranlasste den Eigentümer, das "Dreischeidenhaus" neu zu vermarkten. Dafür wurde im Jahre 2008 Atisreal, heute BNP Paribas Real Estate, mit der Vermarktung der Immobilie beauftragt. Die einzige Verwertungsstrategie bestand im Verkauf, da die Immobilie unter Denkmalschutz steht und somit ein Abriss ausgeschlossen war. Auch für ein Redevelopment war das entsprechende Investmentvehikel, wie der Global Opportunities Fund II, nicht ausgelegt, um das notwendige Kapital dafür zu mobilisieren. Nach dem endgültigen Auszug des Alleinnutzers aus der zurückgemieteten Immobilie im dritten Quartal 2010 strebte der Eigentümer, RREEF Investment, weiterhin den Verkauf der nun leergezogenen Immobilie an.<sup>200</sup> Schließlich wurde im zweiten Quartal 2011 das leerstehende "Dreischeidenhaus" an ein Konsortium aus Black Horse Investment und der Momeni Projektentwicklung veräußert.<sup>201</sup>

Die Beweggründe der MOMENI Projektentwicklung für den Kauf des "Dreischeidenhauses" sind auf deren Unternehmensstrategie und Kernbedingungen für eine Investition zurückzuführen. Der Developer plante von Anfang an, das Konzept in der fokussierten Bestandsentwicklung für die Neuplatzierung der Immobilie umzusetzen. Eine umfassende Revitalisierung war einschlägige Grundvoraussetzung, um eine qualitativ hochwertige Immobilie später auf dem Markt neu zu platzieren. Nach einer 51jährigen Bestandsdauer entsprachen die Haustechnik, der Innenausbau und die Wärmedämmung nicht mehr den Anforderungen an ein modernes Bürogebäude. Die Vollklimatisierung und die nicht zu öffnenden Fenster mit den damit verbundenen hohen Nebenkosten waren nicht mehr „State-of-the-Art“<sup>202</sup>; sie entsprachen zudem nicht der heutigen Komfortwägung für eine natürliche Belüftung.<sup>203</sup>

Dennoch wurde ein potentieller Abriss als Verwertungsstrategie kategorisch ausgeschlossen; begründet durch den bestehenden Denkmalschutz und der späteren Vermarktungsmöglichkeit als "Landmarkbuilding". Das Gebäude selbst weist zudem keine strukturellen Schwächen auf. Seinerzeit wurde es als Multi Tenant-Objekt konzipiert, so dass Gebäudestruktur und Büroflächen heute immer

<sup>198</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>199</sup> Vgl. o.A., 2007a.

<sup>200</sup> Vgl. Interview Finke, s. Anhang.

<sup>201</sup> Vgl. Karl, 2011a, S. 19.

<sup>202</sup> Vgl. Interview Finke, s. Anhang.

<sup>203</sup> Vgl. Interview Gladisch, s. Anhang.

noch funktionieren und damit weitergearbeitet werden konnte. Im Rahmen der Kernsanierung bleibt das Betonskelett erhalten und wird auch aus wirtschaftlichen Gründen wiederverwertet.<sup>204</sup>

Bei der Verwertungsstrategie der Immobilie handelt es sich für den Markt um eine spekulative Projektentwicklung. Somit soll die angestrebte LEED-Zertifizierung in Gold, im Kontext der heutigen Nutzer- und Marktanforderungen, eine spätere Vermarktung zusätzlich garantieren. Der Beginn des Redevelopments war im vierten Quartal 2011 und die damit verbundene Neuplatzierung des "Dreischeibenhauses" wird im vierten Quartal 2013 abgeschlossen sein.<sup>205</sup>

### 3.2.6 Esso-Haus

Die 1968 fertiggestellte Unternehmenszentrale der ESSO AG wurde im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens seit dem Jahr 2008 zum Kauf angeboten.

Im ersten Quartal 2009 erwarb die TAS KG die

Immobilie durch einen Sale-and-lease-back-Vertrag. Der endgültige Auszug des Mieters erfolgte im zweiten Quartal 2010.<sup>207</sup>

<b>Baujahr:</b>	<b>1968</b>
<b>Auszug des Alleinnutzers:</b>	<b>2.Quartal 2010</b>
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	<b>30 Monate</b>
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	<b>Pinselstrichsanierung</b>
<b>Akteur:</b>	<b>TAS KG</b> <b>(Projektentwickler)</b>

Abb. 10: Infobox Esso-Haus<sup>206</sup>

Die Beweggründe und das Interesse der TAS KG zum Kauf der Immobilie beruhte auf einer durchgeführten Due Diligence – mit dessen Ergebnis: Die City Nord wurde als ein prosperierender Standort ausfindig gemacht. Neben dem Grundstück war maßgeblich die Verwertungsmöglichkeit der Immobilie für das Investment entscheidend. Das "Esso-Haus" zeichnete sich besonders durch eine funktionale und weiterführende Grundrissstruktur aus, so dass, neben dem Substanzwert des Gebäudes, auch der eigentliche Grundstückspreis sich als ein attraktives Investment für die TAS KG herausstellte. Das Gebäude hatte im Vergleich zu anderen entsprechenden Objekten in Hamburg eine gute Grundstruktur und zwar sowohl in der Rasterung der einzelnen Achsen als auch in der Flächenerschließung – und damit in der Funktionalität der Gebäudeflächen. Der Flächenwirkungsgrad, BGF zu NGF, lag zwischen 92 und 93 Prozent, so dass ein hoher Wirkungsgrad an Mietfläche bestand. Für die mögliche Verwertungsstrategie der Immobilie wurde im Vorwege geprüft, ob ein Großkonzern wieder für das "Esso-Haus" gefunden werden kann. Zudem wurde geprüft, welche Vakanzen zurzeit in Hamburg offen liegen. Das Ergebnis: Es gab drei bis vier Großkonzerne, u.a. auch die Allianz als späteren Mieter, die Flächen in dieser Größenordnung nachgefragt hatten. Das positive Ergebnis war ein Indikator für die Flächenkalkulation, Weiternutzung und Aufstellung des gesamten Gebäudes. Es begünstigte zudem die Kalkulation des Preises der Liegenschaft und bestimmte die Verwertungsstrategie zur Neuplatzierung am Markt. Zum Zeitpunkt des Erwerbs ermöglichte der noch etwa eineinhalb Jahre laufende Rückmietvertrag mit der ESSO AG, den Markt für eine Neuplatzierung noch einmal zu prüfen und planungsrechtliche Sicherheit für eine mögliche Verwertung zu erlangen.<sup>208</sup>

<sup>204</sup> Vgl. Interview Gladisch, s. Anhang.

<sup>205</sup> Vgl. Karl, 2011b, S. 17.

<sup>206</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>207</sup> Vgl. Interview Schwarz, s. Anhang.

<sup>208</sup> Vgl. Ebd.

Die grundlegende Verwertungsstrategie zielte auf eine Bestandsentwicklung für die Neuplatzierung der bis dahin 41 Jahre alten Immobilie ab. Ein möglicher Abbruch der Immobilie war nicht Kalkulationsgegenstand für die Verwertung. Ausschlaggebend dafür waren, neben der Wirtschaftlichkeit des Investments, die Grundstruktur und Bausubstanz der Immobilie, die weiterverwertbar waren. So wurde anfänglich das Konzept entwickelt, ausschließlich die technische Gebäudeausrüstung auszutauschen und neu aufzubauen. Die Büroflächen sollten in ihrer Grundstruktur verkleinert und auf ein marktfähiges Neubauniveau verändert werden. Diese Maßnahmen sollten dazu beitragen, die hohen Nebenkosten von 11 Euro pro qm auf ein marktgängiges Kostenniveau zu senken, um die Immobilie konkurrenzfähig auf den Markt zu platzieren. Dementsprechend wurde die Immobilie über eine "Pinselstrichsanierung" bzw. einer Vermietung zu moderaten Preisen auf dem Markt neu platziert. Das Konzept für die Verwertung fand eine positive Resonanz, so dass bereits im dritten Quartal 2010 ein neuer Mieter gefunden wurde. Nachdem die Allianz als neuer Mieter der Immobilie feststand, wurde eine zusätzliche Revitalisierung der Fassade erwogen. Die Prüfung der möglichen Kosten der Fassadenerneuerung wurde mit den Erwartungen der TAS KG nach Kostenpositionen abgestimmt. Daraus ergab sich ein Kostenansatz, der die Umlegung auf eine Mietquote ermöglichte. Die zusätzlichen Revitalisierungskosten wurden mit dem Renditegrad abgestimmt. Das Ergebnis: Neben einer Modernisierung der Haustechnik und der Anpassung der Büroflächen an heutige Marktanforderungen, kam es im Rahmen der Verwertung zu einer Fassaden-sanierung.

Die als "Esso-Haus" in Hamburg bekannte Immobilie wird im vierten Quartal 2012 fertig saniert sein und eine Zertifizierung nach LEED Gold erhalten. Danach wird die Allianz das Gebäude im Rahmen eines auf zehn Jahre ausgelegten Mietvertrages beziehen.<sup>209</sup>

### 3.2.7 Lufthansa-Hochhaus

Das "Lufthansa-Hochhaus" in Köln wurde im Jahr 1969 als Unternehmenszentrale der Lufthansa AG fertiggestellt.<sup>211</sup> Mit dem Bekanntwerden des Auszuges des Mieters im vierten Quar-

<b>Baujahr:</b>	1969
<b>Auszug des Alleinnutzers:</b>	4.Quartal 2007
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	60 Monate
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	Redevelopment
<b>Akteur:</b>	Hochtief Projektentwicklung (Projektentwickler)

Abb. 11: Infobox Lufthansa-Haus<sup>210</sup>

tal 2007, führte der damalige Eigentümer, die Allianz Real Estate GmbH, unternehmensinterne Untersuchungen und Projektentwicklungsstudien für die potentielle Neuplatzierung der Immobilie durch. Die sich ergebende Verwertungsstrategie konzipierte eine Bestandsentwicklung für den Markt. Geplant wurde ein weitgehender Teilabriss mit ergänzendem Neubau. Lediglich Teile der tragenden Strukturen sollten in den konzeptionellen Plänen erhalten bleiben. Die Allianz Real Estate GmbH hatte für das Konzept bereits eine fertige Bauplanung. Auch gab es schon erste potentielle Mieter für die Neuentwicklung, die an das Projekt gebunden waren. Allerdings "blühte" zu jener Zeit der Immobilienmarkt; man sprach von einer „Hochzeit“<sup>212</sup> im Immobiliengeschäft – es konnten gute Preise bei Verkäufen erzielt werden. So wurde das leerstehende "Lufthansa-Hochhaus" im zweiten Quartal 2008 im Rahmen

<sup>209</sup> Vgl. Interview Schwarz, s. Anhang.

<sup>210</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>211</sup> Vgl. o.A., 2008b.

<sup>212</sup> Interview Schlürmann, s. Anhang.

eines Package-Deals an den von der Goldman Sachs Gruppe verwalteten Whitehall Funds veräußert. Der Verkauf begründete sich aus dem aufgestellten Businessplan, in dem die Gewinne für die potentiellen Verwertungsmöglichkeiten abgebildet wurden. Zusammengefasst: Der Verkauf stellte sich als favorabler heraus als eine eigene Projektentwicklung, die zudem noch die Risikostruktur beachten musste.<sup>213</sup>

Der Whitehall Fund als neuer Eigentümer des leerstehenden "Lufthansa-Hochhauses" hatte sich zum damaligen Zeitpunkt noch nicht entschieden, wie die Immobilie weiterverwertet werden sollte.<sup>214</sup> Aber bereits eine Woche später veräußerte dieser die Immobilie an die Hochtief Projektentwicklung.<sup>215</sup>

Beweggrund für den Erwerb der Immobilie war insbesondere auf die einzigartige Lage direkt am Rhein. Aus diesem Grund war auch die Hochtief Projektentwicklung das Risiko eines 38 Jahre alten Bestandserwerbs eingegangen und das ohne Vorvermietungsquoten. Als Verwertungsstrategie wurde ein potentieller Abriss in Erwägung gezogen, dieser aber wieder verworfen und eine Bestandsentwicklung für die Neuplatzierung fokussiert. Hintergrund für diese Entscheidung war die städtebauliche Diskussion im Kontext der Aberkennung des Kölner Doms als UNESCO Weltkulturerbe. In diesem Zusammenhang ging es um die mögliche Gebäudehöhe von Hochhäusern in Köln, da diese den Kölner Dom nicht überragen sollten. Das Bauplanungsrecht erlaubte damals verschiedene Hochhausentwicklungen in der Größenordnung bis 100 m. Aufgrund des beherrschenden Themas UNESCO wurden die Hochhausentwicklungen verworfen. Das bedingte eine Änderung der Bebauungspläne, und zwar sollten die Hochhäuser nur noch 60 m hoch sein. Jedoch besitzt das "Lufthansa-Hochhaus" in der Höhe eine Einzigartigkeit durch den geltenden Bestandsschutz. Bei einem Abriss und anschließender Neubebauung hätte diese bestehende Höhe nicht wieder realisiert werden können. Neben dem Bestandsschutz stellte sich in der Kostenbetrachtung der Erhalt der Rohbaukonstruktion als entscheidender Vorteil für die Verwertungsstrategie heraus.<sup>216</sup>

Für die Neuplatzierung der Bestandsimmobilie wurde im Rahmen des Redevelopment ab dem ersten Quartal 2010 das Gebäude bis auf den Kern zurückgebaut und nur das Betonskelett erhalten. Ausschlaggebend für diese Entscheidung, als einzige Möglichkeit zur Platzierung einer marktfähigen Büroimmobilie, waren der sehr tiefe Grundriss und das Alter der Anlagen und Bauteile. Hinsichtlich der damalig konzipierten Großraumbürostruktur lagen sehr große Flächen in der Mitte des Gebäudes und die Erschließung befand sich im äußeren Bereich. In den Planungen für die Bestandsentwicklung wurden Teile der Konstruktion herausgeschnitten, um die Gebäudetiefe zu verringern und mehr Fassadenabwicklung zu schaffen. Somit konnte mehr Licht ins Innere des Gebäudes kommen und mehr fassadenbezogene Arbeitsplätze realisiert werden. Außerdem wurden die außenstehenden Treppenhäuser mit neuen Flächen umbaut und damit die Flächeneffizienz gesteigert. Außerdem wurde die ehemals zentral organisierte Haustechnik im Rahmen des Redevelopments dezentral im Haus verteilt. Einerseits wird dadurch ein Teil der Dunkelflächen in den ganz extremen Tiefen reduziert. Andererseits wird eine Techniketage wieder frei und bietet sich als Bürofläche an.<sup>217</sup>

---

<sup>213</sup> Vgl. Interview Schlürmann, s. Anhang.

<sup>214</sup> Vgl. Thomas Daily, 2008.

<sup>215</sup> Vgl. o.A., 2008b.

<sup>216</sup> Vgl. Interview Müller, s. Anhang.

<sup>217</sup> Vgl. Ebd.

Bereits vor Baubeginn wurde das Projekt an die Hamburgische Immobilien Handlung GmbH veräußert, die dieses für einen institutionellen Spezialfonds von Warburg-Henderson erwarb. Die Bestandsentwicklung des damaligen "Lufthansa-Hochhauses " wird im vierten Quartal 2012 fertiggestellt sein und das revitalisierte Bürogebäude unter dem künftigen Namen "maxCologne" vermarktet werden.<sup>218</sup>

### 3.2.8 LVA-Gebäude

Die Landesversicherungsanstalt (LVA) Hamburg bezog im Jahr 1968 ihr fertiggestelltes "LVA-Gebäude". Das Objekt bestand aus drei Vollgeschossen und einem

<b>Baujahr:</b>	<b>1968</b>
<b>Auszug des Alleinnutzers:</b>	<b>1.Quartal 2002</b>
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	<b>33 Monate</b>
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	<b>Abriss / Neubau</b>
<b>Akteur:</b>	<b>Quantum Projektentwicklungs GmbH (Projektentwickler)</b>

Abb. 12: Infobox LVA-Gebäude<sup>219</sup>  
 Halbgeschoss. Es war

vollklimatisiert; ebenfalls wurden „...dabei Großraumbüros eingeplant, die fast die Größe eines Fußballfeldes erreichen“<sup>220</sup>. Nach einer 34jährigen Nutzungsphase zog die LVA im ersten Quartal 2002 aus. Im selben Jahr erwarb die Quantum AG die Bestandsimmobilie.

Die Beweggründe der Quantum AG an der Liegenschaft begründeten sich ausschließlich an der Standortentscheidung des künftigen Nutzers – es handelte sich in diesem Fall um keinen Vorratsbau. Die Quantum AG fungierte lediglich als Service-Developer für den Eigennutzer, der sich im Vorwege für die City Nord als neuen Unternehmensstandort entschieden hatte. Der damalige Eigentümer des "LVA-Gebäudes" wurde frühzeitig am Markt aktiv; somit konnte das Objekt akquiriert und lange im Voraus Gespräche über einen Erwerb geführt werden. Die Verwertungsstrategie für das "LVA-Gebäude" bestand im Abriss der veralteten Büroimmobilie im zweiten Quartal 2003, um auf dem Grundstück eine neue Büroimmobilie unter dem Namen "Oval Office" zu realisieren. Die Gründe für die Entscheidung des Abrisses sind vorwiegend auf die veraltete Struktur der Bestandsimmobilie mit Gebäudetiefen von 16 m und Geschosshöhen von 4,50 m sowie die veraltete Haustechnik zurückzuführen. Im Kontext der geforderten energetischen Standards der EnEV hätte von der alten Bausubstanz nichts verwendet werden können. Auch der Erhalt der Rohbaustruktur war aus wirtschaftlichen Gründen ausgeschlossen, da der sich ergebende Vorteil zu gering war. In diesem Sinne stellte der Abriss die kostengünstigere Variante dar.

Wie bereits aufgeführt, wurde das "LVA-Gebäude" im Auftrag des Eigennutzers verwertet und neu platziert, d.h. eine sichere Vermietung bei größtmöglicher Sicherheit. Dieses geringe Risiko spiegelte sich in der kurzen Verwertungsphase der Bestandsimmobilie wider.<sup>221</sup> In diesem Sinne wurde bereits nach zwei Jahren des Auszugs der LVA das neue Bürogebäude "Oval Office" im ersten Quartal des Jahres 2005 fertiggestellt.<sup>222</sup>

<sup>218</sup> Vgl. Thomas Daily, 2010.

<sup>219</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>220</sup> o.A., 1968, S. 7.

<sup>221</sup> Vgl. Interview Bohlander, s. Anhang.

<sup>222</sup> Vgl. Thomas Daily, 2004.

### 3.2.9 Messeturm

Der 10-geschossige Büroturm wurde 1972 als Verwaltungsgebäude der Hamburg Messe fertiggestellt. Seit dem Auszug des Nutzers, im dritten Quartal 2007, stand der "Messeturm" leer. Der

<b>Baujahr:</b>	<b>1972</b>
<b>Auszug des Alleinmutzers:</b>	<b>3.Quartal 2007</b>
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	<b>72 Monate</b>
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	<b>Abriss / Neubau</b>
<b>Akteur:</b>	<b>B&amp;L Real Estate GmbH (Projektentwickler)</b>

Abb. 13: Infobox Messeturm<sup>223</sup>

Eigentümer, die Stadt Hamburg, bot die leerstehende Immobilie im Rahmen zweier Ausschreibungsverfahren an. Beide Verfahren waren erfolglos. Erst im dritten Ausschreibungsverfahren ist die B&L Real Estate GmbH als Bestbieter hervorgegangen und hat das Objekt im zweiten Quartal 2011 erworben.<sup>224</sup>

Das Interesse am Erwerb des "Messeturms" resultierte aus den veränderten Bedingungen zu den vorherigen Ausschreibungsverfahren. In den ersten Ausschreibungsverfahren bestand lediglich ein 30jähriges Erbbaurecht. Dieses stand nicht mit einer neuen Nutzung, unabhängig von der Verwertungsstrategie, im Einklang mit der Wirtschaftlichkeit des Investments. Im dritten Ausschreibungsverfahren wurde die Laufzeit auf ein 70jähriges Erbbaurecht ausgelegt.<sup>225</sup>

Die Verwertungsstrategie zielt auf den Abriss der bestehenden Immobilie ab, um anschließend auf dem Grundstück ein Hotel zu realisieren. Ausschlaggebend für diese Entscheidung waren besonders der Standort und ein Bauvorentscheid im Rahmen der Ausschreibung für ein Hotel. Die angestrebte Nutzung ist prädestiniert für diesen Standort, da die Liegenschaft direkt am Messegelände Hamburg liegt, in optimaler Entfernung zum Bahnhof Dammtor und der Innenstadt. Aus diesem Grunde hatte die B&L Real Estate GmbH schon bereits vor dem Erwerb einen künftigen Betreiber für das Hotel.<sup>226</sup>

In der Kalkulation und den Vorplanungen für das Investment stellte sich der Abriss und anschließende Neubau als kostengünstigste Variante und wirtschaftlich darstellbare Strategie heraus – im Vergleich zur Bestandsentwicklung. Die veraltete Bestandsimmobilie eignete sich nicht für eine Umnutzung zu einem Hotel, da die Struktur nicht auf ein Hotelraster passte. Zudem waren die technischen Anlagen und Bauteile nicht zu verwenden für die angestrebte Hotelnutzung.<sup>227</sup>

Die Abbrucharbeiten an dem seit 39 Jahren bestehenden "Messeturm" sollen voraussichtlich im zweiten Quartal 2012 beginnen. Mit der Fertigstellung des "InterCity-Hotels" wird im dritten Quartal 2013 gerechnet.<sup>228</sup>

<sup>223</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>224</sup> Vgl. Stadt Hamburg, 2011.

<sup>225</sup> Vgl. Interview Testorp, s. Anhang.

<sup>226</sup> Vgl. Ebd.

<sup>227</sup> Vgl. Ebd.

<sup>228</sup> Vgl. Thomas Daily, 2011b.

## 3.2.10 Philips-Haus

Das 1975 fertiggestellte "Philips-Haus" wurde nach den spezifischen Bedürfnissen und Anforderungen des Mieters, der Philips AG, konzipiert. Nach einer 31jährigen Nutzungsphase zog die Philips AG im

<b>Baujahr:</b>	1975
<b>Auszug des Alleinnutzers:</b>	1. Quartal 2006
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	15 Monate
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	Redevelopment
<b>Akteur:</b>	Familie Dose (Privatinvestor)

ersten Quartal 2006 aus der als Deutschlandzentrale fungierenden Immobilie aus. Mit dem Bekanntwerden und der Entscheidung zum Auszug des Mieters setzte sich der Privateigentümer Paul Dose bereits im Jahre 2005 mit der Verwertung für die Neuplatzierung der Immobilie auseinander.<sup>230</sup>

Das Interesse für eine zügige Verwertung, deren Maßnahmen kurz nach dem Auszug begannen, und Neuplatzierung der Immobilie gründeten sich auf dem symbolischen Wert der Immobilie und der Vermeidung einer langen Leerstandsphase, um schnellstmöglich wieder neue Mieteinnahmen zu generieren. Besonders das "Philips-Haus" spiegelt die Lebensleistung des Familienunternehmens Dose wider, da dieses von der familieneigenen Baufirma des Eigentümers errichtet wurde und sich seitdem im Eigentum der Familie befindet. Dementsprechend wurde als Verwertungsstrategie ausschließlich das Redevelopment in Betracht gezogen. Anderweitige Verwertungsmöglichkeiten wie Verkauf oder Abriss sowie Vermietung über den Preis wurden systematisch ausgeschlossen. Im Rahmen des Redevelopments sollte das Gebäude für die Neuplatzierung attraktiv gestaltet werden, um ein entsprechendes Mietpreisniveau und den damit verbundenen wirtschaftlichen Nutzen für den Eigentümer zu erreichen. Dafür war die Durchführung einer Kernsanierung grundlegende Voraussetzung. Somit wurde das Gebäude komplett entkernt, so dass nur noch das Betonskelett mit der Fassade und den Geschossdecken erhalten blieb. Im Kontext der über 30jährigen Lebensdauer zeichnete sich die Immobilie ausschließlich durch funktionale Probleme aus. So entsprach die technische Gebäudeausrüstung nicht mehr den heutigen Nutzer- und Markanforderungen an ein modernes Bürogebäude. Dieses bezog sich u.a. auf die Elektrotechnik, Heizungs- und Lüftungsanlage sowie die Wärmedämmung nach den heutigen Bestimmungen. Strukturell funktionierte das Gebäude einwandfrei, weil eine flexible Gebäudestruktur bei der ursprünglichen Planungskonzeption berücksichtigt wurde.<sup>231</sup>

Zusammenfassend verfolgte die Verwertung das Ziel, zuerst das Gebäude komplett zu sanieren und es danach als neue Büroimmobilie zu vermarkten. Deshalb standen noch keine Mieter für die künftigen Flächen fest bzw. die Sanierung erfolgte als grundlegende Vorausmaßnahme, um einen nutzerspezifischen Mieterausbau zu ermöglichen. So konnte der Innenausbau in jeder Etage nach den speziellen Mieterwünschen gestaltet werden. Unabhängig von den bereits aufgeführten Beweggründen für die Verwertungsstrategie, implizierte das Redevelopment mit dem Erhalt der Rohbaustrukturen und der Fassade eine kostengünstigere Variante als Abriss und Neubau. Im Jahr 2007 wurde die ehemals als "Philips-Haus" bekannte Immobilie auf dem Markt neu platziert.<sup>232</sup>

<sup>229</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>230</sup> Vgl. Interview Falkenbach, s. Anhang.

<sup>231</sup> Vgl. Ebd.

<sup>232</sup> Vgl. Ebd.

## 3.2.11 Polizei-Hochhaus

Das als Polizeipräsidium fungierende Hochhaus am Berliner Tor in Hamburg wurde nach mehreren Bauabschnitten bis zum Jahr 1966 fertiggestellt. Die Bestandsimmobilie entsprach nicht mehr den mo-

<b>Baujahr:</b>	1966
<b>Auszug des Alleinnutzers:</b>	1.Quartal 2000
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	51 Monate
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	Redevelopment
<b>Akteur:</b>	Becken Holding GmbH (Projektentwickler)

Abb. 15: Infobox Polizei-Hochhaus<sup>233</sup>

dernen Anforderungen für eine Polizeiverwaltung und war nicht mehr wirtschaftlich nutzbar. Ebenfalls war das Gebäude mit Asbest belastet, so dass sich die Stadt Hamburg dazu entschied, die Immobilie zu verkaufen und ein neues Polizeipräsidium zu bauen. In der Ausschreibung für den Neubau des Polizeipräsidioms war gleich der Erwerb des Bestandsgebäudes mit inbegriffen. Die Becken Holding GmbH konnte sich im Rahmen der Ausschreibung mit deren Entwurf für einen Neubau durchsetzen und hat zusätzlich die Bestandsimmobilie für einen vorher festgelegten Kaufpreis (abzüglich Asbestverseuchung) im zweiten Quartal 1997 erworben.<sup>234</sup> Nach der Fertigstellung des neuen Polizeipräsidioms ist der bisherige Nutzer im ersten Quartal 2000 aus dem Gebäude am Berliner Tor ausgezogen.<sup>235</sup>

Die Verwertungsstrategie des ehemaligen Polizeipräsidioms zielte auf die Revitalisierung des Hochhauses ab. Zwei dazugehörige, umliegende Bauten wurden hingegen mit Beginn der Verwertung im zweiten Quartal 2000 abgerissen. Das gesamte Konzept umfasste neben dem Erhalt des "Polizei-Hochhauses" die Nachverdichtung mit zwei 23-geschossigen Neubauten. Ausschlaggebend für die Strategie des Redevelopments für die Neuplatzierung waren insbesondere die architektonische Gestaltung der strukturierten Gebäudefassade und der Wiedererkennungswert als "Landmarkbuilding" in Hamburg. Letzteres sollte zudem für die Neuvermarktung erhalten bleiben. Darüberhinaus stellte sich aus wirtschaftlicher Perspektive eine Kernsanierung als kostengünstigere Variante im Vergleich zu Abriss und Neubau der damaligen nicht denkmalgeschützten Immobilie heraus. Das "Polizei-Hochhaus" eignete sich in der Gebäudestruktur für eine Bestandsentwicklung, so dass sich der Erhalt der Rohbaukonstruktion als lukratives Investment kalkulieren ließ. Dagegen entsprachen die technischen Anlagen und der Innenausbau nicht mehr den heutigen Anforderungen und mussten für die Neuplatzierung erneuert werden. Allein die hohen Nebenkosten für das Gebäude schlossen, abgesehen von einer Kernsanierung und dem ohnehin ausgeschlossenen Abriss, eine anderweitige Verwertungsstrategie für die Neuplatzierung aus.<sup>236</sup>

Das neue Gebäudeensemble, bestehend aus dem revitalisierten "Polizei-Hochhaus" und zwei Bürogebäuden, wurde im zweiten Quartal 2004 fertiggestellt und seitdem unter dem Namen "Berliner Tor Center" vermarktet.<sup>237</sup>

<sup>233</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>234</sup> Vgl. Interview Becken, s. Anhang.

<sup>235</sup> Vgl. Thomas Daily, 2000.

<sup>236</sup> Vgl. Interview Becken, s. Anhang.

<sup>237</sup> Vgl. Thomas Daily, 2011c.



## 3.2.12 R+V-Hochhaus

Das sich seit der Fertigstellung im Jahr 1971 im Eigentum der R+V Versicherung befindliche 19-stöckige Hochhaus in Wiesbaden wurde im dritten Quartal 2007 im Rahmen eines Sale-and-lease-back-Vertrages mit der IFM Immobilien AG veräußert.<sup>239</sup>

<b>Baujahr:</b>	<b>1971</b>
<b>Auszug des Alleinnutzers:</b>	<b>1.Quartal 2011</b>
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	<b>33 Monate</b>
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	<b>Redevelopment</b>
<b>Akteur:</b>	<b>IFM Immobilien AG</b> (institutioneller Investor und Entwickler)

Abb. 16: Infobox R+V-Hochhaus<sup>238</sup>

Die Firmen-Philosophie und Investitionsstrategie der IFM Immobilien AG ist grundsätzlich darauf ausgelegt, ältere Bestandsimmobilien zu erwerben und diese im Rahmen eines Redevelopments als eine Premium-Immobilie auf den Markt neu zu platzieren. Demzufolge wurde das Potential des "R+V-Hochhauses" erkannt und erworben.<sup>240</sup>

Nach dem Ablauf des Rückmietvertrages und Auszug des Nutzers im ersten Quartal 2011 besteht die Verwertungsstrategie ausschließlich in der Revitalisierung der Bestandsimmobilie. Anderweitige Verwertungsmöglichkeiten, wie der von der Stadt anfänglich propagierte Abriss, sind mit der konzipierten Planung des neuen Eigentümers nicht kompatibel und würden nicht zu der wirtschaftlich kalkulierten Rendite für das Investment führen. Vor dem Hintergrund der Ausnutzung des bestehenden Bestandsschutzes im Kontext des veränderten Bauplanungsrechts und der gebotenen Bestandsfläche von 10.000 qm wird ausschließlich eine Kernsanierung für die Neupositionierung verfolgt. So wird im Rahmen der konzeptionellen Neuorganisation die unfunktionale Bestandsimmobilie in ihrer bisherigen Nutzungsweise strukturell dahingehend verändert, dass sich der Mietflächenfaktor von 0,6 auf 0,75 erhöht.

Beginn des Redevelopments ist das zweite Quartal 2012. Neben der Revitalisierung des Bestandsgebäudes, als Teil des Kureck-Areals, wird dieses mit Wohn- und Gewerbeneubauten nachverdichtet. Die Fertigstellung des revitalisierten "R+V-Hochhauses" wird voraussichtlich im vierten Quartal 2013 erfolgen.<sup>241</sup>

<sup>238</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>239</sup> Vgl. o.A., 2007b, S. 25.

<sup>240</sup> Vgl. Interview Langer, s. Anhang.

<sup>241</sup> Vgl. Ebd.

## 3.2.13 Spiegel-Insel

Die "Spiegel-Insel" setzt sich aus einem Gebäudeensemble zusammen: IBM-Hochhaus, Spiegel-Verlagshochhaus und ein niedriges Zwischengebäude. Die Gebäude auf der "Spiegel-Insel" wurden im Jahr 1965 bzw. 1969 erstellt und befand sich seitdem im Eigentum der Robert Vogel GmbH & Co. KG.<sup>243</sup>

<b>Baujahr:</b>	1969
<b>Auszug des Alleinmizers:</b>	3.Quartal 2011
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	k.A.*
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	Redevelopment
<b>Akteur:</b>	IVG Immobilien AG (institutioneller Investor und Entwickler)

Abb. 17: Infobox Spiegel-Insel<sup>242</sup>

\* Im Rahmen des Redevelopments wurde das Baurecht geschaffen. Es besteht noch kein Datum für die voraussichtliche Fertigstellung.

Mit dem Bekanntwerden des geplanten Auszuges des Nutzers der Immobilien und dem drohenden Leerstand hat sich der Eigentümer mit den Möglichkeiten für die weitere Verwertung auseinandergesetzt. Dazu wurden verschiedene Konzepte für die Neuplatzierung der "Spiegel-Insel" entwickelt. Grundsätzlich kam für die Neupositionierung und Verwertung ein Abriss der beiden Hochhäuser nicht in Frage, da sie teilweise unter Denkmalschutz stehen und als "Landmarkbuildings" in Hamburg fungieren. Die Möglichkeit einer "Pinselstrichsanierung" wurde damals geprüft, hätte aber nicht die altersbedingten Probleme der Gebäude behoben und damit nicht zu einer Neuplatzierung geführt. So sollten die Bestandsimmobilien kernsaniert werden, um diese später als neuwertige Bürogebäude auf dem Markt zu platzieren. Mit dem Zuschlag für den Neubau des Spiegel-Verlagsgebäudes in der HafenCity entschied sich der damalige Bestandhalter für den Verkauf der "Spiegel-Insel" im zweiten Quartal 2007 an die IVG Immobilien AG. Hintergrund des Verkaufs waren einerseits die hohen Investitionskosten mit dem verbundenen Risiko für die Bestandsentwicklung; andererseits hatte die IVG Immobilien AG die "Spiegel-Insel" auf Basis der Ist-Mieten zu einem hervorragenden Faktor erworben, wohl wissend, dass der Mietvertrag des Spiegels auslaufen würde. Der endgültige Auszug des Nutzers erfolgte schließlich im dritten Quartal 2011.<sup>244</sup>

Die IVG Immobilien AG hat im Rahmen eines Bieterverfahrens die "Spiegel-Insel" als Teil des "Alster-Portfolios" von der Robert Vogel GmbH & Co. KG erworben. Die Beweggründe für das Investment bestanden zum einen in dem unternehmensstrategischen Ziel, einen REIT auf den Markt zu bringen und dafür Volumen anzukaufen; zum anderen sollte, einhergehend mit dem späteren Leerstand, der Mietpreis erhöht werden. Das Ziel war ein Investment, das lukrativer sein sollte als das zum Zeitpunkt des Einkaufs.<sup>245</sup>

Für die Neuplatzierung der "Spiegel-Insel" und die Anpassung der Bürogebäude an die heutigen Nutzer- und Marktanforderungen setzt sich die Verwertungsstrategie aus zwei Komponenten zusammen. Beide Bestandshochhäuser sollten zum einen revitalisiert werden, und zwar bis auf das Betonskelett. Sämtliche technischen Anlagen und Bauteile sowie die Fassade sollten erneuert werden. Insbesondere spiegelt sich die 42jährige Lebensdauer in dem Innenausbau und in der veralteten Haustechnik wider, wodurch die Nebenkosten momentan doppelt bis dreifach über den marktgängigen Nebenkosten liegen. Auch sind der Mieterausbau und die öffentlichen Bereiche

<sup>242</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>243</sup> Vgl. Thomas Daily, 2011d.

<sup>244</sup> Vgl. Interview Nietner, s. Anhang.

<sup>245</sup> Vgl. Interview Martens, s. Anhang.

abgängig. Ausschlaggebend für die Revitalisierung und gegen die Verwertungsmöglichkeit eines Abbruchs sind der bereits erwähnte Denkmalschutz, die architektonische Bedeutung und Charakteristika als "Landmark" sowie der Bestandsschutz der Hochhäuser. Bei einem potentiellen Abriss und anschließendem Neubau wäre wahrscheinlich eine entsprechende Gebäudehöhe nicht wieder genehmigt worden. Außerdem begünstigt das Image des Standortes, als Marketinginstrument, die Neuplatzierung. Die zweite Komponente befasst sich mit dem Abriss des niedrigen Gebäudes, um diese Fläche neu zu bebauen und nach zu verdichten. Die Notwendigkeit der Nachverdichtung war kostenbedingt, um die Finanzierung der Revitalisierung der beiden Hochhausgebäude zu gewährleisten. Die Revitalisierung mit einer sorgfältig energetischen Sanierung entspricht nämlich fast dem Kostenniveau eines Neubaus.<sup>246</sup>

Im Rahmen der voraussichtlich im Jahr 2012 beginnenden Revitalisierung und Nachverdichtung der "Spiegel-Insel" sollen die Nutzungen für Büro, Wohnen, Einzelhandel und Gastronomie in dem Gebäudeensemble realisiert werden.

### 3.2.14 Unilever-Haus

Das im Jahr 1964 fertiggestellte "Unilever-Haus" wurde durch einen Sale-and-lease-back-Vertrag durch die DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG im Jahr 1988 erworben.<sup>248</sup>

<b>Baujahr:</b>	<b>1964</b>
<b>Auszug des Alleinnutzers:</b>	<b>2.Quartal 2009</b>
<b>Dauer bis zur Neuplatzierung:</b>	<b>30 Monate</b>
<b>Art der Neuplatzierung:</b>	<b>Redevelopment</b>
<b>Akteur:</b>	<b>Union Investment Real Estate GmbH (institutioneller Investor und Entwickler)</b>

Abb. 18: Infobox Unilever-Haus<sup>247</sup>

Im Jahr 2001 beschloss das Unternehmen, seinen bisherigen Standort aufzugeben und suchte Alternativstandorte.<sup>249</sup> Der Eigentümer, die Union Investment Real Estate GmbH<sup>250</sup>, prüfte seitdem mit dem Alleinmieter nach einem passenden Konzept, um diesen weiterhin an das Gebäude zu binden. Mit der Entscheidung des endgültigen Auszugs im zweiten Quartal 2009 hatte der Bestandhalter eine Vielzahl von Optionen für die Verwertung der Immobilie entwickelt.<sup>251</sup>

Das endgültige Konzept für die Neuplatzierung der Immobilie zielte auf die Verwertung im Rahmen einer Bestandsentwicklung ab. Diese umfasste, neben der Kernsanierung des Gebäudes, eine Aufstockung um zwei Stockwerke und eine Baurechtschaffung für einen Neubau auf dem Grundstück. Dieses Gesamtkonzept stellte die wirtschaftlichste Variante dar, die gleichzeitig am Markt platzierbar war. Die Notwendigkeit einer Kernsanierung spiegelte sich in den hohen Nebenkosten des damaligen Gebäudes wider, die auf die energetischen Bedingungen bzw. veraltete Haustechnik zurückzuführen waren. Insofern wurden die gesamte Haustechnik und die Fassade erneuert, um später die Marktgängigkeit zu gewährleisten. Aus struktureller Sicht bestanden keine Einschränkungen, da die Immobilie nach 40 Jahren immer noch einwandfrei funktionierte. Dies spiegelt sich insbesondere in der hohen Flächeneffizienz und den Grundrissen wider. Die damit

<sup>246</sup> Vgl. Interview Martens, s. Anhang.

<sup>247</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>248</sup> Vgl. o.A., 1988, S. 31.

<sup>249</sup> Vgl. Thomas Daily, 2001b.

<sup>250</sup> Die DIFA firmierte sich im Jahr 2007 zur Union Investment Real Estate AG.

<sup>251</sup> Vgl. Interview Schade, s. Anhang.

einhergehende Nachverdichtung erfolgte vornehmlich aus wirtschaftlichen Gründen, um die hohen Kosten für die Fassadensanierung zu kompensieren.<sup>252</sup>

Die Gründe für die Revitalisierung der Immobilie und gegen eine anderweitige Verwertung beruhten auf verschiedenen Komponenten. Einem möglichen Abriss und anschließendem Neubau stand das Baurecht gegenüber. Zudem wäre bei einem Abriss im Rahmen einer neuen Hochhausentwicklung eine entsprechende Gebäudehöhe nicht wieder genehmigt worden. Zudem impliziert ein Abriss und Neubau eine lange Planungs- und Bauzeit und damit hohe und schwerkalkulierbare Kosten. Zu berücksichtigen ist auch, dass das "Unilever-Haus" unter Denkmalschutz steht. Gegen eine passive Verwertungsstrategie, wie dem Verkauf, sprach die damalige Marktsituation. Nachdem Kaufpreis-Indikationen am Markt abgefragt wurden, stellte sich ein Verkauf als nicht wirtschaftlich heraus.<sup>253</sup>

Die Revitalisierung der Bestandsimmobilie und die Fertigstellung erfolgte im vierten Quartal 2011. Seitdem wird das ehemalige "Unilever-Haus" als Green Building unter dem Namen "Emporio" neu vermarktet. Das gesamte Gebäudeensemble umfasst Wohnungen, ein Hotel und Gastronomie. Die Fertigstellung ist für das dritte Quartal 2012 geplant.<sup>254</sup>

---

<sup>252</sup> Vgl. Interview Schade, s. Anhang.

<sup>253</sup> Vgl. Ebd.

<sup>254</sup> Vgl. Thomas Daily, 2011e.

## 4 Analyse und Evaluation der Büroimmobilien nach dem Auszug

Ausgehend von der Zielsetzung dieser Arbeit und den im zweiten Kapitel theoretisch erarbeiteten Grundlagen, werden im folgenden Abschnitt die Erkenntnisse der vierzehn aufgeführten Immobilienlebensläufe hinsichtlich der Verwertungsstrategien, den Akteuren und den Prozessen im Umgang mit der Neuplatzierung zusammenfassend dargestellt und evaluiert. Die Erkenntnisse sollen den theoretischen Grundlagen gegenübergestellt dazu führen, die formulierten Fragestellungen der einzelnen Teilsegmente zu beantworten.

Am Schluss dieses Kapitels werden die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse auf die übergreifende Fragestellung reflektiert.

### 4.1 Verwertungsstrategien

Die untersuchten Büroimmobilien wurden zwischen den Jahren 1960 und 1975 fertiggestellt. Die durchschnittliche Nutzungsdauer der Bürogebäude betrug bis zum Auszug 38 Jahre.<sup>255</sup> Die Diskrepanz zwischen der langjährigen Nutzungsdauer der Büroimmobilien und den sich wandelnden Nutzer- und Marktanforderungen führte dazu, dass die untersuchten Gebäude nicht mehr den technischen, funktionellen und konstruktiven Anforderungen gerecht wurden und eine Verwertung für die Neuplatzierung erforderlich machten. Besonders die auf die Nutzerbedürfnisse als Unternehmenszentralen zugeschnittenen Büroimmobilien wiesen in ihren Merkmalen und Gebäudeeigenschaften, in der Gebäudestruktur und deren Nutzungsflexibilität sowie den Einflüssen der technischen Lebensdauer auf die Beständigkeit der Bausubstanz des Gebäudes und der Funktionsfähigkeit der technischen und baulichen Anlagen grundlegende Defizite auf.<sup>256</sup>

Zuvor werden die gemeinsamen Gebäudedefizite der untersuchten Büroimmobilien aufgeführt, die auf den Zeitpunkt der Fertigstellung in den 60er und 70er Jahren zurückzuführen sind. In Abhängigkeit zu der variierenden Lebensdauer der technischen und baulichen Anlagen war vorwiegend die veraltete Haustechnik bei allen vierzehn untersuchten Objekten bestimmendes Merkmal für eine umfassende Verwertung. Besonders die unzureichenden energetischen Gebäudebedingungen, u.a. eine einfache Fassadenkonstruktion, die Vollklimatisierung und ganztägige künstliche Belichtung, führten zu hohen Nebenkosten, so dass die Gebäude nicht mehr ohne umfangreiche Veränderungen dem Markt zugeführt werden konnten. Außerdem wurde festgestellt, dass in Bezug zu der Gebäudestruktur und deren Nutzungsflexibilität vorwiegend der Innenausbau ein grundlegendes Gebäudedefizit darstellte. Die typische Boden- und abgehängte Deckenkonstruktion, wie sie in den 60er und 70er Jahren gebaut wurden, entsprachen auch nicht mehr den heutigen Anforderungen an ein modernes Bürogebäude.

Eine weitere Verallgemeinerung der mit der langjährigen Bestandsdauer verbundenen Gebäudedefizite, die ausschlaggebend für die jeweilige Verwertungsstrategie waren, ist in diesem Zusammenhang nicht weiter möglich. Die Gebäudestruktur in Bezug zu der Rohbaukonstruktion als auch der Objektzustand und die Gebäudesubstanz waren entscheidende "Stellschrauben" in den einzelnen Szenarien

---

<sup>255</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 56.

<sup>256</sup> Vgl. Kapitel 2.3, S. 10.; Kapitel 2.4, S. 12.

im Umgang mit der Bestandsimmobilie für eine Neuplatzierung. In diesem Sinne werden die spezifischen Gründe für die jeweilige Form der Neuplatzierung gesondert aufgeführt.<sup>257</sup>

#### 4.1.1 Art der Neuplatzierung

Im idealtypischen Immobilienlebenslauf folgt auf die Nutzungsphase die Verwertung der Immobilie. Dem Eigentümer bieten sich als Verwertungsmöglichkeiten vier Strategien an, die sich hinsichtlich des Aktivitätsniveaus in aktive und passive Strategien unterscheiden. Dabei wird in diesem Zusammenhang der Verkauf als passive Möglichkeit der Verwertung nicht als Strategie für eine Neuplatzierung der Bestandsimmobilie verstanden. Es ändern sich nämlich lediglich die Eigentumsverhältnisse, die i.d.R. zu einer zeitlichen Überbrückung bis zu einer aktiven Verwertung führen.<sup>258</sup>

Mit der Fragestellung: „In welcher Art wurde die Immobilie neu platziert?“ haben sich mit dem Abriss und anschließendem Neubau sowie dem Redevelopment zwei wesentliche Strategien herauskristallisiert, wie aus Grafik 19 zu entnehmen ist. Eine Vermietung über den Preis, auch "Pinselstrichsanierung" genannt, wurde als mögliche Option für die Neuplatzierung anfänglich von verschiedenen Eigentümern geprüft. Doch wurde diese Form der Verwertung für eine markt- und wettbewerbsfähige Büroimmobilie meistens ausgeschlossen, da die eigentlichen Probleme einer veralteten technischen Gebäudeausstattung, die unzureichenden energetischen Bedingungen des Gebäudes und eine abgängige Bausubstanz nicht behoben werden. Die damit verbundenen hohen Nebenkosten, die "Zweite Miete", für das Gebäude sowie die unattraktiven Mietflächen wären aus Sicht der Eigentümer auf keine Mietnachfrage gestoßen.

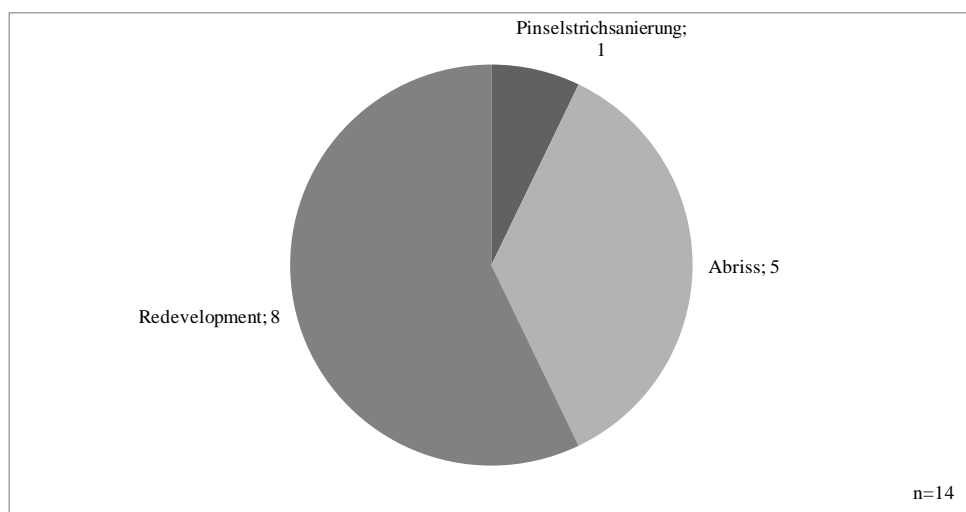


Abb. 19: Art der Neuplatzierung<sup>259</sup>

Vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen<sup>260</sup> kann die Verwertung des "Esso-Hauses" als eine Neuplatzierung durch die Vermietung über den Preis bezeichnet werden. Das beruht darauf, dass das Konzept für die Verwertung lediglich Instandhaltungs- und Instandsetzungsmaßnahmen sowie eine umfangreiche Modernisierung vorsah. Hinsichtlich der Bereitstellungsform der Immobilie<sup>261</sup> diente die Senkung der hohen Nebenkosten aus Mietersicht als "Incentive" für das Konzept. Mit den damit verbundenen Maßnahmen wurde das "Esso-Haus" erfolgreich über eine

<sup>257</sup> Siehe Kapitel 4.1.2, S. 49.

<sup>258</sup> Vgl. Kapitel 2.6, S. 19.

<sup>259</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>260</sup> Vgl. Kapitel 2.6.3.1, S. 23.

<sup>261</sup> Vgl. Kapitel 2.2.2, S. 8.

Preisargumentation auf dem Markt neu platziert, so dass ein neuer Mieter im Jahr 2012 in die Bestandsimmobilie einziehen wird. Aufgrund der nachträglichen Erweiterung des Konzeptes, einer Fassadenerneuerung, entspricht die Art der Neuplatzierung nicht mehr dem Verständnis einer "Pinselstrichsanierung" und fällt unter den Oberbegriff Redevelopment. Allerdings wurde der Mietvertrag vor dem Hintergrund einer Beibehaltung der alten Fassade unterschrieben, so dass die Verwertung des "Esso-Hauses" durch eine Vermietung über den Preis, "Pinselstrichsanierung", zu einer erfolgreichen Neuplatzierung führte.

Der Abriss stellte sich bei fünf der untersuchten Bürogebäude als Verwertungsstrategie für eine Neuplatzierung heraus, was gleichzeitig das Ende der tatsächlichen Lebensdauer der Immobilien bedeutete. Durch die anschließende Neubebauung der Grundstücke konnte ein neuer Immobilienlebenszyklus eingeleitet werden.

Folgende Untersuchungsobjekte wurden abgerissen und durch einen Neubau ersetzt:

- Astra-Turm:  
Neubau: Astra-Turm
- BfG-Haus:  
Neubau: Domkaskaden
- DAK-Gebäude:  
Neubau: Georgstor
- LVA-Gebäude:  
Neubau: Oval Office
- Messeturm:  
Neubau: InterCity-Hotel<sup>262</sup>

Insgesamt wurden acht Bürobestandsimmobilien nach dem Auszug durch ein Redevelopment verwertet. Diese Strategie zielte darauf ab, die Effizienz der Immobilien zu verbessern und damit eine Verlängerung der Nutzungsdauer zu bewirken. Durch die Weiterentwicklung der Bestandsimmobilien wurden diese schließlich auf dem Markt neu platziert.<sup>263</sup> Grundsätzlich handelte es sich bei den dargestellten durch ein Redevelopment verwerteten Bürogebäuden um eine Revitalisierung. Die vorherige Nutzung bleibt bei den untersuchten Bestandsgebäuden erhalten. Lediglich beim "Delta-Lloyd Gebäude" findet eine Teilumnutzung der Immobilie statt – neben Büroflächen ist ein Business-Hotel vorgesehen.

---

<sup>262</sup> Fertigstellung voraussichtlich 2013.

<sup>263</sup> Vgl. Kapitel 2.6.3.2, S. 25.

Folgende Bürogebäude wurden durch ein Redevelopment verwertet:

- Delta-Lloyd Gebäude:  
Neuvermarktung als Minerva Carré<sup>264</sup>
- Dreischeidenhaus<sup>265</sup>
- Lufthansa-Hochhaus:  
Neuvermarktung als maxCologne<sup>266</sup>
- Philips-Haus
- Polizeipräsidium:  
Neuvermarktung als Berliner Tor Center
- R+V-Hochhaus<sup>267</sup>
- Spiegel-Insel<sup>268</sup>
- Unilever-Haus:  
Neuvermarktung als Emporio

Bei allen Objekten waren umfassende Eingriffe in die bauliche Konstruktion und die Bausubstanz erforderlich. Das jeweilige Investitionsvolumen der baulichen Maßnahmen überstieg den Verkehrswert der Bestandsimmobilie, sie wurde auf ein Neubau-Niveau aufgewertet. In diesem Sinne ist das Redevelopment gleichbedeutend mit einer Kernsanierung.<sup>269</sup> Einhergehend mit dem Redevelopment der Bestandsimmobilie erfolgte bei vier der nachstehenden Bürogebäude eine zusätzliche Nachverdichtung:

- Polizeipräsidium:  
Neubebauung des Grundstückes mit zwei 23-geschossigen Bürohochhäusern
- R+V-Hochhaus:  
Das R+V-Hochhaus befindet sich auf dem "Kureck-Areal", das im Zuge der Revitalisierung des Bestandsgebäudes um Wohn- und Gewerboneubauten ergänzt wird
- Spiegel-Insel:  
Ergänzende Neubebauung auf der Liegenschaft mit den Nutzungen Wohnen, Gastronomie und Einzelhandel
- Unilever-Haus:  
Aufstockung des Bestandsgebäudes um zwei Geschosse und ergänzende Neubebauung auf der Liegenschaft mit Büroflächen, Wohnungen und einem Hotel

---

<sup>264</sup> Fertigstellung voraussichtlich 2013.

<sup>265</sup> Fertigstellung voraussichtlich 2013.

<sup>266</sup> Fertigstellung voraussichtlich 2012.

<sup>267</sup> Beginn des Redevelopments voraussichtlich 2012.

<sup>268</sup> Beginn des Redevelopments voraussichtlich 2012.

<sup>269</sup> Vgl. Kapitel 2.6.3.2, S. 25.



Aufgrund der umfangreichen Eingriffe und Veränderungen der Bestandsimmobilien für eine Neuplatzierung und in Abhängigkeit zu den damit verbundenen Investitionskosten begründet sich die Nachverdichtung i.d.R. als notwendige Kompensationsmaßnahme zur Finanzierung der Revitalisierung. Ergänzend stellt sich die mit der Bestandsentwicklung verbundene Nachverdichtung als wirtschaftlichste Variante für die Neuplatzierung der Immobilie dar, um in diesem Sinne die erwartete Rendite zu erzielen.<sup>270</sup>

#### 4.1.2 Ausschlaggebende Gründe für die Form der Neuplatzierung

Die dargestellten Gründe für die jeweilige Art der Neuplatzierung können nicht singulär betrachtet werden. Vielmehr handelt es sich bei folgenden ausschlaggebenden Gründen um ein gesamtes und sich gegenseitig beeinflussendes Szenario, in dem einzelne Schlüsselemente identifiziert werden. Diese fungieren als entscheidende "Stellschraube" zur Beantwortung der Fragestellung<sup>271</sup>.

In diesem Zusammenhang lassen sich die einzelnen Schlüsselemente aus der Untersuchung nach den theoretischen Grundlagen spezifischen Kriterien zuordnen, die sich wie folgt unterteilen:

- *Lage*
- *Rechtliche Rahmenbedingungen:*
  - Bauplanungsrecht
  - Bauordnungsrecht (Brand- und Bestandsschutz, Stellplatzablöse)
  - Baunebenrecht (Denkmalschutz, EnEV)
- *Objektzustand / Gebäudesubstanz:*
  - Technische Gebäudeausrüstung und Fassade
- *Gebäudestruktur und Nutzungsflexibilität<sup>272</sup>:*
  - Rohbau (Gebäudetiefe, Geschosshöhe, Tragkonstruktion, Achsenraster, Erschließung )
  - Innenausbau
  - Haustechnik
- *Investitionskosten*
- *Vermarktung:*
  - Landmarkbuilding
  - Green Building-Zertifizierung
  - Verkaufserlös
- *Sonstiges*
  - Symbolischer Wert der Immobilie für den Eigentümer oder unvorhersehbare Einflüsse

---

<sup>270</sup> Vgl. Interview Schade, s. Anhang; Interview Martens, s. Anhang; Interview Langer, s. Anhang.

<sup>271</sup> Vgl. Kapitel 1.2, S. 2.

<sup>272</sup> Die Flächeneffizienz resultiert aus der Gebäudestruktur und Nutzungsflexibilität und wird aus diesem Grund nicht separat aufgeführt. Vgl. Kapitel 2.4, S. 12.

Von den 14 untersuchten Büroimmobilien wurden fünf nach einer langjährigen Nutzungsphase durch den Abriss verwertet. Der Abbruch war Teil einer erneuten Projektentwicklung. Das Grundstück wurde jeweils anschließend neu bebaut. Die nachstehende Grafik veranschaulicht die verschiedenen Gründe<sup>273</sup> für den Abriss der Bestandsimmobilien.

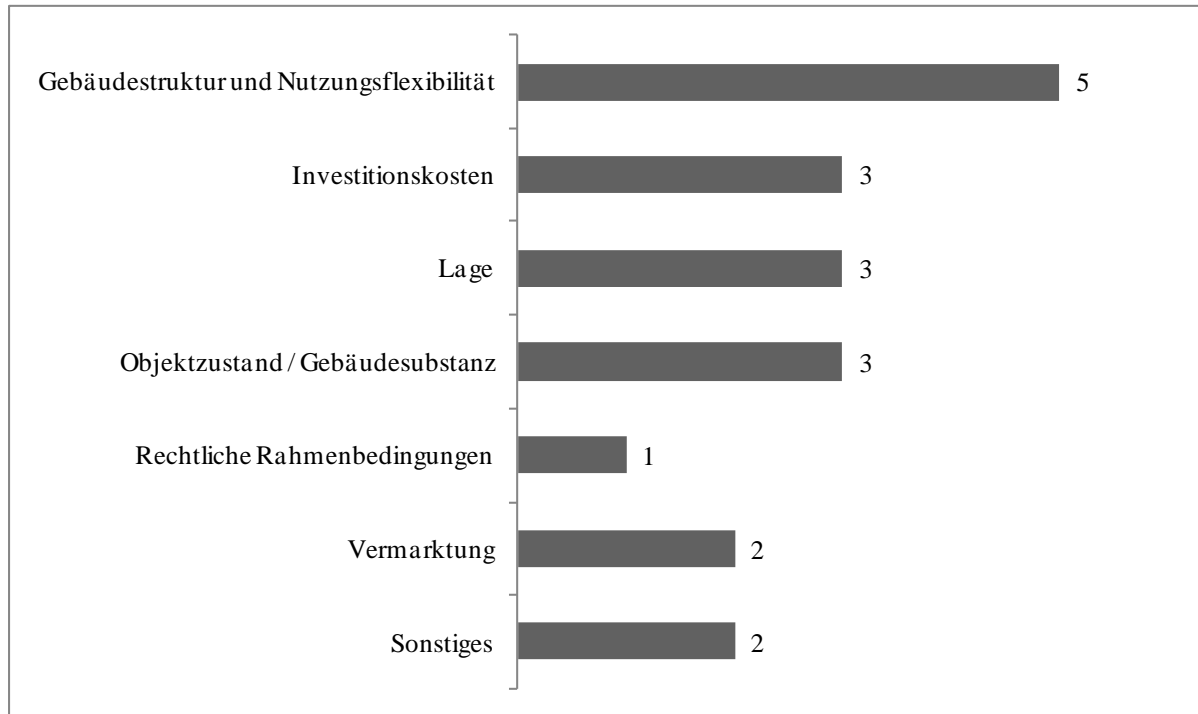


Abb. 20: Ausschlaggebende Gründe für den Abriss<sup>274</sup>, Anzahl der Antworten von 5 Unternehmen

Im Rahmen der Untersuchung haben sich im Szenario "Abriss" besonders folgende Gründe als entscheidende "Stellschrauben" für diese Form der Verwertung herausgestellt: Gebäudestruktur und deren Nutzungsflexibilität, Investitionskosten, Objektzustand / Gebäudesubstanz und Lage. Vornehmlich die Gebäudestruktur und die damit verbundene Nutzungsflexibilität haben die Verwertungsstrategie entscheidend beeinflusst. Die geringe Drittverwendungsfähigkeit bzw. die unflexible Gebäudestruktur ermöglicht keine adäquate Umstrukturierung für eine marktfähige und den heutigen Anforderungen gerecht werdende Büroimmobilie.<sup>275</sup> Dies betrifft vor allem die Rohbaukonstruktion und die Haustechnik. Auch erweisen sich die Gebäudestrukturen als problematisch, wenn die vorherige Nutzung durch eine anderweitige Nutzung ersetzt werden soll, da die dafür notwendigen Rasterungen nicht in die vorhandene und unflexible Struktur integriert werden können. Im Zuge der langjährigen Lebensdauer einer Immobilie findet ein kontinuierlicher Verfall der Gebäudesubstanz statt, so dass die baulichen und technischen Anlagen und Bauteile als auch die Fassade nicht wiederverwertbar sind. Außerdem definieren die strengen Auflagen der EnEV energetische Standards, die für den Erhalt einer Baugenehmigung eingehalten werden müssen. Dies führt dazu, dass an der Bausubstanz von alten Gebäuden fast nichts mehr verwendet werden kann. In der Folge müssen gravierende Veränderungen an der Gebäudestruktur stattfinden, um die energetischen Bedingungen an die heutigen Nutzer- und Marktanforderungen anzupassen.

<sup>273</sup> Die Auflistung der ausschlaggebenden Gründe der einzelnen Untersuchungsobjekte, die zu dieser Berechnung geführt haben, befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

<sup>274</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>275</sup> Vgl. Kapitel 2.4, S. 12.

Die aufgeführten Probleme von Gebäudestruktur und veraltetem Objektzustand stehen in wechselseitiger Beziehung zu den Investitionskosten für die Verwertung. Bei Erhalt der Gebäudestruktur und notwendigen baulichen Veränderungen sowie der Instandsetzung der abgängigen Bausubstanz ergibt sich kein entscheidender Kostenvorteil für das zu tätigende Investment. Daher ist es zumeist kostengünstiger, die Immobilie abzureißen und einen Neubau zu realisieren. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass keine rechtlichen Rahmenbedingungen den Abriss verhindern und die angestrebte Neubebauung in ihrer konzipierten Gebäudedichte maßgeblich eingeschränkt wird.

Im Zuge der Neubautwicklung lassen sich die gewünschten Gebäudestrukturen und die angestrebte Flächenoptimierung der Grundstücke realisieren. Die sich ergebende Flächeneffizienz führt dazu, dass mehr Mietfläche zur Verfügung steht und damit zusätzliche Kosten für den Neubau kompensiert werden können. Dies ist besonders dann von Vorteil, wenn sich die Liegenschaft in einer attraktiven und nachgefragten Bürolage befindet. Durch den Abriss und einer neuentwickelten Büroimmobilie wird demnach mehr vermietbare und attraktive Fläche auf dem Markt platziert. Auch die Grundstückslage ist für die Verwertung von Bedeutung, wenn sich die angestrebte Neunutzung am Standort besser integriert und sich das Wertschöpfungspotential erhöht.<sup>276</sup> Zusätzlich impliziert der Abriss ein geringeres Risiko von unvorhersehbaren Kosten bei der Projektentwicklung.

Als weitere ausschlaggebende Gründe zielen die Vermarktungsmöglichkeiten vornehmlich auf den höheren Verkaufserlös eines Neubaus im Vergleich zu einer Bestandsentwicklung ab.<sup>277</sup> Als sonstige Gründe für den Abriss gelten in diesem Zusammenhang äußere Einflüsse, die die Verwertung entscheidend beeinflussen. Zum einen wurde durch einen Bauvorentscheid von vornherein eine Bestandsentwicklung ausgeschlossen, zum anderen wurde das Risiko und die Gefährdung des Bestandsgebäudes bei einer potentiellen Beschädigung des unter dem Objekt verlaufenden Stammsiels als zu hoch eingeschätzt.

---

<sup>276</sup> Vgl. Kapitel 2.6.2, S. 20.

<sup>277</sup> Vgl. Interview Kuschnik, s. Anhang.

Die ausschlaggebenden Gründe für das Redevelopment der Bestandsimmobilie als Form der Neuplatzierung beziehen sich in der zusammenfassende Auswertung<sup>278</sup>, siehe Abbildung 21, auf insgesamt neun Untersuchungsobjekte. Das "Esso-Haus" wird trotz der passiven Verwertungsstrategie an dieser Stelle mit einbezogen, weil es aus dem Bestand heraus vermarktet wurde.

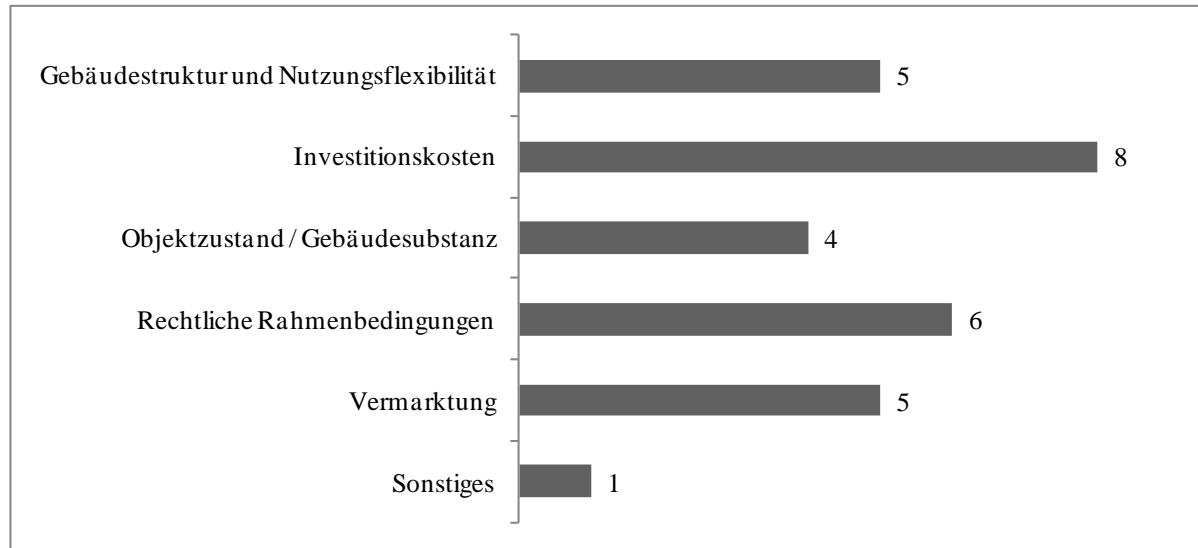


Abb. 21: Ausschlaggebende Gründe für das Redevelopment<sup>279</sup>, Anzahl der Antworten von 9 Unternehmen

Im Szenario "Redevelopment" kristallisieren sich die Investitionskosten, die rechtlichen Rahmenbedingungen, die Gebäudestruktur und Nutzungsflexibilität sowie die Vermarktung und der Objektzustand / Gebäudesubstanz als entscheidende Schlüsselemente heraus. Diese stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander und fungieren als "Stellschraube" für die die Verwertungsmöglichkeit.

Besonders die rechtlichen Rahmenbedingungen sind von entscheidender Bedeutung. Neben den Vorschriften des Bauplanungsrechts sind bei der Bestandsentwicklung das Bauordnungs- und Baunebenrecht von Relevanz. Stehen die Bestandsimmobilie oder einzelne Bauteile unter Denkmalschutz, so müssen die Auflagen bei der Planungskonzeption zur Verwertung beachtet werden; anderweitige Verwertungsmöglichkeiten sind i.d.R. ausgeschlossen. Außerdem genießen Bestandsgebäude einen Bestandsschutz. Dieser ermöglicht es, dass Gebäude zu revitalisieren und die Gebäudedichte und Bestandsfläche zu erhalten, ohne das es einer erneuten Baugenehmigung für das Vorhaben bedarf.<sup>280</sup> Die Ausnutzung des Bestandsschutzes ist für eine Neuplatzierung besonders dann ein fundamentaler Bestandteil der Planungsüberlegungen, wenn nachträgliche Änderungen des Bauplanungsrechts eine geringere GFZ und GRZ für die Liegenschaft vorschreiben. Das bedeutet, dass z.B. abgerissene Gebäude nicht wieder in derselben Gebäudedichte realisiert werden können. Auch erweist sich die Stellplatzverordnung und die darin vorgeschriebene Summe für die Stellplatzabläse als entscheidungsrelevant für die konzipierte Verwertung. Eine hohe Stellplatzabläse stellt wirtschaftlich einen erheblichen Kostenfaktor für das Gesamtinvestment dar.

Die Investitionskosten, als entscheidendes Schlüsselement für das Redevelopment, sind vorwiegend auf die Gebäudekonstruktion und dessen Nutzungsflexibilität sowie die Bausubstanz

<sup>278</sup> Die Auflistung der ausschlaggebenden Gründe der einzelnen Untersuchungsobjekte, die zu dieser Berechnung geführt haben, befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

<sup>279</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>280</sup> Vgl. Kapitel 2.5.3, S. 18.

zurückzuführen. Allgemein können strukturelle Probleme des Gebäudes durch eine umfassende Kernsanierung behoben werden, wenn das Gebäude bis auf die Rohbaukonstruktion zurückgebaut und wiederverwertet wird.<sup>281</sup> Die abgängige Bausubstanz und die veralteten technischen und baulichen Anlagen und Bauteile werden auf ein Neubau-Niveau gehoben und entsprechend den heutigen Nutzer- und Marktanforderungen angepasst. Somit bleibt die Fläche im Bestand erhalten, doch die Effizienz der Flächen wird optimiert – kohärent mit dem Wertschöpfungspotential der Immobilie. Neben den aufgeführten Einflüssen der rechtlichen Rahmenbedingungen auf die Bestandsentwicklung, beziffern sich die Investitionskosten für diese Form der Verwertung i.d.R. als wirtschaftlich kostengünstiger, weil durch den Erhalt der Rohbaukonstruktion ein entscheidender Kostenfaktor für das Investment entfällt.

Häufig fungieren die als Unternehmenszentralen konzipierten Büroimmobilien heutzutage als "Landmarkbuilding" und stehen unter Denkmalschutz. Im Rahmen des Redevelopments wird der Charakter als "Landmarkbuilding" aufrechterhalten und die allgemeine Bekanntheit der Immobilie manifestiert sich als ein Marketinginstrument für die Neuplatzierung. Zusätzlich soll die Vermarktung der im Bestand entwickelten Immobilie durch eine Green Building-Zertifizierung gewährleistet werden.

Der symbolische Wert der Immobilie für den Eigentümer hat grundsätzlich den Abriss als Verwertung der Immobilie ausgeschlossen.

---

<sup>281</sup> Vgl. Kapitel 2.6.3.2, S. 24.

## 4.2 Akteure

Der in Kapitel 2.5 aufgezeigten theoretischen Ein- und Zuordnung der Akteure für eine Neuplatzierung der Bestandsimmobilie folgend, sollen in diesem Abschnitt die Käufer bzw. Eigentümer identifiziert werden, die die Bestandsimmobilie erfolgreich neu platziert haben. Nachfolgend werden diejenigen Akteure aufgezeigt, die als Zwischenkäufer gescheitert sind.

### 4.2.1 Akteure für eine erfolgreiche Neuplatzierung

Aus dem Spektrum der beteiligten Akteure am Immobilienmarkt lassen sich die bei den untersuchten Büroimmobilien aufgetretenen Akteure für eine erfolgreiche Neuplatzierung nach Entwickler, privaten und institutionellen Investoren, die selbst als Entwickler auftreten, sowie Konsortien unterscheiden.

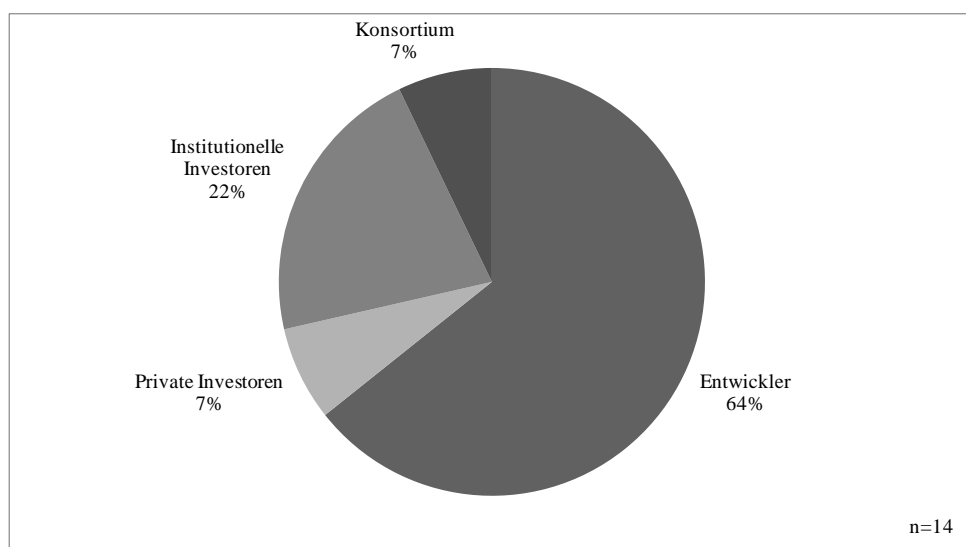


Abb. 22: Akteure für die erfolgreiche Neuplatzierung<sup>282</sup>

Die Grafik zeigt, dass vorwiegend der klassische Entwickler die Bestandsimmobilie erfolgreich auf dem Markt neu platziert hat. Die bei den untersuchten Objekten aufgetretenen Entwickler unterscheiden sich nach Service- und Trader- / Investor-Developer.

Eine Büroimmobilie wurde von einem Service-Developer im Auftrag des künftigen Eigentümers verwertet. Bei dieser lukrativen Projektentwicklung bestand für den Entwickler ein geringes Risiko bei vollkommener Sicherheit. Dem Typus des Projektentwicklers im engeren Sinne gerecht werdend, wurden die weiteren acht Bestandsimmobilien von einem Trader- oder Investor-Developer erworben und durch eine der aufgeführten Verwertungsstrategien dem Markt neu zugeführt. Deren Anlagestrategie bestand darin, die Bestandsimmobilie durch das zu tätige Investment erneut in Wert zu setzen. Entweder wurde die Projektentwicklung bereits vor Beginn der Fertigstellung oder, nach einer kurzen Haltezeit, wieder an einen Endinvestor veräußert. Teilweise wurde auch die Neuentwicklung im Bestand gehalten.

Bei den drei institutionellen Investoren, die die Bestandsimmobilie erfolgreich neu platziert haben, handelt es um eine Kapitalanlagegesellschaft und zwei Immobilien-Aktiengesellschaften. Entgegen den theoretisch erarbeiteten Grundlagen<sup>283</sup>, ist die Kapitalanlagegesellschaft als Alteigentümer der

<sup>282</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>283</sup> Vgl. Kapitel 2.5.1, S. 16.

Bestandsimmobilie als Akteur der Neuplatzierung aktiv aufgetreten. Die langfristig im Eigentum gehaltene Immobilie wurde durch einen erheblichen Kapitalaufwand aufgewertet, um mit einer marktfähigen und effizienten Büroimmobilie, entsprechend den aktuellen Markt- und Nutzeranforderungen, erneut einen stabilen Cashflow zu generieren. Die Immobilien-Aktiengesellschaften sind bei den untersuchten Objekten als Investoren und Entwickler für die Verwertung der Bestandsimmobilien aufgetreten. Deren Investitionsstrategie verfolgte im Sinne des Rendite-Risiko-Profiles eine value-added bzw. teilweise opportunistisch orientierte Anlagestrategie. Im Rahmen des Investments wird durch ein Redevelopment eine signifikante Wertsteigerung der Immobilie erreicht. Nach notwendigen baulichen Veränderungen oder einer Baurechtschaffung<sup>284</sup> für das Redevelopment wird die Neuentwicklung an einen Endinvestor veräußert oder mittelfristig im Portfolio gehalten.

Bei den untersuchten Objekten hat ein Konsortium, bestehend aus einem Trader-Developer und einem Finanzierer, eine grundsätzlich opportunistische Anlagestrategie verfolgt. Das Investment wurde unter Opportunitäts Gesichtspunkten getätigt, um die revitalisierte Bestandsimmobilie wieder markt- und wettbewerbsfähig neu zu platzieren und diese später i.d.R. an einen Endinvestor zu verkaufen. Ein Privatinvestor hat seine Immobilie mit weiteren Aufwendungen aufgewertet und die sich seit Jahrzehnten im Eigentum befindliche Bestandsimmobilie auf dem Markt neu platziert.

#### 4.2.2 Zwischenkäufer

Ausgehend von der Fragestellung: „Welcher Zwischenkäufer ist für die angestrebte Neuplatzierung gescheitert?“ wurde bei der Untersuchung ein gescheiterter Zwischenkäufer identifiziert.

Der zu einer Real Estate Private Equity-Gesellschaft gehörende Opportunity Fund hatte eines der leerstehenden untersuchten Bürogebäude erworben. Die Anlagestrategie des Zwischenkäufers zielte auf eine wertsteigende Investition ab. Dieser Zwischenkäufer bevorzugt den Erwerb von Bestandsimmobilien, die u.a. ein Mietsteigerungspotential bieten, die Chance auf eine Neupositionierung auf dem Markt haben und ggf. leerstehen.<sup>285</sup> Eine fundierte Beschreibung der Gründe für die gescheiterte Neuplatzierung durch den benannten Akteur ist an dieser Stelle nicht möglich gewesen.<sup>286</sup>

Im Rahmen der ursprünglichen Fragestellung sind zwei Akteure zu benennen, die im weiteren Sinne bei der Neuplatzierung gescheitert sind. Dabei handelt es sich einmal um den Alteigentümer der Bestandsimmobilie, zum anderen um einen potentiellen Käufer der leerstehenden Büroimmobilie. Der Alteigentümer fungiert als eine Kapitalanlagegesellschaft, die für die bisher eigengenutzte Immobilie ein Konzept für die Neuplatzierung entwickelt hatte. Die dafür erforderliche Baugenehmigung wurde bereits erteilt. Allerdings ist die Verwertung der Bestandsimmobilie und die damit erhoffte Neuplatzierung durch den Akteur gescheitert, weil kein Schlüsselmieter für die Neuentwicklung gefunden werden konnte. Hinsichtlich des genannten potentiellen Käufers handelte es sich um einen Trader- / Investor-Developer. Dieser Akteur hatte für die seit mehreren Jahren leerstehende Immobilie ein Konzept für die Verwertung und Neuplatzierung entwickelt. Jedoch ist die Neuplatzierung durch diesen Akteur gescheitert, weil sich keine potentiellen Mieter fanden und dies ausschlaggebende Voraussetzung für den Kauf bzw. Verwertung der Liegenschaft war.

---

<sup>284</sup> Dies bezieht sich explizit auf die untersuchte Spiegel-Insel.

<sup>285</sup> Vgl. Archon Group, 2008.

<sup>286</sup> Der opportunistische Whitehall Fonds wird von der Archon Group verwaltet. Die Archon Group lehnte ein Interview im Rahmen dieser Untersuchung mit dem Autor ab.

### 4.3 Prozesse

An dieser Stelle widmet sich das Kapitel der Evaluation des Prozesses bei einer Neuplatzierung. Im Mittelpunkt steht dabei die Beantwortung der Frage: „Wie lange hat es bis zu einer Neuplatzierung nach dem Auszug gedauert?“. Nachfolgend steht die Frage im Raum, wie viele Eigentümerwechsel bis zu der Neuplatzierung stattgefunden haben.

Die Berechnung für die Dauer bis zur Neuplatzierung erfolgt nach Monaten. Zudem konnte nicht immer das exakte Datum für den Zeitpunkt des Auszuges, des Verwertungsbeginns oder der Fertigstellung bestimmt werden. Jedoch war es möglich, die einzelnen Ereignisse in ein Quartal einzuordnen. Für die Berechnung galten als Stichtag des jeweiligen Quartals der 15. Februar, 15. Mai, 15. August und der 15. November. Außerdem können die angegebenen Werte um +/- einen Monat vom exakten Datum abweichen. Folglich handelt es sich um Richtwerte für die Bestimmung der Dauer vom Auszug bis zur Neuplatzierung.

#### 4.3.1 Vom Auszug bis zur Neuplatzierung

Die Nutzungsdauer einer Immobilie beginnt mit dem Einzug des erstens Mieters und endet mit dem Auszug des letzten Mieters.<sup>287</sup> Die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Büroimmobilien sind seit ihrer Fertigstellung in den 60er und 70er Jahren kontinuierlich von einem Alleinnutzer als Unternehmenszentrale beansprucht worden, wie Grafik 23 zeigt. Die durchschnittliche Nutzungsdauer der Büroimmobilien betrug 38 Jahre und endete mit dem Auszug des Alleinnutzers.

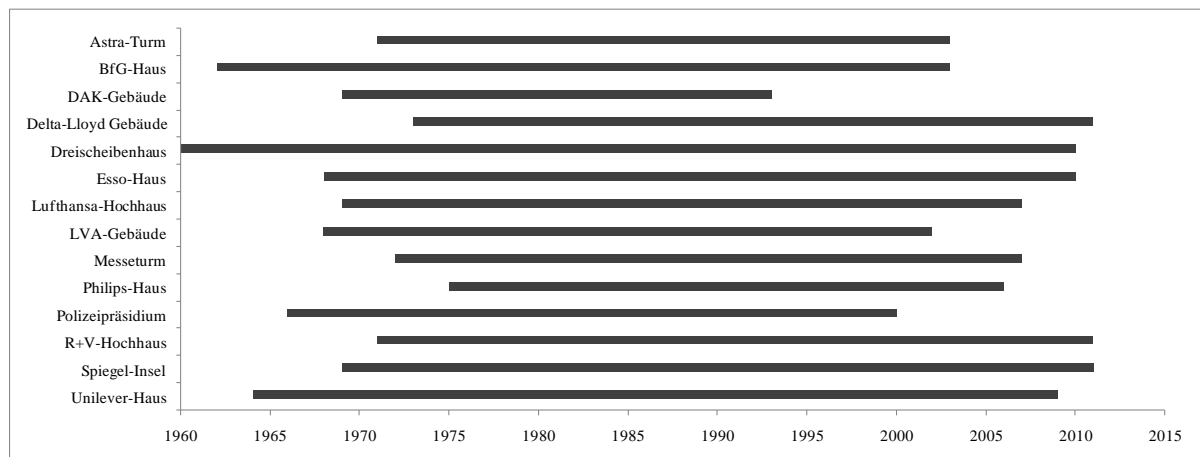


Abb. 23: Nutzungsdauer als Unternehmenszentrale<sup>288</sup>

Nach dem Auszug des Alleinnutzers in Kohärenz zum Ende einer langjährigen Nutzungsdauer folgte eine Leerstandsphase. Die veralteten Büroimmobilien entsprachen nicht mehr den aktuellen Nutzer- und Marktanforderungen und waren auf dem Markt nicht mehr vermietbar. Die Bürogebäude befanden sich weitgehend am Ende der wirtschaftlichen Lebensdauer. Gleiches betraf die Lebensdauer einzelner baulicher und technischer Anlagen und Bauteile. Im Sinne des idealtypischen Immobilienlebenslaufes folgte auf die Nutzungsphase die Verwertungsphase, in der die Bestandsimmobilie durch eine der aufgeführten Verwertungsstrategien auf dem Markt neu platziert werden sollte.<sup>289</sup>

<sup>287</sup> Vgl. Kapitel 2.6.2, S. 20.

<sup>288</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>289</sup> Vgl. Kapitel 2.6, S. 19.



Die jeweilige Dauer des Prozesses bis zur Neuplatzierung variierte im zeitlichen Umfang vom Auszug des Alleinnutzers über den Beginn der Verwertung bis schließlich zur Neuplatzierung, wie aus der nachfolgenden Grafik zu entnehmen ist.

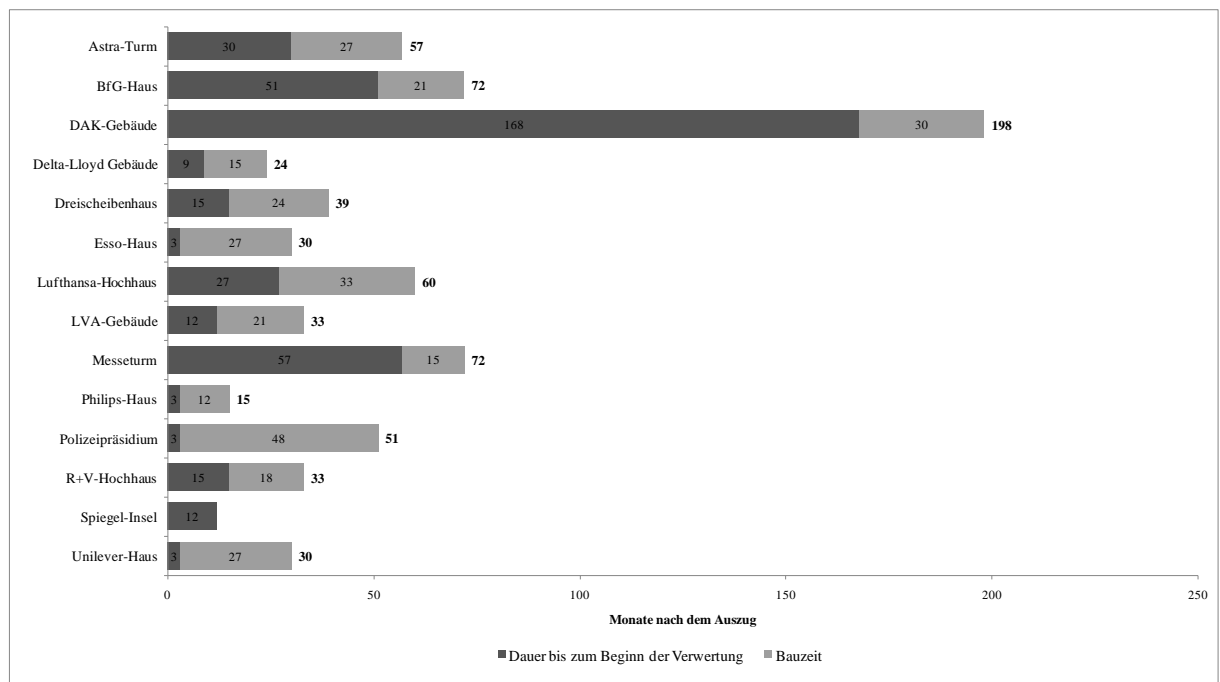


Abb. 24: Zeiträume: Vom Auszug bis zum Beginn der Verwertung und zur Neuplatzierung<sup>290</sup>

Die dem Median<sup>291</sup> zugrunde liegende Dauer nach Auszug des Alleinnutzers bis zum Beginn der Verwertung wird in diesem Zusammenhang als Zeitraum vom Auszug des Alleinnutzers bis zum Beginn der baulichen Maßnahmen definiert – gleichzusetzen mit dem Ende der tatsächlichen Lebensdauer der Immobilie.<sup>292</sup>

Die Auswertung aller untersuchten Objekte hat gezeigt, dass der zeitliche Abstand zwischen Auszug und Beginn der Verwertung 14 Monate betrug. In dieser Zeitspanne stand die Bestandsimmobilie vornehmlich leer, auch fanden teilweise Eigentümerwechsel statt.

Die Dauer bis zur endgültigen Neuplatzierung bezieht sich hier auf den Zeitpunkt, zu dem die Neuentwicklung fertiggestellt und für potentielle Mieter bezugsfertig war. Die Auswertung hat ergeben, dass die endgültige Neuplatzierung 39 Monate nach dem Auszug des Alleinnutzers aus der als Unternehmenszentrale genutzten Büroimmobilie erfolgte.<sup>293</sup> Die maximale Dauer zwischen Auszug und Neuplatzierung lag bei 198 Monaten und bestand beim "DAK-Gebäude". Dagegen betrug die minimale Dauer beim "Philips-Haus" nur 15 Monate.

<sup>290</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>291</sup> Für die Berechnung der Zeiträume wurde aus der Statistik der Median herangezogen. Dieser erweist sich im Vergleich zum arithmetischen Mittel robuster gegenüber Ausreißern (extrem abweichenden Werten), z.B. der langjährigen Dauer bis zur Verwertung des DAK-Gebäudes.

<sup>292</sup> Vgl. Kapitel 2.6.2, S. 20.

<sup>293</sup> Die Berechnung liegt dem Median zugrunde. Es konnten nur 13 der 14 untersuchten Objekte in die Berechnung bis zur endgültigen Neuplatzierung einbezogen werden, denn im Rahmen des Redevlopment wurde für die Spiegel-Insel nur das Baurecht für die Revitalisierung und Nachverdichtung geschaffen. Jedoch ist der Zeitpunkt der genauen Fertigstellung noch nicht bekannt.

#### 4.3.2 Eigentümerwechsel bis zu der Neuplatzierung

Die untersuchten Büroimmobilien wurden, mit Ausnahme von zwei Objekten, die vom Alleinnutzer angemietet wurden, für die Eigennutzer in den 60er und 70er Jahren fertiggestellt. Mit Beginn der Entscheidung zum Auszug des Alleinnutzers zeigt die nachstehende Grafik den Prozess, der sich nach Auszug und ggf. Verkauf und damit einhergehenden Eigentümerwechsel bis zur Neuplatzierung der Büroimmobilie vollzogen hat. Die Neuplatzierung wird in diesem Zusammenhang als Beginn der baulichen Maßnahmen zur Verwertung der Bestandsimmobilie verstanden.

Astra-Turm	Entscheidung zum Auszug	Verkauf an Konsortium	Auszug	Verkauf an Projektentwickler	Neuplatzierung
BfG-Haus	Entscheidung zum Auszug	Auszug	Verkauf an Projektentwickler	Neuplatzierung	
DAK-Gebäude	Entscheidung zum Auszug	Auszug	Verkauf an Projektentwickler	Neuplatzierung	
Delta-Lloyd Gebäude	Entscheidung zum Auszug	Auszug	Verkauf an Projektentwickler	Neuplatzierung	
Dreischeibenhaus	Entscheidung zum Auszug	Verkauf an institutionellen Investor	Auszug	Verkauf an Konsortium	Neuplatzierung
Esso-Haus	Entscheidung zum Auszug	Verkauf an Projektentwickler	Auszug	Neuplatzierung	
Lufthansa-Hochhaus	Entscheidung zum Auszug	Auszug	Verkauf an institutionellen Investor	Verkauf an Projektentwickler	Neuplatzierung
LVA-Gebäude	Entscheidung zum Auszug	Auszug	Verkauf an Projektentwickler	Neuplatzierung	
Messturm	Entscheidung zum Auszug	Auszug	Verkauf an Projektentwickler	Neuplatzierung	
Philips-Haus	Entscheidung zum Auszug	Auszug	Neuplatzierung		
Polizeipräsidium	Entscheidung zum Auszug	Verkauf an Projektentwickler	Auszug	Neuplatzierung	
R+V-Hochhaus	Entscheidung zum Auszug	Verkauf an institutionellen Investor	Auszug	Neuplatzierung	
Spiegel-Insel	Entscheidung zum Auszug	Verkauf an institutionellen Investor	Auszug	Neuplatzierung	
Unilever-Haus	Entscheidung zum Auszug	Auszug	Neuplatzierung		

Abb. 25: Eigentümerwechsel von der Entscheidung zum Auszug bis zu der Neuplatzierung<sup>294</sup>

Die Auswertung zeigt, dass im Rahmen der Neuplatzierung der Immobilie i.d.R. ein Eigentümerwechsel stattgefunden hat. Dieser erfolgte entweder bereits nach der Entscheidung zum Auszug oder nach dem tatsächlichen Auszug. Bereits während der Nutzungsphase hatten sechs Eigennutzer ihre Büroimmobilien zumeist im Rahmen von Sale-and-lease-back-Verfahren an institutionelle Investoren verkauft, Dieser hat die jeweilige Bestandsimmobilie nach dem Auszug bzw. der Auszugsentscheidung durch eine der aufgeführten Strategien<sup>295</sup> verwertet. Abweichend davon, erfolgte bei zwei der sechs nach der Entscheidung zum Auszug veräußerten Immobilien ein zweiter Eigentümerwechsel der leerstehenden Immobilie. Dabei wurde in einem Fall mit der Entscheidung zum Auszug die Bestandsimmobilie zwischenzeitlich an eine Investorengruppe veräußert. Diese Gruppe fungierte als Investor für ein größeres Areal. Nach dem Auszug des Alleinnutzers aus der Büroimmobilie, die Teil eines Baufeldes auf dem Areal war, erfolgte ein zweiter Eigentümerwechsel bis zur Neuplatzierung der leergezogenen Immobilie. Im zweiten Fall war ausschlaggebend, dass die Anlagestrategie des vorübergehenden Eigentümers darauf abzielte, das investierte Kapital über Mieteinnahmen zu verzinsen. Später war das Investmentvehikel nicht auf eine aktive Verwertungsstrategie<sup>296</sup> ausgelegt, so dass ein Eigentümerwechsel der nach dem Auszug leerstehenden Büroimmobilie resultierte.<sup>297</sup>

<sup>294</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>295</sup> Vgl. Kapitel 4.1, S. 45.

<sup>296</sup> Vgl. Kapitel 2.6.3.2, S. 24.

<sup>297</sup> Vgl. Interview Finke, s. Anhang.

Respektive bei sechs Untersuchungsobjekten wechselten die Eigentümer erst nach dem Auszug. Die Büroimmobilien standen leer und wurden an Entwickler bzw. institutionelle Investoren veräußert. Diese verfolgten das Ziel, die Bestandsimmobilie im Rahmen einer aktiven Verwertung - Redevelopment oder Abriss und Neubau - auf dem Markt neu zu platzieren. In Kohärenz damit vollzog sich bei einem der sechs Objekte ein zweiter Eigentümerwechsel nach dem Auszug des Alleinnutzers. Allerdings befand sich die leerstehende Bestandsimmobilie nur für eine überaus kurze Dauer im Eigentum des Investors.

Bei den restlichen zwei untersuchten Büroimmobilien kam es, mit der Entscheidung und dem tatsächlichen Auszug des Alleinnutzers, zu keinem Eigentumswechsel. Die als Unternehmenszentralen konzipierten Büroimmobilien befinden sich weiterhin im Eigentum des privaten bzw. institutionellen Investors. Diese verfolgten das Ziel, als Bestandhalter der Immobilie, diese im Rahmen einer aktiven Verwertungsstrategie auf dem Markt neu zu platzieren.

Zusammenfassend fanden entgegen den anfänglichen Erwartungen bei 11 der 14 untersuchten Objekte nur ein bzw. kein Eigentumswechsel nach der Entscheidung oder dem Auszug des bisherigen Alleinnutzers bis zur Neuplatzierung der veralteten Büroimmobilie statt. Erwartet worden war, dass z.T. opportunistische Investoren die Immobilien erwerben mit der Strategie lediglich eine Pinselsanierung durchzuführen und die Immobilien dann über den Preis zu vermieten. Erwartet worden war auch, dass solche Strategien häufig scheitern und es dann mit Preisabschlägen zu einem oder mehreren Weiterverkäufen kommt. Aber nur in einem der beobachteten Fälle kam es zu einem Kauf durch einen opportunistischen Investor und dessen Strategie der Pinselsanierung war wider der Erwartungen der übrigen Marktteilnehmer erfolgreich.

Dass Käufe von opportunistischen Investoren und Weiterverkäufe bei den untersuchten Immobilien nicht vorkamen, heißt aber nicht, dass es sie nicht gibt. Tatsächlich sind solche Fälle bekannt (z.B. Postgebäude in der City Nord in Hamburg, Bredero-Hochhaus in Hannover). Die Zahl der untersuchten Immobilien war sehr klein und zudem wurden nur solche Immobilien untersucht, die erfolgreich neu platziert wurden. Der Prozess der Neuplatzierung bei Immobilien, die (mehrfach) weiterveräußert werden, dauert erfahrungsgemäß sehr viel länger. Häufig vergehen viele Jahre, bis der Erst-Käufer das Scheitern seiner Strategie einsieht und der Buchwert der Immobilie so weit abgeschrieben ist, dass der Verkauf möglich wird.

#### 4.4 Reflektion der Ergebnisse auf die übergreifende Fragestellung

Die gewonnenen Erkenntnisse und qualitativen Ergebnisse über die Verwertungsstrategien, Akteure und Prozesse im Umgang mit der Neuplatzierung werden nachfolgend auf die übergreifende Fragestellung reflektiert: "Was ist der klassische Verlauf, um eine Immobilie neu zu platzieren".

Die Ausgangssituation und das Erfordernis für eine Neuplatzierung der Büroimmobilie bestehen, wenn diese nicht mehr den veränderten Nutzer- und Marktanforderungen entspricht und keine Erträge für den Eigentümer generiert. Bereits mit dem Bekanntwerden oder unternehmensinternen Entscheidungen eines geplanten Auszugs des Alleinnutzers setzen sich die Bestandshalter mit der Verwertung der gehaltenen Immobilie auseinander. Die sich häufig seit der Fertigstellung im Eigentum des Nutzers oder eines privaten oder institutionellen Investors befindliche Immobilie wird auf dem Markt zum Kauf angeboten. In der Folge findet ausschließlich ein Eigentumswechsel nach der Entscheidung zum Auszug oder nach dem tatsächlichen Auszug statt. Als Käufer tritt hauptsächlich der klassische Projektentwickler auf. Für die Neuplatzierung strebt der Eigentümer eine renditeorientierte Verwertung der Bestandsimmobilie an, um diese an die aktuellen Anforderungen anzupassen und in ihrem Wert zu steigern. Das dafür notwendige Konzept wurde schon vor dem Erwerb bzw. dem endgültigen Ende der Nutzungsdauer entwickelt, so dass nach deren Ende bis zum Beginn der baulichen Maßnahmen mindestens drei Monate, in der Tendenz mindestens 14 Monate, vergehen.

Im klassischen Verlauf für die Neuplatzierung bestehen zwei objektbezogene Verwertungsstrategien – Abriss oder Redevelopment. Die Art der Neuplatzierung unterliegt in der Abwägung einzelner Schlüsselemente, die als entscheidende "Stellschraube" die Verwertung begründen. Im Rahmen dieser Untersuchung hat sich das Redevelopment, respektive die Revitalisierung, als gängige Strategie für die Neuplatzierung bewährt. Mit der Durchführung einer Kernsanierung wird die Bestandsimmobilie auf ein Neubau-Niveau aufgewertet. Es bleibt nur die Rohbaukonstruktion erhalten, was somit positiv die Kosten für das Gesamtinvestment beeinflusst. Die veraltete technische Gebäudeausrüstung, der Innenausbau und die abgängige Fassadenkonstruktion werden durch bauliche Veränderungen an die heutigen marktüblichen Standards einer Büroimmobilie angepasst. Der Bestandsschutz kann bei der Neuentwicklung vorteilhaft sein; trotz geänderter planungsrechtlicher Festsetzungen wird eine gleichbleibende Nutzungsintensität gewährleistet. Auch kann das vornehmlich unter Denkmalschutz stehende Bestandsgebäude in seiner Bedeutung als "Landmarkbuilding" erhalten bleiben und fungiert als späteres Marketinginstrument. Die Neuplatzierung der revitalisierten Büroimmobilie erfolgt i.d.R. in 39 Monaten – nach dem Auszug des Alleinnutzers.

## 5 Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

Angesichts des zunehmenden Bestandes an veralteten Büroimmobilien kommt deren Verwertung und Neuplatzierung in der immobilienwirtschaftlichen Praxis eine tragende Bedeutung zu. Besonders die in den 60er und 70er Jahren erbauten und als Unternehmenszentralen genutzten Büroimmobilien standen im Mittelpunkt dieser Untersuchung. Ziel war es, anhand von vierzehn Referenzobjekten die Verwertungsstrategien, Akteure und Prozesse nach dem Auszug des Alleinnutzers für eine Neuplatzierung zu untersuchen, um allgemeine Aussagen über den klassischen Verlauf ableiten zu können.

In der Diskussion über die Art der Verwertungsstrategie für eine Neuplatzierung bestehen, neben einer "Pinselfstrichsanierung", vorwiegend mit Abriss und Redevelopment die gängigsten Formen zur Verfügung. Neben dem Abriss von fünf Bestandsgebäuden und anschließender Neubebauung der Grundstücke wurden acht Bürogebäude vornehmlich durch eine Kernsanierung revitalisiert und auf Neubau-Niveau dem Markt wieder zugeführt. Die vorherige Nutzung wurde bis auf eine Ausnahme beibehalten. Eine Nachverdichtung, Aufstockung oder ergänzende Bebauung, erfolgte als zusätzliche Kompensationsmaßnahme zur Deckung der Kosten für die Revitalisierung. Die grundlegenden Veränderungen der technischen und baulichen Anlagen und Gebäudeteile waren ein grundlegendes Erfordernis, um die Büroimmobilie erneut in Wert zu setzen und auf dem Markt neu zu platzieren. Die veralteten Bestandsimmobilien zeichneten sich durch eine nicht mehr zeitgemäße Fassadenkonstruktion und teilweise abgängige Bausubstanz aus; der Innenausbau und die Haustechnik genügten nicht mehr den Anforderungen. Die energetischen Bedingungen waren nicht mehr "State of the Art" und führten zu hohen Nebenkosten.

Die Analyse zeigte, dass die Entscheidung für Abriss oder Redevelopment, respektive Revitalisierung, einzelnen wechselseitig beeinflussenden Schlüsselementen unterliegt. Diese fungieren als entscheidende "Stellschrauben" für die jeweilige Art der Neuplatzierung, so dass kein "Königsweg" für den Umgang mit obsoleten Bürogebäuden besteht. Vier Schlüsselemente sollen nachstehend diese Aussage belegen:

### *Rechtliche Rahmenbedingungen*

Steht das Gebäude oder einzelne Teile unter Denkmalschutz ist i.d.R. ein Abriss ausgeschlossen. Der Bestandsschutz ermöglicht es, trotz veränderter planungsrechtlicher Festsetzungen, die bestehende Büroimmobilie unter Beibehaltung von Gebäudedichte und Bestandsfläche zu revitalisieren und die Nutzungsintensität zu bewahren, ohne dass es einer erneuten Baugenehmigung bedarf. Die Stellplatzverordnung mit der Summe für die Stellplatzabläse als auch die Auflagen der EnEV sind zu beachten.

### *Gebäudestruktur und Nutzungsflexibilität*

Bedingt durch die Planungskonzeption sind die Flexibilität und Qualität der Rohbaukonstruktion ein wichtiges Kriterium. Die Wiederverwendbarkeit der Rohbaukonstruktion in Kohärenz zu Flächenfunktionalität und Flächeneffizienz sind entscheidende Voraussetzungen zur Implementierung neuartige Büroraumkonzepte. Überwiegen die strukturellen Probleme oder sind sie nicht kompatibel für die Neuentwicklung, so wird i.d.R. ein Abbruch präferiert.

### *Investitionskosten*

Die Investitionskosten sind im Rahmen der Verwertungsstrategie durch eine Kosten-Nutzen-Rechnung abzuwägen. Erweist sich die Struktur als flexibel und kann die Effizienz durch eine Kernsanierung optimiert werden, so ist der Erhalt der Rohbaukonstruktion für das Investment kostengünstiger. Können selbst im Zuge einer Kernsanierung nicht die gewünschten Strukturen in die vorhandene Konstruktion eingearbeitet werden, so ist es für das Investment günstiger, einen Abriss vorzuziehen.

### *Vermarktung*

Fungiert die Bestandsimmobilie heutzutage als "Landmarkbuilding", so kann mit dem Erhalt des Gebäudes der besondere Charakter aufrechterhalten werden. Die allgemeine Bekanntheit der Immobilie manifestiert sich als ein Marketinginstrument für die Neuplatzierung.

Die als Unternehmenszentralen genutzten Büroimmobilien befanden sich seit ihrer Fertigstellung im Eigentum des Eigennutzers oder eines am Kapitalmarkt tätigen Akteurs. Ist das ökonomische Wertschöpfungspotential der Immobilie für den langfristig renditeorientierten Investor nicht mehr gegeben und kommt es zur Entscheidung zum Auszug des Alleinnutzers, so droht die Single Tenant-Büroimmobilie sukzessive in den Leerstand überzugehen. Die Folge: Es erfolgt entweder bereits nach der Entscheidung zum Auszug oder nach dem tatsächlichen Auszug ein Eigentümerwechsel. Beachtenswert ist, dass bei den untersuchten vierzehn Büroimmobilien in 78 % der Fälle nur ein bzw. kein Eigentumswechsel stattfand. Der Eigennutzer verkaufte die Immobilie, vornehmlich mit Rückmietung der Flächen, an Akteure des Kapitalmarktes bereits während der Nutzungsphase oder die Büroimmobilien standen leer und wurden an Entwickler bzw. institutionelle Investoren veräußert. Käufer war der klassische Projektentwickler. Dieser trat bei über 60 % als Akteur für die Verwertung der Bestandsimmobilie auf. Die renditeorientierte Verwertung zielte darauf ab, die am Markt neu platzierte Büroimmobilie an einen institutionellen Investor zu veräußern. Ergänzend erfolgte die Neuplatzierung auch durch private und institutionelle Investoren und einem Konsortium, die als Entwickler auftraten und gemäß ihrer Anlagestrategie unterschiedliche Zielsetzungen mit dem Investment verfolgten.

Nach einer durchschnittlichen Nutzungsdauer von 38 Jahren hat es nach dem Auszug des Alleinnutzers tendenziell 14 Monate gedauert, bis die baulichen Maßnahmen zur Verwertung begannen. In Anbetracht der Zeitspanne vom Auszug bis zur Neuplatzierung einer den heutigen Nutzer- und Marktanforderungen gerecht werdenden Büroimmobilie vergingen in der Tendenz bis zu 39 Monate.

Der Blick nach vorn: Auch die nicht mehr wettbewerbsfähigen als Unternehmenszentrale genutzten Büroimmobilien werden in neuem "Gewand", ob Neubau oder Redevelopment, neu positioniert. Es ist jeweils der unter vielfältigen Einflüssen stehende Markt mit Angebot und Nachfrage, der die Zeiträume zwischen Bau und Nutzung, zwischen Leerstand und Verwertung bestimmt.

## 6 Quellenverzeichnis

**Alda, Willi; Hirschner, Joachim (2007):** Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft: Grundlagen für die Praxis, 2. vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.

**Archon Group (2008):** Investmentprofil Whitehall Fonds – Single Asset/Small Portfolio Programm für Deutschland. <http://www.archongroup.de/DE/acquisitions.htm> (letzter Zugriff am 5. Dezember 2011).

**Bach, Norbert (2008):** Effizienz der Führungsorganisation deutscher Konzerne, 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Benz, Birgit; Giere, Jens (2011):** Den Immobilien neues Leben einhauchen. In: Immobilienwirtschaft, Ausgabe 06/2011.

**Bomke, Bernhard; Maurer, Peter (2011):** Großunternehmen zahlen mehr Miete für grüne Immobilien. <http://www.immobilien-zeitung.de/1000006052/grossunternehmen-zahlen-mehr-mietefuer-gruene-immobilien> (letzter Zugriff am 5. Dezember 2011).

**Bone-Winkel, Stephan (1994):** Das strategische Management von offenen Immobilienfonds - unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien. Diss. Köln: R. Müller.

**Bone-Winkel, Stephan (2004/05):** Bauen im Bestand. Das Bewusstsein steigt. In: Immobilienwirtschaft, Ausgabe 12/04,01/05.

**Bone-Winkel, Stephan; Schulte, Karl-Werner, Focke, Christian (2005a):** Begriff und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1 – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien: Oldenbourg Verlag.

**Bone-Winkel, Stephan; Isenhöfer, Björn; Hofmann, Philipp (2005b):** Projektentwicklung. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1 – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien: Oldenbourg Verlag.

**Bone-Winkel, Stephan; Orthmann, Alexander; Schleich, Helmut (2008):** Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung. In: Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 3. Auflage. Köln: Immobilien Manager Verlag.

**Bone-Winkel, Stephan; Schulte, Karl-Werner (2008):** Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht. In: Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 3. Auflage. Köln: Immobilien Manager Verlag.

**Brambring, Dominik; Turner, John; White, Darron (2000):** Neue Ansätze bei Risikoanalyse und Kaufpreiseinschätzung erforderlich. In: Immobilien Zeitung Nr. 15 vom 13.07.2000.

**Brauer, Kerry-U. (2011a):** Einführung in die Immobilienwirtschaft. In: Brauer, Kerr-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht-Steuern-Marketing-Finanzierung-Bestandsmanagement-Projektentwicklung, 7. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Brauer, Kerry-U. (2011b):** Renditeberechnung bei Immobilieninvestitionen. In: Brauer, Kerr-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht-Steuern-Marketing-Finanzierung-Bestandsmanagement-Projektentwicklung, 7. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Charlier, Georg (2008):** Die Monetarisierung von Unternehmensimmobilien, 1. Auflage. Hamburg: Igel Verlag.

**Dammert, Bernd (2011):** Öffentliches und privates Baurecht. In: Brauer, Kerr-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht-Steuern-Marketing-Finanzierung-Bestandsmanagement-Projektentwicklung, 7. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Deutsche Hypothekbank (2010):** Büroimmobilienmarkt der Zukunft. [http://www.deutsche-hypo.de/all/download/akt\\_bueroimmobilien\\_der\\_zukunft.pdf](http://www.deutsche-hypo.de/all/download/akt_bueroimmobilien_der_zukunft.pdf) (letzter Zugriff am 28. November 2011).

**Dietrich, Reinhard (2005):** Entwicklung werthaltiger Immobilien, Einflussgrößen-Methoden-Werkzeuge. Stuttgart: Teubner Verlag.

**Dobberstein, Monika; Dziomba, Maïke (2008):** Büroimmobilien. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 4 – Volkswirtschaftliche Grundlagen. München: Oldenbourg Verlag.

**Dziomba, Maïke; Muncke, Günter; Walther, Monika (2008):** Standort- und Marktanalysen in der Immobilienwirtschaft. In: Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 3. Auflage. Köln: Immobilien Manager Verlag.

**Eickeler, Jochen (2009):** Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf die Investitionsstrategien international investierender Immobilienfonds. Masterarbeit. München: Grin Verlag.

**Eickhorst, Torsten (2011):** C&W: Für Mieter zählt das Image. In: Immobilien Zeitung Nr. 1 vom 6.01.2011.

**Eisele, Johann (2005):** Entwicklung der Typologien. In: Eisele, Johann; Staniek, Bettina (Hrsg.): Bürobauatlas, 1. Auflage. München: Callwey Verlag.

**Engelhardt, Albert; Wilke, Elaine; Van Ree, Hermen (2009):** Viele Wege führen zu mehr Flächeneffizienz. In: Immobilien Zeitung Nr. 42 vom 22.10.2009.

**Ertle-Straub, Susanne (2002):** Standortanalyse für Büroimmobilien. In: Pelzl, Wolfgang (Hrsg.): Immobilienmanagement, Band 4, Diss. Leipzig.

**Francke, Hans-Hermann (2008):** Immobilien als Vermögensgüter und Besonderheiten von Immobilieninvestitionen. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 4 – Volkswirtschaftliche Grundlagen. München: Oldenbourg Verlag.

**Geertz, Wolfgang; Wohlan, Frank P. (1996):** Schlanker, besser, vielfältiger: Die Grundsätze der Büroarchitektur von morgen. Das moderne Bürogebäude muss sich auf den Strukturwandel in der Wirtschaft einstellen. In: Immobilien Zeitung Nr. 24 vom 14.11.1996.



**Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif) (2004):** Definitionssammlung zum Büromarkt. <http://www.dr-winkler.org/downloads/definitionssammlungzumbueromarkt.pdf> (letzter Zugriff am 22. November 2011).

**Gier, Sonja; Schäfers, Wolfgang (2005):** Corporate Real Estate Management. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1 – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien: Oldenbourg Verlag.

**Gondring, Hanspeter (2004):** Immobilienwirtschaft – Handbuch für Studium und Praxis, 1. Auflage. München: Franz Vahlen Verlag.

**Gottschalk, Ottomar (1994):** Gebäudetypen. In: Gottschalk, Ottomar (Hrsg.): Verwaltungsbauten: flexibel-kommunikativ-nutzerorientiert, 4. völlig neubearbeitete Auflage. Wiesbaden/Berlin: Bauverlag.

**Harlfinger, Thomas; Richter, Dirk (2004):** Revitalisierung nur für wenige Entwickler Hauptgeschäft. In: Immobilien Zeitung Nr. 24 vom 25.11.2004

**Harlfinger, Thomas; Ringel, Johannes (2008a):** Marktsituation. In: Lederer, Maximilian (Hrsg.): Redevelopment von Bestandsimmobilien, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin Bauwerk.

**Harlfinger, Thomas; Ringel, Johannes (2008b):** Kriterien für und wider Bauen im Bestand. In: Lederer, Maximilian (Hrsg.): Redevelopment von Bestandsimmobilien, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin Bauwerk.

**Harlfinger, Thomas (2006):** Referenzvorgehensmodell zum Redevelopment von Bürobestandsimmobilien. Diss. Norderstedt: Books on Demand.

**Harlfinger, Thomas; Schönefeld, Frauke (2006):** Rechtliche Rahmenbedingungen beim Bauen im Bestand in der Innenstadt, 1. Auflage, Forschungsbericht des Instituts für Stadtentwicklung und Bauwirtschaft. Leipzig.

**Heller, Uwe (2010):** Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen, 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Herr, Thomas (2011):** Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft. In: Rottke, Nico B.; Thomas, Matthias (Hrsg.): Immobilienwirtschaftslehre, Band 1 – Management, 1. Auflage. Köln: Immobilien Manager.

**Hoberg, Wenzel; Väth, Arno (2005):** Immobilienanalyse-die Beurteilung von Standort, Markt, Gebäude und Vermietung. In: Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition, 2. vollständig überarbeitete Auflage. Köln: R. Müller.

**Hoerr, Pamela (2011):** Real Estate Asset Management. In: Rottke, Nico B.; Thomas, Matthias (Hrsg.): Immobilienwirtschaftslehre, Band 1 – Management, 1. Auflage. Köln: Immobilien Manager.

**Holzmann, Christoph; Schulte, Karl-Werner (2005):** Institutionelle Aspekte der Immobilienökonomie. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1 – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien: Oldenbourg Verlag.

**Homann, Klaus (1999):** Immobiliencontrolling. Ansatzpunkte einer lebenszyklusorientierten Konzeption, Diss., 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Isenhöfer, Björn (2008):** Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen. In: Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 3. Auflage. Köln: Immobilien Manager Verlag.

**Isenhöfer, Björn; Väth, Arno; Hofmann, Philip (2005):** Immobilienanalyse. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1 – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien: Oldenbourg Verlag.

**Karl, Thorsten (2011a):** Der Verkauf ist bestätigt. In: Immobilien Zeitung Nr. 25 vom 23.06.2011.

**Karl, Thorsten (2011b):** Sanierungsstart für Dreischeidenhaus. In: Immobilien Zeitung Nr. 42 vom 20.11.2011.

**Kleibrink, Martin (2005):** Effizienz von Bürogebäuden. In: Eisele, Johann; Staniek, Bettina (Hrsg.): Bürobauatlas, 1. Auflage. München: Callwey Verlag.

**Klug, Tina; Henn, Regina; Schmiede, Rudi (2005):** Büroarbeit im Wandel. In: Eisele, Johann; Staniek, Bettina (Hrsg.): BürobauAtlas, 1. Auflage. München: Callwey Verlag.

**Knirsch, Jürgen (2002):** Gestaltung der Arbeitswelt als Lebensraum. In: Knirsch, Jürgen (Hrsg.): Büroräume, Bürohäuser. Gelingt der Wandel zum Lebensraum Büro?, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Leinfelden-Echterdingen: Verlagsanstalt Alexander Koch.

**Kops, Rene (2002):** Das „beste“ Fassadenraster gibt es nicht. In: Immobilien Zeitung Nr. 13 vom 20.06.2002.

**Krolkiewicz, Hans Jürgen (2010):** Der Altbau: Auswahl, Kauf, Modernisierung, 1. Auflage. Freiburg: Haufe Verlag.

**Kurzrock, Björn-Martin (2011a):** Immobilienanalyse. In: Rottke, Nico B.; Thomas, Mattias (Hrsg.): Immobilienwirtschaftslehre, Band 1 – Management, 1. Auflage. Köln: Immobilien Manager Verlag.

**Kurzrock, Björn-Martin (2011b):** Lebenszyklus von Immobilien. In: Rottke, Nico B.; Thomas, Mattias (Hrsg.): Immobilienwirtschaftslehre, Band 1 – Management, 1. Auflage. Köln: Immobilien Manager Verlag.

**Lammel, Eckhard (2008):** Büroimmobilien. In: Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 3. Auflage. Köln: Immobilien Manager Verlag.

**Lange, Bettina (2011):** Immobilienbestandsmanagement. In: Brauer, Kerr-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht-Steuern-Marketing-Finanzierung-Bestandsmanagement-Projektentwicklung, 7. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Levasier, Maximilian (2010):** Globaler Standortwettbewerb und räumliche Fragmentierungsprozess bei Büroimmobilien-Investitionen am Beispiel São Paulo. In: Haas, Hans-Dieter (Hrsg.): Wirtschaft und Raum, Band 21, Diss. München: Herbert Utz Verlag.

**Leykam, Monika (2011a):** Sanierungsstau kostet Milliarden. In: Immobilien Zeitung Nr. 37 vom 15.09.2011.

**Leykam, Monika (2011b):** Nachmieter verzweifelt gesucht. In: Immobilien Zeitung Nr. 13 vom 31.03.2011.

**Linger, Andreas; Steinhage, Wenzel (2007):** Das Büro und seine Gestaltung. In: Kochendörfer, Bernd; Liebchen, Jens; Viering, Markus (Hrsg.): Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien, 1. Auflage. Wiesbaden: Teubner Verlag.

**Löhnert, Günter (2007):** Flexible Raumstrukturen und Nutzungskonzepte. In: Voss, Karsten; Löhnert, Günter; Herkel, Sebastian; Wagner, Andreas; Wambsganß, Mathias (2007): Bürogebäude mit Zukunft, Konzepte, Analysen, Erfahrungen, 2. überarbeitete Auflage. Berlin/Karlsruhe: Solarpraxis Verlag.

**Lorenz, Dieter (2002):** Büro nach Maß, aktuelle Büroformen im Vergleich. In: Knirsch, Jürgen (Hrsg.): Büroräume, Bürohäuser. Gelingt der Wandel zum Lebensraum Büro?. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Leinfelden-Echterdingen: Verlagsanstalt Alexander Koch.

**Maurer, Peter (2011):** Grüne Büros sind begehrt. In: Immobilien Zeitung Nr. 24 vom 16.06.2011.

**Oehmen, Klaus (2000):** Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Revitalisierung von Gebäuden. In: Lederer, Marijan-Maximilian; Lemke, Hans-Jürgen; Schlote, Andreas (Hrsg.): Immobilien-Praxis Spezial: Altimmobilien: Revitalisierung, Umnutzung oder Neubau?, 1. Auflage. Berlin: Bauwerk Verlag.

**o.A. (1962):** Neuer Blickfang an der Domstraße. In: Hamburger Abendblatt Nr. 9 vom 11.01.1962.

**o.A. (1968):** Büros von der Größe eines Fußballfeldes. In: Hamburger Abendblatt Nr. 165 vom 18.07.1968.

**o.A. (1988):** DIFA kauft Unilever-Haus. In: Hamburger Abendblatt Nr. 294 vom 16.12.1988.

**o.A. (2000):** Büroimmobilien werden kurzlebiger. In: Immobilien Zeitung Nr. 4 vom 10.02.2000.

**o.A. (2003):** Leerstands-Schwemme: Hilft jetzt nur noch Abreißen. In: Immobilien Zeitung Nr. 23 vom 13.11.2003

**o.A.(2004a):** DWI-Gruppe kauft Astra-Turm in Hamburg. <http://www.immobilienzeitung.de/38477/dwi-gruppe-kauft-astra-turm-in-hamburg> (letzter Zugriff am 23.12.2011).

**o.A. (2005a):** Neubau in der Domstraße. In: Immobilien Zeitung Nr. 4 vom 10.02.2005.

**o.A. (2005b):** Teherani baut in Altstadt. <http://www.abendblatt.de/hamburg/article719486/Teherani-baut-in-Altstadt.html> (letzter Zugriff 23.12.2011).

**o.A.(2006a):** Quantum erwirbt zwei Gebäude in Hamburg. <http://www.immobilienzeitung.de/54627/quantum-erwirbt-zwei-gebaeude-in-hamburg> (letzter Zugriff am 23.12.2011).

**o.A. (2007a):** ThyssenKrupp verkauft Zentrale und 24 weitere Immobilien. <http://www.immobilienzeitung.de/61983/thyssenkrupp-verkauft-zentrale-und-24-weitere-immobilien> (letzter Zugriff am 23.12.2011).

- o.A. (2007b):** Debatte um das R+V-Hochhaus hat begonnen. In: Immobilien Zeitung Nr. 41 vom 18.10.2007.
- o.A. (2008a):** Quantum entwickelt Hotelturn für Motel One. In: Immobilien Zeitung Nr. 25 vom 26.06.2008.
- o.A.(2008b):** Hochtief kauft von Whitehall das Kölner Lufthansa-Hochhaus. <http://www.immobilienzzeitung.de/77425/hochtief-kauft-von-whitehall-koelner-lufthansa-hochhaus> (letzter Zugriff am 23.12.2011).
- o.A. (2010a):** Motel One eröffnet. In: Immobilien Zeitung Nr. 24 vom 17.06.2010.
- Pelzeter, Andrea (2006):** Lebenszykluskosten von Immobilien-Einfluss von Lage, Gestaltung und Umwelt. Köln: R. Müller.
- Pipke, Anke (2011):** Hotel am Stresemann-Ring. In: Immobilien Zeitung Nr. 32 vom 11.08.2011.
- Pfnür, Andreas (2005):** Modernes Immobilienmanagement, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Preuß, Norbert; Schöne, Lars (2009):** Real Estate und Facility Management: Aus Sicht der Consultingpraxis, 3. vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Preuß, Norbert (2011):** Projektmanagement von Immobilienprojekten: Entscheidungsorientierte Methoden für Organisation, Termine, Kosten und Qualität, 1. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Rebaschus, Matthias (2005):** Also doch: Alter Astra-Turm wird abgerissen. <http://www.abendblatt.de/hamburg/article336477/Also-doch-Alter-Astra-Turm-wird-abgerissen.html> (letzter Zugriff am 23.12.2011).
- Rottke, Nico B. (2005a):** Real Estate Private Equity: Finanzierung durch externes Eigenkapital. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1 – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien: Oldenbourg Verlag.
- Rottke, Nico B. (2005b):** Investitionen mit Real Estate Private Equity. In: Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan; Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Investition, 2. vollständig und überarbeitete Auflage. Köln: R. Müller.
- Rottke, Nico B. (2011a):** Immobilienarten. In: Rottke, Nico B.; Thomas, Mattias (Hrsg.): Immobilienwirtschaftslehre, Band 1 – Management, 1. Auflage. Köln: Immobilien Manager Verlag.
- Rottke, Nico B. (2011b):** Immobilieninvestition. In: Rottke, Nico B.; Thomas, Mattias (Hrsg.): Immobilienwirtschaftslehre, Band 1 – Management, 1. Auflage. Köln: Immobilien Manager.
- Rottke, Nico B. (2011c):** Immobilienfinanzierung. In: Rottke, Nico B.; Thomas, Mattias (Hrsg.): Immobilienwirtschaftslehre, Band 1 – Management, 1. Auflage. Köln: Immobilien Manager.
- Rottke, Nico B. (2011d):** Institutionen im Modell immobilienwirtschaftlicher Aktivität. In: Rottke, Nico B.; Thomas, Mattias (Hrsg.): Immobilienwirtschaftslehre, Band 1 – Management, 1. Auflage. Köln: Immobilien Manager.

**Rottke, Nico B.; Wernecke, Martin (2005):** Lebenszyklus von Immobilien. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1 – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien: Oldenbourg Verlag.

**Schäfers, Wolfgang (1997):** Strategisches Management von Unternehmensimmobilien: Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Diss. Köln: R. Müller.

**Schäfers, Wolfgang (1998):** Strategische Ausrichtung im Immobilienmanagement. In: Schulte, Karl-Werner; Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management. Köln: R. Müller.

**Schick, Thomas (2008):** Anforderungen an die Assetklasse Büroimmobilie aus Sicht eines Core-Investors insbesondere unter Einbeziehung der Energieeffizienz, Masterarbeit. München: Grin Verlag.

**Schlote, Andreas (2000):** Die Entwicklung der Büroraumtypen und Arbeitsprozessstrukturen-Alte und moderne Bürogebäude vom Beginn des 20. Jahrhunderts bis heute sowie eine Prognose für die zukünftige Entwicklung. In: Lederer, Marijan-Maximilian; Lemke, Hans-Jürgen; Schlote, Andreas (Hrsg.): Immobilien-Praxis Spezial: Altimmobilien: Revitalisierung, Umnutzung oder Neubau?, 1. Auflage. Berlin: Bauwerk Verlag.

**Sieverts, Ernst (1980):** Bürohaus- und Verwaltungsbau. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz: Kohlhammer.

**Stadt Hamburg(2011):** Hotelneubau an der Messe. <http://www.hamburg.de/pressearchiv-fhh/3048268/2011-09-01-fb-hotelbau.html> (letzter Zugriff am 23.12.2011).

**Staniek, Bettina (2005):** Büroorganisationsformen. In: Eisele, Johann; Staniek, Bettina (Hrsg.): Bürobauatlas, 1. Auflage. München: Callwey Verlag.

**Thomas Daily (2000):** Hamburg: Neues Polizeipräsidium übergeben. Online Datenbank Thomas Daily. News vom 08.01.2000.

**Thomas Daily (2001a):** Hamburg: Holsten verkauft Areal auf St. Pauli an Willi Bartels. Online Datenbank Thomas Daily. News vom 13.03.2001.

**Thomas Daily (2001b):** Hamburg: Deutsche Unilever sucht neues Domizil. Online Datenbank Thomas Daily. News vom 07.03.2001.

**Thomas Daily (2002a):** Hamburg: Pläne für Bavaria-Neugestaltung vorgestellt. Online Datenbank Thomas Daily. News vom 25.04.2002.

**Thomas Daily (2004):** Hamburg: Oval Office in der City Nord bald bezugsfertig. Online Datenbank Thomas Daily. News vom 21.09.2004.

**Thomas Daily (2006):** Hamburg: Quantum investiert 90 Mio. in Büro- und Wohnhaus. Online Datenbank Thomas Daily. News vom 27.04.2006.

**Thomas Daily (2008):** Köln: Allianz verkauft Lufthansa-Gebäude an Whitehall Funds. Online Datenbank Thomas Daily. News vom 04.07.2008.

**Thomas Daily (2010a):** Hamburg: Hines kauft Domkaskaden von Quantum. Online Datenbank Thomas Daily. News vom 01.04.2010.

**Thomas Daily (2010):** Köln: HIH kauft Hochtief-Projekt maxCologne . Online Datenbank Thomas Daily. News vom 11.01.2010.

**Thomas Daily (2011a):** Wiesbaden: Elan will ehemaligen Delta-Lloyd-Sitz revitalisieren. Online Datenbank Thomas Daily. News vom 05.08.2011.

**Thomas Daily (2011b):** Projekt: Messeturm. Online Datenbank Thomas Daily.

**Thomas Daily (2011c):** Projekt: Berliner Tor Center. Online Datenbank Thomas Daily.

**Thomas Daily (2011d):** Hamburg: Neue Pläne für Spiegel-Insel in Arbeit-Hotelnutzung?. Online Datenbank Thomas Daily. News vom 12.07.2011.

**Thomas Daily (2011e):** Projekt: Emporio-Quartier. Online Datenbank Thomas Daily.

**Walzel, Barbara (2005):** Unterscheidung nach Immobilienarten. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1 – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien: Oldenbourg Verlag.

**Wohlleber, Johannes (1994):** Umfeld und Standort. In: Gottschalk, Ottomar (Hrsg.): Verwaltungsbauten: flexibel-kommunikativ-nutzerorientiert, 4. völlig neubearbeitete Auflage. Wiesbaden/Berlin: Bauverlag.

**Zimmermann, Matthias (2006):** Projektentwicklung im Immobilienbestand institutioneller Investoren-Konzeption, Make-or-buy-Entscheidung und empirische Analyse zur Revitalisierung von Büroimmobilien. Diss. Köln: R. Müller.

## **7 Anhang**

### **Anhangsverzeichnis**

Interviews .....	I
Tabellen.....	XXXVII

## Interviews

Unternehmen:	Quantum Projektentwicklung GmbH
Name:	Herr Bohlander
Position:	Geschäftsführer
Datum:	2. November 2011
Art des Interviews:	persönliches Interview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Nach dem Auszug der Axa Colonia im Jahre 2002, bereitete die firmeneigene Immobiliengruppe den Abriss des Bestandsgebäudes mit einem anschließenden Neubau vor. Diese Planungen wurde jedoch nicht realisiert, so dass im Jahre 2006 die Quantum AG die Liegenschaft erwarb. Wie ist die Quantum AG auf diese leerstehende Immobilie aufmerksam geworden?*

Das Objekt befand sich in einer prägnanten Lage mitten in der Hamburger Innenstadt. Dieses weckte das Interesse von verschiedenen Investoren. Im folgenden Bieterverfahren ist die Quantum AG als Meistbietender hervorgegangen. Für die damals fertigen Planungen der AXA bestand schon eine bezahlte Baugenehmigung. Diese hätte mit erworben werden können. Unsere Planungen sahen jedoch eine andere Gestaltung des Objektes vor, so dass wir diese abgelehnt und komplett neu beantragt haben.

*War Ihnen von vorne herein klar als die Quantum AG auf die Immobilie geboten hat, dass sie diese abreißen und durch das Neubauprojekt „Domkaskaden“ ersetzen würden?*

Es bestehen immer unterschiedliche Parameter für den Erhalt einer Immobilie. In diesem Fall konnten wir mit einem neuen Gebäude einige tausend Quadratmeter mehr Fläche realisieren als das Bestandsgebäude bot. Außerdem kostet Sanieren meistens mehr als neu zu bauen. Des Weiteren handelte es sich bei der Bestandsimmobilie um ein sehr tiefes Gebäude, sprich mit einer sehr großen Regelbreite – ein typischer „Klassiker“ der 70er Jahre mit Großraumbürostrukturen. Solche Strukturen werden heute nicht mehr nachgefragt und besonders die Geschosshöhen waren immens. So konnten im Neubau quasi bei gleicher Geschossigkeit zwei Geschosse mehr bei fast gleicher Höhe realisiert werden. Auch zeichnete sich das Gebäude aus den 70er Jahren als ein typisches Single-Tenant-Objekt aus. Diese lassen eine Aufteilung in viele Mieteinheiten, sozusagen Multi-Tenant, einfach nicht zu. Um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden, brauchen Immobilien die Flexibilität. Somit können Sie jede Etage einzeln vermieten oder am besten dann nochmal die Etagen teilen, so dass man eigentlich jedes Mietgesuch gut bedienen kann. Die Domkaskaden genügen diesen Anforderungen und sind ein wunderschönes Multi-Tenant-Gebäude. Unser Ansatz und Gedanke bei den Planungen wurde also am Ende zu hundert Prozent bestätigt.

*Um noch einmal konkret darauf zu sprechen zu kommen. Das Redevlopment der Bestandsimmobilie stand niemals zur Diskussion?*

Dazu ein kleiner Exkurs: Die schönen Kontorhausgebäude, mit einer historischen und tollen Klinkerfassade, sind heute immer noch schöne Objekte. Das Bestandsgebäude war damals schon kein schönes Haus, sondern eine ziemlich schirre Kiste. Diese bot am Ende einfach nichts, was man heute hätte nochmal verwerten wollen.



*Die von Ihnen bereits erwähnten Gründe waren ausschlaggebend für den Abriss. Bestanden letztendlich noch weitere entscheidungsrelevante Einflussfaktoren, die für den Neubau und gegen die Bestandsentwicklung sprachen?*

Das Objekt befindet sich rund 100 Meter vom Rathaus entfernt. Diese Lage ist für Hamburg sensationell. Das maßgebliche Kriterium war, dass wir heute in dem Objekt rund 7.500 qm Fläche zur Verfügung haben. Damals hatte die ehemalige Immobilie nur rund 5.000 qm. Demzufolge haben wir 2.500 qm an Fläche mehr geschaffen und das ist ein entscheidendes Argument für den Neubau. Gerade der Anspruch des Nutzers von heute DGNB zertifiziert, ökologisch, geringe Heizkosten, Kühlung und ausgelegter Sonnenschutz“ sind all die zu beachtenden Themen und lassen sich in einem Neubau realisieren. Außer sie haben, wie beschrieben, ein Gebäude mit einer historisch denkmalgeschützten Fassade. Diese würden immer im Rahmen einer Bestandsentwicklung vermarktet und nicht abgerissen werden – aber solche Gebäude sind nun mal nicht immer die Regel.

Im Rahmen der Bestandsentwicklung von Gebäuden der 60er und 70er Jahre bleibt maximal der Rohbau übrig. Danach muss in diesen Bestandsrohbau wieder mit einem Neubau rein gearbeitet werden. Das kostet tendenziell mehr Geld als den Rohbau abzureißen und alles neu zu bauen. Zudem können die gewünschten Maße und Rasterungen umgesetzt werden. Letztendlich muss die Haustechnik sowieso auf den Stand des 21. Jahrhunderts gebracht werden. Wenn diese ganzen Aspekte umgesetzt und zusätzlich noch 2.500 qm mehr an Fläche realisiert werden, dann liegt die Entscheidung wohl auf der Hand. Bei der Entscheidung von Redevelopment oder Neubau zeigt der Zeiger eindeutig, hier bei diesem Objekt der AXA, auf neu bauen.

*Die DAK ist im Jahre 1993 aus der als Unternehmenszentrale genutzten Immobilie in Hamburg-St. Georg ausgezogen. Seitdem stand das Objekt leer. Im Rahmen dieser Leerstandsphase machte die Immobilie vornehmlich mit negativen Schlagzeilen auf sich aufmerksam und wurde in der Presse schon als „Horrorhaus“ bezeichnet. Im Jahre 2006 erwarb die Quantum AG die Liegenschaft. Was waren die ausschlaggebenden Gründe, warum Sie diese Bestandsimmobilie erworben haben?*

Die ausschlaggebenden Gründe sind meistens immer die gleichen. Wir möchten ein Development machen, glauben an die Lage und wollen am Ende einen Profit erwirtschaften.

*Mit der Realisierung des Neubauvorhabenes „Georgstor“ verschwand das „Horrorhaus“ aus dem Hamburger Stadtbild. Was waren die entscheidungsrelevanten Einflussfaktoren, die für den Neubau und gegen die Bestandsentwicklung sprachen?*

Das DAK-Gebäude hatte als Bestandsobjekt eine Fläche von rund 15.800 qm. Im Rahmen des Projektes „Georgstor“ haben wir später 45.000 qm auf dem gleichen Grundstück realisiert. Zudem hatte das „Horrorhaus“ nicht nur seinen Namen daher, weil es horrormäßig aussah, sondern weil dort zwei Menschen gestorben sind. Wenn man die Bestandsimmobilie von innen betrachtet, dann wusste man darüber hinaus woher der Name kommt. Der Keller war voller Löschwasser, da es dort einmal gebrannt hatte und die Substanz des Gebäudes war ruinös. Über Jahre hinweg hat es dort hinein geregnet, die Dächer waren durchgebrochen und die Fensterscheiben eingeschlagen. Also viel kaputter kann eine Immobilie gar nicht mehr sein. Dazu die Aura des „Horrors“, aus der Bestandsimmobilie in eine Sanierung zu überführen, das war unvorstellbar.

Die einzige Möglichkeit bestand im Abriss. Die Struktur und alle anderen Merkmale waren nicht mehr brauchbar. Das Objekt stand über zehn Jahre leer, d.h. zehn Jahre keine Heizung und kein Wasser sowie hat es zehn Jahre dort hinein geregnet. Die Folge: Die Substanz war verfallen. Durch den erwähnten Brand hatten alle Stützen und der Beton Schaden genommen, weil letzten Endes die Stahlträger einmal heiß wurden und damit die Lasten nicht mehr funktionierten. Nach einem Brand kann eine Immobilie oft nur noch abgerissen oder komplett saniert werden. In diesem Fall wurde im Rahmen eines Bebauungsplanverfahrens die Bestandsimmobilie abgerissen, es entstand ein Neubau und aus 15.000 qm Fläche wurden 45.000 qm.

*Damals präsentierte sich der Stadtteil St. Georg noch mit einem negativ belasteten Image. Die Entwicklung der letzten Jahre hat zu einem vollkommenen Wandel geführt. Würden Sie sagen, dass Ihr Projekt zu der positiven Entwicklung beigetragen hat?*

Selbstverständlich, der Standort und die ganze Gegend wurden durch das neue Objekt aufgewertet. Jedoch war das Projekt nicht das Einzige. Im Umfeld sind tolle Neubauten entstanden, die auch dazu beigetragen haben, dass sich St. Georg sukzessive entwickelt hat. So betrachtet erwerben wir tendenziell Liegenschaften an Standorten, wo es immer am schlimmsten ist. Wenn die Stadt, so wie die Hamburger Innenstadt, schon fertig ist, dann sind wir zu spät. Die eigentliche Idee des Projektentwicklers ist die, dass dieser immer dahin geht, wo der Standort erst in fünf Jahren gut ist.

*Die LVA hatte nach einer 34jährigen Nutzungsdauer der Immobilie, diese im Jahre 2002 verlassen. Bereits ein Jahr später erfolgten bereits die Abrissarbeiten. Wie kam es zu dieser kurzen Leerstandsphase bzw. neuen Projektentwicklung? Hatten Sie die Liegenschaft schon länger im Blick gehabt und als sich die Möglichkeit bot, erworben?*

Bei dem Projekt „Oval Office“ handelte es sich um keinen Vorratsbau. So eine Art von Projektentwicklung hätten wir nie in der City Nord betrieben, da an diesem Standort keine Flächenverknappung besteht. In diesem Fall gab es einen Nutzer, die Aspecta Versicherung, die sich für die City Nord als neuen Unternehmensstandort entschieden hatte. Die Quantum AG hat somit im Auftrag der Aspecta Versicherung das Oval Office entwickelt. Diese lukrative Projektentwicklung zeichnete sich besonders aus, da nur für einen Nutzer gebaut wurde. Das bedeutet hundert Prozent Vermietung bei hundert Prozent Sicherheit also wenig Risiko. Aus diesem Grund kann eine Projektentwicklung nicht schnell genug anfangen und fertig werden. Im Idealfall wird der Eigentümer frühzeitig aktiv und bietet seine Immobilie auf dem Markt an. Umgekehrt sind wir in der Akquise sehr bemüht, solche Fälle aufzuspüren und dann mit den Akteuren bereits Gespräche vor dem Auszug des Mieters zu führen.

*Handelte es sich bei dieser schnellen Verwertung für die Bestandsimmobilie um einen Glücksfall?*

Ich denke, es war für alle Beteiligten ein riesiger Glücksfall. Gerade in Anbetracht des Standortes City Nord. In den letzten zehn Jahren gab es nicht besonders viele Neubauprojekte bzw. sind diese eher zur Seltenheit geworden. Nach der Aspecta Versicherung ist kein zweiter Nutzer in dieser Dimension an diesen Standort gekommen, der einen Neubau zugelassen hätte. Letztendlich resultiert diese Entscheidung aus der Standortfrage. Die City Nord ist ein Standort für große Unternehmen, die dort ihren Unternehmenssitz haben wollen und die Nähe zum Flughafen suchen.

*Das ehemalige LVA-Gebäude musste schließlich dem Büroneubau „Oval Office“ weichen. Was waren hierfür die ausschlaggebenden Gründe für diese Entscheidung?*

Das Objekt stammte aus den 60er Jahren, so dass hier wieder die veraltete Gebäudestruktur zu beanstanden war. Vor zehn Jahren hätte man noch über eine Bestandsentwicklung nachdenken können. Inzwischen gilt alle 2 Jahre eine neue Energiesparverordnung, bei der die Auflagen immer strenger werden. In der Folge wird es immer schwieriger, überhaupt eine Genehmigung zu erhalten, um die geforderten energetischen Standards zu erreichen. Dies führt dazu, dass Sie an der Bausubstanz von alten Gebäuden fast gar nichts mehr verwenden können. Es ist prinzipiell einfacher alles rückzubauen, um dann mit Glück eine Rohbaustruktur zu erreichen, auf die man aufsetzt. Jedoch ist der sich ergebende Vorteil so selten, dass die Rohstruktur einen Neubau zulässt. In den meisten Fällen stellt der Abriss die kostengünstigere Variante dar. Darüber hinaus ist die Vermietung ein zu beachtender Aspekt. Allerdings können wir nicht alle Immobilien im Bestand halten, weil dann das ganze Eigenkapital gebunden wäre. Wir entwickeln Immobilien für den institutionellen Markt. Diese Nachfrager haben wiederum Ansprüche, Mindestrichtlinien und Standards, unter denen sie keine Objekte erwerben. Aus diesem Grund muss man bei einer Altbausanierung so viele Kompromisse eingehen, dass das Risiko einer Altbausanierung nach einem Exit zu groß ist. Daher wird man sich tendenziell immer für den Neubau entscheiden.

Unternehmen:	MOMENI Projektentwicklung GmbH
Name:	Herr Gladisch
Position:	Geschäftsführer
Datum:	14. November 2011
Art des Interviews:	persönliches Interview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Der damalige Eigentümer, RREEF Investment, plante nach dem Auszug des Thyssen-Krupp-Konzerns, das Objekt nutzerspezifisch zu modernisieren und zu vermarkten. Es wurde eine hohe Nachfrage nach dem Objekt aufgrund der geringen Neubautätigkeiten prognostiziert. Im Jahr 2011 erwarb die MOMENIMOMENI Gruppe die Immobilie. Wie ist MOMENIMOMENI auf die leerstehende Immobilie aufmerksam geworden und aus welchen Beweggründen wurde diese erworben?*

Das Geschäftskonzept der MOMENI Projektentwicklung GmbH ist die Entwicklung von hochwertigen Immobilienprojekten. Das von uns erworbene Dreischeidenhaus erfüllt diese Anforderung unserer Unternehmensstrategie. Die Immobilie fügt sich in das Unternehmensportfolio daher sehr gut ein und entspricht den Kernbedingungen für eine Investition von MOMENI. Darüberhinaus verfügen wir über tiefgehende Markterfahrungen des Düsseldorfer Büromarktes und wussten, dass diese Immobilie zu erwerben war.

*Als Sie sich zum Kauf dieser Immobilie entschieden haben, bestand zu diesem Zeitpunkt schon ein Konzept für den Umgang mit der Immobilie für eine Neuplatzierung?*

Es bestand von Anfang an ein Konzept für die Neuplatzierung des Dreischeidenhauses. Die Immobilie sollte einer grundlegenden Kernsanierung unterzogen werden, um diese dann später auf dem Markt neu zu platzieren. Hinzu kommt, dass es sich um eine spekulative Projektentwicklung für den Markt handelte, d.h. es bestanden keine Vorvermietungen.

*Im Rahmen der Nutzungsdauer wird Büroimmobilien erfahrungsgemäß eine wirtschaftliche Lebensdauer von 20 bis 50 Jahren prognostiziert. Zum jetzigen Zeitpunkt hat das Bestandsobjekt inzwischen eine 51jährige Lebensdauer hinter sich. Wie relevant sind für Sie die Aspekte der wirtschaftlichen und technischen Lebensdauer im Kontext der angestrebten Neuplatzierung der Immobilie und welche damit verbundenen Probleme bestehen für das hier diskutierte Objekt?*

Ein grundlegender Fakt ist in diesem Zusammenhang, dass das Dreischeidenhaus sozusagen als „Palastbau“ gebaut wurde. Es unterscheidet sich so sehr stark zu den sonstigen fertiggestellten Objekten der damaligen Zeit. Das Dreischeidenhaus wurde als Multi-Tenant-Objekt konzipiert, jedoch als Single-Tenant genutzt. Diese damalige Planungskonzeption führt aber heutzutage dazu, dass die Struktur des Gebäudes als hervorragend zu bewerten ist. Dies betrifft nicht nur die Flächen mit einer guten Teilbarkeit, sondern auch die Fassade. Die Immobilie „funktioniert“ sozusagen noch sehr gut und weist somit keine strukturellen Schwächen auf. Die Probleme bestehen lediglich in der Haustechnik, dem Innenausbau und dem Wärmeschutz. Ein weiterer Faktor ist, dass bereits in den 1990er Jahren umfangreiche Sanierungsarbeiten des damaligen Eigentümers, Thyssen-Krupp, durchgeführt worden sind. Dementsprechend kann man von einer weit höheren Lebensdauer ausgehen.

*Ihr Konzept sieht eine Kernsanierung, ein Redevelopment, der Immobilie vor. Was waren die ausschlaggebenden Gründe und entscheidungsrelevanten Voraussetzungen für die Bestandsentwicklung und gegen den Abriss und anschließendem Neubau?*

Im Vorwege ist zu sagen, dass nie ein Abriss der Immobilie in Erwägung gezogen wurde. Die Bestandsentwicklung war immer, die von uns fokussierte Verwertungsstrategie. Grundsätzlich steht das Dreischiebenhaus unter Denkmalschutz, so dass dementsprechend ein Abriss nicht zur Diskussion stand. Unser positiver Ansatz für die Bestandsentwicklung spiegelt sich in der Struktur der Immobilie wider. Die Struktur ist funktional und sehr gut, so dass man mit dieser problemlos weiterarbeiten kann. Die Kernsanierung ist eine richtige und strategische Entscheidung für den Umgang mit der Immobilie. Im Rahmen der Kernsanierung bleibt das Betonskelett erhalten, da dies wie bereits erwähnt, eine sehr gute Struktur aufweist sowie aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten Sinn macht.

*Bestanden in diesem Zusammenhang im Planungsprozess auch keine anderweitigen Überlegungen, die Immobilie am Markt neu zu platzieren über beispielsweise eine „Pinselsanierung“ oder Vermietung über den Preis oder gar Abriss?*

Die einzige Variante bestand ausschließlich in der vollständigen Revitalisierung. Es bedarf einer fundierten Kern- bzw. Komplettsanierung der Immobilie, um diese später gut am Markt neu platzieren zu können. Nur ein gutes und hochwertiges Produkt in seiner Qualität, kann am Ende am Markt bestehen. Gerade der spätere Nutzer hat den Anspruch von Flexibilität und einer entsprechenden Neubauqualität der Immobilie. So etwas ist im Rahmen einer „Pinselstrichsanierung“ ausgeschlossen und würde den anspruchsvollen Nutzern heutzutage auffallen.

*Bestehen weitere Einflussfaktoren, die sich als entscheidungsrelevant für Ihre Planungen herausstellten und den Entschluss der Bestandsentwicklung begründen?*

Die Lage der Immobilie ist hervorragend im Kontext zum Standortumfeld. Das Dreischiebenhaus fungiert als „Landmark“ in Düsseldorf, so dass sich das Bestandsgebäude später darüber vermarkten lässt. Außerdem verlangt der Nutzer bzw. der aktuelle Markt nach einer Zertifizierung der Immobilie. Somit soll durch die angestrebte LEED-Zertifizierung in Gold die Marktfähigkeit der Immobilie garantiert werden.

Unternehmen:	Dipl.-Ing. Bauingenieurwesen
Name:	Frau Falkenbach
Position:	Geschäftsführerin
Datum:	15. November 2011
Art des Interviews:	persönliches Interview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Die 1975 fertiggestellte Immobilie war bis zum Jahre 2006 die Deutschlandzentrale des Philips-Konzerns. Der Eigentümer, die Paul Dose Grundstücksverwaltung, hat bereits nach dem Auszug des Mieters damit begonnen, die Immobilie aufwendig zu sanieren und umzubauen. Was waren hierfür die ausschlaggebenden Beweggründe für eine schnelle und gezielte Vermarktung der Immobilie?*

Diese Immobilie und auch der umliegende Gebäudekomplex befinden sich schon sehr lange im Eigentum der Familie Dose. Die Bürogebäude wurden damals noch von der familieneigenen Baufirma fertiggestellt. Das Objekt wurde damals für die Philips AG nach deren Bedürfnissen und Anforderungen errichtet, da diese bereits als künftige Mieter feststanden. Als bekannt wurde, dass dieser Nutzer ausziehen würde, bemühte sich die Paul Dose Grundstückverwaltung für den weiteren Verbleib der Philips AG in der Immobilie. Dennoch ist sie im März 2006 ausgezogen. Der Eigentümer erkannte sofort die Notwendigkeit einer Revitalisierung des Gebäudes für die angestrebte Neuplatzierung. Gerade die prähistorische Gebäudetechnik aus den 1970er Jahren entsprach nicht mehr den aktuellen Anforderungen. Darüber hinaus spielten wirtschaftliche Aspekte eine entscheidende Rolle für die zügige Vermarktung. Es sollten schnellstmöglich wieder neue Mieteinnahmen generiert werden. Im Rahmen des Redevelopments sollte das Gebäude für eine Neuplatzierung attraktiv gestaltet werden, um ein entsprechendes Mietpreisniveau und damit verbundenden wirtschaftlichen Nutzen für den Eigentümer zu erreichen.

*Der beabsichtigte Auszug der Philips AG im Jahre 2006 musste dem Eigentümer längst bekannt gewesen sein. Zu welchem Zeitpunkt bestand bereits das Konzept für das Redevelopment des Bestandsgebäudes?*

Mit dem Bekanntwerden und der Entscheidung zum Auszug wurde bereits im Jahre 2005 die Entkernung der Immobilie vorbereitet. Schließlich ist die Philips AG Ende März 2006 ausgezogen und schon am 1. April wurde mit der Entkernung begonnen. Die Planungen und das Konzept waren somit längst vorbereitet, damit der Auszug und das Redevelopment ineinander übergehen konnten. Diesem zügigen Prozess lag das Ziel zu Grunde, dass Gebäude schnellstmöglich wieder auf dem Markt neu zu platzieren.

*Im Rahmen der Nutzungsdauer wird Büroimmobilien erfahrungsgemäß eine wirtschaftliche Lebensdauer von 20 bis 50 Jahren prognostiziert. Zum damaligen Zeitpunkt hatte das Bestandsobjekt inzwischen eine 31jährige Lebensdauer hinter sich. Welche damit verbundenen Probleme bestanden für das hier diskutierte Objekt?*

Die Immobilie hatte ausschließlich funktionale Probleme. Die Gebäudetechnik war absolut nicht mehr auf dem aktuellen Stand und erfüllte nicht die heutigen Anforderungen. Dies betraf u.a. die Elektrotechnik und die Heizungs- und Lüftungsanlage. Strukturell funktionierte das Gebäude einwandfrei. Das begründete sich insbesondere aus der damaligen Planungskonzeption. Das Gebäude wurde so erbaut, dass es sich flexibel in seinen Strukturen verändern ließ. Im Rahmen des Redevelopments wurde das Gebäude komplett entkernt, so dass nur noch das Betonskelett mit der Fassade und den Geschossdecken übrig blieben. Die technische Gebäudeausrüstung, Heizungsanlage und Wärmedämmung wurden entsprechend den heutigen Bestimmungen erneuert und somit auf den neuesten Stand gebracht. Das Redevelopment erfolgte als grundlegende Vorausmaßnahme, um später einen schnelleren und nutzerspezifischen Mieterausbau zu ermöglichen. So konnte der Innenausbau in jeder Etage nach deren speziellen Wünschen gestaltet werden.

*Ihr Konzept bestand in dem Redevelopment des ehemaligen Bürogebäudes. Was waren die ausschlaggebenden Gründe und entscheidungsrelevanten Voraussetzungen für die Bestandsentwicklung. Bestanden in diesem Zusammenhang auch keine anderweitigen Überlegungen, die Immobilie am Markt neu zu platzieren?*

Die Bestandsentwicklung war ein unantastbares Bestreben des Eigentümers. Der Abriss der Immobilie stand nie zur Diskussion und wurde nicht ansatzweise in Betracht gezogen. Allerdings wurde es der Paul Dose Grundstücksverwaltung von außen angetragen, den gesamten Gebäudekomplex abzureißen und durch eine moderne Neubauprojektentwicklung zu ersetzen. Dies war wie bereits gesagt, kein Thema für den Eigentümer Herr Dose. Er wollte die „zeitlose“ Immobilie erhalten. Auch eine Veräußerung wurde nicht in Betracht gezogen. Beide möglichen Optionen entsprachen nicht den Vorstellungen des Eigentümers, da die Immobilie die Lebensleistung des Familienunternehmens widerspiegelt. Pauschal ausgedrückt, das „Lebenswerk“ der Familie sollte bestehen bleiben.

Die Bestandsentwicklung war grundlegende Voraussetzung für die Neuvermarktung. Aufgrund der veralteten Technik, nicht vorhandener Kühlung und sonstigen Aspekten, konnte man diese Immobilie nicht mehr auf dem Markt anbieten. Das entsprechend veraltete Bürogebäude mit einer prähistorischen Ausstattung hätte man auch nicht zu den billigsten Mietpreisen, rund 5 Euro pro qm, anbieten können; so etwas stößt auf keine Nachfrage am Markt. Der Grundgedanke war das Gebäude erst einmal komplett zu sanieren, damit es den heutigen Anforderungen genügen würde. Danach sollte das „neue“ Gebäude auf dem Markt platziert werden. In diesem Kontext standen mit Beginn des Redevelopments auch noch keine Mieter für die zukünftigen Flächen fest.

*In Anbetracht der anfallenden Kosten für eine Neuplatzierung, hätte sich ein Neubau nicht als kostengünstigere Variante herausgestellt?*

Mit dem Redevelopment sind natürlich auch entsprechende Kosten verbunden. Es handelte sich hierbei um eine größere Investition. Im Vergleich zu einem Neubau lassen sich diese aber als geringer bewerten. Zumal die Gebäudehülle und das Tragwerk übernommen werden konnten. Die alten Schächte wurden für die Be- und Entlüftungsanlage wiederverwendet. Die entsprechenden Kosten für den technischen Ausbau und Innenausbau fallen auch bei Neubauten an. Letztendlich lässt sich konstatieren, dass der sich ergebende Vorteil aus dem Erhalt der Rohbaustrukturen mit der Fassade aus wirtschaftlichen Aspekten kostengünstiger war als ein Neubau.

Unternehmen:	DWI Grundbesitz GmbH
Name:	Herr Kuschnik
Position:	Kaufmännischer Leiter, Prokurist
Datum:	25. November 2011
Art des Interviews:	persönliches Interview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Die ehemalige Immobilie der „Astra-Turm“ wurde im Jahre 2001 von der Bartels-Bavaria Grundstücksgesellschaft erworben. Im Jahr 2002 ist der bisherige Nutzer, die Bavaria Brauerei, aus der Immobilie ausgezogen. Im darauffolgenden Jahr wurde die leerstehende Immobilie von einer Projektgesellschaft der DWI Grundbesitz GmbH erworben. Wie ist die DWI-Gruppe auf diese leerstehende Immobilie aufmerksam geworden und aus welchen Beweggründen wurde diese im Jahre 2004 erworben?*

Die DWI-Gruppe ist ein Immobilien-Projektentwickler. Insofern beschäftigen wir uns täglich mit Immobilien und haben immer ein Interesse für potentielle Projektentwicklungsmöglichkeiten. Das Bavaria-Brauereigelände war ein großes, innerstädtisches Quartier in einer Stadtteillage, die zu dem Zeitpunkt sicherlich kontrovers diskutiert wurde. Das Interesse für diese Immobilie resultierte neben der realisierbaren Höhe, die nicht sehr häufig in Hamburg möglich ist, vor allem aus dem sehr schönen Bezug zum Hafen. Diese Lage ist am Hafendrand schon einzigartig. Selbst vom dem ehemaligen Astra-Turm bot sich aus dem 12. Stockwerk ein Ausblick über Hamburg, den man nur selten findet. Begünstigt durch die topographische Lage auf dem sog. Geestrücken liegt das Niveau des Erdgeschosses schon 20 Meter über der Elbe. Somit befindet sich das Grundstück auf einem kleinen Hügel, der erhöht über Hamburg liegt. Wird dazu noch ein hohes Gebäude darauf errichtet, wird ein außergewöhnlicher Eindruck erzeugt.

Als wir zum damaligen Zeitpunkt auf das gesamte Gelände aufmerksam geworden sind, haben wir uns zuerst mit den bisherigen Planungen für das Gelände auseinandergesetzt. Die Bartels Grundstücksgesellschaft hatte die gesamte Liegenschaft vor dem Hintergrund erworben, um an diesem Standort ein Hotel zu etablieren. Für die weiteren Planungen im Umgang mit dem Gelände fand ein städtebaulicher Wettbewerb statt. In diesem Kontext sollte die Bestandsimmobilie komplett abgerissen werden, um an dieser Stelle ein deutlich flacheres Gebäude mit maximal 7 bis 8 Stockwerken zu errichten. Diese Informationen hat die DWI Grundbesitz GmbH über einen anderen Projektentwickler, die Quantum AG, erfahren und wir haben uns darüber ausgetauscht. Die Quantum AG hatte damals das Atlantikhaus auf dem Gelände neu entwickelt. Schließlich haben wir vor dem Hintergrund dieser Planungskonzeption, den Kontakt zum Oberbaudirektor gesucht. Für uns war es unverständlich, dieses historisch verwachsene und markante Gebäude einfach abzureißen. Somit sahen wir Möglichkeiten für eine erfolgreiche Projektentwicklung und haben uns letztendlich dazu entschieden, das Gebäude im Jahr 2003 zu erwerben.

Zusammenfassend waren die ausschlaggebenden Gründe für den Kauf der Bestandsimmobilie, die Lage und Möglichkeiten der Entwicklung, inklusive der Höhe und der speziellen Immobilie; den Astra-Turm kennt man in Hamburg. Uns war das damals schon bewusst, dass dies mit ein Marketinginstrument sein kann, um dieses Gebäude dem Markt wieder zuzuführen.

*Als sich die DWI Grundbesitz GmbH zum Kauf dieser Immobilie entschieden hatte, bestand zu diesem Zeitpunkt schon das Konzept einer Bestandsentwicklung, um auch insbesondere diesen „Landmark“ Charakter der Immobilie für eine Neuplatzierung zu nutzen?*

Die Planung konzipierte von Anfang an den Erhalt des Gebäudes. Die Strukturen des Gebäudes waren vollkommen in Ordnung und für die geplante Projektentwicklung weiterverwendbar. Nur das „Innenleben“ war in die Jahre gekommen. In unserem Konzept sollte das Gebäude entkernt werden und nur der Rohbau erhalten bleiben. Zusätzlich sollte die Immobilie um zwei Stockwerke ergänzt werden, um das Gebäude so dem Markt wieder zuzuführen.

*Ihr angesprochenes Konzept sah das Redevelopment der Immobilie vor. Doch gerade im Rahmen der Nutzungsdauer einer Bürobstandsimmobilie, wird dieser erfahrungsgemäß eine wirtschaftliche Lebensdauer von 20 bis 50 Jahren prognostiziert. Zum damaligen Zeitpunkt des Erwerbs hatte das Objekt inzwischen eine 33jährige Lebensdauer hinter sich. Welche damit verbundenen Probleme bestanden für diese Immobilie im Rahmen der Neuplatzierung bzw. welche ausschlaggebenden Gründe und entscheidungsrelevanten Voraussetzungen sprachen für die Bestandsentwicklung und gegen den Abriss?*

Das Gebäude wurde Anfang der 70er Jahre fertiggestellt. Seitdem wurde es zwar in Stand gehalten, aber nie wirklich in Stand gesetzt. Die technischen Anlagen waren dementsprechend veraltet. Es hätte alles bis auf die Rohbaukonstruktion aus dem Objekt entfernt werden müssen – als Grundbedingung für die Neuvermarktung. Auch konnte man ausgehend von der Substanz des Gebäudes und der sanierungsbedürftigen Fassade, jegliche anderweitigen Formen der Vermarktung ausschließen bis auf einen Abriss. Das Gebäude war nach 30 Jahren einfach „abgewohnt“. Trotzdem waren es am Ende die Kostengründe, die für eine Bestandsentwicklung sprachen. Dadurch dass der Rohbau erhalten werden konnte, spart man am Ende der Tage wieder eine neue Rohbaukonstruktion.

*Schließlich wurde die Immobilie doch abgerissen und ein neuer „Astra-Turm“ auf dem Grundstück erbaut. Was veranlasste die DWI-Gruppe zu diesen Veränderungen im Planungsprozess für eine Neuplatzierung der Immobilie?*

Das war ein Teil der Entwicklungen im Gesamtprojekt. Wir haben das Objekt mit dem Ziel erworben, um es im Rahmen der Kernsanierung noch in der Breite sowie in der Höhe um zwei Stockwerke zu erweitern. Die Bürotiefen sollten damit optimiert werden, um diese an die heutigen Büroformen anzupassen. Dazu sollte jede Etage umlaufend um 50 Zentimeter verbreitert werden. Allerdings war damals schon das Gebäude mit sehr flachen Decken gebaut worden, die eine Erweiterung statisch nicht hätten aufnehmen können. Zwar ergaben die statischen Berechnungen, dass man das Gebäude um zwei Stockwerke aufstocken und die einzelnen Etagen erweitern könne, doch es durften keine weiteren Lasten in die Decken eingeleitet werden. Für eine Erweiterung hätten die Lasten nach oben geführt werden müssen, um diese dann zentriert über ein Brückenbauwerk wieder in den Kern einzuleiten, der die Lasten ins Fundament abgibt. Mit Ausnahme dieser komplexen Variante bestanden keine weiteren Möglichkeiten.

In dieser ganzen statischen Diskussion über Lasten war die Gründung des Hauses das entscheidende Thema für eine Erweiterung und Aufstockung. Der alte Astra-Turm hatte eine Flachgründung unter der eines der drei Hamburger Stammsiele verlief bzw. heute noch verläuft. Die große Befürchtung war, dass wenn das Siegel ein Leck bekommen würde, die Gefahr einer Sandlinse bestünde. Diese würde einen Hohlraum unter dem Turm bilden, so dass die Standfestigkeit des Turmes in Frage gestellt war. In diesem Szenario bestanden somit die Befürchtungen, dass sich der Turm schräg stellen würde. Wir wollten aber keinen potentiellen „schiefen Turm von Hamburg“ bauen bzw. hätten aus diesen aufgeführten Gründen sowieso keine Baugenehmigung erhalten. Mit den massiven Veränderungen des Gebäudes würde zudem auch kein Bestandsschutz mehr für dieses bestehen. Schließlich bestanden keine technischen Möglichkeiten, das Siegel zu schützen und das Gebäude in seiner Konstruktion zu erhalten. Mit den gegebenen Strukturen hätte man das Gebäude aus dem Bestand heraus vermarkten können, aber die Gründung ist diesem Vorhaben in den Weg gekommen. Schließlich waren äußere Einflüsse dafür verantwortlich, dass uns am Ende nur der Abbruch blieb.



*Nun erstrahlt ein neuer Astra-Turm an alter Wirkungsstätte. Aus diesem Kontext heraus können Sie das Gesamtprojekt evaluieren. Welche Vorteile ergaben sich schließlich aus der Neubauentwicklung, die mit einem Redevelopment der Immobilie nicht erreicht werden konnten?*

Im Zuge der Gesamtüberlegungen muss man sich natürlich die Rohbaukonstruktion anschauen. Im Rahmen der Redevelopments ist man immer mit einer alten Rohbausubstanz konfrontiert und all den ganzen Themen die daraus resultieren. Der Beton ist nach 30 Jahren nicht schlecht, aber die heutige Bauweise ist mittlerweile anders. Der alte Astra-Turm hatte sehr massive Unterzüge, jedoch heute werden Decken ohne Unterzüge gebaut werden. Die Unterzüge schränken die Höhenentwicklung von Bürogesschen ein, so dass wir im alten Turm am Ende nur 2,70 Meter im Lichten gehabt hätten. Im neuen Gebäude haben wir nun 3 Meter im Lichten. Solche Aspekte rechtfertigen später den Aufwand für einen Neubau. Zudem besteht mit einem Neubau ein Gebäude, das all den neuen Anforderungen, die an eine Büroimmobilie gestellt werden, genügt. Gerade in Bezug zu Doppelböden, Lichtraumhöhe oder der Stützkonstruktion.

Der Kompromiss für die Bestandsentwicklung führt zu vielen Themen und ist am Ende auch ein Manko für den Verkauf. Es handelt sich folglich nicht um ein neues Haus, sondern nur um ein Haus mit neuer Außenhülle und altem Kern. Am Ende ist es zwar immer teurer eine Immobilie neuzubauen als sie im Bestand zu entwickeln. Doch kann ich mit einem alten Kern im neuen Gewand nicht die Kaufpreise später erzielen, wie mit einem Neubau. In der Kostenkalkulation drückt sich das somit aus, dass man beim Redevelopment weniger Investitionen bei geringerem Verkaufserlös hat. Hingegen bestehen beim Neubau i.d.R. höhere Investitionen, aber auch ein höherer Verkaufserlös. Somit ist es reine Abwägung, in welcher der beiden Varianten man besser abschneidet.

Durch den Neubau des Astra-Turms konnte schließlich eine ganz andere Ausnutzung erzielt werden, als im Vergleich zum Redevelopment. Mit dem Redevelopment hätte das Gebäude maximal 15 oder 16 Geschosse gehabt. Durch die Neubauentwicklung konnten 17 Geschosse realisiert werden. Die Gebäudebreite lag damals bei 20 Meter, jetzt liegt diese bei knapp 25 Meter. Folglich wurden durch die Neubauvariante die Flächen deutlich optimiert und solche Aspekte zählen am Ende. Schließlich sind wir am Anfang mit der Idee gestartet, dass wir eine Redevelopment machen und sind am Ende beim Abriss und Neubau gelandet. Daher zählen solche Aspekte wie Flächenausnutzung besonders, um die Kalkulation kompensieren zu können und sich das Projekt noch rechnet.

Unternehmen:	Becken Holding GmbH
Name:	Herr Becken
Position:	Geschäftsführer
Datum:	21. November 2011
Art des Interviews:	persönliches Interview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Das Berliner Tor Center wurde von der Becken Holding GmbH entwickelt. Dieses Gebäudeensemble vereint zwei Neubauten und ein bestehendes, vormals als Polizeipräsidium genutztes Hochhaus. Das hier betrachtete Bestandsgebäude wurde im Jahre 1962 fertiggestellt. Noch vor dem Auszug des Nutzers, wurde die Immobilie von der Becken Holding GmbH erworben. Wie ist die Becken Holding GmbH auf diese Immobilie aufmerksam geworden und aus welchen Beweggründen wurde diese erworben?*

Die Stadt Hamburg hatte sich damals dazu entschieden ein neues Polizeipräsidium zu bauen. Das bisherige Gebäude am Berliner Tor wurde in den 60er Jahren gebaut und war entsprechend nicht mehr wirtschaftlich nutzbar. Die Immobilie genügte nicht mehr den heutigen Anforderungen für eine Polizeiverwaltung. Hinzu kam und das war der ausschlaggebende Grund, dass das Gebäude vollkommen mit Asbest belastet war. Derartige Umstände konnte den dort arbeitenden Beamten nicht mehr zugemutet werden. Folglich sollte ein neues Polizeipräsidium realisiert werden. Anfänglich bestanden noch die Überlegungen, das Gebäude zu sanieren. Allerdings hat man sich gegen eine umfangreiche Sanierung bei laufendem Betrieb entschieden. Einerseits wäre diese Variante sehr kostspielig gewesen und andererseits entsprachen die Räumlichkeiten nicht mehr den modernen Anforderungen. Dies bezog sich insbesondere auf die Gebäudetiefen und Lichtverhältnisse. Außerdem genügte das Gebäude nicht mehr den strengen Arbeitsschutzauflagen in Bereichen wie Brandschutz oder Fluchtwege.

Also beschloss die Stadt Hamburg die Immobilie zu verkaufen. Die Einnahmen aus dem Verkauf sollten zugleich in Teilen den Neubau finanzieren. Für den Neubau des Polizeipräsidioms kam es zu einer europaweiten Ausschreibung. In dieser Ausschreibung war gleichzeitig der Erwerb des Bestandsgebäudes mit inbegriffen. Überhaupt gab es keinen Deal der besagte „Der Eine kauft das Alte und ein Anderer baut das Neue“. Grundsätzlich hieß es in der Ausschreibung „Der der das Neue baut, kauft auch das Alte“.

Die Becken Holding GmbH hat sich an der Ausschreibung mit einem Entwurf für den Neubau beteiligt und diesen gewonnen; außerdem wurde das Bestandsgebäude zu einen, vorher festgelegten Kaufpreis (abzüglich Asbestverseuchung) erworben.

*Die Becken Holding GmbH hat sich an der Ausschreibung für den Neubau beteiligt und diese gewonnen. Damit haben Sie sozusagen „zwei Projekte auf einen Schlag“ erworben. Bestand zum Zeitpunkt der Ausschreibung, neben dem Konzept für das neue Polizeipräsidium, bereits ein Konzept für den Umgang mit der Bestandsimmobilie für eine Neuplatzierung?*

Nach dem Erwerb der Immobilie haben wir einen Architektenwettbewerb für das Areal des ehemaligen Polizeipräsidioms ausgelobt. Auf der Fläche des Polizeipräsidioms befanden sich noch umliegende Bauten, die aber abgerissen werden sollten. Als einziges Gebäude sollte das Hochhaus im Bestand erhalten bleiben. Dieses stand nicht unter Denkmalschutz und hätte theoretisch auch abgerissen werden können. Der Erhalt der Bestandsimmobilie lag aber in unserem Bestreben. Somit bestand die Aufgabe darin, im Rahmen des europaweit ausgelobten Architekturwettbewerbes, ein Konzept für die Nachverdichtung bei gleichzeitigen Erhalt des Hochhauses zu entwickeln. Ungeachtet davon haben einige Architekten das Hochhaus nicht als erhaltungswürdig bezeichnet und in ihren Entwürfen entsprechend nicht berücksichtigt.

Der Gewinnerentwurf sah, wie anfangs schon erwähnt, eine Nachverdichtung vor, mit zwei 23-geschossige Neubauten und die Revitalisierung des Bestandshochhauses.

*Im Rahmen der Nutzungsdauer wird Büroimmobilien erfahrungsgemäß eine Lebensdauer von 20 bis 50 Jahren prognostiziert. Zum damaligen Zeitpunkt hatte das Bestandsobjekt inzwischen eine 36jährige Lebensdauer hinter sich. Inwiefern spiegelte sich diese in der Immobilie wider und was waren letztendlich die ausschlaggebenden Gründe und entscheidungsrelevanten Voraussetzungen für die Bestandsentwicklung und gegen den Abriss und anschließendem Neubau?*

Zuerst ist zu sagen, dass dieser Bau nicht mehr in die damalige Zeit passte und auch nicht mehr genehmigungsfähig war. Generell ist es so, dass, wenn nach dem Auszug des letzten Mieters keine Umbauten vorgenommen werden, den Immobilien mit Baujahr 60er Jahre keine Nutzungsgenehmigung mehr erteilt wird. Solche Gebäude entsprechen einfach nicht mehr den heutigen Bestimmungen zu Brandschutzkonzept, Fluchtwege und so weiter. Andererseits muss auch die Nutzerseite beachtet werden. Deren Anforderungen erfüllt ein so altes Gebäude nicht ansatzweise mehr. Deren Forderungen von Doppelböden, Heizkostenminimierung und Kühlung lassen sich exemplarisch für eine Vielzahl von Dingen aufzählen, die es gilt nach 30 Jahren Nutzungsdauer zu verändern und anzupassen. In diesem Fall spiegelte sich die lange Lebensdauer vor allem in den technischen Gegebenheiten der Immobilie wider.

Die Architektur des Gebäudes entsprach dennoch immer einem modernen Zeitgeist. Besonders die strukturierte Fassade ist heute kaum noch in der Architektur wiederzufinden. Der Abriss wurde gar nicht erst in Erwägung gezogen, da sich das Gebäude aus architektonischer Sichtweise, wie gesagt, als sehr gut darstellte. Ganz wichtig war dabei, dass das Haus einen gewissen Wiedererkennungswert hat. Es war von Anfang an ein „Landmark“ in Hamburg, an dem man sich orientiert hat. Dieser Vorteil, ein Gebäude was bereits jeder kennt, sollte für eine Neuvermarktung erhalten bleiben.

Aus wirtschaftlicher Sichtweise ist die Bestandsentwicklung generell gut kalkulierbar, aber man muss dabei ganz konsequent sein. Darunter wird verstanden, das alte Gebäude bis auf die tragende Konstruktion abzureißen wird und nur die Fassade zu erhalten. In Bezug auf die Wirtschaftlichkeit hat sich hier das konsequente Handeln bewährt und der Rohbau wurde erhalten. Zudem offenbarte das Hochhaus keine strukturellen Probleme. Es hatte eine Gebäudebreite von 14 Meter. Solche Breiten werden heute noch gebaut. Mit den Geschosshöhen konnte auch problemlos weitergearbeitet werden. Insofern war die Gebäudestruktur für eine Bestandsentwicklung geeignet. Alles zusammengenommen, war das immer noch das lukrativste Geschäft im Vergleich zu Abriss und Neubau.

*Bestanden im Zusammenhang mit dem Planungsprozess auch anderweitigen Überlegungen, die Immobilie am Markt neu zu platzieren, beispielsweise im Rahmen einer geringfügig kostenintensiven Modernisierung oder lediglich über eine „Pinselstrichsanierung“?*

Andere Überlegungen, als das Redevlopment der Immobilie, wurden nicht in Betracht gezogen. Nach mehr als einer 30- oder 40jährigen Nutzungsdauer sind Formen wie eine Modernisierung oder Pinselstrichsanierung für eine Vermarktung komplett auszuschließen. Besonders die Bausubstanz leidet in dieser langjährigen Nutzungsdauer, und die verwendeten Baumaterialien ändern sich drastisch im Laufe der Jahre; heute sind thermisch getrennte Fenster Standard, früher kannte man dieses Wort noch nicht einmal. Im Grunde hätten wir über eine Pinselstrichsanierung überhaupt keinen Mieter für das Objekt gefunden. Allein die Betriebskosten waren bei diesem Hochhaus so dramatisch hoch, dass sie kein Mieter bezahlt hätte. Außerdem spiegelte sich der Verfall des Gebäudes in den Flächen wider, so dass alles andere, außer einem Redevlopment nie zur Diskussion stand. Ehrlich gesagt, ich hätte auch große Angst gehabt, das Haus nicht vermieten zu können. Somit ist es mir dann lieber, dass ich eine Immobilie für die angestrebte Neuplatzierung richtig verwerte.

*Das Redevelopment dieser Immobilie ist somit zurückzuführen auf die „richtige“ Verwertung für eine Neuplatzierung. Bestanden noch weitere Einflussfaktoren, die sich als entscheidungsrelevant für Ihre Planungen herausstellten und den Entschluss der Bestandsentwicklung begründeten?*

Generell konnten Teile der Struktur erhalten bleiben und wiederverwendet werden. So etwas ermöglicht ein konsequentes und wirtschaftliches Handeln im Rahmen der Bestandsentwicklung. Zudem ist es natürlich selbstverständlich, dass das Objekt später vermietet werden soll bzw. sich Mieter für das Objekt finden. Das schafft man nur, wenn man ein „gutes“ Produkt am Markt anbietet.

Mit dem Entschluss für die Bestandsentwicklung wird gleichzeitig die Lebensdauer des Gebäudes verlängert. Es stellt sich wie folgt da: Die, zur damaligen Zeit noch, heute ist das anders, prognostizierte Lebensdauer von Immobilie liegt bei 100 Jahren. Von diesen 100 Jahren werden die bisherigen 40 Jahre Nutzungsdauer abgezogen, so dass ich 60 Jahre erhalte. Durch das Redevelopment mit Sanierung, Modernisierung etc. wird die Lebensdauer des Gebäudes wieder auf 100 Jahre verlängert. Dieser Aspekt stellt ein wesentliches Finanzierungsargument dar. Einerseits ist es eine ganz andere Beleihungsgrundlage für die Bank und andererseits auch eine andere Kaufgrundlage für einen potentiellen Käufer. Folglich lassen sich durch die Bestandsentwicklung die Wertfaktoren erhöhen. Die heutigen Aspekte von Nachhaltigkeit oder Zertifizierung spielten für den damaligen Planungsprozess noch keine entscheidende Rolle. Das Green Building ist erst Jahre später auf den Markt gekommen. Heute ist die Zertifizierung eine grundlegende Anforderung an Immobilien. Hätte diese bereits schon zur damaligen Zeit existiert, wäre statt der Bestandsentwicklung tendenziell der Abriss der nicht denkmalgeschützten Immobilie bevorzugt worden.

Unternehmen: B&L Real Estate GmbH  
Name: Herr Testorp  
Position: Geschäftsführer  
Datum: 10. November 2011  
Art des Interviews: persönliches Interview

Der Veröffentlichung der schriftlichen Fassung des geführten Interviews wurde kein Einverständnis erteilt.

---

Unternehmen:	Allianz Real Estate GmbH
Name:	Herr Schlürmann
Position:	Head of Sales
Datum:	17. November 2011
Art des Interviews:	Telefoninterview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Die 1969 fertiggestellte Firmenzentrale der Lufthansa AG stand seit dem Auszug des Mieters im Jahre 2007 leer. Als zu diesem Zeitpunkt feststand, dass der bisherige Nutzer aus der Immobilie ausziehen würde, bestand für die Allianz Real Estate GmbH als Eigentümer schon ein Konzept für die Neuplatzierung der Immobilie?*

Die Allianz Real Estate GmbH hat für die potentielle Neuplatzierung der Immobilie unternehmensinterne Untersuchungen und Projektentwicklungsstudien durchgeführt. Das sich ergebende Konzept hatte keinen Totalabriss der Immobilie vorgesehen. Die Immobilie sollte im Rahmen der Bestandsentwicklung neu vermarktet werden. Jedoch wäre es zu einem weitgehenden Teilabriss mit ergänzendem Neubau gekommen („Major Refurbishment“). Lediglich Teile der tragenden Strukturen sollten in den konzeptionellen Bestrebungen erhalten bleiben. Ansonsten wären die weiteren Maßnahmen vergleichbar mit einer Neubautwicklung gewesen.

*Zum damaligen Zeitpunkt hatte das Objekt eine inzwischen 38jährige Lebensdauer hinter sich. Die Allianz Real Estate GmbH hatte, wie bereits beschrieben, ein eigenes Konzept für den Umgang mit der Bestandsimmobilie entwickelt. Dennoch wurde die Immobilie an einen opportunistischen Fond veräußert, anstatt das eigene Konzept umzusetzen. Welche damit verbundenen Probleme bestanden einerseits für die eigens geprüfte Projektentwicklung und warum wurde andererseits der Verkauf als endgültige Entscheidung im Umgang mit der Immobilie gewählt?*

Unser Konzept enthielt schon eine fertige Bauplanung. Darüber hinaus gab es schon erste potentielle Mieter für die Immobilie, die wir an diese gebunden hatten. Allerdings muss man auch die Rahmenbedingungen in der Immobilienwirtschaft zu jener Zeit beachten. Zu dieser Zeit war sozusagen die „Hochzeit“ im Immobiliengeschäft, d.h., es konnten gute Preise erzielt werden. In diesem Falle konnte durch den Verkauf der Immobilie gänzlich risikolos ein bestimmter Ertrag erzielt werden. Einen entsprechenden Ertrag hätten wir sonst in der eigenen Projektentwicklung erreichen können, jedoch wäre dieser mit einem hohen Risiko bzw. gewissen Unsicherheit verbunden gewesen. Aus diesem Grund haben wir uns seinerzeit dazu entschlossen, dass Objekt gleich zu veräußern. Der Risikokatalog einer eigenen Entwicklung umfasst typischerweise u.a. Kontamination, Nachbarschaftsansprüche und Baukosten. Somit ist der Risikokomplex bei einer Projektentwicklung immer sehr groß. Im Falle des Lufthansa-Hochhauses gestaltete es sich noch komplizierter. Es bestanden noch Erb-pachtanteile von Wohnungseigentümern im Umfeld der Immobilie. Dieses war nicht nur eine prominente Mieterschaft, sondern auch noch dazu eine sensible. Sollte in deren Umfeld eine solch umfangreiche Projektentwicklung realisiert werden, ist dies auch immer mit einem gewissen Risiko verbunden.

*Schließlich wurde im Jahre 2008 die Immobilie an den Whitehall Fund veräußert. Somit war Ihr Konzept der Bestandsentwicklung nicht umgesetzt worden. Es wurde bereits von Ihnen angedeutet, dass der Preis und das Risiko einer Projektentwicklung, die ausschlaggebenden Faktoren für diese Entscheidung gewesen sind. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass ausschließlich wirtschaftliche Aspekte die entscheidungsrelevante Basis für den Verkauf und gegen das Redevelopment gewesen sind?*

Das ist selbstverständlich das klassische Handeln als Eigentümer einer leerstehenden und alten Bestandsimmobilie. In unserem, für die Projektentwicklung, aufgestellten Businessplan wurde ein Gewinn „XY“ prognostiziert. Dieser wurde der Option „Verkauf sofort“ gegenübergestellt. Dabei hat sich herausgestellt, dass die Alternative „Verkauf“ favorabel war. Zudem können wir den Gewinn nicht als absolute Größe sehen, sondern immer risikoadjustiert. Hinzu wurde im Businessplan für die Abbildung eines „Exit Values“ nach der Projektentwicklung, die Annahme getroffen, was wird die Immobilie später wert sein. Für das Lufthansa-Hochhaus stellte es sich wie folgt dar: Eine 37 Jahre alte Immobilie hat heute einen Wert „X“, die Entwicklung kostet mit Zins und Zinseszins sowie all den Risiken „Y“. Der resultierende Wert stellt die Gesamtkosten dar und wird dem erwarteten Marktwert zum Zeitpunkt der Fertigstellung gegenübergestellt. Vor diesem Hintergrund, mit der in Ansätzen erläuterten Risikostruktur, machte es dann Sinn, die Immobilie zu veräußern. Besonders der erzielte gute Preis für eine 37 Jahre alte Immobilie entsprach im Verkauf weiten Teilen dessen, was im Businessplan für die Projektentwicklung ausgerechnet wurde.

Unternehmen: IVG Asset Management GmbH  
Name: Herr Martens  
Position: Projektleiter  
Datum: 11. November 2011  
Art des Interviews: persönliches Interview

Der Veröffentlichung der schriftlichen Fassung des geführten Interviews wurde aufgrund der detaillierten Informationen kein Einverständnis erteilt.



Unternehmen:	damals Robert Vogel GmbH / heute Vigor Beteiligungsgesellschaft
Name:	Herr Nietner
Position:	Geschäftsführer
Datum:	28. November 2011
Art des Interviews:	persönliches Interview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Die Robert Vogel GmbH & Co. KG war Eigentümer der sog. „Spiegelinsel“. Im Jahr 2006 beschloss der bisherige Nutzer, der Spiegel Verlag, die Immobilien zu verlassen und Ende 2010 endgültig auszuziehen. Mit dem bekannt werden des angestrebten Auszuges und dem drohenden Leerstand der Immobilien wurde die Robert Vogel GmbH & Co. KG damit konfrontiert, sich mit der weiteren Verwertung seiner Bestandsimmobilien auseinanderzusetzen. Bestand zum damaligen Zeitpunkt für die Robert Vogel GmbH & Co. KG schon ein Konzept für den Umgang mit den Immobilien nach dem Auszug und wie sollten die Immobilien neuvermarktet werden?*

Der Ausgangspunkt bestand für die Robert Vogel GmbH, als Vermieter der Immobilien, dass man sich selbstverständlich bewusst war, dass der bisherige Mieter, der Spiegel Verlag, zu irgendeinem Zeitpunkt ausziehen würde. Als Eigentümer einer einzelgenutzten Immobilie mit 22.000 qm Mietfläche macht man sich schon Gedanken über die weitere Verwertung. So wurden verschiedene Konzepte für die Neuplatzierung der Spiegelinsel entwickelt. Uns war natürlich auch der technische Zustand der Gebäude gut bekannt und dass diese renovierungsbedürftig waren. Hinzu kam, dass der Spiegelverlag immer wieder Überlegungen angestellt hatte, seine einzelnen Ressorts an einem zentralen Standort zu konzentrieren. Dies wurde uns auch schon öfters zugetragen und wir haben mit dem Spiegel Verlag darüber Gespräche geführt. Schließlich hat sich der Verlag dazu entschieden, sämtliche Ressorts an einem Standort zu bündeln. Vor diesem Hintergrund wurden von der Robert Vogel GmbH & Co. KG verschiedene Alternativen entwickelt und dem Spiegel Verlag präsentiert.

Das erste Konzept sah vor, dass der Spiegelverlag komplett aus allen Gebäuden ausziehen würde. Danach wollten wir die Objekte sanieren und ein weiteres Gebäude auf der Fläche zwischen den beiden Hochhäusern realisieren. Nach etwa zwei Jahren Bauzeit könnte der Spiegel dort wieder einziehen. Ein zweites Konzept zielte darauf, die Gebäude wechselseitig zu sanieren. Dazu müsste der Spiegelverlag aus einem der beiden Gebäude ausziehen, welches dann saniert würde. In derselben Zeit konnte, wie beim ersten Konzept, ein neues Gebäude zwischen den Hochhäusern realisiert werden. Danach hätte der Spiegelverlag in das sanierte Gebäude einziehen können, um das zweite Hochhaus für die Sanierung frei zu machen. Das letzte Konzept bestand in einer etagenweisen Sanierung. Jedoch entsprachen alle Konzepte nicht den Vorstellungen des Verlages, da dieser nicht zweimal umziehen wollte. Zudem hätten die letzteren beiden Konzepte bei laufendem Betrieb umgesetzt werden müssen, so dass mit einer Bauzeit von etwa drei bis vier Jahren zu rechnen war. Die entwickelten Konzepte wurden zwar vom Spiegel Verlag intensiv geprüft, aber bezüglich der beschriebenen Unwägbarkeiten nicht weiter verfolgt.

Grundsätzlich ist zu sagen, dass wir uns als Eigentümer rechtzeitig Gedanken über die weitere Verwertung dieses Standortes gemacht hatten. Völlig unabhängig vom Spiegel Verlag, waren die beschriebenen Konzepte auch kompatibel und für einen fremden Dritten verwertbar. Die Ausgangssituation wäre entsprechend die gleiche gewesen. Beide Hochhäuser stehen teilweise unter Denkmalschutz und dürfen nicht abgerissen werden. Dies hätte sich auch im Hinblick auf die Bausubstanz als wenig sinnvoll erwiesen. Die Bausubstanz war als nicht schlecht zu bewerten. Auch waren keine Altlasten im Sinne von Asbest vorhanden. Nur die Gebäudestruktur lässt sich als „Herausforderung“ in Bezug auf die üblichen Themen wie Deckenhöhen, EDV oder Verkabelung bezeichnen. Letztendlich haben wir festgestellt, dass es sich um ein sehr kostenintensives Unterfan-

gen für die Neuplatzierung der Spiegelinsel handelte. Daraufhin sind wir zweigleisig vorgegangen; wir bewarben uns um den Neubau des Verlagsgebäudes und, sollten wir den Zuschlag erhalten, wollten wir die Spiegelinsel verkaufen.

*Die Robert Vogel GmbH & Co. KG plante in all ihren Konzepten, die Gebäude zu sanieren und umzubauen. Zum damaligen Zeitpunkt hatten die Immobilien eine inzwischen 37jährige Lebensdauer erreicht. Welche damit verbundenen Probleme bestanden für die angestrebte Neuplatzierung der hier diskutierten Gebäude?*

Die Immobilien hatten die typische Struktur aus der Zeit ihrer Fertigstellung. Dazu gehören u.a. die Aspekte von Vollklimatisierung und niedrige Deckenhöhen; dazu waren die Fenster abgängig, da sie schlechte Wärmedämmungswerte aufwiesen. Auch gibt es wie heutzutage, keine Fußbodenaufbauten für die Verkabelung, sondern nur ein Estrich mit darauf liegendem Fußboden. Das Problem bestand nun darin, wie man daraus moderne Büroflächen schaffen kann. Besonders die Vollklimatisierung akzeptiert heutzutage kein Nutzer mehr im Hinblick auf ökologische Ansprüche und hohe Nebenkosten. Unser Konzept sah daher vor, die Gebäude komplett zu entkernen. Die vorgehängte Fassade sollte eine natürliche Be- und Entlüftung ermöglichen. Zudem sollten die Fensterscheiben um 40cm nach Außen geschoben werden, da diese in der bisherigen Struktur nach innen gesetzt waren. Durch diese Maßnahme allein konnten sogar 6 % mehr an Fläche gewonnen werden. Unser Konzept umfasste zudem moderne Fenster mit einer Doppelfassade, eine effiziente Heizungsanlage usw.; kurz: es würde eine klassische Büroimmobilie von heute werden. Auch war das komplette Konzept schon mit dem Oberbaudirektor abgestimmt.

*Letztendlich wurde im Jahre 2007 die Spiegelinsel an die IVG Immobilien AG veräußert. Die Robert Vogel GmbH & Co. KG hatte bis dato ein komplettes Konzept für die Neuvermarktung der Immobilien entwickelt. Worin begründete sich Ihre Entscheidung dennoch die Spiegelinsel zu verkaufen?*

Ganz einfach gesagt: Der Markt „blühte“. Die IVG hatte einen Preis geboten, der weit über unseren Erwartungen lag. Schließlich wissen sie als Verkäufer, dass der Mietvertrag im Jahr 2010 auslaufen wird, sie dann 22.000 m<sup>2</sup> leerstehende Bürofläche haben und der Markt für das Jahr 2010 nur schwer einzuschätzen ist. Alles zusammen genommen, bedeutet das ein erhebliches Risiko. Außerdem konnten die tatsächlichen Kosten für das von uns entwickelte Konzept nur grob eingeschätzt werden. Es gab natürlich eine Kostenschätzung, die sich auf die reine Sanierung der Gebäude bezog. Hinzu sollte zusätzliche Bürofläche auf dem Grundstück geschaffen werden, damit sich das gesamte Konzept als wirtschaftlich attraktives Investment herausstellt. Hierfür sollte das bisherige Zwischengebäude abgerissen und durch einen Neubau ersetzt werden. Nach unseren damaligen Schätzungen hätte das Konzept bis zu 54 Mio. Euro gekostet. In Bezug zu den möglichen Mieten wäre dieses zwar ein interessantes Investment gewesen. Da die Robert Vogel GmbH & Co. KG aber den Zuschlag für den Neubau des Spiegel-Verlagsgebäudes erhalten hatte, war es schlussendlich für uns sinnvoller, die Spiegelinsel zu verkaufen und daraus Eigenkapital zu generieren.

Wie anfangs bereits gesagt, hat die IVG bezüglich der Marktsituation im Jahr 2007, die Spiegelinsel auf Basis der Ist-Mieten zu einem hervorragenden Faktor erworben; dabei wissend, dass der Mietvertrag ausläuft und Millionen in das Gebäude investiert werden müssen. Diese derart günstige Situation haben wir dazu genutzt, um im Rahmen des Verkaufes stille Reserven zu realisieren. Mit dem Erlös konnten wir dazu Eigenkapital generieren, das für die Finanzierung des Neubaus notwendig war.

*Bestanden neben der Kernsanierung oder dem Verkauf der Spiegelinsel, auch anderweitige Überlegungen für eine Neuplatzierung?*

Im Rahmen unserer Planungen haben wir die Möglichkeit einer Pinselstrichsanierung durchgerechnet. Doch werden mit dieser Form der Verwertung, nicht die eigentlichen Probleme von Fassade, Fenster oder Lüftung behoben. Ausschließlich mit einer Pinselstrichsanierung gerät das Gebäude in eine Abwärtsspirale, in der am Ende keine auskömmlichen Mieten mehr erzielt werden. Am Ende des Tages kann das Gebäude nur noch abgerissen oder grundsaniert werden. Die Kernsanierung ist im Prinzip genauso kostenintensiv wie ein Neubau. Gerade vor dem Hintergrund der ganzen Unwägbarkeiten beim Umbau und das sich die Immobilie auch in den

nächsten 30 Jahren als marktfähig erweisen soll. Bis auf die Betonhülle muss, wie beim Neubau, alles neu errichtet werden, so dass die Bestandsentwicklung genauso teuer ist wie eine Neubauentwicklung. Einzige Ausnahme ist, dass sie in der Bestandsentwicklung immer mit 10 % unvorhersehbaren Kosten rechnen müssen.

*Bestanden neben dem von Ihnen bereits erwähnten Denkmalschutz, noch weitere Einflussfaktoren, die sich als entscheidungsrelevant für die Bestandsentwicklung herausstellten?*

Durch das Arbeiten im Bestand, konnte der Bestandsschutz der Immobilien erhalten bleiben. Gerade vor dem Hintergrund der städtischen Hochhausentwicklungsplanung hätten diese Gebäude nicht wieder einen derartigen Hochhausbestandsschutz bekommen. Wichtig ist auch der Landmarkcharakter der Gebäude, da diese in Hamburg sehr bekannt sind. Derartige Landmarkbuildings sind immer wieder vermietet, sozusagen hätte man diese später als „Spiegelgebäude“ vermarktet. Würde man die Immobilien abreißen und einen klassischen Neubau in Blockrandbebauung auf die Spiegelinsel setzen, dann wäre die Immobilie eine von hunderten in der Stadt. Folglich würde dieser Standort mit den anderen Büroteilmärkten in der Stadt konkurrieren, insbesondere mit der HafenCity und den dortigen, modernen Bürogebäuden.

Unternehmen:	Hochtief Projektentwicklung
Name:	Herr Müller
Position:	Niederlassungsleiter Rhein-Ruhr
Datum:	08. November 2011
Art des Interviews:	Telefoninterview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Nach dem Auszug der Lufthansa AG im Jahre 2007 erwarb der Whitehall Fund ein Jahr später die leerstehende Immobilie. Im selben Jahr wurde diese an die Hochtief Projektentwicklung weiterveräußert. Wie ist die Hochtief Projektentwicklung auf die leerstehende Bestandsimmobilie aufmerksam geworden und aus welchen Beweggründen wurde diese erworben?*

Das Objekt ist ein sehr prominenter Teil des Kölner Stadtbildes. Insofern war bekannt, dass diese Immobilie seit dem Auszug der Lufthansa AG im Jahre 2007 leer steht. Dies erzeugte eine große Aufmerksamkeit und erweckte das Interesse. Als die Hochtief Projektentwicklung das Objekt erwarb, stand es fast schon ein Jahr leer. Dessen ungeachtet ist die Lage so prominent und einzigartig, dass man letztendlich an dieser Stelle das Risiko eines Bestanderwerbes eingehen konnte – ohne eine Form von Vorvermarktung im Sinne von Vermietung zu haben.

*Bestanden Ihre Planungen der Bestandsentwicklung für das Lufthansa-Haus von vorne herein oder haben Sie sich auch Gedanken darüber gemacht, diese nach dem Erwerb abzureißen und durch einen Neubau zu ersetzen?*

Selbstverständlich hat man sich Gedanken über einen potenziellen Abriss gemacht, aber diese dann verworfen. Hintergrund dafür war, dass in Köln eine städtebauliche Diskussion im Kontext UNESCO zu Gange war. In diesem Zusammenhang ging es um die möglichen Höhen von Hochhäusern im Rechtsrheinischen. Durch die Hochhausplanungen im rechtsrheinischen wurde der Stadt Köln mit der Aberkennung des Weltkulturerbestatus für den Kölner Dom durch die UNESCO gedroht. Die Bebauungspläne sahen damals verschiedene Hochhausentwicklungen in der Größenordnung bis 100 Meter vor. Aufgrund des beherrschenden Themas UNESCO wurden die Hochhausentwicklungen verworfen. Daraufhin wurden die Bebauungspläne dahingehend geändert, dass die Hochhäuser nur noch 60 Meter hoch sein dürfen. Deren jetzige Standorte befinden sich alle weiter weg vom Rhein im Vergleich zum Standort des „maxCologne“. Somit genießt das „maxCologne“ wegen seiner Höhe eine Einzigartigkeit durch den geltenden Bestandsschutz für die bestehende Konstruktion. Diese wäre nicht mehr wiederherstellbar gewesen oder zumindest nicht ohne hohes Risiko.

*Im Rahmen der Nutzungsdauer wird Büroimmobilien erfahrungsgemäß eine wirtschaftliche Lebensdauer von 20 bis 50 Jahren prognostiziert. Zum damaligen Zeitpunkt des Erwerbs hatte das Bestandsobjekt inzwischen eine 39jährige Lebensdauer hinter sich. Wie relevant waren für Sie die Aspekte der wirtschaftlichen und technischen Lebensdauer im Kontext der angestrebten Neuplatzierung der Immobilie? Welche damit verbundenen Probleme bestanden für das hier diskutierte Objekt?*

Sie hatten jegliche Probleme, die eine alte Immobilie aus den 60er Jahren haben kann. Es gab erhebliche Belastungen mit Altlasten sowie Mängel bei der Bauphysik und dem Brandschutz. Daher war es von Anfang an klar, dass dieses Objekt bis auf den Kern zurückgebaut werden musste. Nur das Betonskelett sollte erhalten bleiben. Besonders durch das Alter der Anlagen und Bauteile wurde bei den Planungen ausgeschlossen, Teile der Fassade und Technik weiterzuverwenden.

*Bestanden darüber hinaus noch weitere Einflussfaktoren, die in Ihren Planungen berücksichtigt wurden oder sich als entscheidungsrelevant für die Neuplatzierung herausstellten?*

Der Bestandsgrundriss birgt in sich Chancen, allerdings überwogen die zu lösenden Probleme. Die Immobilie hatte einen extrem tiefen Grundriss, weil das Objekt für eine Großraumbüro-Lösung konzipiert wurde. Das bedeutete, dass sehr große Flächen in der Mitte lagen und sich die Treppenhäuser außen befanden. Wir haben uns dazu entschlossen, Teile dieser Konstruktion herauszuschneiden, um prinzipiell die Gebäudetiefe zu verringern und mehr Fassadenabwicklung zu schaffen. Erstens konnte damit mehr Licht ins Innere des Gebäudes kommen und es wurden mehr fassadenbezogene Arbeitsplätze realisiert. Andererseits konnten die außenstehenden Treppenhäuser mit neuen Flächen umbaut werden, d.h. die Flächeneffizienz wurde gesteigert. Zudem mussten dafür keine neuen Erschließungsanlagen gebaut werden. Grundsätzlich wurde mehr Fläche auf der Etage generiert und vor allem „bessere“ Flächen, da diese nun außenliegend sind. Außerdem wurde die ehemals zentral organisierte Haustechnik im Rahmen des Redevelopments dezentral im Haus verteilt. Einerseits wird dadurch ein Teil der Dunkelflächen in den ganz extremen Tiefen reduziert. Andererseits wird eine Techniketage wieder frei und bietet sich als Bürofläche an.

*Kann man zusammenfassend sagen, dass sich die ausschlaggebenden Aspekte für das Redevelopment vornehmlich aus den Vorteilen des Bestandschutzes für das Objekt begründen?*

Einerseits ja. Andererseits ist das natürlich auch eine Kostenbetrachtung. Letztendlich kostet es auch Zeit und Geld, einen Rohbau bzw. ein Betonskelett zurückzubauen, anschließend ein neues Fundamente zu erstellen sowie ein Neubau zu errichten. Also ist es eine Formel mit mehreren Variablen, bei der man sich schließlich entscheiden muss, welche davon wichtiger sind.

*Hätte schließlich der Prozess von Abriss und Neubau länger gedauert als das Redevelopment der Immobilie?*

Nein, wahrscheinlich wäre es aufs Gleiche hinaus gekommen. Bei finanzwirtschaftlicher Betrachtung im Kontext von Lauf- oder Bauzeiten wären wir wahrscheinlich bei einem ähnlichen Ergebnis gelandet.

Unternehmen:	Union Investment Real Estate AG
Name:	Herr Schade
Position:	Leitung Immobilien-Projektmanagement
Datum:	13. Dezember 2011
Art des Interviews:	persönliches Interview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Mit dem Bekanntwerden des angestrebten Auszuges des Unilever-Konzerns und dem drohenden Leerstand der Immobilie wurden Sie als Eigentümer damit konfrontiert, sich mit der weiteren Verwertung der Bestandsimmobilie auseinanderzusetzen. Bestand für Sie als Eigentümer zum damaligen Zeitpunkt schon ein Konzept für den Umgang mit der Immobilie nach dem Auszug und wie sollte die Immobilie neu vermarktet werden?*

Zuerst wurde versucht, Unilever als Alleinmieter der Immobilie im Objekt zu halten. Zusammen mit dem Mieter wurde nach einem passenden Konzept gesucht. Doch im Verlaufe, hat sich heraus kristallisiert, dass sich Unilever an einen neuen Standort verlagern möchte. Somit bot sich für uns als Bestandshalter die volle Bandbreite der Optionen: Angefangen mit dem Verkauf einschließlich Restlaufmietvertrag oder es später als leerstehende Immobilie zu veräußern, bis hin zum Abriss und Neubau. Dazwischen befanden sich die Optionen von Pinselstrichsanierung, neues Baurecht schaffen bis zur Kernsanierung des Objekts. Insgesamt wurden etwa 20 Optionen geprüft. Schließlich sind wir zu dem Entschluss gekommen, dass die Kernsanierung der Bestandsimmobilie mit der Aufstockung um zwei Stockwerke und Baurechtschaffung für einen Neubau die wirtschaftlichste Variante war und die auch im Markt platzierbar schien. Für das Konzept bestand zum einen die wirtschaftliche Betrachtung, und zum anderen, was ist überhaupt im Markt platzierbar. Dies waren schließlich die beiden Kriterien und das war für uns der beste Weg.

Gegen den Verkauf der Immobilie sprach die damalige Marktsituation. Das Problem war, dass man ein leerstehendes Gebäude mit 30.000 qm, das fast 40 Jahre alt ist, nicht zu einem Preis veräußern konnte, das es sich wirtschaftlich rechnet. Das Gebäude hatte einen Sachverständigen Wert (SV-Wert), der uns per Gesetz dazu verpflichtete, nicht weit unterhalb dieses Wertes zu veräußern. Insofern war es nicht wirtschaftlich möglich, so ein Gebäude zu verkaufen. Dazu haben wir damals im Markt Kaufpreis-Indikationen abgefragt und feststellen müssen, dass ein Verkauf nicht wirtschaftlich gewesen wäre.

*Sie haben sich somit für die Bestandsentwicklung entschieden. Doch gerade im Rahmen der Nutzungsdauer wird Büroimmobilien erfahrungsgemäß eine wirtschaftliche Lebensdauer von 20 bis 50 Jahren prognostiziert. Zum damaligen Zeitpunkt hatte das Bestandsobjekt bereits eine über 40jährige Lebensdauer hinter sich. Inwiefern spiegelte sich diese Lebensdauer in der Immobilie wider und welche damit verbundenen Probleme bestanden für das hier diskutierte Objekt?*

Im Kontext der Lebensdauer muss hierbei zwischen der technischen und wirtschaftlichen Lebensdauer differenziert werden. Bezüglich der technischen Lebensdauer durchlaufen die technischen Anlagen bestimmte Zyklen, nach denen sie ausgetauscht werden müssen. In diesem Fall war es im Grunde genommen auch so. Nur das diese erst nach einer längeren Phase von rund 35 Jahren ausgetauscht wurden. Selbst wenn die Geräte gut gewartet werden, können sie nach einer längeren Zeit nicht mehr wirtschaftlich sinnvoll betrieben werden. Das zeigt sich bspw. bei den Nebenkosten, die damals über 10 Euro pro qm lagen. So etwas ist heute nicht mehr im Markt wirtschaftlich darstellbar. Durch die Revitalisierung liegen die Nebenkosten nun bei 4,30 Euro pro qm. Insofern sollte im Rahmen der Revitalisierung das gesamte Gebäude kernsaniert werden, einschließlich des Austauschs der gesamten Haustechnik. Auch da es sich um ein vollklimatisiertes Gebäude mit einer einfachen Fassade und keinen zu öffnenden Fenster handelte. Dies ist heute nicht mehr marktgerecht. Selbst wenn wir nur

eine Teilsanierung gemacht hätten, wäre die Immobilie nicht mehr marktgerecht gewesen. Aus struktureller Hinsicht bestanden keine Einschränkungen, da die Immobilie nach 40 Jahren immer noch einwandfrei funktionierte. Dies spiegelt insbesondere in der hohen Flächeneffizienz und den Grundrissen wider.

*Sie erwähnten anfangs die Bandbreite der möglichen Optionen. Was waren die ausschlaggebenden Gründe für die Bestandsentwicklung und gegen den Abriss?*

Der Abriss hatte zum einen wirtschaftliche Gründe, zum anderen gab es auch das Thema Baurecht. Es ist nicht immer selbstverständlich, dass sie das was angerissen wird, auch wieder neu bauen dürfen. So war zu befürchten, dass es im Rahmen einer neuen Hochhausentwicklung zu Problemen mit dem Baurecht kommen würde. Das bezieht sich insbesondere auf eine neue Genehmigungsphase mit allen neuen dazugehörigen Auflagen sowie Nachbarschaftsvereinbarungen, Schatten- und Windstudien. Für eine neue Baugenehmigung hätte alles neugemacht werden müssen und da ist das Risiko relativ groß. Zudem impliziert dieser Vorgang eine lange Bau- und Planungszeit. Vor diesem Hintergrund haben wir uns gegen den Abriss entschieden, auch aus wirtschaftlichen und genehmigungsrechtlichen Gründen. Also die Bausubstanz sollte erhalten bleiben und zudem um zwei Stockwerke erhöht werden. Zusammenfassend waren es drei Komponenten die für die Bestandsentwicklung sprachen: Wirtschaftlichkeit, Planungsrecht und Denkmalschutz.

*Bestanden weitere Einflussfaktoren im Rahmen der Verwertung für die Liegenschaft, die in Ihren Planungen berücksichtigt wurden oder sich als entscheidungsrelevant herausstellten?*

Neben dem Denkmalschutz ist besonders die Lage sehr wichtig. Diese ist, wie bei jeder Immobilie, eines der wichtigsten Kriterien überhaupt. Hier haben wir zudem einen U-Bahnanschluss direkt am Eingang – besser kann die Lage nicht sein.

Darüber hinaus war es uns wichtig, das Image „Emporio“ langsam auf den Markt zu bringen und von dem Image „Unilever-Haus“ wegzukommen. Emporio soll als neues Ensemble vermarktet werden, da es nicht nur das Bürohochhaus umfasst, sondern auch Wohnungen, ein Hotel, Gastronomie und Eventflächen im Gebäude. Die damit einhergehende Nachverdichtung erfolgte auch aus wirtschaftlichen Gründen, um die Bestandsentwicklung zu finanzieren. Besonders eine hohe Summe wurde in die Fassade investiert; sie ist zwar energetisch neu, aber weist kaum optische Abweichungen zur alten Fassade auf. Das entsprach auch einem Kompromiss mit der Stadtplanung, die alte Fassade zu erhalten und dafür auf der Fläche nachverdichten durften.

Unternehmen: BNP Paribas Real Estate GmbH  
Name: Herr Finke  
Position: Bereichsleiter Investment Management  
Datum: 17. November 2011  
Art des Interviews: Telefoninterview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*RREEF Investment erwarb im Jahre 2007 die Immobilie zu einem Zeitpunkt als der Markt „blühte“ und horrenden Preise für Immobilien bezahlt wurden. Bereits im Jahre 2010 ist der alleinige Mieter, der Thyssen-Krupp Konzern, aus dem Objekt ausgezogen. Aus welchen Beweggründen wurde die Immobilie im Jahre 2007 erworben? Wurde gerade auch vor dem Hintergrund des Auszuges, letztendlich das Investment von seitens RREEF falsch eingeschätzt?*

Zum damaligen Zeitpunkt hatte das Objekt wahrscheinlich noch eine erträgliche Restlaufzeit von 3 bis 4 Jahren. Für den Fond, in dem das Objekt platziert war, ist dies natürlich ganz „auskömmlich“ gewesen. Jedoch war der Auszug des Mieters zum Zeitpunkt des Erwerbes vielleicht noch nicht bekannt gewesen. Thyssen-Krupp muss die Entscheidung getroffen haben, als das Investment von seitens RREEF bereits getätigt war. RREEF ist vornehmlich davon ausgegangen, dass der Mieter noch länger im Objekt bleiben würde. Insbesondere dann, wenn sich ein entsprechend großer Mieter bereits seit langer Zeit in diesem Landmarkbuilding befindet. Es bestand auch die Möglichkeit, dass der Mietvertrag noch länger laufen sollte, aber dass im Zweifel Thyssen-Krupp diesen abgelöst hat.

Dieses Investment von RREEF spiegelt die typischen „Fehlentwicklungen“ der damaligen Marktsituation wider. Im Jahr 2006/07 sollte viel Kapital auf dem Markt angelegt werden, so dass man sich in einer extremen Wettbewerbssituation mit anderen Kaufinteressanten befand – kurz: Die Immobilienmärkte waren extrem überhitzt. Das bedeutete, man hat sich auf einem sehr hohen Preisniveau bewegt und sehr überhöhte Preise für Immobilien bezahlt. Die Ankäufe aus der Zeit 2006/07 „rächen“ sich jetzt für die damaligen Käufer, da die Immobilien heutzutage mit extremen Preisabschlägen, im Bereich von 20 bis 30 % wieder veräußert werden. Eigentlich hätte RREEF das Risiko beim Erwerb besser einschätzen müssen. Besonders bei Single Tenant-Objekten muss man immer befürchten, dass der Einzelmietler irgendwann auszieht und das Objekt Gefahr läuft, nicht mehr nachvermietet zu werden.

*Nach dem Bekanntwerden des Auszuges beauftragte RREEF Atisreal, heute BNP Paribas Real Estate GmbH, mit der Vermarktung der Immobilie. Wie sah das Konzept im Umgang mit der Immobilie für eine Neuplatzierung aus?*

RREEF Investment hatte in einem sehr komfortablen Marktumfeld im Jahr 2007 die Immobilie zu einem nicht bekannten Preis erworben. Mit dem Auszug des alleinigen Mieters, ist der Eigentümer in die Situation gekommen, die im Fonds Global Opportunities Fund II platzierte Immobilie neu zu vermarkten. Jedoch hatte das Gebäude zum damaligen Zeitpunkt schon eine langjährige Nutzungsdauer hinter sich. Zudem steht die Immobilie unter Denkmalschutz, so dass wahrscheinlich eine Revitalisierung des Gebäudes aus Sicht des Fonds nicht in Betracht gezogen wurde. In der Regel ist ein bestimmtes Immobilienvehikel, wie dieser Fonds nicht in der Lage, ein Redevelopment aus eigenen Mitteln durchzuführen. Letztendlich bestand nur die Möglichkeit, die Immobilie wieder zu veräußern.

Anderweitige Überlegungen, wie ein Abriss und Neubau des denkmalgeschützten Gebäudes, standen überhaupt nicht zur Diskussion. Aus Sicht des Eigentümers wäre es nicht möglich gewesen, denn dazu hätte zunächst einmal ein neues Investment in die Projektentwicklung stattfinden müssen. Das Vehikel, in dem sich das Ob-



jekt befand, war dafür aber nicht geeignet. Es handelte sich halt um einen opportunistischen Fonds der für ein solches Investment nicht das notwendige Kapital aufbringen konnte. Wäre es ein klassischer Developmentfonds oder Value-Add Fonds gewesen, wäre dies vielleicht möglich gewesen. Der angestrebte Verkauf der Immobilie war allerdings eine Herausforderung, da das Gebäude in Abhängigkeit zur Historie und Architektur sofort ganz normalen Marktbedingungen unterworfen war. Hinzu hatte RREEF Investment eine Entlohnung für den Verkauf herausgegeben, die ausschließlich kommerziell orientiert war. So sollte mit dem geringsten Aufwand seitens des Eigentümers eine umsatzmaximale Verwertung am Markt erzielt werden. Demzufolge hat es im Grunde auch länger gedauert bis sich ein Käufer für die Immobilie gefunden hatte. Zwar wurde der Kaufpreis nie bestätigt, aber wahrscheinlich wurde das Objekt mit einem größeren Preisabschlag verkauft.

*Im Rahmen der Nutzungsdauer wird Bürobestandsimmobilien erfahrungsgemäß eine wirtschaftliche Lebensdauer von 20 bis 50 Jahren prognostiziert. Zum damaligen Zeitpunkt des Auszugs hatte das Objekt inzwischen eine 48jährige Lebensdauer hinter sich. Welche damit verbundenen Probleme bestanden für das hier diskutierte Objekt und dessen Vermarktung?*

Nach dem Auszug des Mieters konnte das Gebäude einfach nicht mehr weitervermietet werden. Das wäre auch am Markt auf keine Nachfrage gestoßen, da es nicht mehr vermietbar war. Die Immobilie entsprach nicht mehr den heutigen Marktanforderungen, die an ein modernes Bürogebäude gestellt werden. Die Immobilie war ziemlich am Ende ihrer Lebensdauer bzw. die Restnutzungsdauer lief gegen Null. In diesem Zusammenhang konnte man das Gebäude nur mit einem umfangreichen Redevlopment wieder in eine vermarktungsfähige Position bringen. Jedoch gab es das Problem, dass man sich beim Redevlopment eines denkmalgeschützten Gebäudes auf einen sehr kostspieligen Pfad begeben muss. Das heißt zunächst, das Gebäude muss den heutigen Marktanforderungen bzw. den Ansprüchen der Mieter genügen. In diesem Fall hatte das Dreischeidenhaus, z.B. eine Vollklimatisierung und keine zu öffnenden Fenster. Heute ist dies nicht mehr „State of the Art“ und entspricht nicht der heutigen Komforterwägung für eine natürliche Belüftung. Somit bestand die erste Anforderung darin, diesen Ansprüchen gerecht zu werden mit der Folge hoher Investitionskosten. Außerdem muss auch der Denkmalschutz beachtet werden. Die Frage war: In welchem Rahmen kann das Gebäude verändert werden. Dies ist immer mit einer Vielzahl von technischen und kostenintensiven Anforderungen verbunden.

Schließlich muss das Gebäude für eine Neuplatzierung wieder für den Markt interessant gemacht werden. Für den Eigentümer, RREEF Investment, bestand in diesem Zusammenhang keine andere Möglichkeit als die Immobilie mit einem relativ hohen Wertabschlag zu verkaufen. Somit waren es wiederum kommerzielle Gründe, die auf die Fondsstruktur zurückzuführen sind. Es war im Prinzip nicht genügend Kapital vorhanden, um eine Sanierung zu finanzieren. Auch hätte ein Development mindestens 18 bis 24 Monate in Anspruch genommen. Das bedeutet für den Eigentümer, dass dieser für zwei Jahre keine Mieteinnahmen verbuchen kann und trotzdem Kosten für das Redevlopment und die Nachvermietung hat. Zusammenfassend ist das ein ziemlicher hoher Kostenbetrag, den sich der Fonds nicht hätte leisten können. Schließlich fand sich in diesem Jahr mit der Momeni Projektentwicklung GmbH ein Käufer für die Immobilie. Dieser Developer ist wohl dazu in der Lage, ein entsprechendes Redevlopment durchzuführen und sich auf eine so komplexe und mit großem Anspruch verbundene Immobilie einzulassen. Nicht jeder Entwickler kann oder will gerade so ein Investment tätigen. Dies bezieht sich nicht allein nur auf die Kosten für den Erwerb, sondern auch auf die hohen Investitionskosten für das Development.

Zusammengefasst war der damalige Kauf des Dreischeidenhauses ein klassischer Managementfehler. Es wurde ein Objekt gekauft, das ein hohes Investitionsrisiko in sich barg, welches beim Ankauf hätte berücksichtigt werden müssen. Auch unter dem Gesichtspunkt, dass es sich um ein Single Tenant-Objekt handelte, und das eben dieser Fall eintreten kann. So etwas ist dann immer mit Verlusten und einer schlechten Performance verbunden. Zum Zeitpunkt des Ankaufes hätte dieses Risiko gewichtet werden müssen. So hätte man schließlich auf den Erwerb verzichtet oder hätte entsprechende Vorsorgen für den potentiellen Auszug des Mieters getroffen. Im Zweifel kann es natürlich auch so gewesen sein, dass der Mieter entsprechende Penalties gezogen hat, so dass sich der Schaden für RREEF in Grenzen gehalten hat.

Unternehmen:	Elan Projektentwicklungsgesellschaft
Name:	Herr Deeken
Position:	Geschäftsführer
Datum:	11. November 2011
Art des Interviews:	Telefoninterview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Die Projektentwicklungsgesellschaft Elan Projekte hat die bis zu diesem Jahr eigengenutzte Immobilie von der Delta Lloyd Lebensversicherung erworben. Wie ist die Projektentwicklungsgesellschaft Elan Projekte auf diese Immobilie aufmerksam geworden und aus welchen Beweggründen wurde diese erworben?*

Unser Unternehmen ist im September letzten Jahres von einem Makler auf diese Immobilie aufmerksam gemacht worden. Das passte, da wir in Wiesbaden nach einem neuen Objekt gesucht haben. In der Stadt haben wir bereits eine Immobilie, in der ein Ministerium der Mieter ist. Für uns ist Wiesbaden ein attraktiver Standort. Deshalb haben wir verschiedene Optionen geprüft, auch schon Vorplanungen angestellt, und sind dann letztlich bei dem Grundstück der Delta Lloyd sozusagen „gelandet“. Uns hat die Lage innerhalb der Stadt sehr gut gefallen, weil das Grundstück verkehrstechnisch und innerstädtisch sehr attraktiv angebunden ist.

*Als Sie sich zum Kauf dieser Immobilie entschieden haben, bestand da schon ein Konzept für den Umgang mit der Immobilie für eine Neuplatzierung?*

Wir hatten natürlich schon ein Grobkonzept und Vorstellungen, was wir dort realisieren wollten. Das hat sich allerdings zwischenzeitlich wieder gravierend geändert, letzteres bedingt durch die rechtlichen Rahmenbedingungen. Wir hatten schon ein Konzept, aber noch keine festen Mieter. Man musste erst einmal schauen, ob der Verkäufer verkaufen will und zu welchen Konditionen. Wenn sie so wollen, haben wir die Immobilie spekulativ erworben.

*Im Rahmen der Nutzungsdauer wird Büroimmobilien erfahrungsgemäß eine wirtschaftliche Lebensdauer von 20 bis 50 Jahren prognostiziert. Zum jetzigen Zeitpunkt hat das Bestandsobjekt inzwischen eine 38jährige Lebensdauer hinter sich. Wie relevant sind für Sie die Aspekte der wirtschaftlichen und technischen Lebensdauer im Kontext der von Ihnen angestrebten Neuplatzierung der Immobilie und welche damit verbundenen Probleme bestehen für das hier diskutierte Objekt?*

Der Lebenszyklus ist natürlich überaus wichtig und ausschlagend für die Überlegungen. Wir sind uns darüber sehr bewusst und haben ursprünglich über einen Abriss nachgedacht. Jetzt haben wir uns für eine Komplettsanierung entschieden, die sehr umfangreich ist, so dass sie einem Abriss gleichkommt. Es ist selbstverständlich, dass der Lebenszyklus sozusagen auf Anfang gesetzt werden muss. Das jetzige Gebäude so kann nicht weitervermietet werden. Die Struktur des Gebäudes entspricht nicht mehr den aktuellen Marktanforderungen, so dass es im Zuge des Redevelopments bis auf das Betonskelett entkernt und die Grundrisse grundlegend geändert werden müssen.

Die bisherige Struktur sieht Großraumbüros vor, das in einer Ebene bis zu 4.000 qm Büroflächen vorhanden sind. Das war ein prägendes Merkmal der 70er Jahre. So etwas baut man heute nicht mehr, da es nicht vermietbar ist. Wir werden daher zwei Innenhöfe einschneiden und die komplette Fassade erneuern, da auf der alten keine Wärmedämmung vorhanden ist. Das entspricht natürlich auch nicht mehr den Vorstellungen von heute. Die gesamte Technik ist überaltert, wird komplett entfernt und ersetzt. Das ist ein typisches Redevelopment, um das Gebäude einfach den aktuellen Marktanforderungen anzupassen.

*Sie erwähnten, dass ursprünglich über den Abriss der Immobilie nachgedacht wurde. Was waren die ausschlaggebenden Gründe für die Veränderungen in der Planung, zumal sie jetzt im Rahmen der Bestandsentwicklung verwertet wird?*

Im Wesentlichen gründet sich diese Entscheidung auf den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Es geht dabei um die GFZ, GRZ und Stellplatzablöse. Das spielt eine gravierende Rolle.

*Ihr Konzept „Minerva Carré“ sieht eine Komplettrevitalisierung, sprich Redevelopment, des ehemaligen Bürogebäudes vor. Was waren die ausschlaggebenden Gründe und entscheidungsrelevanten Voraussetzungen für die Bestandsentwicklung und gegen den Abriss und anschließendem Neubau?*

Nach den gesetzlichen Rahmenbedingungen hätten wir natürlich Stellplätze ablösen können. Dies ist ein Kostenfaktor. Es ist auch vorteilhaft das die Grundsubstanz erhaltenswert ist. Zusätzlich spielt der wirtschaftliche Gedanke im Rahmen der Vermarktung, Stichwort Zertifizierung, eine Rolle. Dabei ist eine Sanierung auch positiver zu bewerten als ein Abriss und Neubau.

*Bestehen neben der Lage und den gesetzlichen Rahmenbedingungen weitere Einflussfaktoren, die sich als entscheidungsrelevant für Ihre Planungen herausstellten?*

Die allgemeine Büervermietungssituation und Leerstandsdaten in Wiesbaden lassen uns den Markt positiv einschätzen. Besonders der Mietermarkt erscheint uns gerade, da es sich um eine Landeshauptstadt mit den entsprechenden Ministerien und öffentlichen Mietern handelt, attraktiv für die Neuplatzierung der Immobilie.

Unternehmen:	Tenkhoff Properties GmbH
Name:	Herr Tenkhoff
Position:	Geschäftsführer
Datum:	01. November 2011
Art des Interviews:	Telefoninterview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Die DAK ist im Jahre 1993 aus der als Unternehmenszentrale genutzten Immobilie in Hamburg-St. Georg ausgezogen. Seitdem stand das Objekt leer. Im Rahmen dieser Leerstandsphase machte die Immobilie vornehmlich mit negativen Schlagzeilen auf sich aufmerksam und wurde in der Presse schon als „Horrorhaus“ bezeichnet. Wie sind Sie bzw. die Tenkhoff Properties GmbH auf diese leerstehende Immobilie aufmerksam geworden?*

Wir sind über den Eigentümer auf die Immobilie aufmerksam gemacht worden. Ein von den Eigentümern beauftragter Makler ist an unser Unternehmen herangetreten mit der Frage, ob wir Interesse an dem Gebäude hätten. Es erfolgte eine erste Kontaktaufnahme und erste Gespräche mit dem ehemaligen Eigentümer Herrn Kynder.

*Die Immobilie wurde 1969 fertiggestellt. Im Rahmen der Nutzungsdauer wird Büroimmobilien erfahrungsgemäß eine wirtschaftliche Lebensdauer von 20 bis 50 Jahren prognostiziert. Zum Zeitpunkt Ihrer Planungen im Jahre 2004, hatte das Bestandsobjekt inzwischen schon eine 35jährige Lebensdauer hinter sich. Welche damit verbundenen Probleme bestanden für das hier diskutierte Objekt?*

Unseres Erachtens war diese Bestandsimmobilie überhaupt nicht mehr haltbar. Wir haben im Rahmen eigener Untersuchungen festgestellt, dass sie abgerissen werden musste. Das Objekt war zu keinem Zeitpunkt mehr durch eine Sanierung wiedernutzbar: Es fehlte an Deckenhöhen und diversen strukturellen Gegebenheiten für die Vermarktung eines modernen Büros. Letztendlich bestand unsere Entscheidung für die Verwertung der Immobilie darin, dass wir auf jeden Fall dieses Objekt abreißen müssen.

*Die technischen Voraussetzungen der Immobilie waren letztendlich die ausschlaggebenden Beweggründe für den Abriss und nicht für die Bestandsentwicklung. Es gab auch keine anderweitigen Überlegungen für ein Redevelopment der Immobilie?*

Überhaupt nicht. Die Entwicklung im Bestand machte keinen Sinn, da weder Umstrukturierungen oder noch ähnliches zum Erfolg geführt hätten. Somit war die einzige Möglichkeit, das Objekt neu zu entwickeln.

*Bestanden weitere Einflussfaktoren im Rahmen der Verwertung für die Liegenschaft, die in Ihren Planungen berücksichtigt wurden oder sich als entscheidungsrelevant herausstellten?*

Erst einmal war zu diesem Zeitpunkt der Standort, vorsichtig ausgedrückt nur „St. Georg“. Heutzutage hat sich der Standort mittlerweile sehr positiv entwickelt. Damals hätte diese Entwicklung zunächst vorangetrieben werden müssen. Wir hätten mit der Architektur von Helmut Jahn versucht, ein modernes Gebäude mit einer bestimmten Adresse dazu zu entwickeln. Vorteilhaft wäre beispielsweise gewesen aufgrund der konzipierten Geschossigkeit der Neubauten diese unten vom Jungfernstieg aus sehen zu können. Ferner war für uns wichtig, dass sich die oberen Büros durch einen Blick auf die Außenalster auszeichnen würden.

*Woran ist es letztendlich das Projekt „Alsterquartier“ gescheitert?*

Das Projekt ist daran gescheitert, dass wir keinen Nutzer finden konnten. Das war damals der entscheidende Punkt. Die Haspa hatte sehr intensive Bestrebungen für eine Anmietung der neuen Büroflächen signalisiert, sich dann aber doch gegen das Objekt und für einen anderen Standort entschieden. Nachdem wir zahlreiche Gespräche mit potentiellen Nutzern geführt haben und sich die Marktsituation nicht annähernd so präsentierte wie heute, haben wir das Projekt aufgegeben. Es machte weiter keinen Sinn, das Objekt durch den Markt zutreiben.

Unternehmen:	IFM Immobilien AG
Name:	Herr Langer
Position:	Projektleiter "Kureck-Areal"
Datum:	29. November 2011
Art des Interviews:	Telefoninterview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Im Jahr 2007 hat die IFM Immobilien AG das R+V-Hochhaus im Rahmen eines SALB-Verfahrens von dem bisherigen Eigentümer und Nutzer erworben. Wie ist die IFM Immobilien AG auf die Bestandsimmobilie aufmerksam geworden und aus welchen Beweggründen wurde diese im Jahr 2007 erworben?*

Die IFM Immobilien AG ist auf diese Immobilie durch Kontakte zum Vorstand der R+V Versicherung aufmerksam geworden. Der Vorstand plante seit geraumer Zeit, die Immobilie zu veräußern. Ohnehin liebäugelt die IFM Immobilien AG mit solchen Liegenschaften, da wir uns auf das Refurbishment derartiger Immobilien spezialisiert haben. Deshalb sind wir im Prinzip immer auf der Suche nach maroden und notleidenden Immobilien, die durch das Refurbishment erneut als eine „Premium-Immobilie“ auf den Markt zurückgeführt werden. Demzufolge haben wir das Potenzial des R+V-Hochhauses erkannt und diese erworben.

*Als sich die IFM Immobilien AG zum Kauf dieser Immobilie entschieden hatte, bestand zu diesem Zeitpunkt schon ein Konzept für den Umgang mit der Immobilie für eine Neuplatzierung?*

Im Kontext unserer Firmen-Philosophie gründet das Konzept grundsätzlich in der Revitalisierung von Bestandsimmobilien. Im Vorwege des Erwerbs bestanden hingegen auch anderweitige Entwicklungskonzepte für diese Immobilie. So existierten zwischenzeitlich Überlegungen, das Gebäude abzureißen und durch flachere Bauten zu ersetzen. Unser Konzept hatte einen Entwicklungsvorzeitraum von etwa einem halben Jahr bis zum endgültigen Kauf der Immobilie. In dieser Zeit wurden neben den wirtschaftlichen Berechnungen auch unterschiedliche Nutzungsvariationen geprüft. Entsprechend unserer Firmen-Philosophie sollte die Immobilie ausschließlich aus dem Bestand heraus neuvermarktet werden und zu einer Gesamtentwicklung des Areals beitragen.

*Im Rahmen der Nutzungsdauer wird Büroimmobilien erfahrungsgemäß eine wirtschaftliche Lebensdauer von 20 bis 50 Jahren prognostiziert. Zum heutigen Zeitpunkt hat das Bestandsobjekt inzwischen eine 40jährige Lebensdauer hinter sich. Welche damit verbundenen Probleme bestehen für das hier diskutierte Gebäude?*

Der Begriff „Problem“ ist in diesem Fall nicht zutreffend, sonst würden wir uns nicht mit der Immobilie auseinandersetzen. Es ist vielmehr eine Herausforderung, die Bestandsimmobilie mit den heutigen Funktionalitäten, die für eine marktfähige Büroimmobilie notwendig sind, in Einklang zu bringen. Prägnant dafür ist insbesondere die äußerst unfunktionale, innere Erschließung der Bestandsimmobilie. Das lässt sich am besten anhand des bestehenden Mietflächenfaktors aufzeigen. Bei der bisherigen Nutzungsweise liegt dieser bei 0,6. Für Neubauten geht man von einem „gesunden“ Faktor von 0,8 aus. Die Herausforderung war nun, die innere Struktur so zu verändern, dass wir eine höhere Flächeneffizienz schaffen. Mit der konzeptionellen Neuorganisation kommen wir nun auf einen Wert von 0,75. Ein sogenanntes „Problem“ bei Bestandsobjekten besteht explizit in dem Brandschutzvorschriften. Doch durch die Tatsache, dass wir nur den Rohbau erhalten, können wir dieses „Problem“ beheben und zusätzlich dem Gebäude neue Qualitäten geben. Genauso verhält es sich mit den Raumhöhen. Diese liegen bei 2,70m im Lichten. Das ist noch verträglich, da es erst ab 2,50m riskant wird. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass man einfach wissen muss, wie man mit den „Restriktionen“ des Gebäudes umzugehen hat.

*Das Konzept der IFM Immobilien AG beharrte grundsätzlich auf der Kernsanierung und Revitalisierung der Immobilie. Die Stadt favorisierte hingegen seit mehreren Jahren den Abriss des Gebäudes. Was waren die ausschlaggebenden Gründe der IFM Immobilien AG das die Immobilie ausschließlich aus dem Bestand heraus neu platziert werden soll und der Abriss nicht zur Diskussion steht?*

Zuerst muss gesagt werden, dass eine Bestandsentwicklung nun auch die Position der Stadt Wiesbaden geworden ist. Zurückzuführen ist das auf die Tatsache, dass die Immobilie ein „Landmark“ für Wiesbaden darstellt und auch das einzige Hochhaus der Stadt ist. Vielleicht nicht in der Form wie sie gerade thront in Wiesbaden, aber nach der Revitalisierung wird die Immobilie wieder den ehemaligen Stellenwert haben. Neben dem Ziel einer „gesunden“ Flächeneffizienz wäre es für einen Projektentwickler fatal gewesen, durch einen Abriss die 10.000 qm Bestandsfläche zu „vernichten“. Dieser Aspekt, in Verbindung mit dem Landmarkcharakter der Immobilie, ist jetzt auch selbst die Argumentationsgrundlage der Stadt Wiesbaden geworden. Auf deren Wunsch haben wir zudem damals den Abriss in Bezug zu der Wirtschaftlichkeit geprüft. In diesem Zusammenhang wurden uns von der Stadt als Kompensationsmaßnahme auch Wohnungsgrundstücke in Aussicht gestellt. Doch dies hätte auch nicht die von uns erwartete Rendite erbracht. Daneben fügt sich das Bestandsgebäude in das geplante städtebauliche Ensemble ein und begründet dessen Erhalt. Außer der Bestandsentwicklung und der Prüfung eines Abrisses bestanden auch keine anderweitigen Überlegungen für eine Neuplatzierung. Die IFM Immobilien AG hat den Anspruch, bei alten Immobilien die innere Effektivität zu steigern, die Qualität in das Gebäude zurückzuführen und schließlich dieses dann „Top“ auf dem Markt zu platzieren.

*Neben dem Landmarkcharakter der Immobilie und Ihrer Firmen-Philosophie, bestehen weitere Einflussfaktoren, die sich als entscheidungsrelevant für die Bestandsentwicklung herausstellten?*

Mit dem Erhalt einer Immobilie kann man sich den Bestandsschutz zu Nutze machen und in dessen Rahmen das Gebäude energetisch aufwerten. Ansonsten war die gebotene Bestandsfläche ein wesentliches Argument für die Bestandsentwicklung.

*Ganz unabhängig von der Firmen-Philosophie der IFM Immobilien AG, wäre ein Abriss der Immobilie nicht kostengünstiger und würde zu einer schneller Neuplatzierung der Immobilie führen?*

Auf gar keinen Fall. Einerseits verliert man mit dem Abriss den Bestandsschutz, andererseits gäbe es dann noch Unwägbarkeiten mit dem alten Bauplanungsrecht. Ein Abriss hätte auch eine größere Entwicklungszeit gebraucht, um eine Neupositionierung der Immobilie zu generieren. Da ist eine Bestandsentwicklung schneller. Seit dem Auszug des Mieters zieht sich die Revitalisierung der Immobilie nur deshalb so lange hin, da wir für die Flächen hinter dem Gebäude eine moderate Wohnbebauung anstreben. Dafür bedarf es jedoch die Änderung des Bebauungsplanes. Wir sehen die angestrebte Wohnbebauung sowie die Revitalisierung der diskutierten Immobilie als eine gesamteinheitliche Entwicklung an. Sofern das notwendige Planungsrecht noch nicht geschaffen ist, wird mit der Revitalisierung des R+V-Hochhaus nicht begonnen. Der Bauantrag wird wahrscheinlich Anfang nächsten Jahres rausgehen. Die Fertigstellung erfolgt Ende 2013.

Unternehmen:	TAS KG
Name:	Herr Schwarz
Position:	Geschäftsführer
Datum:	08. November 2011
Art des Interviews:	persönliches Interview

Die Antworten des Interviewpartners wurden in wenigen Teilbereichen geringfügig des besseren Verständnisses wegen verändert.

*Die TAS KG hat im Jahr 2009 das Esso-Haus in der City Nord von dem bisherigen Eigentümer und Nutzer, der ESSO AG, erworben. Im Rahmen dieser Transaktion wurde ein SALB Vertrag abgeschlossen, der 2010 mit dem Auszug des Nutzers endete. Wie ist die TAS KG auf die Immobilie aufmerksam geworden und aus welchen Beweggründen wurde diese bereits im Jahre 2009 erworben?*

Die Exxon Mobil hatte einen sehr langen Verkaufsprozess. Bevor die TAS KG überhaupt eingestiegen war, lief dieser Prozess unter der Leitung von Jones Long LaSalle schon 12 Monate. Wir hatten uns aus mehreren Gesichtspunkten an diesem Ausschreibungsverfahren beteiligt. Im Rahmen der durchgeführten Due Diligence ergab sich zum einen, dass wir die City Nord als einen prosperierenden Standort ausfindig gemacht hatten. Vor allem zeigte das eigentliche Gebäude eine sehr interessante und funktionale als auch weiter führende Grundrissstruktur. Daher haben wir damals ein Angebot abgegeben, aber die TAS KG kam erstmalig nicht zum Zuge und war quasi aus dem ganzen Bieterverfahren ausgeschieden. Das war ungefähr Anfang 2008. Im Sommer 2008 wurden wir von der Esso AG angesprochen, ob wir nicht wieder Interesse hätten, in das Bieterverfahren einzusteigen. Grund dafür war, dass der Käufer, den die Esso sich zunächst einmal auserkoren und der das Bieterverfahren gewonnen hatte, damals nicht zahlen konnte. Danach war es ein recht kurzer Prozess bis zum Abschluss Ende 2008 / Anfang 2009. Im Rahmen der vereinbarten Kondition des damalig abgegebenen Angebotes konnten wir uns einen Kauf vorstellen. Allgemeinen liegt der Gewinn eines jeden Projektes im Einkauf. Das heißt: Für uns lag die Attraktivität sowohl in dem Grundstückspreis als auch selber im Substanzwert. Das machte genau den gesunden Mix aus, auch in der schwierigen Marktsituation in der zweiten Hälfte 2008, ein solches Investment zu stemmen und sich genau für diese Immobilie zu entscheiden.

*Als die TAS KG zum damaligen Zeitpunkt auf die Immobilie geboten hat, bestand da schon ein Konzept für den Umgang mit der Immobilie für eine Neuplatzierung?*

Im Vorwege müssen dazu die Hintergründe erklärt werden. Den Rahmen bilden die Leitlinien der City Nord und das dieser Standort in großen Teilen in der Wahrnehmung unterbewertet ist. Die dort ansässigen Unternehmen sind nicht nur Mieter der Immobilien, sondern sind oder waren auch Eigentümer. Das führte lange Zeit dazu, dass der gesamte Markt um die City Nord, auch gerade bezogen auf Makler, ausgeblendet war. Die Unternehmen haben selbst freiwerdende Flächen untereinander kommuniziert. Es existiert eine Interessensgemeinschaft in der City Nord, die einzelne Flächen untereinander im Grunde gehandelt hat. Das Ganze wurde erst aufgebrochen als die ersten Mineralölkonzerne ihre Gebäude tatsächlich zum Verkauf gestellt haben. Zum ersten Mal konnte ein Eindruck davon gewonnen werden, wie viel Geld Investoren dafür bieten, um überhaupt eine Preisansatzstruktur abbilden zu können. Ansonsten ist der Standort natürlich von großen Immobilien aus dem Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre geprägt – sozusagen energetisch großen Elefanten.

Für die TAS KG war maßgeblich, nicht nur das Grundstück für sich zu bewerten, sondern natürlich auch deren Entwicklungsmöglichkeit der Immobilie. Das Esso-Gebäude hatte im Vergleich zu anderen Gebäuden eine sehr gute Grundstruktur. Sowohl in der Rasterung der einzelnen Achsen als auch in der Flächenerschließung, d.h. in der Funktionalität der Gebäudeflächen. Das Esso-Haus hatte ungefähr einen Flächenwirkungsgrad, BGF zu NFG, von 92 bis 93 Prozent, so dass ein hoher Wirkungsgrad an Mietfläche bestand. Das einzige Gebäude, was



damit gleichhalten kann ist das alte Unilever-Gebäude. Das hatte vorher einen Wirkungsgrad von 93 Prozent und jetzt im Rahmen der Revitalisierung ein wenig eingebüßt.

Die TAS KG hatte sich damals zugetraut im Rahmen der Revitalisierung, aber auch der Entwicklung, die Leitlinie der City Nord nicht zu verlassen. Darunter ist zu verstehen, dass wir genau geprüft hatten, inwiefern ein Großkonzern, entsprechend der vorherigen Entwicklung, wieder an diesen Standort gebunden werden kann. Also ganz klassisch weggehend vom Mineralölkonzernstandort hin zum Versicherungsstandort. Hinzu wurde geprüft, welche Vakanzen zurzeit in Hamburg vorliegen. Im Ergebnis gab es drei bis vier Großkonzerne, u.a. war auch die Allianz schon lange Zeit bekannt, die genau solche Flächen in der Größenordnung und einer ähnlichen Struktur nachgefragt hatten. Dies war im Vorwege ein Indikator für die Flächenkalkulation und die Weiternutzung, wie das gesamte Gebäude aufzustellen ist, wie ein Gebäude und Grundstück einzukaufen ist und letztendlich wie dieses Gebäude am Markt neuplatziert werden soll. Das Ganze war natürlich untermauert im Grunde vom Einkaufspreis, d.h. wir haben hier einen SALB-Vertrag mit der Esso geschlossen. Damit hatten wir ungefähr noch einmal anderthalb Jahre Planungszeit – zum Auszug der Esso. Das ermöglichte, nochmal den Markt zu prüfen und planungsrechtliche Sicherheit zu erlangen. Zusammenfassend war das der ausschlaggebende Punkt.

*Im Grunde beruhte Ihr Konzept für den Erwerb der Immobilie darauf, diese als Single-Tenant-Objekt wieder für einen Großmieter am Markt neu zu platzieren. Es stand also nicht zur Diskussion, die Immobilie, u.a. in ihrer Büroorganisationsform zu verändern und das Esso-Haus als Multi-Tenant-Objekt zu vermarkten?*

Das ist von der Grundidee vollkommen richtig. Wir hatten die Vorstellung, wieder einen Großkonzern an den Standort zu binden. Ein Großkonzern ist aber nicht immer gleich bedeutend mit 42.000 qm. In Hamburg ist heute schon ein Großkonzern mit 25.000 qm eine „Story“.

Daher war die Grundidee das Single-Tenant-Gebäude, baurechtlich Umzuwandeln in ein Multi-Tenant-Gebäude; aber mit der Einschränkung, dass das Gebäude maximal eine Belegung mit drei Mieteinheiten abbildet. Das wir jetzt wieder fast ein Single-Tenant-Gebäude haben, ist eine Besonderheit in dieser Situation.

*Im Rahmen der Nutzungsdauer wird Büroimmobilien erfahrungsgemäß eine wirtschaftliche Lebensdauer von 20 bis 50 Jahren prognostiziert. Zum damaligen Zeitpunkt des Erwerbs hatte das Bestandsobjekt inzwischen eine 42jährige Lebensdauer hinter sich und war am Ende der wirtschaftlichen und technischen Lebensdauer. Was waren in diesem Kontext die damit verbundenen Probleme für das hier diskutierte Objekt und die ausschlaggebenden Gründe sowie entscheidungsrelevanten Voraussetzungen für die Bestandsentwicklung und gegen den Abriss und anschließendem Neubau?*

Grundsätzlich hatte das Esso-Haus nicht die typischen Büroraumgrößen wie sie klassischer Weise in den 70er Jahren gebaut worden sind. Der Architekt hatte eine Kombination zwischen Team-, Gruppen- und aber auch Open-Space-Bereichen konzipiert. In unseren Planungen ist es gelungen, genau in dieser Grundrissstruktur Flächen zu identifizieren, die jetzt in ihrer Struktur kleiner als 300 bis 400 qm sind. Die Brandwandsituation ist entsprechend ausgelegt mit der Einschränkung, dass die typischen Großraumbüros in dem Haus selbst nicht bestehen. Dieses war eine ganz wesentliche Größe, weil es ansonsten bei der Neuaufteilung zu einer Bredouille gekommen wäre und keine effizienten Flächen geschaffen werden konnten.

Die Grundstruktur des Hauses war sehr gut und wir wollten die nach unseren Bestrebungen in der Tat weiter nutzen. Ein Abriss war also für uns nie Kalkulationsgegenstand. Die Grundsubstanz hatten wir uns ganz genau angeschaut und bewertet. Selbstverständlich gab es Asbestbelastung, PCB-Belastung und sonstige Schadstoffbelastungen im Gebäude. Dazu war vorgesehen, die gesamte Haustechnik, TGA-Technik etc. auszuwechseln und neu aufzubauen. Allerdings sollte die Fassade zunächst im Konzept beibehalten werden; sprich es war keine Fassadenerneuerung vorgesehen. Von Anfang an war klar, dass diese Maßnahmen durchgeführt werden mussten. Die Zweitmiete, die Nebenkostengröße, lag ungefähr bei 10 bis 11 Euro pro Quadratmeter. Aus diesem Grund musste diese gesenkt werden, sonst hätte man das Objekt nie am Markt auch nur ansatzweise platzieren können. Insofern haben wir uns damit stringent auseinandergesetzt.

Das beschriebene Konzept haben wir damals mehreren Großkonzernen unterbreitet und angeboten. Die Resonanz auf diesen ersten „Step“ der Revitalisierung war sehr positiv. Die Allianz hatte damals sogar unter der Maßgabe der Beibehaltung der alten Fassade den Hauptmietvertrag unterschrieben. Das ist ein Novum, dass ein Großkonzern ohne Berücksichtigung der Green Police einen solchen Mietvertrag unterzeichnet.

Zusammenfassend sind wir zunächst an die Planungen herangegangen, dass wir halt kein Zertifikat über das Gebäude stützen können. Das war aber auch dem Standort geschuldet. Dementsprechend haben wir uns genau angeschaut, was können wir mit dem Objekt erreichen, was für Chancen bietet der Standort, welche Mietsequenzen können dort am Standort abfragt werden und wo müssen wir uns, um konkurrenzfähig zu sein, im Grunde auch ansiedeln. Nachdem der Hauptmietvertrag geprüft worden ist, haben wir sehr intensiv die Kostensituation für eine neue Fassade geprüft und unseren ersten Erwartungen nach Kostenpositionen entgegengesetzt. Daraus konnten wir einen Kostenansatz ausmachen, der die Umlegung auf eine Mietquote darstellte. In Abstimmung mit der Allianz kam das denen sehr entgegen, weil sie insbesondere die Green Police selbst erfüllen wollten. Dadurch wurde die Fassadenrevitalisierung als ein Projekt im Projekt selbst angeschoben, so dass wir jetzt im Grunde im Rahmen der Gesamtrahmenterminplanung der Revitalisierung auch noch die Fassade mit erneuern.

*Die von Ihnen bereits erwähnten hohen Nebenkosten der Immobilie veranlassten Sie dazu, diese für die Vermarktung zu senken. Lässt sich ganz pauschal sagen, dass Sie dadurch die Immobilie, einhergehenden mit Revitalisierung, über den Preis vermietet bzw. neu platziert haben?*

Uneingeschränkt ja. Der Preis ist ein ganz wichtiger Indikator. Dazu aber ein kleiner Exkurs über die Historie der Allianz. Die Allianz hatte aufgrund des Hebesteuersatzes Alternativstandorte geprüft. Hamburg hat einen recht hohen Hebesatz und es gab bereits einen Vorstandsbeschluss für den Standort Oststeinbek, da dort der Hebesatz nur halb so hoch ist. Es folgten intensivste Diskussionen, auch mit der Hansestadt selbst. Die hatte natürlich daran ein Interesse, das die Allianz als Konzern in Hamburg verbleibt. Daher mussten wir rein von der Wirtschaftlichkeit so vorgehen, dass wir fast den Gewerbesteuersatz kompensierten und zwar über den Mieterlös. Dies konnte einigermaßen vernünftig abgebildet werden, weil der Einkauf recht günstig war. Zusätzlich musste noch in Abwägung gebracht werden, was für Revitalisierungskosten und welcher Renditegrad am Ende bestehen. Sozusagen die Gesamtkalkulation musste noch passen.

Es ist uns gelungen und das ist ganz wichtig dabei, die Schiene über die Preisargumentation zu führen. Der Allianz wurde aufgezeigt, dass sie einerseits günstigere Flächen hier in Hamburg anmieten kann und zwar in einem recht hohen Qualitätsstandard in der Büroausstattung. Andererseits sogar noch zu Teilen des Gewerbesteuersatzes kompensieren konnten – im Vergleich der Anrechnung zu Oststeinbek. Dort wäre es ein kompletter Neubau auf der „Grünen Wiese“ gewesen. Natürlich nicht mit einem 10jährigen Mietvertrag, sondern mit einem 20jährigen Mietvertrag. Dort hätte die Allianz dann ungefähr einen Mietspiegel pro qm von 16 bis 17 Euro gehabt.

*Vollkommen unabhängig davon, dass die Allianz als künftiger Nutzer der Immobilie feststand. Wie hätte Ihr Konzept für die Neuplatzierung der Immobilie ausgesehen?*

Wir hatten gar nicht so sicher mit der Allianz als Mieter gerechnet, da es bereits schon den Vorstandsbeschluss gab. Natürlich hatten wir noch zwei bis drei andere Konzerne, die dafür in Frage gekommen wären. Die Allianz war allerdings der schnellste Partner. Das wäre dann also das gleiche Konzept gewesen. Wir hätten auch entsprechend das ganze Gebäude revitalisiert und danach ein anderes Unternehmen vielleicht an den Standort gebunden.

*Vor dem Hintergrund Ihrer durchgeführten Revitalisierungs- und Modernisierungsarbeiten sowie der Mietvertragslaufzeit von 10 Jahren mit der Allianz, wie zukunftsfähig oder anders gesagt marktgängig wurde das Esso-Haus neuplatziert?*

Es ist natürlich eine Frage der Kosten, die wir dort bewegen, und mit welchem Mietzeitraum das in Verbindung gebracht wird. Da wir mit einem Bestandsgebäude arbeiten sind wir in einer Situation, dass uns auch ein Zehn-Jahres Mietvertrag reicht. Das Gebäude wird im Herbst 2012 fertiggestellt sein und zudem eine Zertifizierung nach LEED Gold erhalten. Was die energetischen und ökologischen Aspekte betrifft, wird das Gebäude in den nächsten 40 Jahren durchaus marktfähig sein. Mit Blick auf die Allianz haben wir die Situation, dass gerade die Maßnahme der nachträglichen Fassadenerneuerung prinzipiell dazu beigetragen hat auch den Konzern über die 10 Jahre hinaus an den Standort zu binden. In der Tat wäre das Thema Fassade insbesondere nach 10 Jahren in den Mittelpunkt gerückt. Eine Fassadenerneuerung unter Beibehaltung eines Mietvertrages wäre kaum möglich gewesen. Insofern war es natürlich auch eine Investition für uns in die Zukunft. Ich bin der festen Überzeugung, dass insbesondere mit Blick auf den aktuellen Mietertrag, den wir jetzt haben und was die Allianz an Miete zahlt, wir durchaus konkurrenzfähig sind. Es wird auch in den kommenden 10 Jahren kein Gebäude in Hamburg geben, das diesen Qualitätsstandard zu dem Mietpreis abbilden wird.

*Der Mietpreis ist also einer der entscheidenden Parameter für die Bestandsentwicklung gewesen. Bestanden darüber hinaus noch weitere Einflussfaktoren, die sich als entscheidungsrelevant für Ihre Planungen herausstellten und den Entschluss der Verwertung begründen?*

Rein für die Investitionsentscheidung in die City Nord war im Grunde nur die Wirtschaftlichkeit der ausschlaggebende Faktor gewesen. Hinzu kommt flankierend, dass wir mit dem Gebäude weiter arbeiten konnten. Mit dem Kauf der Liegenschaft haben wir sozusagen neben einem günstigen Grundstück auch die Möglichkeit, mit einer vernünftigen Gebäudegrundrissstruktur weiterarbeiten zu können. Dies hat uns erhebliche Kosten, u.a. Abrisskosten, erspart. Unter dem ökologischen Aspekt haben wir den CO<sub>2</sub>-Ausstoß eingespart, denn Abriss und Neubau verursachen CO<sub>2</sub>. Mit der Bestandsentwicklung haben wir eine Gebäudestruktur beibehalten, die uns nochmals in der Gesamtwirtschaftlichkeit nach vorne „gepusht“ hat. Tatsache ist, dass gerade der Standort um die City Nord ein wirtschaftlicher Standort bleiben wird. Es wird immer die Frage gestellt werden, was für eine Büroqualität können wir zu welchem Preis abbilden. Das gilt insbesondere mit Blick auf die Konkurrenz City Süd. Dieses Marktumfeld muss man immer beibehalten. Ansonsten hat die City Nord von der Lage her einen guten Standort zwischen Flughafen und Stadt. auf dem Jahnring sind sie innerhalb von 10 bis 15 Minuten an den Autobahnen.

Nicht zuletzt bleibt allerdings zurzeit noch der Standort City Nord in der Gesamtwahrnehmung unterbewertet. Ich glaube, dass sich die City Nord in den nächsten 10 Jahren sehr dynamisch entwickeln wird. Das Quartier wird eine Entwicklung aufnehmen, flankierend vom Quartier 21 und Barmbek. Dazu wird der Wohnungs-bereich über die nächsten 10 bis 15 Jahre an die City Nord heranwachsen. Die City Nord wird eine gesamte Aufwertung erfahren. Dennoch bleibt es ein Standort, der sich über den Preis definieren wird. Die Quantum AG hat mit dem Oval Office vor einigen Jahren, mit kalkulationsmäßig 12 bis 14 Euro, die Messlatte vorgelegt. Wir bleiben immer deutlich unter der Ränge. Ich glaube allein von der Qualität, was wir dort jetzt revitalisieren, sogar höher liegen als das Oval Office. Das wird ungefähr so die Messlatte sein, die sie auch nicht überschreiten können.

## Tabellen

Tabelle 1: Datengrundlage zu Abbildung 19

Gebäude	Verwertung
Astra-Turm	Abriss
BfG-Haus	Abriss
DAK-Gebäude	Abriss
Delta-Lloyd Gebäude	Redevelopment (Kernsanierung)
Dreischeibenhaus	Redevelopment (Kernsanierung)
Esso-Haus	Pinelstrichsanierung
Lufthansa-Hochhaus	Redevelopment (Kernsanierung)
LVA-Gebäude	Abriss
Messturm	Abriss
Philips-Haus	Redevelopment (Kernsanierung)
Polizeipräsidium	Redevelopment (Kernsanierung) Nachverdichtung
R+V-Hochhaus	Redevelopment (Kernsanierung) Nachverdichtung
Spiegel-Insel	Redevelopment (Kernsanierung) Nachverdichtung
Unilever-Haus	Redevelopment (Kernsanierung) Nachverdichtung

Tabelle 2: Datengrundlage zu Abbildung 22

Unternehmen	Klassifizierung	Projekt
DWI Grundbesitz GmbH	Entwickler	Astra-Turm
Quantum Projektentwicklungs GmbH	Entwickler	BfG-Haus, DAK-Gebäude, LVA-Gebäude
Elan Projektentwicklungsgesellschaft	Entwickler	Delta-Lloyd Gebäude
Momeni Projektentwicklungs GmbH	Konsortium	Dreischeibenhaus
TAS KG	Entwickler	Esso-Haus
Hochtief Projektentwicklung	Entwickler	Lufthansa-Hochhaus
Büll&Liedtke GmbH	Entwickler	Messturm
Becken Holding	Entwickler	Polizeipräsidium
IFM Immobilien AG	Institutionelle Investoren	R+V-Hochhaus
IVG Immobilien AG	Institutionelle Investoren	Spiegel-Insel
Union Investment Real Estate GmbH	Institutionelle Investoren	Unilever-Haus
Familie Dose	Private Investoren	Philips-Haus

Tabelle 3: Datengrundlage zu Abbildung 20

Gebäude	Lage	Rechtliche Rahmenbedingungen	Objektzustand / Gebäudesubstanz	Gebäudestruktur und Nutzungsflexibilität	Investitionskosten	Vermarktung	Sonstiges
Astra-Turm				1		1	1
BfG-Haus	1			1	1		
DAK-Gebäude			1	1		1	
LVA-Gebäude	1	1	1	1	1		
Messeurm	1		1	1	1		1
<b>Summe</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Tabelle 4: Datengrundlage zu Abbildung 21

Gebäude	Lage	Rechtliche Rahmenbedingungen	Objektzustand / Gebäudesubstanz	Gebäudestruktur und Nutzungsflexibilität	Investitionskosten	Vermarktung	Sonstiges
Delta-Lloyd Gebäude		1	1		1	1	
Dreischeibenhaus		1		1	1	1	
Esso-Haus			1	1	1		
Lufthansa-Hochhaus		1			1		
Philips-Haus				1	1		1
Polizeipräsidium			1	1	1	1	
R+V Hochhaus		1			1	1	
Spiegel-Insel		1	1			1	
Unilever-Haus		1		1	1		
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Tabelle 5: Datengrundlage zu Abbildung 23

<b>Gebäude</b>	<b>Fertigstellung</b>	<b>Auszug des Alleinnutzers</b>	<b>Nutzungsdauer</b>
Astra-Turm	1971	2003	32
BfG-Haus	1962	2003	41
DAK-Gebäude	1969	1993	24
Delta-Lloyd Gebäude	1973	2011	38
Dreischeibenhaus	1960	2010	50
Esso-Haus	1968	2010	42
Lufthansa-Hochhaus	1969	2007	38
LVA-Gebäude	1968	2002	34
Messturm	1972	2007	35
Philips-Haus	1975	2006	31
Polizeipräsidium	1966	2000	34
R+V-Hochhaus	1971	2011	40
Spiegel-Insel	1969	2011	42
Unilever-Haus	1964	2009	45

Tabelle 6: Datengrundlage zu Abbildung 24

Gebäude	Fertigstellung	Auszug des Mieter	Eigentümerwechsel	Verwertungsbeginn	Fertigstellung	Dauer / Verwertungsbeginn	Dauer / Fertigstellung
Astra-Turm	1971	15.02.2003	15.02.2004	15.08.2005	15.11.2007	30	57
BfG-Haus	1962	15.05.2003	15.05.2006	15.08.2007	15.05.2009	51	72
DAK-Gebäude	1969	15.11.1993	15.05.2006	15.11.2007	15.05.2010	168	198
Delta-Lloyd Gebäude	1973	15.05.2011	15.08.2011	15.02.2012	15.05.2013	9	24
Dreischeibenhaus	1960	15.08.2010	15.05.2011	15.11.2011	15.11.2013	15	39
Esso-Haus	1968	15.05.2010	15.02.2009	15.08.2010	15.11.2012	3	30
Lufthansa-Hochhaus	1969	15.11.2007	15.05.2008	15.02.2010	15.11.2012	27	60
LVA-Gebäude	1968	15.02.2002	15.05.2002	15.02.2003	15.11.2004	12	33
Messeturm	1972	15.08.2007	15.05.2011	15.05.2012	15.08.2013	57	72
Philips-Haus	1975	15.02.2006		15.05.2006	15.05.2007	3	15
Polizeipräsidium	1966	15.02.2000	15.05.1997	15.05.2000	15.05.2004	3	51
R+V-Hochhaus	1971	15.02.2011	15.08.2007	15.05.2012	15.11.2013	15	33
Spiegel-Insel	1969	15.08.2011	15.05.2007	15.08.2012		12	0
Unilever-Haus	1964	15.05.2009	15.11.1988	15.08.2009	15.11.2011	3	30

---

## **Eidesstaatliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit in allen Teilen selbstständig und ohne unzulässige Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen direkt oder indirekt entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Hamburg, den 06.01.2012

  
Matthias Diederich