

Management am Scheideweg – ein trojanisches Pferd namens Homeoffice



von Professor Dr.
Nico B. Rottke

“What attracts people most is other people” --- William H. Whyte

Management Summary

COVID-19 hat den Büromarkt als unerwarteter externer Schock („schwarzer Schwan“) im ersten Quartal 2020 getroffen. Land und Industrie befanden sich spätestens ab 23. März, dem Beginn des Lockdowns in Deutschland, in einer Schockstarre, die sich nun zu Beginn des vierten Quartals 2020 langsam zu lösen beginnt. Entscheider beginnen wieder zu handeln und warten verzweifelt auf Daten. Beurteilungen änderten sich im Zeitverlauf von „nicht betroffen“ über „Krise der allgemeinen Ökonomie mit Überlauftendenzen auf den Büromarkt“ zu Horrorszenarien wie „10-20% neuer Leerstände auf dem Büromarkt Frankfurt“ aufgrund von Überführung von Mitarbeitern in deren Homeoffice.

Dieser Aufsatz leistet einen Beitrag, die aktuelle Situation zu strukturieren und den bedenklichen Weg zu relativieren, den derzeitigen Markt mit Hilfe von aktuellen Prognosen aus vergangenheitsbezogenen Daten zu beurteilen. Der Beitrag zeigt die Struktur von Krisenabläufen auf, setzt sie in das Verhältnis zu etablierten Raumordnungsmodellen und analysiert die psychosozialen Treiber, auf deren Grundlage Menschen Immobilien nutzen. Wertneutral werden Vor- und Nachteile der Nutzung des Homeoffice für Unternehmen und Mitarbeiter vorgestellt. Sodann werden allgemeine Erfolgsfaktoren von Unternehmen beleuchtet, um zu analysieren, welche dieser Faktoren die durch COVID-19 ausgelöste Bewegung nun in Frage stellt. Die ökonomische Dimension dieser 2. Weltwirtschaftskrise wird für Deutschland anhand der Gegenmaßnahmen von Bund und EZB gespiegelt, um zu warnen, dass Kosteneinsparprogramme von Unternehmen in Bezug auf Bürofläche und die Neuentdeckung des Homeoffice für Mitarbeiter ein fraglicher Weg sind, der durch COVID-19 ausgelösten massiven Überschuldung von Bund, Unternehmen und Privatpersonen zu begegnen. Der Homeoffice-Trugschluss wird als schwerer Managementfehler skizziert, der im Verlauf der Folgejahre relativiert werden muss, sich allerdings hieraus für antizyklische Investoren am derzeitigen Büromarkt auch hohe Chancen ergeben.

Über den Autor

Nico Rottke ist Sprecher des Vorstandes der aamundo Holding AG, ein Immobilien Investment Manager mit Sitz in Frankfurt am Main mit Fokus auf Bestandsaufbau für institutionelle und semi-institutionelle Kunden sowie Debt und Alternative Investments in den Asset Klassen Wohnen, Büro und Leichtindustrie / Logistik. Der habilitierte Betriebswirt hatte zuvor Lehrstühle und Professuren für Immobilienfinanzierung in Deutschland und den USA sowie das Präsidentenamt des Instituts der deutschen Immobilienwirtschaft inne. Seine Interessengebiete umfassen seit mehr als 25 Jahren die Bereiche „Eigen- und Fremdkapitalmärkte“ sowie „Immobilienzyklen“. Als Spieltheoretiker setzt er sich gerne mit Verhandlungstheorie auseinander. Er unterstützt den Ansatz einer Pluralen Ökonomik.

Analysen zu COVID-19 und Immobilienwirtschaft

- Teil I:** Rottke, Nico: Coronavirus, COVID-19-Wirtschaftskrise und die deutsche Immobilienwirtschaft: ein verhaltensökonomischer Erklärungsversuch des Black-Swan-Ereignisses (13.03.2020)
- Teil II:** Rottke, Nico: Nach dem Corona-Schock: Auswirkungen von Liquiditätsengpass, Rezessionsbeginn und zunehmender Verschuldung auf die deutsche Immobilienwirtschaft (20.05.2020)
- Teil III:** Rottke, Nico: Management am Scheideweg – ein trojanisches Pferd namens Homeoffice (05.10.2020)

Management am Scheideweg – ein trojanisches Pferd namens Homeoffice

Wiesbaden, 05.10.2020

von

Professor Dr. Nico B. Rottke

I. Einleitung

Einflüsse der Corona-Pandemie auf die Immobilienwirtschaft in Deutschland im Zeitverlauf

Das Auftreten der Corona-Pandemie ab dem 31.12.2019 mit den bekannten Folgen des Herunterfahrens der Industrie in Deutschland mit einem harten Lockdown für 4 Wochen vom 23. März bis 19. April hat erhebliche Auswirkungen für alle Bereiche der Gesellschaft, die künftige Entwicklung der deutschen Wirtschaft und der Immobilienwirtschaft. Als externer Schock bewirkt die Pandemie für die Wirtschaft einen Test bestehender Geschäftsmodelle und zeigt deren Schwächen und Verwundbarkeit deutlich auf. Bereits in Gang gesetzte Prozesse werden ähnlich einer Katalysatorfunktion beschleunigt.

Schnell wurde erkannt, dass die sog. BEACH-Industrien direkt und besonders hart betroffen sind.¹ Doch mit Ausnahme des Hotel- und Messesektors waren die ersten Impulse der Immobilienwirtschaft im Januar und Februar 2020, dass die Immobilienwirtschaft stabil aufgestellt sei. Diese Einschätzung änderte sich mit dem Lockdown von Ende März bis Mitte April 2020 als Katalysator erheblich, da dieser weltweit stattfindende Vorgang aufzeigte, dass die Pandemie vermutlich die zweite Weltwirtschaftskrise nach 1929 verursachen würde.

So veröffentlichte das Forschungsinstitut „empirica“ am 14.04.2020 eine Einschätzung, am Wohnungsmarkt seien Preisrückgänge von 10 bis zu 25% vorstellbar; am 19.04.2020 folgte das Institut der Wirtschaft aus Köln mit der Befürchtung sinkender Wohnimmobilienpreise, zumindest in den Segmenten Mikrowohnen und Luxusapartments aufgrund eines erheblichen erwarteten Nachfragerückganges ausgelöst durch Firmeninsolvenzen und individueller Arbeitslosigkeit.

Allgemeines Verhalten der Immobilienindustrie war ein vergleichsweise passives Beobachten des Corona-Ausbruchs mit der Einschätzung, die Industrie sei in großen Teilen recht stabil aufgestellt. Als Folge des Lockdowns als Krisenkatalysator änderte sich diese Einschätzung v.a. vor dem Hintergrund der Geschehnisse in den BEACH-Sektoren, am besten verdeutlicht durch Abnahme des Personenflugverkehrs über Deutschland Mitte April 2020 von nahezu 98% und damit einhergehend des völligen Stillstandes des Tourismus.

Gerade Kapitalgeber gingen hier in den Krisenmodus durch ein angekündigtes vollumfängliches Einstellen von Investitionen („Risk-Off-Modus“) ab April 2020 mit der Aussage, die Situation im September/Oktober 2020 neu bewerten zu wollen.

Beurteilungswandel

Sodann erfolgten im April 2020 Prognosen, die Wohnungswirtschaft könne kurz- bis mittelfristig massiv betroffen sein. Diese Sicht wurde von nahezu allen Forschungsinstituten in den Monaten Juli bis September 2020 korrigiert, die Preis treibenden Elemente seien weiterhin intakt, nämlich die Nachfrage, der Bauland- und Objektmangel sowie das niedrige Zinsniveau und der Mangel an

¹ Das Akronym steht für „Booking, Events, Entertainment, Airlines, Cruises, Casinos, Hotels“.

Anlagealternativen (bspw. Gewos am 21.09.2020). Es wurde jedoch hinterfragt, ob die Corona-bedingten neuen Wohnwünsche langfristig dauerhafter Natur seien, so bspw. nach mehr Fläche, nach selbstgenutztem Wohneigentum, nach Wohnen im Grünen oder nach Vorhandensein von Balkon oder Garten.

Dies ist dahingehend bemerkenswert, da zeitversetzt ein ähnlicher Beurteilungswandel im Bürobereich stattfindet: Nach der ersten Pre-Lockdown-Einschätzung, der Markt sei nicht, nur leicht oder konjunkturell moderat betroffen, mehrten sich Stimmen in Deutschland, gerade Bürohochhäuser würden aufgrund der Unumsetzbarkeit der Hygienebestimmungen und der hohen Anzahl von Seite-an-Seitearbeitenden Mitarbeitern leiden.

Im Zeitverlauf von Frühling bis Spätsommer 2020 fand sodann die Erkenntnis Zustimmung, dass es unerwartet möglich sei, große Teile v.a. der Bürojobs, gerade des Beratungs-, Investment- und Finanzierungssektors sowie des Gesundheits- und Sozialsystems selbst, vorübergehend von zu Hause arbeiten zu lassen. Diese Hypothese wurde erhärtet durch die Lernkurve der vier Wochen harter Lockdown-Phase Ende März bis Mitte April. Softwareapplikationen für Videokonferenzen wie „MS Teams“, „Zoom“ oder „Cisco Webex“ waren häufig schon auf den Unternehmensrechnern aufgespielt gewesen, doch wurden sie nun aktiv und dauerhaft für alle Mitarbeiter auch individuell eingerichtet und von diesen aktiv genutzt. War zu Beginn der Entwicklung „Homeoffice“ erzwungen, so ist dies nach dem Lockdown und sicherlich auch in einer Post-Corona-Phase auf freiwilliger Basis möglich, da technisch aufgrund der geschaffenen Basis-Infrastruktur auch leistbar und der alternativlosen Bereitschaft aller Beteiligten, sich auf die neuen Systeme auch einzulassen.

Neben dem Mantra, es sei aufgrund von noch nicht vorhandenen Daten „zu früh für Prognosen“, bildete sich die überwiegende Branchenmeinung, dass aufgrund des neuen ungeplanten „Work-From-Home“-Trends Mitarbeiter, wie diese dies auch einfordern würden, durchaus 3 oder gar 4 Tage die Woche auf Dauer von zu Hause arbeiten könnten. Der Markt würde nun im Bürobereich einbrechen und mit Fläche überschwemmt werden. In einer aufkommenden Krise sollten Unternehmen schließlich Kosten einsparen und in den verwaisten Büros der Innenstädte würde ja ohnehin niemand mehr arbeiten.

Das Management von Unternehmen steht also derzeit am Scheideweg der Versuchung, auf Druck von außen einer Homeoffice-Lösung nachzugehen, da die Gesundheit sie bedingt, Gesellschaft und Mitarbeiter sie forcieren und die Unternehmen schließlich Kosten einsparen können. Doch ist dieses Geschenk an Unternehmen und v.a. an Mitarbeiter gar ein trojanisches Pferd, das als nützliches Geschenk an die Flexibilität daherkommt, sich aber als toxisch für den Unternehmenserfolg herausstellt?

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert ein trojanisches Pferd oder kurz „Trojaner“ als „Computerprogramm, das gezielt auf fremde Computer eingeschleust wird [...] und nicht genannte Funktionen ausführt. Es ist als nützliches Programm getarnt [...]. Der Name ist vom Trojanischen Pferd der griechischen Sagenwelt abgeleitet. Dort war es während der Belagerung Trojas ein hölzernes Pferd, in dessen Bauch griechische Soldaten versteckt waren. Die Soldaten öffneten nachts die Stadtmauern Trojas von innen“. Mit dieser List gewannen die Griechen den Trojanischen Krieg.

Während viele Unternehmen gerade die Homeoffice-Alternative prüfen, hatten Konzerne wie IBM und Yahoo diese in den 90er Jahren eingeführt – und in 2013 respektive 2017 wieder zurückgenommen. So schrieb Konzernchefin Marissa Mayer 2013 an die Mitarbeiter in einem internen Memo, bei Yahoo zu sein sei nicht nur ein Job, sondern es ginge um Zusammenarbeit, „die nur in unseren Büros möglich ist.“²

² Swisher, Karen: „Physically Together“: Here’s the Internal Yahoo No-Work-From-Home Memo for Remote Workers and Maybe More, on: allthingsd.com, Feb. 22, 2013.

Ökonometriegläubigkeit: Das Warten auf Daten

Das Warten auf ökonometrische Daten stellt sich als veritables Problem der Branche heraus, da unternehmerische Entscheidungen ausbleiben und, gerade in Krisenzeiten, Transaktionsmärkte so unnötigerweise einbrechen aufgrund von Entscheidungsängsten oft rein angestellter Führungskräfte. Als Anfang September die aktuellen Zahlen der immobilienwirtschaftlichen Assetklassen für das zweite Quartal 2020 präsentiert wurden, atmete die Branche auf: im Einzelhandel seien die Probleme ja bekannt, Wohnen würde seinen zinsgetriebenen Siegeszug fortsetzen, auch der Büromarkt würde kaum Schwäche aufweisen.

Solche Aussagen sind deshalb problematisch, da sie in der Regel als Prognosen nur belastbar sind, wenn die strukturverändernden Elemente (wie Demografie, Digitalisierung, zyklische ökonomieabhängige Nachfrageverläufe, starre Angebotsverläufe) bereits im System enthalten sind. Eine Einmalschock ist jedoch nicht im System enthalten (exakt identisch zur Finanzkrise 2007/08), so dass ökonometrische Modelle scheitern müssen, da sie vergangenheitsbezogen arbeiten und nur Strukturen prognostizieren können, die als Variablen auch in der Vergangenheit bereits im System angelegt waren. Was nicht in den Daten angelegt ist, kann sodann aus ihnen heraus auch nicht extrapoliert werden.

Dies ist aber hier nicht der Fall. Es nützt dagegen eine qualifizierte qualitative Untersuchung der ökonomischen Basis des jeweiligen Marktes. Ökonometrisches Nach-Hinten-Schauen bringt an unerwartet auftretenden Marktwendepunkten nicht viel. Auch Abwarten mit dem Verweis „man könne noch nichts sagen“ hilft nichts, da dies in der Regel ein eher sehr prozyklischer, Wert vernichtender Ratschlag ist.

Die Allgemeine Betriebs- und Volkswirtschaftslehre war seit ihrer Begründung auf der Suche nach einer Theorieheimat, um als Wissenschaft als vollwertig anerkannt zu werden. Man fand die Mathematik. Doch aus deren warmer Umarmung wurde ein eisiger Klammergriff bis hin zu einer völligen Ökonometrisierung einer Disziplin, die hierfür nicht angelegt ist, steht doch der Mensch im Mittelpunkt ihrer Betrachtung, oder wie Julian Diaz dies treffend für die Immobilienwirtschaft bereits 1987 festhielt: „The essence of real estate is human behavior“. Andere hoch renommierte Disziplinen, wie bspw. die Physik, haben dies bereits seit längerem erkannt und schaffen ihre Mathematikgläubigkeit derzeit wieder ab, während BWL und VWL sich noch in einer Aufholbewegung zu einem Ziel befinden, das als solches nicht erstrebenswert zu sein scheint.

Die Daten am aktuellen Datenrand sind für die Beurteilung der aktuellen Situation nahezu irrelevant. Für die Beurteilung, dass auf einen Schock eine Schockstarre folgt, hier in der Übersetzung eine Transaktionsstarre gefolgt von einem Einfrieren des Eigenkapitals aufgrund künftiger hoher Ungewissheit, benötigt man keine ökonometrischen Modelle; sicherlich auch nicht für die Beurteilung, dass Kurzfristgegenreaktionen Märkte, die sich auf einem hohen Niveauplateau befanden, erst einmal nach unten korrigieren. Die Frage stellt sich eher, welches realistische Szenario der Krisenverlauf für welche immobilienwirtschaftliche Asset Klasse bei Analyse der Asset-Klassen-DNA zusammen mit der kapitalmarktorientierten Marktmechanik künftig vorhalten wird. Hierzu ist ein Blick auf typische Krisenabläufe Ziel führend, die sich seit hunderten von Jahren von Wirtschaftskrisen immer ähnlich verhalten.

II. Krisenabläufe: Auslöser, Katalysatoren, Schockstarren, Standortstrukturen, Gleichgewichte

Krisenabläufe

Zur Erinnerung, nach welchem Schema tiefe Krisen in der Regel ablaufen: Es gibt einen oft unvorhersehbaren Auslöser („black swan“, hier: „COVID-19“). Dieser wird in seiner Wirkung noch durch Maßnahmen katalysiert (hier: „harter“ Lockdown) und beschleunigt so bereits in Gang gesetzte Strukturveränderungen. Es folgt häufig ein Zeitpunkt der Schockstarre. In diesem Moment völliger

Desorientierung greifen die meisten Marktteilnehmer zur radikalsten aller Risikostrategien, der völligen Risikovermeidung (hier: Einfrieren erst der Transaktions- und dann der Eigenkapitalmärkte). Nach der Lockerung der Schockstarre setzen durch den Auslöser verursacht zyklische Wellenbewegungen hoher Intensität ein, gegen die Regierungen mit Maßnahmenpaketen kämpfen. In der ersten Weltwirtschaftskrise 1929 wurde in Deutschland durch die Regierung Brüning ein strikter Sparkurs verordnet, der auch in Deutschland in der „Großen Depression“ mündete und den Nährboden für das NS-Regime bereitete. 2020 dagegen setzt die aktuelle deutsche Regierung auf Keynes'ianisches „Deficit Spending“ bisher ungekannten Ausmaßes mit einem Maßnahmenpaket i.H.v. 756 Mrd. EUR und einer bis dato nie dagewesenen Neuschuldenaufnahme in 2020 (217,8 Mrd. EUR) und 2021 (92,2 Mrd. EUR) von insgesamt 314 Mrd. EUR.

Solche Zyklen verlaufen in mehreren Wellen und finden bei hoher Systemstabilität entweder zum alten Gleichgewicht zurück oder aber finden durch Niedergang, Disruption, beschleunigte Strukturveränderungen und Innovation ein neues Gleichgewicht. Es ist bereits jetzt abzusehen, dass nach Auslaufen des COVID-19-FolgenG zum 31.12.2020 und dessen Bestandteil COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetz Firmeninsolvenzwellen die Folge sein werden, v.a. in den BEACH-Industrien. Aufgrund der Arbeitsplatzverluste werden die Privatin solvenzen in die Höhe schnellen und in der Folge werden – mit Zeitversatz – Immobilienmieten nicht mehr bedient werden können und – privat so wie gewerblich – Non-Performing-Loan-Anstiege zu einer Bereinigung bei Immobilieneigentümern an den Immobilienmärkten und bei Immobilienfinanzierern führen (siehe **Abbildung 1**).

Wichtig zu verstehen ist, dass ein Krisenauslöser wie COVID-19 als Einmalschock Entwicklungen katalysiert, die im Zeitverlauf sicherlich auch ohne die Pandemie stattgefunden hätten. In hoher Geschwindigkeit werden nun Geschäftsmodelle einem Krisentest unterzogen, den schlechte Modelle, oder auch gute, aber sehr junge Modelle (diese aufgrund von Unterkapitalisierung), häufig nicht überstehen können.

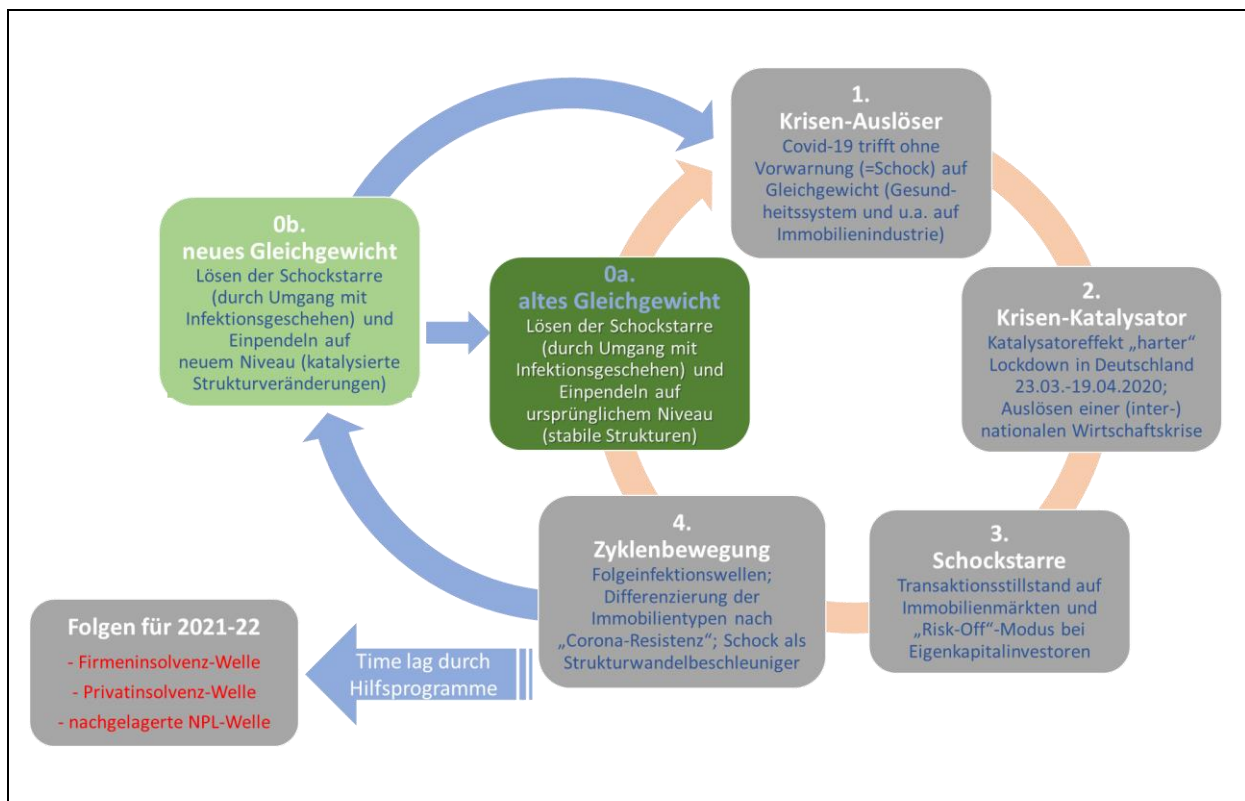


Abb. 1: Gleichgewichtssystem der Immobilienwirtschaft in Veränderung durch externe Schocks

Das Phänomen „Homeoffice“ oder „Work-From-Home“ (kurz: „WFH“) spaltet. In einer Umfrage Ende Juni 2020 antworteten dem Autor insgesamt 526 Probanden. Nahezu 85% erklärten, sie würden 2021 gerne 2 Tage oder mehr von zu Hause arbeiten. 3 Tage oder mehr galt für immer noch über 52% der Teilnehmer (siehe **Abbildung 2**).

In den Fachblättern von Immobilienwirtschaft und Allgemeinindustrie sowie in den sozialen Medien prallen zwei Lager der WFH-Befürworter und der WFH-Gegner aufeinander. Die Befürworter rufen frei nach dem Wahlkampfteam von Bill Clinton: „It's the home office, stupid.“

Savills-Researcher Matthias Pink, einer der ersten deutschen „Corona-Autoren“, schreibt am 12.08.2020 in den sozialen Medien (hier: Twitter): Es würde gefragt: „Brauchen wir das Büro noch“ respektive „wie viel Bürofläche brauchen wir künftig noch“; doch seien dies die falschen Fragen. Wichtiger sei zu fragen „Wofür brauchen wir das Büro eigentlich?“. Und in der immobilienwirtschaftlichen Presse schreibt in der Immobilien Zeitung vom 10.09.2020 der Journalist Harald Thomeczek: „Die Ära des Büros ist vorbei [...] Nur Kontrollfreaks und Büroimmobilieninvestoren können den Unsinn einer 5-Tage-Bürowoche jetzt noch bestreiten.“

Theorien von von Thünen und Christaller

Es mutet etwas postapokalyptisch an, dass Grundsätze, die 100 respektive 200 Jahre lang galten, urplötzlich komplett in Frage gestellt werden. Phänomen vieler besonders tiefer Krisen ist eine massive Gegenbewegung, gewissermaßen eine Übertreibung in die Gegenrichtung, um erst im Zeitverlauf ein gesundes neues Maß zu finden. Auch die Gegenbewegung selbst ist Wert vernichtend und genauso schädlich für die Industrie – manchmal gar schädlicher – wie die eigentliche Krise. Denn sicherlich gilt, dass Dinge, die seit dem Lockdown als technisch umsatzbar erkannt und gesellschaftlich akzeptiert werden – wie im Extremfall ein vollständiges ganzwöchiges WFH-Szenario – inhaltlich trotzdem nicht Ziel führend sein müssen, nur weil dies durch die zwangsweise herbeigeführten Minimumrüstkosten der Infrastruktur auf einmal theoretisch möglich ist.

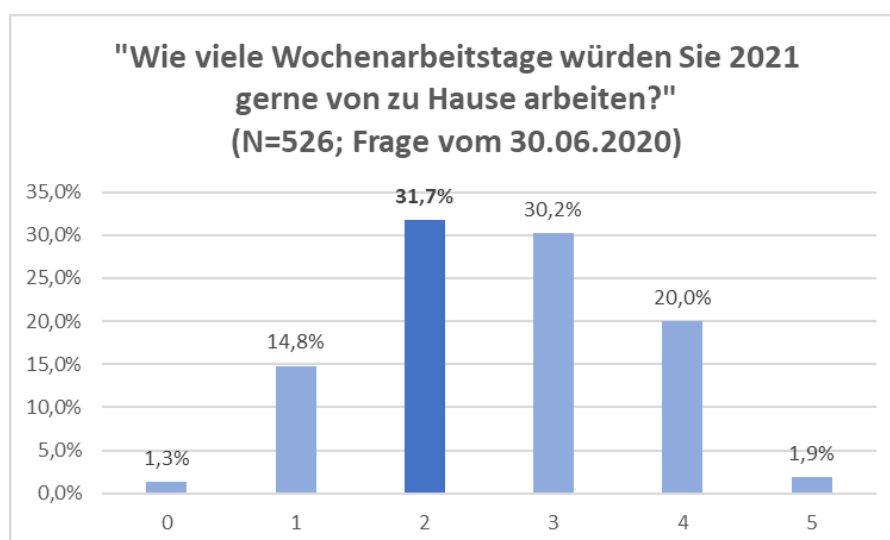


Abb. 2: Anzahl Wunscharbeitstage für die Nutzung des Homeoffice im Juni 2020 für das Jahr 2021³

³ Nicht repräsentative 5 Tage-währende Umfrage vom 30.06.2020 bis 04.07.2020 auf persönlichem Twitter-Account mit 526 Teilnehmern. Aufgrund der Twitter-Vorgaben, lediglich maximal 4 Antworten bieten zu können, wurden die Twitter-Nutzer gebeten, die Optionen „0 Tage“ und „5 Tage“ anhand der Kommentarfunktion zu posten, was sicherlich zu Antwortverzerrungen geführt haben wird. 509 Teilnehmer antworteten direkt auf die

Innerhalb weniger Wochen zum wiederholten Mal, nach den einhelligen Einschätzungen zum Wohnmarkt, wird nun auch, zeitversetzt für den Büromarkt, eine Aussage zur Bewegung der Märkte getroffen, die aus Sicht einer Fundamentalanalyse der ökonomischen Basis einer Begründung nicht standhält.

Aus Sicht des Autors ist es das menschliche Verhalten, das verantwortlich ist sowohl für die derzeitige (positive) Entwicklung des Wohnungsmarktes als auch für die künftige Entwicklung des Büromarktes. Dies wird fehlerhaft eingeschätzt, da die zu Grunde liegenden Mechanismen über einen längerfristigen Zeitraum als im Wohnen-Fall wirken. Dies wird darin begründet, dass die Reaktionszeiten beim Grundbedürfnis Wohnen sehr schnell ausfallen, beim Sozialbedürfnis Arbeiten hingegen längere Zeit in Anspruch nehmen, da dieses eben nicht zwangsweise notwendig ist. Ebenfalls fallen lediglich mittelmäßige Arbeitsergebnisse gerade im Dienstleistungsbereich oft erst mit erheblichem Zeitverzug auf.

Es sind die Wissenschaftler von Thünen (1826) und Christaller (1930), die die Grundlage der Standorttheorien und der Theorien der zentralen Orte legen, die bisher im Grundsatz Bestand hatten und sicherlich auch noch nach der Coronakrise Bestand haben werden.

Johann Heinrich von Thünen entwickelte 1826 mit einem Standortstrukturmodell die erste Standorttheorie in Bezug auf die Nutzung von Land überhaupt. Er analysierte, wie Art und Intensität der landwirtschaftlichen Produktion in Abhängigkeit von den Transportkosten zum Absatzmarkt räumlich variieren. Die Herleitung landwirtschaftlicher Nutzungen erfolgt nicht wie in der geografischen Tradition nur aus den natürlichen, sondern primär aus ökonomischen Faktoren. Kernelement der Theorie der Landnutzung ist die Lagerente. Von Thünen unterstellt, dass der erzielbare Gewinn auf einer Landwirtschaftsfläche von Bodenqualität und Entfernung zum Markt abhängt. Mit der Lagerente bezeichnet er den Mehrgewinn einer solchen Fläche in direkter Nähe zum Markt im Vergleich zu einer weiter entfernten Fläche. Mit zunehmender Entfernung der Produktionsstandorte vom Markt steigen Transportkosten und sinken Lagerenten. Durch Weiterentwicklung der Infrastruktur (Straßenbau, schnelle Transportmittel, Kühltechnik, Transportkostensenkung, Digitalisierung) relativiert sich allerdings der Faktor der Transportkosten. In der heutigen Wissensgesellschaft kann die Möglichkeit, eine hohe Anzahl von Entscheidern am gleichen Tag persönlich zu treffen, als Beispiel für die Lagerente dienen.

Walter Christaller begann 1930, eine Theorie der zentralen Orte zu entwickeln, die bis heute die Grundlage der bundesdeutschen Raumordnungspolitik ist. In seinem Modell baut sich in idealtypischen, homogenen Räumen eine Struktur zentraler Orte auf unterschiedlichen Hierarchiestufen auf. Die zentralen Orte einer höheren Hierarchiestufe, z.B. Mittel- oder Großstädte, weisen dabei Ausstattungsmerkmale auf, die den zentralen Orten niedrigerer Stufen fehlen, z. B. städtische Verwaltungs- oder Dienstleistungsfunktionen. Ein zentraler Ort weist damit immer einen Bedeutungsüberschuss gegenüber des umgebenden Ergänzungsgebietes auf im Sinne von bereitgestellten Diensten zu Diensten, die nur von der Vor-Ort-Bevölkerung abgerufen werden.

Die Entwicklungen aufgrund des Coronaschocks haben u.a. dazu geführt, dass aufgrund von mehrwöchigen erzwungenen Lockdown-Situationen weltweit und auch in Deutschland strukturell (a) die Erstinvestments für Homeoffice-Lösungen geschaffen werden mussten, (b) eine erzwungene gesellschaftliche Akzeptanz dieses Zustandes durch alle Beteiligten hervorgerufen wurde und (c) alle Beteiligten die neu eingesetzte IT-Infrastruktur auch zwangsweise nutzen mussten und erfuhren, dass dies realiter das System auch kurzfristig trägt. Solche Entwicklungen, die normalerweise über viele Jahre stattfinden, wurden hier durch die Zwangssituation in wenigen Wochen herbeigeführt.

Umfrage mit den Möglichkeiten 1-4 Tage. In den Kommentaren haben sich zusätzlich 7 Nutzer für Antwort „0 Tage“ und 10 Nutzer für Antwort „5 Tage“ entschieden. Trotz dieser Unzulänglichkeiten ist das Ergebnis in seiner Grundsätzlichkeit und Tendenz sicherlich bemerkenswert und eindeutig.

Einfluss von COVID-19 auf Erfolgsfaktoren von Unternehmen

Allerdings stellt sich die technische Frage, ob Grundsätze der Standorttheorie und der Raumordnung außer Kraft gesetzt werden, weil Unternehmen und ihre Mitarbeiter auf allen Ebenen erkannt haben, dass der Einsatz bestehender Technologie möglich ist und Krisensituationen kurzfristig so bewältigt werden können. Es ist sicherlich ein Unterschied, ob es gelingen kann, ein System kurzfristig am Leben zu erhalten oder ob der Betrachtungsgegenstand nicht eher mittel- und langfristig der Erfolg des Systems ist, bspw. gemessen an seiner Rentabilität. Es bleibt also in der Folge die Frage zu stellen, welche Kernvariablen für den Erfolg von Unternehmen langfristig verantwortlich sind.

Hier bietet es sich an, vier Clusterblöcke zu bilden in den Bereichen Führung, Mitarbeiter, Produkt und Finanzen:

Im Bereich der strategischen Führung werden Rahmen und Umfeld gebildet für Unternehmenskultur, Innovation und Agilität.

Im Personalbereich legt das Unternehmen direkt Vergütungsniveau und Mitarbeiteranzahl und -qualifizierung fest. Indirekt ergeben sich Mitarbeitermotivation und -bindung.

Das Produkt entscheidet in seiner Marktfähigkeit über den Unternehmenserfolg und wird veräußert auf wachsenden oder schrumpfenden Absatzmärkten. Das Management entscheidet über den Grad der Spezialisierung und somit über den Produktfokus.

Letztlich trifft die Unternehmensführung endogene Entscheidungen im Finanzbereich über Fremdkapitalaufnahme und Reservenbildung. Exogen wird das Management konfrontiert mit einer möglichen Erweiterung der anfänglichen J-Curve durch Fehleinschätzungen der (anfänglichen) Verlustzone sowie Forderungsausfällen oder einem Umsatzwachstum ohne Gewinnwachstum.

Unbestritten wirkt sich die Möglichkeit, als Mitarbeiter relevante Teile seiner Arbeitszeit im Homeoffice zu leisten, auf die Variablen der Unternehmenskultur, der Innovationsfreude sowie der Mitarbeiterführung und -bindung aus. Staat, Unternehmen und Privatpersonen selbst geraten durch die Krise in eine noch nie gekannte Situation der erzwungenen und eingeplanten Aufnahme von Fremdkapital.

III. Am Scheideweg: Unternehmensentscheidungen nach Lösen der Schockstarre

Nach der Schockstarre in Folge des COVID-19-Schocks lösen sich Investoren langsam aus der Untätigkeit der Beobachter aufgrund des hohen Kapitaldrucks, die eigenen Anleger mit einem Renditeversprechen zu bedienen und da neun Monate nach dem Auslöser die Situation zwar nicht als beherrschbar, jedoch als einschätzbar betrachtet wird. Die Ungewissheit über den Fortlauf der Pandemie bleibt, die ersten Reaktionen der Märkte und deren Schwachstellen wurden zur Kenntnis genommen, nun beginnen die Kapitalsammelstellen wieder mit der vorsichtigen Allokation ihrer Gelder.

Kostensparprogramme in Krisenzeiten

Wie so häufig als Reaktion auf eine Krise werden alle Kostenpositionen auf den Prüfstand gestellt. Es ergibt sich die Chance, durch das zuerst Lockdown-bedingt zwangsweise eingeführte Work-From-Home direkt Kosten einzusparen durch die Anmietung kleinerer Unternehmensflächen und Auslagerung auf mobiles Arbeiten oder Telearbeit (=WFH). Der erste Impuls der Bürosubstitution sollte jedoch gut bedacht werden in Bezug auf die Arbeitnehmerzufriedenheit und die künftigen Systemschwachstelle der hohen Fremdkapitalaufnahme.

Arbeitnehmer haben gemäß der aktuellen Studie des Beratungsunternehmens „Gallup“ (Veröffentlichung in 9/2019 vor dem Pandemieausbruch⁴) ein angespanntes Verhältnis zu Ihrem Arbeitgeber. Während vordergründige Kostenersparnis das Argument von Arbeitgebern für WFH sein könnte, könnte es das Argument von einem Großteil (85%) der Arbeitnehmer mit keiner oder geringer emotionaler Bindung zum Unternehmen sein, die Schnittstelle zum Arbeitgeber durch Work-From-Home zu minimieren.⁵ Work-From-Home bietet sich an als eine trügerische „Ideallösung“ für beide Seiten.

Mitarbeiterzufriedenheit und Rekordverschuldung

Zentrale Aussagepunkte der Gallup-Studie 2019 sind, dass 6 der ca. 37,5 Millionen deutschen Arbeitnehmer (16%) innerlich gekündigt haben und widerwillig zur Arbeit gehen.⁶ Sie sind, trotz ggf. hervorragender Qualifikation, in die innere Migration gewandert. Hauptgrund der innerlichen Kündigung ist schlechte Führung, die für deutsche Arbeitgeber bis zu ca. 122 Mrd. EUR p.a. an Folgeschäden kostet. Innere Migration als Ausdruck fehlender Zufriedenheit mit Unternehmen ist in dieser Größenordnung alarmierend. Mit der Lockdown-bedingten Ermöglichung des Work-From-Home ist die technische Voraussetzung gegeben, den Ort der Leistungserbringung in vielen Berufen auf den Wohnort zu legen. Doch welche Führungsqualität werden die Mitarbeiter ohne oder mit nur geringer Bindung im Homeoffice vorfinden? Ist diese geeignet, die bereits alarmierenden Werte mindestens konstant zu halten?

Nur weil ein Umstand (Work-From-Home) technisch durch eine Schocksituation zwangsweise umgesetzt wird und in Krisenzeiten die Unternehmen für einige Monate überleben, heißt dies nicht zwangsläufig, dass das, was technisch geht und aufgrund von Corona sozial umsetzbar ist, sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber richtig ist. Denn die Profitabilität des eigenen Unternehmens sollte beiden Seiten am Herzen liegen. Das „Geschenk“ des Homeoffice könnte sich als trojanisches Pferd mit fatalen Folgen für Unternehmen erweisen.

Eine weitere Systemschwachstelle, die durch einen externen Schock wie der COVID-19-Krise katalysiert wird, ist die durch das „deficit spending“ enorm hohe Aufnahme an Fremdkapital. Diese führt sowohl makro- als auch mikroökonomisch aufgrund von möglicher Überschuldung zu Systemgefahr.

Seit Gründung der Bundesrepublik Deutschland war das Finanzkrisenjahr 2009 das Jahr mit der schärfsten negativen Veränderung des Bruttoinlandsproduktes in Höhe von minus 5,7% gegenüber dem Vorjahr. Der freie Fall der deutschen Wirtschaft scheint Anfang September 2020 gestoppt, korrigiert die Bundesregierung ihre Prognose der Schrumpfung doch von minus 6,3% im April auf minus 5,8% im September 2020 – also in etwa auf das Niveau der Finanzkrise. Der grundlegende Unterschied ist jedoch, wie weiter unten gezeigt wird, dass diese in etwa gleiche Entwicklung der Veränderungsrate mit der ca. fünffachen Aufnahme an Rekordverschuldung im Vergleich zu 2010 erkaufte wurde. Der Schuldenstand des Landes erhöht sich dramatisch, was zu einer Systemgefahr führen kann. Gerade erst ist die Frist des COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetzes verlängert worden, nach der ursprünglich bis zum 30.09.2020, jetzt bis zum 31.12.2020 bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung der Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens nicht gestellt werden muss. Die nahe Zukunft wird zeigen, ob es im ersten Quartal 2021 zu einer verschobenen Welle an Firmeninsolvenzen kommen wird, in der Folge eine Welle an Privatinsolvenzen droht und im weiteren Verlauf Immobilieneigentümer und Finanzierer durch eine Welle leistungsgestörter Immobiliendarlehen betroffen sein werden.

⁴ Diese Studie wird von Gallup Deutschland seit 2001 durchgeführt. Sie erlaubt somit einen Längsschnittvergleich.

⁵ Nur 15% der Arbeitnehmer haben 2019 eine hohe emotionale Bindung zum eigenen Arbeitgeber und zeigen „volles Engagement“.

⁶ Tödtmann, Claudia (2019): <https://blog.wiwo.de/management/2019/09/12/gallup-studie-2019-rund-sechsmillionen-beschaeftigte-glauben-nicht-an-ihren-unternehmen-mit-122-milliarden-euro-folgeschaden-schuldensind-die-fuehrungskraefte-selbst/>, in: WirtschaftsWoche Management-Blog, 12.09.2019; Abruf: 30.09.2020.

In solchen Zeiten allgemein sinkender Profitabilität, die sich in den kommenden Quartalen in hohen Zuwachsraten von Insolvenzen andeuten und spätestens ab 2022ff. in den Unternehmensbilanzen sichtbar sein wird, wenn die Wirtschaft als solches schockbereinigt wieder messbar wird und die Risiken der Geschäftsmodelle systematisch durch hohe Fremdkapitalaufnahme angestiegen sein werden, wird die Diskussion geführt, grundsätzlich sowieso bereits unzufriedene Mitarbeiter in das eigene Homeoffice zu entsenden mit Verweis auf Kostenersparnis, die in Krisen notwendig sei.

Die erweiterten Personalkosten von bspw. Dienstleistungsunternehmen gemessen an den Gesamtkosten betragen ca. 75-80%, die erweiterten Bürokosten ca. 10-15%. Werden bspw. 20% aller Arbeitsplätze dauerhaft ins Homeoffice verlegt und unterstellt, dass hierfür keine Kosten zu tragen wären (was so sicherlich nur in der Phase des Lockdowns aus der Not heraus geboren war und über die Gerichte derzeit entschieden wird), so würde ein Unternehmen maximal ca. 2 bis 2,5% seiner Gesamtkosten sparen.

Es würde jedoch einen Kostenblock von 75%-80% einem Sozialexperiment und v.a. sicherlich nicht besserer Führung aussetzen, so dass die Kosten für zusätzliche innere Migration und Demotivation von herausragenden Mitarbeitern sowie Opportunitätskosten für Neueinstellungen, Wissensverlust und ausbleibender Spitzenleistung etc. die 2 bis 2,5% an Kostenersparnis vermutlich um ein Vielfaches übersteigen würden. Fraglich ist, ob die Einsparungen hier tatsächlich an der richtigen Stelle vorgenommen werden und ob es nicht sinnvoller wäre, gerade in solchen Zeiten Maßnahmen besserer Mitarbeiterführung umzusetzen, um neue Ertragspotenziale für die Unternehmung zu entdecken, da alte völlig wegbrechen könnten.

Um die derzeitige wirtschaftliche Situation voll zu greifen, lohnt ein Blick auf das Gegenmaßnahmenpaket von Bund und EZB.

Maßnahmen des Bundes

Eine heruntergefahrte Wirtschaft, obgleich im Kern rundum gesund, kann keinen vollumfänglichen Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt leisten. Die Bundesregierung war sich dieser Gefahr in der harten Lockdown-Phase vom 23. März bis 19. April 2020 sehr bewusst, und beschloss bereits zwei Tage später ein in der gesamten Geschichte Deutschlands nie dagewesenes Maßnahmenpaket im Sinne von Keynes'ianischen schuldenfinanzierten Staatsausgaben – hatte man doch aus den Brüning'schen Fehlern von 1929 gelernt.

Am 25. März 2020 wurde so ein Hilfspaket über insgesamt 756 Mrd. EUR verabschiedet. Diese Summe besteht aus verschiedenen Teilpaketen wie folgt:

- 156 Mrd. EUR Neukreditaufnahme des Bundes 2020 (1. Nachtragshaushalt)
 - 50 Mrd. EUR KMU / Soloselbständige
 - 33,5 Mrd. EUR Steuerausfall
 - 72,5 Mrd. EUR weitere Maßnahmen
- 100 Mrd. EUR Staatsbeteiligungen an Unternehmen
- 100 Mrd. EUR KfW-Überbrückungskredite
- 400 Mrd. EUR Garantien

Festzuhalten gilt, dass das Paket zwar zu über 50% aus Garantien besteht, jedoch das eigentlich Besorgnis erregende eine noch nie zuvor aufgenommene Neuverschuldung i.H.v. 156 Mrd. EUR darstellt, die bereits 33,5 Mrd. EUR an Steuerausfall antizipiert.

Am 4. Juni 2020 wurde der Regierungsbeschluss zur Auflage eines 139 Mrd. EUR schweren Konjunkturprogrammes gefasst (57 Maßnahmen, u.a. Mehrwertsteuersenkung, Kinderbonus sowie Förderung

Elektroautos). Man wolle „mit Wumms aus der Krise kommen“, so Finanzminister Olaf Scholz. 34 Mrd. EUR dieses Konjunkturprogrammes sind bereits Teil des Bundeshaushaltes 2021, 105 Mrd. EUR Teil des Bundeshaushaltes 2020. Am 23. September 2020 schließlich beschloss das Bundeskabinett den Entwurf für den Bundeshaushalt 2021 und regelte dort u.a. die geplante Neuverschuldung.

In der Gesamtschau wurde schon im 2. Nachtragshaushalt für 2020 am 15. Juni 2020 beschlossen, die ursprüngliche Neuverschuldung für 2020 von 156 Mrd. EUR um 61,8 Mrd. EUR auf 217,8 Mrd. EUR zu erhöhen. Zu dieser Summe addieren sich für 2021 eine geplante Neuverschuldung i.H.v. 96,2 Mrd. EUR. Etwa 200 Mrd. EUR dieser kumulierten 314 Mrd. EUR gelten als „Corona-bedingt“ und sollen schon ab 2023 bis 2042 zurückgezahlt werden; einschließlich der anfallenden (relativ betrachtet: geringen) Zinsen sind dies p.a. etwa 11 Mrd. EUR.

Der Vergleich zu der in 2007/08 ausgelösten Finanzkrise erschreckt: In den Jahren 2009 und 2010 wurden die Summen von 34,1 Mrd. EUR (2009) und 44,0 Mrd. EUR (2010; das bisherige-Allzeit-Rekordjahr) als Neuverschuldung umgesetzt. Für das Jahr 2020 nimmt die Bundesregierung im Vergleich zur bisherigen Rekordverschuldung knapp das 5fache an Neuschulden auf.

Bereits jetzt ist ebenfalls klar: Durch Steuerverluste in den Jahren 2022-24 fehlen dem Bund ca. weitere 131 Mrd. EUR bei einer Rücklage aus Haushaltsüberschüssen von vor 2019 i.H.v. 48 Mrd. EUR. Jedes Jahr sind also derzeit für die Jahre 2022-24 ca. 28 Mrd. EUR noch nicht refinanziert und werden vermutlich über Steuererhöhungen oder Ausgabenkürzungen ausgeglichen werden müssen, da ab 2022 die Schuldenbremse (= max. 5-10 Mrd. EUR Neuverschuldung) wieder beachtet werden soll. Als Alternative gilt das weitere Lockern der grundgesetzlich verankerten Schuldenbremse.

Maßnahmen der Europäischen Zentralbank

War die Europäische Zentralbank schon spätestens seit der Finanzkrise nicht um Ihre Aufgabe zu beneiden, so hat sich diese Situation mit der Coronakrise noch verschärft. Es stellte sich die Frage, welche geldpolitischen Impulse aufgrund der diversen Maßnahmen im Nachlauf zur Finanzkrise, v.a. Anleihekäufe und Herstellen eines 0-Zins-Niveaus, überhaupt möglich seien.

So beschloss die EZB bereits vier Tage vor dem deutschen Lockdown am 19. März 2020 das Anleihe-Notkaufprogramm (PEPP). PEPP steht für „Pandemic Emergency Purchase Program“, also Pandemie-Notfallkaufprogramm. Es wurde – zusätzlich zu dem bereits laufenden Anleiheprogramm – eine Größenordnung von i.H.v. 750 Mrd. EUR beschlossen. „Außergewöhnliche Zeiten erfordern außergewöhnliche Maßnahmen“, erläuterte EZB-Präsidentin Lagarde auf dem Informationsdienst Twitter.

Am 4. Juni 2020 wurde der Folgebeschluss gefasst, das PEPP-Programm um 600 Mrd. EUR auf 1.350 Mrd. EUR zu erhöhen und auf Ende Juni 2021 zu verlängern. Der EZB-Rat gab zudem bekannt, bereit zu sein, den Umfang des Notkaufprogramms „so weit und so lange wie nötig anzupassen“.

Die EZB Bilanz erreichte aufgrund vorbenannter Maßnahmen während der Erstellung dieses Beitrages am 25.09.2020 mit 6.535 Mrd. EUR ein vorläufiges Rekordhoch. Die Bilanz macht nun etwa knappe 55% des Eurozonen-BIPs aus. Im Vergleich zum 13. März 2020, als sich die meisten europäischen Länder direkt vor oder bereits in Lockdown-Situationen befanden (in der Spanne vom 10. bis 28. März wurden in den einzelnen EU-Staaten die Lockdowns erstmals umgesetzt), wuchs die EZB-Bilanz in nur 6 Monaten um knappe 40% (!).

Am 27. August 2020 führte die US-amerikanische Zentralbank FED eine historische Entscheidung herbei, das Inflationsziel nach 30 Jahren frühzeitiger Zinserhöhungen nun zu relativieren, um derselben freieren Lauf zu lassen. Sie lege nun mehr Fokus auf den Arbeitsmarkt. Schon Ende August war klar, dass die EZB reagieren würde. Sie tat dies am 30. September 2020, indem Präsidenten Lagarde

ankündigte, für die zweite Jahreshälfte 2021 ein neues Inflationsziel zu definieren und das alte, seit 2003 bestehende, Inflationsziel zu korrigieren. Konkret deutete Lagarde an, dass die EZB Zeiten mit besonders niedriger Inflation dadurch ausgleichen könnte, dass sie zeitweise höhere Inflationsraten akzeptiere.

Der deutliche Rückgang der Inflationsrate im Euroraum in den negativen Bereich im August zeigt klar, dass von der Corona-Krise eine deflatorische Tendenz ausgeht. Daran dürfte sich vorerst nichts Grundsätzliches ändern. Die Gefahr besteht, dass die Euro-Zone für längere Zeit in eine Situation aus schwachem Wachstum und schwacher Inflation gerät und die Wirtschaft auf eine umfangreiche geldpolitische Hilfe angewiesen bleibt. Diese hat die EZB nun mit oben benanntem PEPP-Programm sowie ebenfalls einem angekündigten Zins-Strategiewechsel vorbereitet.

IV. Maslow'sche Bedürfnishierarchie und Büromarkt

Maslow'sche Bedürfnishierarchie

„The essence of real estate is human behavior“ – mit diesem bereits vorskizzierten Zitat von Julian Diaz rückt ein wesentlicher Aspekt der Immobilienanlageklasse in den Vordergrund, der gerade in Krisensituationen eine überragende Rolle spielt: menschliche Bedürfnisse, die letztlich eine ausschlaggebende Rolle für die Nutzung nahezu aller Immobilienarten spielen.⁷ Menschliche Bedürfnisse, oder besser, die menschliche Bedürfnishierarchie, können formal in dem Modell des Psychologen Abraham Maslow abgebildet werden, das der Wissenschaftler ab 1943 entwickelte.⁸

Grundsätzlich wird unterstellt, dass Menschen manchen Bedürfnissen Priorität vor anderen geben. Er legt eine Art „Bedürfnisinfrastruktur“ vor. In einer Kategorisierung haben die grundsätzlichen physiologischen Bedürfnisse Vorrang vor weiteren Bedürfnissen. Am Ende stehen die kognitiv und emotional hoch entwickelten humanen Bedürfnisse. So lange ein bestimmtes Bedürfnis nicht befriedet ist, aktiviert es das menschliche Handeln und beeinflusst es. Die Bedürfnisse werden in der Reihenfolge der Stufen befriedet, die weitestgehende Befriedung der jeweiligen Vorgängerstufe ist Voraussetzung zur Befriedigung der Folgestufe.

In der Folge zeigt **Abbildung 3** eine Zusammenfassung der Stufen der Maslow'schen Bedürfnishierarchie und ordnet sie verschiedenen Immobilien-Assetklassen zu. Ziel dieses Gedankenspiels ist die Fragestellung, inwieweit der Mensch als Sozialwesen auf welche Form der Immobilie verzichten kann, denn es gilt, wie vom Urban Land Institute skizziert, dass menschliches Leben im Durchschnitt zu über 90% in Immobilien stattfindet; denn Immobilien seien die Stätten, in denen wir leben, arbeiten, studieren, spielen, einkaufen oder der Religion nachgehen.

Integration in die Immobilien-Assetklassen

Die Bedürfnishierarchie wird vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie an drei Variablen gespiegelt:

- Bedürfnisbefriedigung
- Sozialbeziehungen
- Gesundheitsrisiken

Es lässt sich festhalten, dass Liegenschaften, die vglw. automatisiert ohne oder mit sehr wenigen Menschen auskommen, aus dem Raster der persönlichen **Bedürfnisbefriedigung** herausfallen, da der

⁷ Vgl. hierzu Rottke, Nico (2020): Coronavirus, COVID-19-Wirtschaftskrise und die deutsche Immobilienwirtschaft: ein verhaltensökonomischer Erklärungsversuch des Black-Swan-Ereignisses, LinkedIn, 13.03.2020.

⁸ Es existieren zahlreiche Modellerweiterungen/ -vertiefungen. Für diese Analyse genügt das Grundkonstrukt.

Mensch als Protagonist nahezu fehlt. Dies gilt v.a. für die Asset Klassen der Rechenzentren, Logistik und Leichtindustrieimmobilien. Sobald solche Assetklassen in das Allgemeininteresse rücken und ihr Nischendasein verlassen, was bei allen drei Assetklassen derzeit passiert oder bereits passiert ist. Da andere Immobilienanlagen mit Strukturveränderungen zu kämpfen haben (bspw. Handel) oder unter den massiven Beschränkungen der Pandemie leiden (bspw. Hotel oder Messen), wächst das Anlegerinteresse. Die Risikoprämien sinken. Durch COVID-19 wurden solche Prozesse, die üblicherweise dutzende von Jahren dauern können, massiv beschleunigt.

Im Bereich der Immobilien, die vorrangig der Befriedigung der Grund-, Existenz- und Sicherheitsbedürfnisse dienen, treten Wohnimmobilien hervor, sowie Immobilien, die der Nahversorgung dienen. Es war schon zu Beginn der Krise aus einer Logik der Bedürfnishierarchie heraus völlig ersichtlich, dass diese Immobilien zu den Nießnutzern der Coronakrise zählen würden⁹. Der derzeitige Trend zum Homeoffice in die Speckgürtel sowie in die „Speckgürtel der Speckgürtel“ (ermöglicht durch längere Fahrtdistanzen aufgrund geringerer Fahrtenanzahl zur Arbeit) hat für Wohnimmobilien als Überlauf-Effekt diesen Trend noch verschärft (neben den bereits geltenden Rahmenbedingungen des niedrigen Zinsniveaus etc.).

Es folgen Immobilienarten, die zur Befriedigung der Sozial- und der Individualbedürfnisse (**externe Sozialbeziehungen**) genutzt werden. Dies sind bspw. Geschäftshäuser und Hochhäuser, die vorrangig dem Erwerbszweck und der Generierung von Einkommen, aber auch dem beruflichen Austausch dienen. Ebenso sind dies Hotels, Malls und Messen, die v.a. dem übergeordneten Zweck der Bedienung der Individualbedürfnisse dienen (Unabhängigkeit, Umsetzen von Erfolg, Prestige etc.).

Schließlich wird der Hierarchisierung der Immobilienarten der neu bewusst gewordene Grundaspekt des Wunsches nach Gesundheit (**Gesundheitsrisiken**) gegenübergestellt: Während einige Immobilienarten aufgrund der Abwesenheit externer Sozialbeziehungen gar nicht oder kaum betroffen sind (Rechenzentren, Logistik oder Leichtindustrieimmobilien), wird das Existenzbedürfnis nach Wohnen durch **interne Sozialbeziehungen** der Familie geprägt, die auch in COVID-19-Zeiten nicht in Frage gestellt worden ist und an Stellenwert noch gewonnen hat (aufgrund der derzeitigen Entwicklung der anderen Immobilienarten).

Immobilienarten, die hoch von externen Sozialbeziehungen betroffen sind und damit derzeit hohe Gesundheitsrisiken präjudizieren, sind v.a. Messen, Malls und Hotels. In der Maslow-Logik sind das die Orte, die in Bezug auf eine Hierarchisierung der Bedürfnisse am ehesten entbehrlich sind – v.a. vor dem Hintergrund, dass Bedürfnisse der Vorstufen immer erst nahezu erfüllt sein müssen: Reisen und Hotels bspw. spielen sicherlich dann keine oder nur eine geringe Rolle, wenn das Einkommen aufgrund potenziellen Arbeitsplatzverlustes auf dem Spiel steht oder die Angst besteht, sich bei großen Menschenansammlungen potenziell in Lebensgefahr zu bringen.

Der Bürosektor scheint gespalten: In der Maslow-Logik müsste er einerseits – zeitversetzt, da den Grundbedürfnissen nachgelagert – eine dominante Rolle spielen aufgrund des Bedürfnisses nach materieller Absicherung, beruflicher Erfüllung, sozialem Austausch oder aber auch dem Wunsch nach Erfolg und Anerkennung sowie Spitzenleistung im Beruf). Andererseits scheinen Hochhäuser sowohl bereits vor der Corona-Pandemie aufgrund von Nachhaltigkeitsbedenken (ausgelöst durch suburbanes Pendeln in die Stadt aufgrund der Preislage städtischer Wohnimmobilien) als auch in der Pandemie aufgrund von Gesundheitsbedenken und Infektionsgefahr und herausfordernder und kostenintensiver Umbaumaßnahmen negativer beurteilt zu werden als Geschäftshäuser. Solche Maßnahmen sind bspw.

- Anzahl und Steuerung der Aufzüge
- Nachträglicher Einbau von Rolltreppen

⁹ Vgl. hierzu Rottke, Nico (2020): ebenda, 13.03.2020.

- Alternative Belüftungssysteme / Frischluftzufuhr
- Umsetzung von Hygienekonzepten und Laufwegen
- Breite und Attraktivität von Treppenhäusern und Korridoren
- Zunehmende Relevanz von Außen- oder Dachterrassen

Der Unterschied der Einschätzung der Werthaltigkeit von Wohn- gegenüber Büroimmobilien in der Pandemie wird damit erklärt, dass Menschen bei Wohnen als Grundbedürfnis (Stufe 1 bis 2) umgehend reagierten und Klein- und Großinvestoren nicht abgeschreckt wurden, sondern eine Gegenreaktion gezeigt haben, während Menschen bei der Nutzung von Bürofläche (Stufe 2 bis 4) mit einer Zeitverzögerung reagiert haben, da diese Nutzenstiftung in der Bedürfnispyramide höher angesiedelt ist.

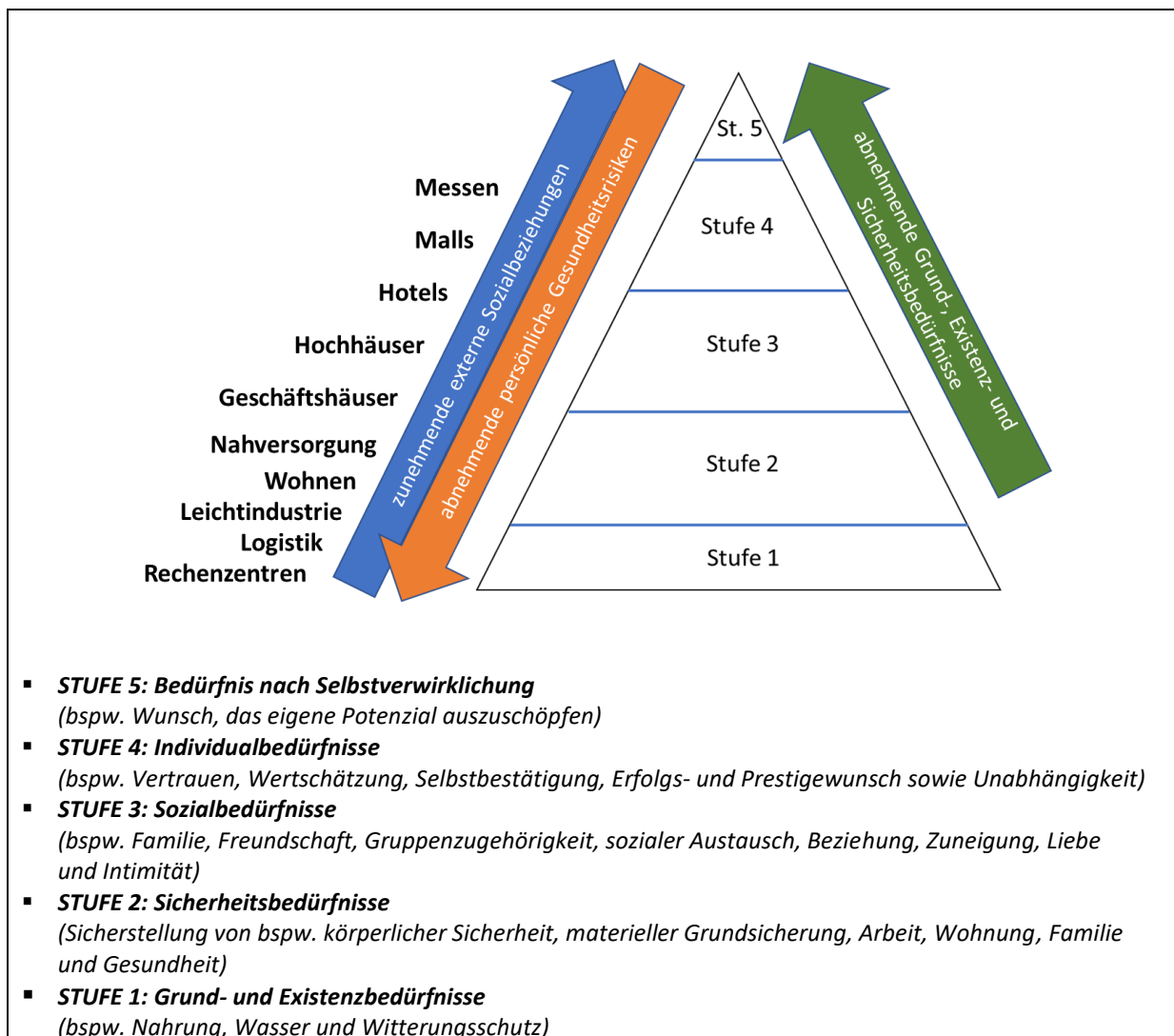


Abb. 3: Maslow'sche Bedürfnishierarchie (1943/54) und Immobilienwirtschaft

Diese sozialpsychologischen Zusammenhänge werden allerdings aufgrund von Datengläubigkeit vernachlässigt. Der „Markt geht wegen Corona runter“. Dies mag in der Schockstarre des Einfrierens der Transaktionsmärkte und der darauf einsetzenden Phase nur wenig zur Verfügung stehenden Eigenkapitals so sein, doch ist dies sicherlich keine Entwicklung, die langfristig verweilt, sondern die einen gewissen Zeitraum in Anspruch nimmt, bis sie einsetzt. Fundamental ist sie nicht gerechtfertigt.

V. Vor- und Nachteile des „Work-From-Home“

Nach der Skizze von Krisenabläufen, dem Aufzeigen aktueller schwieriger Unternehmensentscheidungen und der Erläuterung deren Zusammenhangskontextes durch das Maslow'sche Theoriegerüst soll beleuchtet werden, welche Rolle Büroimmobilien heute in der Gesellschaft spielen und welche Bedeutung ihnen künftig für Investoren zukommt – und welchen Einfluss die WFH-Variable als Herausforderung auf das System hat. Arbeitet ein Mitarbeiter für sein Unternehmen nicht an einem seiner Standorte, sondern aus dem eigenen Wohnsitz heraus oder von unterwegs, findet sich v.a. im juristischen Sprachgebrauch auch der Begriff der „Telearbeit“. Weder ist „Work-From-Home“ oder – wie im Deutschen zu meist verwendet – die überwiegende Arbeit aus dem „Homeoffice“ per se gut oder schlecht.

Unterschiedliche Beurteilungen der Sinnhaftigkeit von Homeoffice

Eine digitale Antwort, ob „Work-From-Home“ sinnvoll ist, gibt es nicht. Dogmatische Positionen sind bei mehr als einer möglichen Antwort nicht angebracht. Somit sind auch Gesetzesvorhaben wie der seit 04.10.2020 diskutierte Entwurf eines „Mobile-Arbeit-Gesetz“ schwierig, da Vollzeitbeschäftigten ein gesetzlicher Anspruch auf jährlich 24 Tage Homeoffice garantiert werden soll. Denn die Sinnhaftigkeit von Homeoffice geht über die geforderte betriebliche Notwendigkeit hinaus und hängt ab von:

- dem Regulierungsgrad des Unternehmens (deterministisch vs. voluntaristisch¹⁰)
 - Homeoffice funktioniert nur, bei (a) 100% Determinismus (= Abprüfbarkeit und starre Vorgaben) oder aber (b) 100% Anreizkompatibilität
 - In allen anderen Konstellationen – v.a. den voluntaristischen – funktioniert es nicht.
- der Unternehmenskultur (laissez-faire vs. transaktionsorientiert vs. transformational)
 - laissez-faire: minimaler innerer Bezug zur Arbeit
 - transaktionsorientiert: Führen durch Vereinbarungen; rein ergebnisbezogen
 - transformational: sinnstiftendes Gestalten; Inspiration und intellektueller Stimulus
- der Industriezugehörigkeit des Unternehmens (Industrie vs. Dienstleistung)
 - Industrien mit physischer Präsenz, bspw. Bauindustrie, Pflege, Messen, Malls
 - Dienstleistungsindustrien, bspw. Berater, Finanzierer, Investoren, Sozialkassen
- dem Incentivierungsschema für den Mitarbeiter (Manager- vs. Unternehmerstrukturen)
 - Manager: angestellt mit fixem Vergütungssystem und begrenztem Bonus
 - Unternehmer: Integration von Eigenkapitalkomponenten (Gewinnbeteiligung, Anteile)
- der Mitarbeiter-Persönlichkeit (exogene oder endogene Motivation)
 - endogene Motivation: intrinsisch motiviert; emotionale Bindung zum Arbeitsplatz
 - exogene Motivation: handelt aufgrund von Kontroll- und Anreizsystemen

Es lassen sich für Mitarbeiter und Unternehmen Vor- und Nachteile skizzieren (siehe Tabellen 1 & 2).

VI. Gefahren des Homeoffice Trugschlusses

Der vorige Abschnitt hat relevante Vor- und Nachteile des Verlagerens von Mitarbeitern in das Homeoffice beschrieben. In der Folge sollen nun in Bezug auf die relevanten Variablen des Unternehmenserfolges vier Bereiche tiefergehend analysiert werden, die in besonders hohem Maße von dieser Verlagerung betroffen sind, v.a. vor dem Hintergrund der aktuellen Weltwirtschaftskrise.

¹⁰ Als deterministisch bezeichnet man Industrien, die hoch reguliert sind. Individuelle Freiheitsgrade sind gering (z.B. der Energiesektor). Ein CEO nimmt bspw. die Funktion ein, Regulierung umzusetzen; ähnliche Tendenzen sind im Bankenwesen bzgl. der Implementierungen von Basel IV zu beobachten. Als voluntaristisch werden dagegen eher unregulierte Industrien bezeichnet, in denen Innovation und hohe Freiheitsgrade die dominierende Rolle spielen und bspw. das Team verlängerte Werkbank der Ideen des hochinnovativen CEOs und Gründers ist.

Der durch COVID-19 ausgelöste Trend, nach dem forcierten Arbeiten im Homeoffice nach dem Lockdown in diesem weiterhin zu verweilen, führt zu erfolgskritischen Unternehmensherausforderungen.

Die technische Infrastruktur wurde hierfür geschaffen und der Verbleib ist gesellschaftlich aufgrund der latenten Gesundheitsgefährdung akzeptiert. V.a. die Bereiche der Mitarbeiterführung, der Innovationsfreude und der Unternehmenskultur werden berührt. Der Trend ist somit relevant für die Unternehmensprofitabilität vor dem Hintergrund eines nie dagewesenen weltweiten Verschuldungsgrades.

Dies sei verdeutlicht, in dem der Krisenablauf der Pandemie dem Handeln der deutschen Industrie gegenübergestellt wird. Derzeit befindet sich die Industrie in der vierten Phase: Die Schockstarre löst sich, Zyklenbewegungen zu dem alten oder einem neuen Gleichgewicht setzen ein (**siehe Tabelle 3**).

Timeline

Nach dem Schock, der Deutschland im ersten Quartal 2020 traf mit dem Höhepunkt des Lockdowns am 23. März 2020 als Katalysator und der einsetzenden Schockstarre, die sich derzeit im vierten Quartal 2020 zu lösen scheint, wird im Jahr 2021, dem ersten Jahr nach dem Schock, eine Bestandsaufnahme folgen.

Die Effekte werden aber noch nicht differenzierbar sein zwischen „Corona-bedingt“, „strukturbedingt“ oder „unternehmensbedingt“ aufgrund der verschiebenden Wirkung der staatlichen Corona-Programme, bspw. der Aussetzung der Insolvenzantragspflicht, die gerade erst bis 31.12.2020 verlängert wurde. So wird das erste echte Jahr, in dem die derzeit getroffenen Entscheidungen von Unternehmensführern beurteilbar sein werden, das Jahr 2021 sein, dessen Resultate formal erst in den im ersten Quartal 2022 veröffentlichten Jahresbilanzen ihren Niederschlag finden und messbar sein werden.

Potenzielle Strukturbrüche durch Work-From-Home

Je nach Ausgangsvoraussetzung wird Work-From-Home sicherlich die Zukunft v.a. von Dienstleistungsunternehmen zu einem gewissen Grad prägen. Die derzeitigen Übertreibungen als Gegenbewegung zu einem massiven Schock bergen allerdings die oben skizzierten temporären (aber nicht langfristigen) Dysbalancen, deren Korrektur Unternehmen Profitabilität und hohe Geldmittel kosten wird:

- **Büroimmobilien**
Temporärer Abbau von Flächen mit der Notwendigkeit, diese zu einem späteren Zeitpunkt bei dann existierenden Mietverträgen wieder aufbauen zu müssen.
- **Wohnimmobilien**
Erfordernis der Vergrößerung der bisherigen Raumgrößen um bis zu einem separaten (Arbeits-)Zimmer, um langfristige WFH-Voraussetzungen zu schaffen (Kostenlast des Arbeitnehmer); alternativ: Schaffung von Mikroquartieren („Same-House-Idee“), Stadtquartieren mit Co-Working-Angeboten (auch hier: Kostenlast bei Arbeitnehmer) oder Dezentralisierung von Firmenstandorten in die Metropolregionen.
- **Innenstädte**
Trotz der Relevanz der zentralen Orte könnten Dienstleistungen in Großstädten wie Konzerthäuser, Kinos, Restauration, Reinigungsservices, Taxiunternehmen etc. kurzfristig nicht mehr ihre Nachfrage finden und in Existenz bedroht werden. Nach Verfall der Infrastruktur müsste diese neu aufgebaut werden.
- **Suburbaner Raum**
Überforderung des suburbanen Raumes und dessen Infrastruktur durch Verlagerung des Wahrnehmens der Dienstleistungen in dezentrale Orte (Aufbau einer eigenen Infrastruktur, die auf Dauer zu wenig Nachfrage erfährt und sodann nicht mehr angeboten werden kann).
- **Digitalisierung**
Durch Durchsetzen der Digitalisierung und der Möglichkeit der größeren Distanz zum Arbeitsort durch geringere Frequentierung desselben Vergrößerung der Einzugsgebiete der Metropolen hin zu günstigerer Fläche und somit Bildung von „Speckgürteln um die Speckgürtel“.

Work-From-Home aus Mitarbeitersicht	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ Lebensqualität <ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, u.a. Kinderbetreuung ▪ Entfall des Arbeitsweges; Einsparen Pendlerzeit und so Arbeits- oder Freizeitgewinn ▪ Eigenständiges Einteilen der Arbeitszeit (Nutzung von kreativen Phasen) ▪ Eigenverantwortung steigert Motivation und Zufriedenheit ▪ Work-Life-Balance; Integration von sportlichen Aktivitäten in den Arbeitsalltag ▪ Work-From-Home erlaubt auch größere Distanzen zum Arbeitgeber = höherer Grad an Suburbanität wird ermöglicht (und damit bspw. auch günstigere Immobilienpreise in der Peripherie) = größere & passendere Arbeitgeberauswahl = steigende Gehälter ▪ Flexiblere Betreuung der Kinder, bspw. <ul style="list-style-type: none"> - durch Abholung Kindergarten am frühen Nachmittag etc. - durch Ermöglichen von Home-Schooling ▪ Vermeidung von Teilnahme an prozyklischer Rush-Hour durch Gebunden-Sein an Kindergartenöffnungszeiten ○ Kostensenkung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringere Fahrtkosten ▪ Entfall / Reduzierung evtl. Parkkosten ▪ Geringere Verpflegungskosten (Selbstversorgung versus Restaurantbesuche) ▪ Geringere Kosten für Arbeitskleidung (wie z.B. Anzüge etc.) ○ Produktivität <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohes Maß an Flexibilität ▪ Weitgehend ungestörtes Arbeiten ▪ Entgegenkommen für weniger mobile Menschen (bspw. bei Behinderung oder Pflege von Eltern, Kinder, Partner oder kein Vorhandensein von KFZ, von Parkmöglichkeiten oder durch zu hohe Kostenbelastung, etc.) ▪ Digitale Welt 2.0 erlaubt weltweite augenblickliche virtuelle Teams ○ Nachhaltigkeitsbeitrag <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch fehlendes, minimiertes oder reduziertes Pendeln zum Arbeitsplatz entfallen Umweltbelastungen durch KFZ (Abgase, Reifenabrieb etc.) ▪ Durch geringere Anzahl an Dienstreisen, v.a. Flugreisen auf Kurzstrecke, wird ein erheblicher Beitrag zum Umweltschutz geleistet 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Soziale Vereinsamung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr der sozialen Isolation und dadurch negativer Einfluss auf die eigene Motivation ▪ Verlust von innerbetrieblichen formellen und informellen Informationen (Fort- und Weiterbildung, Veranstaltungen, etc.) ▪ Kein Wahrnehmen informellen Mentorings ○ Karrieregefahren <ul style="list-style-type: none"> ▪ Physische Abwesenheit (be)schädigt Karriere ▪ Abgleiten in die Scheinselbständigkeit ○ Gesundheitsgefahren <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Evaluation WFH-Ausstattung ▪ Heim-Arbeitsplatz technisch und ergonomisch inadäquat; Kostenübernahme fraglich ▪ Keine vorhandene Arbeitsplatzergonomie ▪ Höherer Bewegungsmangel (Entfall des Weges von/zur Arbeit von/zum Mittagessen) ▪ Heim-Arbeitsplatz als physischer Raum fehlt; wird durch Notlösungen substituiert ▪ Wohnmodelle bzgl. qm-Fläche künftig nicht mehr ausreichend; dadurch höhere Kosten, die nicht vom Arbeitgeber getragen werden ○ Innovationsverlust <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringere Spontanideen und Innovation sowie Kreativität durch fehlenden (un)geplante(n) Austausch / Teamkreativität ▪ Geringe Innovation wg. geringerer Festigung des Gruppengefüges bei neuen Mitarbeitern ▪ Fehlende Führung und Orientierungshilfe durch Vorgesetzte; Teamdynamiken können sich negativ entwickeln ○ Beschädigung individueller Lebensqualität <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beruf und Privatleben können nicht voneinander getrennt werden ▪ Kein „Abschalten“ mehr möglich; keine „Cooling-Down“-Pendelphasen; Probleme werden „mit nach Hause genommen“ ▪ Familienschädlich, da berufliche Herausforderungen zu Hause stattfinden ▪ Keine Ruhe vor Kindern bei zu enger Wohnsituation; spätere Schäden für Kinder durch erzwungene Ruhephasen oder Streitigkeiten ▪ „Home-Terror“ sowohl für Arbeitnehmer als auch für Familienmitglieder kann zu Langfristschäden des Privatlebens führen ○ Regulatorik <ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuerliche Nachteile bzgl. Arbeitszimmer ▪ Entfall der Pendlerpauschale möglich ▪ Umsetzung Arbeitsstättenrichtlinie fraglich ▪ Versicherungsschutz der Mitarbeiter fraglich

Tab. 1: Vor- und Nachteile des Homeoffice für Mitarbeiter

Work-From-Home aus Unternehmenssicht	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ○ Arbeitgeberattraktivität <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitgeberattraktivität wird durch Wahlrecht des Arbeitsortes gesteigert ▪ besseres Mitarbeiterpotenzial wird angezogen, das solche flexiblen Regelungen goutiert ○ Kostenvorteile <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringere Mietkosten aufgrund geringeren Flächenbedarfs ▪ Ggf. Kostenersparnis pro qm an kostenintensiven Top-Standorten ▪ Entfall möglicher Nachtarbeiten und deren Kosten ▪ Wiedereingliederungsmaßnahmen (z.B. nach Elternzeit) können entfallen ▪ Einführen von mobilem Arbeiten (ohne Anspruch auf heimischen Arbeitsplatz) anstatt Telearbeit (=WFH) zur Kostenvermeidung der Zweitausstattung ▪ Umlagefähige Betriebskosten, v.a. Energiebedarf, sinkt ○ Mitarbeitermotivation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wird idealerweise erhöht ▪ Mitarbeiterbindung wird idealerweise erhöht ▪ Mitarbeiterpotenziale werden idealerweise gehoben 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Geringe Leistungskontrollmöglichkeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ Weitestgehend Verlust der Arbeitskontrolle der Mitarbeiter ▪ Nicht effektive oder gar fehlleitende Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten (wie z.B. Email / Telefonate pro Tag; offene VPN-Verbindung zum Unternehmen, digitale Stechuhr) ○ Sinkende Rentabilität <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Zusammenarbeit und damit Ausbleiben von Spitzenleistungen ▪ Abnahme von Dienstreisen führt zu geringerer Transaktionswahrscheinlichkeit ▪ Behinderung von leistungsfähigen Mitarbeitern durch fehlende ländliche Infrastruktur ○ Hohe Kosten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relativ lange Anlaufzeit und hohe Startkosten (Projektphase, Kosten für Erstausstattung i.S.v. IT, Infrastruktur und ggf. Miete, usw.) ▪ Kosteneinsparungen kaum realisierbar ▪ WFH-Kosten sind nach gerichtlicher Prüfung vermutlich durch Arbeitgeber zu tragen ▪ Echtes Einsparpotenzial fraglich wg. doppelter Ausstattung (Büromöbel, Miete, Technik) ▪ Hohe regulatorische Hürden ○ Verlust der Innovationsfreude <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sinkende Innovationsleistung; sinkende Patentanmeldungen ▪ Sinkende Produktivität ○ Erosionsgefahr des Mitarbeiterpotenzials <ul style="list-style-type: none"> ▪ Remote Leadership ineffektiv / ineffizient ▪ Transformationale voluntaristische Führung kaum möglich; diese benötigt Präsenz ▪ Fehlende Führung führt zu Verlust der besten Mitarbeiter ▪ Remote Mitarbeiterbindung kaum möglich ▪ Mitarbeiterrekrutierung schwierig ▪ Kaum Möglichkeit, Streitereien beizulegen ▪ Unternehmenskultur und -bindung leiden ▪ Einarbeiten neuer Mitarbeiter schwierig ▪ Immobilienwirtschaft ist transaktionsorientiert und somit an Präsenz gebunden ○ Datenschutz <ul style="list-style-type: none"> ▪ Massive Datenschutzprobleme (Kranken-, Rentenversicherungen, Banken) ▪ Mögliche Einsicht vertraulicher Daten durch Familienmitglieder ○ Verlust der Unternehmenskultur <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmenskultur kann „remote“ kaum transportiert, gelebt & mitgestaltet werden

Tab. 2: Vor- und Nachteile des Homeoffice für Unternehmen

Krisenablauf und Einpendeln auf alten oder neuen Normalzustand (vgl. Abb. 1)	
1. Krisen-Auslöser	Altes Gleichgewicht: noch ruht System im Altzustand (0a)
2. Krisen-katalysator und	Unternehmen reduzieren (a) aus Zwangsgründen (Lockdown) und sodann aus (b) Kosten- und/oder Motivationsgründen
3. Schockstarre	ihre Büroflächen durch Einräumung einer WFH-Möglichkeit
4. Zyklen-bewegung	Aufgrund von erheblichen Nachteilen durch WFH, v.a. - Sinken der Innovationsfreude - Soziale Isolation von Mitarbeitern - Abrieb der Unternehmenskultur - Fehlende Führungsmöglichkeiten Rückkehr zum alten Gleichgewicht (0a).
5. Einschätzung Gleichgewichtssituation	Folgen der Fehleinschätzung, dass ein neues Gleichgewicht (0b) stabil sein würde: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückgängigmachen getroffener Entscheidungen bei sodann langfristigen neuen Mietverträgen in zu kleinen Flächen ▪ Flächennachteile durch prozyklisches Handeln nach gleichzeitig eintretendem Erkenntnisgewinn ▪ Wettbewerbsnachteile durch <ul style="list-style-type: none"> - Innovationsverlust - Produktivitätsverlust ▪ Ggf. irreparable Beschädigungen des Geschäftsmodells führen zu <ul style="list-style-type: none"> - Sinkenden Eigenkapitalrentabilitäten - Insolvenzen - Übernahmen ▪ <i>Nebeneffekt</i>: vorübergehende Beschädigung der Christaller'schen zentralen Orte durch bewusstes Schaffen eines temporär pareto-suboptimalen Zustandes

Tab. 3: Corona-Krisenablauf und Anwendung auf das Gleichgewicht des Büroimmobilienmarktes

Entsozialisierung des Sozialwesens durch völlige Kontaktvermeidung

Digitalisierung als Strukturtrend und COVID-19 als Katalysator machen es möglich: die Idee der Entkopplung des Sozialgeflechts und der Kontaktreduzierung auf ein Minimum. Ursprünglich setzte diese Bewegung aus „Convenience-Gründen“ ein, nun wird sie verstärkt aufgrund der Unsicherheit des Sicherheitsbedürfnisses (Maslow, Stufe 2) nach körperlicher Unversehrtheit und Gesundheit.

Die aktuelle Entwicklung ist gleichwohl zunehmend besorgniserregend, erinnert sie doch eher an einen Utopien-Roman als an die Idealvorstellung des menschlichen Zusammenlebens. Zielführend scheint die Idee der völligen Isolation des Sozialwesens im Sinne eines humanistischen Lebensmodells nicht.

Galten in der bisherigen Welt noch: Shoppen in der Innenstadt, Candle-Light-Dinner im Restaurant, Arbeiten im Büro, Blockbuster im Kino und Musik im Konzert, so wäre die erschreckende und zunehmende realer werdende Wirklichkeit „Shoppen bei amazon“, Essen geliefert durch „deliveryheroe“, Arbeiten im Homeoffice mit Meetings via „Zoom“, Kino per „Netflix“ und Musik im Stream von „Deezer“ aus der Cloud.

Es hört sich so an, als produziere die Digitalisierung zusammen mit dem Katalysator Corona „Social-Distancing-Eremiten“ mit ergonomischen („krummen Rücken“) sowie psychischen und psychosozialen Folgeschäden. Dies gilt nicht nur für Arbeitnehmer, sondern auch für deren von Home-Schooling geprägten Kinder. Die entstandenen Schäden werden erst in einigen Jahren sichtbar werden.

Schwachstellen v.a. bei Mitarbeiterführung, Innovationsfreude und Unternehmenskultur unter Berücksichtigung einer Rekord-Verschuldungslage

Unter Berücksichtigung eines nicht zuvor gekannten Verschuldungsgrades im Herbst 2020 kommt den kritischen Erfolgsvariablen von Unternehmen eine noch höhere Bedeutung also ohnehin zu:

Wie zuvor skizziert muss **Mitarbeiterführung** und -bindung, gerade bei neuen Mitarbeitern, in einer „remote“ Homeoffice-Struktur als kritisch hinterfragt werden, da Führung aus Mitarbeitersicht die wichtigste Variable ist, die zu Motivation und Verbleib eines Mitarbeiters im Unternehmen führt. „Remote Leadership“ funktioniert allerdings in vielen Fällen nicht, v.a. nicht, wenn Anreizstrukturen nicht unternehmerisch gesetzt sind. Die Gefahr, dass sich die ohnehin schon bedenklichen Werte der GALLUP-Studien noch verschlechtern und zu Lasten der Unternehmens-Profitabilität gereichen, darf als sehr hoch eingeschätzt werden.

„Innovation ist ein hoch sozialer Prozess. Hierfür sind gute Orte für Begegnung, Integration und Kooperation entscheidend“¹¹, so schildert es Nicolai Schneider von der CampusEntwicklung der BMW Group. Die Relevanz des sozialen Umfeldes für **Innovationsfreude** ist bedeutend. Das Entkoppeln vom sozialen Umfeld und die Reduktion auf Online-Meetings dürfte sich als Gift für die Innovationstätigkeit, -fähigkeit und -freude eines Unternehmens auswirken. Menschen brauchen gemäß Bedürfnishierarchie ein soziales Umfeld für Spitzenleistungen, oder, wie Architekt Christoph Ingenhoven es ausdrückt: „Das Außergewöhnliche wird vielmehr verunmöglicht, denn erst unser Austausch mit anderen schafft Raum für echte Kreativität.“¹²

Die Aussage, nur noch „Kontrollfreaks und Büroimmobilieninvestoren“ würden sich für Büroimmobilien aussprechen, da nur noch diese beiden Gruppen „den Unsinn einer 5-Tage-Bürowoche“ immer noch bestreiten würden, wird als Gefahr für den Unternehmenserfolg zurückgewiesen. Büroflächen sollten so weiterentwickelt werden, wie sie im Zeitverlauf durch Impulsschübe immer entwickelt wurden, nämlich zu Flächen des Austausches, der Kommunikation, der Möglichkeit zur Stillarbeit und der Kreativität. Diese Erkenntnisse sind alles andere als neu, die Pandemie wird nun sicherlich mit ihrer Katalysatorfunktion dazu beitragen, diese Weiterentwicklung zu beschleunigen. Von Abschaffen des Büros zugunsten von Homeoffices kann dagegen keine Rede sein.

Aus strategischer Sicht verbleibt die **Unternehmenskultur als höchstes Gut** eines Unternehmens. Auf Dauer ist sie denselben Mitarbeitern, die sich nicht regelmäßig vor Ort einfinden, nicht zu vermitteln; Identifikationsgrade werden nicht hergestellt. Die Ratio der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung an den eigenen Arbeitsplatz oder gar innerlich migrierte Mitarbeiter wird zunehmen, doch ebenso werden es sich Mitarbeiter mit hoher Unternehmensidentifikation kaum auf Dauer bieten lassen, nur aus der Ferne am Unternehmen teilzuhaben und den Wertekanon des Unternehmens nicht physisch mitzuerleben und mitzubestimmen. Probleme dürfen also über die gesamte Mitarbeiterschaft erwartet werden, v.a. in den Unternehmen, die einen geringeren voluntaristischen Regulierungsgrad aufweisen, eine laissez-faire Unternehmenskultur, die dem Dienstleistungsbereich zugeordnet werden können mit starren, herkömmlichen Vergütungskonzepten mit Mitarbeitern überwiegend exogener Motivation, die rein aufgrund von Kontroll-, aber auch Anreizsystemen handeln.

¹¹ Quelle: Nikolai Schneider, Unternehmensentwicklung, BMW Group, LinkedIn, 11.09.2020, siehe Anhang oder <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6707707733698719744?commentUrn=urn%3Ali%3A-comment%3A%28activity%3A6707707733698719744%2C6709287240587083776%29>

¹² Quelle: Kewes, Tanja und Tuma, Thomas: Interview: Top-Architekt Christoph Ingenhoven: „Homeoffice befördert Mittelmaß“, Handelsblatt, 01.10.2020.

VII. Fazit

Einschätzung der aktuellen Situation

Nach dem Ausbruch der Corona-Krise und dem folgenden Lockdown in Deutschland im ersten Quartal 2020 und der darauf einsetzenden Schockstarre auf Transaktions- und Kapitalmärkten (v.a. am Markt für Eigenkapital) arbeitet sich der Markt derzeit aus der Schocksituation zurück in das Umsetzen von Transaktionen. Grund hierfür sind das Anerkennen, dass der Virus „gekommen ist, um zu bleiben“, der menschliche Gewöhnungseffekt, eine Reduktion der Unsicherheit (Schutzmaßnahmen, Medikamente, Impfstoffentwicklung) und der Kapitaldruck, dass die vorhandenen Mittel in den letzten sechs Monaten nicht angelegt wurden, aber verzinst werden müssen. Aktuelle Daten können diese Situation nicht reflektieren, da ein solcher Schock nicht systemimmanent in den historischen Daten enthalten ist. Klar ist, dass bestehende Strukturtrends, die schon zuvor galten, durch die Pandemie beschleunigt wurden, deren Richtung allerdings bereits zuvor vorgezeichnet war.

Auf der **Immobilienseite** haben alle Immobilien-Assetklassen, die eine geringe Berührung zu externen Sozialbeziehungen haben (und genügend Marktgröße vorweisen: Logistik, Leichtindustrie oder auch Rechenzentren) respektive alle Immobilienklassen, die der Befriedigung der Grundbedürfnisse dienen (Wohnen, Nahversorgung etc.), in den letzten Monaten eine steigende Nachfrage erlebt, da gleichzeitig Immobilien, die hohen externen sozialen Kontakten ausgesetzt sind und in den vergangenen Monaten teilweise oder gar nicht genutzt werden konnten (Malls, Hotels, Messen) als langfristiges Anlagegut derzeit auf sehr kritischem Prüfstand stehen. Der Bürobereich ist differenziert aufzuteilen in das Segment der Geschäftshäuser, die ebenfalls zu den Profiteuren zählen sollten und das Segment der Hochhäuser, welche in der aktuellen Ausgestaltung oftmals negativ betroffen sein sollten. Es scheint deutlich, dass eine feinere Segmentierung der immobilienwirtschaftlichen Asset Klassen künftig noch wichtiger wird. Der Markt wird wesentlich differenzierter werden, Altbestände ohne Investitionen für Weiterentwicklung werden abgestraft werden und gehen in potenziellen Leerstand über. Leerstand im Bürobereich wird also eher angebots- als nachfrageseitig determiniert.

Auf der **Kapitalseite** greifen die bekannten Marktmechanismen in Krisensituationen: Herunterfahren der Beleihungsausläufe bei höheren Risiken der Banken verbunden mit Konsortialfinanzierungen, kleineren Losgrößen oder zumindest teilweiser persönlicher Haftung. Im Eigenmittelbereich setzt die Zeit des unternehmerischen Kapitals (Hedge Funds, Family Office, (U)HNWIs) ein, das nun die Unsicherheitsphase nutzt und günstige Einstände erzielen kann.

Alle Teilnehmer der Immobilienindustrie stehen vor einer Welle an verschleppten Unternehmensinsolvenzen (Stichwort „Zombieunternehmen“), darauf einsetzenden Privatinsolvenzen und ggf. einer darauf folgenden Welle an leistungsgestörten Darlehen („SPLs“, „NPLs“), die einem Großteil der Marktteilnehmer Schaden zufügen, einem kleineren Teil Chancen eröffnen wird.

Vorschnelle Entscheidung für Work-From-Home als Managementfehler

Diese Analyse legt nahe, dass eine vorschnelle Entscheidung, im Bürobereich Flächen zu reduzieren, um Kosten zu sparen, da die technischen Möglichkeiten nun gegeben sind, ein schwerwiegender Management- und v.a. Leadershipfehler ist, ggf. sogar einer der schwerwiegendsten Fehler von Unternehmenslenkern über alle Industrien der deutschen Nachkriegszeit – und dies ohne erkennbaren Grund. Die direkten und indirekten Folgekosten (wie bspw. innerlich migrierte Mitarbeiter oder Nachbesetzung von Leistungsträgern, deren Verlust-Knowhow über Jahre etc.), diesen Fehler zu korrigieren, sind hoch. „Remote Leadership“ kann in einer Vollumfänglichkeit nicht funktionieren. Mitarbeiterführung, -motivation und -bindung werden so nicht umsetzbar, Friktionen nicht beigelegt. Innovation als hoch sozialer Prozess findet nur noch begrenzt statt und bei vglw. jungen Unternehmen wird die Kultur nicht gefestigt, in bestehenden Unternehmen kann sie schlimmstenfalls stark verwässern. Inmitten einer

Weltwirtschaftskrise, die tagtäglich nur deshalb nicht spürbar wird, da die Bundesregierung den Markt mit Hilfgeldern unvorstellbaren Ausmaßes flutet, die Mitarbeiter aus den Unternehmen zu reißen, provoziert sinkende Eigenkapitalrentabilitäten und stellt eine Entscheidung mit Potenzial für langfristigen Totalschaden dar. Die Auswirkungen der Homeoffice-Lösungen auf suburbane und urbane Orte führen zu einer temporären Ressourcen- und -fehlallokation, in der zentrale Orte zu Lasten dezentraler Orte beschädigt werden, die dezentralen Orte aber langfristig nicht die Chance haben, diese Reallokation Frucht ziehend zu nutzen. Entscheidungen werden sodann kostenintensiv revidiert werden.

Die neue Gesetzesinitiative des Bundesarbeitsministeriums vom 04.10.2020 mit dem Entwurf eines Gesetzes für „Mobile Arbeit“ sieht derzeit für Vollzeitbeschäftigte einen gesetzlichen Anspruch auf 24 Tage Homeoffice bzw. mobile Arbeit p.a. vor, die der Arbeitgeber nur aus zwingenden betrieblichen Gründen ablehnen kann. Die Initiative ist verständlich, umfasst jedoch zum jetzigen Stand keine der unter (V.) genannten Strukturausprägungen von Arbeitsplätzen im Spannungsfeld von Unternehmen und Mitarbeitern. Eine Pauschallösung wird nicht wie gewünscht zu einer höheren Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit führen. Unternehmensspezifische Lösungen sollten von den Unternehmen oder zumindest den verschiedenen Industrien und ihren Mitarbeitern erarbeitet und umgesetzt werden.

Chancen und Risiken auf dem Büroinvestitionsmarkt

Hohe Risiken für eine Mehrheit auf der einen Seite bieten in der Regel Chancen für eine Minderheit auf der anderen Seite. Die vorliegende Analyse lässt den Schluss zu, dass vor den Jahresberichten der Unternehmen im ersten Quartal 2022 und den damit einhergehenden (Corona-„freien“) Ergebnissen antizyklisches Handeln im Bürobereich für 5-6 Quartale möglich sein wird. Aufgrund der längerfristigen zeitversetzten Entwicklungen mag diese Transparenz auch erst mit dem Abschluss des Jahres 2022 eintreten, so dass das Chancen-/Risiken-Fenster sogar 18-24 Monate groß sein könnte.

Noch weisen die Büro-Berichte der Researchhäuser vergangenheitsbezogen auf die Schockstarre hin und sagen Millionen-Leerstände voraus („Homeoffice wird gut 1 Mio. qm in Frankfurter Büros leeren“¹³). Gleichwohl scheint das aktuelle Mietniveau unbeeindruckt. Prognosen, die auf Schocksituationen und einer Datenbasis basieren, die das Phänomen selbst noch nicht enthalten und keine Reaktion des Eigentümerverhaltens und dieses somit als konstant unterstellen, haben keine hohe Aussagekraft.

Die vorliegende Analyse kommt qualitativ zu dem Ergebnis, dass der Büromarkt mit Zeitversatz mittelfristig (und in Bezug auf die Marktgröße) neben dem Wohnungsmarkt ein Profiteur der Corona-Krise sein wird: Unternehmen werden mehr und andere Bürofläche benötigen als zuvor, nicht weniger. Sie müssen, um exzellente Mitarbeiter zu binden, ihre Bürokonzepte schneller überarbeiten, als sie dies auch ohne COVID-19 hätten tun müssen. „Social Distancing“ wird langfristig in die Büromitarbeiter-DNA übergehen, selbst wenn ein Impfstoff gefunden wurde – zu groß war, ist und wird die Angst sein, durch soziale Nähe die eigene Gesundheit zu gefährden. Ein Großteil moderner Büroflächen wird sich von Großräumen mit hoher Dichte zu Bürolandschaften mit Konzepten niedriger Dichte mit Kreativ-, Freiluft- und Rückzugsorten wandeln. Neben den Großkonzernstrukturen in Metropolen werden in den sie umgebenden Groß- oder Mittelstädten Satellitenbüros entstehen, die es, unterstützt von Digitalisierung, ermöglichen, vglw. kürzere Fahrtwege zurückzulegen zu kleineren Bürostrukturen, die sowohl dem Nachhaltigkeits- als auch den Effizienzgedanken Rechnung tragen – und dabei die Unternehmenskultur sowie Mitarbeiterführung, -motivation, -bindung und -rekrutierung nicht vergessen.¹⁴

¹³ Quelle: Büromarktbericht zum Standort Frankfurt/M.; zitierte Studie von NAI Apollo; Immobilien Zeitung vom 28.09.2020. Szenarien werde aufgezeigt, nach denen der Büroflächenbedarf um 10-20% sinken könnte, wenn sich Homeoffice durchsetzt. „Dass es dazu kommen wird, daran gibt es für die Researcher kaum einen Zweifel.“ Im Extremfall würden mehr als 2 Mio. qm Bürofläche nicht mehr benötigt.

¹⁴ Vgl. Weiterführend z.B. Engel, Miriam, loyalworks: Die Homeoffice-Lüge, in: LinkedIn, 25.08.2020.

Hypothese zur Entwicklung des Büroimmobilienmarktes, in: LinkedIn, von: Nico Rottke, 05.09.2020

„Ich halte den radikalen Shift zum Homeoffice für einen der schwerwiegendsten Management- und Leadership-Fehler seit Gründung der Bundesrepublik. Mit einem Timelag von ggf. 18-24 Monaten werden die Konsequenzen sichtbar. Büros werden ein Comeback erleben.“

Auszug Leserkommentare bis einschließlich 01.10.2020, 57.100 Absichten, 243 Reaktionen, davon 222 positiv, 21 kritisch; 92 Kommentare:

- **Peter Foster, Aufsichtsrat, Beirat, Advisor, Investor, Lehrbeauftragter**
„Auch die Büroarbeit entwickelt sich weiter, wir haben alle erlebt, dass Homeoffice besser und für mehr als eigentlich gedacht auch funktioniert. Es wird auf den richtigen Mix ankommen. Ich glaube, dass ein vernünftiger Split von Büro-, Home- und mobilem Arbeiten ein Erfolgsmodell werden kann. Dass alle früh ins Office pilgern und abends nach Hause, lange Fahrzeiten, Staus – das wird nicht der Weg in die Zukunft. We will see...“
- **Patricia Reichelt, Head of Research, CSL Immobilien AG**
„Ich sehe den dauerhaften radikalen Shift noch nicht. Aber auch ich glaube, das Büro ist nicht tot! Lang lebe der Ort der kreativen (Wert-) Schöpfung durch Interaktion!“
- **Daniel Kemter, Leiter Marktfolge Kredit, Bausparkasse Mainz AG**
„Gewagte These, die ich nicht teile. Der Bürobedarf wird sich wandeln bzw. ist im Umbruch. Ich sehe hier auch keine Managementfehler. Im Gegenteil- aus Managementsicht ist vorausschauendes Handeln gefordert. Eine flexible Arbeitswelt braucht einen klugen Mix aus Homeoffice und Büros. Ich glaube auch nicht, dass in 18-24 Monaten die „alte“ Bürowelt ein Comeback erleben wird.“
- **Prof. Dr. Verena Rock, Course Leader Digital Real Estate, Hochschule Aschaffenburg**
„Gute Leadership zeichnet sich doch auch dadurch aus, dass sie Teams im bzw. trotz Homeoffice führen kann. Aus Risikoperspektive war und ist das für viele Unternehmen vermutlich keine ‚irrtümliche Entscheidung‘. Geht es um Kontrollverlust? Oder um den Verlust von Teamspirit, Unternehmenskultur, Produktivität? Und für welche Art von Bürojobs gilt das? Ich glaube, dass das Büro in vielen Branchen als Hub wichtiger Zusammenkünfte / Strategie / Identifikationspunkt seine Berechtigung behält; jedoch flächenmäßig in reduzierter Form.“
- **Kim Philippe Schliesing, Head of Corporate Real Estate Services – GER/AT/CH, Capgemini**
„Das schwierige an Transformation ist fast immer der Abschied vom Gewohnten, und gleichzeitig das Neue nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu sehen. Es ist schwierig vorherzusehen wie genau die ‚Landing Zone‘ aussehen wird, aber ich glaube zumindest nicht, dass wir 18-24 Monate im Kreis fahren werden.“
- **Ralph Winter, Global Real Estate & Investment Executive**
„Radikaler Shift macht sicher keinen Sinn aus folgenden Gründen: Wohnen ist bis dato nur begrenzt formuliert für integriertes Arbeiten (Work-From-Home – WFH) Es fehlen abgegrenzte Flächen, Möblierung und zusätzliches Platzangebot. Das dadurch notwendige dauerhafte Teilen von Räumlichkeiten führt zu erheblichen Beeinträchtigungen der Qualität von häuslichem Zusammenleben. Fehlende Konzentrationsfähigkeit und aufkommender Stress sind die Folgen. Des Weiteren kann ein Gefühl der permanenten Einbeziehung des WFH-Partners in den normalen häuslichen Ablauf entstehen, was zu starken Spannungen führen kann. Konferenz Calls mit Kindergeschrei und bellenden Hunden sind heute an der Tagesordnung.... Aus dem Wohnzimmer zu arbeiten, und das ist die Realität für 80% der WFH-Generation, ist sicher nicht die Lösung. Baulich kann da zukünftig viel innovativer geplant werden. Ein gesundes Hybrid erscheint mir die richtige Lösung.“

- **Prof. Dr. Jörg Kupjetz, Rechtsanwalt, Solicitor, Professor, Autor und Speaker**
„Ich würde mal folgende These wagen: Wenn das Klima im Büro stimmt, ein kooperatives und aufrichtiges Miteinander im Büroalltag stattfindet, werden weniger ins Homeoffice gehen wollen! An vielen Stellen ist das Homeoffice meiner Meinung nach eine gute Möglichkeit, dem gar nicht mehr so geliebten Büro zu entfliehen. Die neueste Gallup Studie zeigt ja, wie wenige Mitarbeiter noch an ihrem Unternehmen hängen!“
- **Markus Braunsburger, Managing Partner, BPT Invest GmbH**
„Wir merken es jetzt schon. Alles dauert länger. Entscheidungen werden nur ungern getroffen. Verantwortung wird atomisiert.“
- **Dr. Sandra Breuer, Geschäftsführende Gesellschafterin, combine Consulting GmbH**
„Von Fehler möchte ich erst sprechen, wenn Homeoffice (jenseits der Erfordernisse der Pandemie) nicht mehr auf Freiwilligkeit beruht, wenn es (über-)reguliert wird, wenn die aktuelle Situation nicht genutzt wird, um über die Qualität des Arbeitens zu sprechen. Freiheit und Wahlmöglichkeiten sind wesentliche Elemente von selbstbestimmtem Arbeiten und damit von NewWork. Homeoffice oder besser mobiles Arbeiten sollten Teil von jedem ganzheitlichen Arbeitsweltenkonzept sein. Darüber hinaus wird ein gut kuratiertes Büro mit vielen unterschiedlichen Arbeitsorten viele Mitarbeiter zurück ins Büro kommen lassen, wenn es ein Ort der Identitätsstiftung sein kann und emotional aufgeladen ist. Im Übrigen haben vor ein paar Jahren die Tech-Konzerne Yahoo, IBM etc. die Mitarbeiterschaft zurück ins Büro gerufen. Dafür hatten sie gute Gründe. Das scheinen in der aktuellen [Situation] Viele vergessen zu haben...“
- **Katharina von Schacky, Head of Strategy Germany & Northern Europe, WeWork**
„Flexibilität ist zur wichtigsten Währung geworden. Aber ein sicherer Arbeitsort zur Zusammenarbeit & Inspiration sind unabdingbar für eine erfolgreiche Firmenkultur & Mitarbeiterbindung.“
- **Rob Leegwater, Project Manager DUZS**
“People are social animals (Aristotle). What people attract most is other people (Holly Whyte).“
- **Achim Tillmann, Managing Partner, Finch Properties GmbH**
„Pandemie-bedingte Ad-hoc-Lösungen sind notwendig, eine langfristige Optimierung der Büroarbeit muss jedoch wohl durchdacht sein.“
- **Christian Praulich, Director Real Estate Germany, ECN Germany**
„Seid unbesorgt. Das Büro wird als kommunikatives Epizentrum der Arbeitswelt überleben. Die einen werden diese Herausforderung smart lösen, die anderen eben mit blutiger Nase.“
- **Nicolai Schneider, CampusEntwicklung, InnovationsArchitektur Workplace, UnternehmensEntwicklung, BMW Group**
„Innovation ist ein hochsozialer Prozess, hierfür sind gute Orte für Begegnung, Integration und Kooperation entscheidend.“
- **Victor Stoltenberg, Geschäftsführer, Global Head of Acquisition, Deko Immobilien**
„Auf jeden Fall ist es nach erst knapp 6 Monaten Homeoffice-Erfahrung viel zu früh, um irgendwelche Erkenntnisse zu ziehen. Zumal unsere Erfahrungen auf einer Notsituation basieren.“
- **Carsten Müller, Managing Director, Karrié Projektentwicklung GmbH & Co. KG**
„... bestehende Netzwerke haben die Kraft, auch remote zu arbeiten; neue Netzwerke, die neben der inhaltlichen Leistungsfähigkeit auch Sympathie, Gefallen, Gunst und Enthusiasmus benötigen, werden ‚remotely‘ nicht in der gewohnten Form entstehen, von daher würde ich der These grundsätzlich folgen.“
- **Tyler Goodwin, Founder & CEO, Seaforth Land Limited**
“I believe the market is already seeing that many employees want to be back in the office. This will take time, but I for one am thrilled to be back at work – even if it does mean adapting our behaviours (a far lesser evil than the alternatives!)“