

Das Büro von Morgen - Anforderungen der Büronutzer unter Berücksichtigung der ESG Agenden für Mieter und Investoren

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
“Master of Science”

eingereicht bei
Mag. Alexander Bosak, MRICS MBA

Camila Gasser, BA

00703896

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **CAMILA GASSER, BA**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Masterthese, "DAS BÜRO VON MORGEN - ANFORDERUNGEN DER BÜRONUTZER UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER ESG AGENDEN FÜR MIETER UND INVESTOREN", 90 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich das Thema dieser Arbeit oder Teile davon bisher weder im In- noch Ausland zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 30.03.2022

Unterschrift

Kurzfassung

Die gegenständliche Masterthese beschäftigt sich mit der geschichtlichen Entwicklung des Arbeitsraumes und der dazugehörigen Arbeitsformen seit dem 19. Jahrhundert bis heute (Anfang 2022) unter besonderer Berücksichtigung der gestellten Anforderungen aus Mieter (Nutzer) und Investoren (Eigentümer) Sicht. Der Stellenwert des Menschen bei der Arbeit hat sich in den letzten beiden Jahrhunderten stark gewandelt. So waren zuvor „Lebensverhältnisse“ die Norm, als Menschen nicht nur noch bei einem Hausherrn angestellt waren, sondern auch in dessen Haushalt lebten, was mit der industriellen Revolution letztendlich verschwand und durch „Lohnverhältnisse“ abgelöst wurden. Die Masterthese gibt einen Überblick zur Weiterentwicklung der Arbeitsverhältnisse bis hin ins 21. Jahrhundert und legt dabei besonderes Augenmerk auf ein sehr relevantes gesellschaftspolitisches Thema der Nachhaltigkeit (ESG) und Corporate Social Responsibility. Nachhaltigkeit ist ein Thema, das gerade von jüngeren Generationen (Y&Z), als immer relevanter betrachtet wird und diese zunehmend das aktive Handeln von Regierungen und großen Konzernen fordern. Zielsetzung dabei ist es, die Folgen des Klimawandels so gut wie möglich einzudämmen und dem entgegenzuwirken. Es ist schon lange bekannt, dass der Immobilien- und Bausektor für rund 40% der globalen CO2 Emissionen verantwortlich ist, daher wird analysiert, welche Auswirkungen entsprechende EU Regulatorien, die darauf abzielen, große Unternehmen in die Verantwortung zu ziehen, auf Gewerbeimmobilien, deren Nutzer und Eigentümer langfristig haben werden. Zwei Jahre nach Ausbruch der Covid-19 Pandemie haben viele Sektoren, so auch die Büroimmobilienbranche, ein Resümee ziehen können, um auf langfristige Trends hinsichtlich Arbeitsweise und Büros reagieren zu können. Auf Grundlage von intensiver Recherche, Auseinandersetzung mit aktueller Literatur, Zeitungsjournalen und Marktberichten, sowie Gesprächen mit Büronutzern und Büroimmobilienexperten sollen die Fragen hinsichtlich der Zukunft des Büros beantwortet werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Forschungsfrage	2
1.2	Methodik und Aufbau.....	3
2	Die Entwicklung des Arbeitsplatzes	4
2.1	Abgrenzung	4
2.2	Eine ®-Evolution am Arbeitsplatz	5
2.2.1	Der Arbeitsplatz im Wandel seit der Industriellen Revolution	7
2.2.2	Das Bürohaus zum Jahrhundertwechsel.....	8
2.2.3	Die Rationalisierung der Körperbewegung am Arbeitsplatz nach Taylor Anfang des 20. Jahrhunderts	12
2.2.4	Das Büro nach dem zweiten Weltkrieg.....	16
2.3	Digitalisierung und der Weg des Büros ins 21. Jahrhunderts	19
2.3.1	The Hybrid Work	20
2.3.2	The Flex Space	22
3.	ESG und Büroimmobilien, mehr als nur <i>Green Labelling</i>	25
3.1.	Environmental Agenda (dt. Umwelt)	26
3.1.1	EU-Taxonomie und Offenlegungsverordnung	27
3.1.2	Gebäudezertifizierungen; was ist das und warum ist es für Occupier und Investoren wichtig?.....	30
3.1.3	Occupier und Investor Leasing.....	36
3.2.	Social Agenda (dt. Soziales).....	40
3.3.	Governance Agenda (dt. Unternehmensführung).....	43
4.	Ein Anmietungs- & Evaluierungsprojekt einer Bürofläche mit Hilfe eines Immobiliendienstleisters.....	45
4.1.	Occupier Services „Tenant Representation“ (Mietervertretung)	45
4.2	Case Study 1: Konsolidierung internationaler Immobiliendienstleister mit drei Standorten in Wien	47
4.2.1.	Die Ausgangslage	48
4.2.2.	Die Evaluierung.....	50
4.2.3.	Die Umsetzung	50
4.3	Case Study 2: Standortevaluierung „Stay vs Move“ eines internationalen Pharmakonzerns mit Niederlassung in Wien	54
4.3.1.	Die Ausgangslage	54
4.3.2.	Die Projektumsetzung	56
5.	Experteninterviews	59
5.1	Ziele und Methodik.....	59

5.1.1 Auswahl der Interviewpartner und Ablauf der Interviews	59
5.1.2 Interviewleitfaden.....	60
5.2 Empirische Ergebnisse.....	60
5.2.1 Büronutzung vor der Pandemie	61
5.2.2 Veränderung Büronutzung durch Covid-19	63
5.2.3 Environmental Social Governance	67
5.2.4 Fazit über die empirischen Ergebnisse	72
6. Conclusio	73
Literaturverzeichnis.....	75
Bücher	
Marktberichte, Zeitungsartikel, Journals	75
Internetquellen	77
Abbildungsverzeichnis.....	81
Anhang	83

1 Einleitung

Das Konzept und die Bedeutung des Arbeitsplatzes und Büros ist im stetigen Wandel sowie in Weiterentwicklung seit seiner Entstehung nach der Industriellen Revolution. Im Laufe der Zeit ändern sich die Bedürfnisse von Unternehmen und Menschen, daher ist das Konzept eines Arbeitsplatzes, Bürogebäudes oder einer Büroräumlichkeit ebenso in ständiger Veränderung. Diese Tatsache ist allgegenwärtig und auch nicht wegzudenken und war bereits vor dem Pandemiejahr 2020 und Ausbruch der Covid-19 Atemwegserkrankung unaufhaltsam. Natürlich führte diese Pandemie in vielerlei Hinsicht zu einer unglaublichen Beschleunigung gerade in Hinblick auf gelockerte Arbeitskonzepte. Zwei Jahre nach Pandemiebeginn sind Trends entstanden, die weder einzubremsen noch wegzudenken sind.

Beeinflusst von modernen Technologien, junger nachkommender Generationen mit neuen Bedürfnissen und einem markanten Wertewandel hinsichtlich Umwelt und Nachhaltigkeitswerten, sind Unternehmen, Arbeitgeber, Büromieter, Büroeigentümer und Büroentwickler heutzutage gezwungen, das Thema Arbeitsplatz und nachhaltiges Büro neu zu denken beziehungsweise die Wünsche und Forderungen der Nutzer vielfacher Art und Weise zu berücksichtigen. Tun sie dies nicht, so werden Bürovermieter bzw. Büroeigentümer zum einen Herausforderungen bei einer erfolgreichen und langfristigen Verwertung ihrer Büroimmobilie erleben, zum anderen auch steuerliche Nachteile oder nur niedrigere erzielbare Mieten die Folge sein. Auf der anderen Seite werden Büromieter („Occupier“) also Unternehmen bzw. Arbeitgeber, die bereits mit den Herausforderungen eines sehr kompetitiven Arbeitsmarkts zu kämpfen haben, mit dieser Schlechterstellung umso mehr Schwierigkeiten haben, gute dynamische Mitarbeiter zu finden bzw. möglichst lange an ihr Unternehmen zu binden. Stichwort „War of Talent“.

Das umfassende Thema „Nachhaltigkeit“, das mit dem Pariser Klimaschutzabkommen von 2015 und sukzessive entstanden gesetzlichen Rahmenbedingungen verankert wurde, um die im Klimaschutzabkommen definierten Ziele zu erreichen, wird mit den Oberbegriffen ESG (Environmental, Social, Governance) neu ins Leben gerufen. Die Immobilienbranche ist für einen Löwenanteil mit fast 40% der jährigen CO2

Emissionen global verantwortlich. Dementsprechend groß ist auch die Verantwortung und der Handlungsbedarf um die CO₂-Emission in der Zukunft signifikant zu senken.

1.1 Forschungsfrage

Die vorliegende Masterthese analysiert zum einen die Entwicklung der unterschiedlichen Arbeitsformen in der Vergangenheit bis hin zu aktuellen Formen des „Neuen Arbeitens“ und dahingehend die Anforderungen die Büronutzer „Occupier“ an eine Büroimmobilie. Zum anderen werden die ökologischen, ökonomischen und soziokulturellen Aspekte im gesamten Lebenszyklus einer Immobilie und welche besonderen Merkmale und Zertifikate für eine positive Positionierung und Wahrnehmung am Markt durch die Marktteilnehmer erforderlich ist beleuchtet. Auf dieser Grundlage soll analysiert werden, inwiefern sich die Anforderungen, die Nutzer an eine Gewerbeimmobilie stellen, über die letzten Jahren verändert haben. Besonderes Augenmerk soll dabei Trends geschenkt werden, die vor Ausbruch der Pandemie bereits zugegen waren und inwiefern sich diese mit Ausbruch der Pandemie verändert oder verstärkt haben könnten.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Rolle, die „ESG“ in Zukunft am Markt einnehmen wird, beziehungsweise bereits eingenommen hat und welche Relevanz dies für die Branche haben wird. Ziel der vorliegenden These ist es Potentiale für Büroimmobilieneigentümer bzw. Büronutzer zu erkennen und aufzuzeigen, damit diese auch rechtzeitig auf Trends reagieren können.

Um entsprechende Empfehlungen abgeben zu können, wird diese Arbeit ganz im Fokus der nachfolgenden Forschungsfragen liegen:

- Wie sieht das Büro der Zukunft aus?
- Welche Ansprüche hat der moderne „Occupier“ an ein Bürogebäude?
- Was müssen (Büro)-Immobilienentwickler heute beachten, um langfristig für „Occupier“ attraktiv zu sein?

1.2 Methodik und Aufbau

Zur Recherche des Themas und auch zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfragen, wurde einerseits auf bestehende Literatur und andererseits auf veröffentlichte Artikel und Journale sowie Markt- und Zeitungsberichte der jüngsten Zeit zurückgegriffen.

Die gegenständliche Masterthese gliedert sich in drei Abschnitte. In den ersten beiden Kapiteln soll der Leser die Abgrenzung und Grundlagen zur Gewerbeimmobilie „Büro“, Büroarbeitsplatz, dessen Arbeitsformen und historische Entwicklung bis zum heutigen Tage erfahren. Die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf die Büro- und Arbeitswelt werden ebenso im ersten Teilabschnitt beleuchtet.

Der zweite Abschnitt im Kapitel drei thematisiert das Thema der Nachhaltigkeit und die zunehmend geläufiger werdenden Begriffe von ESG und dessen besondere Relevanz für Bürogebäude und Büronutzer. Dies soll dem Leser ermöglicht schlüssig nachzuvollziehen, worauf entsprechende Erkenntnisse basieren werden.

Im dritten Abschnitt bzw. im Kapitel vier wird anhand von zwei Case Studies der Evaluierungsprozess klassischer „Office-Occupier“ Nutzer im Detail erläutert und auf die Projektumsetzung vor, während und nach COVID-19 eingegangen.

Neben der Literaturanalyse wurden im Rahmen dieser Masterthese auch mehrere Branchenexperten, die über jahrelange Immobilienerfahrung in ihrem jeweiligen Bereich verfügen mittels Experteninterview befragt. Dies gewährt einen direkten Einblick in die gelebte Praxis. Im Kapitel fünf werden die geführten Interviews in vordefinierte Kategorien zugeordnet und ausgewertet.

Abschließend wird im sechsten Kapitel „Conclusio“ ein Resümee gezogen und die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und auf die gestellten Forschungsfragen und Hypothesen Stellung genommen.

2 Die Entwicklung des Arbeitsplatzes

Im Rahmen dieses Kapitels wird ein historischer Rückblick in die Arbeitswelt geboten, die Geburtsstunde des Büros, wie wir es heute kennen näher erklärt und darauffolgend die Veränderung des Begriffes im letzten Jahrhundert über die Jahrzehnte bis hin zu aktuellen Arbeitsformen und Bürokonzepten, die heute modern und gängig sind und welche Rolle dabei die Covid-19 Pandemie einnimmt.

2.1 Abgrenzung

Der Arbeitsplatz und auch der Arbeitsort kann je nach Branche und Tätigkeit unterschiedliche Bedeutungen, Definitionen und Auslegungen haben. Die „IFMA“¹ sagt beispielsweise, ein Arbeitsplatz ist weit mehr als ein Platz zum Sitzen und Arbeiten, es geht vielmehr um die Zusammenführung von Personen, Prozessen und Raum.

„La bure bezeichnet zunächst einen groben Wollstoff, mit dem Mönche im Mittelalter ihre Tische bezogen, um darauf rechnen und schreiben zu können. Bureau meint dann den Schreibtisch und schließlich , ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, den Raum, in dem dieser steht.“²

Eine andere Definition zum Arbeitsplatz bietet das Online Wirtschaftslexikon Gabler: Der Arbeitsplatz ist „räumlicher Bereich, in dem der Mensch innerhalb des betrieblichen Arbeitssystems mit Arbeitsmitteln und -gegenständen zusammenwirkt. Der Arbeitsplatz ist die kleinste räumliche Struktureinheit eines Betriebs“.³

Der Büronutzer, oder eng. „Occupier“ ist in der Regel der Mieter der Bürofläche. Fortan wird der Begriff Occupier auch in dieser Arbeit verwendet werden. Grundlage hierfür ist die Gewerbeimmobilie, ganz gleich ob ein Büroturm, -flachbau oder auch Office-Campus und schlussendlich der Arbeitsplatz („Workstation“) an sich. Nicht Bestandteil dieser Masterthese sind beispielsweise Ordinationen, Arztgemeinschaften

¹Vgl. IFMA International Facility Management Association

² Vgl. (Mathey, Francois L’Empire du bureau, 1900-2000, Paris:Berger-Levrault 1984,S11 in das Büro: Rationalisierung eines Interieurs, 2019: S10)

³ Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitsplatz-27828>

oder Therapiepraxen aller Art, die in klassische Büroimmobilien eingemietet sind. Die Betrachtung der Immobilie als wesentlichen Bestandteil eines Unternehmens ist essential, da dort bis in jüngster Vergangenheit auch der größte Teil der Arbeit geleistet wurde. Ein wesentlicher Bestandteil eines Unternehmens ist die Immobilie, denn dort wurde im weitesten Sinn größtenteils die Arbeit geleistet. Ob dies in der Zukunft weiterhin der Fall sein wird, wird in den folgenden Kapiteln näher thematisiert.

In diesem Zusammenhang ist es für den Occupier nicht unwesentlich wie und insbesondere warum eine Immobilie ausgewählt wird. Ganz gleich ob ein Konzern, der weltweit mehrere Niederlassungen hat, oder ein einzelnes Büro in einem lokalen Markt, für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ist die bestmögliche Positionierung am Markt entscheidend.

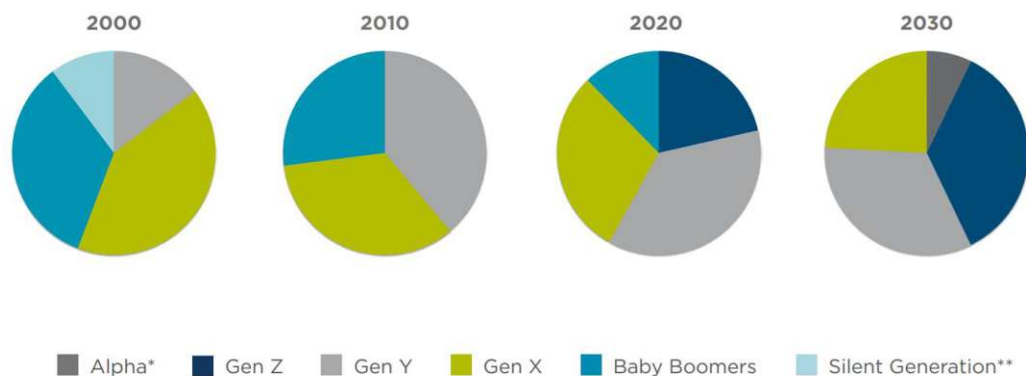
2.2 Eine ®-Evolution am Arbeitsplatz

Wenn man sich heutzutage einen Büroarbeitsplatz vorstellt hat man so einige Bilder im Kopf. Angefangen bei dem klassischen Einzelbüro, über das Gruppenbüro hin zum Großraum- bzw. „Open Space“-Office. Globalisierung und neue Technologien finden Einzug in unseren Alltag, beeinflussen und verändern diesen tiefgreifend. „Artificial Intelligence“ und Smart Technologies, sowie natürlich mobile Geräte aller Art, die die Arbeit erleichtern, führen dazu, dass die Arbeitswelt laufend und immer schneller Veränderungen ausgesetzt ist. Flexibilität und rasche Anpassung werden zur Grundvoraussetzung um kompetitiv zu bleiben. Mit dieser technologischen Revolution ist es nicht verwunderlich, dass rigide Arbeitsstrukturen überholt erscheinen und für eine gesamte nachkommende Generation der Erwerbstätigen (Gen Z, Geburtsjahr ab 1995), die mit diesen Technologien aufgewachsen ist, auch im Arbeitskontext kaum mehr vereinbar erscheint. Bereits im Jahr 2030 wird die große Mehrheit der Erwerbstätigen Gen Y, besser bekannt als Millennials, und Gen Z sein.

“Generation Z is the first generation to live their entire lives in a digital world. Having grown up surrounded by the internet, eCommerce, smart phones and social media, these young graduates will enter the workplace with a “phigital lens”—the experience that all of life is both physical and digital. The workplace will need to continue to adapt to keep up with these expectations – expect property technology

(PropTech) on steroids. The prospect of a highly-motivated, tech-savvy workforce is a tantalizing prospect for employers, but Generation Z will need to be managed carefully. We know Millennials are a collaborative generation that has influenced workplace layouts and the rise of shared spaces. However, members of Generation Z are tending towards wanting control of their own workspaces. This hints at the need to provide a multi-faceted work environment that allows for connecting casually, collaborating with colleagues, meeting with teams and focusing on individual work. .”(vgl. Demographic Shifts: The World in 2030 Cushman & Wakefield)

	Geburtsjahr	Alter in 2019	Alter in 2030	Generation Length
Baby Boomers	1946-1964	55-73	66-84	19 Jahre
Generation X	1965-1980	39-54	50-65	16 Jahre
Generation Y / Millennials	1981-1996	23-38	34-49	16 Jahre
Generation Z	1997-2012	7-22	18-33	16 Jahre



Source: United Nations, Cushman & Wakefield
 * Generation Alpha: Born from 2013 to present
 ** Silent Generation: Born from 1928 - 1945
¹ Working age population defined here as aged 15-64 years

Abbildung 1 Erwerbstätige Generationen -
 Quelle: Demographic Shifts: The World in 2030 Cushman & Wakefield

Mit dieser demografischen Veränderung am Arbeitsmarkt in Aussicht stellt sich die Frage, welche Konsequenzen dies für Büroimmobilien und Unternehmen haben wird. Welche Maßnahmen sollten frühzeitig gesetzt werden, um entsprechend gut vorbereitet zu sein?

2.2.1 Der Arbeitsplatz im Wandel seit der Industriellen Revolution

Der Arbeitsplatz, so wie wir ihn heute verstehen, hat seinen Ursprung im 19. Jahrhundert, als mit Automatisierung und Massenproduktion der Bedarf einer weiteren Arbeitsteilung entsteht. In der Zeit der Industrialisierung werden Werkstätten, Betriebe, Manufakturen automatisiert und Arbeitsprozesse maschinell übernommen. Die Serienanfertigung entsteht und mit dieser neuen Produktionsart wird auch die Büroarbeit ins Leben gerufen. Planung, Produktion, Herstellung, Vertrieb und Korrespondenz liegen eng beieinander und das Büro nimmt sukzessive eine andere Rolle ein. Das Manufakturbüro ist der Anfang des modernen Büros.

Ein Kontor (damaliger Begriff für ein Büro und ständige Handelsniederlassung von Kaufleuten⁴) war „bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts in die traditionelle Raumorganisation und das vielgestaltige Sozialgefüge der patriarchalischen Hausgemeinschaft integriert“.⁵

Bis Mitte des 19. Jahrhunderts waren Kontoristen, (auch Kommis) – oder Büroarbeiter, also jene Personen, die in den Büros eines Handelskontors tätig waren, einer Hauswirtschaft zugehörig. Der Begriff Büro und Geschäftszimmer war bis dahin an die Tätigkeit des Kaufmanns geknüpft. Im „Kontor“ des Kaufmannes befanden sich Warenlager, Produktion und die Wohnräumlichkeiten der Familie sowie der Kontorarbeiter. Diese Angestellten waren entweder Familienmitglieder, Kollegen oder Mitbewohner, die dem Hausherrn unterstellt waren. Dies hat sich maßgeblich im Rahmen der Ausweitung regionaler Wirtschaftspolitik und Vergrößerung der Handelsbetriebe verändert. Solche Hausgemeinschaften wurden zunehmend aufgelöst und Kontoren, also wirtschaftliche Handelsorganisationen, die in der Regel bis zu diesem Zeitpunkt nicht mehr als drei Handlungsgehilfen hatten, wurden aufgelöst bzw. in ihrer Gestaltung verändert.⁶

In der zweiten Hälfte der 19. Jahrhunderts werden zunehmend Gebäude gebaut, die ausschließlich der Nutzung der Büroarbeit dienen. Das hat zu Folge, dass das „Lebensverhältnis“ des Kontoristen (also Angestellten) in ein Lohnverhältnis übergeht.

⁴ Vgl. <https://www.dwds.de/wb/Handelskontor>

⁵ vgl. Fritz, 1982 S.69ff

⁶ vgl.Fritz, 1982 S.85ff



Abbildung 2 Kontoristen bei der Arbeit -
Quelle: Fritz: 1982:81

Zur Mitte des 19. Jahrhunderts tritt ein entscheidender Wandel mit der Handelsexpansion und Lohnarbeit ein. Mit zunehmender Industrialisierung und Expansion, werden die traditionellen Funktionen der Hauswirtschaft zunehmend vermarktet und ausgelagert. Diese vollständige Aussonderung „aller kaufmännischen Kontortätigkeiten. des ganzen Hauses führt zur Entstehung des privatwirtschaftlichen Bürobetriebes und so findet man Büroarbeitsräume in verschiedensten Bereichen der Wirtschaft, wie der Verwaltung und Administration, Rechtsanwälte, Notare, Geldinstitute und Versicherungen.“⁷ Die Lohnarbeit stellt den ersten großen Meilenstein dar und dieser bürgerlich-industrielle Arbeitsbegriff ist funktions- und leistungsbezogen auf Arbeitsräume und privatwirtschaftliche Büroarbeit.

2.2.2 Das Bürohaus zum Jahrhundertwechsel

Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts entstehen zunehmend mehr Bürobetriebe und damit steigt der Bedarf für eine stärkere Reglementierung und Aufsicht der Büroarbeiter und Betriebsstätten. Hierarchische Unterscheidungen der Büroarbeiter sind bis zur Entstehung des Massenarbeitsraums im Rahmen des Arbeitsortes innerhalb des Gebäudes zu differenzieren. Je größer, belichteter und ruhiger ein Büroarbeitsplatz der einzelnen Lohnarbeiter ist, umso wichtiger ist die Position. Zu diesem Zeitpunkt fern von

⁷ vgl. Fritz1982:81

jeglichen Reglementierungen dürfen Büroarbeitsstische und Pulte in die dunkelsten Ecken der Gebäude bzw. Produktionsstätten gelegt werden, in denen wenig bis kaum Tageslicht eindringt, toxische Abgase regelmäßig eingeatmet, oder beispielsweise im Winter nicht ausreichend eingeheizt wird. Die hygienische Ausstattung und die Organisation der Arbeitsräume in den Bürobetrieben ist grob mangelhaft und führt gerade zum Ende des Jahrhunderts, als zunehmend mehr Frauen in Büros arbeiten, zu erheblichen psychischen und gesundheitlichen Belastungen.⁸ Die Arbeitsbedingungen sind prekär und von ständiger Kontrolle, Disziplin und Gehorsamspflicht gekennzeichnet.

Der Dienstort darf mitunter nicht einmal zum Essen verlassen werden.

„Das Verlassen der Bank zur Einnahme von Mahlzeiten während der Dienststunden war streng untersagt... Mittagspausen gab es nicht. In Happen am Schreibtisch wurde das Mitgebrachte verzehrt.“⁹

Mit dem Fortschreiten der Industrialisierung und dem Wunsch Tätigkeiten mechanisch ausführen zu lassen, findet 1886 die Schreibmaschine Einzug in die Büros und damit einhergehend auch zunehmend die Frauen.¹⁰ Die Empörung ist zu Beginn groß, doch gibt es zu diesem Zeitpunkt nicht ausreichend Männer, die der Schreibtätigkeit, die als minderwertig empfunden wird, nachgehen wollen. Dies bietet Frauen eine Berufsperspektive außerhalb der häuslichen Tätigkeit und erlaubt damit etwas mehr „Unabhängigkeit“.

Die weibliche Präsenz in den Bürostätten bewirkt nicht nur maßgebliche Veränderung in den Verhaltensweisen der arbeitenden Belegschaft, sondern beeinflusst zunehmend die Kleidung und aber auch Gestaltung von Büroräumlichkeiten an sich.

Mit der Spezialisierung von Arbeitsprozessen und somit einer quantitativen Vermehrung von Verwaltungsaufgaben, resultiert daraus ein Zunehmen der Angestelltenzahl und damit eine enorme Büroexpansion. „Angesichts erheblicher Kapitalakkumulation in bestimmten Wirtschaftsbereichen zeigt sich [...] ein beschleunigter Prozess der büroräumlichen Ausweitung und Vergrößerung.“ (Fritz,1982:96) Der Fabrikssaal und

⁸ vgl. Fritz1982:90ff

⁹ Vgl. Fritz, 1982:84 zitiert nach Ludwig Arps: Wechselvolle Zeiten, 75 Jahre Allianz-Versicherungen 1890-1965,S.58

¹⁰ vgl. Fritz,1982:87

der Fabrikarbeiter werden Vorbild für den Massenbürosaal und den Büroangestellten. Das menschliche Arbeiten passt sich dem Rhythmus der Maschine an.



Abbildung 3 Frauen an der Schreibmaschine -
Quelle: Fritz:1982:96

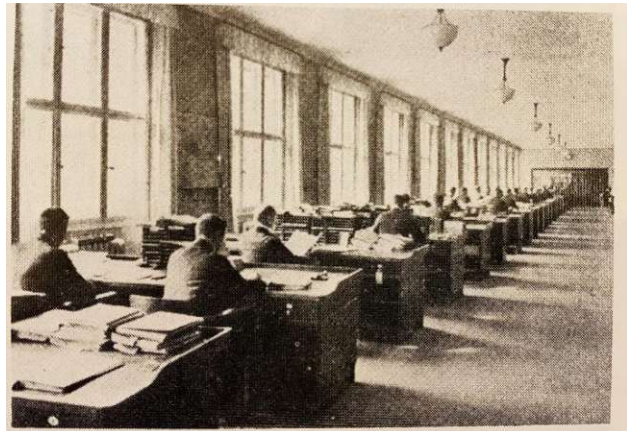


Abbildung 4 Massenbüroarbeitsaal -
Quelle: Fritz:1982:96

Mit dem Ausbau des industriellen Rechnungswesens werden zunehmend Tätigkeiten in einzelne repetitive Arbeitsschritte untergliedert und aufgeteilt. Es folgt eine teilweise Aufspaltung sehr umfassender kaufmännischer Tätigkeit, die die Zahl von gering qualifizierten Angestellten immer größer werden lässt und somit das Entstehen von fabriksähnlichen Massenbüros begünstigt.

Beispielsweise lagert die Firma Siemens und Halske im Jahr 1913 alle Büroabteilungen in das Verwaltungsgebäude in der Siemensstadt um. Hier werden 66.000 m² Bürofläche für 3.000 Angestellte zur Verfügung gestellt. Arbeitsräume haben beispielsweise 175 Meter Länge und 16 Meter Breite und ähneln damit stark den Fabrikräumen.¹¹

Zeitgleich werden in den USA Ende des 19. Jahrhunderts Versicherungs- und Dienstleistungsgesellschaften, Banken, Wertpapierbörsen und Handelsunternehmen das Herz amerikanischer Städte. Es entstehen die ersten Bürohochhäuser mit einer klar gegliederten Skelettkonstruktion aus Stahl, die mit einem Mauerwerk vollendet wird.¹²

¹¹ vgl. Fritz,1982:96

¹² vgl. Forino 2019:30

Diese ersten Bürohochhäuser, die keineswegs mit den heutigen Wolkenkratzern vergleichbar sind, beheimaten die ersten Zellenbüros. Für den amerikanischen Architekten Luis Sullivan (1856-1924, Chicago) sind die „Tall Office Building(s) [...] eine unbestimmte Zahl übereinandergestapelter Büroetagen, eine wie die andere, ein Büro wie alle anderen, wobei ein Büro einer Zelle in einer Honigwabe gleicht, nur ein Abteil, nicht mehr“. Sullivan prägt maßgeblich die zukünftige Bauweise der Bürohochhäuser und er legt in einigen Artikeln und Essays 1901 die Maße eines damaligen Standard Office Rooms (4,75x2,74m,h2,2m) fest. (vgl. Forino, 2019:32f) Er gilt mitunter als einer der Väter des Hochhauses. In den folgenden Jahren entstehen viele solcher „File Buildings“. Das berühmteste Beispiel, das auch noch heute als Bürogebäude in Betrieb ist, ist das „Equitable Building“ in New York, erbaut zwischen 1913 und 1915.¹³



Abbildung 5 Equitable Building New York -
Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Equitable_Building_\(New_York\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Equitable_Building_(New_York))

¹³ Vgl. Wikipedia, Autor unbekannt

Der Rationalisierung der Büroarbeit und Kontrolltechniken ist ein wesentliches Merkmal der zukünftigen Office Management Theorien für das folgende Jahrhundert. Das Sozialgefüge der Bürobetriebe verändert sich massiv und so sind zunehmend weniger hochqualifizierte Angestellte einer enormen Zahl an gering qualifizierten Angestellten gegenübergestellt. Diese gering qualifizierten Angestellten übernehmen mehr Routinetätigkeiten und diese Veränderung im sozialen Gefüge bestimmt maßgeblich die Struktur von Abhängigkeit und von Zwängen. Das Massenbüro erlaubt die direkte raumbezogene Arbeitskontrolle.

Die arbeitsräumlichen Kontrolltechniken resultieren in einer vollständigen und permanenten Sichtbarkeit der Arbeiter. Der „Glaskasten“, also der Arbeitsort der Aufsichtsperson ist zentral im Großbüro angesiedelt und erlaubt alle Angestellten im Blickfeld zu behalten. Mit mehr Angestellten folgt die Zentralisierung der Überwachung und diese wird durch weiterreichendes Aufsichtspersonal in allen hierarchischen Ebenen gewährleistet.

2.2.3 Die Rationalisierung der Körperbewegung am Arbeitsplatz nach Taylor Anfang des 20. Jahrhunderts

Frederik Taylor war ein US-Amerikanischer Ingenieur (1856-1915), der mit seinem wohl bekanntesten Werk, erstmalig erschienen 1911, „The principles of scientific management“ (dt. die Grundsätze der wissenschaftlicher Betriebsführung) als Pionier und einer der Begründer der Arbeitswissenschaft gilt. (vgl. Wikipedia, Autor unbekannt)

Seine Hypothese im Hauptwerk „Scientific Management“ war es, mit seiner rein wissenschaftlichen Herangehensweise das Management, die Arbeit und das Unternehmen dahingehend optimieren zu können, um damit „Wohlstand für Alle“ zu erreichen. Taylor ist von einer Zeit geprägt, in der die Maschine die körperliche Arbeit weitgehend ersetzt bzw. ablöst und damit die maschinelle Automatisierung das wirtschaftliche Geschehen maßgeblich beeinflusst.

Sein Werk und die Ergebnisse basieren auf zwanzigjährigen Studien anhand von Versuchen und Messungen von Arbeitern in Fabriken und Taylor entwickelt sein Konzept ausgehend von der Leistungsfähigkeit des Menschen.¹⁴

Die Arbeit wird in sorgfältig bemessene Arbeitssequenzen zerlegt und jedem Arbeiter als Teilarbeit zugewiesen. Das hat letztendlich zur Folge, dass der Bewegungsfreiraum der Angestellten am Büroarbeitsplatz auf das absolut notwendigste reduziert wird, mit der Zielsetzung die Produktivität der Angestellten und damit den Unternehmenserfolg zu maximieren.

Taylors Grundprinzipien im Pensumsystem legen in allererster Linie die Trennung von Kopf und Handarbeit fest. Unter diesem System wird die Arbeit zwischen Leitung des Unternehmens und Arbeiter aufgeteilt und damit auch der Verantwortungsbereich gesplittet. Dieses System lässt sich in 4 Punkte zusammenfassen:

1. Das Unternehmen soll eine einheitliche, wissenschaftlich fundierte Methode für die einzelnen Arbeitsschritte entwickeln, die die „alte Faustregel“ (eng. Rule of Thumb) ersetzen soll.
2. Arbeiter sollen nach wissenschaftlicher Maßstäben gewählt werden, sie sollen ausgebildet werden und sich fortlaufend weiterbilden, im Gegensatz zur vorherigen Selbstbestimmung der Arbeiter hinsichtlich der Wahl ihrer Tätigkeit und Weiterbildung.
3. Die Zusammenarbeit zwischen Management und Arbeiter soll gefördert werden, um sicher zu stellen, dass die gesamte Arbeit nach den vorher festgelegten Grundsätzlich getätigt wird.
4. Arbeit und Verantwortung verteilen sich fast gleichmäßig auf Leitung und Arbeiter. Die Leitung nimmt alle Arbeit, für die sie sich besser eignet als der Arbeiter, auf ihre Schulter, während bisher fast die ganze Arbeit und der größte Teil der Verantwortung auf die Arbeiter gewälzt wurde.¹⁵

¹⁴ vgl. Forino, 2019:40ff

¹⁵ vgl. Taylor, The Principles of Scientific Management, 1911:15

Mit den Grundprinzipien des „Scientific Management“ folgte somit eine massive Einschränkung der Bewegung und „der einzelne Arbeitsplatz und die verschiedenen Arbeitsmittel werden zum Gegenstand ablauforganisatorischer Rationalisierungsmaßnahmen.“¹⁶. Diese systematische Organisation, Durchgestaltung und Homogenisierung der großflächigen Verflechtungszusammenhänge, bilden die Grundlage für die Arbeitsplatzgestaltung bis Mitte des 20. Jahrhunderts.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts ist die große Mehrheit der Erwerbstätigen am Markt einfache und gering qualifizierte Büroangestellte bzw. Sachbearbeiter (clerks). Jeder Büroangestellte ist jeweils für eine simple, primitive und vor allem repetitive Aufgabe zuständig, wie zum Beispiel das Öffnen eines Briefes. Bei der Arbeit, die in diesen Massenbüros erledigt wird, handelt es sich vorwiegend um simple, primitive und insbesondere repetitive Aufgaben und die Arbeiter haben deswegen auch keinen besonders hohen Stellenwert im Unternehmen. Das Arbeitsplatzkonzept zu dieser Zeit, das den Fokus auf mehr Aufsicht und Effizienz legt, zeigt, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter wenig bis gar keine Bedeutung hat. Die Arbeitskräfte, bzw. die Angestellten werden demzufolge nur noch „materiell Ausführende“, statt Sachbearbeiter. Ausführen implizierte Kontrolle.¹⁷

Im Bürobau entstehen Großraumbüros, die „pools“ genannt werden, in denen identisch angeordnete Schreibtische in parallelen Reihen angeordnet werden. Ganz nach einem foucaultschen Prinzip zur militärischen Disziplin: „Jedem Individuum seinen Platz und auf jeden Platz ein Individuum.“ Diese strenge Gliederung des Büroraumes wird auch „Parzellierung“ genannt. Der Vorteil dieser Anordnung der Tische ist, dass es keinerlei unkontrollierte Gruppenbildung oder Kommunikation zulässt.¹⁸

Innovative Ideen und funktionalistische Kontrolle werden in der Planung und Bürogestaltung mitberücksichtigt. **Frank Lloyd Wright** (1867-1959) ist ein US-amerikanischer Architekt, der mit seinen Gebäudeentwürfen und Designs maßgeblich die moderne Architektur bis heute beeinflusst und zur Jahrhundertwende auch mehrere Bürogebäude gestaltet.¹⁹ In diesen Gebäuden ist die Implementierung und Gestaltung der

¹⁶ vgl. Fritz1982:102

¹⁷ Vgl. Forino 2019:42

¹⁸ Vgl. Forino 2019:42f

¹⁹ Vgl. Wikipedia, Autor unbekannt https://en.wikipedia.org/wiki/Frank_Lloyd_Wright

Taylorismus Prinzipien wie noch nicht zuvor berücksichtigt. Zwei seiner Verwaltungsgebäude, . das Larkin Administration Building, sowie das Johnson Wax Verwaltungsgebäude, . stehen besonders hervor und haben weiter Vorbildfunktion für ähnliche Kreationen Im Bau des Johnson Wax Verwaltungsgebäude ist die Hierarchie der Funktion durch die Position im Raum bzw. im Gebäude ausgedrückt.²⁰ Einfache Angestellte und Sekretärinnen arbeiten im „Great Workroom“ ein sehr weitläufiger Open Space Bereich ohne Fenster, der von oben beleuchtet wird. Abteilungsleiter und weitere Aufsichtspersonen befinden sich im oberen Zwischengeschoss, die auch die Aufsicht und Kontrolle über den „Great Workroom“ erlaubt. Die Räumlichkeiten des Vorstandes und der sonstigen leitenden Angestellten befindet sich hingegen in einem Überbau, somit an der Spitze des Gebäudes und symbolisiert damit auch gut die Funktion im Unternehmen.²¹



Abbildung 6 Frank Ll. Wright - The Johnson Wax Building -

Quelle: <http://www.suedwestgalerie.de/kunstlexikon/kuenstler/wright-frank-lloyd#kuenstler>

²⁰ Vgl. Forino 2019:53

²¹ Vgl. Forino 2019:53

Das Bürolayout nach Taylor ist bis zu den 1950 Jahren sehr erfolgreich und wird in das Design vieler Büros implementiert. Die Tätigkeit am Anfang des 20. Jahrhunderts ganz im Sinne der Management Prinzipien, ähnelt der Manufakturtätigkeit, indem die Büroangestellten repetitive und simple Aufgaben erledigen, die nur wenig bis kaum Kommunikation erfordert. Verändert sich jedoch die Natur der Aufgabe an sich, der die Angestellten nachgehen, so ist folglich das Office Konzept nach Taylor auch nicht mehr so effizient, wie ursprünglich intendiert.

2.2.4 Das Büro nach dem zweiten Weltkrieg

In der Nachkriegszeit in Deutschland wächst der Angestelltensektor rasant an und es kommt zu einer Vergrößerung des Verwaltungswesens, was mehr Angestellte und mehr Rationalisierung erfordert. Die Arbeitsraumgestaltung nach Taylor, wie sie bereits in den zwanziger Jahren in den USA üblich ist, kommt nun auch nach Deutschland/ Europa. Auch hier wird der Arbeitssaal analog dem Fabrikssaal gestaltet und Büroarbeit zu „Fließbandarbeit“. Unterschiedliche Faktoren begünstigen die Vergrößerung der Büroarbeitsräume, so auch die progressive Zunahme des Anteils der Angestellten gegenüber der Gesamtzahl der Erwerbstätigen. Schnell wachsende Unternehmen mit Bedarf für mehr Angestellten machen größere Büroräumlichkeiten ebenso erforderlich.²² Und mit mehr Angestellten wird auch der Büroraum größer.

Zum Ende der 1950 Jahre entsteht eine Art Paradigmenwechsel hinsichtlich der Theorien der Office Management Science, die davon ausgeht, dass Routine für die Entwicklung grundlegend sei. Zielsetzung wird die Leistungsfähigkeit mit anderen Mitteln zu steigern und so werden erstmalig auch Spezialisten für „Human Relations“ aufgenommen. Diese setzen nicht wie Taylor auf ökonomische Anreize, sondern auf gefühlsmäßige und umweltbedingende Faktoren der Leistungssteigerung.²³

Nach den Theorien der Brüder Eberhard und Wolfgang Schnelle folgt ein Konzept der Bürolandschaft, in dessen Konzept die Hierarchie verflacht wird, Distanzen verkürzt und gemeinsam genutzte Bereiche und Verkehrswege in der Fläche in die

²² Vgl. Fritz 1982:133

²³ Vgl. Forino 2019:55f

Bürogestaltung miteingebunden werden sollen. Ziel ist ein effizienter Austausch von Information und das Wohlergehen der Nutzer in der Vordergrund zu stellen.²⁴

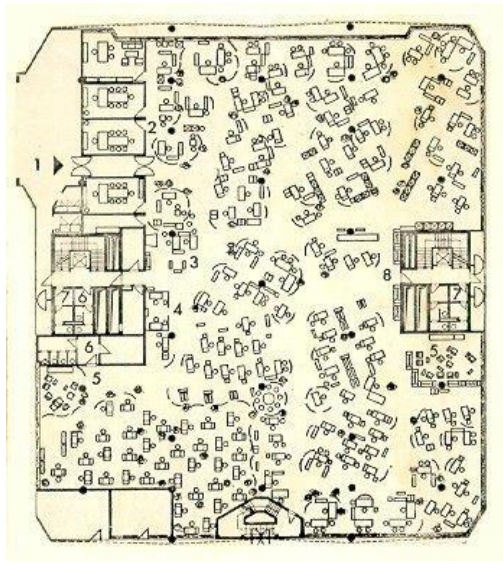


Abbildung 7 Bürolandschaft nach Schelle -
Quelle: Fordwerke, Köln, 1965-66: Planung Bürolandschaft und Mobiliarordnung

Letztendlich ist auch dieses Konzept eine Veränderung der Art zu kontrollieren, wenn zuvor die Kontrolle durch die Aufsichtspersonen visuell stattfand, ist es fortan mit Symbolik und Zugehörigkeit und dem „Gefühl der Teilhabe verbunden“.²⁵ Ein weiterer Nachteil ist natürlich auch der komplette Verlust der Privatsphäre, da nun jeder wusste, was im Büro geschah. Eine daraus resultierende Problematik ist der zunehmende Lärmpegel im Großraum. Es ist sohin ein Raumkonzept, das zum Scheitern verurteilt ist, denn dieses chaotische räumliche Gefüge kann keineswegs den Anforderungen und Wünschen der Angestellten und Unternehmen gerecht werden.²⁶ Um dem Bedürfnis nach Privatsphäre nachzukommen entwickelt der Amerikaner Robert Probst (1921-2000) gemeinsam mit dem amerikanischen Möbelhersteller Herman Miller, Inc. das **Action Office**. Das erste Modell (Action Office I) ist besonders gut für kleinere Büros geeignet, jedoch bedingt durch die hohen Kosten und die komplexe Zusammensetzung nicht für den Großraum von Konzernen geeignet und ist daher auch

²⁴ Vgl. <https://combine-consulting.com/magazin/arbeit/qt-buerolandschaft-ihrer-zeit-voraus-und-relevanter-denn-je/>

²⁵ Vgl. Forino 2019:56

²⁶ Vgl. Forino 2019:61

kein weiterreichender Erfolg. Unter Berücksichtigung der Defizite des ersten Modells, gelingt es Probst mit dem **Action Office II** ein Serienprodukt zu schaffen, das eine ganze Generation an Büroarbeitsplätzen prägen würde.



Abbildung 8 - Action Office / Cubicle -
Quelle: www.hermanmiller.com

Das Action Office II ist in der Gestaltung wesentlich flexibler, günstiger und kann sich mit weniger Handgriffen an diversesten Erfordernisse unterschiedlicher Unternehmen anpassen. Der Begriff Action Office I und II ist besser bekannt unter Cubicle-Office- wird Synonym für Büroarbeitsräume bis in die 1980er Jahre und löst weitestgehend das Großraumbüro ab.²⁷ Im Jahr 1985 wird das Action Office System durch den Worldwidedesign Congress als das bedeutendste Office Design der Jahre 1961-1985 bezeichnet.²⁸

²⁷ Vgl. Wikipedia, Autor unbekannt https://en.wikipedia.org/wiki/Action_Office

²⁸ Vgl. https://www.hermanmiller.com/en_mx/products/workspaces/workstations/action-office-system/design-story/

In Europa als Reaktion zur Bürolandschaft kommt parallel zum Action Office der Trend zum Cellular-Office. Das Cellular-Office Layout ist ein Konzept von Einzel, Doppel oder Gruppenbüros entlang der Fassade und erlaubt wenig bis kaum Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und Arbeitsgruppen. Dieses Bürokonzept hat in der Tat diverse Problematiken aus dem Großraum beseitigt, ist jedoch längst nicht das Optimum, denn es fördert keineswegs die Kommunikation der Angestellten und diese fühlen sich zunehmend isoliert, das Combi Büro sollte der Versuch sein dies zu optimieren und ist der erste große Schritt zu moderneren Office-Konzepten wie wir sie heute kennen.

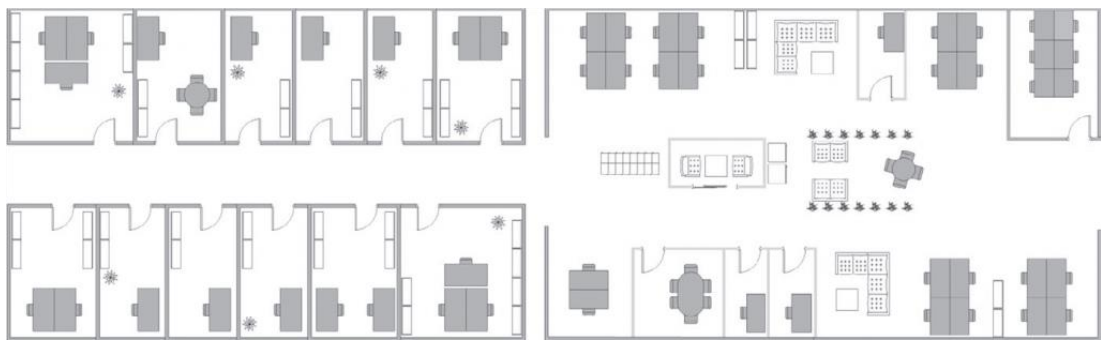


Abbildung 9 Cellular Office vs. Combi Office -

Quelle: De Been, I. and Beijer, M. (2014), "The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support", Journal of Facilities Management

2.3 Digitalisierung und der Weg des Büros ins 21. Jahrhundert

Die fortschreitende Digitalisierung hat den Büroalltag komplett verändert. Den Grundstein haben dafür Technologiekonzerne wie IBM, Apple und Microsoft bereits in den 1980er Jahren gelegt, als der erste PC Einzug in den (Büro)-Alltag gefunden hat.²⁹ Darauf folgten weitere Tools, die heute einerseits selbstverständlich oder bereits überholt sind. Kopierer, Drucker, Faxgerät, in späterer Folge Mobiltelefone und ein enormer Meilenstein ist der dot.com Boom aus den 1990er Jahren. Die Jahrzehnte lange genutzte Schreibmaschine wird ein Auslaufmodell und die enormen Aktenschränke und Archive werden zunehmend kleiner und verschwinden teilweise komplett durch

²⁹ Vgl. Wikipedia, Autor unbekannt https://de.wikipedia.org/wiki/IBM_Personal_Computer

cloudbasierte Speichermöglichkeiten. Man hat nicht für möglich gehalten, wie verhältnismäßig schnell diese Technologien sich weiterentwickeln und laufend in mehr Lebensbereiche (beruflich als auch privat) eingreifen.

Egal, welches Konzept heute in den Büros verfolgt wird, die modernste Technologie und eine individuelle und vielseitig gelebte „Company Culture“ ist fast überall anzutreffen. Naturgemäß gibt es Branchen die mehr zu offenen Konzepten tendieren als andere. Ein gutes Beispiel sind Tech-Start-ups mit sehr verspielten Offices vs. klassischen Kanzleien, die möglicherweise sehr offenen Strukturen noch nicht so viel abgewinnen können.

Dem Büro im 21. Jahrhundert werden sicherlich noch weitere Veränderungen und Anpassungen bevorstehen. Ein wesentlicher Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg wird sein, wie flexibel das Business und deren Management strukturiert sind, um rechtzeitig auf Trends reagieren zu können, da diese wesentlich schneller kommen als man annimmt. Die Covid-19 Pandemie ist hierbei ein Beweis.

2.3.1 The Hybrid Work

Unter dem Begriff „Hybrid Work“ ist ein flexibles Arbeitskonzept zu verstehen, das den Mitarbeitern eines Unternehmens erlaubt teilweise remote, also außerhalb und teilweise innerhalb des Büros zu arbeiten und damit den Mitarbeitern diese Entscheidungsfreiheit lässt. Es ist keinesfalls ein Modell das neu ist, jedoch hat es durch die COVID-19 Pandemie Normalität erlangt und unterschiedlichste Studien von internationalen Immobiliendienstleistern wie CBRE, JLL oder Cushman & Wakefield besagen, dass dies ein Trend ist, der gekommen ist um zu bleiben.

Hybrid Work ist für viele Unternehmen eine Guideline geworden, den Balanceakt, Mitarbeiter zwei Jahre nach der Pandemie wieder ins Büro zurück zu bekommen und ihnen gleichzeitig gewisse Flexibilität und Freiheiten einzugestehen, zu schaffen. CBREs jährlicher Occupier Sentiment Survey 2021³⁰ hat hervorgebracht, dass 87% großer Konzerne mit einer Mitarbeiterzahl ≥ 10.000 Hybrid Work in irgendeiner Form umsetzen werden. Hybrid Work ist aber definitiv kein einheitlicher Begriff und wird

³⁰ CBRE 2021 Occupier Sentiment Survey – Five Global Themes influencing the future of office

je nach Branche, Sektor und Unternehmensgröße differenziert gelebt und praktiziert. Für 78% dieser befragten Unternehmen ist die favorisierte Variante von Hybrid Work jene, in der das Unternehmen den Mitarbeitern mit Leitlinien vorgibt bzw. empfiehlt, wann diese vom Büro bzw. remote arbeiten sollen. Natürlich gibt es auch hier innerhalb der Unternehmen, somit abteilungs- und teamabhängige, Differenzierungen.

Die Herausforderungen von Hybrid Work können mitunter vielseitig sein und sind unscheinbarer als so manches Unternehmen zu Beginn annimmt. Hybrid Work kann schwierig zu implementieren sein. Damit sind nicht nur die technischen Voraussetzungen, sowie auch Arbeitsutensilien für Mitarbeiter zu Hause gemeint, sondern auch die Entscheidung, welche Mitarbeiter und/ oder Teams zu welchem Zeitpunkt besser im Office vs. remote arbeiten sollten, um keine Probleme bei der Geschäftskontinuität zu haben. Hybrid Work bringt auch für Manager eine große Hürde in der Gleichbehandlung der Teammitglieder die remote vs. im Office tätig sind. Mitarbeiter die remote tätig sind, sollen die gleiche Visibilität und Möglichkeiten bekommen, wie jene Kollegen, die im physischen Office anwesend sind.

Letztlich kann Hybrid Work, wenn es nicht richtig implementiert ist, langfristig der Unternehmenskultur schaden, da Mitarbeiter ihr Zugehörigkeitsgefühl der Gruppe gegenüber verlieren könnten. Unternehmen, die Hybrid Work einführen wollen, werden Wege und Methoden finden müssen, um ihren Mitarbeitern remote oder im Office das Gefühl der Gemeinschaft und Zugehörigkeit zu vermitteln.

Hybrid Work ist viel mehr als nur die Wahl für Mitarbeiter remote oder im physischen Office zu arbeiten. Es zwingt Unternehmen die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Teams hinsichtlich ihrer Arbeitsumsetzung zu verstehen und darauf einzugehen, sich also damit viel intensiver als zuvor auseinanderzusetzen.³¹

³¹ Vgl. CBRE 2021 Occupier Sentiment Survey – Five Global Themes influencing the future of office

Who chooses the work model: the company or the employee? If the company makes all prescriptive decisions, how might this lack of choice affect talent retention? Who within the company can most effectively benefit from virtual work? Who will benefit most from working alongside their colleagues and managers at the office?

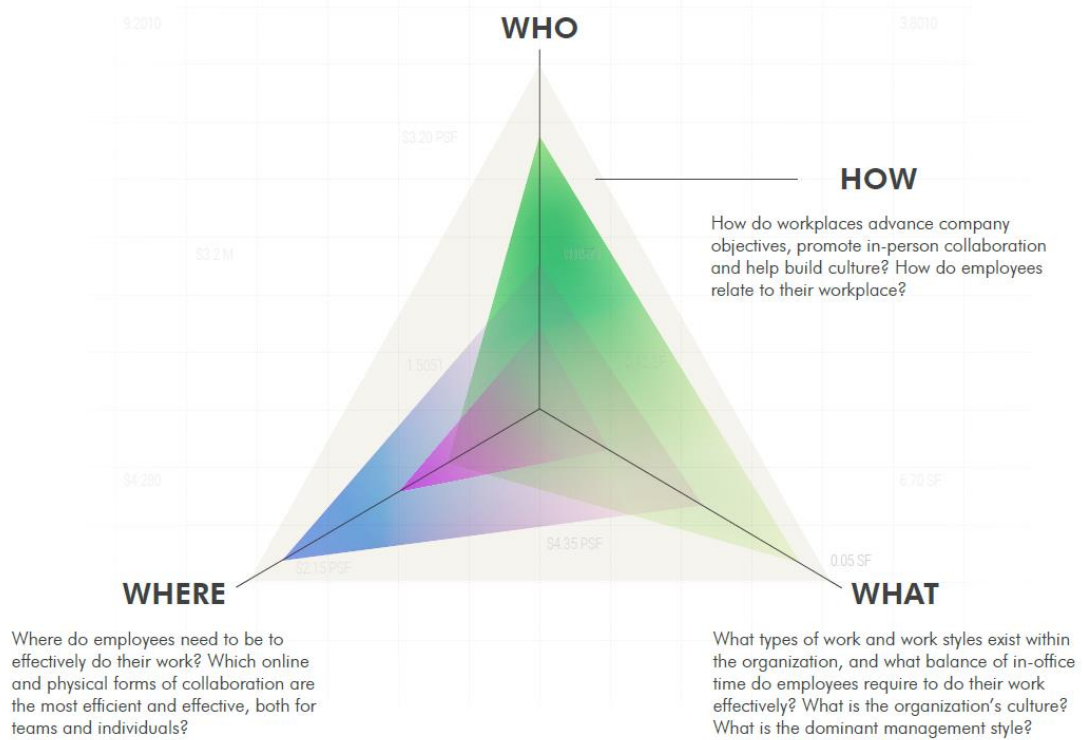


Abbildung 10 Hybrid Work Framework - Quelle: CBRE Occupier Sentiment Survey 2021 – The Future Office

2.3.2 The Flex Space

Unter dem Begriff „Flex Space“ versteht man Bürofläche, oder auch einzelne Arbeitsplätze die man zu flexiblen Konditionen von einem Betreiber anmieten kann. Dabei kann man bereits einen einzigen Arbeitsplatz, oder aber undefiniert hohe Anzahl an Arbeitsplätzen anmieten. Charakteristisch für solche Bürokonzeppte ist, dass diese Büros zu Gänze vom Dienstleister serviciert werden. Das bedeutet der Büromieter muss nur mit seinen persönlichen Arbeitsutensilien (z.B. Laptop, Tastatur und Maus) in die Bürofläche kommen und der Rest wird gegen Entgelt zur Verfügung gestellt.

Es gibt unterschiedliche Konzepte von Flex Space Betreiber. Das klassische ist sicherlich der herkömmliche Mietvertrag. Hier mietet ein Serviced Office Unternehmen, wie beispielsweise IWG (International Workplace Group)³², auch besser bekannt unter

³² Vgl. <https://www.iwgplc.com/en-gb>

REGUS, oder beispielsweise ein österreichischer Flex Space Anbieter „youroffice“³³ eine Bürofläche in einem moderne Bürogebäude an, baut diese in der Regel in einer gewissen Zellenstruktur aus Einzel-, Gruppenbüros und Open Space aus, und vermietet diese an andere Unternehmen unter. Die Klienten variieren stark und belaufen sich von Einzelunternehmen, über Start-Ups bis hin zu Großkonzernen, oder Start-ups. Zunehmend häufiger aufkommende Konzepte sind beispielweise Joint Ventures/Profit Shares, Management Agreements oder auch Build/Buy Own Platform. Laut CBRE gibt es in den USA seit Ausbruch der Pandemie eine stärkere Nachfrage zu Management Verträgen³⁴ mit Flex Anbietern, die einerseits die klassischen Vermieter Bedürfnisse abdecken und andererseits aber den Fokus auf Business Performance legen und die Risiken dabei für den Flexanbieter und den Eigentümer gleichermaßen reduziert werden.³⁵ Das Konzept der Build/Buy Own Platform können wir am Beispiel IMMO-FINANZ AG (IFAG) myhive sehen. Hier bietet die IFAG mit diesem Konzept auch flexible Büroflächen an, wobei sie sich nicht als klassischer Flexanbieter sehen. Mehr dazu in Kapitel 3.1.3.

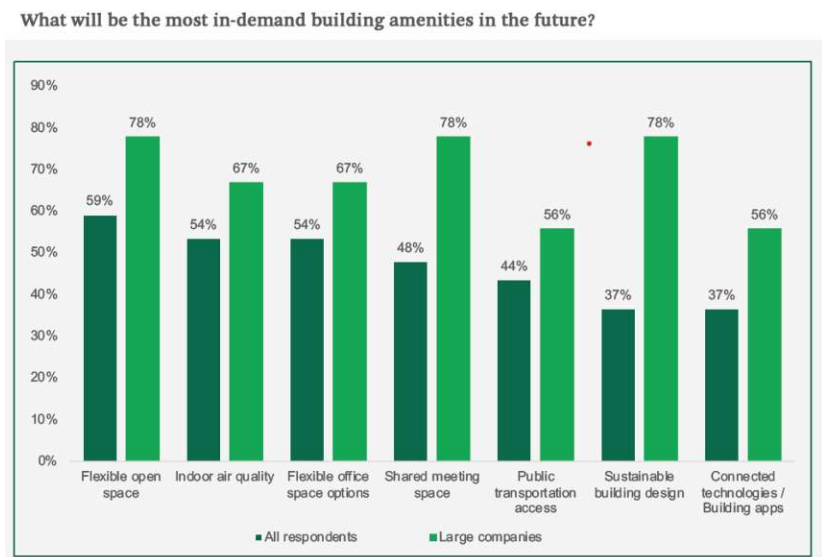


Abbildung 11 Most demanding building amenities -
Quelle: CBRE Occupier Sentiment Survey 2021

³³ <https://www.youroffice.at>

³⁴ Management Vertrag ähnlich dem Betreibervertrag bei einem Hotel

³⁵ Vgl. CBRE Managing Flexible Office Space – Sept. 2021

Laut CBREs Occupier Sentiment Umfrage 2021 gaben rund 70% der befragten Unternehmen an, dass Flex Space unter den drei meistgefragten Gebäudeinfrastrukturkriterien ist, die sie sich bei der Anmietung eines Büros zusätzlich wünschen. Außerdem gaben rund 56% der befragten Klienten an bereits Flex Space in ihrem Portfolio zu nutzen und davon weitere 43% sehen einen steigenden Bedarf in der Zukunft.³⁶

Mit diesem Trend ist es nicht verwunderlich, dass in CEE die Flex Space Anbieter und Flächen auf dem Vormarsch sind. Laut dem CEE Flexible Office Market Report von CBRE³⁷ gibt es in diesen 12 Ländern (Österreich ist in diesem Report nicht inkludiert) 159 unterschiedliche Anbieter, die in 24 Städten Standorte haben. Das bedeutet insgesamt 643.000m² existierender Flex Space und weitere 85.000m² in Bau. Am stärksten vertreten sind diese dabei in Polen, wo auch die größten Flex Deals abgeschlossen wurden.

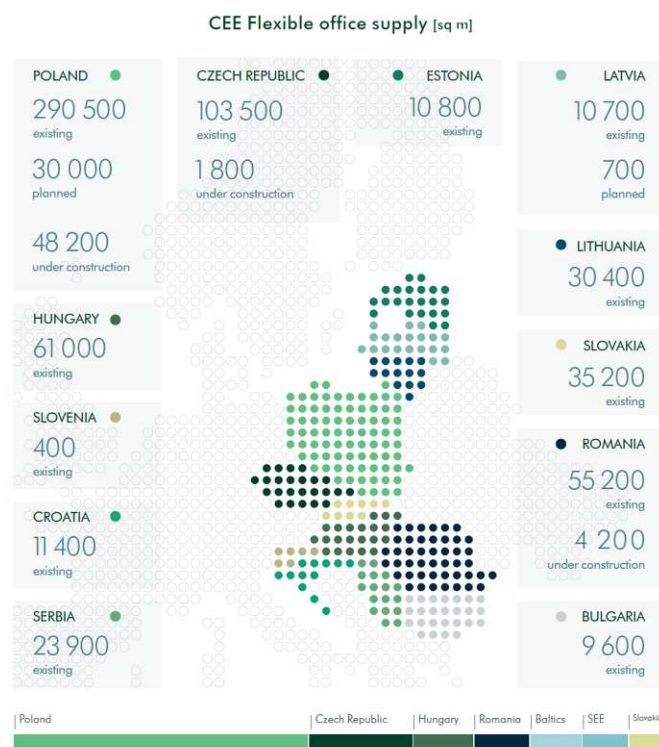


Abbildung 12 Flex Space CEE -
Quelle: CBRE CEE Flexible Office Market 2021

³⁶ Vgl. CBRE EMEA Occupier Sentiment Survey 2021

³⁷Vgl. CBRE CEE Flexible Office Market 2021

3. ESG und Büroimmobilien, mehr als nur *Green Labelling*

Im folgenden Kapitel wird ein Überblick über die Bedeutung und die Auswirkungen von ESG = Environmental, Social Governance (dt. Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) in Hinblick auf den Immobilienmarkt dargelegt. Alle drei Begriffe werden dabei mit dem Fokus auf Büroimmobilien beziehungsweise Büroimmobilienutzer erläutert.

Nachhaltigkeit ist in den letzten Jahren zu einem neuen Standard geworden und zeitgemäß handelnde Unternehmen wollen und müssen einen freiwilligen Beitrag, über die gesetzlichen Regelungen hinaus leisten, um ihre Ökobilanz und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Mit dem Oberbegriff „Corporate Social Responsibility“ soll auch die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in den Fokus kommen. Die nachfolgende Abbildung zeigt welche Themenschwerpunkte die Firma Corestate hinsichtlich ESG hat und welche sie in den kommenden Jahren umsetzen möchten.



Abbildung 13 Corporate & Social Responsibility bei Corestate -

Quelle: CBRE

3.1. Environmental Agenda (dt. Umwelt)

Mit dem Pariser Klimaschutzabkommen von 2015 rücken globale Umweltthemen noch stärker in den Vordergrund. Ziel dabei ist es die globale Erderwärmung zu begrenzen oder auch die globalen Treibhausgasemissionen bis Mitte des 21. Jahrhunderts auf (netto) null zu senken.³⁸ Stichworte wie Klimaschutz, Umweltschutz / Umweltmanagement, Nachhaltiger Umgang mit Energie und Wasser, Reduktion von CO2 Emissionen, Abfallreduktion/ Kreislaufwirtschaft, Erhalt und Förderung von Biodiversität und Schutz von Lebensräumen sind in diesem Zusammenhang nicht mehr wegzudenken, nur um ein paar zu nennen.

Gerade für die Immobilienbranche hat das massive Auswirkungen. So ist die Immobilienbranche global für über 39% der Treibhausgasemissionen verantwortlich und verbraucht 40% der globalen Energie jährlich, was einen entsprechend großen Einfluss auf das Klima hat.³⁹

Studien der EU Kommission zufolge werden in Europa 85%-95% der Gebäude im Jahr 2050 immer noch in Gebrauch sein, jedoch sind $\frac{3}{4}$ davon heute energieineffizient.⁴⁰ Um den Europäischen „Green Deal“ von „Netto-Null“ Treibhausgasemissionen bis 2050 zu realisieren, wird der Fokus auch auf die Reduktion von Emissionen bei Bestandsgebäuden liegen und EU-Minister urgieren, dass die jährliche Rate von Sanierungen des Bestand von ein auf zwei Prozent steigen sollte. Gleichzeitig sagen Branchenexperten, dass dieser Wert sogar verdreifacht werden gehöre.⁴¹

Die Zielsetzung ist es auch mit entsprechenden Maßnahmen, wie der EU-Taxonomie und der Offenlegungsverordnung (SFDR = Sustainable Finance Disclosure Regulation) Unternehmen zur Umsetzung dieser Maßnahmen zu verpflichten und gleichzeitig auch „Green-Washing“⁴² zu verhindern.

³⁸ Vgl https://www.oesterreich.gv.at/themen/bauen_wohnen_und_umwelt/klimaschutz/1/Seite.1000325.html

³⁹ Vgl <https://www.worldgbc.org/news-media/bringing-embodied-carbon-upfront>

⁴⁰ Vgl A Renovation Wave for Europe – Greening our buildings, creating jobs, improving lives, EU Commission (2020)

⁴¹ Vgl Buildings performance Institute Europe <https://www.bpie.eu>

⁴² Green Washing ist eine kritische Bezeichnung für PR Methoden, einem Unternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung ein umweltfreundlichen und verantwortungsbewusstes Image zu verleihen, ohne dass dafür eine Grundlage besteht.(vgl. Wikipedia, Autor unbekannt)

3.1.1 EU-Taxonomie und Offenlegungsverordnung

Die **Taxonomie**-Verordnung ist ein wesentlicher Bestandteil zur Gewährleistung der Umsetzung des Aktionsplans der EU-Kommission (2018 veröffentlicht) zur Finanzierung eines nachhaltigen Wachstums, mit dem (privates) Kapital in nachhaltige Investitionen fließen soll. Die Taxonomie-Verordnung gibt verbindlich vor, wann eine Wirtschaftstätigkeit nachhaltig ist. Daher gilt sie als Leitlinie für Investoren, mit welchen Investitionen ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten finanziert werden und dahingehend aktiv ein „Green-Washing“ verhindert wird.

Die Taxonomie-Verordnung richtet sich an EU-Mitgliedstaaten, an Finanzmarktteilnehmer, die Finanzprodukte anbieten, sowie an Unternehmen, die verpflichtet sind eine nichtfinanzielle Erklärung zu veröffentlichen.⁴³

Damit eine wirtschaftliche Tätigkeit als „taxonomiekonform“ gewertet werden kann, muss sie einen signifikanten Beitrag zu einem der sechs Nachhaltigkeitsziele leisten („Significant Contribution“) und die Mindestanforderungen der anderen fünf Ziele erfüllen („Do Not Significant Harm“).

Die sechs Nachhaltigkeitsziele sind Klimaschutz; Anpassung an den Klimawandel; Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser und Meeresressourcen; Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, Abfallvermeidung und Recycling; Vermeidung und Verminderung von Umweltverschmutzung und Schutz gesunder Ökosysteme.⁴⁴

Gleichzeitig ist es erforderlich, dass die Einhaltung von Mindeststandards bei Menschen- und Arbeitsrechten nach EU und international geltenden Leitprinzipien gewährleistet werden. Die wirtschaftlichen Tätigkeiten werden anhand von Umsatz, CAPEX und OPEX gemessen. Die EU Taxonomie besagt, dass Immobilien zur Gewinnung, Lagerung, Beförderung oder Herstellung fossiler Brennstoffe jedoch nie taxonomiekonform sein können.

Significant Contribution Klimaschutz: Um einige Beispiele zu nennen, bedeutet dies beispielsweise bei der **Errichtung neuer Gebäude** für Immobilienentwickler, dass

⁴³ <https://cms.law/de/deu/global-reach/europe/deutschland/expertise/esg/sustainable-finance>

⁴⁴ Vgl. <https://www.klimaaktiv.at/bauen-sanieren/gebaeudedeklaration/eu-taxonomie-immobilien-klimaaktiv-gebaeudebewertung.html>

der (Netto)-Primärenergiebedarf(PED) mindestens 10% unter nationalen Vorschriften für Niedrigstenergiegebäude liegen soll. Bei der **Sanierung bestehender Gebäude** soll die Verringerung des Netto-Primärenergiebedarfs um mind. 30% verringert werden. Sonstige **Einzelmaßnahmen** sind Ladestationen, Wasserverbrauch, Messung, Regelung und Steuerung der Gesamtenergieeffizienz, Energieeffizienzmaßnahmen zu Dämmung, Fenster, Türen Lichtquellen, HLK, Warmwasser.⁴⁵

An der nachfolgenden Abbildung sieht man Beispiele in anderen Europäischen Ländern. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass ESG für Europäische Investoren bereits eine Priorität darstellt und maßgeblich die Investitionsentscheidungen beeinflussen wird. Laut CBRE, geben bereits 2/3 der Investoren an, ESG-Kriterien ihre Investitionsprozesse zu integrieren, wobei es Unterschiede innerhalb der europäischen Länder gibt. Bereits 89% der UK-Investoren geben an, ESG Kriterien bereits implementiert zu haben, gefolgt von Frankreich und den Niederlanden.⁴⁶


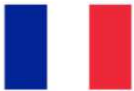

	Intro	Enforced	Sector	Regulation	If non-compliant
	2015	2018/2020	Residential buildings (rented out)	Any properties that are rented out must meet energy label E or better.	May not let domestic properties on to tenants
	2019	2025	Residential buildings	Any properties with EPC label G and F must be renovated.	Cannot be sold from 2030 onwards.
	2018	2023	Office buildings	All office buildings will have to comply at least with energy label C.	No license to operate

Abbildung 14 Niederlande Office Buildings ESG -
Quelle: CBRE

⁴⁵ www.tpa-group.at

⁴⁶ Vgl. CBRE – Purpose driven: Corporate Real Estate’s Role in the ESG agenda

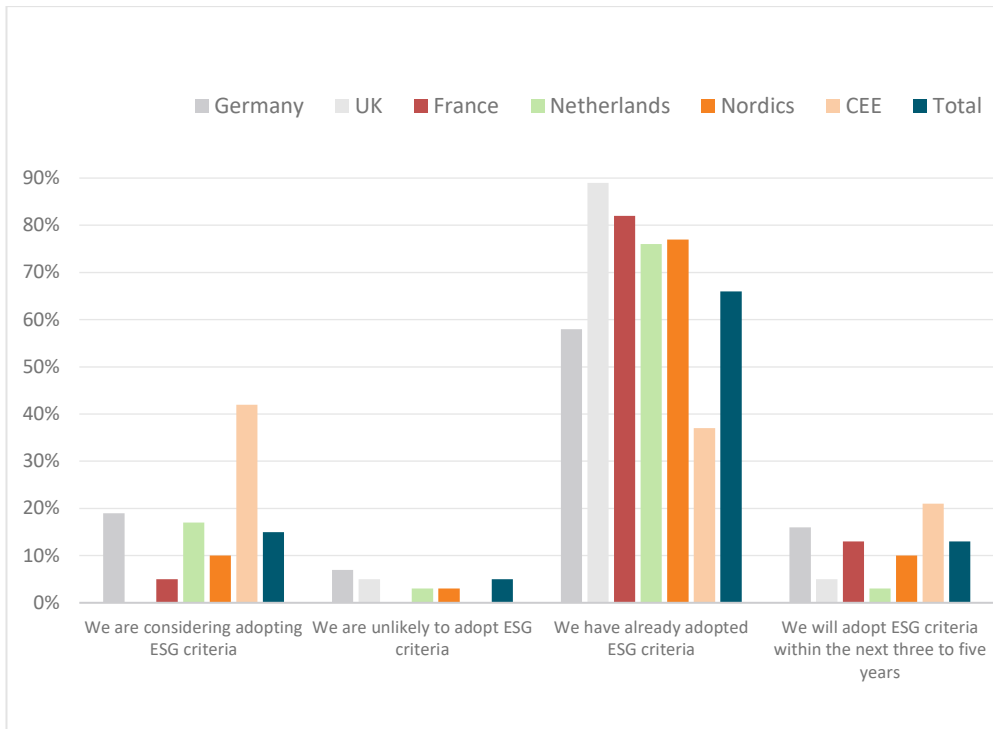


Abbildung 15 ESG Criteria widely adopted -
Quelle: CBRE

Die **Offenlegungsverordnung** (SFDR = Sustainable Finance Disclosure Regulation) der EU, die am 10.03.2021 in Kraft getreten ist, verpflichtet jede Kapitalverwaltungsgesellschaft (KVG) umfassende Informationen zum Thema ESG zu veröffentlichen. Dies bezieht sich auf die KVG selbst, sowie auch auf die aufgelegten Fonds.

Das primäre Ziel dieser Verordnung ist es einheitliche Transparenz zu gewährleisten, ob es sich bei dem Investitionsprodukt um nachhaltige Produkte bzw. nachhaltige Kriterien berücksichtigende Produkte handelt oder nicht.⁴⁷ Diese Transparenz soll den Anleger die volle Informationen auf Unternehmens und Produktebene zur Verfügung stellen. Sie gilt als Teil des EU-Aktionsplans für ein nachhaltiges Finanzwesen, und nicht zuletzt in Kombination mit der Taxonomie-Verordnung, soll ein großer Meilenstein in der Umsetzung Klimaschutzziele von Paris 2015 erreicht werden.

⁴⁷ Vgl <https://www.roedl.de/themen/nachhaltigkeit-csr/eu-offenlegung-verordnung-kapitalanlagen-finanzenwesen-herausforderungen>

3.1.2 Gebäudezertifizierungen; was ist das und warum ist es für Occupier und Investoren wichtig?

Die Tatsache, dass Immobilien über den gesamten Lebenszyklus hinweg (Angefangen bei der Errichtung und anschließend die jahrzehntelange Benützung) einen enormen CO₂ Ausstoß haben ist seit den 1980 Jahren bekannt. Bereits Mitte der 1980 Jahre haben die ersten Organisationen begonnen Maßnahmen zu setzen, um im Sinne des neuen Konzepts von „Sustainable Development“ (dt. Nachhaltige Entwicklung) ressourcenschonendere Gebäude zu entwickeln. Erstmals fielen diese Begriffe im Brundtland-Bericht⁴⁸ mit dem Titel >>Our Common Future<< und wenige Jahre später, im Jahr 1993 wurde das erste Green Building Council in den USA gegründet. Damit wurde auch ein globaler Trend eingeleitet. Die Gründer des **Green Building Councils** waren Rick Fedrizzi, David Gottfried und Mike Italiano mit einer Mission „Green Building“ im Bauwesen zu fördern.⁴⁹

Österreich wurde mit der „**ÖGNI** = Österreichische Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft“, welche im Jahr 2009 gegründet wurde, Mitglied des World Green Building Council und zählt über 250 Mitglieder (Stand Jänner 2020). Der Verein „**ÖGNI**“ ist eine „Nichtregierungsorganisation“ NGO zur Förderung der Nachhaltigkeit in Belangen der Bau- und Immobilienwirtschaft. Dabei zertifiziert **ÖGNI** Gebäude mit hohem ökologischen, ökonomischen und soziokulturellen Mehrwert für die Umwelt, die Gebäudeeigentümer und -nutzer.⁵⁰

Die **ÖGNI** zertifiziert nachhaltige Gebäude und Quartiere in Österreich nach dem europäischen Qualitätszertifikat **DGNB** (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen). Es ist ein Zertifizierungssystem, das aufgrund seiner hohen Flexibilität auf unterschiedliche Gebäudenutzungen, sowie länderspezifisch angepasst werden.

Folgende Themenfelder sind unter anderem Bestandteil des Kriterienkatalogs: Ökologie, Ökonomie, soziokulturelle und funktionale Qualität, Technik, Prozesse, Standort. Eine **DGNB** Gebäudezertifizierung kann für Neubau, Bestand & Sanierung und für Gebäude in Betrieb angewendet werden.

⁴⁸ vgl. Wikipedia, Autor unbekannt <https://de.wikipedia.org/wiki/Brundtland-Bericht>

⁴⁹ Vgl. <https://www.worldgbc.org/our-story>

⁵⁰ Vgl <https://www.ogni.at/uber-uns/>

In Österreich wird weitgehend die ÖGNI und DGNB als Zertifizierung angestrebt, international gesehen ist jedoch LEED eines der bekanntesten Zertifizierungssysteme, um die ökologische, soziale und ökonomische Qualität von Gebäuden zu bewerten.⁵¹

In Österreich gibt es insgesamt 40 DGNB (ÖGNI) zertifizierte Gebäude, 90 LEED zertifizierte Gebäude (dies inkludiert den Bestand als auch aktuelle Registrierungen) und 141 BREEAM Zertifizierungen.⁵² (Stand Dezember 2021)

Label	Systeme	Nutzungsprofil	Themenschwerpunkte
	Neubau & Bestand, Innenräume	Büro- und Verwaltungsgebäude, Wohnen, Hotels, Logistik & Industrie, Shopping, Mischnutzung, Bildungs- und Gesundheitsbauten, usw.	Ganzheitlicher Bewertungsansatz mit Fokus auf ökologischer, ökonomischer, sowie soziokultureller, funktionaler und Prozessqualität
	Neubau & Bestand, Innenräume	Büro- und Verwaltungsgebäude, Wohnen, Hotels, Logistik & Industrie, Shopping, Mischnutzung, Bildungs- und Gesundheitsbauten, usw.	Ganzheitlicher Bewertungsansatz mit Fokus auf ökologischer, ökonomischer sowie soziokultureller, funktionaler und Prozessqualität
 Leadership in Energy and Environmental Design	Neubau & Bestand, Innenräume	Büro- und Verwaltungsgebäude, Datenzentren, Retail, Schulen, Logistik & Industrie, Hotels, Wohnen	Fokus auf Energie- und Ressourceneffizienz sowie Schadstoffen
 Building Research Establishment Environmental Assessment Method	Neubau & Bestand	Büro-, Einzelhandels-, Industrie- und Logistik sowie Hotelimmobilien	Unterscheidung zwischen drei Profilen: Gebäude, Management und Mieter
	Innenräume	Büro- und Verwaltungsgebäude, Datenzentren, Retail, Schulen, Logistik & Industrie, Hotels, Wohnen	Fokus auf Innenausbau sowie Behaglichkeit und Wohlbefinden des Nutzers

Abbildung 16 Gebäudezertifizierung -
Quelle: Selbst erstellt

⁵¹ Vgl. <https://www.geze.at/de/entdecken/themen/green-building>

⁵² <http://www.gbig.org/places/61>

Gesamtheitliche Nachhaltigkeit im Sinne von ESG ist für die Baubranche gerade durch die in Kapitel 3.1 genannten Themen und in weiterer Folge für die erfolgreiche Vermietung und Verkauf von Büroimmobilien ein ganz wesentliches Thema. Die markantesten Beispiele der jüngsten Zeit am Wiener Büromarkt sind jedenfalls der Teilmarkt „Hauptbahnhof“ und das Stadtentwicklungsgebiet „Viertel Zwei“ im Bürosubmarkt „Prater“.

Das Gewerbe- und Wohngebiet **Viertel Zwei** ist vom österreichischen Immobilien-Developer „Value One“ – damals „IC Projektentwicklung GmbH“ entwickelt worden. Im Jahr 2006 wurde das 1910 errichtete Backsteinhaus im Zentrum des Viertel Zwei saniert und sollte für Value One bis 2021 Hauptbürostandort sein. 2008 wurde das erste Bürogebäude „Hoch Zwei“ fertiggestellt und ist heute Hauptstandort für die OMV. Insgesamt verfügt das Areal über 320.000m² Bruttogeschossfläche wovon ca. 115.000m² Bürofläche auf sieben Bürogebäude verteilt ist. Neben den Bürogebäuden verfügt es ebenso über ein Hotel, ein Studentenheim, zwei Fitnesscenter, fünf Kindergärten, eine Schule und mehrere Wohngebäude mit insgesamt ca. 380 Wohnungen. Bis 2025 folgen weitere Bürogebäude, sowie Wohnhäuser. Zusätzliche Gastronomie, und Infrastrukturangebote, die historische Trabrennbahn, die noch in Betrieb ist, sowie der 5.000m² große See runden das gesamte Infrastrukturangebot für die Bewohner und Erwerbstätigen im Viertel Zwei ab.⁵³

Das Besondere an diesem Areal ist, dass die Neubauten, sohin Gewerbe, Hotel, Studentenwohnheim, sowie einschließlich der Wohnbauten alle gemäß nachhaltiger Kriterien errichtet worden sind und auch mit entsprechenden Gebäudezertifikaten wie DGNB-Gold oder DGNB-Platin ausgezeichnet sind.⁵⁴

⁵³ Vgl. https://www.value-one.com/de/Projekte/Viertel-Zwei_project_320

⁵⁴ Vgl. <https://www.viertel-zwei.at>



Abbildung 17 Areal Viertel Zwei -
Quelle: www.viertel-zwei.at

Nicht umsonst hat jede Büroentwicklungsphase mit Fertigstellung der jeweiligen Gebäude die Erwartungen übertroffen und wurde so schnell wie kein anderer Bürostandort vermietet und genießt eine besonders niedrige konstante Leerstandrate im Areal von rund 2,5%.⁵⁵

Der **Hauptbahnhof** bzw. **Quartier Belvedere** ist eine relativ junge und neue Büroentwicklung und hat mit der Fertigstellung der Konzernzentrale der ÖBB⁵⁶, sowie der Konzernzentrale der Ersten Group zwei große Ankermieter bekommen. Viele weitere sollten folgen. Die Büroentwicklungen der ÖBB und der Ersten Group sind 2014 fertiggestellt worden und jeweils beide mit dem höchsten DNBG Zertifikat Platin zertifiziert. Die zwei verbleibenden Baugründe wurden von unterschiedlichen Immobilienentwicklern entwickelt, einerseits von der SIGNA Gruppe für die drei Bürotürme „The ICON“, sowie andererseits von der UBM Gruppe mit den Büro, Hotel sowie Wohngebäuden „QBC“ entwickelt. Wie auch in der Stadtentwicklung des Viertel Zwei sind auch hier alle Gebäude, sowohl Hotel, Büro, als auch Wohnen mit dem DGNB Platin Zertifikat ausgezeichnet. Die Büroentwicklung der SIGNA „The ICON“ gehört zu den verhältnismäßig wenigen Büroentwicklungen die eine LEED Zertifizierung haben.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. CBRE Vienna Office Market Snapshot Q4 2021

⁵⁶ Vgl. <http://www.gat.st/news/konzernzentrale-der-oebb-am-hauptbahnhof-wien>

⁵⁷ <https://www.ogni.at/projekte/>

Besondere Merkmale dieser und auch anderer zertifizierter Bürostandorte sind nicht nur die modernste Haustechnik was die Heizung und Kühlung angeht, oder die Flexibilität im Grundrisslayout die unterschiedliche Arbeitskonzepte erlaubt, sondern vielmehr die zusätzlichen Softfacts, die erst bei genauerer Analyse sichtbar werden. Diese Softfacts sind jedoch für die anmietenden Occupier und gerade für deren Mitarbeiter oft die entscheidenden Merkmale, warum diese Unternehmen am Ende ein Gebäude über das andere favorisieren. So gibt es beispielsweise am Hauptbahnhof im „The ICON“, als auch im „QBC“ einen großen Fahrradabstellraum, sowie zusätzliche Duschen und Garderoben für die exklusive Nutzung der Mieter im Bürohaus. Das hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter einerseits am Morgen nach ihrem Sport nicht verschwitzt durch das Büro gehen müssen, und andererseits für die Unternehmen selbst ist es die Platzersparnis, da diese die Duschen und Umkleieräume nun doch nicht in der eignen Bürofläche unterbringen müssen.⁵⁸

Nachdem dies ein Gebäudequalitätsmerkmal ist, dass erst in den letzten 5 Jahren besonders nachgefragt wurde, wird dies in allen neueren Büroprojektentwicklungen bereits berücksichtigt, beziehungsweise in älteren Gebäuden, wie beispielsweise dem Saturntower auf der Donau-City entsprechend nachträglich im Gebäude eingebaut, um keine Konkurrenznachteil gegenüber jüngeren Büroobjekten zu haben.

Ausnahmslos alle relevanten Büroprojektentwicklungen der letzten Jahren am Wiener Büromarkt, seien es nun Neubauten, oder Sanierungen von Bestandgebäuden, haben entweder ein Vorzertifikat in Planung, oder eine entsprechende Gebäudezertifizierung.

Um „langfristig den Energieverbrauch und die CO₂-Emissionen [des] Portfolios spürbar zu senken“⁵⁹ und die Ziele des Paris Klimaschutzabkommens erreichen zu können setzt der Deutsche Immobilienfond **DEKA** auf skalierbare Lösungen und Smart Data Technologie, denn diese soll helfen die ambitionierten Ziele zu erreichen. Die intelligente Gebäudesteuerung mittels Wettervorhersage sorgt für Energieeffizienz. Hierbei soll mit der Gebäudesteuerungssoftware des Technologieunternehmens MeteoViva, die Wetterprognosen, aktuelle Gebäudebetriebsdaten wie Energie- und Leistungspreise, Bauphysik und Gebäudetechnik, in einem digitalen dynamischen

⁵⁸ CBRE EMEA Occupier Sentiment Survey 2019

⁵⁹ <https://www.deka.de/immobilien/nachhaltigkeit/einblick-praxis/meteoviva>

Gebäudemodell zusammenführt, auswertet und proaktiv die Steuerung der gebäude-technischen Anlagen optimiert werden.⁶⁰ DEKA wird laut eigenen Angaben bis 2022 ca. 100 Gebäude des Portfolios mit dieser Smart Lösung ausstatten und damit möchte der Konzern im ersten Schritt eine reale Einsparung des CO₂ Ausstoß von bis zu 15.000 Tonnen jährlich erzielen. In Österreich ist die MeteoViva Gebäudetechnologie im DC Tower 1 auf der Donau City, sowie im BIZ Zwei im Viertel Zwei bereits umgesetzt. Der Vorteil für die Gebäudenutzer ist beispielsweise, geringere Betriebskosten durch Anpassung der Energieverbräuche an den eigentlich Bedarf; reduzierte CO₂ Emissionen im gesamten Gebäude, sowie optimierte Raumklimabedingungen und mehr Wohlbefinden für die Mitarbeiter.

So mache Büroimmobilienhalter gehen auch noch einen Schritt weiter für ihre Mieter und bieten ihnen zusätzliche Services und Dienstleistungen an, um ihren Standort noch attraktiver zu machen. Dies wird im Kapitel 3.2 „Social (dt. Soziales)“ näher erläutert. Die nachfolgende Abbildung zeigt drei Perspektiven warum nachhaltige Immobilien sinnvoll sein können.

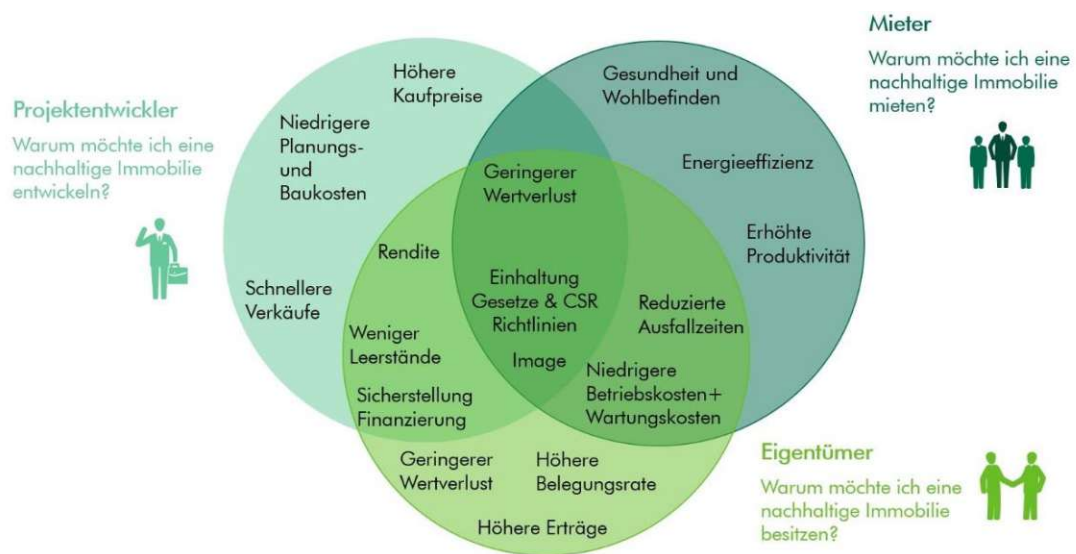


Abbildung 18 Warum eine nachhaltige Immobilien? -
Quelle: CBRE

Der Leitgedanke des **Green Building** ist jener, dass ein Gebäude im Sinne der Nachhaltigkeit entwickelt und gebaut wird. Charakteristika solcher Gebäude sind

⁶⁰ Vgl. <https://www.deka.de/immobilien/nachhaltigkeit/einblick-praxis/meteoviva>

beispielsweise die hohe Ressourceneffizienz in den Bereichen Energie, Wasser und Material, gleichzeitig sollen schädliche Auswirkungen auf die Gesundheit und Umwelt reduziert werden. **Blue Building** ist die Weiterentwicklung des Begriffs Green Building, der die Gebäude als nachhaltig im Sinne der Energieeffizienz deklariert. Im Gegensatz dazu, geht es bei Blue Building um die gesamtheitliche Nachhaltigkeit über den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes.⁶¹ Ökonomie, Ökologie, technische Leistungsfähigkeit, soziokulturelle Aspekte, ein schonender Umgang mit Ressourcen und das Beachten wirtschaftlicher als auch menschlicher Bedürfnisse steht im Mittelpunkt. Die Nutzer des Gebäudes, also die Menschen, sollen sich wohlfühlen und stehen im Zentrum. Wenn man sich das Logo von ÖGNI und auch den Slogan⁶² „more than green“ von DNBG ansieht, wird ersichtlich, dass diese soziokulturellen Aspekte bereits in die Gebäudebewertung mitaufgenommen wurden.

3.1.3 Occupier und Investor Leasing

Eine Studie von KPMG hat unlängst angegeben, dass 83% der Investoren mit einem zunehmenden Bedarf an nachhaltigen Gebäuden durch die Nutzer rechnen. 54% von den Befragungsteilnehmern geben ebenso an, ihre Portfolio-Investmentstrategie an ESG Kriterien anzupassen.⁶³

„A real estate company CEO adds: „The big tenants are now saying, “Please provide us with net zero buildings”, and that means for new developments, they want to have full embodied carbon calculated and offset or reduced, and they really want a measure of what is happening in the building. They don’t say, “Okay, it’s a LEED Platinum building. That’s great.” They really want to follow week by week what are the emissions in the building – and that comes from the tenants.” (vgl. PWC – Emerging Trends in Real Estate. Road to Recovery. Europe 2022 S. 21)

Die Entscheidung des Immobiliennutzers einen Vertrag abzuschließen, egal ob gemietet oder gekauft wird, spielt jedenfalls im Lebenszyklus der Immobilie eine wesentliche Rolle. Die Art der Transaktionen der Occupier haben sich in den letzten Jahren gewandelt. Occupier, die ihre eigenen „Environmental-Goals“ erfüllen möchten,

⁶¹ Vgl. Wikipedia, Autor unbekannt https://de.wikipedia.org/wiki/Blue_Building

⁶² Vgl. www.dgnb-system.de/de/aktuelles/pressemitteilungen/detail.php?we_objectID=4340

⁶³ Vgl. KPMG 2020, Real Estate in new Reality

werden vermehrt darauf achten, welche Immobilie sie auf welche Dauer nutzen. Auf globaler Ebene ist bei internationalen Unternehmen enormes Potential auf der Portfolio-Optimierungsstrategie. Mit erhöhtem Druck vieler Unternehmen die Performance und Gewinnmarge zu steigern und in diesem Zusammenhang natürlich auch Kostentreiber und Einsparungspotenzial zu identifizieren, wird das Immobilienportfolio genauer analysiert.⁶⁴

Laut JLL wird bereits vor der Pandemie 42% der Bürofläche nicht optimal genutzt, 42% der CRE Manager glauben ihr Büro-Portfolio verkleinern zu können und nur 11% CRE Manager gehen davon aus, ihr Portfolio erweitern zu müssen, um das Wachstum zukünftig abbilden zu können.⁶⁵

Ein Übergang zu etwas flexibler gestalteten Mietverträgen ist laut internationalen Immobiliendienstleistern wie CBRE oder auch JLL ein Trend der jedenfalls in den kommenden Jahren noch wesentlich verstärkt werden wird. Damit wird es eine Anhebung des Flex-Space Anteils, wie Hybride Co-Working Konzepte gegenüber klassischen Mietverträgen gerade bei großen Nutzern geben. Wenngleich dies ein Trend ist, der in Österreich noch nicht ganz gelebt wird, setzt die Immofinanz hierzulande mit ihrer **myhive** Marke am Wienerberg und auf der Ungargasse genau mit dieser besonderen Flexibilität auf mehr Kundengewinn und das mit großem Erfolg. Laut dem Leasing Manager ist der Innenstadt Standorte nahezu vollvermietet und das myhive am Wienerberg mit einer Auslastung von 80% entsprechend gut positioniert. Mit **myhive** setzt die Immofinanz auf innovative Office-Konzepte und es soll ein Ort zum Wohlfühlen sein. Die Besonderheit liegt hier zum einen in der Vertragsgestaltung, denn für die Immofinanz ist klar, dass manche Unternehmen keine langfristigen Bindungen mehr eingehen können, weil Unternehmen beispielsweise in einer starken Wachstumsphase sind und sich entsprechende Flexibilität behalten möchte, oder aber Konzernvorgaben keine Verträge vorsehen, die länger als 36 Monate sind. Zum anderen liegt diese Besonderheit, in den hochwertigen Möbeln, sowohl in den Bürobereichen, die schon pro Arbeitsplatz angemietet werden können, sowie auch den Möbeln in den Social- und Break-Out Areas. Das **myhive** Konzept bietet Produkte wie **myoffice**, **myroom**, **mydesk** und **myflex** an. Hier wird Unternehmen angeboten ein eigenes Büro, oder einen

⁶⁴ CBRE EMEA Occupier Survey 2019

⁶⁵Vgl. <https://www.us.jll.com/en/solutions/portfolio-optimization>

eigenen designierten Arbeitsplatz anzumieten, oder aber noch flexibler nach Lust und Laune in einem der myhive Standorte in der Stadt flexibel ohne fixen Arbeitsplatz arbeiten zu können.

MyHive steht für „*Bienenstock und verdeutlicht unser internationales Bürokonzept: eine dynamische, lebendige Community mit vielen Gelegenheiten zum Austausch von Informationen und Ideen*“⁶⁶ dies wird in Kapitel 3.2 näher erläutert.

Ein **Green Lease** ist sowohl für Mieter als auch Vermieter ein nützliches Mittel um Nachhaltigkeitsaspekte vertraglich über die gesamte Laufzeit zu verankern.

Der ZIA (Zentraler Immobilien Ausschuss) hat mit einer Projektgruppe bestehend aus Branchenexperten in der Broschüre 2018 „Green Lease – Der grüne Mietvertrag für Deutschland“ eine einheitliche Begriffsdefinition herausgebracht:

„Ein Green Lease ist ein auf Nachhaltigkeit gerichteter Mietvertrag, der durch seine besondere Ausgestaltung – gegebenenfalls flankiert durch die Anforderungen einer etwa vorhandenen Zertifizierung der Immobilie – den Mieter zu einer möglichst nachhaltigen Nutzung und den Vermieter zu einer möglichst nachhaltigen Bewirtschaftung der Immobilie veranlassen soll.“⁶⁷

Ein Green Lease umfasst Regelungen zur nachhaltigen Nutzung und Bewirtschaftung des Mietobjekts im laufenden Betrieb, zur Reduzierung von Abfällen, Verbräuchen und Emissionen, sowie zur ökologisch unbedenklichen Durchführung von Erhaltungs-, Modernisierungs- und sonstigen Baumaßnahmen.⁶⁸

In der Praxis ist der Green Lease im anglosächsischen Raum jedenfalls schon die Regel, hingegen in Deutschland und Österreich erst in der Anfangsphase. Real Estate Law Experten, wie KPMG gehen aber davon aus, dass sich dies in den nächsten Jahren auch im Deutschsprachigen Raum etablieren wird. Grund dafür ist u.a. auch die Offenlegungsverordnung (siehe Kapitel 3.1.1) die im März 2021 in Kraft getreten ist. Mit dem übergeordneten Ziel mehr Transparenz über die Nachhaltigkeit des Produkts am

⁶⁶ <https://myhive-offices.com/de/uber-myhive>

⁶⁷⁶⁷ Vgl. ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. Die Immobilienwirtschaft, Green Lease – der grüne Mietvertrag für Deutschland, 2. Auflage 2018, S.11

⁶⁸⁶⁸ Vgl. ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. Die Immobilienwirtschaft, Green Lease – der grüne Mietvertrag für Deutschland, 2. Auflage 2018, S11ff

Finanzmarkt zu schaffen wird es zunehmend mehr Auswirkungen auf Miet- und Pachtverträge haben.⁶⁹

Diese messbare, nachhaltige und ökologische Nutzung von Gewerbeimmobilien wird für große Occupier, die ihre eigenen „Corporate Social Responsibility“ Ziele gerade auch nach außen einstecken möchten umso wichtiger. Eigentümer und Immobilienentwickler erreichen diese Zielgruppe somit besser und sichern sich große und qualitative Ankermieter, mit starker Bonität und auch guter Reputation, sodass höhere Mieteinnahmen und längere Nutzbarkeit gewährleistet wird.

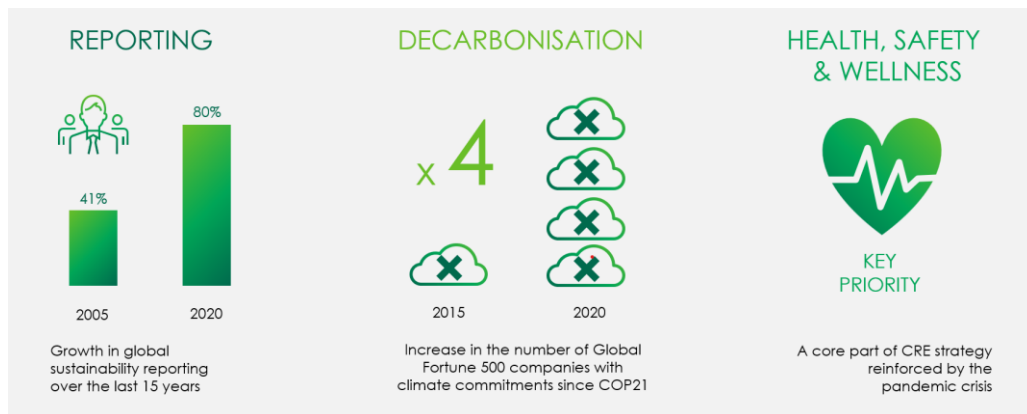


Abbildung 19 Occupier Sentiment -
Quelle: CBRE Occupier Sentiment Survey 2021

Die oben angeführte Abbildung aus der Occupier Sentiment Survey 2021 zeigt, wie sich die Bedürfnisse in nur wenigen Jahren signifikant verändert haben. So hat sich beispielsweise in 15 Jahren die Zahl der Unternehmen verdoppelt, die Reports zu Nachhaltigkeit veröffentlichen. Die Zahl der Unternehmen die öffentlich ihr Kommitment zu Nachhaltigkeit geben, hat sich seit dem Pariser Klimaschutzabkommen vervierfacht.

⁶⁹ Vgl. <https://kpmg-law.de/mandanten-information/entwicklungen-in-der-immobilienwirtschaft-green-lease/>

3.2. Social Agenda (dt. Soziales)

Das Jahr der globalen Covid-19 Pandemie 2020 war in vielerlei Hinsicht ein starker Beschleuniger unterschiedlichster Corporate Agenden. Außerdem hat es auf unterschiedlichste Themengebiete Licht geworfen, bei denen es vermeintlich keinen Nachholbedarf gab und dies sich letztendlich doch als falsch entpuppt hat.

Dies steht im starken Kontrast zu Arbeitsweisen die noch vor weniger als 50 Jahren gängig waren, wo der zentrale Fokus von Unternehmen und deren Arbeitsstätten nicht auf dem Wohlbefinden des Mitarbeiters lag, wie es im Kapitel 2 beschrieben wird, sondern vielmehr auf Effizienz, Leistung und Kontrolle rein im Sinne des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens. Das dies nicht nachhaltig war ist heute wohl unbestritten. Der Arbeitsmarkt hat sich in den letzten Jahrzehnten stetig gewandelt und hat in drei grundlegenden Bereichen Veränderung erfahren. Fachkräftemangel, Digitalisierung und Wertewandel. Es gibt kaum eine Branche, die sich nicht aktiv um das Werben für junge, motivierte und vor allem talentierte Mitarbeiter bemühen und insbesondere auch Strategien implementieren muss, um sie diese langfristig halten zu können. Die Zeiten in denen Mitarbeiter jahrelang in einem Unternehmen bleiben sind längst vorbei. Statistisch gesehen wechseln heute ca. alle vier Jahre Mitarbeiter den Job und gerade Millennials und Gen-Z wird nachgesagt eher ungebunden und freier gegenüber ihren Arbeitgebern zu sein, als die Generationen zuvor.⁷⁰ Die Gründe für den regelmäßigen Jobwechsel sind vielseitig und gehen über „keine Zukunftsperspektive“, nicht genügend Wachstums- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, oder nicht genügend Innovation bis hin zu nicht ausreichende Work-Life Balance.⁷¹

„Real Estate Strategy should incorporate more than facilities and space – it should incorporate the community“⁷²

Die Soziale Agenda vieler Unternehmen nach *außen* kann beispielsweise Partnerschaften mit lokalen Unternehmen zur Förderung der lokalen Wirtschaft sein, oder

⁷⁰ Vgl. <https://www.monster.com/career-advice/article/dont-stay-in-same-job-more-than-four-years>

⁷¹ Vgl. <https://medium.com/aviahire/why-do-millennials-and-gen-z-change-jobs-more-often-a7d774e52210>

⁷² Vgl. Rob Towne, Senior Director of Real Estate, Microsoft in: CBRE purpose driven: Corporate Real Estate's Role in the environmental, social and governance (ESG) agenda p.17

eine aktive Rolle in der Gemeinschaft einnehmen, indem öffentliche Events gesponsort werden, Teile des Gewinns für Wohltätige Zwecke gespendet werden uvm. Soziale Aspekte betreffen aber nicht nur die direkten Mitarbeiter, sondern die Geschäftspartner oder Lieferanten, die ebenso ethische Mindestanforderungen für ihre Geschäftstätigkeiten zu erfüllen haben. Hierzu gehören u.a. die Einhaltung von Menschenrechten, sowie die verpflichtende Zahlung von Mindestlöhnen usw.. Diese können mitunter durch SOX Regularien und ähnliches (siehe Kap.3.3) reglementiert werden.

Unternehmen die einen Schritt weiter gehen möchte, haben die Möglichkeit ihre Bürofläche mit dem „WELL Building Standard“ zertifizieren zu lassen. Es ist das „erste Bewertungssystem, das sich ausschließlich auf das Ziel konzentriert, mit der Gestaltung von Gebäuden und Innenräumen einen positiven Einfluss auf den Komfort, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Nutzer zu nehmen.“⁷³

Die unten abgebildeten Themenfelder werden Rahmen der WELL Zertifizierung betrachtet und auf Mindestanforderungen geprüft.



Abbildung 20 WELL Zertifikat Kriterien -
Quelle: <https://www.wellcertified.com>

Die Soziale Agenda vieler Unternehmen nach *innen* kann unter anderem Angebote für Mitarbeiter zur Gesundheitsvorsorge, Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote, Mitarbeitererevents, flexible Arbeitsplatzmodelle, ergonomische Arbeitsplätze, ein tägliches Angebot an nährreichen sowie gesunden Lebensmitteln, oder ein Employee Resilience Fund, für Mitarbeiter die sich in finanzieller Notlage befinden, inkludieren.

⁷³ Vgl. <https://www.german-gba.org/well/#top>

Gerade die Standortwahl des Unternehmens kann die Förderung der sozialen Komponenten für Mitarbeiter wesentlich beeinflussen und erleichtern. So hat beispielsweise die **IMMOFINANZ AG** mit ihrer Marke **myhive** die sie im Jahr 2016 vorgestellt haben, etwas visionäres geschaffen. Entstanden ist dies im HQ am Wienerberg bei den bekannten „Twin Towers“ im Süden Wiens, ein mitunter komplexerer Bürostandort aufgrund der nicht optimalen öffentlichen Anbindung. Bedingt durch diesen Konkurrenznachteil gegenüber den neuen Büroentwicklungen am Hauptbahnhof, wo zwischen 2015 und 2020 rund 250.000 m²⁷⁴ Bürofläche auf den Markt kommen würden, war es notwendig im Sinne der Reduktion des Leerstandes, der Bestandsmieterpflege und Mieterbindung den Standort Wienerberg aufzuwerten und Mietverträge entsprechend abzusichern.

Myhive ist mehr als nur ein Konzept der flexibleren Mietvertragsgestaltung (siehe Kap.3.1.3), sondern vielmehr die zusätzlichen Services, die den Unternehmen für deren Mitarbeiter angeboten werden. Die **myhive** Community wird von einem Community Manager betreut, der für den jeweiligen Standort auf Unternehmens- und Mitarbeiterwünsche individuell eingeht. Das Konzept ähnelt einem Concierge Service eines Hotels. Die oberste Prämisse ist das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit einher geht die Zufriedenheit des Unternehmens am Standort. Genau diese Zufriedenheit der Unternehmen und deren Mitarbeiter bedeutet für die Immobilien Mieterbindung, weniger Mieterwechsel und damit weniger Kosten, wie beispielsweise Leerstandskosten, Betriebskosten, Umbaukosten, Vermarktungskosten oder Maklerkosten.

Der Myhive Standort Wienerberg, sowie Ungargasse umfassen mehrere myhive Büros, Co-Working Areas und gemeinschaftliche Meetingräume, die von allen Mieterin im Haus bei Bedarf angemietet werden können und wenn gewünscht auch entsprechend durch das Personal am „Welcome Desk“ (=myhive Rezeption) serviziert werden. Ein weiterer Vorteil ist die Networking-Möglichkeit für die Mieter und deren

⁷⁴ Vgl. https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20220111_OTS0046/aktuellste-fakten-bueromarkt-wien-q42021

Mitarbeiter im Haus. So wird beispielsweise das Event „200-minutes“ am Wienerberg in regelmäßigen Abständen abgehalten und erfreut sich enormer Popularität.⁷⁵

Der deutsche Immobilienfond **DEKA** hat im Jahr 2017 den **DC Tower** in Wien erworben und schrittweise das etwas überholte Image des Gebäudes im Rahmen eines kompletten Rebrandings neu gestaltet und dabei auch im Sinne der Mieterbindung zusätzliche Dienstleistungen und Services in das Repertoire aufgenommen. So gibt es neben technisch hochmodernen Büroflächen, die beliebige Arbeitsplatzkonzepte erlauben, eine große Lobby/ Lounge Bereich für die Mieter, unterschiedliche Fitness & Wellness Angebote im Haus, ein hauseigenes Mobilitätskonzept das E-Autos, sowie E-Scooter zur Verfügung stellt, eine Schneiderei, und vieles mehr. Zudem erkannte DEKA den Bedarf das Gastronomieangebot zu erweitern und es wurde eine Kantine im Areal dazu gebaut, ein Esspressomobil in der Lobby platziert, sowie ein Food Truck Konzept, das zwischen Montag und Donnerstag zur Mittagszeit den Mitarbeiter zur Verfügung steht, implementiert.⁷⁶

3.3. Governance Agenda (dt. Unternehmensführung)

Unter dem Begriff Governance wird eine „wertebasierte Unternehmensführung“ verstanden und inkludiert dabei Themengebiete wie Risiko- und Reputationsmanagement, Compliance, Korruption, Aufsichtsstrukturen und vieles mehr.

Die Governance Agenda eines Unternehmens kann zum Beispiel auch die Einhaltung der SOX Regularien sein. SOX steht für „Sarbanes-Oxley Act of 2002 und ist ein ist ein US-Bundesgesetz, das als Reaktion auf große Bilanzskandale in den USA verabschiedet wurde. Diese Skandale führten zu erheblichen finanziellen Verlusten unter den Aktionären und Angestellten dieser Firmen.⁷⁷ Es ist bei amerikanischen Unternehmen anzuwenden, aber auch für nicht-US-amerikanische Unternehmen, die an der US-Börse notiert sind, weshalb es auch außerhalb der USA von Relevanz ist. Es werden unter anderem Jahresabschlüsse geprüft. In Europa wurde parallel dazu die Richtlinie

⁷⁵ Vgl. <https://myhive-offices.com>

⁷⁶ Vgl. <https://dctower.at/services.html>

⁷⁷ Vgl. <https://www.tenfold-security.com/sox-compliance/>

2006/43/EG (Abschlussprüfungsrichtlinie) kurz „EuroSOX“ vom Europäischen Parlament und Rat beschlossen, die seit 2008 in Kraft ist und eine sehr ähnlichen Zielsetzung Bilanzskandale in Europa zu vermeiden hat.⁷⁸

Weitere beliebte Governance Maßnahmen können ein Verhaltenskodex, Verpflichtende Schulungen & Richtlinien für Mitarbeiter, ein Ethik & Compliance Programm, Anlaufstellen für Mitarbeiter, jährliche Mitarbeiterbefragungen durch Dritte, eine ausgeglichene Diversitätsrate oder auch eine Umweltmanagement Zertifizierungen nach ISO 14001:2015 (Internationale Organisation für Normung⁷⁹) sein.

⁷⁸ Vgl. <https://graser.co.at/sox-vs-eurosox-qualitative-unterschiede/>

⁷⁹ Vgl. Autor unbekannt: https://de.wikipedia.org/wiki/ISO_14001

4. Ein Anmietungs- & Evaluierungsprojekt einer Bürofläche mit Hilfe eines Immobiliendienstleisters

In nachfolgenden Kapitel wird anhand der Beispiele von zwei Case Studies ein Evaluierungsprojekt am Wiener Büromarkt mithilfe eines gewerblichen Immobiliendienstleister abgebildet und weitestgehend der Prozess und Ablauf eines solchen Projekts skizziert. Einleitend wird umrissen was unter Mietervertretung zu verstehen ist und wie ein Projekt in der Regel abläuft.

4.1. Occupier Services „Tenant Representation“ (Mietervertretung)

Internationale Unternehmen mit mehreren Niederlassungen weltweit haben in der Regel Corporate Real Estate Teams, (CRE Teams), die sich mit nichts anderem Beschäftigen, als die ihnen zugeteilten Regionen in deren Immobilienagenden zu betreuen.

- Asien-Pazifik (APAC) = Ostasien, Südostasien, Australien und Ozeanien.
- Nord- und Südamerika (AMER), beide Halbkontinente Amerikas
- Europa-Arabien-Afrika (EMEA) = Europa, Arabien (Naher Osten bzw. aus US-amerikanischer Sicht Mittlerer Osten) und Afrika⁸⁰

Innerhalb der jeweiligen Regionen gibt es weitere Unterteilungen wie beispielsweise in EMEA die Untergruppen CEE, D-A-C-H, SEE, Benelux usw..

Diese Immobilienagenden können mitunter sehr vielseitig sein und unterscheiden sich je nach Branche des Konzerns. Mietvertrags- und Ankaufstransaktionen, oder Verkaufs- und Mietüberlassungstransaktionen, Untervermietungen, Portfolio Strategie, Technisches Facility Management, Industrial Services, Arbeitsplatznutzung und Optimierung um ein Paar zu nennen. In weiterer Folge liegt hier der Fokus ausschließlich

⁸⁰ Vgl. Wikipedia, Autor unbekannt (Wirtschaftsraum)

auf dem Ablauf von Transaktionen und Projekten im Zusammenhang mit Office-Occupier, sohin institutionellen Büroimmobilienutzer.⁸¹

Große Konzerne haben ihre CRE Teams i.d.R. im HQ (Headquarter) und die CRE-Consultants verreisen punktuell für Projekte in die jeweiligen Länder. So hat zum Beispiel ein großer Lebensmittelkonzern den Hauptsitz in der Schweiz und von dort aus werden CRE-Projekte in EMEA gesteuert.

Internationale Immobiliendienstleister wie CBRE, JLL oder Cushman & Wakefield haben sog. Globale oder auch Regionale „Corporate Account Teams“ meistens mit Sitz in UK, Deutschland oder Amsterdam, also die größeren Niederlassungen, die Konzerne in ihren Immobilienagenden unterstützen, beziehungsweise diesen zugeordnet sind, für den Fall dass ein Transaktionsprojekt in einer Region, beispielsweise Österreich, initiiert wird.

Diese „globalen oder regionalen Rahmenverträge“ werden mitunter alle drei bis fünf Jahre von internationalen Konzernen erneut ausgeschrieben und im Rahmen eines „Global Occupier Services Pitch“ wieder alle internationalen Immobiliendienstleister eingeladen ihre Dienstleistungen in einem kompetitiven Prozess anzubieten. So hat beispielsweise die Deutsche Bank im Jahr 2019 Immobiliendienstleister gewechselt und den Rahmenvertrag mit JLL aufgelöst und arbeitet seither mit CBRE zusammen.⁸²

So ist es durchaus üblich, dass ein Unternehmen einen Rahmenvertrag mit mehreren potenziellen Immobiliendienstleistern haben kann (z.B. CBRE, JLL und Cushman & Wakefield) und sich den Dienstleister nach Stadt oder Region aussucht, bzw. die lokalen Teams, die das Projekt in der jeweiligen Stadt schlussendlich abarbeiten, werden zur Angebotslegung (Pitch) eingeladen (RfP = Request for Proposal).

Dies gilt insbesondere für den Fall, wenn in einer Stadt nicht alle internationalen Immobiliendienstleister mit einer Niederlassung vertreten sind. Beispielsweise ist in Wien der Immobiliendienstleister CBRE und Colliers International vertreten, jedoch würden Cushman & Wakefield oder JLL, sofern sie auf internationaler Ebene durch

⁸¹ Vgl. <https://www.jll.com.au/en/find-space/evaluate> (02022022)

⁸² Vgl. <https://www.iz-jobs.de/karriere/themen/deutsche-bank-wechselt-von-jll-zu-cbre--berater-wechseln-mit,1000066043>

den Kunden zur Angebotslegung mittels RfP eingeladen sind, mithilfe von lokalen Kooperationspartner dennoch teilnehmen.

Diese Dienstleistungen reichen über Portfolio Strategie, Tenant Representation, Location Analysis, M&A Strategie, Occupancy Planning, Transaction Management, Integriertes Facility Management uvm.

Für eine Vielzahl von großen Konzernen ist es dann unerlässlich, dass sich ihre CRE Teams dabei professionelle Unterstützung von Immobiliendienstleistern mit lokalen Niederlassungen holen. Zielsetzung ist gerade in Hinblick auch für die Office-Occupier die „Portfolio Strategie“, um rechtzeitig bei vertragliche Optionen, wie Kündigungsmöglichkeiten, Mietvertragsende, Teilkündigungsrechte, Verlängerungsoptionen uvm., mit entsprechender Vorlaufzeit tätig zu werden, um die besten marktüblichen Konditionen ausverhandeln zu können.

*„Use data, insights and technology to proactively build a flexible, resilient real estate portfolio to support business performance. Avoid missing critical dates, mitigate compliance risks and get the data you need to lay the foundation for strategic portfolio planning”.*⁸³

Sieht ein Unternehmen eine solche Mietvertragsoption, sei es nun das Auslaufen des Mietvertrages, oder beispielsweise ein Teilkündigungsrecht, so werden in der Regel die CRE-Teams eines Konzerns einen lokalen Immobiliendienstleister beauftragen, der ihnen das bestmögliche wirtschaftliche Paket nachverhandelt bzw. Projekt abwickelt. Dies passiert, sofern nicht ein vorgegebener Rahmenvertragspartner vorhanden ist, im Rahmen einer Ausschreibung oder Pitch-Prozess.

4.2 Case Study 1: Konsolidierung internationaler Immobiliendienstleister mit drei Standorten in Wien

Ein renommiertes internationales Immobiliendienstleistungsunternehmen mit mehreren Standorten in Wien konsolidierte drei Büros im Pandemiejahr 2021 und initiierte sämtliche Vorarbeit, angefangen bei der Bedarfsanalyse, Wachstumsprognose,

⁸³ Vgl. (<https://www.jll.com.au/en/solutions/portfolio-optimisation>)

Anforderungsanalyse, Mitarbeiteranfahrtsanalyse, Standortauswahl, Projektplanung, sowie abschließend die Mietvertragsverhandlungen und Signing noch lange vor Ausbruch der Pandemie. Das Change Management Projekt, Interior Design, die Projektbauumsetzung wurden teilweise vor Covid-19 und größtenteils während Covid-19 umgesetzt.

4.2.1. Die Ausgangslage

Der Hauptstandort war bis zum Umzug im März 2021 ein klassisches Altbaubüro im Herzen der Wiener Innenstadt (PLZ 1010) mit einer Bürofläche von ca. 1.000m² und war der Arbeitsbereich für ca. 100 Mitarbeiter. Das zweite Büro in unmittelbarer Umgebung mit ca. 300m² wurde ca. 2017 angemietet und sollte eine stark wachsende Abteilung beherbergen, welche zu diesem Zeitpunkt bereits aus über 20 Mitarbeitern bestand und auf 35 bis 40 Mitarbeiter vergrößert werden sollte. Das dritte und kleinste Büro ist eine Tochtergesellschaft des Mutterkonzerns mit einer konstanten Mitarbeiterzahl von ca. 20 Personen.

Das Hauptbüro der Innenstadt entsprach einem typischen Altbaubüro mit einem unflexiblen Grundriss (viele statische Elemente und tragende Wände) und erlaubte kaum bis gar keine Implementierung moderner Arbeitswelten in der Fläche. Das Unternehmen, welches sich aus Rund 9 unterschiedlichen Abteilungen zusammensetzt, legte zunehmend mehr Wert auf Kommunikation und Zusammenarbeit. Insbesondere zwischen den Abteilungen sollte diese gefördert werden. Die bestehende Bürofläche im Altbau unterstützte dies jedoch nicht. Jede Abteilung hatte einen eigenständigen abgegrenzten Arbeitsbereich und zudem hatte auch noch jeder Mitarbeiter einen eigenen designierten Arbeitsplatz. Mit keinerlei Wachstumspotenzial innerhalb der Fläche wurde dies zunehmend zu einem Problem, da mehr Mitarbeiter als Arbeitsplätze zur Verfügung standen und Konzepte von Desk-Sharing gezwungenermaßen bereits im Altbaubüro Einklang finden mussten. So wurden temporäre Arbeits- und Kleinstbesprechungsräume zu Arbeitsplätzen umfunktioniert, was zur Folge hatte, dass noch weniger Meeting- und Rückzugsräumlichkeiten, beispielsweise für Telefonate, zur Verfügung standen und damit die Telefongespräche im Großraum stattfanden, was wiederum den Lärmpegel erheblich ansteigen ließ.



Abbildung 21 Plan Altbestand Büro vor Übersiedelung -
Quelle: Generali Real Estate

Der Konzern sieht mit einer internationalen Richtlinie für sämtliche Niederlassungen weltweit vor, dass Niederlassungen ab einer Mitarbeiterzahl >60 Personen, Shared-Desk, Clean Desk und insbesondere eine Art von ABW (Activity Based Working) implementieren sollen. Mit dem in Aussicht war klar, das Umzugsprojekt hat bereits eine gewisse Dringlichkeit.

Als erschwerendes Element kommt hinzu, dass das Fortune 500 Unternehmen, neben den Büroarbeitsplatzanforderungen auch ESG Konformität bei allen neu angemieteten Standorten nachweisen muss. Das bedeutet letztendlich, dass ein Mietvertrag nur in einem ökologisch nachhaltigem Bürogebäude unterzeichnet werden darf. Zusätzlich hat das Unternehmen bis 2040 die globale Zusage gemacht CO₂ Neutralität erreichen zu wollen. Dies soll nicht nur die verwalteten Immobilien, sondern auch die gesamte Lieferkette betreffen. Ökostrom, Mülltrennung, Energieeffizienzmaßnahmen im Büro, Fahrradnutzung und die sukzessive Nutzung von E-Fahrzeugen, Reduktion von Printerzeugnissen und vieles mehr.

4.2.2. Die Evaluierung

Bereits im Jahr 2017 wird es für das Unternehmen absehbar, dass die bestehenden Büroflächen in Hinblick auf die aktuelle Wachstumsprognose nicht ausreichend sein wird, um den Bedarf langfristig zu decken. Zudem wird auch schnell klar, dass die gewünschte Büroimmobilie, die den modernen Bürostandards gemäß der Konzernvorgabe auch gerecht werden soll und muss, selbstverständlich auch in entsprechend guter Lage, nicht so schnell zu finden ist. Gesucht wird eine Bürofläche, die den neuesten technischen Standards entspricht und ein modernes Arbeitskonzept erlaubt. Mit der Auslagerung einer Abteilung (siehe 3.1.1) wird das Platzproblem zunächst temporär gelöst.

Nach einer neuerlichen eingehenden Suche und Analyse von potenziellen Bürostandorten in Wien wird der Bürostandort Hauptbahnhof⁸⁴ in die engere Auswahl genommen und hierbei die Büroentwicklung „QBC“ (Quartier Belvedere Central) als finales Objekt und zukünftiges Büro ausgewählt. Mit einer Geschossgröße von ca. 1.900 m² Bürofläche auf einer Ebene, sowie der Gebäudezertifizierung DNBG Platin, entspricht die Fläche genau den Anforderungen des Dienstleisters. Der Mietvertrag wird zwei Jahr vor Umzug unterzeichnet. Dies entspricht auch einem Trend am Wiener Büromarkt, der besagt, dass Unternehmen mit einer Flächengröße >1.300 m² durchaus frühzeitig den Suchprozess initiieren müssen, um sich entsprechend hochwertige Flächen sichern zu können. Entgegen der öffentlichen Meinung, ist derzeit sehr wenige hochwertige Bürofläche am Wiener Büromarkt verfügbar⁸⁵ und Unternehmen müssen demnach bereits sehr früh mit der Flächenevaluierung beginnen.

4.2.3. Die Umsetzung

Bereits zwei Jahre vor Übersiedelung wird der neue Mietvertrag für das internationale Dienstleistungsunternehmen unterzeichnet. Zu diesem Zeitpunkt war die Immobilie erst in Bau. Gemäß den Büromarkt Experten am Wiener Büromarkt spricht man in so

⁸⁴ Vgl. <https://www.diepresse.com/5965454/ehl-wandel-am-wiener-buromarkt>

⁸⁵ Vgl. Büromarktbericht CBRE 2020

einem Fall von einer Vorvermietung⁸⁶, das bei größeren Anmietungen (> 1.500 m² Nettogeschosfläche) durchaus üblich ist.

Von Anbeginn ist klar, im neuen Büro sollen die neuen Arbeitswelten gut dargestellt werden, das WELL Zertifikat für ein erhöhtes Mitarbeiterwohlbefinden (siehe Kap. 3.2) und die Zielsetzung, ein modernes Arbeitsklima gemäß den internationalen Vorgaben des Konzerns umzusetzen, steht an oberster Stelle. Daher wird im Rahmen des neuen Büroprojekts eine eingehende Arbeitsplatzanalyse durchgeführt. Hierbei werden Führungskräfte, sowie auch leitende Mitarbeiter und einzelne Repräsentanten aus den jeweiligen Abteilungen befragt, um bestmöglich den allgemeinen Bedarf zu erheben und auf die Wünsche der Abteilungen und Mitarbeiter eingehen zu können.

Etliche Interviews, Gespräche und interne Nutzungsstudien der „alten“ Bürofläche ergeben, dass die große Mehrheit der Abteilungen und Mitarbeiter sich mehr Rückzugsräumlichkeiten, sowie kleine Besprechungsräumlichkeiten wünscht, gerade um im Großraum die Gespräche sowie die Lärmbildung am Arbeitsplatz zu minimieren.

Mit den Resultaten im Hintergrund geht es fortfolgend an die Umsetzung des Layouts der neuen Bürofläche. Zielsetzung für das Dienstleistungsunternehmen ist die Zusammenarbeit und die Kommunikation nicht nur zwischen den Mitarbeiter, sondern auch zwischen den Abteilungen zu fördern.

Angelehnt an Bürostandorte des Konzerns in anderen Hauptstädten in Europa wird eine Zonenstruktur etabliert, die sich wie folgt zusammensetzt:

- Eine exklusive *Kundensuite*, um zu vermeiden, dass Kunden und Betriebsfremde Personen in den Arbeitsbereich der Mitarbeiter gelangen.
- Die *Vertraulichkeitszone*, für jene Abteilungen die mit vertraulichen Daten arbeiten, wie beispielsweise Finance, Operations, HR, oder aber jene Abteilungen, die nicht unmittelbar mit den Sales-Abteilungen im engen Austausch sein dürfen, um einen Interessenskonflikt gegenüber Kunden des Unternehmens zu vermeiden. Hier liegt der Fokus auf konzentriertes Arbeiten und daher ist ein stilles Arbeiten die Bedingung.

⁸⁶ Vgl. CBRE Büromarktbericht 2020

- Die *Kommunikationszone*, als jene Zone in der der Hauptfokus auf den gemeinsamen Austausch gelegt wird. Hier sind jene Abteilungen angesiedelt, die einerseits klassisch im Vertrieb viel Kundenkontakt haben und daher viel telefonieren, sowie auch Abteilungen, die sich in der Zusammenarbeit untereinander befruchten sollen, um mehr abteilungsübergreifendes Business zu fördern und zu generieren. In dieser Zone wird telefoniert und ein Austausch am Arbeitsplatz ist erlaubt, gleichzeitig befinden sich in dieser Zone die meisten „Rückzugsmöglichkeiten“, wie beispielsweise kleine Meetingräume oder „Quiet-rooms“.
- Die *Konzeptionszone* als Hybridzone zwischen dem sehr leisem Arbeiten und regelmäßiger etwas lauterer Kommunikation.

Die Arbeitsbereiche im Großraum, sowie auch die „Offices-for-a-day“, also kleine Bürozimmer für punktuelle konzentrierte Arbeit, werden entlang der Fassade eingerichtet und im innenliegenden Bereich sind kleine Meetingräume oder Telefonzimmer angesiedelt.



Abbildung 22 Abbildung 22 Plan Fläche neu –
Quelle UBM Development

Alle Mitarbeiter, inklusive dem Management und der gesamten Führungsebene, müssen mit Hilfe eines online Buchungssystem über die eigens kreierte APP des Unternehmens, einen Arbeitsplatz in einer Zone vorbuchen und dürfen somit auch arbeiten wo sie wollen.

Zentraler Punkt der Bürofläche ist der große Sozialbereich, der nicht nur während der Mittagspause von den Mitarbeitern genutzt werden kann, sondern auch den regelmäßigen internen Veranstaltungen und Festen, die gemeinsam gefeiert werden, dient. Er ist das Herzstück des Büros und soll das Miteinander und die Gemeinschaft fördern.

In Hinblick auf die COVID-19 Pandemie wurden gemäß der vorgeschriebenen und empfohlenen Maßnahmen der Bundesregierung⁸⁷ die Gleichzeitigkeit der Mitarbeiter reguliert und zusätzliche Sicherheitsvorkehrungen getroffen. Zu diesen Maßnahmen zählen etwa, reduzierte Belegungsdichte maximal 50%, das wiederum über die App gebucht wird und folglich mehr Home-Office für die Mitarbeiter, Desinfektionsmittel in allen Räumlichkeiten und klassische Schutzvorkehrungsmaßnahmen am Arbeitsplatz wie in der unten befindlichen Abbildung.



Abbildung 23 Shielded by Bene -
Quelle: Bene.com

⁸⁷ Vlg. <https://www.oesterreich.gv.at/public/Aktuelle-Schutzmaßnahmen.html>

4.3 Case Study 2: Standortevaluierung „Stay vs Move“ eines internationalen Pharmakonzerns mit Niederlassung in Wien

Ein internationales Pharmaunternehmen mit Niederlassung in Wien lädt die führenden Immobiliendienstleister zu einem kompetitiven Bieterprozess– sog. „RfP = Request for Proposal“ ein, um sich bei der Standortevaluierung „Verbleib am aktuellen Bürostandort oder Umzug in einen neuen Bürostandort“ professionelle Unterstützung zu holen. In der Regel wird dies ca. 1.5 bis 2 Jahre vor dem potenziellen Mietvertragsende gemacht, um noch ausreichend Zeit für die Evaluierung und Übersiedelung zu haben. Der Projektstart ist im März 2020, nach Verkündung und mitten im ersten Lockdown in Österreich. Das Pharmaunternehmen siedelt im Dezember 2021 in eine neue moderne Bürofläche und reduziert die Fläche um 40 % bei gleichbleibender Mitarbeiterzahl von 110 Personen. Die Mitarbeiterzahl ist seit 2016 konstant und Wachstum für die Niederlassung in Österreich ist nicht vorgesehen.

4.3.1. Die Ausgangslage

Bereits 2016 wurde in einem ähnlichen Prozess der Mietvertrag wirtschaftlich nachverhandelt und verlängert, mit der damaligen Zielsetzung die bestehende Fläche in einem Büroturm in Wien Donaustadt bestmöglich zu optimieren, um noch mehr Arbeitsplätze unterzubekommen. So wurden damals die überwiegende Anzahl an Einzel- und Zweierbüros aufgebrochen und Gruppenbüros für die jeweiligen Abteilungen eingerichtet. Die Führungsebene hatte jedoch noch Einzelbüros. Das Evaluierungsprojekt im Jahr 2020 unterscheidet sich insofern, als dass mit einer neuen Geschäftsführung auch modernere Arbeitsweisen implementiert werden sollten. Hinzu kam, dass der Konzern zwischenzeitlich eine Globale Policy eingeführt hatte, in der genaue Richtlinien und Vorgaben zur Gestaltung von Arbeitsplätzen, sowie Büroräumlichkeiten bereits vorgegeben sind und Abweichungen in der Regel die Ausnahme bleiben sollen.

In diesem Pharmaunternehmen wird bereits 2016 ein Tag Home Office pro Woche für alle Mitarbeiter eingeführt. Mit dem Wechsel in der Geschäftsführung 2018 rücken die Bedürfnisse der Mitarbeiter noch stärker in den Fokus und eine Projektgruppe zu „modernen Arbeitsweisen“ wird ins Leben gerufen. Die Gruppe soll sich nicht nur mit dem

Thema „flexible Arbeitswelten“ beschäftigen, sondern auch analysieren, wo und welche Verbesserungen und Maßnahmen das Unternehmen setzen kann, um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu steigern, um langfristig gute Mitarbeiter zu halten und länger an das Unternehmen zu binden.

In Zuge dessen wird ein Pilotprojekt Mitte 2019 eingeleitet, das einen radikalen Bruch mit traditionellem Arbeiten mit sich bringen soll. Mobile Working wird eingeführt und somit dürfen Mitarbeiter sich nicht nur den Arbeitsort aussuchen, sondern auch die Uhrzeit in der die Arbeit erledigt wird.

Vor dem Pilotprojekt müssen Mitarbeiter in der Kernzeit zwischen 9 und 12 Uhr, sowie 13.30 Uhr bis 15 Uhr im Büro auf ihrem Arbeitsplatz sein. Diese Kernzeiten werden im Rahmen des Pilotprojekts aufgelöst und die Mitarbeiter dürfen fortan ihre 8 Stunden Arbeit pro Tag zwischen 6 Uhr früh und 22 Uhr abends wann immer sie wollen entrichten.

Zwei Sicherheitsnetze für die Geschäftsführung werden vorgegeben: die Ausnahmen wie eine „betriebliche Erfordernis“ (bspw. Teammeeting Mittwochs 11 Uhr) müssen wahrgenommen werden, sowie die Abstimmung mit dem direkten Vorgesetzten und korrekte Dokumentierung im Zeiterfassungssystem.

Zu diesem Zeitpunkt sind alle Mitarbeiter bereits mit Laptop, Headset, Keyboard und Maus ausgestattet und arbeiten von „Extern“ wird durch die Konzernsysteme (VPN oder Microsoft Direct Access Zertifikat) ermöglicht. Das Mobile Working, welches bloß als zeitlich befristetes Projekt angefangen wurde, wird mit Ausbruch der Covid-19 Pandemie fixer Bestandteil der Unternehmenskultur.

Für den Konzern sind die ESG Maßnahmen, wie für viele Unternehmen in der Umsetzung besonders relevant, so hat auch der Pharmakonzern eine Vorgabe bei der Bürostandortwahl auf Nachhaltigkeitsaspekte zu schauen. Ein Mietvertrag soll nicht mehr in einem Gebäude unterzeichnet werden das keine Zertifizierung hat, dies wird nur in absoluten Ausnahmefällen gewährt.

Das globale Headquarter hat die ambitionierte Vorgabe bis 2030 „carbon-neutral“ zu sein. Das betrifft wiederum nicht nur die direkten Büro und Produktionsstandorte, sondern auch die gesamte Lieferkette.

Gerade der Soziale Faktor ist für das Unternehmen und die Branche ganz wesentlich, da geradezu ein Kampf um gute Mitarbeiter in dieser Branche herrscht.

4.3.2. Die Projektumsetzung

Bereits vor Projektstart und Ausbruch der Covid-19 Pandemie im März 2020 ist klar, dass die bestehende Bürofläche in ihrer sehr unflexiblen Gestaltung nicht mehr den Bedürfnissen des Unternehmens entspricht und zukünftig auch nicht nachhaltig sein wird. Mit den gewonnenen Erkenntnissen aus dem „mobile Working“ Pilotprojekt, sowieso auch den vorgegebene Richtlinien der „Global Policy“ wird einerseits festgestellt, dass die bestehende Fläche mit rund 1.500m² zu groß ist und andererseits, dass die bestehende Struktur der Fläche die gewünschte Art des neuen Arbeitens nicht mehr unterstützt. In Zukunft soll die Fläche reduziert werden, da das „mobile Working“ Konzept von Mitarbeitern stark genutzt wird und demzufolge die Bürofläche längst keine 50% Auslastung mehr erreicht.



Abbildung 24 Bürofläche Pharmakonzern vor dem Umzug -
Quelle: Saturn Tower GmbH

Die Standortsuche beginnt inmitten der Pandemie und die ersten Besichtigungen potenzieller neuer Bürostandorte beginnen Ende Mai 2020 unter Einhaltung der vorgegebenen Sicherheitsmaßnahmen aufgrund von COVID-19. Mit einem Bedarf von ca. 1200m² für rund 110 Mitarbeiter kommen ca. 5 Immobilien in die engere Auswahl. Die Kriterien reichen von effizienten Grundrissen, flexible Raumtiefen, Zutrittskontrolle für betriebsfremde Personen, Rezeption im Bürogebäude, ausreichend Infrastruktur im Gebäude (Gastronomie, Geschäfte des täglichen Bedarfs), moderne Kühlsysteme im Büro, eine gute öffentliche Anbindung und natürlich ausreichende Parkmöglichkeit für sämtliche Firmenfahrzeuge. In Hinblick auf diese sehr detaillierte Anforderungsliste wird schnell klar, dass die Liste an potenziellen Standorten in Wien sehr limitiert ist. Im September 2020 ist eine finales Projekt ausgewählt und in weiterer Folge geht es an die Implementierung aller Anforderungen des Pharmaunternehmens im Grundriss der ausgewählten Fläche.

Nach dem Sommer 2020 fern von jeglichen restriktiven Maßnahmen und Empfehlungen der Bundesregierung stellt der Konzern fest, dass die Mitarbeiter das mobile Working Konzept weit mehr benutzen, als antizipiert und eigentlich auch nicht mehr so häufig im Büro abreiten wollen. Das hat zur Folge, dass der Bedarf der Bürofläche seitens des HQs nochmals um 30 % gesenkt wird und das Unternehmen nur mehr rund 800 m² Nettobürofläche für die 110 Mitarbeiter anmieten darf.

Mit der reduzierten Büronutzung durch die Mitarbeiter ist klar, dass bei einem mobile Working Konzept die Mitarbeiter keinen eigenen designierten Arbeitsplatz mehr haben dürfen, stattdessen wird ein Shared-Desk Konzept mit einem online Buchungssystem eingeführt.

Das neue Büro ist komplett offen gehalten, es gibt keine Einzelbüros und wird räumlich nur durch Meetingräume unterbrochen. Anders als im Evaluierungsprojekt 2016 soll auch die Management Ebene keine Einzelbüros mehr haben. Jeder Mitarbeiter darf im neuen Büro seinen Arbeitsplatz im gesamten Büro täglich frei wählen, unter der einzigen Voraussetzung, dass dieser vorab über das Buchungssystem gebucht wird. Abends beim Verlassen des Arbeitsplatzes muss dieser wieder komplett sauberräumt werden. Persönliche Gegenstände und Arbeitsutensilien sollen in eigenen Lockern untergebracht werden. Es gilt die Vorgabe von Shared und Clean-Desk.

Der radikale Bruch in der Arbeitsweise setzt sich auch in der Zusammenstellung des neuen Büros fort.

Das Büro wird für alle 11 Abteilungen und 110 Mitarbeiter in zwei Zonen unterteilt:

- einerseits die Silent Zone, in der lautes Kommunizieren und Telefonieren am Platz nicht erwünscht ist und
- andererseits die Vibrant Zone, die einen gemeinsamen Austausch fördert und erlaubt.

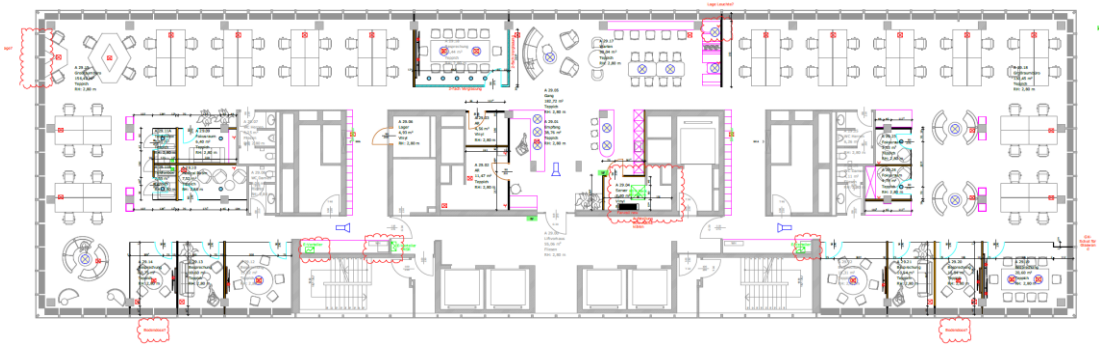


Abbildung 25 Bürofläche Neu, nach Umzug -
Quelle: anonymes Pharmaunternehmen

Zentral gelegen ist der Empfang mit einem Wartebereich für Kunden, sowie der Lounge und Lobby Area, die in die „Communicative Area“ mündet. Hier sollen sich Mitarbeiter untereinander austauschen, Pausen und wenn gewünscht informelle Besprechungen abhalten.

Die Durchmischung der Abteilungen ist explizit gewünscht und die kleinen Meeting- und Rückzugsräume, dienen zeitlich begrenzter konzentrierter Arbeit.

5. Experteninterviews

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Durchführung und Ausarbeitung der geführten Interviews. Es wird die Vorgehensweise und Ablauf bis zur Durchführung der Interviews erläutert. Der Hauptteil dieses Kapitels ist die Auswertung der Interviews.

5.1 Ziele und Methodik

In den ersten Kapiteln dieser Masterthese wurden die Forschungsfragen auf Basis von Literatur beziehungsweise Marktberichten, Zeitungsartikel und Journals herausgearbeitet. Die Forschungsfragen sind ein derzeit gesellschaftlich relevantes Thema, daher war es zusätzlich zur Literaturanalyse erforderlich die professionelle Meinung von Marktexperten aus verschiedenen Bereichen innerhalb der Immobilienwirtschaft einzuholen und zur Beantwortung der Fragen heranzuziehen.

Als Methodik ist der Interviewdurchführung ist die Variante der Leitfaden-gestützten Experteninterviews gewählt worden.

Um eine differenzierte Perspektive auf die relevanten Fragen zu erhalten sind insgesamt acht Interviewpartner aus drei Kategorien ausgewählt worden. Daher gibt es auch drei unterschiedliche und auf den Interviewpartner spezifische Interviewleitfäden.

Zielsetzung ist es festzustellen wie unterschiedliche Akteure die gegenwärtigen und auch zukünftigen Anforderungen an Büroimmobilien bzw. Arbeitsformen einschätzen, und welche Rolle dabei ESG einnimmt.

5.1.1 Auswahl der Interviewpartner und Ablauf der Interviews

Es wurden acht Interviewpartner aus drei Kategorien ausgewählt. zwei Immobilienmakler, vier Büroimmobilienutzer und zwei große institutionelle Immobilieneigentümer. Die Interviewpartner aus den Kategorien Immobilienmakler bzw. Immobilieneigentümer verfügen über mehrjährige einschlägige Berufserfahrung in diesem Bereich und sind daher als Fachexperten auf ihrem Gebiet zu sehen.

Die Interviewpartner aus der Kategorie Büronutzer sind in Unternehmen beschäftigt, die sich entweder kurz vor oder auch seit Ausbruch der Pandemie mit dem Thema Büro beschäftigt haben, sei es nun weil sie selbst übersiedelt sind, oder weil sie ein Evaluierungsprojekt begonnen haben. Es handelt sich zum Teil um die internen Corporate Real Estate Manager, die aus dem zentralen Headquarter, die lokalen Niederlassungen bei dem Evaluierungsprojekt unterstützen, beziehungsweise Personen die auf lokalem Level mit dem Büroevaluierungsprojekt betraut worden sind. Die Interviews und die Auswertung erfolgt anonym und es werden keinerlei Namen oder Unternehmen namentlich genannt.

Die Interviewpartner stammen alle aus dem beruflichen Netzwerk der Autorin, sind Branchenkollegen, oder aber Unternehmen, die die Autorin bei deren Evaluierungsprojekten beauftragt haben.

Die Interviewpartner wurden alle vorab telefonisch kontaktiert und nach der grundsätzlichen Zusage wurde ein Termin vereinbart. Mit der Ausnahme von zwei, sind die restlichen Interviews online über Videokonferenzen abgehalten worden, zumal auch gerade auf der Occupierseite die Akteure nicht alle in Wien tätig sind. Die Interviews sind im Februar und März 2022 abgehalten worden. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 60 Minuten und für alle Interviews wurde der Interviewleitfaden als Grundlage genutzt, jedoch je nach Gesprächssituation Zwischenfragen gestellt, um einen besseren Einblick zu bekommen.

5.1.2 Interviewleitfaden

Die Experten aus den drei verschiedenen Kategorien ermöglichen es drei unterschiedliche Perspektiven auf das Thema Büroanforderungen der Zukunft zu geben. Für jede Kategorie wurde ein Interviewleitfaden erstellt. (Siehe Anhang)

5.2 Empirische Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Antworten bzw. Aussagen der Interviewpartner in Themengebiete unterteilt und untereinander verglichen. Es soll ein Überblick über die unterschiedlichen Aussagen geschaffen werden und es dient als Vorbereitung der

Schlussfolgerung und Beantwortung der gestellten Forschungsfragen. Die Interviewpartner sind wie folgt eingeteilt:

Occupier: Interviewpartner A,B, C und D

Immobilienmakler: Interviewpartner E und F

Immobilieigentümer /und Immobilienprojektentwickler: Interviewpartner G und H

5.2.1 Büronutzung vor der Pandemie

Welche Büronutzung ist im Unternehmen der Interviewpartner vor Ausbruch der Covid-19 Pandemie gängig?

Bei der Firma des Interviewpartner A gibt es vor Ausbruch der Pandemie bereits ein sehr flexibles Arbeitskonzept und es wird weitestgehend Home Office schon genutzt. Dies ist bereits seit 2019 implementiert und alle Mitarbeiter sind vor der Pandemie mit Laptops, Headsets etc. ausgestattet, das „Remote Working“ problemlos ermöglicht. Vor der Übersiedelung bei der Firma A hat noch jede Abteilung ein geschlossenes Büro und jeder Mitarbeiter hat einen eigenen Schreibtisch inkl. Rollcontainer. Die Bürofläche ist vorwiegend mit geschlossenen Gruppenbüros gestaltet und die Mitarbeiter der Management Ebene haben alle ein Einzelbüro.

Für den Interviewpartner B gibt es zwar eine internationale Richtlinie für moderne Arbeitswelten, jedoch wird dies auf lokaler Ebene kaum praktiziert und variiert stark zwischen den unterschiedlichen Abteilungen. Alle Abteilungen haben ein geschlossenes Büro und Mitarbeiter haben ihren eigenen Arbeitsplatz und Rollcontainer.

Bei Interviewpartner C gibt es eine klassische Zellenbürostruktur, mit vielen Einzelzimmer und kaum Open Space, Großraumbüros oder gemeinschaftliche Zonen. Alle Mitarbeiter haben ihren eigenen Arbeitsplatz. Bei Interviewpartner D gibt es klassische Einzel- und Gruppenbüros in einer starken Zellenstruktur, hierbei haben alle Mitarbeiter einen eigenen Arbeitsplatz. Bei Interviewpartner E und F gibt es vorwiegend Gruppenbüros für Teamgrößen zwischen 4 und 6 Personen. Auch hier haben beide Geschäftsführungen der Interviewpartner E und F Einzelbüros.

Bei der Firma G und H gibt es moderne und offene Arbeitsstrukturen, Mitarbeiter haben keinen eigenen Sitzplatz mehr und es herrscht eine Shared-Desk Policy. Nur die Vorstandsebene hat noch Einzelbüros.

Welche Homeoffice/Remote Work Nutzung war in ihrem Unternehmen vor Covid-19 üblich?

In den Firmen der Interviewpartner A, D und G gibt es bereits Homeoffice Regelungen für alle Mitarbeiter, die sehr gut angenommen und auch regelmäßig genutzt wurden. In der Regel waren es ein bis maximal zwei Tage pro Woche, die die Mitarbeiter nach vorheriger Rücksprache mit dem jeweiligen Manager Remote arbeiten konnten. In den Firmen der Interviewpartner B, E und H hat der Konzern internationale Richtlinien zu Home Office, jedoch ist dies keinesfalls die Regel und wurde von den Mitarbeitern nur in Ausnahmefällen in Anspruch genommen, da dies auch nicht sehr gerne gesehen wurde. In der Firma der Interviewpartner C und F gibt es keine Home Office Regelung und wird auch nur in Ausnahmefällen genutzt.

Was sind die Beweggründe für das Büro-Evaluierungsprojekt? (Dies betrifft Interviewpartner A-D)

Für Interviewpartner A sind es mehrere Faktoren. Einerseits natürlich die wirtschaftlichen Aspekte der Mietvertragsoption, sohin potenzielle wirtschaftliche Incentives im Rahmen der Verhandlungen mit potenziellen neuen Vermietern bzw. auch dem Bestandsvermieter. Andererseits, und dies ist für die Firma A der Hauptgrund, die Unzufriedenheit der Mitarbeiter am bestehenden Standort. Dies inkludiert die Bürofläche an sich, der überholte Stil, die Bürotische, die nicht ergonomisch sind und das grundlegende Layout der Fläche, das die Zusammenarbeit und Kollaboration der Mitarbeiter weder unterstützt noch erlaubt, da es keinerlei gemeinschaftliche Fläche für kleine Besprechungen gibt. Zudem kommen technische Aspekte der Fläche hinzu, wie etwa ein veraltetes HKLS System, das dem Mieter im Sommer, als auch Winter Schwierigkeiten bereitet und mangelnde Infrastruktur für die Mitarbeiter, die sich ein ergiebigeres Infrastrukturangebot wünschen. Die Firma des Interviewpartner A ist im Dezember 2021 in eine neue Fläche übersiedelt. Für Interviewpartner B, ein internationaler Konzern, liegt der Fokus auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und auf ein potenzielles Wachstum, das in der bestehenden Fläche nicht mehr abgebildet werden konnte, sowie

internationale Richtlinien zur Gestaltung der Bürofläche, die vorgeben, ab welcher Mitarbeiterzahl ein Shared-Desk Konzept implementiert werden muss.

Für Interviewpartner C ist der Wunsch und die Zielsetzung alte Strukturen aufzubrechen und möglichst viel Fläche mit Hilfe von Shared-Desk und Remote Work einzusparen und gleichzeitig einen hochwertigen Bürostandort anmieten zu können. Ziel war auch das eher konservative Image aufzubessern, um gerade auch für jüngere Mitarbeiter wieder attraktiver zu sein. Die Firma von Interviewpartner C ist im Juni 2021 übersiedelt. Bei der Firma von Interviewpartner D wird das Evaluierungsprojekt zur Gänze aus dem Headquarter gesteuert die sämtliche Vorgaben zu m² vs. Mitarbeiterzahl, Shared-Desk, Clean Desk etc. vorgeben. Die lokale Niederlassung und der lokale Geschäftsführer darf die Standortwünsche vorgeben, alles weitere wird im HQ definiert. Das Evaluierungsprojekt ist zum Stand März 2022 pausiert und der Bestandsmietvertrag verlängert, da keine passende hochwertige Bürofläche in der Wiener Innenstadt gefunden wurde. Alle Mitarbeiter haben weiterhin ihren eigenen Arbeitsplatz.

5.2.2 Veränderung Büronutzung durch Covid-19

Wie hat sich die Büronutzungen und Konzepte zwei Jahre nach der Pandemie verändert?

Die Firma des Interviewpartner A ist im Dezember 2021 übersiedelt und hat das gesamte Evaluierungsprojekt während der Pandemie durchgeführt. Die neuen Bürokonzepte sind jedoch seit 2018 und 2019 festgesetzt und zum Teil umgesetzt worden, sofern es die alte Bürofläche erlaubt hat. Der Interviewpartner A sagt, dass durch die Pandemie das Remote Working verstärkt worden ist. Langfristig geht der Interviewpartner A davon aus, dass Remote Working auch nach der Pandemie bestehen bleibt und eine Sharing Ratio von 50% ausreichend sein wird.

Der Interviewpartner B ist im März 2021 in ein modernes neues Büro übersiedelt, in der bereits vor Ausbruch der Pandemie klar festgelegt ist, dass moderne Arbeitswelten in die neue Bürofläche integriert werden sollen. Clean Desk, Desk Sharing und ein Zonenkonzept in der gesamten Bürofläche ist durchgängig in allen Ländern umgesetzt und wäre daher auch unabhängig von der Pandemie implementiert worden. Die Pandemie diene laut Interviewpartner B als Beschleuniger hinsichtlich Remote Working

Konzepten, die vor Ausbruch der Pandemie wenig bis kaum praktiziert worden sind. Interviewpartner B geht davon aus, dass dies weiterhin bestehen bleiben wird.

In der Firma von Interviewpartner C ist durch den Umzug in die neue Bürofläche klar gewesen, dass ein Sharing Konzept eingeführt werden muss, zumal die Fläche um rund 50% reduziert worden ist. Demzufolge ist für Interviewpartner C die Pandemie also Antreiber für modernes Arbeiten zu werten.

Bei Interviewpartner D ist die Bürofläche im Layout bis dato nicht verändert worden, jedoch hat das Headquarter Richtlinien zu Remote Working eingeführt, die mittlerweile in allen Niederlassungen weltweit umgesetzt werden, mit der Zielsetzung Fläche zu reduzieren. Die Flächenreduktion passiert sodann entweder mittels Flächenrückstellungen, oder sofern dies vertraglich nicht möglich ist, durch Untervermietung. Bei Interviewpartner D wird derzeit keine Fläche zurückgestellt.

Bei Interviewpartner E und F gibt es zwei Jahre nach der Pandemie Remote Working Richtlinien und Mitarbeiter haben die Möglichkeit einen beziehungsweise zwei Tage pro Woche nach Rücksprache mit dem Manager Remote zu arbeiten. Die Büroflächengestaltung und das Layout hat sich durch Covid-19 nicht geändert.

In der Firma des Interviewpartner G gab es vor Ausbruch bereits Remote Working Richtlinien und auch offene moderne Arbeitsstrukturen. Diese wurden zwei Jahre nach der Pandemie ausgeweitet, als man gesehen hat, dass die Arbeit auch sehr gut von Zuhause erledigt werden kann. Der Interviewpartner G merkt zunehmend, dass die Mitarbeiter wieder mehr ins Büro kommen möchten, da der persönliche Austausch nicht über virtuelle Tools kompensiert werden kann.

Die Firma des Interviewpartner H ist während der Pandemie in ein neues Büro gezogen, das im Sinne moderner und offener Arbeitsgestaltungen ausgebaut wurde. Das Büro ist offen gestaltet und hat ausreichend Rückzugsmöglichkeiten. Die Bürofläche ähnelt in der Gestaltung mehr einem Hotel oder Wohnzimmerlayout, mit dem obersten Ziel, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen und gerade nach der Pandemie wieder mehr ins Büro zum persönlichen Austausch kommen.

Wie sehen die Interviewpartner das Büro der Zukunft und was muss dieses beinhalten und können? Welche Rolle wird dabei Remote Work/Home Office haben?

Für den Interviewpartner A ist das Büro zukünftig ein Ort für Kommunikation und Austausch geworden. Die Bürofläche muss selbstverständlich konzentriertes und ruhiges Arbeiten erlauben und entsprechende Rückzugsmöglichkeiten anbieten, gerade auch dann, wenn das Büro ein Open Space Konzept hat, jedoch sieht er, dass die meisten Mitarbeiter in seinem Unternehmen gerne die Fokusarbeit von Zuhause oder „Remote“ erledigen und insbesondere dann ins Büro kommen wollen, wenn gemeinsame Meetings stattfinden und man mit dem Team zusammenarbeiten soll. Wesentlich für ihn ist, dass die Bürofläche flexibel für zukünftige Veränderung bleibt.

Für Interviewpartner B ist das Büro weiterhin der vorherrschende Ort an dem die Arbeit verrichtet werden sollte, gleichzeitig soll es jede Art der Flexibilität erlauben. Ruhiges und konzentriertes Arbeiten genauso wie informelle Teammeetings. Für Interviewpartner B, dessen Unternehmen im März 2021 in das neue Büro eingezogen ist, ist das Büro ein Ort des Austauschen und die soziale Komponente ist ganz wesentlich für den Unternehmenserfolg. Gerade in der Consultingbranche findet Interviewpartner B, kann der persönliche Austausch durch nichts ersetzt werden, wenngleich die modernen Technologien Remote Working problemlos ermöglichen. Für Interviewpartner B ist das Büro weiterhin sehr relevant, jedoch erkennt er, dass ein Kompromiss mittels Hybrider Arbeitsmodelle die Lösung sein kann.

Interviewpartner C sieht die Bedeutung des Büro und den Stellenwert verändert. Für ihn ist das Büro nicht mehr vorwiegend der Ort des Arbeitens, da man dies von überall machen kann. Das Büro sollte ein Ort des kreativen Austauschen und Brainstormings sein und sieht den größten Mehrwert von Büros in den Gemeinschaftsräumen, informellen Meetingräumen und Sozialräumen innerhalb der Bürofläche.

Für Interviewpartner D ist ein repräsentatives Büro weiterhin von größter Bedeutung und soll die Zugehörigkeit und die Gemeinschaft fördern. Für Interviewpartner D soll mittels offener Strukturen und weniger Einzelzimmer und Gruppenzimmer die Kommunikation zwischen den Abteilungen und den Mitarbeiter gefördert werden. Große Sozialbereiche für informelle Meetings haben sich in der Vergangenheit sehr bewährt, gerade weil die Mitarbeiter wesentlich mehr Remote arbeiten und daher jene Tage, die

sie ins Büro kommen, in einem Büro arbeiten möchten, der sie in ihrer Tätigkeit unterstützt. Bei Interviewpartner D gibt es kein Shared-Desk Konzept und das ist erst dann vorgesehen, wenn eine neue Bürofläche gefunden wird.

Für Interviewpartner E ist das Büro der Zukunft ein „Hybrid Work“ Modell, gleichzeitig aber von Branche zu Branche sehr unterschiedlich. Er geht davon aus, dass zukünftig wesentlich mehr Remote gearbeitet wird und dass dies auch nicht mehr wegzudenken ist, jedoch sieht er den Stellenwert des Büros so gefestigt wie noch nie. Menschen wollen sich austauschen und diese wollen gerade zwei Jahre nach der Pandemie zurück in die Büros kommen. Daher ist für Interviewpartner E der Fokus des Büros der Zukunft nicht mehr die Bürofläche als Raum zum Arbeiten, sondern Raum für Kommunikation, Gemeinschaft, Kollaboration und Austausch.

Interviewpartner F sieht das Büro der Zukunft wesentlich flexibler in der Gestaltung und bezieht sich dabei nicht nur auf das Layout der Bürofläche, sondern auch auf die vertraglichen Eckdaten. Er geht davon aus, dass Eigentümer und Vermieter zukünftig flexiblere Verträge und Laufzeiten anbieten müssen, da gerade junge und stark wachsende Unternehmen nicht mehr bereit sein werden lange vertragliche Bindungen einzugehen. Das Büro an sich ist für ihn ein Ort des Zusammenkommens und des Austauschens und sollten daher so gestaltet sein, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen und gerne ins Büro kommen. Seiner Ansicht nach haben zwei Jahre Pandemie gezeigt, dass Büros zur reinen Arbeitsentrichtung nicht mehr notwendig sind, genauso wie Meetings, die gut virtuell abgehalten werden können. Die Lage der Bürofläche, mit einer guten öffentlichen Anbindung, zusätzlicher Infrastruktur, sowie Arbeitskonzepten mit Fokus auf Gemeinschaftsflächen und Interaktion werden mehr gefragt sein.

Interviewpartner G hat sich viele Gedanken zum Thema Büro der Zukunft aus Eigentümersicht gemacht und ist zum Schluss gekommen, dass obwohl es stark Branchenabhängig ist, der gemeinsame Nenner die Kollaboration, Kommunikation und der Austausch sein wird. Er geht davon aus das Hybrid Work das wahrscheinlichste und gleichzeitig erfolgreichste Modell sein wird. Die Pandemie hat für Interviewpartner G bewiesen, dass Remote Work gut funktioniert, aber zu lange Perioden von Remote / Home Work beeinträchtigen das Team und Gemeinschaftsgefüge zu stark und damit den Unternehmenserfolg. Seiner Ansicht nach werden Bürohäuser punkten, die mehr als nur eine flexible und technisch hochwertige Bürofläche anbieten, sondern eben

jene Bürostandorte die zusätzliche Services für ihre Mieter und deren Mitarbeiter zur Verfügung stellen.

Interviewpartner H sieht das Büro der Zukunft mehr wie einen „Collaboration Hub“ und glaubt, dass Mitarbeiter gerade wenn die Büros bzw. deren Arbeitsgeber nicht gewisse Mindeststandards erfüllen, diese nicht mehr so häufig aufsuchen werden, beziehungsweise sich Arbeitgeber aussuchen, die entsprechende Remote Working Policies anbieten. Remote Working funktioniert in sehr vielen Branchen problemlos und er geht davon aus, gerade weil eher jüngere Mitarbeiter, die in den letzten beiden Jahren durch die Pandemie auf den Geschmack von Remote Work gekommen sind, nicht mehr bereit sein werden, diese Freiheiten aufzugeben. Seiner Ansicht nach werden Unternehmen die ihre Mitarbeiter halten wollen, die Büroräumlichkeiten in einer Art und Weise gestalten müssen, um gerade für die jüngeren und (zukünftigen) Generationen attraktiv zu sein. Eine gute Lage mit entsprechender öffentlicher Anbindung und die technische Mindestanforderungen an das Büro an sich (also HKLS, Doppelboden usw.) sind bereits Grundvoraussetzung und schon lange kein Add-on mehr. Ein wirkliches Alleinstellungsmerkmal werden jene Büros haben, die mehrere Bedürfnisse abdecken können. Gemeinschaft, Kollaboration, Austausch und konzentriertes Arbeiten, sowie Infrastruktur am Standort der den Mitarbeitern einen Mehrwert außerhalb des Büros bietet.

5.2.3 Environmental Social Governance

Welche Rolle spielt das Thema Nachhaltigkeit (ESG) im Unternehmen der Interviewpartner?

Im Unternehmen des Interviewpartner A ist dieses Thema seit Ende 2018 in das Facility Management und „Health Safety Environment“ inkludiert. Das Unternehmen als internationaler Konzern muss sich mit ihrer eigenen Lieferkette mit dem Thema stark auseinandersetzen und darauf achten, dass Menschenrechte in allen Ländern geachtet werden, oder z.B. keine Kinderarbeit zum Einsatz kommt, die Produktion möglichst Umweltschonend ist etc.. Hinsichtlich ihrer Immobilien darf das Unternehmen beispielsweise keine neuen Mietverträge, sei es nun für eine Bürofläche, Geschäftsfläche oder auch Produktionsfläche anmieten, die nicht über eine

Nachhaltigkeitszertifizierung verfügen. Für den Interviewpartner A spielen gerade die „S und G“ Aspekte eine sehr große Rolle, da das Unternehmen alles versucht, die Zufriedenheit der Mitarbeiter möglichst hoch zu halten, mit der Zielsetzung weiterhin ein so attraktiver Arbeitgeber zu bleiben. Neben den Neuheiten der modernen Bürofläche und der zusätzlichen Infrastruktur am neuen Standort, die durch den Vermieter zur Verfügung gestellt wird, gibt es durch den Arbeitgeber neben frischem und saisonalen Obst und Gemüse, eine Frischsaftmaschine, Angebote zu Sportaktivitäten, Freizeitaktivitäten, im Sommer für Kinder der Mitarbeiter ein Sommercamp, Massage und Physiotherapieangebote, jährliche Vorsorgeuntersuchungen, jährliche Mitarbeiterbefragungen, Ethik und Compliance Schulungen, Erhöhung der Frauenquote im Management bis 2030 und vieles mehr.

Bei Interviewpartner B, ebenso ein internationaler Konzern, gibt es ähnlich wie bei Interviewpartner A Vorgaben zu Nachhaltigkeitsaspekten zum Bürogebäude an sich und es sollen Gebäude mit einer hochwertigen Zertifizierung (LEED oder DGNB Platin) bevorzugt behandelt werden. Die Sozialen und Unternehmensführungsagenden (S und G), ähnlich wie bei Firma A, sind Aspekte, die sehr weit oben auf der Agenda sind, wie beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterwohlbefinden, wöchentlich frisches regionales und saisonales Obst und Gemüse Angebot, Sportkurse, sowie jährliche ärztliche Untersuchungen (Vorsorge, Augenarzt, Grippeimpfung uvm.). Mittels der jährlichen anonymen Mitarbeiterbefragung, die von einem Dritten durchgeführt wird, erhofft sich das Unternehmen jährlich besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen zu können. Zudem gibt es noch Ethik und Compliance Schulungen, Führungcoachings und unterschiedliche Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter.

Im Unternehmen des Interviewpartner C, als börsennotiertes Unternehmen gibt es eine Reihe an ESG Maßnahmen, die auch implementiert werden müssen, da dies mit entsprechenden EU Regulatorien konform sein muss. (siehe Kapitel 3) Interviewpartner C sagt, dass das Unternehmen im Bereich S und G ähnlich wie die anderen Unternehmen Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit setzt. Das Unternehmen bietet regelmäßig ein umfangreiches Mittagsservice für ihre Mitarbeiter an, da diese mit der Übersiedelung zum neuen Standort den Zugang zur äußerst preiswerten Gebäudekantine verloren haben. Das Unternehmen hat zudem mehrere Standorte in Wien

und Österreich und Mitarbeiter dürfen im Sinne des Hybrid Work auch nach vorheriger Rücksprache einen Tag pro Woche an einem anderen Bürostandort arbeiten.

Im Unternehmen des Interviewpartner D gibt es zwar keinerlei Vorgaben zur Anmietung von Bürogebäuden hinsichtlich deren Zertifizierung, dies wird vom HQ jedoch positiv wahrgenommen, wenn eine lokale Niederlassung ein Bürogebäude anmietet, dass über eine solche Nachhaltigkeitszertifizierung verfügt. Als internationale Bank haben gerade die EU Taxonomieverordnung und die Offenlegungsverordnung einen enormen Einfluss auf das tägliche Business und die Firma des Interviewpartner D hat im Headquarter Teams eingestellt, die sich nur mehr mit dem Thema ESG und deren Auswirkungen auf die Bank befassen. Interviewpartner D weiß auch, dass diese Zertifizierungen von immer größerer Relevanz im Asset Management und Real Estate Investment Team sind. Hinsichtlich „S und G“ hat die Bank ähnliche Projekte zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit implementiert. (Gesundheitsvorsorge, Essensangebote, Weiterbildungsmaßnahmen, Schulungen, Ethik und Compliance Trainings etc.)

Im Unternehmen des Interviewpartners E, ein internationaler Konzern, gibt es einerseits sehr konkrete Vorgaben zur Anmietung von neuen Büroflächen hinsichtlich Green Lease und Gebäudezertifizierung, die international gesehen die Grundvoraussetzungen für den Abschluss von neuen Mietverträgen seit 2018 sind, sowie diverse interne Maßnahmen, die zur Förderung von Nachhaltigkeit implementiert werden sollen. Hierzu zählen etwa Mülltrennung, Reduktion von Plastik, ökologische und nachhaltige Reinigungsprodukte benutzen, ein Mobilitätskonzept mit E-Rollern und Fahrrädern für Mitarbeiter etc.. Dazu kommen wie auch bei den Unternehmen der anderen Interviewpartner frisches, regionales und saisonales Obst und Gemüse; Vorsorgeuntersuchungen; Sportangebot; quartalsweise Mitarbeiterfeste; anonyme und jährliche Mitarbeiterbefragungen, Schulungen, Trainings, Weiterbildungsmaßnahmen sofern diese gewünscht oder notwendig sind; Ethik und Compliance Trainings und hier geht das Unternehmen bei der Auswahl der Lieferanten einen Schritt weiter und prüft auch diese auf Einhaltung von ESG Maßnahmen. Gerade als internationaler Immobiliendienstleister hat das Unternehmen im Jahr 2020 Personal aufgebaut, das sich insbesondere mit den steuerlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Implikationen der

Nachhaltigkeitsrichtlinien der EU auseinandersetzt, um dieses immer relevantere Themengebiet für deren Kunden besser abdecken zu können.

Im Unternehmen des Interviewpartner F liegt der Hauptfokus auf die Sozialen Agenden für die Steigerung des Wohlbefindens für die Mitarbeiter, Gesundheitsvorsorge und generelle Mitarbeiterzufriedenheit. Der Interviewpartner F, ebenso ein Gewerbeimmobiliendienstleister sieht aber zunehmend mehr Anfragen von seinen Kunden zu ESG Themen und dieser weiß, dass es gerade im Bereich der Real Estate Investment Transaktionen von großer Relevanz ist.

Im Unternehmen des Interviewpartner G wurde bereits vor der Pandemie Personal zur „Implementierung der ESG Strategie“ eingestellt, da die EU Richtlinien (Taxonomieverordnung und Offenlegungsverordnung) Auswirkungen auf die Unternehmensführung haben. Um langfristig die Emissionen zu reduzieren setzt das Unternehmen auf unterschiedliche Strategien. Einerseits bei Bestandsgebäude gehen diese über Sanierungen, Gebäudeoptimierung mittels Energieeinsparungsvarianten mit entsprechender Gebäudesoftware, oder sofern erforderlich auch Verkauf diverser Bestandsimmobilien, die nicht die Mindestanforderungen erfüllen können. Andererseits werden beim Ankauf von Immobilien noch tiefgründigere TDDs „Technische Due Diligence“ gemacht und die potenziellen Immobilien sehr umfangreich auf die Nachhaltigkeitsaspekte geprüft, bevor diese gekauft werden. Im Bereich „Social und Governance“ hat das Unternehmen des Interviewpartner G ebenso sehr umfangreiche Maßnahmen gesetzt, die vergleichbar mit den Maßnahmen des Interviewpartner A sind.

Im Unternehmen von Interviewpartner H gibt es bereits seit 2016 eine Arbeitsgruppe, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit ihrer Immobilien im Bestandsportfolio beschäftigt. Das Unternehmen hat ein Immobilienportfolio in Österreich und Zentral und Osteuropa und bietet bei ihren größeren Immobilien (>50.000 m² Bürofläche) Mobilitätskonzepte für ihre Bestandsmieter und deren Mitarbeiter. Diese haben beispielsweise am größten Standort in Wien die Möglichkeit E-Bikes, E-Roller und E-Autos kurzfristig anzumieten. Hintergrund ist, dass der Fokus auf die zwischenmenschlichen Komponenten und die Nutzerzufriedenheit hohen Wert gelegt wird. Sogar sind die Bestandsbürohäuser schrittweise alle einerseits saniert, oder neue Projekte so gebaut, dass diese eine möglichst positive und freundliche Nutzererfahrung erlauben. Um diese zusätzlichen Dienstleistungen, die weit über klassisches Asset Management

hinausgehen, anbieten zu können, hat das Unternehmen H umfangreiche finanzielle Mittel in die Hand genommen, sah aber nur wenige Jahre nach der Umsetzung durch die zusätzlichen Dienstleistungen, Services und Qualität der Fläche, einen höheren Mietertrag, höhere Nutzerzufriedenheit und demzufolge auch eine geringere Leerstandsquote. Im Bereich „Social und Governance“ hat das Unternehmen ebensoviele Maßnahmen gesetzt, die sich mit jenen des Unternehmens A vergleichen lassen.

Welche ESG Maßnahmen werden in ihrem Unternehmen umgesetzt? (Betrifft Unternehmen E-H)

Für die Unternehmen von den Interviewpartnern E und F bedeutete es vor allem als Immobiliendienstleister und Berater entsprechende detaillierte Fachexpertise zur professionellen Betreuung der Bestandskunden zu bekommen. Dahingehend hat das Unternehmen des Interviewpartner E auch Personal aufgestockt, um diese Fachexpertise abzudecken und das Unternehmen von Interviewpartner F in Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter investiert.

Für das Unternehmen von Interviewpartner G haben die EU-Regulatorien in sämtliche Bereiche des Business Einfluss und sind aus dem Alltag gar nicht mehr wegzudenken. Nachhaltigkeit ist für das Unternehmen von größter Bedeutung, daher wurde das Bestandsportfolio des Immobilienfonds auf Nachhaltigkeit geprüft mit der Zielsetzung Kennzahlen hinsichtlich CO₂ Emissionen der einzelnen Gebäude zu eruieren, um entsprechende Maßnahmen setzen zu können. Das Unternehmen versucht beispielsweise mittels moderner Gebäudesoftware den Energieverbrauch der Gebäude zu senken und hat dies bereits in hunderten Bestandsgebäuden umgesetzt. Eine weitere Maßnahme ist für das Unternehmen mittels eigener erneuerbarer Energie schrittweise von fossilen Brennstoffen wegzukommen. Des Weiteren hat das Unternehmen die Mietverträge angepasst an den jeweiligen Markt (UK, DACH, CEE), in folgende Kategorien gegliedert „light green“ und „dark green lease“, um festlegen zu können inwieweit die verpflichtende nachhaltige Bewirtschaftung und Nutzung der Gebäude vertraglich festgehalten und vor allem eingefordert werden kann. Hier sieht der Interviewpartner noch große Unterscheidungen von Markt zu Markt, geht aber davon aus, dass diese Nachhaltigkeitsklauseln auch in Österreich in nur wenigen Jahren in jedem standardisierten Gewerbemiet- oder Pachtvertrag enthalten sein werden.

Im Unternehmen von Interviewpartner H, ähnlich wie bei Interviewpartner G, steht Nachhaltigkeit an oberster Stelle und das Unternehmen hat bekanntgegeben bis 2040 in allen Businessbereichen emissionsfrei zu werden. Hierfür setzt das Unternehmen zu unterschiedlichen Maßnahmen, dabei ist eine davon ähnlich wie bei Interviewpartner G jährliche Energieeffizienzsanierungen. Zudem setzt das Unternehmen auf die Eigenproduktion von erneuerbaren Energien, wie beispielsweise Photovoltaikanlagen. Das Unternehmen möchte daher auf diese erneuerbaren Energien setzen, um langfristig und schrittweise die fossilen Brennstoffen abzuschaffen.

5.2.4 Fazit über die empirischen Ergebnisse

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass das Büro der Zukunft ganz im Sinne der Menschen und der Nachhaltigkeit sein wird. Moderne Arbeitskonzepte können sich unterscheiden, verändern und weiterentwickeln. Die Gemeinsamkeiten, obgleich man nun zu Open Space, Gruppenbüros, Zonenbüros oder Shared-Desk Konzepten tendiert, ist die Kollaboration, der Austausch und alle sozialen und zwischenmenschlichen Aspekte innerhalb der Bürofläche und zwischen den Mitarbeitern. Flexiblere Arbeitsweisen waren bereits vor der Covid-19 Pandemie im Entstehen und haben durch diese Pandemie den letzten Schub vorwärts erhalten und sind auch keineswegs mehr einzubremsen. Gerade auch bei internationalen Konzernen erfährt man schnell, wie Remote Work oder auch Standortwechseln zwischen Satellitenbüros⁸⁸ in anderen Ländern bereits lange vor Covid-19 praktiziert wurde, insofern ist es lediglich eine Frage der Zeit bis sich dies auch im deutschsprachigen Raum etabliert. Remote Work und virtuelle Meetings funktionieren problemlos und auch die größten Home Office/Remote Work Skeptiker können dies nicht verneinen.

⁸⁸ Ein Satellitenbüro ist eine kleinere Ausweichfläche als Ergänzung zum Headquarter. Gerade in sehr großen Metropolen mit sehr langen Anfahrtswegen ist dies sehr gängig.

6. Conclusio

Die intensive Recherche mittels Literatur, Marktjournals, Zeitungsartikel und insbesondere auch die geführten Gespräche mit den Büroexperten erlauben die eingangsgestellten Forschungsfragen zu beantworten. In diesem Kapitel werden daher die Fragen auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse aus der Theorie, den Case Studies und der geführten Experteninterviews beantwortet:

- Wie sieht das Büro der Zukunft aus?

Das Büro bleibt weiterhin sehr relevant, jedoch hat sich die Art und Weise wie Büros genutzt werden langfristig verändert. Die Erwartungshaltung durch die Endnutzer (Mieter aber auch Mitarbeiter) ist größer geworden und so sind es auch deren Ansprüche. Das erfolgreiche Büro der Zukunft befindet sich in einem Gebäude, das in Einklang mit der Umwelt ist, das bedeutet ressourcenschonend, energieeffizient, langlebig, nutzerfreundlich, zertifiziert und möglicherweise irgendwann auch energieautark. Zum anderen wird das erfolgreiche Büro der Zukunft das Wohlbefinden der Menschen und sämtliche soziale Komponenten fördern und damit kommen die sozialen und zwischenmenschlichen Bedürfnisse noch mehr in den Fokus. Wir sind vor vs. nach der Pandemie von „me-space“ zu „we-space“ und schlussendlich zum „Culture Space“ avanciert und hierbei kann das Hybrid Office die Rahmenbedingungen schaffen, damit langfristig mit der höheren Zufriedenheit der Belegschaft auch ein größerer Unternehmenserfolg einhergeht und Unternehmen langfristig talentierte, motivierte und kompetente Mitarbeiter halten können.

- Welche Ansprüche hat der moderne „Occupier“ an ein Bürogebäude?

Das Mantra „Lage, Lage, Lage“ stimmt selbstverständlich noch, es ist jedoch wesentlich differenzierter zu betrachten, als vor einigen Jahren. Ja, Lage ist extrem wichtig. Damit einher gehen aber viele weitere Faktoren, die durchaus eine „schlechtere“ Lage gegenüber einer „besseren“ Lage rechtfertigen, wenn das Bürogebäude in der guten Lage nur dieses eine Qualitätskriterium vorzuweisen hat. Wenn die Lage noch so gut ist, jedoch so viele Abstriche bei der Qualität gemacht werden müssen, kann man diese Immobilie sicherlich auch vermieten, jedoch werden Nutzer nicht bereit sein

äquivalente Spitzenmieten dafür zu bezahlen. Die Experteninterviews haben auch gezeigt, dass qualitative Abstriche, insbesondere was nachhaltige Mindestanforderungen betrifft, bspw. Grünstrom, Gebäudezertifizierung, CO₂ Emissionen etc. gerade bei großen Konzernen, das entscheidende Kriterium sein werden, ob so einen Standort überhaupt angemietet werden darf.

Laut unterschiedlichsten Marktreports und Journals der jüngsten Jahre, stehen Flexibilität, Wellness und Nachhaltigkeit sehr weit oben auf der Anspruchsliste und Agenda großer Office-Occupier. Moderne Gebäudetechnologie für eine energieeffiziente Nutzung, flexiblere Mietverträge und im Sinne der Nachhaltigkeit gemeinschaftlich genutzte Fläche, wie Social Areas (in der Lobby) oder auch gemeinschaftliche Meetingräume, die klarerweise dann auch serviciert werden müssen.

- Was müssen (Büro)-Immobilienentwickler heute beachten, um langfristig für „Occupier“ attraktiv zu sein?

Es erscheint logisch, dass eine Büroimmobilie für Nutzer umso attraktiver ist, umso eher eine Vielzahl an Wünschen und Anforderungen (siehe vorherige Frage) umgesetzt werden können. Oftmals ist dies aber aufgrund des Gebäudealters oder Gebäudegröße nicht möglich alle oder viele der Kriterien zu erfüllen.

Die Flexibilität und die Bereitschaft der Asset Manager auf die sich immer schneller verändernden Bedürfnisse und Anforderungen der Nutzer lösungsorientiert einzugehen, wird sicherlich das Fehlen des einen oder anderen „Softfacts“ kompensieren.

Abschließend ist das Thema Büro und Büronutzung ein sehr vielseitiges und sehr lebendiges. Das wesentlichste Merkmal um zukünftig relevant zu bleiben ist das Vermögen der Immobilienentwickler und Eigentümer die Bedenken, Sorgen, und Wünsche der Nutzer zu erkennen und darauf einzugehen. Wenngleich der Eindruck entstehen könnte, dass das Thema Nachhaltigkeit gerade nur „en vogue“ ist, wäre es schlichtweg ein Fehler nicht dennoch langfristig in dieser Hinsicht vorzusorgen und auf entsprechende zukünftige Eventualitäten (neue Gesetze oder Regulatorien) vorbereitet zu sein. Gerade die Covid-19 Pandemie hat gezeigt in welcher unglaublichen Geschwindigkeit sich Dinge nachhaltig verändern können, wo zu Beginn dies keiner für möglich gehalten hat.

Literaturverzeichnis

Bücher

Bernasconi, Gianenrico (2019): Das Büro – Zur Rationalisierung des Interieurs. Transcript, Bielefeld

Fischer, Manfred (1982): Arbeitsplatzgestaltung im Büro, Handbuch für die Büropraxis. Kheel Verlag, Ludwigshafen-Rhein

Forina, Imma (2019): Die Despotie des Büros Innenräume und Einrichtungen 1880-1960. In: Das Büro Zur Rationalisierung des Interieurs S.27-68. Transcript, Bielefeld

Fritz, Hans (1982): Menschen in Büroarbeitsräumen. Heinz Moss Verlag, München

Gnesda, Andreas (2016): Next World of Working. Molden Verlag, Wien Graz Klagenfurt

Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews. Springer, Wiesbaden

Kapsreiter, Adriana (2019): Bürosaal-Großraumbüro-Bürolandschaft über den Großflächigen Raum der Verwaltung. In: Das Büro zur Rationalisierung des Interieurs, 1880-1960 S.123-138. Transcript Bielefeld

Neuhaus, Ralf (2002): Büroarbeit Planen und Gestalten Teil 1: Bildschirmarbeit und Büroraumplanung. Wirtschaftsverlag, Bachem Köln

Marktberichte, Zeitungsartikel, Journals

Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. and Janssen, I. (2011), "An end-user's perspective on activity-based office concepts", Journal of Corporate Real Estate, Vol. 13 No. 2, pp. 122-135. Art Invest (2019) Flexible Workspace Report

CBRE (2019): Research Proptech Index. CBRE

CBRE (2018): Research Die Zukunft der Arbeit Trends. CBRE

CBRE (2020): Research Die Abreitswelt im Wandel Trends. CBRE

- CBRE (2021): EMEA Occupier Flash Survey. CBRE
- CBRE (2018): EMEA Occupier Survey. CBRE
- CBRE (2019): EMEA Occupier Survey. CBRE
- CBRE (2020): EMEA Occupier Survey. CBRE
- CBRE (2021): Vienna Office Market Snapshot Q4 2021. CBRE
- CBRE (2020): Büromarktbericht. CBRE
- CBRE (2021): Büromarktbericht. CBRE
- CBRE (2019): Büromarktbericht. CBRE
- CBRE (2020): Managing Flexible Office. CBRE
- CBRE (2020): The case for ESG Adoption. CBRE
- CBRE (2021): Purpose driven: Corporate Real Estate's role in the environmental, social and governance agenda. CBRE
- CBRE (2021): Five Global Themes influencing the future of office. CBRE
- JLL (2020): COVID-19 – Impact office will find a new purpose. JLL
- IAP (2017): Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Zürich, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
- SIGNA + Zukunftsinstitut (2017): The Implicit Office. SIGNA
- IWG (2019): The IWG Global Workspace Survey – Welcome to Generation Flex – The employee power shift. IWG
- MOOCON (2016): Aufbruch zu neuen Arbeitswelten. MOOCON
- MOOCON (2015): Aufbruch zu neuen Arbeitswelten. MOOCON
- Deloitte (2018): Data is the new gold – the future of real estate service providers. Deloitte
- Blue Future Partners (2019): 7 ways technology is disrupting the Real Estate Value. Chain Blue Future Partners

Manca, Claudia (2017): Collaborative workplaces for innovation in service companies: barriers and enablers for supporting new ways of work. Springer Link

Kingma, S. (2019): New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture & Organization*, 25(5), 383-406

Holman, David (2002): *The New Workplace : A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. David Holman (Editor), Toby D. Wall (Editor), Chris W. Clegg (Editor), Paul Sparrow (Editor), Ann Howard (Editor)

Cushman & Wakefield (2021): *Demografic Shifts*. Cushman & Wakefield

Chillakuri, B. (2020): "Understanding Generation Z expectations for effective onboarding", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 7, pp. 1277-1296.

KPMG (2020): *Real Estate in the new Reality*. KPMG

Grzegorzewska, Magdalena, Kirschke Pawel, (2021): *The Impact of Certification Systems for Architectural Solutions in Green Office Buildings in the Perspective of Occupant Well-Being* Faculty of Architecture, Wroclaw University of Science and Technology

De Been, I. and Beijer, M. (2014): "The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support", *Journal of Facilities Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 142-157

Internetquellen

<https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/mitarbeitermotivation/die-neuen-anforderungen-an-immobilien/>

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitsplatz-27828>

http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/das_konzept_der_arbeitszufriedenheit_-_ein_berblick.pdf

<http://wko.at/statistik/jahrbuch/am-selbstaendige.pdf>

<https://www.pwc.de/de/consulting/management-consulting/pwc-befragung-digitale-assistenten-2017.pdf>

<https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/swiss-human-capital-trends.html>

<https://www.digicomp.ch/blog/2018/11/15/digitale-transformation-der-arbeitswelt-9-die-arbeitszeiten>

<https://www.androidpit.de/die-zukunft-gehört-der-sprachsteuerung> (07.02.2022)

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/818982/umfrage/absatz-von-intelligenten-lautsprechern-weltweit-pro-quartal/> (12.02.2022)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Kontor> (1.2.2022)

<https://www.hajoeickhoff.de/newpage7f25b3c0> (14.02.2022)

<https://www.the-property-post.de/gastbeitraege/fachaufsaetze/esg-im-jahr-2022-eine-wasserstandsmeldung> (22.02.2022)

<https://www.c2es.org/content/international-emissions/>

<https://www.iea.org/reports/greenhouse-gas-emissions-from-energy-overview/emissions-by-sector>

<https://dctower.at/services.html>

Vgl. <https://www.tenfold-security.com/sox-compliance/>

https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20220111_OT0046/aktuellste-fakten-bueromarkt-wien-q42021

<https://myhive-offices.com>

<https://www.businessinsider.de/karriere/arbeitsleben/warum-millennials-so-haeufig-den-job-wechseln-2016-5/>

<https://medium.com/aviahire/top-employee-retention-strategies-for-your-company-8929181e86a7>

<https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>

<https://medium.com/aviahire/why-do-millennials-and-gen-z-change-jobs-more-often-a7d774e52210>

<https://www.nexaria.ch/berufe-im-wandel-frueher-und-heute/> <https://www.sueddeutsche.de/karriere/berufswege-wechseljahre-1.3315590-0#seite-2>

<https://www.monster.com/career-advice/article/dont-stay-in-same-job-more-than-four-years>

<https://kpmg-law.de/mandanten-information/chancen-fuer-immobilieninvestitionen-esg-konformes-bauen-an-und-verkaufen-und-vermieten/>

https://www.zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/04/zia_broschuere_green_lease_weboptimiert1.pdf

<https://www.freshfields.de/our-thinking/knowledge/insight/2018/09/green-lease---der-gruene-mietvertrag-fuer-deutschland-3823/>

<https://www.deka.de/immobilien/nachhaltigkeit/einblick-praxis/meteoviva>

<https://www2.deloitte.com/at/de/blog/deloitte-tax-blog/2020/green-lease-was-verbirgt-sich-hinter-dem-schlagwort.html>

<https://www.roedl.de/themen/nachhaltigkeit-csr/eu-offenlegung-verordnung-kapitalanlagen-finanzwesen-herausforderungen>

<https://esginvesting.lyxoretf.com/aut/de/instit/bildung-und-einsicht/eine-frage-der-temperatur-wie-sich-esg-strategien-mit-dem-pariser-abko>

https://www.oesterreich.gv.at/themen/bauen_wohnen_und_umwelt/klimaschutz/1/Seite.1000325.html

<https://graser.co.at/sox-vs-eurosox-qualitative-unterschiede/>

<https://www.realestate.bnpparibas.de/blog/trends/esg-immobilienwirtschaft>

<https://www.neumayer-ec.de/branchenthemen/governance-das-g-in-esg>

<https://www.inrev.org/guidelines/module/sustainability#inrev-guidelines>

<https://www.univie.ac.at/fernetzt/20210215/>

<https://combine-consulting.com/magazin/arbeit/qt-buerolandschaft-ihrer-zeit-voraus-und-relevanter-denn-je/>

<http://architectuul.com/architecture/johnson-wax-headquarters>

<https://www.scientificamerican.com/article/the-origin-of-cubicles-an/>

<https://www.businessinsider.com/office-culture-then-and-now-2018-5#but-more-and-more-mothers-began-entering-the-workplace-throughout-the-decade-despite-personal-concerns-and-the-popular-criticism-that-working-women-were-shortchanging-their-families-according-to-historian-catherine-reef-9>

<https://combine-consulting.com/magazin/arbeit/qt-buerolandschaft-ihrer-zeit-voraus-und-relevanter-denn-je/>

<https://medium.com/samaipata-ventures/the-present-of-work-the-overnight-coming-of-age-of-remote-work-b4573121c3dc>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Erwerbstätige Generationen - Quelle: Demographic Shifts: The World in 2030 Cushman & Wakefield	6
Abbildung 2 Kontoristen bei der Arbeit - Quelle: Fritz: 1982:81.....	8
Abbildung 3 Frauen an der Schreibmaschine - Quelle: Fritz:1982:96	10
Abbildung 4 Massenbüroarbeitssaal - Quelle: Fritz:1982:96	10
Abbildung 5 Equitable Building New York - Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Equitable_Building_(New_York)	11
Abbildung 6 Frank Ll. Wright - The Johnson Wax Building - Quelle: http://www.suedwestgalerie.de/kunstlexikon/kuenstler/wright-frank-lloyd#kuenstler	15
Abbildung 7 Bürolandschaft nach Schelle - Quelle: Fordwerke, Köln, 1965-66: Planung Bürolandschaft und Mobiliarordnung	17
Abbildung 8 Abbildung 8 - Action Office / Cubicle - Quelle: www.hermanmiller.com	18
Abbildung 9 Cellular Office vs. Combi Office - Quelle: De Been, I. and Beijer, M. (2014), "The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support", Journal of Facilities Management	19
Abbildung 10 Hybrid Work Framework - Quelle: CBRE Occupier Sentiment Survey 2021 – The Future Office	22
Abbildung 11 Most demanding building amenities - Quelle: CBRE Occupier Sentiment Survey 2021	23
Abbildung 12 Flex Space CEE - Quelle: CBRE CEE Flexible Office Market 2021	24
Abbildung 13 Corporate & Social Responsibility bei Corestate - Quelle: CBRE	25
Abbildung 14 Niederlande Office Buildings ESG - Quelle: CBRE	28
Abbildung 15 ESG Criteria widely adopted - Quelle: CBRE.....	29
Abbildung 16 Gebäudezertifizierung - Quelle: Selbst erstellt	31
Abbildung 17 Areal Viertel Zwei - Quelle: www.viertel-zwei.at	33
Abbildung 18 Warum eine nachhaltige Immobilien? - Quelle: CBRE.....	35
Abbildung 19 Occupier Sentiment - Quelle: CBRE Occupier Sentiment Survey 2021	39
Abbildung 20 WELL Zertifikat Kriterien - Quelle: https://www.wellcertified.com .	41
Abbildung 21 Plan Altbestand Büro vor Übersiedelung - Quelle: Generali Real Estate.....	49
Abbildung 22 Abbildung 22 Plan Fläche neu – Quelle UBM Development.....	52
Abbildung 23 Shielded by Bene - Quelle: Bene.com	53
Abbildung 24 Bürofläche Pharmakonzern vor dem Umzug - Quelle: Saturn Tower GmbH	56

Abbildung 25 Bürofläche Neu, nach Umzug - Quelle: anonymes
Pharmaunternehmen 58

Anhang

Interviewleitfaden: Büromakler

1. Was ist ihr Verantwortungsgebiet und Aufgabenbereich. Bitte beschreiben sie es.
2. Gibt es ein oder mehrere Ausstattungsmerkmale, die seit Ausbruch der Pandemie vermehrt nachgefragt wurden?
3. Welches Home Office Konzept gab vs. gibt es ?
4. Welche Veränderungen seit Ausbruch der Pandemie sehen sie hinsichtlich Büroanforderungen?
5. In welcher Bürokonzeptform haben sie vor, während und jetzt zwei Jahre nach der Pandemie gearbeitet?
6. Ist in ihrer täglichen Arbeit das Thema ESG ein präsesntes?

Wenn ja, inwiefern?

7. Welche Maßnahmen hat ihr Unternehmen zu ESG ergriffen?
8. Wie schätzen sie das Büro der Zukunft ein?
9. Welche Anforderungen haben Büronutzer vermehrt an Büroimmobilien gestellt?

Interviewleitfaden Occupier

1. Was ist ihr Verantwortungsgebiet und Aufgabenbereich. Bitte beschreiben sie es.
2. Wie abreiten Sie bzw. ihre Mitarbeiter / Kollegen in ihrem Unternehmen?

Welche Aspekte moderner Arbeitskonzepte nutzen sie?

Home Office, wie steht ihr Unternehmen dazu? Vor / nach Corona.

Was daran empfinden sie als positiv, wo sollte es noch verbessert werden?

3. Wie haben Sie ihre bzw. Ihre Mitarbeiter an ihrem vorherigen Standort das Büro genutzt (Einzelbüro, Gruppenbüro, Open Space)?
4. Wie war die ins neue Büro für Mitarbeiter/ Kollegen?
5. Während der Pandemie haben sie zusätzliche Bürofläche angemietet. Unterscheidet sich die neue Bürofläche von der bestehenden Bürofläche?
Wenn ja, wie?
6. Modernes Arbeiten, war das auch vor Ausbruch der Pandemie bereits ein Thema in ihrem Unternehmen? Wenn ja, können sie es näher erläutern?
7. Wie hat sich durch COVID-19 ihr Anforderungsprofil geändert?
8. Home Office vor Covid-19: Wie war das Thema Home-Office vor März 2020 bei ihnen geregelt?
9. Wie schätzen Sie das Büro der Zukunft ein?
10. Welche ESG Maßnahmen werden in ihrem Büro gesetzt?

Corporate Real Estate Manager im HQ

11. Welche Auswirkungen haben die EU Regulatorien auf das Büroportfolio ihres Unternehmens
12. Welche Strategie wird EMEA-weit verfolgt?
13. Welche Unterschiede zwischen den Märkten die sie betreuen sehen sie?

Interviewleitfaden Eigentümer / Projektentwickler

1. Was ist ihr Verantwortungsgebiet und Aufgabenbereich. Bitte beschreiben sie es.
2. Auf welche Aspekte legen ihre Mieter bei der Büroflächen suche. Beziehungsweise. Bei der Bürofläche wert?
3. Was hat sich im Vergleich zu den Jahren Zuvor verändert?
4. Gibt es ein oder mehrere Merkmale der Büroausstattung, die seit Ausbruch der man Pandemie verstärkt von Mietern nachgefragt/gewünscht werden?
5. Wie sehen Sie die zukünftige Rolle des Büros? Beziehungsweise die Zukunft der Büroflächennutzung?
6. Welche Arbeitskonzepte werden bei ihnen genutzt?
7. Was hat sich verändert zu vor / Nach Corona?
8. Welche Auswirkungen haben die EU Regulatorien zur ESG Agenda auf ihr Business?
9. Welche Maßnahmen werden hierbei gesetzt?
10. Sehen sie eine Veränderung bei den Ansprüchen der Immobiliennutzer hinsichtlich ESG?
11. Home Office, wie ist die Handhabung in ihrem Unternehmen? (vor / nach Corona)
12. Hybrid Office, ist ihnen das ein Begriff?
13. Flex Space, wie stehen sie dazu?