Perspektiven und Marktbedarfe für die (Um-)Nutzung von Büroimmobilien

– Konzepte, Lösungen, Potenziale

Jahrestagung Landesbetriebe Bau und Immo | Magdeburg | 21. September 2023

Prof. Dr. Wilhelm Bauer
Institutsleitung
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO Stuttgart, Berlin, Esslingen, Heilbronn und München
Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart

Fraunhofer IAO und IAT der Universität Stuttgart

Auf einen Blick

>700
Mitarbeitende

7 Orte und Forschungs-einrichtungen

Kennzahlen

Haushaltsvolumen:
48,3 Mio. EUR
Rho-Gesamt: 86,7%
Rho-Wirtschaft: 29,3%
Veröffentlichungen
(peer reviewed 2022)**:**
135

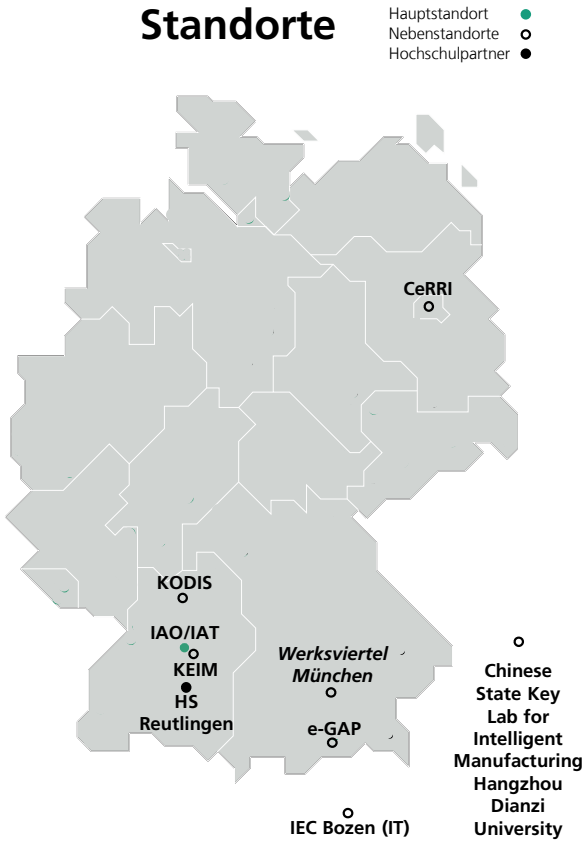
Websites

www.iao.fraunhofer.de
www.iat.uni-stuttgart.de
www.keim.iao.fraunhofer.de
www.kodis.iao.fraunhofer.de
www.cerri.iao.fraunhofer.de
www.fraunhofer.it

Institutsleitung

- Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h. Wilhelm Bauer
- Univ.-Prof. Dr. rer. oec. habil. Katharina Hölzle, MBA
- Univ.-Prof. Dr.-Ing. Oliver Riedel

Standorte



© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Fachliche Schwerpunkte des Fraunhofer IAO und IAT der Uni Stuttgart

Arbeit und Innovation in der digitalen Transformation für eine nachhaltige Welt

Arbeitsforschung und Unternehmensentwicklung

- Wissens- & Innovationsarbeit
- Produktionsarbeit
- Servicearbeit
- Workforce Transformation
- Change Management

Technologie- und Innovationsmanagement

- Nachhaltige Arbeitswelt
- Foresight- & Szenariomanagement
- Smarter Cities
- Mobility Innovations
- Smart Energy Solutions

Digitale Transformation

- Mensch-Maschine-Interaktion
- Produktentstehung & Smart Services
- Digitale Geschäftsmodelle
- KI & Lernende Systeme
- Quantencomputing

Transformationsmanagement – Corporate Culture Transformation

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Gemeinsam zum Erfolg

Zusammenarbeit in Industrie- und Innovationsnetzwerken (Beispiele)

Innovationsnetzwerk »Morgenstadt«

https://s.fhg.de/morgenstadt

Innovationsnetzwerk »Future Districts Alliance«

https://s.fhg.de/future-districts-alliance

Innovationsnetzwerk »OFFICE 21«

https://s.fhg.de/office-21

Innovationsnetzwerk »Klimaneutrale Unternehmen«

https://s.fhg.de/klimaneutrale-unternehmen

Innovationsnetzwerk »Connected Work Innovation Hub«

https://s.fhg.de/connected-work

© Fraunhofer IAO | IAT Universität Stuttgart

Universität Stuttgart
Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT

Fraunhofer IAO

Zentrale Treiber der Transformation in Organisationen und Gesellschaft

Gesellschaft, Wirtschaft und Staat sind gefordert – es gilt zu handeln – jetzt!

Demografie

- Diversity
- Individualisierung
- Work-Life-Integration
- Gesundes Leben
- Fachkräftemangel
- Transformation von Arbeit und Beschäftigung

Digitalisierung

- Künstliche Intelligenz
- Social-Media-Society
- Plattform-Ökonomie
- Cloud Services
- Quantencomputing
- Digitale Geschäftsmodelle
- Smart Cities

Dekarbonisierung

- Energiewende
- Mobilitätswende
- Bauwende
- Zirkulare Wirtschaft
- Regenerative Energien
- Elektrische Welt
- Klimaneutralität

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Zentrale Treiber der Transformation in Organisationen und Gesellschaft

Gesellschaft, Wirtschaft und Staat sind gefordert – es gilt zu handeln – jetzt!

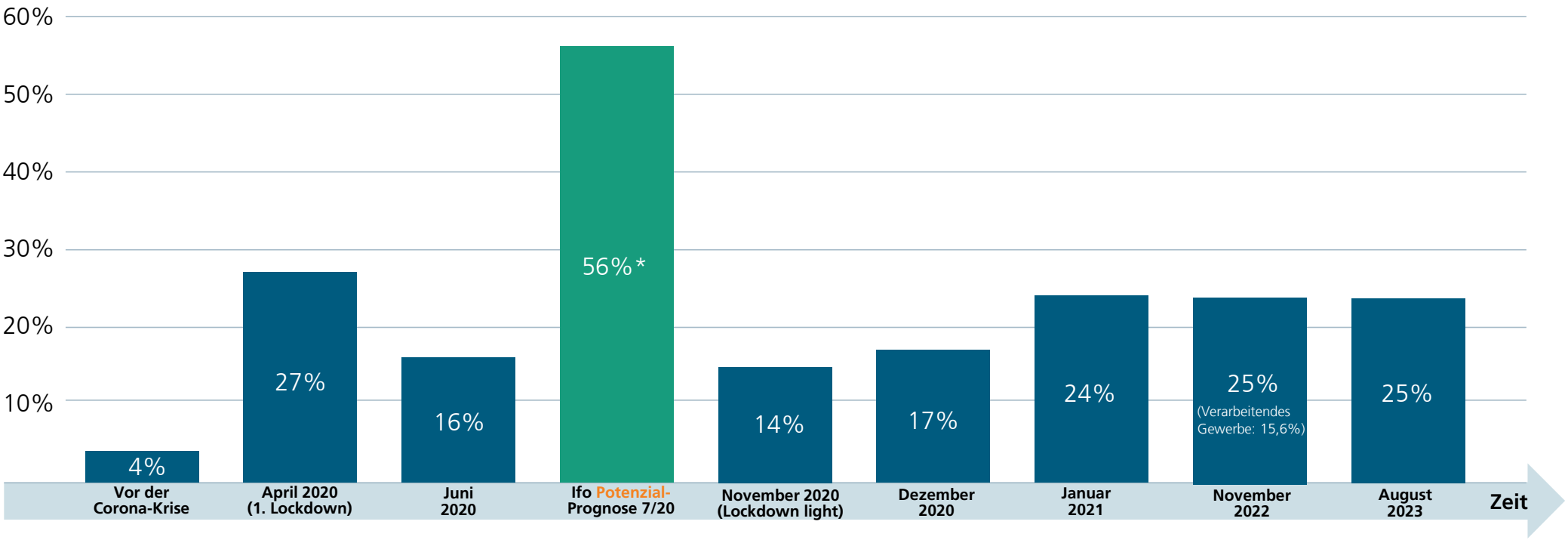
© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

»Warte nicht bis der
Sturm vorüberzieht,
sondern lerne im
Regen zu tanzen.«

Mobiles Arbeiten und Telearbeit

Entwicklung im Zeitverlauf

Anteil der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten in Deutschland unter Einfluss der Corona-Pandemie inkl. Potenzialberechnung

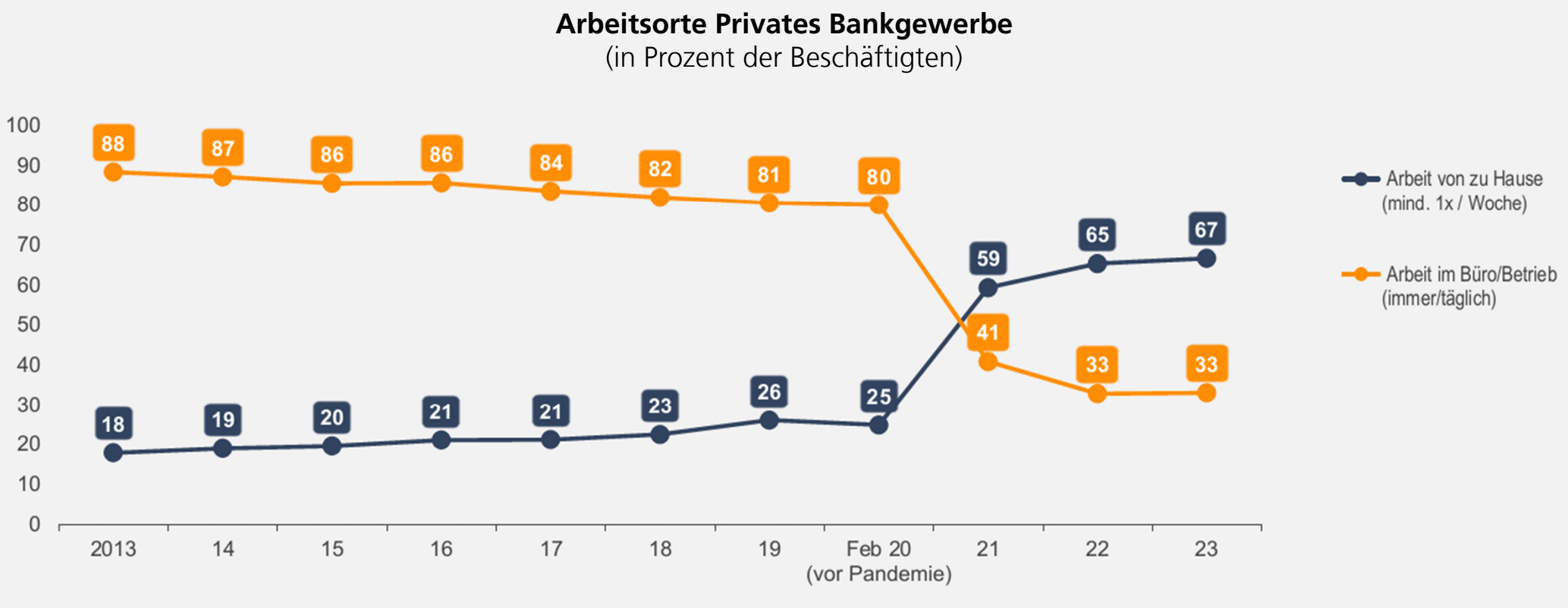


Quellen: Statista 2022; * ifo institut, 2020. https://www.ifo.de/publikationen/2020/zeitschrift-einzelheft/ifo-schnelldienst-072020 | ifo 2023 https://www.ifo.de/pressemitteilung/2023-05-10/beschaeftigte-kehren-nur-zoegerlich-ins-buero-zurueck

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Repräsentative Beschäftigtenbefragung: Arbeitsorte (I)

Nur noch ein Drittel ständig im Büro



Quelle: Kantar im Auftrag des Arbeitgeberverband des deutschen Bankgewerbes e.V. (AGV Banken): »Das wirklich neue Normal: mobile und hybride Arbeit im Jahr 2023«, Mai 2023

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

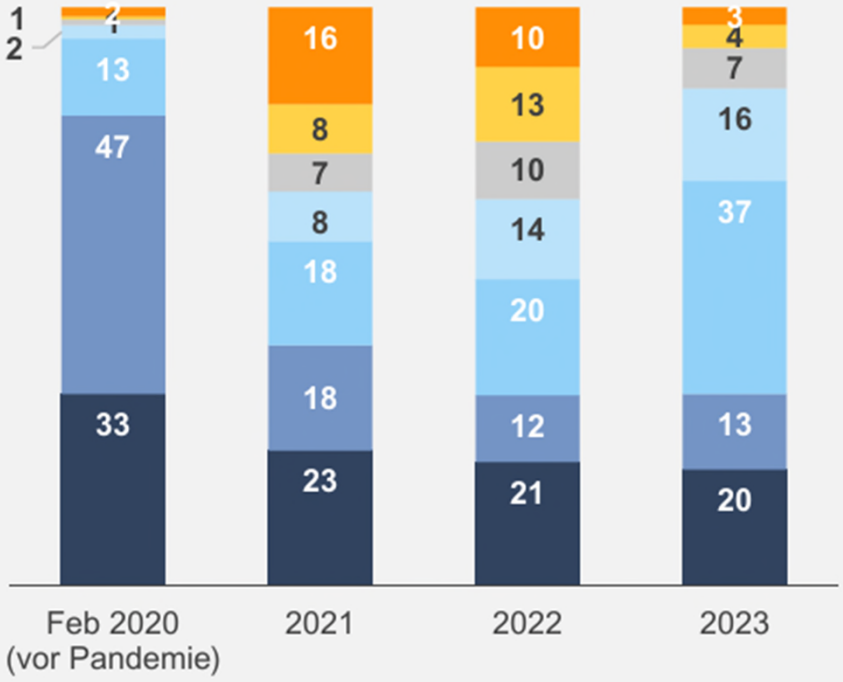
Repräsentative Beschäftigtenbefragung: Arbeitsorte (II)

Immer mehr hybrid – aber Büro wird wieder wichtiger

Leerstandsquote: 38%

Urlaubsabwesenheit: 12%

Arbeitsorte Büro/Betrieb Privates Bankgewerbe
(in Prozent der Beschäftigten)

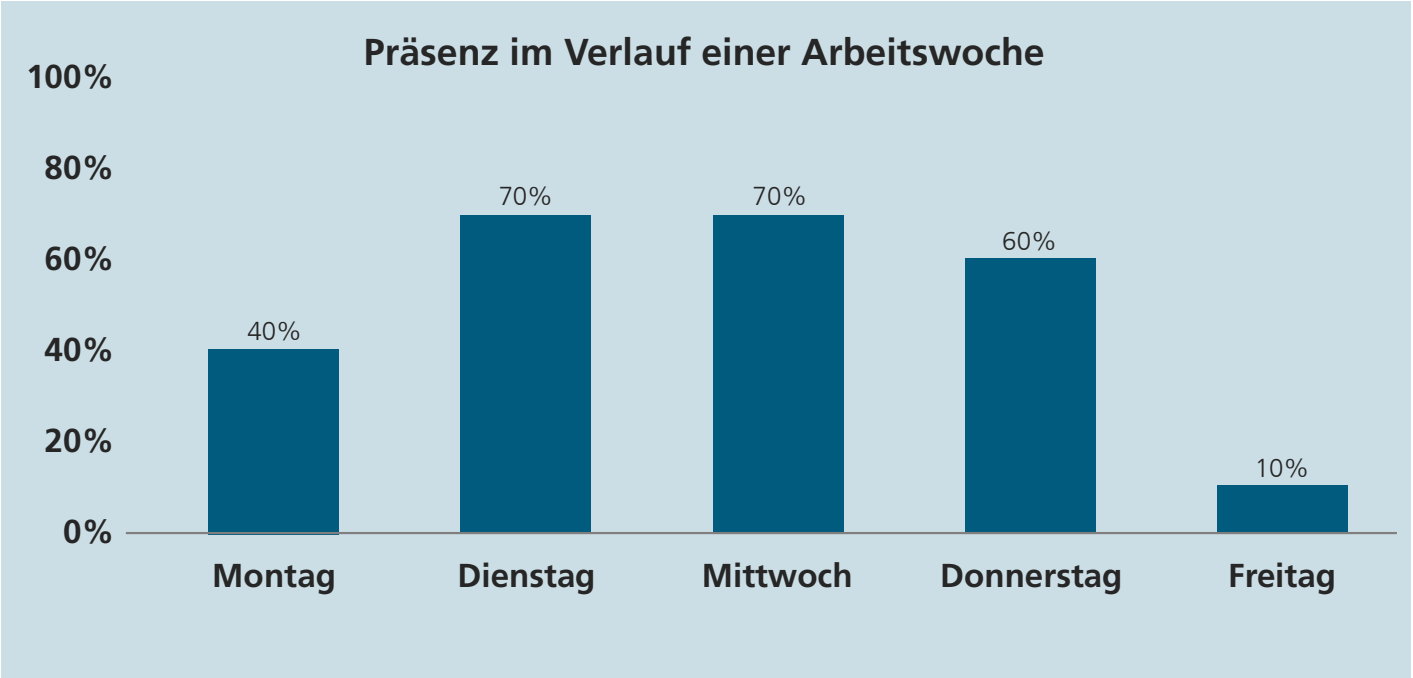


Quellen: Eigene Berechnungen (links) | Kantar im Auftrag des Arbeitgeberverband des deutschen Bankgewerbes e.V. (rechts)

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Unternehmensbeispiel Büroanwesenheit (in einem Pharma-Konzern)

Die Präsenz im Büro konzentriert sich auf die Wochenmitte



Leerstandsquote: 31%

unter Annahme einer Spitzenlast von 70% der Büronutzung und einem entsprechenden Minimum an Abwesenheit von 30%.

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Hybrides Arbeiten

Zentrale Gestaltungsfelder

Führungskompetenz
Selbstorganisation
Ergebnisorientierung MBO OKR
Agiles Arbeiten & Design Thinking
Innovationskultur & Sinnstiftung

Vertrauensarbeitszeit
Arbeitszeiterfassung
4-Tage Woche
11-Stunden-Regel
Saisonalisierung

Geld und Freizeit
Benefits und Zusatzleistungen
Services und Weiterbildung
Equal Pay

Mobile Arbeit & Anwesenheit
3rd Places & Workation
Community Time/
Erreichbarkeit/Kollaboration
Gesundheitsschutz

Arbeitsausstattung
Multispace Office
Desksharing & Raumeffizienz
»Soziale« Buchungstools

Kooperationsinfrastruktur
Hybride Meetingräume
Effizienz & Nachhaltigkeit
KI-Assistenz & Bots/RPA

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Hybrides Arbeiten – Ein Beispiel

Zeitgemäße Dienstvereinbarung in einer Bundesbehörde

Eckpunkte:

- **Beibehaltung der Telearbeit** unter bestimmten Voraussetzungen, **max. 80% der individuellen monatlichen Soll-Arbeitszeit**.
- **Mobile Arbeit bis zu 60% der individuellen Sollarbeitszeit** (stunden- oder tageweise, Bezugszeitraum Kalendermonat).
- **Flexible Nutzung von Arbeitsplätzen** im **Cleandesk-Prinzip**.
- Beschäftigte mit einer regelmäßigen Nutzung der **mobilen Arbeit von mehr als 40% der individuellen monatlichen Soll-Arbeitszeit** nehmen an der **flexiblen Nutzung der vorhandenen Arbeitsplätze** teil *(sofern nach den Belegungsgrundsätzen nicht eine Einzelbüroberechtigung besteht oder sonstige Erfordernisse einen fest zugewiesenen Arbeitsplatz notwendig machen). Gleiches gilt analog für Beschäftigte mit Telearbeitsvereinbarung)*.

Raumbelegungsgrundsätze:

- **Quote** für die flexible Nutzung der Arbeitsplätze **0,65**, d. h. **für 100 Beschäftigte werden 65 Arbeitsplätze vorgehalten**.
- **Aufhebung der Einzelbüroberechtigungen aufgrund der Besoldung**, d. h. fest zugewiesene Einzelbüros nur noch für Führungskräfte sehr großer Gruppen, ab Abteilungsleitung »aufwärts«, bestimmte Funktionsträger *(z. B. gewählte Mitglieder von Interessenvertretungen) sowie schwerbehinderte Menschen auf Wunsch*.
- Durch die **Reduzierung der fest zugewiesenen Arbeitsplätze** ergeben sich Spielräume, **Stillarbeitsplätze, Kollaborations- und Kommunikationsflächen den Beschäftigten anzubieten**

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

»Return-to-Office« Strategien (Bsp. USA)

Mehr oder minder erfolgreich

- **USA**: Kastle's **10-city Back to Work Barometer:**
  (basierend auf Auswertung der Nutzung von Zutrittskarten)
  - Anwesenheitsquote KW 36/2023: **Durchschnitt 47%**
    (NYC: 42,5%, San Jose CA, 37,3%, Washington D.C. 43,8%)
  - **Mittwoch: 56,8% (high), Freitag: 27,9% (low)**

- **Amazon** CEO Andy Jassy (August 2023):
  "Und wenn Sie das nicht können, verstehe ich das auch, aber dann wird es bei Amazon für Sie wahrscheinlich nicht funktionieren, weil wir **mindestens drei Tage in der Woche** wieder ins Büro gehen".

- **Zoom**:

Home / Tech / Services & Software / Collaboration / Video Conferencing

Zoom CEO says Zoom meetings hinder innovation and debate, wants employees back in the office

The irony is not lost on us.

Written by **Maria Diaz**, Staff Writer on Aug. 25, 2023

https://www.zdnet.com/article/zoom-ceo-says-zoom-meetings-hinder-innovation-and-debate-wants-employees-back-in-the-office/
https://www.kastle.com/safety-wellness/getting-america-back-to-work/#workplace-barometer

Return-to-Office Is a $1.3 Trillion Problem Few Have Figured Out

Asian workers are coming back, European nations are adopting new policies and US employers are fending for themselves.

By Matthew Boyle
5. September 2023 at 01:00 MESZ

https://www.bloomberg.com/news/features/2023-09-04/what-the-return-to-office-looks-like-globally#xj4y7vzkg

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Das große Zittern vor dem Ende des Büros…

Dreimal mehr ungenutzte Büros als vor Corona

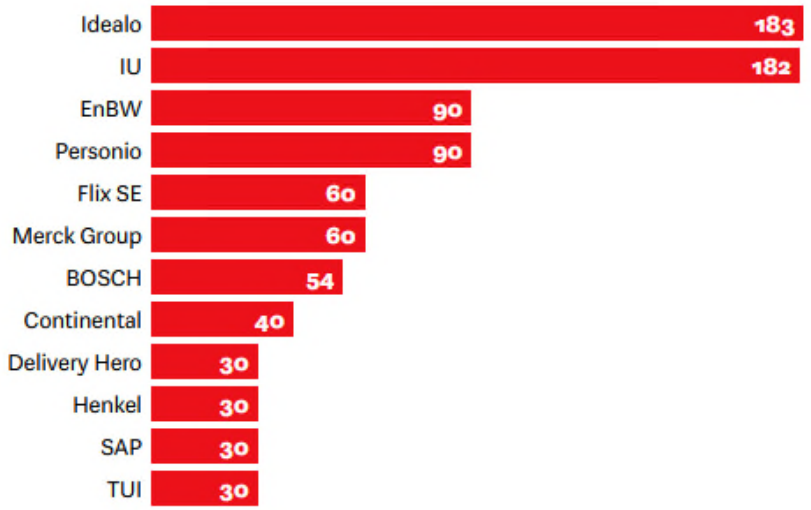
- Wiwo (August 2023):
  Workation senkt Anwesenheitsquote
  (zusätzlich zu **Homeoffice**)

- Ifo (Mai 2023):
  »**Dreimal mehr ungenutzte Büros als vor Corona**«

- **Moderate / verhaltene Reaktion der Unternehmen in Deutschland** angesichts Fachkräftemangel
  - **SAP**: 1 Pflichtpräsenztag/Woche, ideal 60%
  - **Allianz**: Mind. 4 Tage/Monat ins Büro
  - **Telekom**:

Timotheus Höttges (CEO):
»Durch das Homeoffice ist ein hohes Maß an Vitalität in unserer Konzernzentrale verloren gegangen. Ich appelliere deshalb an die Beschäftigten: Kommt zurück in die Büros. Wir brauchen den persönlichen Austausch.«

Anzahl möglicher Workation-Tage:



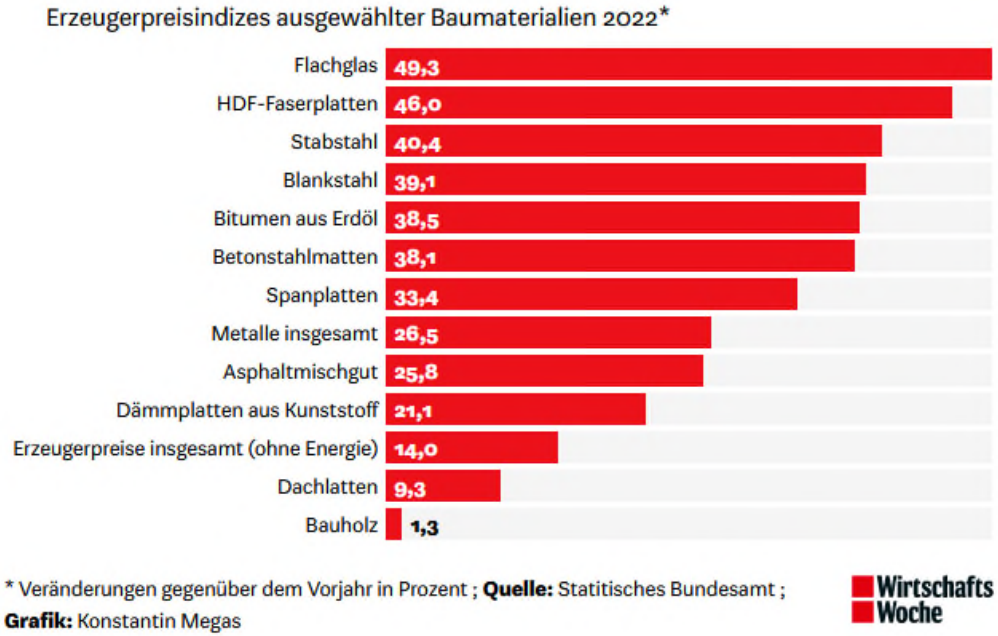
Quelle: Wiwo August 2023
https://www.wiwo.de/erfolg/management/arbeiten-am-urlaubsort-so-viel-workation-bieten-deutsche-arbeitgeber-an/29336802.html

Quelle: Ifo (Mai 2023): https://www.ifo.de/pressemitteilung/2023-05-15/dreimal-mehr-ungenutzte-bueros-als-vor-corona

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

… gepaart mit akutem Wohnungsmangel

(erzeugt durch geringe Bauaktivität)…



Quelle: https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/immobilien-diese-drei-grafiken-zeigen-die-dramatische-lage-beim-wohnungsbau/29210772.html

Marktaktive Leerstandsquote in 2021: Dazu zählen leer stehende Geschosswohnungen, die unmittelbar vermietbar sind, sowie leer stehende Wohnungen, die aufgrund von Mängeln derzeit nicht zur Vermietung anstehen, aber mittelfristig aktivierbar wären (<6 Monate).

Quelle: Leerstandsquote (marktaktiv) von Wohnungen nach Bundesländern | Statista (Dezmeber 2022)

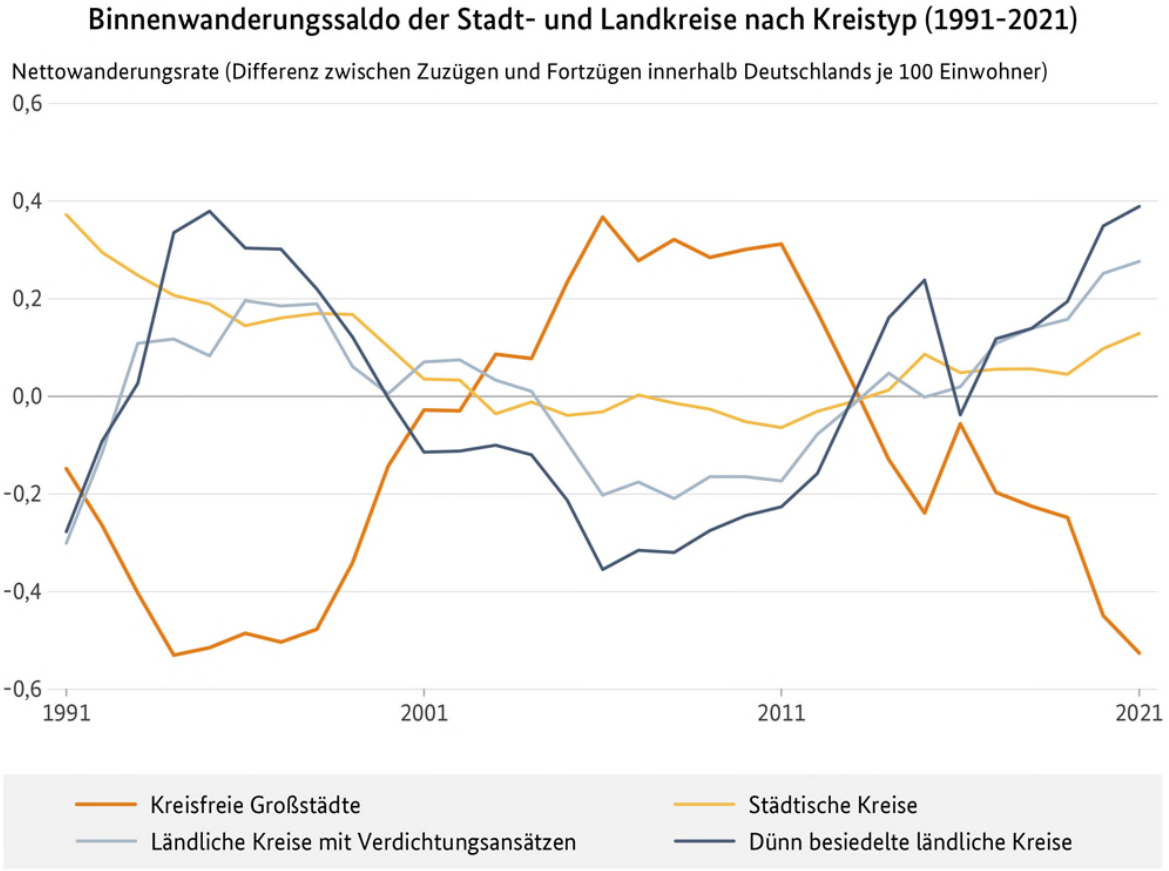
© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Binnenwanderung in Deutschland

Trend der Suburbanisierung

- **(Groß-)Stadtflucht**:
  Die Zahl der Fortzüge in kleinere Städte und ländliche Regionen stieg 2021 im Vergleich zum Vor-Corona-Jahr 2019 um 1,8 Prozent. Im gleichen Zeitraum ist die Anzahl der Zuzüge in kreisfreie Städte, die mehr als 100.000 Einwohner haben, um 5,4 Prozent gesunken.

- **Gründe**:
  - veränderte Vorlieben beim Wohnen
  - Wohnungsknappheit
  - anhaltend hohe Wohnungspreise
  - Beschleuniger: Corona
  - Möglichkeit für hybrides Arbeiten



Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB)

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen: BiB

Quelle: https://www.bib.bund.de/DE/Fakten/Fakt/M41-Binnenwanderungssaldo-Kreistypen-ab-1991.html (Dezember 2022)

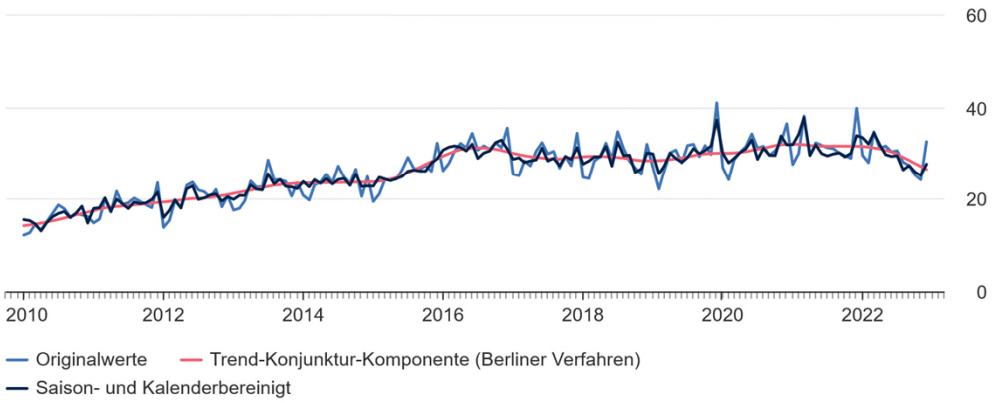
© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Weniger Baugenehmigungen und weniger Abriss

Ca. 30% weniger als im Durschnitt der letzten Jahre

Monatlich genehmigte Wohnungen

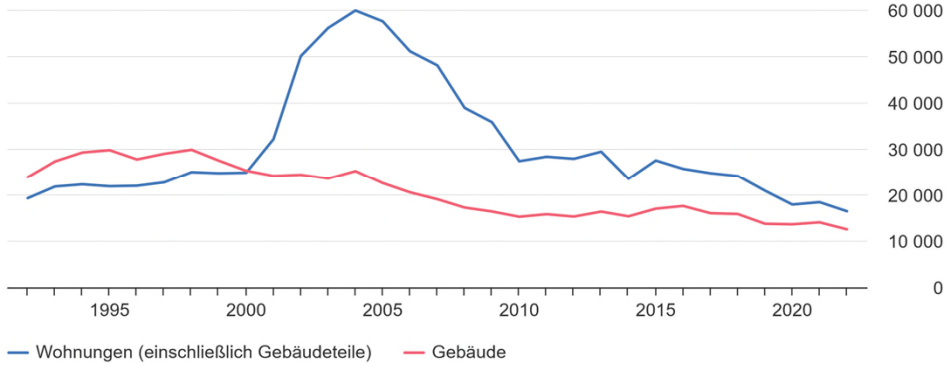
Wohn- und Nichtwohngebäude, in Tausend



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

Wohnungs- und Gebäudeabgang

Anzahl



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

Hauptgründe:

- Steigende Baukosten: Materialmangel und hohe Kosten für Baumaterialien
- Fachkräftemangel am Bau
- Schlechtere Finanzierungsbedingungen

Folgen:

- Steigendes Durchschnittsalter des Wohnbestands
- Verschärfung des Mangels an Wohnraum

Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/08/PD23_329_3111.html

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Alarmstimmung 2023 und Hoffnung für 2024

Stabilisierung des Wohnungsmarkts

ZIA DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT
WIR GEBEN LEBEN RAUM
DER ZIA AKTUELLES PRESSE THEMEN ZIA-AKADEMIE

Vorstellung des Frühjahrsgutachtens der Immobilienweisen/ ZIA-Spitze warnt: 2025 werden Wohnungsbestände in der Größenordnung von Bremen plus Saarland fehlen – 1,4 Millionen Menschen haben dann keine Wohnung

»Wenn wir weitermachen wie bisher, werden wir ein Wohnungsdebakel 2025 nicht mehr abwenden können.«
Andreas Mattner, Präsident des ZIA

IMMOBILIENKRISE

„Nächstes Jahr wird's besser": So spricht sich die Immobilienbranche Mut zu

von Philipp Frohn
06. September 2023

EY-STUDIE ZUM WOHNEN

Wieso sich der Wohnungsmarkt ab 2024 stabilisieren wird

02. August 2023 | Quelle: dpa

- Sinkende Inflation
- Normalisierung der Baupreise
- Hoffnung auf Eingreifen der Politik als Notnagel

Quellen (ZIA 2023, Wiwo 2023):
https://zia-deutschland.de/pressrelease/vorstellung-des-fruehjahrsgutachtens-der-immobilienweisen-zia-spitze-warnt-2025-werden-wohnungsbestaende-in-der-groessenordnung-von-bremen-plus-saarland-fehlen-14-millionen-menschen-habe/
https://www.wiwo.de/politik/deutschland/fruehjahrsgutachten-der-immobilienbranche-wenn-wir-weitermachen-wie-bisher-werden-wir-ein-wohnungsdebakel-2025-nicht-mehr-abwenden-koennen/28981356.html

Quellen (Wiwo 2023):
https://www.wiwo.de/finanzen/immobilien/ey-studie-zum-wohnen-wieso-sich-der-wohnungsmarkt-ab-2024-stabilisieren-wird/29291498.html
https://www.wiwo.de/finanzen/immobilien/immobilienkrise-naechstes-jahr-wirds-besser-so-spricht-sich-die-immobilienbranche-mut-zu/29375724.html

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

… führt zur Idee: Konversionsstrategie

Umnutzung zu Wohnungen, wohnnahe Coworking Spaces, Pflegeeinrichtungen…

Vom Thyssen-Trade-Center zum „Living Circle“

Früher Büros, heute Wohnungen

thyssenkrupp

Der Bürogebäudekomplex Thyssen-Trade-Center stand etliche Jahre leer. Nun sind dort 340 Wohnungen entstanden. © imago / imagebroker / Thomas Robbin

09:23 Minuten

→ 340 neue Wohnungen, modernes, grünes Wohnquartier entstanden: vier bis acht Stockwerke hoch, helle Fassaden, große Balkone aus Edelstahl, vor dem Erdgeschoss kleine Gärten.

Wohnraum

Die Verwandlung

12. Oktober 2021, 15:27 Uhr | Lesezeit: 4 min

Warum nicht da wohnen, wo früher Büros von Thyssen waren? Der "Living Circle" in Düsseldorf umfasst mehr als 300 Wohnungen. (Foto: Catella)

Quellen: https://www.deutschlandfunkkultur.de/thyssen-trade-center-bueros-wohnungen-100.html, https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/bueros-wohnungen-duesseldorf-thyssen-1.5430634?reduced=true,

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Gefahr einer Negativspirale

Wenn es nicht bei einzelnen Zombie-Gebäuden bleibt

1. Geringere Büronutzung:

- **Hybrides Arbeiten** (und Telearbeit) sind strukturelle Veränderung der Arbeitswelt
- Büromitarbeitende haben **höhere Erwartungen** (etwa Qualität der Arbeitsumgebung), um in die Büros zurückzukehren

2. Einnahmen sinken:

- **Vermietereinnahmen** sinken, da Leerstände zunehmen und die effektive Nettomiete sinkt
- Die **Gebäudewerte** sinken, da die Betriebseinnahmen sinken und die Schulden steigen
- Die **Einnahmen der Kommunen** sinken mit weniger Grunderwerbs- und Grundsteuereinnahmen

3. »Büroerfahrung« verschlechtert sich:

- **Qualität der Büroumgebung** bleibt unverändert oder verschlechtert sich sogar mit der Zeit
- **Reduzierung der Laufkundschaft**
- **Reduzierung der Umgebungsqualität** durch weniger Angebote in der Umgebung
- **Sicherheitsbedenken** in der Umgebung nehmen zu

4. Rückgang der Investitionstätigkeit:

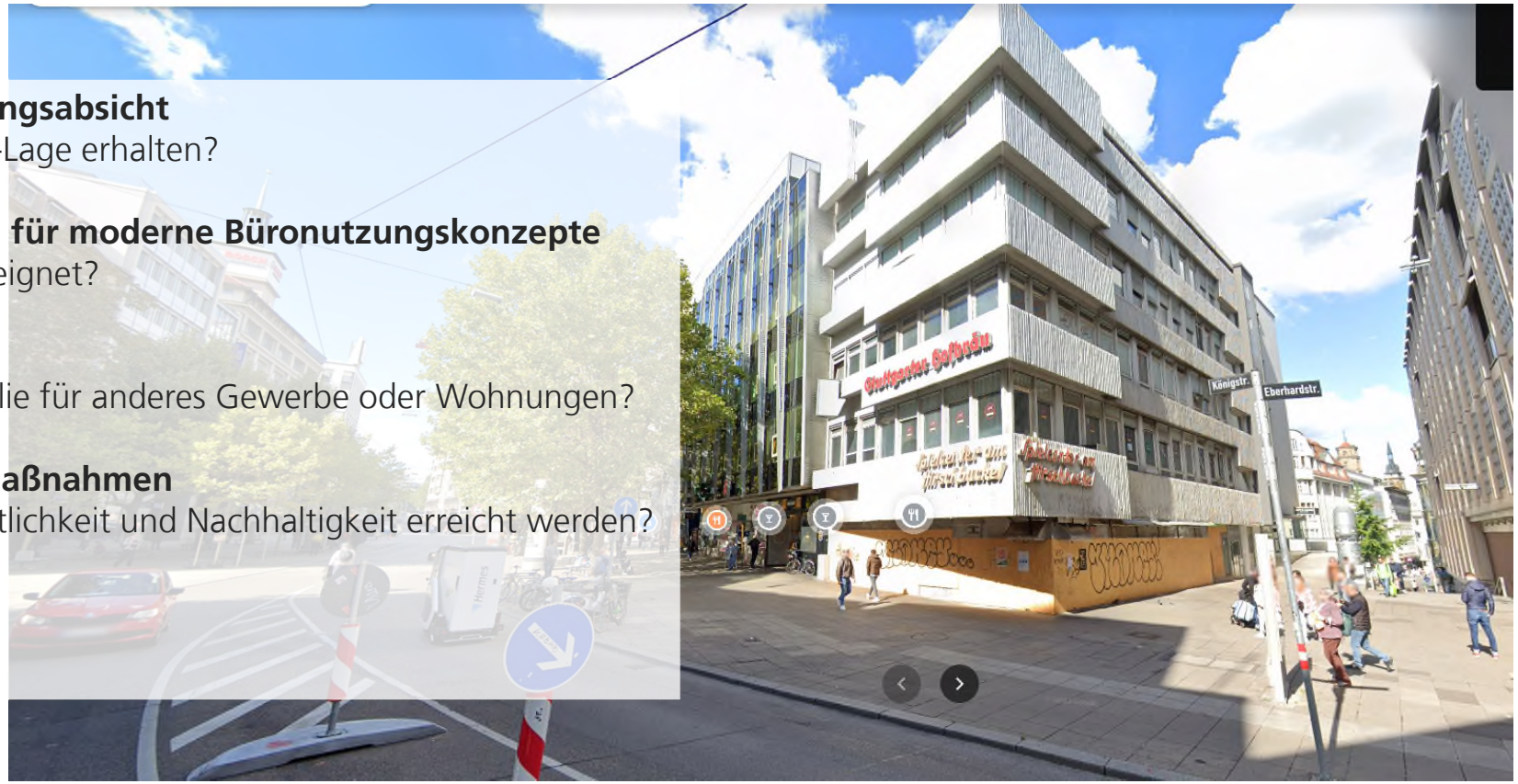
- **Immobilienbesitzer** reduzieren die Investments in Bürogebäude und Büroraumqualität
- **Weniger Investment in Einzelhandel** und anderen Einrichtungen in der Umgebung
- Prinzipiell **weniger Budget der Kommunen** für **Mehrwertprojekte** in der Umgebung (z.B. Infrastruktur / Sicherheit)
- **Anstieg der Kapitalkosten**

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Entscheidungsalternativen für Zombie-Gebäude

Leerstand aus allen Perspektiven unbefriedigend

- **Unveränderte Nutzungsabsicht**
  Büro + Gewerbe in 1a-Lage erhalten?
- **Upgrade der Flächen für moderne Büronutzungskonzepte**
  Ist die Infrastruktur geeignet?
- **Veränderte Nutzung**
  Eignet sich die Immobilie für anderes Gewerbe oder Wohnungen?
- **Potenzielle Umbaumaßnahmen**
  Wie können Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit erreicht werden?
- **Abriss**
  Ultima Ratio?!



Bsp: Stuttgart Eberhardstr.
(Foto: Google Streetview 2023)

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

MorgenStadt City of the Future

Fraunhofer IAO

Neuer Innovationsverbund (Laufzeit Phase I: 11/22 – 05/25 | 23-37T€/Jahr)

Morgenstadt: Future District Alliance

>20 Partner
Entwickler, Städte, Startups

Strategische Innovationsoffensive der Fraunhofer-Initiative Morgenstadt für die Entwicklung und Pilotierung von Cutting-Edge-Konzepten in der Quartiersentwicklung

Auswahl **Projektpartner** (Stand: 08/23):

BEOS · OZEAN HORIZONT · URKERN · EnBW · STRABAG REAL ESTATE · ENGIE · Landeshauptstadt München · SPIE · JLL · BAUWENS CREATING EXCELLENCE · DORNIEDEN GRUPPE · Beiersdorf · ANIMUS · Erzdiözese München und Freising

Quelle: LAVA / Fraunhofer IAO

PionierWERK des Fraunhofer IAO als »KI-Studio« im Werksviertel München

Außergewöhnliches Kreativquartier am Münchner Ostbahnhof als Reallabor für Quartiersentwicklung von morgen

Arbeitsminister Heil am 12.09. zur Eröffnung des KI-Studios vor Ort

Quartiere mit angewandter Forschung zukunftssicher gestalten:

» Situation vor Ort

- Bis 2032 werden 40 ha besiedelt
- Bruttobauvolumen von ca. 5 Mrd. €
- 12.000+ Arbeitsplätze, Unternehmen in urbaner Lage
- >1.100 Wohnungen in Realisierung

» Unsere Vision

- Bis 2025 größte zusammenhängende FuE-Infrastruktur für Quartiers-Innovationen
- Reallabor in Deutschland für klimaneutrales Leben, Arbeiten, Bauen
- Übererreichung der Münchner Klimaschutzziele bis 2030 um 30%

» Chancen und Angebote

- **Forschungs- und Testumgebung** für urbane Innovation
- Erforschung **lokaler Innovations-Ökosysteme** und Standortfaktoren
- Konzepte für **zukunftsfähige und nachhaltige Quartiere**

© Fraunhofer IAO
Bild: © Urkern GmbH

Universität Stuttgart
Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT

Fraunhofer IAO

Negativbeispiel: Detroit

Entvölkerung durch Jobverluste und Abwanderung durch Krise der US-Automobilindustrie

Niedergang der Automobilindustrie ab Ende 20 Jh. mündet in

- Konkurs von General Motors im Juni 2009
- Bankrott der Stadt Detroit im Juli 2013
- ethnische Konflikte
- Abwanderung wohlhabender Bevölkerungsschichten
- schlecht funktionierende Verwaltung
- schlechtes Bildungssystem
- …

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Turn-Around: Detroit

Massiver Einsatz von privatem Kapital

Unternehmer Dan Gilbert, Gründer von Quicken Loans Hypothekenbank,

- sieht **Krise als Chance**
- **kauft** zahlreiche **leerstehende Gebäude und ganze Straßenblocks** im Business District von Detroit
- **saniert und renoviert Bestandsgebäude** und baut punktuell um
- sorgt für **Abriss von unrentablen** und leerstehenden Gebäuden
- **verlagert Unternehmen und Jobs** mitten in den urbanen Kern der Stadt
- **unterstützt Ansiedlung** von Gewerbe
- organisiert und bezahlt **öffentliche Sicherheit** rund um eigene Liegenschaften
- zahlt **Prämien** für Mitarbeiter, die sich in den Stadtgrenzen niederlassen und **Eigentum erwerben**

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

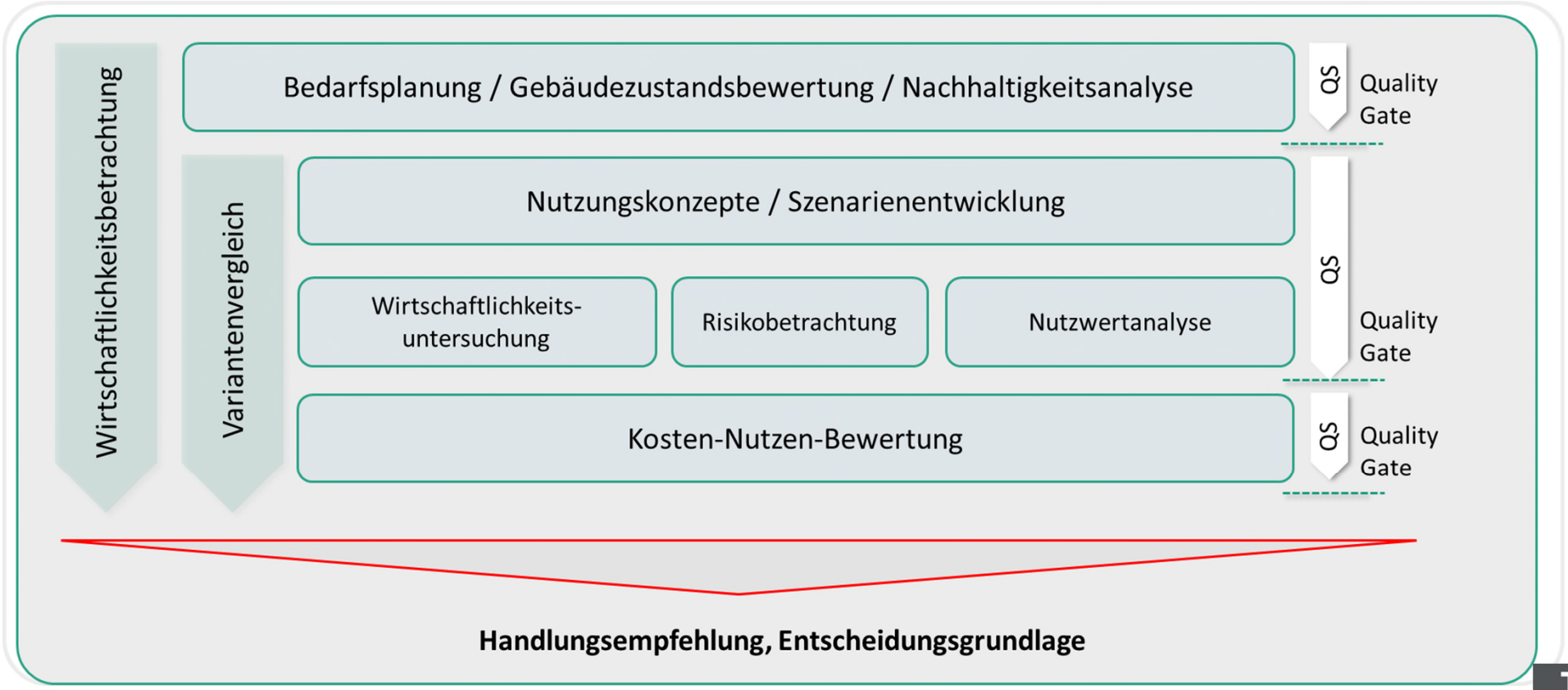
Positivbeispiel: Detroit

Neue Attraktivität des Standorts, der Location, der Gebäude (mit Startpunkt »Quicken Loans«)

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

Entscheidungsprozess für zukünftige Nutzungsstrategien

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mit Szenarienentwicklung



 © Fraunhofer IAO

Universität Stuttgart
Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT

Fraunhofer IAO

Fazit

Umnutzung von Büroimmobilien – eine selektive Erfolgsstrategie

1. **Hybrides Arbeiten wird bleiben!**
   → **Der Anteil an Homeoffice hat sich im letzten Jahr stabilisiert!**

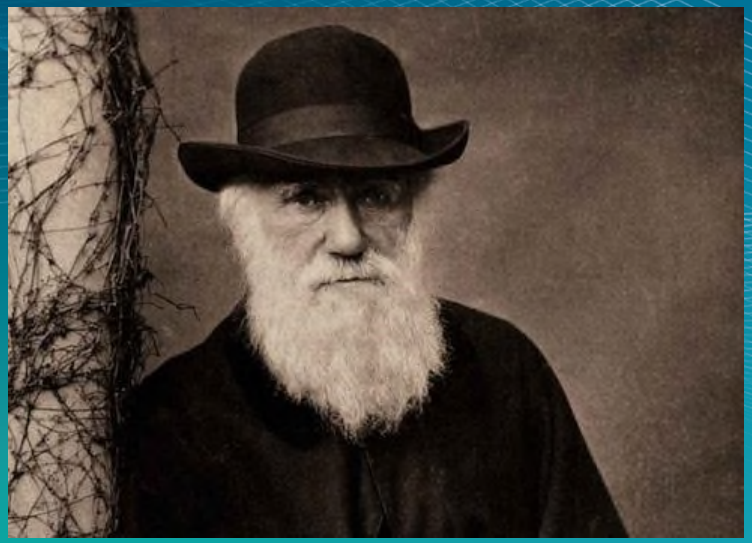
2. **Return-to-Office Strategien sind häufig aber nicht durchgängig erfolgreich!**
   → **Unternehmen wollen höhere Präsenz, da die Innovationstätigkeit leidet; Arbeitnehmermarkt und Fachkräftemangel stehen dem entgegen!**

3. **Umnutzungen von Büroimmobilien ist eine selektive Erfolgsstrategie!**
   → **Projektspezifika wie Gebäudestruktur, Lage, Umfeld etc. entscheiden über die Erfolgsaussichten einer Umnutzungsstrategie!**

4. **Notwendigkeit eines nachhaltigkeitsorientierten Immobilienmanagements!**
   → **Umnutzung von Immobilien zwingend mit allen Perspektiven der Nachhaltigkeit verbinden und die lebenswerte »Morgenstadt« entwickeln!**

© Fraunhofer IAO und IAT Universität Stuttgart

»Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt,
auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige,
die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.«



Charles Darwin
Englischer Naturforscher
(1809-1882)

Oder aktuell:

Wandel ist notwendig –
und Not macht wendig!

Kontakt

Prof. Dr. Wilhelm Bauer
Institutsleiter
Tel. +49 711 970-2090
wilhelm.bauer@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de