



ART INVEST  
— REAL ESTATE —

# FLEXIBLE WORKSPACE REPORT

---

HYPE ODER NACHHALTIGES ANLAGEPRODUKT?

KÖLN, MÄRZ 2019





ART INVEST  
— REAL ESTATE —



# INHALT

MANAGEMENT SUMMARY	7
<b>1 TRENDS AM ARBEITSMARKT</b>	<b>17</b>
1.1 <i>Digitalisierung</i>	19
1.2 <i>Globalisierung</i>	23
1.3 <i>Demografischer Wandel</i>	24
1.4 <i>Wertewandel</i>	28
<b>2 AUSWIRKUNGEN AUF DIE ARBEITSWELT</b>	<b>35</b>
2.1 <i>Arbeitsplatzzufriedenheit</i>	37
2.2 <i>Bestimmung des geeigneten Work Designs</i>	41
<b>3 FLEXIBLE WORKSPACE – DEFINITIONEN &amp; ENTWICKLUNGEN</b>	<b>47</b>
3.1 <i>Begriffsabgrenzung</i>	49
3.2 <i>Grundlagen des Geschäftsmodells</i>	54
3.3 <i>Historischer Abriss</i>	56
<b>4 BETREIBERSTRATEGIEN WELTWEIT</b>	<b>59</b>
<b>5 DIE WICHTIGSTEN PLAYER</b>	<b>65</b>
5.1 <i>International Workplace Group (IWG)/Regus</i>	67
5.2 <i>Servcorp Limited</i>	71
5.3 <i>WeWork</i>	71
5.4 <i>Knotel</i>	78
5.5 <i>The Office Group (TOG)</i>	79
5.6 <i>Ucommune (UrWork)</i>	79
5.7 <i>Mindspace</i>	80
5.8 <i>Design Offices</i>	81
5.9 <i>rent24/Friendsfactory</i>	83
5.10 <i>Tribes</i>	84

6	GLOBALER MARKT FÜR FLEXIBLE WORKSPACE	87
6.1	<i>US-Markt für Flexible Workspace</i>	92
6.2	<i>Britischer Markt für Flexible Workspace</i>	95
6.3	<i>Deutscher Markt für Flexible Workspace</i>	102
6.4	<i>Investmentmarkt für Flexible Workspace</i>	115
7	AUSWIRKUNGEN AUF DIE BÜROLANDSCHAFT	119
7.1	<i>Wandel bei Büroimmobilien</i>	121
7.2	<i>Veränderungen am Büovermietungsmarkt</i>	122
8	STÄRKEN & SCHWÄCHEN	123
8.1	<i>Stärken und Schwächen aus Endnutzersicht</i>	125
8.2	<i>Stärken und Schwächen aus Betreibersicht</i>	128
8.3	<i>Stärken und Schwächen aus Eigentümer- bzw. Investorensicht</i>	139
9	FLEXIBLE WORKSPACE ALS ANLAGEPRODUKT	143
10	AUSBLICK	147
	GLOSSAR	153
	ZUM NACHLESEN	161
	ANSPRECHPARTNER	167

# MANAGEMENT SUMMARY





## MANAGEMENT SUMMARY

CoWorking ist Ausdruck des gegenwärtigen Zeitgeistes und der präferierten Arbeits- und Lebensweise der Millennials (geboren zwischen 1981 und 1995), der ersten Generation von Digital Natives, die mit den digitalen Medien und dem Internet groß geworden ist. In nicht einmal 15 Jahren wird diese Generation, welche die Vision des orts- und zeitungebundenen Arbeitens wie kaum eine andere geprägt hat und für die das Work-Life-Blending, die Vermischung von Beruflichem und Privatem, längst Realität ist, die größte Kohorte am Arbeitsmarkt stellen. Diesem neuen Arbeits- und Lebensstil trägt das seit einigen Jahren dynamische Wachstum externer Betreiber mit ihren flexiblen Arbeitsplatzlösungen (Flexible Workspace) Rechnung.

Das Geschäftsmodell professioneller Flexible-Workspace-Betreiber ist einfach. Diese mieten Büroflächen langfristig an und vermieten diese kurzfristig in Form einzelner möblierter Arbeitsplätze (Workstations) zu einem deutlich höheren Preis. Von der Höhe der erzielten Arbitrage hängt dann der Erfolg des Anbieters ab. Wie in der Hotellerie ist daher nicht nur die Höhe des Nutzungsbeitrags, sondern auch die Auslastung des Flexible Workspace ausschlaggebend. Flexible Nutzungskonzepte funktionieren häufig wie Clubs: Als Mitglied erhält man Zugang zu den nationalen sowie internationalen Standorten des Betreibers. Ob eine Registrierung ausreicht, um Mitglied zu werden, und dann nach tatsächlicher Nutzungsdauer (Pay-per-Use) abgerechnet wird oder ein monatlicher Beitrag zu entrichten ist, unterscheidet sich von Anbieter zu Anbieter. Auch die Konditionen variieren je nach Anbieter. Es gibt Mietverträge, Mitgliedschaften, einfache Abrechnungen nach Nutzung, aber auch Pauschalangebote. Aus diesem Angebot kann der Nutzer frei wählen, wobei die Nutzungsdauer von wenigen Wochen bis zu mehrere Jahre betragen kann.

Der Erfolg dieses Arbeitsplatzmodells beruht auf der Tatsache, dass es ihm gelingt, sich jeder beliebigen Strömung und Ideologie anzupassen. Die Eintrittsbarrieren für Newcomer sind gering, um zu überleben sind allerdings Größe und Authentizität ausschlaggebend, denn nach wie vor schreibt die Mehrzahl der Anbieter von Flexible Workspace keine Gewinne. Erst ab einer Größenordnung von 50 Mitgliedern ist die Hälfte der Anbieter profitabel und ab 200 Mitgliedern befinden sich mehr als 70 % in der Gewinnzone. Das Marktsegment wird allerdings immer noch von einer Vielzahl idealistischer kleiner Anbieter mit maximal einem bis drei Spaces und häufig deutlich weniger als 50 Mitgliedern dominiert. Einige dieser Spaces sind gar als Verein eingetragen und verfolgen nicht primär das Ziel, wirtschaftlich zu arbeiten. Im Vordergrund stehen für viele Betreiber immer noch die klassischen CoWorking-Werte Gemeinschaft, Offenheit, Kollaboration, Nachhaltigkeit sowie Zugänglichkeit. Weit über 80 % aller Konzepte weltweit fokussieren weiterhin auf Start-ups, Selbstständige und kleine Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten. Dieses Marktsegment ist für Anleger und Immobilieneigentümer nur von untergeordnetem Interesse, da die Betreiber solcher CoWorking-Spaces häufig eine nur geringe Bonität aufweisen und das Ausfallrisiko infolge von Konjunkturschwankungen meist nicht unerheblich ist.

Als Mieter und Nutzer nachhaltiger sind das klassische Business Center und Hybridmodelle wie Corporate CoWorking Spaces, die primär auf Unternehmenskunden ausgerichtet sind und deswegen meist längere Mietlaufzeiten mit ihren Nutzern vereinbaren können, einen stabileren Cashflow erzielen und eine höhere Auslastung aufweisen. Vor allem Corporate-CoWorking-Konzepte, welche die Verbindlichkeit des Business Centers mit den Vorzügen wie einer Community, zahlreichen Events oder der gelebten Kollaboration der CoWorking Spaces verbinden, entwickeln sich derzeit sehr dynamisch. Diese Betreibermodelle sind klar gewinn- und wachstumsorientiert, sodass sie – ähnlich wie

*Anstehender Generationswechsel am Arbeitsmarkt leitet einen tief greifenden Wandel ein.*

*Das Geschäftsmodell professioneller Flexible-Workspace-Betreiber ist einfach: Bürofläche wird langfristig zu einem festen Mietzins angemietet und dann kleinteilig zu einer deutlich höheren Pacht flexibel untervermietet.*

*Der wirtschaftliche Erfolg von CoWorking-Konzepten hängt von der Auslastung des Spaces ab. Diese ist tendenziell umso höher, je mehr Mitglieder vorhanden sind.*

*Innerhalb des Marktsegments Flexible Workspace eignen sich Hybrid Spaces und Business Center am besten als potenzielles Investment.*

Hotels – als eigene Assetklasse betrachtet werden können und sich somit potenziell für Fondsprodukte eignen. Der Fokus der Untersuchung liegt daher auf Hybrid Spaces.

Hybridmodelle wie das Corporate CoWorking sind die gelungene Symbiose von Business Center und klassischem CoWorking Space. Ihr Marktanteil sollte daher in den kommenden Jahren stetig wachsen.

FLEXIBLE-WORKSPACE-KONZEPTE IM VERGLEICH



Quelle: Art-Invest

Genese

Die ersten Serviced-Office-Angebote gab es bereits in den 60er-Jahren.

Flexible Arbeitsplätze (engl. Flexible Workspace) als solche gibt es schon seit Jahrzehnten. Bereits in den 60er-Jahren entstanden die ersten Serviced-Office-Konzepte und Business Center. Oftmals befanden sich diese in Messe- und Kongresszentren, an bedeutenden Bahnhöfen und an Flughäfen.

Die 80er- und 90er-Jahre waren die Ära der kommunalen Technologie- und Gründerzentren.

Zu den frühen Anbietern von flexiblen Arbeitsplätzen zählten Kommunen, Universitäten und Wirtschaftsförderer. Ihre Motivation bestand darin, jungen, vielversprechenden Talenten in ihrer Unternehmensgründungsphase preisgünstige oder geförderte Räumlichkeiten, ausgestattet mit Empfangs-, Telefon- und Sekretariatsdiensten, zur Verfügung zu stellen und auf diesem Wege die Schaffung neuer Arbeitsplätze zu fördern. In der Folge entstanden vor allem in den 80er- und 90er-Jahren vielerorts Technologieparks und Gründerzentren. Dieses Konzept machte sich schon bald die Industrie (z. B. Siemens, BMW, Bosch) zu eigen, indem sie für aussichtsreiche Start-ups in ihrem Geschäftsfeld gut dotierte Accelerator Spaces auf dem firmeneigenen Campus auslobte.

Den Durchbruch erlangten Serviced-Office-Formate durch Betreiber wie die an der australischen Börse notierte Servcorp Limited (1978) mit Business Centern in 53 Städten und 23 Ländern sowie den 1989 in Belgien gegründeten, inzwischen an der Londoner Börse notierten Business-Center-Betreiber Regus mit mehr als 3.250 Standorten in über 120 Ländern weltweit. Durch Franchising rund um den Globus bauten sie ein erfolgreiches Netz an Business Centern auf und erlaubten es großen Konzernen erstmals, auch über die Landesgrenzen hinweg zeitlich befristet Büroflächen, Besprechungs- und Konferenzräume anzumieten.

*Durchbruch von Business Centern durch internationale Betreiber wie Regus und Servcorp in den 90er-Jahren.*

Eine Verjüngungskur erfuhr dieses Geschäftsmodell mit dem Aufkommen der ersten Betreiber von hybriden Konzepten wie beispielsweise The Office Group (TOG) in London, Mindspace in Israel, WeWork in den USA oder Design Offices in Deutschland, die den Community-Gedanken der dynamisch gewachsenen CoWorking-Gemeinde mit dem bereits erfolgreich praktizierten Serviced-Office-Konzept à la Regus verbunden haben. Im Visier dieses Ansatzes stehen weniger Start-ups und Freelancer, sondern eher kleine bis große Unternehmen, für die flexible Arbeitsplatzkonzepte ebenso wie CoWorking inzwischen zu einem Bestandteil ihres Work Designs geworden sind – gerade auch in Bezug auf die Anwerbung junger, gut ausgebildeter Nachwuchskräfte.

*Zunehmende Dynamik am Markt für Flexible Workspace durch CoWorking- und Hybrid-Space-Anbieter seit 2010.*

### *Dynamik des Marktes für Flexible Workspaces*

Längst sind Flexible Workspaces auf den globalen Bürovermietungsmärkten nicht mehr wegzudenken, sondern ein wesentlicher Treiber bei der Flächennachfrage mit teilweise zwei- bis dreistelligen Wachstumsraten im Teilssegment und einem Umsatzanteil am gesamten Take-up von bis zu 20 % in Central London im Jahr 2017 (2018: 16%).

*CoWorking is here to stay!*

Die Hauptstadt des Vereinigten Königreichs ist neben Manhattan das unumstrittene Zentrum des globalen CoWorking-Trends. Der Flexible-Workspace-Anteil ist dort – befeuert durch das Brexit-Votum – bis Mitte 2018 auf rund 1 Mio. m<sup>2</sup> bzw. etwa 4 % des Büroflächenbestandes angewachsen, während der Anteil in anderen Metropolen im Schnitt noch 1 bis maximal 3 % (Manhattan) bzw. 3,8% (Delhi) ausmacht. Marktexperten von Cushman & Wakefield wie auch Jones Lang LaSalle gehen für die führenden Bürometropolen bis zum Jahr 2030 weltweit von einem Anstieg des Flexible-Workspace-Anteils am Büroflächenbestand auf 20 bis 30 % aus.

*Bislang ist die Marktdurchdringung von Flexible-Workspace-Konzepten auf dem Büromarkt noch moderat.*

Eine Studie von Yardi Matrix in 20 US-Metropolen mit einem Flexible-Workspace-Bestand von insgesamt 3,7 Mio. m<sup>2</sup> belegt einen klaren Zusammenhang zwischen Büroflächenknappheit und dem CoWorking-Anteil am Büroflächenbestand dieser Städte. Je geringer der Leerstand und je höher die Mieten, desto größer der CoWorking-Anteil. Diese Analogie lässt sich derzeit auf alle Metropolen weltweit übertragen. Die höchste Dynamik wird in Anbetracht dessen vor allem in Fernost in Metropolen wie Tokio, Shanghai, Peking, Shenzhen, Hong Kong, Bangalore, Delhi, Mumbai oder Singapur erwartet. Dort hat bereits ein heißer Verdrängungswettbewerb unter den dortigen Betreibern begonnen, begleitet durch diverse Mergers & Acquisitions – etwa die Übernahme von naked Hub, einem der größten chinesischen Betreiber, durch WeWork und diverse Übernahmen von kleineren Wettbewerbern durch den bisherigen chinesischen Platzhirschen Ucommune (UrWork).

Auch in Deutschland gewann Flexible Workspace in den vergangenen drei Jahren spürbar an Bedeutung. Noch vor zehn Jahren betrug der Anteil am Flächenumsatz in den Big 7 lediglich 0,3 %, 2015 war es erstmals mehr als 1 %, 2018 wurden bereits mehr als 268.000 m<sup>2</sup> bzw. 7 % des Take-ups mit Flexible-Workspace-Anbietern realisiert, Tendenz weiter steigend. Noch beeindruckender ist die Dynamik in den CBDs der Big-7-Städte, wo der Umsatzanteil am Take-up im Jahr 2018 bei 15 % lag.

*Exponentiell ansteigende Büroflächen-nachfrage durch Flexible-Workspace-Anbieter seit 2015/2016.*

*Geringe Büropipeline in den wichtigsten Kernmärkten brems organisches Wachstum.*

Da das Büroflächenangebot auch ohne die zusätzliche Flexible-Workspace-Nachfrage seit mehreren Jahren nicht mehr mit dem Bedarf Schritt halten kann, liegen die Leerstandsquoten in den meisten CBDs bereits unter 3 %, sodass sich der Flexible-Workspace-Flächenumsatz 2017 und 2018 vor allem aus Vorvermietungen in Projektentwicklungen speiste. Zugleich waren Flexible-Workspace-Anbieter häufig bereit, die geforderte Spitzenmiete zu zahlen oder sie gar zu überbieten. Für Corporates mit größerem Flächenbedarf in diesen Städten bedeutet dies nicht zuletzt, dass in den kommenden Jahren kein Weg mehr an den Betreibern von Flexible Workspace vorbeiführen wird.

*Sehr gute Wachstumsperspektiven für Flexible-Workspace-Anbieter durch Paradigmenwechsel beim Work Design.*

Da die Eintrittsbarrieren für die Eröffnung eines CoWorking Spaces gering sind, bleiben das Wachstum und der Wettbewerb in diesem Marktsegment dynamisch. Angesichts eines Flexible-Workspace-Anteils am Büroflächenbestand von maximal 4 % selbst in Weltmetropolen wie London oder Manhattan besteht noch viel Luft nach oben. Da inzwischen viele Unternehmen die Nutzung von externem Flexible Workspace in ihr Work Design einbeziehen, um das Unternehmenswachstum skalierbarer zu gestalten und um attraktiv sowohl für die Mitarbeiter als auch für potenzielle Bewerber zu bleiben, ist davon auszugehen, dass es sich beim Thema Flexible Workspace nicht nur um einen Hype handelt, sondern vielmehr um den Vorboten eines erneuten Strukturwandels auf dem Arbeits- und Immobilienmarkt.

*Erste Markteintritte globaler Player am deutschen Markt seit 2015.*

### *Zunehmende Konsolidierung*

Längst wird der deutsche Markt nicht mehr allein von Regus und Design Offices dominiert. Bereits 2015 sind mit Mindspace und WeWork die ersten Global Player der CoWorking-Szene auf dem deutschen Markt erschienen. Im Juni 2018 hat schließlich auch The Office Group aus Großbritannien ihren ersten deutschen Standort in Frankfurt angemietet. Zusammen mit der International Workplace Group (IWG) waren die vier ausländischen Betreiber am deutschen Markt allein in den vergangenen drei Jahren mit knapp 285.100 m<sup>2</sup> Flächenumsatz für knapp die Hälfte des gesamten Take-ups in diesem Segment hierzulande verantwortlich.

*Sehr hohes Expansionstempo bei den großen Betreibern.*

Im Hinblick auf den Gesamtflächenumsatz seit 2016 hat WeWork mit einem Take-up von insgesamt 136.700 m<sup>2</sup> bzw. 23,5% des Gesamtvolumens Deutschlands Pionier und Marktführer bei hybriden Corporate-CoWorking-Flächen, Design Offices aus Nürnberg, mit 116.400 m<sup>2</sup> (20 %) auf Rang zwei der größten Flexible-Workspace-Nachfrager verbannt. Auch ist in absehbarer Zeit der Markteintritt von Chinas größtem Betreiber Ucommune (UrWork) auf dem britischen und kontinentaleuropäischen Markt nicht unwahrscheinlich. Der Wettbewerb um die besten Standorte wird also noch zunehmen. Umgekehrt betreibt der deutsche Betreiber rent24 seit seinem Zusammenschluss mit Friendsfactory 2017 eine internationale Expansion. Durch gezielte Übernahmen etablierter Flexible-Workspace-Anbieter sicherte sich rent24 Standorte in New York, Chicago, Moskau und London.

*Wachstum der wichtigsten Betreiber geschieht zunehmend auch durch Übernahmen.*

Die aufgeführten Beispiele zeigen bereits klar und deutlich, dass das Wachstum einzelner Betreiber nicht mehr nur auf organische Weise erfolgt, sondern verstärkt durch Übernahmen. Ziel der Betreiber ist dabei einerseits, einer der führenden Player im jeweiligen Land zu werden, und andererseits, an Standorten in den wichtigsten Metropolen europa- und weltweit präsent zu sein.

## *Führende Betreiber und Strategien*

Vorreiter und der sicherlich erfolgreichste Betreiber von Hybrid Spaces ist WeWork aus den USA. Im Jahr 2010 – kurz nach der Lehman-Pleite in Manhattan gegründet – bot das Unternehmen High Professionals aus der Finanz- und Tech-Branche die Möglichkeit eines Neustarts als Freelancer. Nach ihrem erfolgreichen Rollout in den USA gelang es den israelisch-amerikanischen Jungunternehmern und Gründern von WeWork, bis Ende 2018 mehr als 10,7 Mrd. USD an Venture Capital für eine weltweite Expansion einzusammeln.

*WeWork ist „Investors Darling“ mit 10,7 Mrd. USD bzw. 72 % des Venture Capitals in diesem Marktsegment.*

Der bisherige Branchenprimus IWG (Regus) schaut dieser Entwicklung nicht tatenlos zu. Um mit dem Wachstum von WeWork und anderen Hybrid-Space-Anbietern mithalten zu können, übernahm die IWG im Jahr 2015 Spaces, den niederländischen Marktführer in diesem Segment, und expandiert mit diesem seitdem weltweit. Darüber hinaus macht Regus seine Standorte zukunftssicher, indem überall da, wo es möglich ist, CoWorking-Elemente wie Open Spaces, Bars, Lounges etc. implementiert werden und ihnen damit ein jüngerer Look verpasst wird. Diesem Beispiel werden sicherlich andere Business-Center-Betreiber folgen, sodass mittelfristig davon auszugehen ist, dass die bislang noch relativ klaren Grenzen zwischen Business Centern und Hybrid Spaces verschwinden werden. Eine weitere Möglichkeit der Differenzierung ist, ähnlich wie in der Hotellerie, das Scaling-up und -down von Standorten zu luxuriösen Flexible-Workspace-Destinationen bzw. einfachen Drop-in Lounges an Flughäfen und Bahnhöfen.

*Regus forciert seine Expansion durch die Übernahme des Corporate-CoWorking-Betreibers Spaces aus den Niederlanden.*

Ob im Bestand oder mittels neuer Konzepte: Die Differenzierung und weitere Nischenbildung werden sich am Markt für Flexible Workspace in den kommenden Jahren zügig fortsetzen und für noch viele weitere Konzepte sorgen. Eines allerdings ist vielen Gründern gemein: Sie stammen fast alle aus der Immobilienwirtschaft (Olly Olsen & Charlie Green, The Office Group), dem Investment Banking (Enrico Sanna, Fora) oder der Hotellerie (Mark Dixon, Regus) und verfolgen von Anbeginn eine auf Expansion und Rendite ausgerichtete Strategie.

*Professionalisierung des Flexible-Workspace-Segments durch Gründer mit Immobilien-, Hotel- oder Investmentbackground.*

Unter den erfolgreichen Betreibern finden sich aber auch Servicedienstleister aus der Immobilienwirtschaft wie beispielsweise BE Offices mit ihrer Unternehmenseinheit BEspoke (Jonathan Weinbrenn, Managing Director), einem britischen Betreiber für CoWorking und Hybrid Spaces, der sich im Auftrag von großen Corporates am Markt auf die Suche nach geeigneten Flächen für Inhouse-CoWorking-Konzepte begibt beziehungsweise mindergenutzte firmeneigene Büroflächen des Auftraggebers entwickelt, gestaltet und dort CoWorking Space implementiert, um es im Anschluss für diesen weiter zu betreiben. Den gleichen Weg hat im Oktober 2018 in den USA auch das Makler- und Investmenthaus CBRE mit der Gründung von Hana eingeschlagen. Mit diesem Ansatz eröffnet sich ein ganz neues Geschäftsfeld, in Fachkreisen auch als „Workspace as a Service (WaaS)“ bezeichnet, von dem in den kommenden Jahren die größte Dynamik ausgehen dürfte. Andere erfolgreiche Betreiber wie WeWork oder Knotel aus den USA haben dieses Konzept ebenfalls als zusätzliche Einnahmequelle für sich entdeckt.

*Zusätzliche Wachstumsperspektiven durch das Geschäftsfeld „Workspace as a Service“.*

Auch Immobilieneigentümer und Asset Manager werden künftig in größere Bestands- und Neubauprojekte eine Flexible-Workspace-Komponente integrieren. Die Vorteile liegen auf der Hand: Sie trägt zu einer höheren Diversität des Mietermix bei und sorgt so schon zu Beginn der Vermarktungsphase für einen höheren Bekanntheitsgrad des Objektes und damit eine zügigere Vermietung. Große Eigentümer, Immobilienfonds, REITs, Asset Manager und andere Bestandshalter werden sich nicht die Butter vom Brot nehmen lassen und ebenfalls in diesem Segment aktiv werden. So hat die British Land Company, eines der größten Immobilien- und Investmentunternehmen Großbritanniens, seit dem Jahr 2017 mit Storey ihren eigenen Betreiber für CoWorking Spaces. Gleiches gilt für die US-Private-Equity-Firma The Carlyle Group, welche im Auftrag eines

*Zunahme der Partnerschaften zwischen Immobilienwirtschaft und Corporate-CoWorking-Betreibern.*

ihrer Investmentfonds 2017 vier Immobilien erworben hat, in denen der eigens hierfür lancierte Betreiber Uncommon CoWorking-Flächen realisieren soll. Der britische RDI REIT wiederum kooperiert mit dem CoWorking-Betreiber Office Space in Town (OSIT), von dem er einen 80-%-Anteil an vier CoWorking-Immobilien erworben hat, um so den Flexible-Workspace-Anteil an seinem Bestandsportfolio auszubauen. Einen ähnlichen Weg hat Rhône Capital zusammen mit WeWork eingeschlagen. Der Private-Equity-Investor legte den ersten Spezialfonds für Flexible-Workspace-Immobilien auf. Die Mittelzusage beträgt 500 Mio. USD für den Erwerb von leer stehenden, als Standort für WeWork geeigneten Immobilien bzw. von Objekten, in denen der Hybrid-Space-Anbieter bereits Mieter ist.

In Deutschland hat die alstria office REIT-AG mit Sitz in Hamburg als Erste den Schritt zum Betreiber von Hybrid Spaces gewagt und mit Beehive einen eigenen Betreiber gelauncht. Einen etwas anderen Weg wählte Art-Invest Real Estate mit ihrer Beteiligung an Design Offices, Deutschlands größtem Anbieter von Corporate CoWorking Spaces.

### *Investmentumfeld für Flexible Workspace*

*Flexible Workspace wird mit einem Volumen von 10,7 Mrd. USD zu einem veritablen Investmentprodukt.*

Bis dato ist der CoWorking-Investment-Markt fest in der Hand von wenigen amerikanischen, israelischen und asiatischen Private-Equity- und Venture-Capital-Gebnern, die sich den Löwenanteil an den zukünftigen Erträgen aus diesem neuen Geschäftsfeld sichern. In den vergangenen zehn Jahren haben die zehn finanzstärksten Betreiber bei dieser Investorengruppe rund 10,7 Mrd. USD an Venture Capital eingesammelt, hiervon allein 55 % im Jahr 2017 bzw. 82 % seit 2016. Von diesem Kuchen sicherte sich der amerikanische Betreiber WeWork 72 % und sein chinesisches Pendant Ucommon fast 10 %. Der erfolgreichste Deal in Europa war die Veräußerung des Mehrheitsanteils des britischen Betreibers The Office Group für 650 Mio. USD (500 Mio. GBP) an Blackstone im Jahr 2017.

*Erstmals differenzierte Bewertung von Immobilien mit und ohne Flexible-Workspace-Anteil.*

Erste Auswertungen von Investmenttransaktionen in den USA belegen zudem, dass für Büroimmobilien mit einem Flexible-Workspace-Anteil von bis zu 35 % an den Mieteinnahmen um 45 bis 75 Basispunkte geringere Renditen bezahlt werden, während bei Objekten mit einem Anteil deutlich darüber der Kaufpreis um 50 bis 100 Basispunkte niedriger ausfällt.

*Skalierbarkeit ist eines der Hauptargumente von Corporates für die Nutzung von Flexible Workspace.*

In jedem Fall bedarf es beim Umgang mit dieser Assetklasse eines erfahrenen Partners und guter Beratung, da bei der nächsten Krise nur die erfolgreichsten Standorte und Betreiber von Flexible Workspace überleben werden. Kleinere, nicht gewinnorientiert geführte CoWorking Spaces werden verschwinden. Solche Flächen in guten Lagen werden dann größere und erfolgreichere Betreiber übernehmen und sie in ihr Standort-Portfolio integrieren. Generell sind die Perspektiven für Investments in Flexible Workspace allerdings positiv einzuschätzen. Hierfür sprechen folgende Argumente:

1. Dank der guten Skalierbarkeit wird Flexible Workspace zunehmend zu einem integralen Bestandteil der Flächenpolitik großer Konzerne, sei es, um ungenutzte Bürofläche zu aktivieren, sei es, um Flächenengpässe im Konzern durch flexible Anmietung von Arbeitsplatzkontingenten zu überbrücken, oder sei es, um weiterhin attraktiv für junge und gut ausgebildete Nachwuchskräfte zu bleiben.
2. Mittelfristig wird der Bedarf an Flexible Workspace weiter zunehmen. Da immer mehr Geschäftstätigkeiten aus Unternehmen ausgegliedert werden, steigt die Zahl der Selbstständigen und somit die Nachfrage nach Flexible Workspace.

3. Die projektbezogene Zusammenarbeit erfordert kleinere Teams, die sich je nach Aufgabenstellung zusammensetzen. Auch dies wird die Nachfrage seitens der Corporates weiter ankurbeln.
4. Da die Fixkosten von Selbstständigen und Start-ups für ein eigenes kleines Büro unverhältnismäßig hoch sind und sich die Flächen in wirtschaftlich schlechten Zeiten kaum verringern lassen, wird sich die Nachfrage nach kleinen Büroflächen zur Anmietung vom klassischen Büro hin zu Flexible Workspace verlagern und somit den Bedarf entsprechend verstärken.
5. Da ein großer Teil des deutschen Immobilienbestandes älter als 20 Jahre ist und modernisiert werden muss, dürften einige Unternehmen die Gelegenheit nutzen, ihre Büroimmobilien so umzugestalten, dass sie auch für die Generationen Y und Z attraktiv sind, und dort auch Flexible-Workspace-Komponenten etablieren. Dies wird vor allem dem Geschäftsfeld „Workspace as a Service“ Auftrieb geben.
6. Gegenwärtig zeigen sich die meisten Immobilienanleger noch skeptisch gegenüber Betreibern von Flexible Workspace. Bereits in wenigen Jahren werden flexible Arbeitsplatzkonzepte die Regel sein, sodass es schon bald zu einer zügigen Renditekompression bei CoWorking-Immobilien kommen dürfte.

*Flexible Workspace ist für Start-ups bis zu drei Jahre lang günstiger als ein eigenes gemietetes Büro.*

### *CoWorking-Immobilien als Anlageprodukt*

Ein eigenständiges Produkt, welches ausschließlich auf CoWorking Spaces oder Flexible-Workspace-Immobilien abzielt, gibt es hierzulande noch nicht. Zu groß war bislang der Risikovorbehalt bei Flexible Workspace. Das Ausfallrisiko aufgrund der langfristigen Mietverpflichtungen bei nur kurzfristiger Weitervermietung wurde als zu hoch eingeschätzt.

*Angst vor Betreiberausfall sorgt bislang für verhaltenes Interesse an Flexible-Workspace-Immobilien.*

In dieser Hinsicht ist allerdings bereits viel passiert. So haben Business Center wie auch Corporate CoWorking Spaces den Anteil längerer Mietarrangements durch einen größeren Anteil von Corporate-Kunden deutlich erhöht und damit das Ausfallrisiko erheblich gemindert. Gleichzeitig verfügen die dynamischeren Anbieter von Hybrid Spaces in der Regel über solvente Kapitalgeber, die nicht gleich beim ersten Anzeichen einer Krise in die Knie gehen. Durch eine Ausdifferenzierung ihres Geschäfts etwa mittels zusätzlicher Einnahmequellen wie „Workspace as a Service“ oder mittels strategischer Partnerschaften mit großen Immobilienbestandshaltern hat sich zudem der Anteil der Mietverpflichtungen an den Gesamtkosten verringert.

Institutionelle Immobilienanleger haben bislang mehrere Optionen, an den Wachstumschancen von Flexible Workspace zu partizipieren:

*Auf Flexible-Workspace-Immobilien spezialisierte Fonds bieten auch institutionellen Anlegern die Chance, am Wachstum der Branche zu partizipieren.*

1. Sie können den Flexible-Workspace-Anteil innerhalb des eigenen Immobilienportfolios durch aktives Asset Management ausbauen.
2. Sie können ihn durch den Direkterwerb von CoWorking-Immobilien erhöhen.
3. Sie können Anteile eines CoWorking-REITs erwerben.
4. Sie können sich an einem auf Flexible Workspace spezialisierten Spezialfonds oder Sondervermögen beteiligen.

Ein für institutionelle Anleger gut geeignetes Vehikel für Investments in Flexible Workspace sind Immobilien-Spezialfonds. Ein entsprechender Spezialfonds könnte sich entweder an der Expansion einzelner Flexible-Workspace-Anbieter beteiligen, indem er die hierfür benötigten Immobilien erwirbt, oder direkt in CoWorking-Immobilien investiert.

*Risikoadjustierung je nach Risikoneigung des Anlegers ist als unproblematisch einzustufen.*

Je nach Risikobereitschaft ließen sich für die Assetklasse Flexible-Workspace- bzw. Co-Working-Immobilie problemlos unterschiedliche Risikoprofile herausarbeiten. So könnte nach dem Betreiberrisiko differenziert werden oder ganz klassisch nach Standort und Lage eine Differenzierung nach Core-, Core+ und Value-Add-Strategien vorgenommen werden. Ferner ließe sich bei einer paneuropäischen oder globalen Strategie auch nach Länderrisiken unterscheiden. Selbst für sehr konservative Anleger hielte sich das Risiko eines Investments in einen auf Flexible Workspace spezialisierten Spezialfonds in Grenzen, würde dieser beispielsweise nur in den Big-7-Städten und dort nur in den City- und CBD-Lagen investieren. Im Worst Case, nämlich einem Ausfall des Betreibers, würde sich für diese Lagen immer ein Nachmieter finden und auch die Liquidität an diesen Märkten wäre so hoch, dass kein Veräußerungsrisiko entstünde.

Berücksichtigt man alle aufgeführten Argumente, so spricht nur wenig gegen ein für Flexible Workspace ausgelegtes Anlageprodukt. Die Risiken sind kontrollierbar, die Chancen an einem neuen Trend teilzuhaben dafür umso größer. Aus diesem Blickwinkel betrachtet, stellen Investments in Flexible-Workspace-Anlageprodukte ein durchaus lohnendes und attraktives Investmentziel dar.



# TRENDS AM ARBEITSMARKT



## 1 TRENDS AM ARBEITSMARKT

Um den derzeitigen Erfolg von CoWorking-Konzepten und anderen Betreibermodellen für flexible Arbeitsplätze nachvollziehen zu können, ist ein Blick auf die wesentlichen Rahmenbedingungen und Megatrends notwendig, die zurzeit auf die Arbeitswelt einwirken.

Eine 2015 vom Institut für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologien (ifaz) durchgeführte Metastudie zur „Zukunft der Arbeit“ hat 171 wissenschaftliche Studien aus verschiedenen Fachrichtungen verglichen. Dabei fiel auf, dass bislang nur wenig belastbare Analysen der Auswirkungen des physischen Arbeitsplatzes und Arbeitsumfeldes auf die Qualität, Effizienz, Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter existieren. Klarheit besteht dagegen hinsichtlich der Megatrends, welche maßgeblich die Zukunft der Arbeit und des Work Designs beeinflussen. Zu den klar dominierenden Leitthemen zählen die Digitalisierung, die Globalisierung, der demografische Wandel und der Wertewandel innerhalb der Gesellschaft.

Aus dem Delta zwischen Erwartung der Arbeitnehmer an ihren Arbeitsplatz und Realität leitet sich die Arbeitszufriedenheit ab. Die Fähigkeit der Unternehmen, sich diesen Erwartungen zu stellen und die neuen Anforderungen möglichst effizient mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen, wird künftig für viele Arbeitgeber der Schlüssel zum Erfolg sein. Dies gilt erst recht, wenn man bedenkt, dass – bezogen auf Büroarbeitsplätze – gerade mal 1 % der Gesamtkosten je Quadratmeter Büromietfläche auf die Nebenkosten und 9 % auf die Miete, aber 90 % auf die Mitarbeiter entfallen. Anders ausgedrückt: In den USA betragen beispielsweise die Nebenkosten umgerechnet 3 €/m<sup>2</sup>, die Miete 30 €/m<sup>2</sup> und die Mitarbeiterkosten 300 €/m<sup>2</sup>. Dieses 3-30-300-Prinzip zeigt, dass der Hebel bei einer Senkung der Mitarbeiterkosten um 1 % im Vergleich zur Senkung der Nebenkosten um denselben Prozentsatz hundertmal höher ausfällt. So bedeutsam und ökologisch Kostensenkungen durch energetische Maßnahmen auch sein mögen, viele Unternehmen täten besser daran, die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit zu steigern. Die damit möglichen Kosteneinsparungen und Ertragssteigerungen lassen sich durch keine andere Maßnahme erzielen. Ein Schritt auf diesem Weg ist die Wahl eines geeigneten Work Designs für das Unternehmen sowie eine entsprechende Neugestaltung bzw. Optimierung des Arbeitsplatzes.

Um die Zusammenhänge besser zu durchdringen, lohnt daher ein näherer Blick auf die wichtigsten Megatrends in der Arbeitswelt sowie die aktuellen Trends beim Work Design.

### 1.1 DIGITALISIERUNG

Als vor bald 40 Jahren, dem Jahr 1976, IBM den ersten Personal Computer (PC) auf den Markt brachte, ahnten nur wenige, wie sehr diese Technologie unser Leben und unsere Arbeitswelt in den folgenden Jahrzehnten wandeln würde. Vorangegangen war die Entwicklung des Mikroprozessors durch die Firma Intel, die es erstmals erlaubte, vergleichsweise kleine Rechner serienmäßig für den Hausgebrauch zu fertigen. Der Durchbruch dieser Technologie erfolgte 1984 mit dem Apple Macintosh. Danach sollten aber noch fast 20 Jahre ins Land gehen, bevor in nahezu jedem Haushalt ein Heimcomputer zu finden war.

Natürlich hatte es bereits zuvor Computer gegeben. Diese ähnelten aber noch veritablen Rechenzentren, verbrauchten viel Platz und Strom und kosteten ein Vermögen. Man fand sie daher in der Regel nur beim Militär, in den Staatszentralen und der öffentlichen Verwaltung, an Universitäten und in einigen Forschungseinrichtungen. In der freien Wirt-

*Bislang existieren kaum belastbare Studien zum Zusammenhang zwischen Arbeitsumfeld und Performance.*

*Das 3-30-300-Prinzip von Jones Lang LaSalle stellt bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Entwicklung des Work Designs den Mitarbeiter in den Mittelpunkt.*

*Wandel der Arbeitsprozesse im Büro durch Einführung des PCs.*



*Apple I PC, 1976*

schaft arbeiteten neben einigen Bereichen der Industrie vor allem das Bank-, Finanz- und Versicherungswesen schon früh mit Computern. Die meisten Arbeitnehmer in der Verwaltung und im Dienstleistungssektor erledigten ihre Arbeit aber weiterhin analog ohne digitale Hilfsmittel und der Arbeitsort war ausschließlich das Büro.

Ab den späten 80er-Jahren hielten PCs ihren Einzug in den meisten Unternehmen. Angesichts deren immer noch eingeschränkter Möglichkeiten dienten PCs anfangs häufig als bessere Schreibmaschine oder zur Tabellenkalkulation. Schon kurz darauf entstanden Tools zur Erstellung von Präsentationen. Fakt ist: Erst schleichend, dann in zunehmend höherem Tempo veränderten PCs unsere Arbeitsweise und -prozesse. Immer mehr Aufgaben wurden standardisiert, was erhebliche Effizienzsteigerungen ermöglichte.

Die erste E-Mail erreichte Deutschland am 2. August 1984 von Laura Breeden vom Administrationsbüro des Internetvorläufers CSNET an der US-Eliteuniversität MIT. Breeden versandte sie damals an den technischen Leiter der Informatikrechnerabteilung der Universität Karlsruhe. Die E-Mail brauchte allerdings mehr als 24 Stunden, bevor die Server sie zustellen konnten. Danach dauerte es nur noch wenige Jahre, bis Versand und Empfang quasi in Echtzeit möglich waren. In der Folge löste die E-Mail nach und nach die Briefpost in der Kommunikation innerhalb von Organisationen und zwischen Unternehmen ab. Hierzu trug auch das Blackberry bei, welches dank eines sicheren Servers in den 90er-Jahren zum Pionier des mobilen E-Mailings wurde.

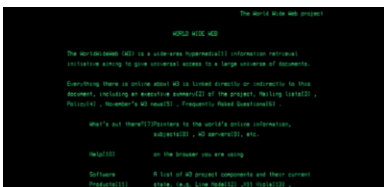
Die 90er-Jahre wurden sodann zum Jahrzehnt des Internets. Bereits 1989 entwickelte das Nuklearforschungszentrum CERN in der Schweiz das World Wide Web (WWW) und machte es bereits im Jahr darauf der europäischen Öffentlichkeit zugänglich. Diese Technologie machten sich ab 1995 Online-Händler wie Amazon und eBay zunutze.

Erst die freie bzw. preiswerte Nutzung des Internets ermöglichte die Entstehung sozialer Netzwerke, die sich seit Ende der 80er-Jahre rasch ausbreiteten. Benutzer können über soziale Netzwerke miteinander kommunizieren und teilweise sogar im virtuellen Raum interagieren. Dort werden persönliche Profile erstellt, Veranstaltungen publik gemacht, es wird gechattet und öffentliche und private Nachrichten werden versendet. Im öffentlich zugänglichen WWW existieren soziale Netzwerke, deren Funktion über die von reinen Internetforen und Chats hinausgehen, seit Mitte der 1990er-Jahre. Damit begann der Siegeszug der sozialen Netzwerke (Social Media).

Im Jahr 2003 wurde LinkedIn gegründet, im Februar 2004 ging Facebook an den Start, zuerst nur für Studenten der Harvard-Universität. Peu à peu wurde das Netzwerk für Studenten anderer Universitäten und schließlich für beliebige Nutzer auch außerhalb der Vereinigten Staaten freigegeben. Inzwischen macht der Konzern über eine Billion Dollar Umsatz und hat Wettbewerber wie WhatsApp und Instagram übernommen.

Bereits kurz nach Einführung des Personal Computers wurden 1981 die ersten tragbaren Laptops angeboten. Der Bildschirm war gerade mal 5 Zoll groß und der Prozessor arbeitete mit einer Taktfrequenz von 4,77 Megahertz (Standard heute: 1 bis 2,8 GHz). Die guten Stücke kosteten damals 1.795 USD, was heute in etwa einem Wert von 4.400 USD entspricht, hatten noch keinen Akku und wogen 11,7 kg. Eine Festplatte gehörte noch nicht dazu, weshalb zusätzlich ein externes Diskettenlaufwerk nötig war und das Gerät unterwegs auf Reisen nicht genutzt werden konnte. Von Mobilität konnte also noch nicht die Rede sein.

Erste wirklich tragbare Modelle kamen erst Ende der 90er-Jahre auf den Markt und hätten auch dann nur beschränkt Verwendung gefunden, wäre es nicht in der Zwischenzeit zu einem maßgeblichen Ausbau des Breitbandnetzes gekommen. Dadurch konnte nämlich eine Verbindung vom heimischen Internetzugang zum jeweiligen Firmennetzwerk hergestellt werden.



Screenshot der Homepage der ersten Website des CERN.

*Veränderung der Kommunikation am Arbeitsplatz durch das Internet und Kommunikationsinstrumente wie E-Mail und soziale Medien.*



Osborne 1 Laptop, 1981

Dieser fundamentale Fortschritt leitete die Ära des Home-Office oder, wie es in der Fachsprache heißt, des „First Place“ ein. Der Arbeitsplatz war nicht mehr notgedrungen das Büro („Second Place“), sondern konnte theoretisch überall sein, wo eine Internetverbindung bestand. Pioniere dieser neuen Technologie waren – selbstredend – die IT-Branche und wenig später der Beratungs- und Finanzsektor. Freilich erfolgte die Datenübermittlung meistens per E-Mail, ein direkter Zugriff auf das Firmennetzwerk war technisch möglich, wurde aber von den meisten Firmen aus sicherheitsrechtlichen Gründen und Angst vor Hackern häufig nicht praktiziert.

Kurz nach dem Aufkommen der ersten Personal Computer erlangten Business Center bzw. Serviced Offices, welche eine größere Zahl von Büroarbeitsplätzen und Konferenzräumen in Großstädten, an Messeplätzen, Flughäfen und Bahnhöfen zur flexiblen Nutzung bereitstellten, ihre Marktreife. Sie boten Büroservices wie etwa Sekretariats-, Übersetzungs- und Telefondienste sowie die entsprechende Infrastruktur (Büromöbel, Telekommunikations- und Internetanschlüsse, teils auch Computer usw.) an, welche nach vereinbarter Nutzungsdauer (Pay-per-Use) abgerechnet wurden. Erstmals war es möglich, seine Arbeit nicht nur vom Büro oder von zu Hause aus zu verrichten, sondern von jedem Ort, an dem sich ein Business Center befand. Zu den aktivsten Nutzern zählten das IT- und Beratungswesen sowie Finanzdienstleister.

Das Internet sowie die ersten leistungsfähigen tragbaren Laptops und Notebooks erlaubten schließlich das ortsungebundene Arbeiten. Einer der Wegbegleiter und Wegbereiter dieses Trends war unter anderem die amerikanische Kette Starbucks, die ihren Kunden schon früh kostenloses WLAN anbot. Die expansive Phase von Starbucks begann kurz nach dem Management-Buy-out und dem Börsengang Ende der 80er-Jahre. Die Espresso-Bar-Kette startete zu jener Zeit mit 272 Filialen, welche durch Franchising zunächst in den USA, dann im englischsprachigen Raum sowie in Asien und ab 2001/2002 im Rahmen eines Joint Ventures mit der KarstadtQuelle AG auch in Deutschland, Österreich und der Schweiz ihre Expansion erfolgreich vorantrieb. Damals existierten weltweit bereits 7.225 Filialen. Die Starbucks-Kaffeeläden gehörten folglich für viele Geschäftsreisende zu den ersten und am häufigsten besuchten „Third Places“, waren also neben Büro und Home-Office die bevorzugten Arbeitsplätze. Diesem Trend ist auch zu verdanken, dass heute viele CoWorking und Hybrid Spaces mit eigenen Espresso-Bars aufwarten.

Längst ist die Entwicklung weiter vorangeschritten. Neue soziale Umgebungen in der Wissensstadt kombinieren Elemente des ersten und zweiten Platzes (CoLiving), des zweiten und dritten Platzes (CoWorking) sowie auch des ersten und dritten Platzes (CoMingling). In diesem Fall kann nach der im Oktober 2017 durch Arnault Morisson von der Universität Reggio Calabria vorgestellten Typologie der Plätze in der Wissensökonomie von einem „Fourth Place“ gesprochen werden.

Das wahre Zeitalter der Digitalisierung wurde jedoch erst mit Erfindung des iPhones im Jahr 2007 durch Apple eingeläutet. Einhergehend mit der Einführung von Flatrates zur Telefon- und Internetnutzung zog diese Technologie binnen weniger Jahre in fast alle Haushalte ein und veränderte nachhaltig unser Handeln und Denken. Infolge dieses technologischen „Quantensprungs“ wurden immer mehr Anwendungen (engl. applications, kurz: Apps) für das Smartphone und seinen Nachfolger, das Tablet, entwickelt, die nahezu alle Belange des täglichen Lebens betreffen.

Heute wird im Internet informiert und eingekauft. Produkte wie beispielsweise Platten, Filme und CDs werden nicht mehr gekauft, sondern man schließt Mitgliedschaften bzw. Abos bei Streamingdiensten wie Spotify und Netflix ab, mit denen man für einen festen Monatsbeitrag zu jeder Zeit und nach Belieben („on demand“) entsprechende Produkte nutzen kann. Zum Fotografieren werden kaum noch Kameras, sondern fast ausschließ-

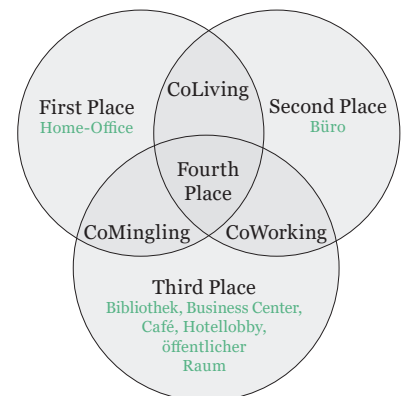


Home-Office – Arbeiten am „First Place“.

Die zunehmende Flexibilität der Arbeit bietet den Nährboden für die Verbreitung von Business Centern.



Third Places wie Starbucks erfreuen sich dank Gratis-WLAN großer Beliebtheit.



Typologie der Plätze in der Wissensökonomie nach A. Morisson (2017).

Smartphone, Flatrate und Cloud verändern nachhaltig unser Handeln und die Kommunikation.



*Das Handy, der ständige Begleiter ...*

*Zunehmende Vernetzung von Gesellschaft und Produktion.*

*Entstehung ganz neuer Arbeits- und Berufsfelder durch die Nutzung von Big Data.*

*Grob generalisierte Studien über die Substituierbarkeit von Arbeitsplätzen infolge der Digitalisierung sorgen für Verunsicherung in der Bevölkerung.*

lich Smartphones genutzt. Und die Bilder werden nicht mehr entwickelt oder ausgedruckt, sondern werden – dank Cloud – beliebig mitgeführt und mit anderen geteilt. Inzwischen können sich bereits die Kleinsten, noch bevor sie in den Kindergarten kommen und Lesen und Schreiben lernen, intuitiv auf dem Tablet oder Smartphone durch das Internet „wischen“ oder klicken.

Der wahre Durchbruch der sozialen Netzwerke gelang erst infolge der ubiquitären Verbreitung des Smartphones bzw. des Tablets. Inzwischen erfolgt die mobile Kommunikation weniger durch Telefonieren oder Schreiben von SMS, sondern mehr durch soziale Netzwerke wie Facebook, WhatsApp, Instagram und Twitter.

Dabei veränderte das Internet nicht nur unser tägliches Leben, sondern auch die Produktions- und Arbeitsprozesse. Im Rahmen der Digitalisierung der industriellen Produktion, häufig mit dem Begriff „Industrie 4.0“ umschrieben, soll diese mit moderner Informations- und Kommunikationstechnik verzahnt werden. Technische Grundlage hierfür sind intelligente und digital vernetzte Systeme. Mit ihrer Hilfe soll eine weitestgehend selbstorganisierte Produktion möglich werden: Menschen, Maschinen, Anlagen, Logistik und Produkte kommunizieren und kooperieren in Zeiten der „Industrie 4.0“ direkt miteinander.

Infolge von „Industrie 4.0“ sowie der weltweiten Vernetzung der Verbraucher durch soziale Netzwerke ist das Datenvolumen im Internet in den vergangenen Jahren exponentiell gestiegen und verdoppelt sich alle zwei Jahre. Dieser Datenschatz will genutzt werden. Große Player wie Microsoft, Apple, Google, Facebook, eBay, Amazon, aber auch andere Unternehmen sammeln fleißig Daten und versuchen, sich durch eine spezifischere Kundenansprache (engl. targeted advertising) immer größere Marktanteile zu sichern, während die Politik dieser Entwicklung bisher hilflos zusieht. Mit der Auswertung dieser Datenvolumina (Big Data) entstanden sogar neue Arbeits- und Berufsfelder. Auf der anderen Seite widmet sich ein ganzer Wirtschaftszweig der Unterbindung des Datenmissbrauchs und entwickelt immer neue Sicherheitservices und -software. Heute kommt daher der IT beim Aufsetzen neuer Organisationsstrukturen in Unternehmen eine zentrale Bedeutung zu.

### *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt*

Viele Menschen assoziieren mit der Digitalisierung die mögliche Gefahr des Arbeitsplatzverlustes. Noch im Februar 2018 titelte die Frankfurter Allgemeine Zeitung mit der Überschrift „Digitalisierung zerstört 3,4 Millionen Stellen. Jeder Zehnte bald arbeitslos“ und nährte so ganz im Sinne der „German Angst“ die unterschweligen Befürchtungen vieler Bundesbürger, wobei hier eine Bitkom-Studie etwas reißerisch ausgelegt wurde.

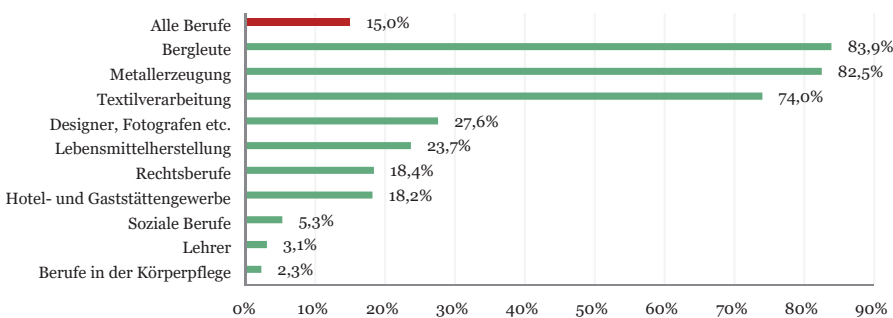
Bereits im Jahr 2013 rechnete eine Studie von Frey und Osborne für die USA vor, dass gut 47 % der US-amerikanischen Beschäftigten in Berufen arbeiteten, die in den folgenden 10 bis 20 Jahren infolge der Automatisierung verloren gehen und durch Computer-Algorithmen substituiert werden könnten. Weitere Studien gehen davon aus, dass vor allem Nationen, deren Volkswirtschaft noch weitgehend von der Industrie abhängen, überproportional von diesem Trend betroffen sein werden.

Dem entgegen steht die Tatsache, dass gerade in hoch entwickelten Volkswirtschaften wie Deutschland, wo bereits heute der Einsatz von Robotern in der Industrie überdurchschnittlich hoch ist, die geringste Arbeitslosigkeit zu verzeichnen ist. Empirische Belege zeigen ferner, dass es dort, wo routinebasierte Tätigkeiten infolge der Automatisierung und Digitalisierung substituiert wurden, zu einem Upskilling, das heißt, einem Anstieg qualifizierter Tätigkeiten, eben genau in den betroffenen Bereichen kam.

Ungeachtet der Tatsache, dass die Autoren lediglich darauf hinwiesen, dass 47 % der Arbeitsplätze betroffen sein könnten, wies die Analyse einen weiteren Mangel auf. Sie bezog immer ganze Berufsgruppen ein, obwohl häufig nur einzelne Tätigkeitsfelder betroffen waren. Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) nahm diesen Kritikpunkt auf und übertrug den Ansatz 2015 auf Deutschland. Unter Berücksichtigung nur der betroffenen Tätigkeitsfelder und der jeweiligen Wahrscheinlichkeit nach Berufsfeld und Tätigkeit reduzierte sich der Anteil der betroffenen Arbeitsverhältnisse spürbar. Demnach liegt der Anteil von Arbeitsplätzen mit hoher Automatisierungswahrscheinlichkeit (>70 %) auf Grundlage der tätigkeitsbasierten Übertragung in Deutschland bei 12 %, während er in den USA sogar lediglich 9 % beträgt.

Dennoch lässt sich die Gefahr der Verdrängung von Arbeitsplätzen durch die Digitalisierung nicht leugnen. Und anders als vielleicht erwartet, trifft es nicht nur Geringqualifizierte, sondern auch Fachkräfte. Besonders hoch fällt das Substituierbarkeitspotenzial gemäß der Studie „Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt“ (11/2015) des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) mit über 70 % in vielen Berufsfeldern des produzierenden Gewerbes aus, während kreative und soziale Berufe, ebenso wie Berufe in der Pflege sowie der Hotellerie und Gastronomie mit einem Anteil von weniger als 30 % trotz Digitalisierung nur schwer substituierbar sind.

**SUBSTITUIERBARKEIT NACH BERUFSFELDERN IN DEUTSCHLAND**



*Dienste direkt am Menschen lassen sich am schwersten durch Algorithmen ersetzen.*

Quelle: IAB, Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt, 11/2015

**1.2 GLOBALISIERUNG**

Der technologische Fortschritt und die Digitalisierung begünstigen seit der Jahrtausendwende vor allem den Prozess der Globalisierung, da sie die weltweite Kommunikation vereinfachen und eine weltweit zu beobachtende Annäherung der Wertesysteme bewirken. Per definitionem versteht man unter Globalisierung den „Prozess der weltweiten Angleichung.“ Durch die Globalisierung erhöht sich für die Wirtschaft die Zahl der Absatzmärkte für Dienstleistungen, Kapital und Waren weltweit. Dadurch verflechten sich Volkswirtschaften, Politik, Kultur und Umwelt zunehmend. Gleichzeitig nähern sich die Konsumenten durch die wachsende Zahl gemeinsamer kultureller Werte stärker einander an.

*Annäherung der Wertesysteme weltweit durch die Globalisierung.*

Diese Annäherung der Werte bewirkt aber auch, dass sich die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften nicht mehr nur auf das Herkunftsland eines Unternehmens beschränkt, sondern potenziell rund um den Globus erfolgen kann. Besonders erfolgreich entwickeln sich hierbei Länder mit einem exzellenten Bildungssystem sowie einer florierenden Wirtschaft mit zahlreichen Global Playern. Diese profitieren in erhöhtem Maße von der wachsenden internationalen Ausbildungs- und Arbeitsmigration, während viele diesbezüg-

*Zunehmende Polarisierung und Brain-drain infolge der Globalisierung.*

lich noch unterentwickelte Länder und solche, die sich in einer wirtschaftlichen Krise befinden, einen erheblichen Braindrain bzw. Verlust von qualifizierten Arbeitskräften beklagen.

Nicht zuletzt werden innerhalb dieses Systems einfache Tätigkeiten für ungelertne Arbeitskräfte in Länder mit einem geringeren Einkommensniveau verlagert, die einen komparativen Kostenvorteil aufweisen, während Fachkräfte für hochwertige Tätigkeiten sich eher an hoch entwickelten Standorten konzentrieren.

Die Globalisierung trägt somit indirekt zu einer stärkeren Polarisierung in arme und reiche Regionen bei – sowohl innerhalb der Länder als auch weltweit.

Für Arbeitgeber bedeutet die Globalisierung letztendlich, dass sie in Bezug auf ihre Gehälter und insbesondere auch auf das Arbeitsumfeld mit Unternehmen auf der ganzen Welt im Wettbewerb stehen. Wer hoch qualifizierte Mitarbeiter sucht oder halten möchte, kann es sich daher nicht mehr leisten, diese dauerhaft in biedereren Zellen- und Großraumbüros mit dem Charme der 70er- und 80er-Jahre arbeiten zu lassen.

*Der „War for Talents“ findet mittlerweile global statt.*

Vielmehr sollte der Arbeitgeber heutzutage immer auf dem Stand der neuesten Entwicklung sein in puncto Arbeitsplatzausstattung (eng. workplace/workspace) sowie Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses. Andernfalls könnten die besten Mitarbeiter – selbst bei nicht nennenswert höheren Gehaltszahlungen – von attraktiveren Unternehmen abgeworben werden. In diesem „War for Talents“ ist schlussendlich auch das Branding bei der Wahl des Arbeitgebers noch ein weiteres Entscheidungskriterium, also die Art und Weise, wie der Arbeitgeber sich nach außen darstellt.

### 1.3 DEMOGRAFISCHER WANDEL

*Durch Generationswechsel und Einzug der Digital Natives am Arbeitsplatz ändern sich die Anforderungen.*

Kaum etwas treibt Arbeitgeber und Personal Recruiter zurzeit mehr um als der anstehende Generationswechsel am Arbeitsmarkt. Die Ältesten der Generation der Babyboomer, also der in den Jahren 1946 bis 1964 Geborenen, sind bereits über 70 und auch die Jüngeren dieser Alterskohorte bereiten sich bereits auf den Szepterwechsel vor und ziehen sich allmählich aus dem Arbeitsleben zurück.

*Erfolgsorientierung zeichnet die Generation der Babyboomer aus.*

Kaum eine Generation hat die Unternehmenskultur in Deutschland mehr geprägt als die **Babyboomer**. Die ehemalige Deutschland-AG war überwiegend männerdominiert und erlaubte am Arbeitsplatz nur wenig Vielfalt und kulturellen Spielraum. Ihr Erfolgsprinzip bei der Rekrutierung lautete Ähnlichkeit. Der Aufstieg dieser Generation beruhte auf harter Arbeit, ihr Arbeitsumfeld war stark hierarchisch geprägt und als geburtenstärkste Alterskohorte war sie einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Ihr Denken war mehrheitlich antiautoritär geprägt, der berufliche Erfolg häufig die wichtigste Belohnung. Der berufliche Aufstieg dieser Generation erfolgte meistens durch das Durchlaufen der Instanzen bei einem Arbeitgeber.

*Disziplin und Ausdauer sind bestimmende Wesensmerkmale der Generation X.*

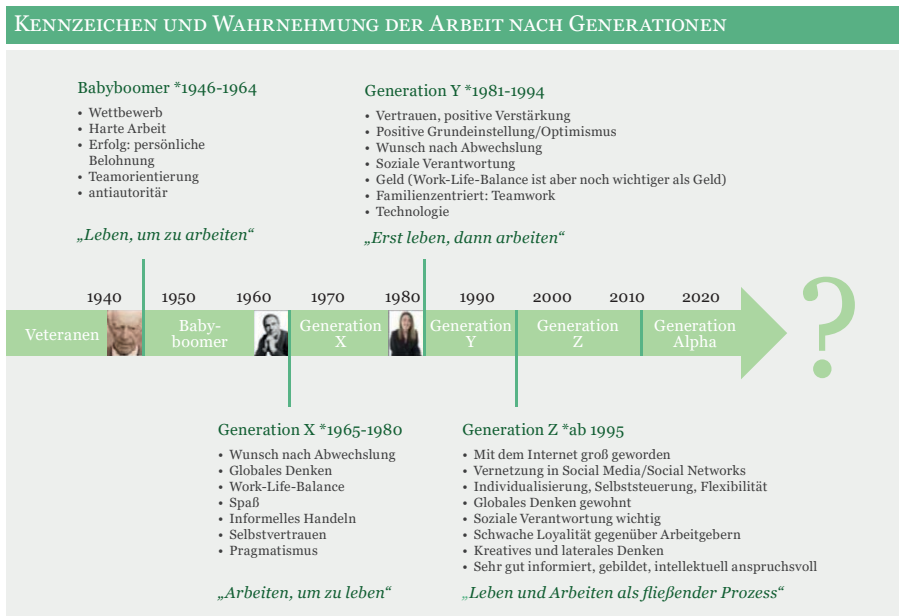
Den Babyboomern folgte die **Generation X**, geboren zwischen 1965 und 1980, welche gegenwärtig mit 50 % aller Beschäftigten die größte Alterskohorte am Arbeitsmarkt stellt. Auch diese musste sich ihren Aufstieg erkämpfen. Fachlich gut ausgebildet, ist die Bereitschaft der Generation X hoch, für eine Spitzenposition im privaten Bereich große Abstriche hinzunehmen. Der Preis hierfür war nicht selten ein Verzicht auf Zeit mit der Familie.

Obwohl sie aufgrund der starren und häufig durch Babyboomer blockierten Hierarchien mit durchschnittlich acht Mal während ihrer beruflichen Laufbahn häufiger den Arbeitgeber wechselt als die vorangegangenen Generationen, zeichnet sich die Generation X durch eine starke Verbundenheit mit ihrem Beruf aus. Strukturiert, konzentriert und mit



viel Disziplin und Durchhaltevermögen halten viele Arbeitnehmer dieser Generation ihren Arbeitgebern die Treue und den Betrieb am Laufen. Sie haben diverse Managementmethoden kennen und gehen sehen und wissen daher zu improvisieren, wenn mal wieder etwas nicht klappt. Sie arbeiten lang und sind sich nicht zu schade, zwischendurch auch einfache Tätigkeiten zu übernehmen, wenn nötig. Vertreter dieser Generation sind zwar keine Digital Natives, dafür haben sie als Pioniere die Anfänge der Digitalisierung miterlebt, kennen deren Chancen und Risiken und haben gelernt, mit der Technik umzugehen. Frei von naiven Erwartungshaltungen, gereift durch die Rationalisierungswellen der 90er-Jahre und schon bald befreit von familiären Verpflichtungen – die Kinder werden allmählich flügge –, sind sie bereit für eine zweite Karriere. Globales Denken, großes Selbstvertrauen und manchmal auch informelles Handeln zeichnet diese Generation aus, welche sich nicht mehr durch Arbeit verschleifen lassen möchte und daher immer mehr auf eine ausgewogene Work-Life-Balance achtet.

Managern der Generation X obliegt es, den Generationswechsel zu gestalten. Das heißt, Herausforderungen wie den digitalen Wandel, demografische Entwicklungen und den Fachkräftemangel zu meistern und dabei aufstrebende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Generationen Y und Z zu führen.



Die arbeitssoziologischen Generationen unterscheiden sich maßgeblich in ihrer Einstellung zur Arbeit und zum Arbeitgeber, was die Gestaltung des Generationswechsels besonders anspruchsvoll werden lässt.

Quelle: Marcus K. Reif, „Wechseln Sie alle fünf bis sieben Jahre den Job“, 26.07.2018

Derzeit hart auf dem Arbeitsmarkt umkämpft sind die **Millennials**, auch **Generation Y** (Jahrgang 1981 bis 1994) genannt. Y steht für das englische „Why“, also „Warum“. Die 20- bis Mitte-30-Jährigen wünschen sich mehr Freiräume im Job. Gleichzeitig verschmelzen Beruf und Freizeit zunehmend. Für mehr Flexibilität sind sie bereit, auch mal nach Feierabend zu arbeiten. Überhaupt dreht diese Generation die Logik um. Statt sich auf den Arbeitgeber zu fokussieren, steht bei ihr die eigene Expertise und Kompetenz im Zentrum bei der Arbeitssuche. Der Job wird eher als Projekt gesehen. Von allen derzeit am Arbeitsmarkt tätigen Generationen weist sie die geringste Verbundenheit und Loyalität mit ihrem Arbeitgeber auf und stellt sehr hohe Ansprüche an ihre Vorgesetzten und die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit.

Dabei steht nicht mehr das Gehalt im Mittelpunkt der Entscheidung für einen Arbeitgeber, sondern die Entwicklungsperspektiven und das Arbeitsumfeld. Der Vorgesetzte wird weniger als Chef denn als Coach gesehen. Gleichzeitig hat diese Generation die Ma-

Die Millennials bzw. Generation Y sind bis heute die am besten ausgebildete Generation.

*Für die erste Generation von Digital Natives stehen Flexibilität und Unabhängigkeit bei der Wahl des Arbeitgebers an erster Stelle.*

nagerweisheit verinnerlicht, sich nicht auf die eigenen Schwächen reduzieren zu lassen, sondern erwartet die konsequente Förderung der eigenen Stärken. Damit ist sie auch weniger kompromissbereit und geduldig als die Vorgängergeneration. Einer Gallup-Studie aus den USA ist zu entnehmen, dass Millennials unter allen Alterskohorten am Arbeitsmarkt die beste Ausbildung genossen haben. Sie arbeiten vorzugsweise projektbezogen und in kleinen Teams. Eine der ihnen nachgesagten Stärken ist die Empathie.

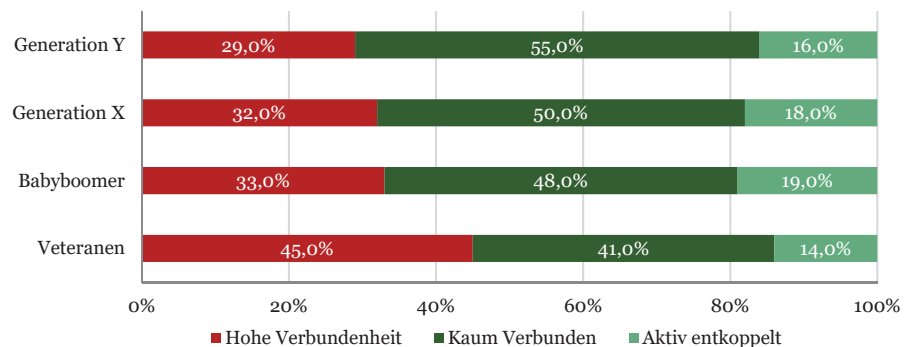
Allerdings wurde ein großer Teil dieser Generation in seiner wirtschaftlichen Entwicklung durch die Dotcom-Krise kurz nach der Jahrtausendwende sowie die globale Wirtschaftskrise zurückgeworfen (Generation Praktikum), weshalb sich ihr Gehalt seither schwächer entwickelt hat als das der übrigen Generationen. Schlechtere Einkommen, Wohnraummangel in den Städten bzw. die rasant gestiegenen Immobilienpreise haben zudem viele der Vertreter dieser Generation dazu verdammt, aus ökonomischen Gründen länger im elterlichen Haushalt zu bleiben.

Als erste Generation von Digital Natives sind sie mit den neuen Technologien aufgewachsen und beherrschen diese. Mehr als 90 % dieser Generation besitzen ein Smartphone und drei Viertel nutzen es, um sich zu informieren, auch für die Jobsuche.

Die allgegenwärtige Verfügbarkeit des Internets hat dazu beigetragen, dass für die Angehörigen dieser Generation Flexibilität, Abwechslung (Diversity) und Unabhängigkeit an oberster Stelle stehen. Je höher die Flexibilität am Arbeitsplatz ist, desto höher fällt die Wertschätzung für den Job und den Arbeitgeber aus.

*Die Bindung der Arbeitnehmer an ihr Unternehmen nimmt von Generation zu Generation ab.*

**VERBUNDENHEIT UND LOYALITÄT MIT DEM ARBEITGEBER NACH GENERATIONEN**



Quelle: Gallup-Studie „How Millennials want to Work and Live“, 2018

Und die **Generation Z** (geboren nach 1994), was hat die Arbeitswelt von ihr zu erwarten? Noch ist es zu früh, ein genaues Bild von dieser Generation zu zeichnen. Die ersten Vertreter dieser Alterskohorte treten gerade erst in den Arbeitsmarkt ein und ihre Entwicklung ist noch nicht abgeschlossen. Professor Christian Scholz von der Universität des Saarlandes beziffert ihre Zahl am Arbeitsmarkt mit etwa drei Millionen. Zum Vergleich: Bei der Vorgängergeneration Y sind es rund acht Millionen.

Personen der Generation Z sind von Kindesbeinen an mit digitalen Technologien wie dem World Wide Web, dem MP3-Player, SMS und Mobiltelefon sozialisiert worden und somit die erste Generation, welche ein Leben ohne Internet nicht kennt. Sie sind die wahren Digital Natives, da sie schon als Kleinkinder mit Smartphone und Tablet-PC aufgewachsen sind und eine andere Entwicklung durchlaufen haben als die Generation Y, die erst im Jugendalter in den Genuss des Smartphones gekommen ist. Die „Digital Natives 2.0“ sind Teil einer rund um die Uhr vernetzten Online-Community. Und das sind sie gerne. Virtuelle Kontakte werden oft gleichwertig zu persönlichen Kontakten gepflegt. Eine klare Abgrenzung zwischen realer und virtueller Welt gibt es für sie nicht mehr.

Anders als die in der Arbeit sinnsuchende Generation Y, sind viele Vertreter der Generation Z ausgesprochen hedonistisch veranlagt und möchten etwas nach außen darstellen. Die Generation Z wird nicht durch eventuelle spätere materielle Reichtümer angetrieben, sondern durch das Streben nach Anerkennung. Nach Studien des Soziologen Klaus Hurrelmann besteht außerdem ein hoher Grad an Selbstbewusstsein und das Bestreben, Umwelt und Gesellschaft politisch zu verändern. Als Kinder der Generation X haben sie aus den Fehlern ihrer Eltern und der Generation Y gelernt. Ihr Privatleben ist ihnen noch wichtiger und noch bewusster, sie grenzen es stärker vom Berufsleben ab als die Vorgängergeneration. Eine Vermischung von Beruf und Privatleben ist nicht erwünscht. Vertreter dieser Generation erwarten wieder geregelte Arbeitszeiten, unbefristete Verträge und klar definierte Strukturen im Job. Nach Feierabend werden dann auch keine Arbeitsmails mehr gelesen.

Gleichzeitig zeigt sich diese Generation nur noch wenig loyal gegenüber dem Arbeitgeber. Wenn ihr etwas nicht passt, dann sucht sie sich einen neuen. Was der Generation Z fehlt, ist ein kollektiv wertprägendes Ereignis so wie beispielsweise 9/11 für die Generation Y oder der kalte Krieg für die Generation X. Das Erkämpfen von Freiheiten und das Überschreiten von Grenzen sind für die Generation Z nicht mehr möglich.

Doch wodurch grenzen sich Jugendliche in einer Gesellschaft ab, in der es keine Abgrenzungsmöglichkeiten mehr gibt? Viele Jugendliche tun dies laut Zukunftsforscher Schuldt in Form ihrer Mediennutzung. Für diese Generation gilt das Prinzip „Mobile only“. Da digitale Medien für sie Gebrauchsgegenstände sind, die nur noch wenig reflektiert werden, geht die Generation Z weniger offensiv mit neuen Technologien um als ihre Vorgänger, was dazu beiträgt, dass ihre digitale Kompetenz sinkt.

Das Wissen ist aus ihrer Sicht massenweise in der Cloud abgelegt und muss nicht erst gelernt werden. E-Mail, SMS und Facebook sind für sie antiquiert, sie bewegen sich lieber auf WhatsApp, Snapchat, Instagram und YouTube. Ihr Wissen eignen sie sich autodidaktisch mithilfe von Blogs, Chats und YouTube-Videos unter Verwendung von digitalen Medien an. Influencer-Marketing spielt daher bei ihrer Rekrutierung eine wichtige Rolle. Für als YouTube-Videos gestaltete Stellenausschreibungen sind sie die richtigen Adressaten. Die „Digital Natives 2.0“ sind wahre Informationsmanager, die aus den unzähligen Daten diejenigen herausfiltern, die für sie in der jeweiligen Situation relevant sind. Es handelt sich bei ihnen um eine selbstbewusste, hochsensible junge Generation, die alles blitzschnell aufnimmt und erfasst und enorm multitaskingfähig ist, gleichzeitig aber auch nicht mehr so konzentriert ist, sich schnell ablenken lässt und ein kurzes Durchhaltevermögen besitzt.

Neugierig und interessiert geht sie mit Leidenschaft an die Projektarbeit. Dabei legt sie Wert auf freie Entfaltung und eigenständige Umsetzung. Von ihren Auftraggebern erwartet sie, nicht bevormundet oder eingeschränkt zu werden. Denn für das Ergebnis steht sie gerade. Solange die Projekte spannend sind, werden die Mitglieder der Generation Z bei der Stange bleiben. Oberstes Ziel dieser Generation ist es, ihr Glück zu maximieren. Nur anders als die Vorgängergeneration sucht sie nicht nach dem kollektiven, sondern nach ihrem individuellen Glück.

*Ungeachtet der 24/7-Online-Präsenz der Generation Z trennt diese wieder deutlicher Arbeit und Freizeit.*

*Da das Erkämpfen von Freiheiten und das Überschreiten von Grenzen für die Generation Z nicht mehr möglich sind, grenzt sich die Generation Z vor allem durch ihre Mediennutzung von den übrigen Generationen ab.*

## 1.4 WERTEWANDEL

### *Allgemeine Entwicklung*

Die Gestalter der Arbeit und des Arbeitsplatzes der Zukunft stellen diese Erkenntnisse vor eine riesige Herausforderung. Zwar sind die oben aufgeführten Charaktereigenschaften der verschiedenen Generationen nur sehr pauschal und treffen nicht auf jedes Individuum einer Generation zu, auch ist die Unterteilung nur nach Alterskohorten nicht uneingeschränkt anwendbar, da die aufgeführten Charaktereigenschaften nicht nur in ein und derselben Generation anzutreffen sind, dennoch zeigen sie eines sehr deutlich: den Wertewandel in der Gesellschaft.

*Die Anforderungen an den Arbeitsplatz werden immer komplexer, da die verschiedenen in einem Unternehmen arbeitenden Generationen untereinander zunehmend heterogener sind.*

Während die Generation X als ehrgeizig, ambitioniert und materialistisch, aber auch skeptisch und zurückhaltend galt, wurde mit der Generation Y vieles anders. Technologieaffin, ichbezogen und oft weniger verbunden mit ihrem Arbeitgeber, aber auch positiver, teamfähiger und idealistischer, krepelt sie zurzeit den Arbeitsmarkt um. Die Übergänge zwischen Arbeit und Freizeit sind bei Millennials fließend. Sharing ist für sie häufig wichtiger als Eigentum. Die Generation Z wiederum treibt der Wunsch nach Flexibilität und Abwechslung in der Arbeitswelt an. Der Arbeitgeber wird wie eine Marke (Brand) beurteilt, weshalb das Brand-Marketing eines Unternehmens gerade auch beim Recruiting junger Angestellter immer mehr Bedeutung erlangt (Bewertungen im Internet, Tests, Vergleiche, Rankings). Gleichzeitig erwartet die Generation Z geregelte Arbeitszeiten, unbefristete Verträge und klar definierte Strukturen im Job und ist weniger bereit, von zu Hause aus zu arbeiten. Führungsverantwortung wird zunehmend unattraktiver.

*Ein klarer Trend am Arbeitsmarkt ist die Abkehr von der Präsenz- hin zu einer Ermächtigungskultur sowie die Abkehr von hierarchischen hin zu Netzwerkstrukturen und zur Projektorganisation.*

Generell nimmt die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber mit jeder Generation weiter ab. War die Nachkriegsgeneration noch ihr gesamtes Leben nur für ein Unternehmen tätig, so waren es bei den Babyboomern bereits drei bis vier. Die Generation X kommt bereits auf acht Arbeitgeber. Zukunftsforscher gehen davon aus, dass die Millennials in ihrem Berufsleben etwa zwölfmal ihren Arbeitgeber wechseln werden und für die Generation Z wird sogar die Marke von 20 Wechseln unterstellt.

Möchte ein Arbeitgeber künftig wettbewerbsfähig bleiben und das beste Personal rekrutieren, dann muss ihm der Spagat gelingen, die Interessen all dieser Generationen unter einem Dach zu vereinen und den verschiedenen Wünschen gerecht zu werden. Ein wesentlicher Schlüssel hierzu ist die Abkehr von hierarchischen hin zu flacheren Führungsstrukturen. Auch müssen die vielerorts noch starren Strukturen flexibleren Strukturen weichen. In Zukunft werden daher zunehmend Netzwerkstrukturen und Projektorganisation bestehende Strukturen ablösen.

Wegen der höheren Flexibilität aufseiten von Arbeitnehmern und Unternehmen werden Freelancer künftig die Arbeit vieler heute noch Festangestellter übernehmen. Immer mehr Mitarbeiter können selbst entscheiden, wo, wann und wie sie arbeiten. Dies erfordert eine Abkehr von der Präsenz- und Misstrauenskultur, wie sie in Form von Stechuhren in vielen Unternehmen bis heute praktiziert wird und noch weit verbreitet ist, hin zu einer Vertrauens- und Ermächtigungskultur.

## Gig Economy

Dieser Wandel findet zurzeit seinen Ausdruck in der **Gig Economy**. Eine große Zahl von Unternehmen hält gewisse Qualifikationen nicht mehr im Betrieb vor, sondern lagert diese aus und kauft benötigte Leistungen bei Bedarf extern ein. Dieser Trend zum Outsourcing ist der maßgebliche Treiber der Gig Economy.

Der Begriff lehnt sich dabei an die Musikbranche an, wo Musiker ihren Lebensunterhalt von einem zum anderen bezahlten Auftritt (engl. gig) bestreiten. Analog hierzu bezeichnet die Gig Economy den Teil des Arbeitsmarktes, auf dem kleine Aufträge – häufig über Online-Plattformen – kurzfristig an unabhängige Freiberufler oder geringfügig Beschäftigte vergeben werden. Die Plattformen dienen häufig als Mittler zwischen Kunde und Auftragnehmer, legen die Rahmenbedingungen fest und bei Vermittlung eines Auftrags ist eine Provision an den Betreiber zu zahlen. In der Regel bringen die Auftragnehmer neben ihrer Arbeitskraft auch andere Ressourcen wie Fahrzeuge oder Mobiltelefone ein, ohne die eine Dienstleistung nicht erbracht werden könnte. Bekannte Beispiele für die Gig Economy sind Plattformen wie Uber, Deliveroo oder MyHammer.

Ein wesentliches Merkmal der Gig Economy ist, dass sich die Vermittler und Online-Plattformen nicht mehr als Arbeitgeber verstehen. Infolgedessen erwachsen den Auftragnehmern auch keine Ansprüche auf Urlaubs- und Krankheitstage. Ebenso müssen sie die Beiträge für ihre Sozial- und andere Versicherungen vollständig selbst aufbringen, weshalb Gig-Arbeiter im Alter häufig finanziell schlechter abgesichert sein werden als Angestellte mit einem traditionellen Arbeitsverhältnis.

Häufig wird Gig-Arbeit bei den Millennials und der Generation Z verortet. Eine im Dezember 2018 erschienene und von der amerikanischen Versicherungsgesellschaft Prudential Financial in Auftrag gegebene Studie belegt allerdings, dass Gig-Arbeiter in jeder Generation zu finden sind. Eine 2016 von Kantar Consulting durchgeführte Umfrage zeigt, dass etwa 24 % der Millennials schon einmal als Freelancer gearbeitet haben gegenüber 15 % bei den Vertretern der Generation X und nur noch 9 % bei den Babyboomern. Häufig ist der Auslöser für die Entscheidung, selbstständig zu arbeiten, generationenübergreifend ähnlich (z. B. Arbeitsplatzverlust), der Umgang mit der Situation unterscheidet sich aber maßgeblich.

Die **Babyboomer** unter den Gig-Arbeitern sind in der Regel finanziell bereits recht gut abgesichert und müssen keine Kinder mehr versorgen. Obwohl sie gut ausgebildet sind, verdingen sie sich oftmals in geringqualifizierten Tätigkeiten wie Gärtner- oder Hausmeisterjobs, um sich ein Zubrot zu verdienen. Ein Drittel der Gig-Arbeiter dieser Generation sind bereits Rentner und finanziell gut versorgt. Mit durchschnittlich 25 Stunden pro Woche haben sie daher die kürzeste Arbeitszeit.

Anders verhält es sich häufig bei Vertretern der **Generation X**, die nicht selten unverschuldet etwa durch einen Schicksalsschlag ihren Job verloren haben und nur deshalb die Selbstständigkeit gewählt haben. In der Regel gibt es noch Kinder im Haushalt, die versorgt werden müssen, sodass noch kein finanzielles Polster geschaffen werden konnte. Entsprechend hoch ist mit 63 % in den USA der Anteil der Gig-Arbeiter aus dieser Generation, die wirtschaftlich um das Überleben kämpfen. Um ihren Verpflichtungen nachkommen zu können, arbeiten sie mit durchschnittlich 30 Stunden pro Woche am längsten. Die Mehrzahl der Betroffenen würde deshalb sofort wieder in ein festes Arbeitsverhältnis wechseln, wenn sich eines böte.

Für die Gig-Arbeiter unter den **Millennials** und in der **Generation Z** dreht sich alles um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Bei fast der Hälfte handelt es sich entweder um Studenten oder Kinder betreuende und daher zu Hause gebliebene Eltern. Auf die Frage, warum sie Freelancer geworden sind, gaben zwei Fünftel der Vertreter an, dass

*Outsourcing von Dienstleistungen als Treiber der Gig Economy.*

*Da die Auftraggeber der Freelancer keine Arbeitgeber im klassischen Sinn sind, zahlen sie keine Sozialleistungen.*

*Gig-Arbeit gab es immer, allerdings hat sie bei den Generationen Y und Z eine größere Bedeutung.*

*Die Mehrzahl der Gig-Arbeiter aus der Generation X kommt wirtschaftlich gesehen oftmals nur schlecht über die Runden.*

*Gig-Arbeit ist bei den jüngeren Generationen häufig Ausdruck der Weltanschauung und des Lebenswandels, weshalb gerade die Generation Z häufig auch als Generation Gig bezeichnet wird.*

sie mehr Zeit für die wichtigen Dinge im Leben haben möchten. 35 % wollen ihren Hobbys nachgehen. Dafür sind sie bereit, Risiken in Bezug auf ihre berufliche Entwicklung einzugehen. Sie lieben ihre Unabhängigkeit im Job und sind als Digital Natives geübt im Umgang mit Online-Plattformen. Nicht selten leben Gig-Arbeiter dieser Generation in Haushalten mit mehreren Einnahmequellen oder bei den Eltern. Sie üben häufig qualifiziertere Tätigkeiten aus als die älteren Generationen und sehen ihre Freelancer-Tätigkeit als probates Mittel, ihre langfristigen Ziele zu verwirklichen.

### *Nutzung von Sinus-Milieus zur Bestimmung der Präferenzen von Mitarbeitern*

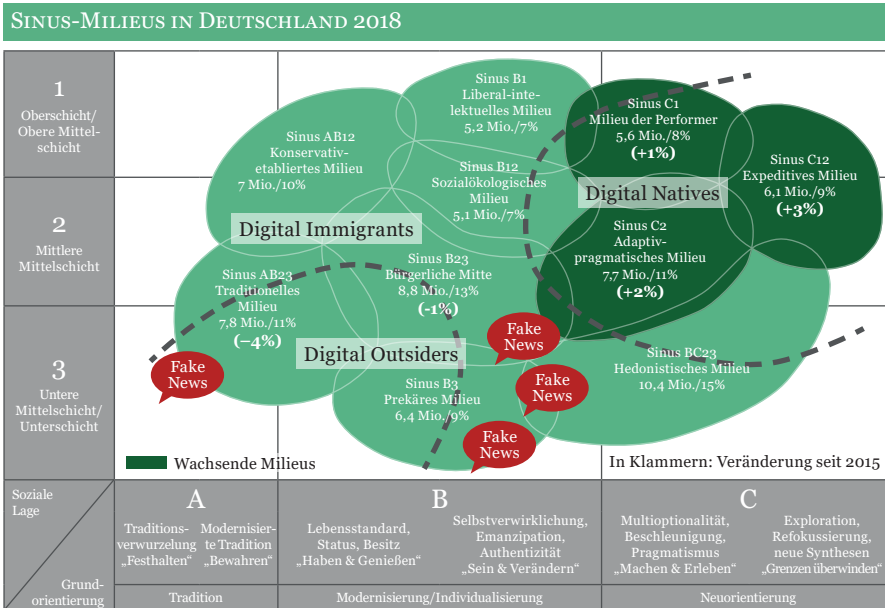
Der Wandel von den bisher üblichen festen Arbeitszeiten bzw. sogenannten Nine-to-five-Jobs hin zur Ergebnisorientierung sowie von angeleiteten Tätigkeiten hin zur selbst gesteuerten Arbeit fällt vielen Arbeitnehmern und Unternehmenslenkern schwer. Das Ergebnis dieses Wertewandels ist ein flexibleres Arbeiten, häufig in kleinen, für einen bestimmten Zweck zusammengestellten Projektgruppen. Dabei spielen nicht das „Wie lange“ und „Wo“ die zentrale Rolle, sondern das erzielte Ergebnis. Ob von zu Hause, einem CoWorking Space oder aus dem Urlaub, ist – sofern das Ziel erreicht wird – irrelevant.

*Nie klappte das Wertesystem nah bei einanderliegender Generationen so weit auseinander wie heute.*

Viele Großkonzerne müssen heute aufgrund der vielen noch parallel existierenden Wertesysteme am Arbeitsmarkt den Spagat hinbekommen, sowohl für den älteren und erfahrenen Mitarbeiter attraktiv zu bleiben als auch die Interessen der jüngeren Generationen nicht aus den Augen zu verlieren und nicht „uncool“ für kommende Generationen zu werden. Personalmanager klagen in diesem Zusammenhang häufig über das **5-Generationen-Modell** in ihren Unternehmen, bei dem die Belegschaft nicht selten einen Bogen vom Veteranen und Unternehmensgründer bis hin zur Generation Z schlägt. Dabei reicht es nicht, eine in einem anderen Unternehmen erfolgreich praktizierte Strategie zu übernehmen, sondern vielmehr die Personal- und Arbeitsplatzstrategie tatsächlich individuell auf das jeweilige Unternehmen zuzuschneiden.

Zwar gibt es durchaus generationstypische Verhaltensmuster, Wesensmerkmale und Arbeitsweisen, aber diese lassen sich nicht ausschließlich in nur einer Generation verorten, sondern finden sich meist auch bei Vertretern anderer Generationen. Als Ergebnis der sozialwissenschaftlichen Forschung wurde 1978 die Methode der **Sinus-Milieus** zur besseren Analyse und Ansprache spezifischer Zielgruppen entwickelt und seitdem fortwährend verfeinert. Diese gruppiert Menschen, die sich in ihrer Lebensauffassung und Lebensweise ähneln.

Die Milieu-Einteilung erfolgt entlang zweier Dimensionen: „Soziale Lage“ (Unter-, Mittel- oder Oberschicht) und „Grundorientierung“ (Tradition, Modernisierung/Individualisierung und Neuorientierung). Grundlegende Wertorientierungen werden dabei ebenso berücksichtigt wie Alltagseinstellungen (zu Arbeit, Familie, Freizeit, Konsum, Medien etc.). Soziodemografische Variablen (Alter, Geschlecht, Bildung, Einkommen etc.) dienen ergänzend der näheren Beschreibung der Milieus.



Digital Outsider wie auch Angehörige der Unter- und unteren Mittelschicht sind am ehesten anfällig für Fake News.

Quelle: Art-Invest nach Auswertungen des Sinus-Instituts

**KURZCHARAKTERISTIK DER SINUS-MILIEUS**

**Sozial gehobene Milieus**

Konservativ-etabliertes Milieu 10 %	Das klassische Establishment: Verantwortungs- und Erfolgsethik; Exklusivitäts- und Führungsansprüche, Standesbewusstsein; Wunsch nach Ordnung und Balance
Liberal-intellektuelles Milieu 7 %	Die aufgeklärte Bildungselite: kritische Weltsicht, liberale Grundhaltung und postmaterielle Wurzeln; Wunsch nach Selbstbestimmung und Selbstentfaltung
Milieu der Performer 8 %	Die multioptionale, effizienzorientierte Leistungselite: globalökonomisches Denken; Selbstbild als Konsum- und Stil-Avantgarde; hohe Technik- und IT-Affinität; Etablierungstendenz, Erosion des visionären Elans
Expeditives Milieu 9 %	Die ambitionierte kreative Avantgarde: transnationale Trendsetter – mental, kulturell und geografisch mobil; online und offline vernetzt; nonkonformistisch, auf der Suche nach neuen Grenzen und neuen Lösungen

**Milieus der Mitte**

Bürgerliche Mitte 13 %	Der leistungs- und anpassungsbereite bürgerliche Mainstream: generelle Bejahung der gesellschaftlichen Ordnung; Wunsch nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen; wachsende Überforderung und Abstiegsängste
Adaptiv-pragmatisches Milieu 11 %	Die moderne junge Mitte mit ausgeprägtem Lebenspragmatismus und Nützlichkeitsdenken: leistungs- und anpassungsbereit, aber auch Wunsch nach Spaß und Unterhaltung; zielstrebig, flexibel, weltoffen – gleichzeitig starkes Bedürfnis nach Verankerung und Zugehörigkeit
Sozialökologisches Milieu 7 %	Engagiert gesellschaftskritisches Milieu mit normativen Vorstellungen vom „richtigen“ Leben: ausgeprägtes ökologisches und soziales Gewissen; Globalisierungsskeptiker, Bannerträger von Political Correctness und Diversity (Multikulti)

**Milieus der unteren Mitte / Unterschicht**

Traditionelles Milieu 11 %	Die Sicherheit und Ordnung liebende ältere Generation: verhaftet in der kleinbürgerlichen Welt bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur; Sparsamkeit und Anpassung an die Notwendigkeiten; zunehmende Resignation und Gefühl des Abgehängtseins
Prekäres Milieu 9 %	Die um Orientierung und Teilhabe („dazugehören“) bemühte Unterschicht: Wunsch, Anschluss zu halten an die Konsumstandards der breiten Mitte, aber Häufung sozialer Benachteiligungen, Ausgrenzungserfahrungen, Verbitterung und Ressentiments
Hedonistisches Milieu 15 %	Die spaß- und erlebnisorientierte moderne Unterschicht/Mitte: Leben im Hier und Jetzt, unbekümmert und spontan; häufig angepasst im Beruf, aber Ausbrechen aus den Zwängen des Alltags in der Freizeit

Quelle: Sinus-Institut, Informationen zu den Sinus-Milieus 2018, Stand: 09/2018.

*Traditionelle Milieus befinden sich lebensaltersbedingt auf dem Rückzug und machen Platz für die Zukunftsmilieus.*

Grundsätzlich werden bei dieser Methode zehn Milieus unterschieden. Dabei sind die „Traditionellen“ und „Konservativ-Etablierten“ die eigentlichen Bewahrer der alten Traditionen und Arbeitsweisen, während jüngere Milieus wie die „Performer“, die „Adaptiv-Pragmatischen“, die „Expeditiven“ wie auch die „Hedonisten“ zu den Treibern des Fortschritts und der Neuorientierung zählen.

Natürlich weisen auch Sinus-Milieus eine hohe Korrelation mit bestimmten Altersgruppen auf. Dies erklärt auch, warum der Anteil der traditionellen Milieus (–4 %) seit 2010 lebensaltersbedingt zurückgeht, während im modernen Segment ein kontinuierliches Wachstum zu beobachten ist. Am schnellsten nehmen die beiden Zukunftsmilieus „Expeditive“ (+3 %) und „Adaptiv-Pragmatische“ (+2 %) zu, deren Umgang mit aktuellen Herausforderungen zukünftige Trends erkennen lässt.

Der Umgang mit den digitalen Medien ist je nach Sinus-Milieu sehr unterschiedlich. Am natürlichsten ist der Umgang mit ihnen bei den vier Zukunftsmilieus, zu denen vermehrt die Digital Natives zählen. Den Gegenpol dazu bilden die bürgerliche Mitte, das traditionelle sowie das prekäre Milieu. Hier finden sich besonders viele digitale Outsider. Während es sich allerdings bei den zwei erstgenannten Milieus häufig um eine bewusste Entscheidung handelt, nicht an der Digitalisierung teilzunehmen, haben Angehörige des prekären Milieus meistens schon aus wirtschaftlichen Gründen keinen Zugang zu digitalen Medien. Die fehlende Vertrautheit wie auch die geringere Bildung in den benannten Milieus führt häufig dazu, dass deren Mitglieder leichter auf Fake News hereinfliegen.

Die für ein konsequenteres Zielgruppen-Marketing entwickelte Methode der Sinus-Milieus lässt sich auch bei der Analyse der Mitarbeiterpräferenzen am Arbeitsplatz oder der Zielgruppen für neue Flexible-Workspace-Standorte anwenden. Das Charmante an dieser Methode ist, dass durch die Einteilung in Milieus ein möglicher „Konflikt“ zwischen den Generationen elegant umgangen wird, da diese namentlich nicht mehr in der Analyse auftauchen.

### *Flexibilität versus Status quo*

Dass eine Flexibilisierung der Arbeit auch in Deutschland von den Arbeitnehmern herbeigeseht wird, belegen diverse Studien und Befragungen. So zeigt beispielsweise die vom Bundesamt für Arbeit und Soziales in Auftrag gegebene Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“, dass die Realität am deutschen Arbeitsmarkt noch weit von den Idealen der Arbeitnehmer entfernt ist (siehe Grafik).

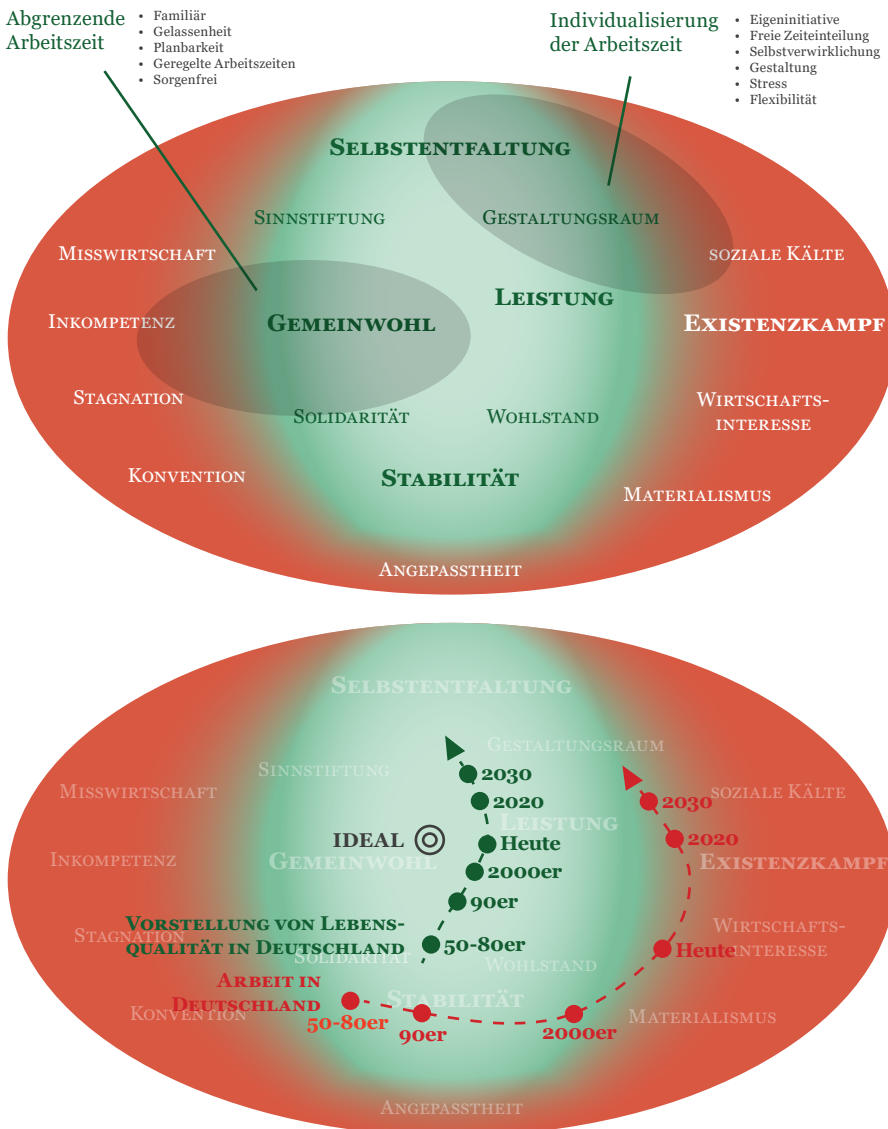
*Viele Menschen tun sich schwer mit der Individualisierung der Arbeitszeiten.*

Dabei treffen zwei Grundhaltungen in Bezug auf die Individualisierung der Arbeitszeiten aufeinander: Während die eine Gruppe eher traditionell verankert ist und weiterhin gezielte, gut planbare Arbeitszeiten bei strikter Trennung von Arbeit, Familie und Freizeit aufrechterhalten möchte, strebt die andere Gruppe nach individuelleren Arbeitszeiten, damit sie Arbeit und Freizeit besser in Einklang bringen kann.

Flexible Arbeitszeitmodelle werden folglich von einem Teil der Bevölkerung eher als Eingriff in ihr Privatleben wahrgenommen. Hier schwingt sicherlich die Angst mit, jederzeit und überall für den Arbeitgeber erreichbar und verfügbar sein zu müssen, was als Fremdsteuerung empfunden wird. Dieses Beispiel macht bereits deutlich, dass auch in Zukunft beide Arbeitszeitmodelle nebeneinander existieren müssen, um die höchstmögliche Zufriedenheit der Belegschaft zu garantieren.



ARBEIT IN DEUTSCHLAND – IDEALE UND WIRKLICHKEIT



Längst nicht alle Deutschen wünschen sich flexiblere Arbeitszeiten. Während sich die einen davon eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit versprechen, befürchten die anderen, dass dadurch eine klare Trennung von Arbeit und Privatleben nicht mehr so gut möglich ist.

Quelle: Bundesamt für Arbeit und Soziales/nextpractice GmbH, Wertewelten Arbeiten 4.0, 2016.

In einem sind sich die Deutschen hingegen einig: Die Arbeitswelt hat sich für sie seit den 90er-Jahren tendenziell zum Negativen gewandelt. Einerseits wurde die Solidargemeinschaft durch den stufenweisen Abbau sozialer Errungenschaften immer mehr demontiert. Andererseits sind an die Stelle von Wohlstand, einer sinnhaften Arbeit und höheren Gestaltungsspielräumen knallharte Wirtschaftsinteressen, geprägt von Materialismus und Gewinnmaximierung, getreten. All dies führte zu einem verschärften Existenzkampf, mehr sozialer Kälte und somit zu einer stärkeren Polarisierung der Gesellschaft.

Vor diesem Hintergrund haben Unternehmen die Chance, sich durch entsprechend abgestimmte und ausgestaltete Arbeitsplatz- und Serviceangebote mit sozialer Komponente positiv abzuheben und die Mitarbeiter enger an sich zu binden. Eine Maßnahme zur Mitarbeiterbindung könnte etwa die Gestaltung des Arbeitsplatzes sein.

*Erwartung und Wirklichkeit in Bezug auf die Arbeitswelt klaffen weit auseinander und haben sich seit den 90er-Jahren „gefühl“ verschlechtert.*



# AUSWIRKUNGEN AUF DIE ARBEITSWELT



## 2 AUSWIRKUNGEN AUF DIE ARBEITSWELT

Dass die Befürchtungen vieler Deutscher bezüglich einer Individualisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsplatzes unter Umständen vollkommen unberechtigt sind, belegt das Fallbeispiel der British Telecom, die als eines der ersten Unternehmen europaweit schon in den 80er-Jahren mit flexiblen Arbeitsplatzmodellen Erfahrung sammelte.

### *Fallbeispiel BT Group*

British Telecom unterschied dabei im Wesentlichen zwischen fünf Abstufungen der Flexibilität: reines Home-Office, bedarfsweises Home-Office, flexible Arbeitszeiten, flexible Arbeitsplatzwahl innerhalb des Gebäudes und fester Arbeitsplatz.

Der Erfolg dieser Flexibilisierung der Arbeit lässt sich sehen. Aus Managementsicht trug der Wechsel – ungeachtet unterschiedlicher Arbeitszeiten – zu einem aufgabenbezogenen Management, einem besseren Teamgeist und erstaunlicherweise auch höheren Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Teams bei.

Mitarbeiter schätzen das flexible Arbeitsplatzmodell, vor allem aber das ihnen entgegengebrachte Vertrauen (engl. empowerment). Sie empfinden mehr Verantwortung für ihre Tätigkeit und können wichtige Lebensentscheidungen wie beispielsweise den Umzug in eine andere Stadt unabhängiger vom Standort des Arbeitgebers treffen – ohne ihn dafür wechseln zu müssen. Außerdem verringern sich für sie durch das flexible Arbeitsplatzmodell die Kosten für das Pendeln zur Arbeit. Weitaus wichtiger ist darüber hinaus die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, was zu einer insgesamt ausgewogeneren Work-Life-Balance beigetragen hat. Hierdurch hat sich der Krankenstand im Unternehmen maßgeblich verringert und auch die Wiedereingliederung von Frauen nach ihrer Mutterschaftspause hat sich spürbar verbessert. Insgesamt führte die flexible Arbeitsplatzpolitik der BT Group zu einer merklich geringeren Fluktuation innerhalb der Belegschaft, wodurch wiederum die Recruiting-Kosten erheblich gesenkt werden konnten.

Aber nicht nur die weichen Faktoren haben sich verbessert. Auch die Kosten konnten erheblich gesenkt und die Produktivität gesteigert werden. Durch das Modell werden inzwischen allein 500 Mio. GBP jährlich, dies sind 40 % der bisherigen Kosten, durch die Verringerung des Büroparks eingespart. Um weitere 29 Mio. GBP konnten die Reisekosten reduziert werden. Und nicht zuletzt wurde der Carbon-Footprint, also der CO<sub>2</sub>-Ausstoß, durch die kleinere Belegschaft vor Ort sowie die weniger zurückgelegten Kilometer zum Arbeitsplatz maßgeblich gesenkt. Heute arbeiten 70 % der Belegschaft der BT Group im Rahmen eines flexiblen Arbeitsplatzmodells. Zum Vergleich: Landesweit sind es in Großbritannien nur 40 %.

*Flexible Arbeitsplatzmodelle ergeben eine Win-win-Situation für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber: Erstere profitieren vom entgegengebrachten Vertrauen und höherer Flexibilität, Letztere von einem geringeren Krankenstand, weniger Fluktuation und niedrigeren Immobilien- und Betriebskosten.*

### 2.1 ARBEITSPLATZZUFRIEDENHEIT

Je nach Alter fühlen sich zwischen 14 und 19 % aller Angestellten ihrem Arbeitgeber gegenüber wenig verbunden und haben ihr Interesse an der Arbeit verloren. Dies kann Unternehmen teuer zu stehen kommen. So ermittelte eine Gallup-Studie aus dem Jahr 2013, dass amerikanischen Unternehmen allein durch diese Mitarbeitergruppe Kosten in Höhe von 450 bis 550 Mrd. USD pro Jahr entstehen.

Neben einem Rückgang der Produktivität durch hohen Krankenstand und mangelnden Einsatz geht es hier unter anderem auch um die Personalkosten, die bei hoher Fluktuation in der Belegschaft durch Neubesetzung der frei gewordenen Stellen entstehen. Allein in Anbetracht der Tatsache, dass die Neubesetzung einer Stelle das 1,5-Fache des Jahres-

*Mitarbeiterzufriedenheit als Schlüssel zum Unternehmenserfolg.*

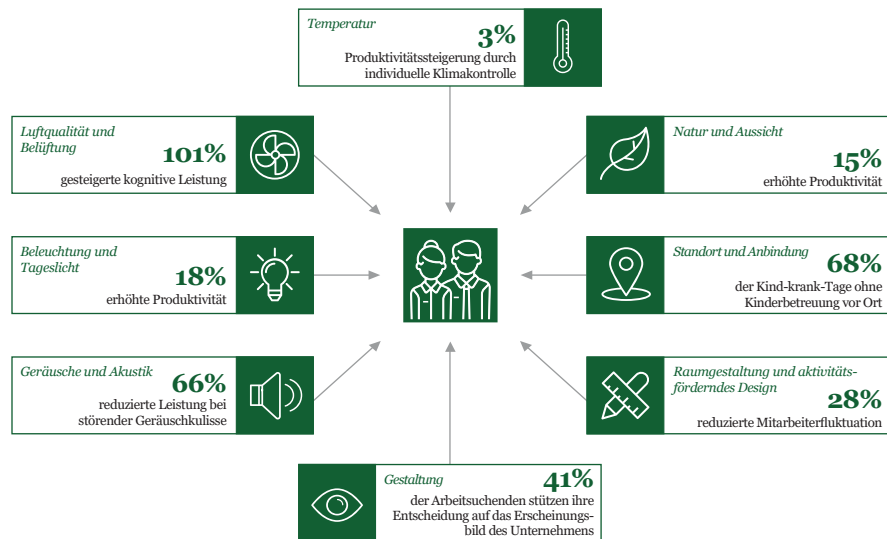
gehalts des neuen Mitarbeiters kosten kann, sollte die Mitarbeiterzufriedenheit oberste Priorität im Unternehmen genießen.

Gleichzeitig erhöht eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit die Chancen auf eine zügige Nachbesetzung der vakanten Stelle. So geben 56 % aller Befragten in einer Arbeitsplatzstudie des Maklerhauses Jones Lang LaSalle aus dem Jahr 2016 an, dass der Ruf des Unternehmens als „great place to work“ für sie bei der Wahl des Arbeitsplatzes ausschlaggebend war. Weit weniger wichtig war dabei der gute Ruf der Produkte oder Dienstleistungen (20 %) bzw. das Prestige (7 %) des Unternehmens.

*Grenzenloses Work-Life-Blending führt zu steigendem Stress und sinkender Arbeitsmotivation.*

Da stellt sich natürlich die Frage, wie es eigentlich um die Mitarbeiterzufriedenheit in deutschen und europäischen Unternehmen bestellt ist. Die Sodexo Arbeitsplatz-Studie vom Sommer 2017 liefert hierzu einige Antworten. Das grenzenlose Work-Life-Blending, darunter versteht man das fließende Ineinanderübergehen von Berufs- und Privatleben, setzt eine hohe Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter voraus, ansonsten nimmt der Stress zu. Gut 30 % der Befragten gaben an, dass eine Trennung von Beruflichem und Privatem bei ihnen nicht mehr gegeben ist. Insgesamt erwarten gut 45 % der Stichprobe, dass dieser Prozess sich noch fortsetzen wird. Die mit diesem Wandel der Arbeitswelt verbundenen negativen Folgen sind leicht zu identifizieren. 58 % aller Betroffenen leiden unter steigendem Stress, 53 % gaben an, dass sich ihr Wohlbefinden verschlechtert habe, und weitere 47 % bestätigten, dass ihre Arbeitsmotivation infolgedessen spürbar nachgelassen habe.

EINFLUSS PHYSISCHER FAKTOREN AUF DIE MITARBEITERPERFORMANCE



Quelle: Jones Lang LaSalle, Spaces as a Service, 2017.

*Physische Störfaktoren wie Lärm, eine schlechte Belüftung oder ungenügend Licht mindern die Leistungsfähigkeit bis zu zwei Drittel.*

Die Ursachen für Stress können aber auch rein physische Faktoren wie Lärm, Licht oder Temperatur sein. Spürbaren Einfluss auf das Wohlbefinden haben eine gute Belüftung, durch die sich die kognitive Leistungsfähigkeit maßgeblich steigern lässt, sowie der Geräuschpegel am Arbeitsplatz, welcher bei störender Geräuschkulisse mitunter zur Minderung der Leistungsfähigkeit um zwei Drittel führen kann. Ebenso wichtig ist der Standort und die Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes, da diese Faktoren wesentlich dazu beitragen, Arbeits- und Privatleben möglichst harmonisch in Einklang zu bekommen. Mit deutlichem Abstand zu den genannten Faktoren folgt die Gestaltung des Arbeitsplatzes, das Work Design. Erstere beeinflussen maßgeblich die Wahl des Arbeitgebers, während Letzteres vor allem die Verweildauer beim Arbeitgeber erhöht.

Eine gute Beleuchtung bzw. Tageslicht ebenso wie der Blick ins Grüne steigern ebenfalls erheblich die Produktivität der Mitarbeiter. Eher bescheiden ist hingegen der Effekt, der durch ein individuell bestimmbares Raumklima erzielt werden kann.

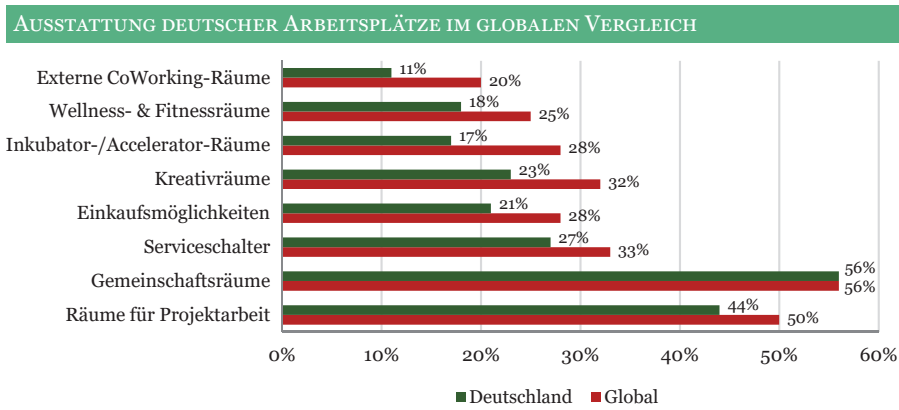
Die Tatsache, dass jeder zweite Angestellte über Stress klagt, sollte die Alarmglocken läuten lassen. Dabei ist erstaunlich, wie einfach sich die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter verbessern lassen. Etwa die Hälfte aller Befragten gab hierzu in der Sodexo Arbeitsplatz-Studie an, dass Arbeitgeberangebote wie eine hauseigene Kantine, ein Fitness- oder Wellnessangebot (ergonomische Arbeitsplätze, Massagen, Fitness-Studio etc.) sowie Kinderbetreuungsangebote sich positiv auf die Weiterempfehlung des Unternehmens auswirkten. Vor allem die jüngeren Mitarbeiter der Generationen Y und Z legen großen Wert auf derartige Zusatzleistungen, was sich in einer weit überdurchschnittlichen Zustimmungsquote von 78 % in dieser Altersgruppe gegenüber durchschnittlich 65 % ausdrückt. Mehr als die Hälfte aller Befragten gab an, dass sich beispielsweise durch Fitness-, Wellness- und Gesundheitsangebote ihr persönliches Wohlbefinden (61 %) verbessert habe und die Arbeitszufriedenheit (54 %) sowie die Arbeitsleistung (55 %) gestiegen seien.

*Serviceangebote des Arbeitgebers erhöhen maßgeblich die Mitarbeitermotivation.*

Der aktuelle Dexus Workplace Report, eine Befragung unter Führungskräften, listet hingegen an erster Stelle der fünf wichtigsten Merkmale, die einen guten Arbeitsplatz ausmachen, die Ausstattung mit leistungsstarker Hardware wie Notebooks, Tablets, Smartphones etc. sowie ein sehr gut funktionierendes digitales Firmennetzwerk auf, welches flexibles Arbeiten unterstützt. An zweiter Stelle folgen Räumlichkeiten wie Besprechungs- und Videokonferenzräume für eine bessere Kollaboration innerhalb des Teams. Erst dann werden die bereits aufgeführten Ernährungs-, Wellness- und Kinderbetreuungsangebote genannt.

*Funktionierende IT und Hardware als Dreh- und Angelpunkt moderner Arbeitsplatzgestaltung.*

Angesichts solcher Erkenntnisse erstaunt das Ergebnis des Steelcase Global Reports aus dem Jahr 2016, welcher belegt, dass in Deutschland nach wie vor vier Fünftel aller Arbeitsplätze mit einem fest installierten Computer und Festnetzanschluss (94 %) ausgestattet sind sowie lediglich ein Viertel aller Befragten über Videokonferenzräume in ihrem Unternehmen und gerade einmal 9 % über ein Tablet verfügen.



*Externe CoWorking-Angebote werden von deutschen Arbeitgebern im internationalen Vergleich nur halb so oft in Anspruch genommen.*

Quelle: Jones Lang LaSalle, Spaces as a Service, 2017.

Auch bestätigen zwei Drittel der befragten deutschen Mitarbeiter, nie außerhalb des Büros zu arbeiten (Ø global: 55 %) und nur 31 % manchmal (Ø global: 36 %). Ferner war ein Mangel an Rückzugsbereichen (44 % vs. 53 % weltweit) und Ruheräumen (29 % vs. 45 % weltweit) zu konstatieren. Dafür führt Deutschland die weltweite Statistik bei der Ausstattung mit Einzelbüros (54 % vs. 31 %) an. Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch eine Befragung zur Ausstattung des Arbeitsplatzes durch Jones Lang LaSalle aus dem Jahr 2017. Diese attestiert den deutschen Arbeitgebern vor allem einen im globalen Vergleich hohen Nachholbedarf bei der Schaffung von Räumen für gemeinschaftliches Arbeiten

*Das Work Design der meisten Büros und Arbeitsplätze in Deutschland entspricht nicht dem State of the Art.*

*In deutschen Unternehmen mangelt es an Räumlichkeiten für Projektarbeit und an Flexible Workspace.*

in Projektteams, von Kreativräumen, gesellschaftlichen Versammlungsräumen und Orten für Erholung und Gesundheit (Wellness- & Fitnessräumen). Ebenso nutzen deutsche Arbeitgeber im internationalen Vergleich nur halb so oft externe CoWorking-Angebote. Weit unterausgeprägt ist hierzulande vor allem die Kombination aus Open Space und Einzelbüros (27 % vs. 46 %).

*Modernisierung des Arbeitsumfelds erfolgt vielerorts zu langsam.*

Der Frage nach dem Status quo und den Erfolgsfaktoren für eine wirksame Gestaltung von Büro- und Arbeitswelten ist auch das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in seiner 2018 erschienenen Studie „Wirksame Büro- und Arbeitswelten“ nachgegangen. Hierfür wurde eine Umfrage bei mehr als 1.000 Fachbeauftragten aus den Bereichen Architektur, Gestaltung, Design, Baugewerbe, Immobilien und Beratung auf der Anbieterseite sowie bei den Themenbeauftragten in den Unternehmen auf der Nachfragerseite durchgeführt.

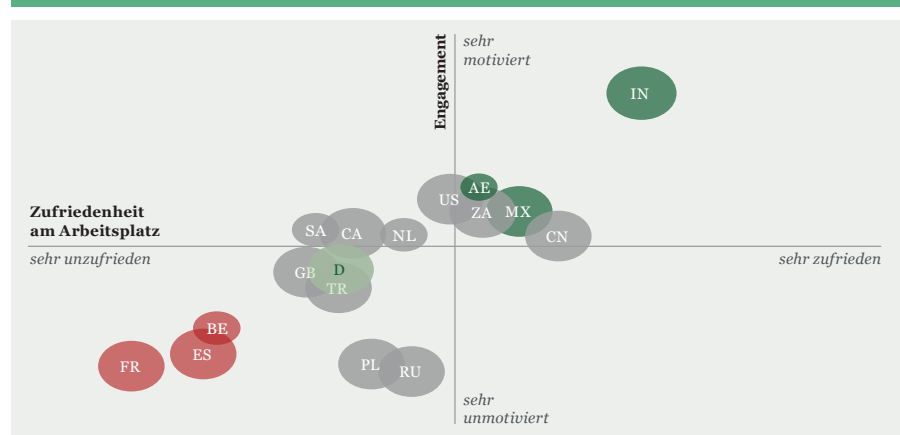
Einheitlich wurde bei dieser Umfrage befunden, dass die Büro- und Arbeitswelten mehr der Unterstützung von Arbeitsprozessen, Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen sowie dem Wohlbefinden und Gesundheitsschutz der Mitarbeiter dienen sollten. Außerdem sollten sie die Arbeitgeberattraktivität erhöhen, die Unternehmenskultur stärken und die Innovationsfähigkeit steigern. Ziel sollte dabei eine effektive und nachhaltige Nutzung der Räumlichkeiten sein. Generell ist bei der Umsetzung von Maßnahmen darauf zu achten, dass diese in Zukunft besser die Unternehmensziele unterstützen. Zwar herrscht Einigkeit über die Ziele, bei der Umsetzung hapert es jedoch. So war zwei Dritteln der Befragten das Modernisierungstempo deutlich zu niedrig.

Erhöhter Bedarf wird vor allem bei Multispace festgestellt. Diese machen derzeit knapp 23 % des Angebots aus, gefordert wird aber ein Anteil von 54 % zulasten von Großraumbüros, deren Anteil von 14 auf 9 % zurückgehen soll, und Mehrpersonenbüros, deren Anteil von 19 auf 10 % reduziert werden soll. Vor allem bei Einzel-, Kombi- und 2-Personen-Büros wird ein besonders hoher Rückgang von heute 26 % auf 12 % in wenigen Jahren erwartet. Dabei erfreut sich Multispace in Unternehmen aller Größen einer ähnlich hohen Beliebtheit. Multispace-Arbeitsumgebungen werden vor allem eine höhere Gestaltungsqualität und Arbeitgeberattraktivität zugesprochen. Außerdem fördere die besser gelebte Zusammenarbeit im Vergleich zu anderen Büroformen die Unternehmensziele nachhaltig.

Alles in allem bescheinigt die Sodexo Arbeitsplatz-Studie den deutschen Arbeitnehmern eine unterdurchschnittliche Zufriedenheit am Arbeitsplatz und eine leicht unterdurchschnittliche Motivation, wenngleich die Stimmung gemäß dem Steelcase Global Report immer noch weitaus besser ist als beispielsweise in Frankreich und Spanien (siehe Grafik).

*Mit Ausnahme der USA und der Niederlande sind die Arbeitsplatzzufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter in der Alten Welt eher gering.*

ENGAGEMENT NACH LÄNDERN



Quelle: Steelcase Global Report 2016, Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt.



Die Message ist bei den Unternehmenskernern durchaus angekommen, wie bereits eine Studie von Crisp Research aus dem Jahr 2015 belegt. Auf die Frage nach den wesentlichen Gründen, weshalb sich das Unternehmen mit neuen Arbeitsplatz- und Mobilitätskonzepten auseinandersetzt, nannten 42,8 % die Steigerung der Produktivität, 38,6 % die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und 37,4 % die Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Finanzkennziffern und IT-Kosten folgten hingegen erst auf Rang vier und fünf.

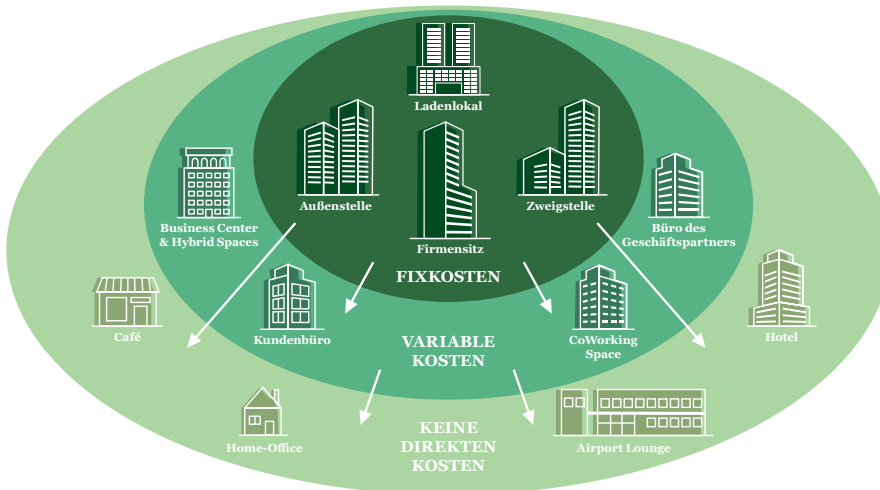
## 2.2 BESTIMMUNG DES GEEIGNETEN WORK DESIGNS

### 2.2.1 Identifikation der wesentlichen Faktoren

#### Arbeitsalltag und -prozesse

Ein Schlüssel zum Erfolg flexibler Arbeitsplatzkonzepte ist die Analyse der alltäglichen Arbeitsroutine der Mitarbeiter. Diese stellt sich in größeren Konzernen und in der Consultingbranche nicht selten wie folgt dar.

#### KÜNFTIGE ARBEITSWELT IM DIENSTLEISTUNGSSEKTOR



*Gerade in der Beratungsbranche sieht die Arbeitswelt eines Angestellten immer häufiger so aus wie abgebildet.*

Quelle: Jones Lang LaSalle

Ein zentraler Firmensitz ist für viele Unternehmen zwingend notwendig und identitätsstiftend. Hier kann sich das Unternehmen so präsentieren, wie es von der Außenwelt wahrgenommen werden möchte. Eine gute Adresse in zentraler Lage, verkehrlich gut angebunden und am besten noch in einem Landmark-Building sind häufig die beste Empfehlung. Dabei sollte der äußere Schein seine Entsprechung auch in der Inneneinrichtung und im Work Design finden.

Ein solcher Arbeitsplatz ist notwendig, dient aber vorwiegend der Außenwahrnehmung. Der Arbeitsalltag – vor allem der von Beratern, Wirtschaftsprüfern und IT-Dienstleistern – sieht häufig ganz anders aus. Viele dieser Angestellten verbringen nur einen Bruchteil ihrer Arbeitszeit in der Firmenzentrale. Nicht selten erfordert ihr Job die Anwesenheit in einer Außen- (Remote Office) bzw. Zweigstelle (Branch Office) oder unmittelbar beim Kunden. Manchmal sind längere Aufenthalte aufgrund von Projekten in anderen Städten notwendig. Um auch dort ein angemessenes Arbeitsumfeld anzutreffen, bietet sich die Nutzung von externem Flexible Workspace, beispielsweise in Business Centern und Corporate CoWorking Spaces, an. Daneben ergibt sich für Vielreisende häufig die Situation, von unterwegs aus arbeiten zu müssen. Dies kann in einem Hotel bzw. Café geschehen

*Viele Arbeitnehmer verbringen nur einen geringen Teil ihrer Arbeitszeit an ihrem Arbeitsplatz.*

*Gut zwei Fünftel der gesamten Arbeitszeit bleiben Büroarbeitsplätze ungenutzt. Die Nutzung von Multispace-Arbeitsumgebungen und externen CoWorking-Angeboten ermöglicht eine effizientere Büronutzung.*

oder aber in der Bahnhofs- oder Airport Lounge. Wer viel unterwegs ist, versucht ferner, seine Zeit daheim zu maximieren, weshalb als weitere Option die Arbeit von zu Hause aus oder das Home-Office infrage kommen.

Aber nicht nur wegen Außeneinsätzen sind Arbeitsplätze häufig unbelegt. Auch innerhalb von Büroimmobilien herrscht eine hohe Mobilität. Belegungsanalysen im Rahmen des Workplace Managements belegen, dass im Durchschnitt in gut 40 % der Arbeitszeit der Arbeitsplatz nicht genutzt wird. Die aktive Nutzung beläuft sich auf etwa 40 %, während in einem Fünftel der Zeit der Arbeitsplatz zwar belegt, aber nicht genutzt wird. Daraus ergibt sich für viele Arbeitgeber die paradoxe Situation, dass die Bürofläche planerisch zwar voll belegt ist, faktisch aber halb leer steht. Hier bietet ein aktives Workplace Management unter Einbezug externer CoWorking-Angebote ein deutliches Einsparungspotenzial. Dabei sorgen vor allem Multispace-Arbeitsplatzumgebungen für eine erhöhte Flexibilität innerhalb der Büroimmobilie. Um allerdings den geeigneten Mix aus verschiedenen Büroformen zu finden, bedarf es nicht nur einer Belegungsanalyse, sondern vielmehr auch einer näheren Analyse der Arbeitsprozesse, Tätigkeiten sowie der Bedürfnisse und Charaktereigenschaften der Mitarbeiter.

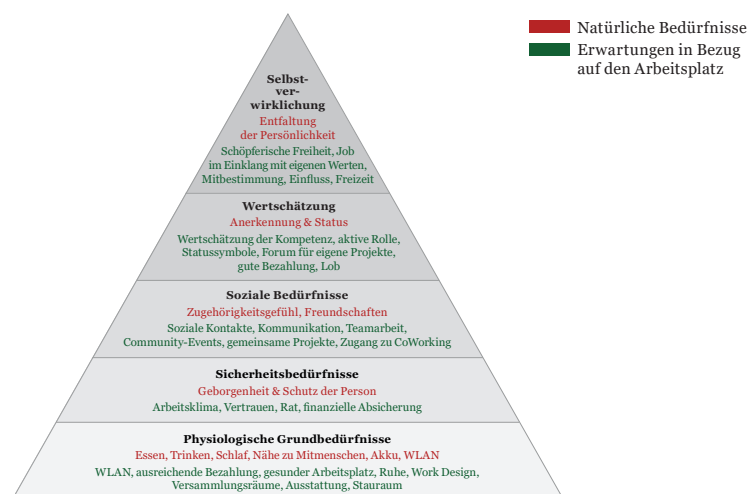
### Grundbedürfnisse, Charaktereigenschaften und Mitarbeiterpräferenzen

Ein Ansatz zur Ergründung der Bedürfnisse von Mitarbeitern ist die Berücksichtigung der Maslow'schen Bedürfnispyramide bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsumfeldes. Abraham Maslow, einer der Begründer der humanistischen Psychologie in den 70er-Jahren, ging davon aus, dass der Mensch von Natur aus gut sei und sich selbst entfalte. Negative Verhaltensweisen verstand er daher im Wesentlichen als Reaktion auf die Frustration seiner inhärenten Bedürfnisse. Bei seinem Ansatz stellte Maslow daher das aktive Streben des Menschen nach einem erfüllten Leben, nach Anerkennung und Selbstverwirklichung in den Mittelpunkt.

Sein Modell geht davon aus, dass sich der Mensch von hierarchisch strukturierten Grundbedürfnissen leiten lasse. Unten stehen dabei körperliche Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken und Schlafen. An der Spitze rangiert das Grundbedürfnis nach Selbstverwirklichung. Insgesamt unterscheidet das Modell fünf Bedürfnisebenen, welche der Mensch in der Regel der Reihe nach zu verwirklichen trachtet: physiologische Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, das Bedürfnis nach Wertschätzung und der Drang nach Selbstverwirklichung.

*Bereits durch kleine Veränderungen am Arbeitsplatz lassen sich viele der Grundbedürfnisse der Mitarbeiter sowie die Zufriedenheit erhöhen. Hierzu zählen u. a. leicht umsetzbare Maßnahmen wie der Zugang zu freiem WLAN, eine adäquate Ausstattung des Arbeitsplatzes, eine angemessene Geräuschkulisse sowie genügend Stauraum.*

#### MASLOW'SCHE BEDÜRFNISPYRAMIDE



Quelle: Art-Invest nach A. H. Maslow (1954) und Patrick Levy-Waitz (Mission Coworking, 2018)

Adaptiert an die heutige Arbeitswelt, erweitert Patrick Levy-Waitz in seiner Studie „Tiers lieux, un défi pour les territoires: Mission Coworking – Faire ensemble pour mieux vivre ensemble“, erstellt für die französische Regierung im Jahr 2018, diesen Ansatz um die Erwartungen, die sich auf den verschiedenen Bedürfnissebenen in Bezug auf den Arbeitsplatz ergeben.

An der Basis wird hier der kostenlose WLAN-Zugang ebenso wie eine ausreichende Bezahlung und ein gesunder Arbeitsplatz genannt. Aber auch ganz banale Faktoren wie Ruhe, das Vorhandensein von Versammlungsräumen, eine adäquate Grundausstattung des Arbeitsplatzes wie auch genügend Stauraum für die Unterlagen zählen zu den Basisbedürfnissen, die bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes berücksichtigt werden sollten. Auf der nächsten Ebene stehen gleich neben der finanziellen Absicherung Faktoren wie ein gutes Vertrauensverhältnis innerhalb des Teams und zum Vorgesetzten sowie ein angenehmes Arbeitsklima. Erst dann folgen soziale Bedürfnisse wie Teamarbeit und Kommunikation.

Interessant ist, dass Community-Events wie auch dem Zugang der Mitarbeiter zu CoWorking-Angeboten ein ähnlich hoher Stellenwert beigemessen wird. An der Spitze der Bedürfniskette stehen hingegen überwiegend immaterielle Bedürfnisse wie die Wertschätzung der eigenen Kompetenz, Lob, ein Forum für eigene Projekte und Statussymbole. In Bezug auf den Arbeitsplatz könnte dies aber auch ein eigenes Büro und/oder für die jüngere Generation die frei bestimmbare und zeitlich flexible Nutzung von internen und externen CoWorking Spaces bedeuten. An oberster Stelle steht abschließend die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit. Bezogen auf den Job bedeutet dies unter anderem, dass dieser dem Menschen schöpferische Freiheiten lässt und im Einklang mit seinen Werten steht.

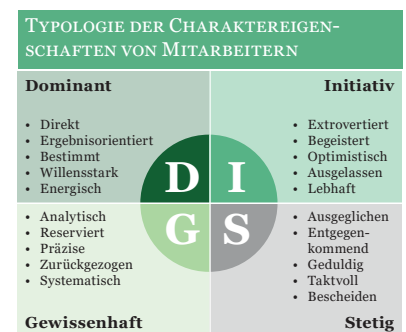
Bevor der Arbeitsplatz neu gestaltet wird, sollte daher erst geklärt werden, welche Tätigkeiten die Mitarbeiter ausüben und welche Anforderungen an den Arbeitsplatz sich hieraus ergeben. Ferner muss bestimmt werden, wer mit wem zusammenarbeitet und wie die persönlichen Präferenzen der Mitarbeiter aussehen.

Einen denkbaren Ansatz, um Arbeitsweisen und Charaktere der Mitarbeiter besser einordnen zu können, liefert das DISG-Modell. Es unterscheidet vier Grundverhaltens-tendenzen am Arbeitsplatz: dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft.

1. Der dominante Persönlichkeitsstil mag Herausforderungen und schnelle Ergebnisse. Die Person ist sehr selbstbewusst und entscheidungsfreudig. Sie liebt Freiheit und Entscheidungshoheit.
2. Die initiativ Persönlichkeit arbeitet gerne in Teams und teilt mit anderen ihre Ideen. Es handelt sich um Persönlichkeiten, die neue Situationen und Menschen einbinden und unterhalten. Die Person ist sehr offen und wirkt auf andere charmant.
3. Stetige Menschen sind hilfsbereit und wirken gerne im Hintergrund. Sie arbeiten bevorzugt im Team und sind achtsam im Umgang mit Kollegen und Kunden. Sie mögen Kooperationen und lange loyale Geschäftsbeziehungen. Man erkennt sie an ihrer angenehmen, geduldigen Art.
4. Die Gewissenhaften haben eine Vorliebe für Zahlen, Daten und Fakten. Sie arbeiten gerne nach vorgegebenen Prozessen und Normen. Sie handeln vorausplanend, systematisch und überprüfen gerne Sachverhalte. Man erkennt sie an ihrer diplomatischen Art und ihrem Wissensdurst.

Darüber hinaus gilt es, die Charaktereigenschaften der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Extrovertierte Menschen sind in der Regel aktiv, schnell, energisch, beherzt und schöpfen Energie aus dem Miteinander. Für sie eignen sich insbesondere offene Arbeitsplatz-

*Digitale Medien lösen bei ihren Nutzern beinahe suchähnliche Bedürfnisse aus, weshalb der WLAN-Zugang und genügend Akku-Laufzeit inzwischen den physischen Grundbedürfnissen zugeordnet werden.*



Quelle: [www.edutainment-company.com](http://www.edutainment-company.com)

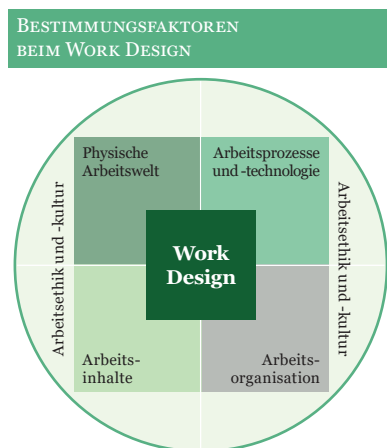
*Charakter, Verhaltensweisen und Kultur entscheiden über die Vorlieben der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz. Arbeitsplatzmodelle können daher nicht einfach übertragen werden, sondern müssen individuell abgestimmt werden.*

*Es gibt kein optimales Work Design, welches weltweit gilt. Es ist je nach Kultur, Tätigkeitsfeld und Charaktereigenschaften der Mitarbeiter in jedem Unternehmen individuell anzupassen.*

strukturen ohne Barrieren für eine schnelle und einfache Kommunikation. Introvertierte Menschen sind nachdenklich, ruhig und vorsichtig, mögen gemäßigtes Tempo und ziehen Kraft aus dem Für-sich-Sein. Bei ihnen handelt es sich um die typischen Nutzer von geschlossenen Zellenbüros. Emotionale Menschen sind akzeptierend, stellen Menschen in den Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit, sind aufgeschlossen, sympathisch und können auch als „Bauchmenschen“ bezeichnet werden. Sie fühlen sich in offenen Raumstrukturen wohl, die gleichzeitig Nischen für das vertrauliche Gespräch bieten. Rationale Menschen sind eher skeptisch, stellen viele Fragen, richten ihren Fokus auf Logik, sind anspruchsvoll und werden oft auch als „Kopfmenschen“ bezeichnet. Sie sind sehr gewissenhaft und benötigen daher einen Rückzugsraum, an dem sie sich konzentrieren können.

Aber nicht nur der Charakter, sondern auch die Kultur bestimmen, welches Work Design am Arbeitsplatz zu bevorzugen ist. Die Toleranz der Angestellten gegenüber dicht besetzten Arbeitsräumen und ihre Bereitschaft, an unterschiedlichen Orten zu arbeiten, hängt maßgeblich vom Kulturkreis der Betroffenen ab. Bestehende Raumkonzepte können demnach nicht einfach von einem Land auf das andere übertragen werden. In Deutschland sind Eigenständigkeit und Eigenverantwortung selbstverständlich. Der Individualismus ist hierzulande deutlich stärker ausgeprägt als bei unseren romanischen Nachbarn oder in Asien. Viele Deutsche akzeptieren daher keine dichte Arbeitsumgebung. Vor allem legen sie Wert auf ihre Privatsphäre und bevorzugen zugeordnete persönliche Arbeitsplätze. Trotzdem sind die Arbeitnehmer hierzulande aufgeschlossen gegenüber neuen Raumkonzepten. Außerdem nutzen sie Arbeitsplätze zunehmend gleichberechtigt. Nicht selten arbeiten dabei Manager neben Angestellten, da die Hierarchien flach sind. Flexible Arbeitsmodelle sind daher in Deutschland weit verbreitet.

### *Bestimmungsfaktoren beim Work Design*



*Quelle: Institut für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologien (ifaz)*

Ungeachtet der Charaktereigenschaften der Mitarbeiter gilt es bei der Neugestaltung des Arbeitsplatzes vier grundlegende Faktoren zu berücksichtigen: die physische Arbeitswelt, die benötigten Arbeitsprozesse und -technologien, die Arbeitsorganisation innerhalb des Unternehmens und die spezifischen Arbeitsinhalte. Diese Faktoren sind eingebettet in die Arbeitsethik und -kultur des Unternehmens. Bleibt nur einer dieser Faktoren unberücksichtigt, dann leidet die Performance am Arbeitsplatz darunter.

Die Verdichtung und Beschleunigung der Arbeit durch die digitalen Medien und die Globalisierung führen ferner zur Entgrenzung der Arbeit. Darunter versteht man die zunehmende Auflösung von (zeitlichen, räumlichen, sachlichen usw.) Strukturen betrieblich organisierter Erwerbsarbeit. Im engeren Sinne ist damit oft das fließende Ineinanderübergehen von Berufs- und Privatleben, englisch Work-Life-Blending, gemeint. Die Grundvoraussetzungen hierfür sind eine erhöhte Mobilität und Flexibilität sowie der Einsatz modernster Technik am Arbeitsplatz.

Neue Herausforderungen an den Arbeitsplatz ergeben sich auch aufgrund des Wandels der Organisationsmodelle durch Netzwerkstrukturen, Projektarbeit, Outsourcing oder Crowdsourcing. Alle diese Faktoren sollten bei der Wahl flexibler Arbeitsmodelle und der Gestaltung des Arbeitsplatzes Berücksichtigung finden.

Bei der Umsetzung aller dieser Aspekte im Work Design dürfen ferner ganz elementare Faktoren wie eine gute Belüftung und Beleuchtung sowie der Schallschutz nicht außer Acht gelassen werden. Gerade mangelnde Schallschutzmaßnahmen können Großraumbüros zu wahren Performance-Killern machen. In der Folge sinkt die Arbeitszufriedenheit, während der Krankenstand sowie die Wechselbereitschaft bei den Mitarbeitern

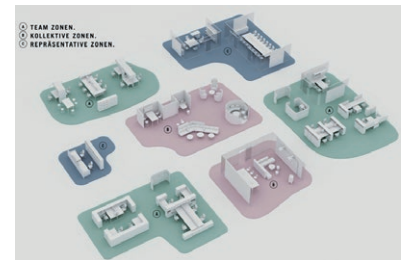
steigt. Nicht zu unterschätzen ist auch ein begrüntes Umfeld, welches maßgeblich zum Wohlbefinden der Mitarbeiter beiträgt.

Vor allem in Bezug auf die Mobilität und die Flexibilität ist den IT-Abteilungen eine hohe Bedeutung beizumessen. Sie sind der Schlüssel bei der Implementierung und Organisation neuer Arbeitswelten, denn sie können am ehesten beurteilen, welche technischen Vorrichtungen und IT-Lösungen nötig sind, um die geplanten flexiblen Arbeitsplatzkonzepte einführen und integrieren zu können.

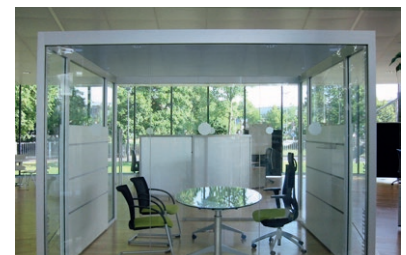
### 2.2.2 Raum- und Arbeitsplatzgestaltung

Der Arbeitsplatz der Zukunft muss vielen Anforderungen genügen und so ausgestaltet sein, dass er flexibel an sich ändernde Faktoren angepasst werden kann. In erster Linie bleibt er der Ort, an dem tagtäglich die Arbeit erfolgt. Gleichzeitig soll er die Möglichkeit zum Austausch und Netzwerken bieten. Nicht zuletzt ist er ein wichtiges Instrument beim Branding der Firma als Marke. Um diesen teilweise gegensätzlichen Ansprüchen gerecht zu werden, sollte die Bürofläche in drei unterschiedliche Bereiche unterteilt werden:

1. Teamzonen dienen der täglichen Arbeit. Führungskräfte erhalten hier einen Arbeitsplatz weit des Teams, der einerseits gut abgeschirmt und doch unmittelbar integriert ist. Zur Erledigung eigenständiger Aufgaben dienen Ruhezone, in denen ungestört gearbeitet werden kann. Die Arbeit in der Gruppe erfordert hingegen Teamarbeitsplätze, ausgestattet mit Stehtisch, Beamer, Flachbildschirm oder Flipchart. Diese Bereiche sollten ein wenig abgeschirmt sein, um vor ablenkenden Einflüssen zu schützen.
2. Gemeinschaftsbereiche dienen dem informellen Austausch, der Pausengestaltung und der Erholung, weshalb sie häufig auch als Break-out oder Escape Rooms, also im weiteren Sinne als „Fluchträume“, bezeichnet werden. Innerhalb dieses Bereichs können sich geschlossene Ruhezone für konzentriertes Arbeiten befinden, wo keine Telefone benutzt bzw. Calls oder Gespräche stattfinden dürfen. Ebenso können dort auch leicht abgeschirmte temporäre Arbeitsplätze für Mitarbeiter aus anderen Unternehmenseinheiten geschaffen werden. Ferner bietet dieser Bereich auch Konferenz- und Besprechungsräume. In offenen Großraumbüros bzw. im Open Space tragen freistehende gläserne Denkerzellen zur besseren Raumaufteilung und intensiveren Nutzung der Flächen bei. Solche Thinktanks werden in der Mittelzone an schwer aktivierbaren Flächen eingesetzt und sind nicht für eine feste Nutzung als Arbeitsplatz vorgesehen. In unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz, gut sichtbar und einsehbar bieten Thinktanks und Telefonzellen Rückzugsflächen für Teamwork, Konferenz, Telefonie oder einfach maximale Konzentration.
3. Repräsentative Bereiche sind die Visitenkarte eines jeden Unternehmens. Hier präsentiert es sich Kunden und Besuchern. Der erste Eindruck zählt. Deshalb wird bereits am Empfang die Unternehmenskultur vermittelt. Hier werden Gäste empfangen und bewirtet. Ferner befinden sich im unmittelbaren Anschluss an den Empfang häufig die Büros der Geschäftsführer und repräsentative Konferenzräume. Dieser Bereich kann darüber hinaus auch für Kunden- und Mitarbeiterversammlungen genutzt werden.



Quelle: [www.burondo.de](http://www.burondo.de)



Thinktank von König + Neurath



Smart Office

### *Optik des Arbeitsplatzes der Zukunft*

Was also zeichnet den Arbeitsplatz der Zukunft aus? Letztendlich handelt es sich hierbei um eine geschickt auf die Aufgaben und Prozesse des Unternehmens abgestimmte Kombination aus den oben aufgeführten Komponenten. An die Stelle der traditionellen Zellen- und Großraumbüros tritt heute das Kombibüro, in dem die Zellenbüros in Richtung der Flächen, die flexibel von allen Mitarbeitern genutzt werden, geöffnet werden. Das Kombibüro oder Smart Office bietet eine variantenreiche Bürolandschaft mit akustisch optimierten, begrünten offenen und geschlossenen Arbeitsbereichen, die sich durch kurze Wege und gute Blickbeziehungen auszeichnet. Zudem werden die offenen Zonen in kleinere Einheiten unterteilt, um Rückzugsräume unterschiedlicher Art zu bieten.

Das Smart Office bzw. das Multispace wird vor allem von Unternehmen geschätzt, bei denen sich kommunikative Planungsphasen mit konzentrierten Umsetzungsphasen abwechseln. Ist die Raumfläche optimal aufgeteilt, schafft es das Smart Office mühelos, Privatsphäre, spontane Kommunikation, Teamwork und Konzentration unter einen Hut zu bringen. Diese Form der Büroraumgestaltung verlangt allerdings eine sorgfältige Vorplanung und ist je nach Mitarbeiterzahl überaus flächenintensiv.

Nicht immer lassen sich die Anforderungen an das Büro der Zukunft in den gegebenen Räumlichkeiten umsetzen. Manchmal stehen dem mit den Arbeitnehmervertretern zäh ausgehandelte Betriebsvereinbarungen im Wege, die eine zügige Umsetzung verhindern.

An dieser Stelle oder bei Dienstleistern mit reger Reisetätigkeit kommt die Nutzung von externem Flexible Workspace in Corporate CoWorking Spaces ins Spiel. Diese verschafft dem Unternehmen nicht nur eine höhere Flexibilität bei der Personalplanung, sondern erlaubt es zudem, Eventflächen oder Konferenzräume auszulagern und nach Bedarf anzumieten. Hybrid Spaces sind bereits in vielen modernen Betrieben integraler Baustein beim Entwurf flexibler Arbeitsmodelle. In den folgenden Kapiteln werden daher die Vorzüge und Nachteile des CoWorking diskutiert und unterschiedliche CoWorking-Konzepte vorgestellt.

# FLEXIBLE WORKSPACE – DEFINITIONEN & ENTWICKLUNGEN





## 3 FLEXIBLE WORKSPACE – DEFINITIONEN & ENTWICKLUNGEN

### 3.1 BEGRIFFSABGRENZUNG

Um den Begriff CoWorking herrscht eine babylonische Sprach- und Interpretationsvielfalt, die es notwendig macht, vor der weiteren Analyse ein paar Begriffsabgrenzungen vorzunehmen.

#### *Business Center/ Serviced Offices*

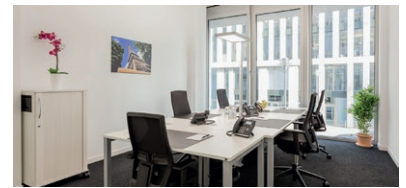
Unter Business Centern versteht man Orte, an denen Unternehmen temporär Büros oder Räume für Besprechungen usw. anmieten können. Deren Betreiber bieten ihren Nutzern eine entsprechende Infrastruktur (Möblierung, Internet, IT, Drucker etc.), welche diese nach Bedarf flexibel hinzubuchen können. Ferner stellen sie das erforderliche Servicepersonal für Sekretariats-, Telefon- und Schreibdienstleistungen, welches gegen ein Entgelt vom Kunden in Anspruch genommen werden kann. Die großen Betreiber vermieten sowohl über Mitgliedschaften als auch tage-, monats- oder jahrweise auf Anfrage. Die Flexibilität der Buchung hat sich zuletzt vielerorts deutlich verbessert, sodass bei Bedarf und Verfügbarkeit vor Ort auch kurzfristig und nur für wenige Stunden ein flexibler Arbeitsplatz gebucht werden kann. Die Nutzung wird dann termin- und standortgenau abgerechnet. Häufig liegt die Untergrenze für eine Mitgliedschaft aber immer noch bei mindestens fünf Tagen pro Monat. Tendenziell dominieren eher längerfristige Vereinbarungen mit einer Dauer von wenigen Monaten bis zu drei Jahren.

Von großer Bedeutung für Serviced Offices ist eine gute Adresse. Die Büroflächen befinden sich daher in der Regel in der City bzw. den CBD-Lagen von Großstädten, im Umfeld von Messearealen sowie an zentralen Verkehrsknotenpunkten wie beispielsweise Bahnhöfen und größeren Flughäfen, wodurch die Standorte sich auch sehr gut als virtuelle Geschäftsadressen eignen. Der Fokus liegt auf Privatsphäre, weshalb es nur wenige Kommunikationsflächen gibt. Zur Zielgruppe von Business Centern zählen im Prinzip alle konventionellen Büronutzer, primär aber vielreisende Berufstätige wie Unternehmens- und Rechtsberater, Wirtschaftsprüfer, Steuer- und Personalberater, die nur befristet an einem Standort tätig sind. Ein seriöser Auftritt mit repräsentativem Empfang, gut funktionierendem Telefonservice und Sekretariat sind somit unerlässlich.

Die Inneneinrichtung ist traditionell stark standardisiert und eher funktional gehalten, weshalb sich Serviced Offices mitunter nur begrenzt für Kundengespräche eignen. Zu den bekanntesten Business-Center-Betreibern in Deutschland zählen die International Workplace Group (IWG) mit ihren Ablegern Regus, Excellent Business Centers und plug and work Business-Center sowie die Betreiber eccos office center, Collection Unique Business Centres, Satellite Office und Contora Office Solutions.

#### *CoWorking Spaces*

CoWorking ist eine neue Arbeitsform ganz im Geiste der New-Work-Bewegung, bei der zumeist Start-ups, Freelancer und Kreative einen zeitlich flexiblen Arbeitsplatz in einem offen gestalteten Büro (Open Space) anmieten und die Vorteile des Zusammenarbeitens (engl. coworking) nutzen. Es handelt sich um ein speziell auf die Bedürfnisse der Gig Economy zugeschnittenes Bürokonzept, welches insbesondere Selbstständigen und



*ABC Business Center*



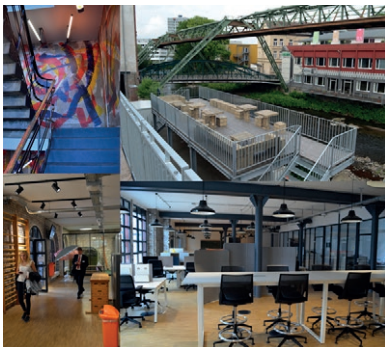
*Regus Business Center im Westhafen Tower, Frankfurt*



*The 9th Gründer Campus, Bonn (über die Plattform Brickspaces)*



*betahaus, Berlin*



*Hot Desks mit Loftcharakter im CoWorking Space codeks in Wuppertal*

Kreativen höchstmögliche Flexibilität in Bezug auf die Wahl des Arbeitsplatzes bietet. Zu den fünf Grundwerten des CoWorkings zählen Offenheit, Kollaboration, Nachhaltigkeit, Gemeinschaft und (freie) Zugänglichkeit.

CoWorking Spaces stellen Arbeitsplätze und Infrastruktur (Netzwerk, Drucker, Scanner, Fax, Telefon, Beamer, Besprechungsräume) zeitlich befristet und beliebig skalierbar zur Verfügung und ermöglichen bzw. fördern die Bildung einer Gemeinschaft („community“), welche mittels gemeinsamer Veranstaltungen, Workshops und weiterer Aktivitäten gestärkt wird. Dabei bleibt die Nutzung jedoch stets unverbindlich und zeitlich flexibel. Offene und kreative Raumkonzepte wie Loftbüros sind ein Markenzeichen der Szene.

Das Besondere an CoWorking Spaces ist, dass sie in der Lage sind, alle Trends und Moderscheinungen abzubilden. So gibt es beispielsweise Nischen wie CoWorking Spaces für Frauen, Eltern oder orthodoxe Juden und andere Gruppen bzw. Gemeinschaften. Ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg von CoWorking Spaces ist daher deren Authentizität. Die zunehmende Nischenbildung führt allerdings dazu, dass gut ein Fünftel aller CoWorking Spaces doch nicht uneingeschränkt für jedermann zugänglich ist, da ansonsten das Konzept verwässert würde und die Authentizität verloren ginge. Zu CoWorking Spaces gehören oft auch Cafés, Bars und Restaurants. Diese Serviceangebote wie auch ihre kreative, stylische Handschrift, etwa in Form oftmals improvisierter Inneneinrichtungen, verleihen den Spaces ihren hippen Touch.

CoWorking Spaces funktionieren nach dem Prinzip der Mitgliedschaft. Man wird also Mitglied und zahlt einen Mitgliedsbeitrag. Bezüglich Nutzungsdauer und Umfang der beanspruchten Serviceleistungen werden entsprechende Arrangements nach dem Pay-per-Use-Prinzip getroffen (man zahlt nur das, was man auch beansprucht). Die Arrangements reichen vom Hot Desk, also einem nicht festgelegten Arbeitsplatz im Open Space, über die Dedicated Desks, fest vereinbarten Arbeitsplätze im Open Space, bis hin zum Gruppen- und Einzelbüro, wobei die flexiblen Arbeitsplätze im Open Space dominieren.

Hinsichtlich der Standortwahl sind CoWorking Spaces weniger auf hochfrequentierte Standorte fixiert als beispielsweise Business Center. Da es durchaus solche Spaces gibt, die nicht primär das Ziel verfolgen, Gewinn zu machen – manche sind gar als Verein eingetragen –, können sie sich leichter den Gesetzmäßigkeiten von Lage, Frequenz und Ertrag entziehen. Viele Spaces befinden sich somit an den Orten, wo sich ihre Community bevorzugt aufhält bzw. wo die Büromieten noch preiswert sind. Sie folgen demgemäß häufig den Pionieren der Kreativ- und Tech-Branche in trendige Stadtteile und sind besonders häufig in Szenevierteln und Sanierungsgebieten anzutreffen, wo es noch wenig etablierte Büronutzer gibt und in denen sie brachliegende Flächen wie Fabriken, Lagerhallen, Bürogebäude und Wohnhäuser zu einem günstigen Mietzins beziehen. Dies verleiht ihnen in der Regel ihren szenischen Loftcharakter. Häufig durchlaufen diese Quartiere im Zuge dessen eine erkennbare Aufwertung und Gentrifizierung. Das Vorhandensein vieler CoWorking Spaces ist daher ein guter Indikator für Wertsteigerungspotenziale im Immobilienbestand.

Entsprechend ihrer Vielseitigkeit ist die CoWorking-Szene sehr atomisiert. Mehr als 80 % aller Anbieter betreiben nur ein bis drei Spaces, sind meistens in nur einer Stadt vertreten und knapp die Hälfte aller Spaces haben weniger als 50 Mitglieder. Zu den bekannteren CoWorking Spaces in Deutschland zählen Konzepte wie das betahaus, Factory Berlin, St. Oberholz, Unicorn und Beehive.

### Hybrid Spaces/Corporate CoWorking Spaces

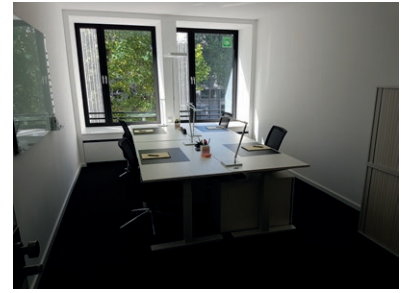
Hybrid Spaces nutzen die Vorteile des CoWorking, ohne dabei die Anforderungen größerer Unternehmen an Datensicherheit, Repräsentativität und Image zu vernachlässigen. Entsprechend dieser Ausrichtung liegt der Kundenfokus von Hybrid Spaces auf Corporates, wenngleich Start-ups und Freelancer ebenso willkommen sind und dank ihrer Heterogenität erst das CoWorking-Feeling aufkommen lassen.

Wie in den Business Centern überwiegen Privatbüros, während freie Arbeitsplätze (Hot und Dedicated Desks) im Open Space in der Regel nicht mehr als 10 bis 20 % der Gesamtfläche ausmachen. Bei der Gestaltung der Räumlichkeiten wird neben Kreativität auch auf Repräsentativität, Design und Stil geachtet. Für einen höheren Wiedererkennungswert und Skaleneffekte beim Einkauf stammt die Einrichtung an allen Standorten eines Betreibers aus derselben Designlinie. Es wird jedoch darauf geachtet, dass durch verschiedene Accessoires jeder Standort eine individuelle Note erhält. Der Nutzer kann neben Orten zum Relaxen auch Veranstaltungsräume, Lounges, Bars und Cafés, Bibliotheken bis hin zum Restaurant nutzen.

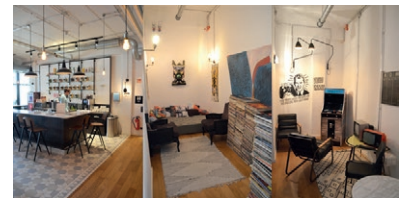
Anders als bei Business Centern können Unternehmen beim Corporate CoWorking bei längerfristigen Vereinbarungen auch direkt Einfluss auf die Gestaltung der belegten Räumlichkeiten nehmen. Dies gilt insbesondere bei Nutzung ganzer Büroetagen. Der Service des Betreibers reicht von der Einrichtungsberatung über die Koordination bis hin zur Vollmöblierung des Büros. Lediglich die öffentlich zugänglichen Flächen werden prinzipiell im Corporate Design des Betreibers gehalten.

In regelmäßigen Abständen organisiert das Team vor Ort für oder mit den Mitgliedern Events, um den Team-Spirit zu bewahren und das Networking zu fördern. Darüber hinaus werden Getränke, kleine Snacks und ähnliches meist kostenlos für die Nutzer bereitgestellt. Zusätzlich werden bei einigen Anbietern auch Events für Dritte ausgerichtet. Häufig werden Fahrräder oder Roller für die Nutzer bereitgestellt, um einfacher zum nächsten Termin zu gelangen.

Das Vorhalten von Serviceflächen wie Lounges, Konferenz- und Eventflächen wirkt sich nachhaltig auf den Flächenverbrauch der Betreiber aus, der stetig zu wachsen scheint und weitaus höher ausfällt als bei den meisten Business Centern und klassischen CoWorking Spaces. Die Auswertung der vorliegenden Vermietungstransaktionen zeigt deutlich, dass CoWorking Spaces in der Regel etwa 500 m<sup>2</sup> groß sind, die meisten Serviced-Office-Flächen zwischen 500 und 2.000 m<sup>2</sup> aufweisen und nur an wenigen Standorten deutlich größer ausfallen, während der Flächendurchschnitt (inklusive Vorvermietungen) für das noch recht junge Marktsegment der Hybrid Spaces (Stand Mitte 2018) bei 3.650 m<sup>2</sup> je Standort liegt. Am größten sind in Deutschland im Mittel die Flexible Workspaces bei WeWork (8.350 m<sup>2</sup>), gefolgt von Spaces (5.550 m<sup>2</sup>), Design Offices (4.550 m<sup>2</sup>) und Mindspace (3.200 m<sup>2</sup>). Die Standorte von rent24 und WorkRepublic sind in der Regel deutlich kleiner als 2.000 m<sup>2</sup>. Umgekehrt ist das Verhältnis von Flächenverbrauch je Arbeitsplatz mit 6 bis 8 m<sup>2</sup> je Workspace deutlich effizienter als bei klassischen CoWorking Spaces, bei denen er bei 12 bis 14 m<sup>2</sup> je Workspace liegt. Damit erfüllen die Betreiber genau die Vorgaben, die in der Arbeitsstättenrichtlinie je Arbeitsplatz vorgeschrieben sind. Dabei sind bereits 6 m<sup>2</sup> je Arbeitsplatz nur noch dann zulässig, wenn es sich um ein Mehrpersonenbüro handelt, während bei Einzelbüros mindestens 8 m<sup>2</sup> vorgeschrieben sind. Steigerungen bei der Flächeneffizienz sind daher nur noch bei den Anbietern möglich, die diesen Wert noch deutlich übertreffen. Nichtsdestotrotz nutzen Corporate CoWorking Spaces im Vergleich zu den in Deutschland im Durchschnitt üblichen 15 bis 20 m<sup>2</sup> Bürofläche je Beschäftigten deutlich effizienter ihre Bürofläche als normale Nutzer, wodurch sich allerdings auch die Intervalle verkürzen, innerhalb derer eine Sanierung bzw. Renovierung der Fläche notwendig wird.



WorkRepublic, Düsseldorf



Mindspace, Hamburg



rent24 – Lounge, Dortmund



Event Space, Design Offices Frankfurt



*Beehive, Frankfurt*

Während sich klassische CoWorking Spaces meistens nur auf ein oder zwei Standorte bzw. Städte konzentrieren, ist es erklärtes Ziel der wichtigsten Betreiber, eine möglichst hohe Marktdurchdringung zu erreichen und an allen wichtigen Bürostandorten des jeweiligen Landes präsent zu sein. Häufig endet das Engagement nicht an der Landesgrenze, sondern es wird eine internationale Präsenz angestrebt. Eine gute Adresse, sehr gute Erreichbarkeit, ein urbanes und hochfrequentiertes Umfeld mit vielseitigem Nutzungsmix sind bei der Standortwahl das A und O. Wie bei Business Centern werden daher vorzugsweise Standorte – häufig in Landmark-Buildings – in der City, dem CBD oder am Cityrand belegt. Dynamisch wachsende Stadtentwicklungsgebiete sowie sehr gut frequentierte Verkehrsknotenpunkte passen mitunter ebenso gut ins Konzept.

Der Mehrwert einer Mitgliedschaft in einem Hybrid Space besteht darin, dass der Nutzer auf seinen Geschäftsreisen das Filialnetz seines Betreibers überall im In- und Ausland kostenfrei nutzen kann. Üblicherweise umfassen die im Rahmen der Mitgliedschaft vereinbarten Servicepakete Kontingente, die festlegen, wie oft ein Nutzer pro Monat in den Räumlichkeiten einer anderen Stadt arbeiten kann. Ist dieses Kontingent ausgeschöpft, wird eine zusätzliche Servicegebühr fällig. In den anderen Spaces desselben Betreibers bezieht sich die Nutzung in der Regel auf einen Arbeitsplatz im Open Space (Hot Desk), abweichende Wünsche sind aber frei verhandelbar. Einige führende Player aus der Tech-Branche haben daher für ihre Mitarbeiter bereits weltweite Mitgliedschaften beim Betreiber ihrer Wahl abgeschlossen.



*CoWorking im Hotel? – CoWorking-Lounge im Hotel Ruby Marie, Wien*

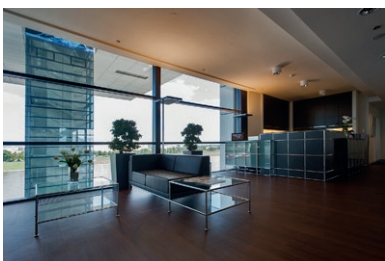
Zwar ist die Vermietung von Arbeitsplätzen das Kerngeschäft von Corporate CoWorking Spaces, sonstige Serviceleistungen sorgen aber zum Teil für erhebliche Zusatzeinnahmen. Hier hilft den größeren Anbietern der Skaleneffekt. Je mehr Standorte der Betreiber hat, desto bessere Konditionen kann er mit Kooperationspartnern wie etwa Fitness-Studios oder Hotels für seine Nutzer aushandeln. Auch hier ist ein klarer Trend zum Rundum-Serviceanbieter zu erkennen. Die Provisionen und Einnahmen, die für einen großen Betreiber durch solche Services anfallen, sind mitunter beachtlich und können 30 % und mehr vom Gesamtumsatz ausmachen. Gleiches gilt für das Eventgeschäft, welches ebenfalls Zusatzeinnahmen generiert. Gerade um einen möglichst hohen Zusatznutzen für den Kunden anbieten zu können, sind eine zentrale Lage sowie weltweit bekannte Adressen von strategischer Bedeutung für das Geschäftsmodell.

### *Flexible Workspaces*

Bei der statistischen Erfassung lassen sich die drei aufgeführten Betriebsformen nicht immer sauber trennen, da Betreiber wie beispielsweise die International Workplace Group (IWG) gleich mehrere Segmente abdecken. Für Serviced Offices, Hybrid Spaces und CoWorking Spaces wird daher der englische Überbegriff Flexible Workspace, also flexible Arbeitsplätze, verwendet.

Von einer Flexibilisierung der Arbeit ist immer dann die Rede, wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber, abweichend vom Usus und um den individuellen und geschäftlichen Bedürfnissen besser gerecht zu werden, Vereinbarungen darüber treffen, wie und wo die Arbeit erledigt werden kann. Dabei sollte die Flexibilität für beide Seiten von Vorteil sein und zu besseren Ergebnissen führen.

Im immobilienwirtschaftlichen Kontext werden im Folgenden unter Flexible Workspace in erster Linie Betreiberkonzepte verstanden, die nach dem Prinzip „Pay-per-Use“ („Zahle nur, was du nutzt“) zeitlich befristet Firmen, Freelancern und Start-ups die notwendigen Räumlichkeiten und die Infrastruktur für ein flexibles Arbeiten anbieten. Dabei ist zunächst unbedeutend, ob es sich um ein Business Center, ein klassisches CoWorking Space oder ein Hybrid Space handelt.



*Empfang im Excellent Business Center im Kranhaus Süd, Köln*

### Sonstige Konzepte

Konzepte wie Gründer- und Technologiezentren ebenso wie Incubator und Accelerator Spaces werden in diese Betrachtung in der Regel nicht mit einbezogen, weil diese meistens eine andere Zielsetzung verfolgen. Während bei den zuvor beschriebenen Betreibermodellen eine Gewinnorientierung vorliegt, um die Kosten für Personal, Energie und Miete zahlen zu können, sind Gründerzentren und Incubator Spaces häufig Instrumente der Wirtschaftsförderung, werden nicht selten mit öffentlichen Mitteln subventioniert und sollen mittelfristig Arbeitsplätze schaffen oder am Standort binden. Dementsprechend sind die Betreiber dieser Immobilien in der Regel Gemeinden, Wirtschaftsförderer und Universitäten. Die Nutzungsdauer ist zeitlich befristet und häufig werden den vielversprechenden Jungunternehmern nicht nur günstige Büroflächen und zentrale Servicedienstleistungen wie ein Sekretariat zur Verfügung gestellt, sondern sie erhalten auch eine intensive Beratung. Nicht selten fließen noch andere Fördermittel.

Etwas anders stellen sich Accelerator Spaces dar, die von großen Konzernen gesponsert werden. Hier stehen vor allem die Kooperation und der Know-how-Transfer im Mittelpunkt. Die Sponsoren wählen die Nutzer des jeweiligen Accelerator Spaces gemäß den eigenen Interessen aus. Es besteht somit kein freier Zugang. Solche Flächen fallen daher normalerweise ebenfalls nicht unter die Flexible-Workspace-Definition.

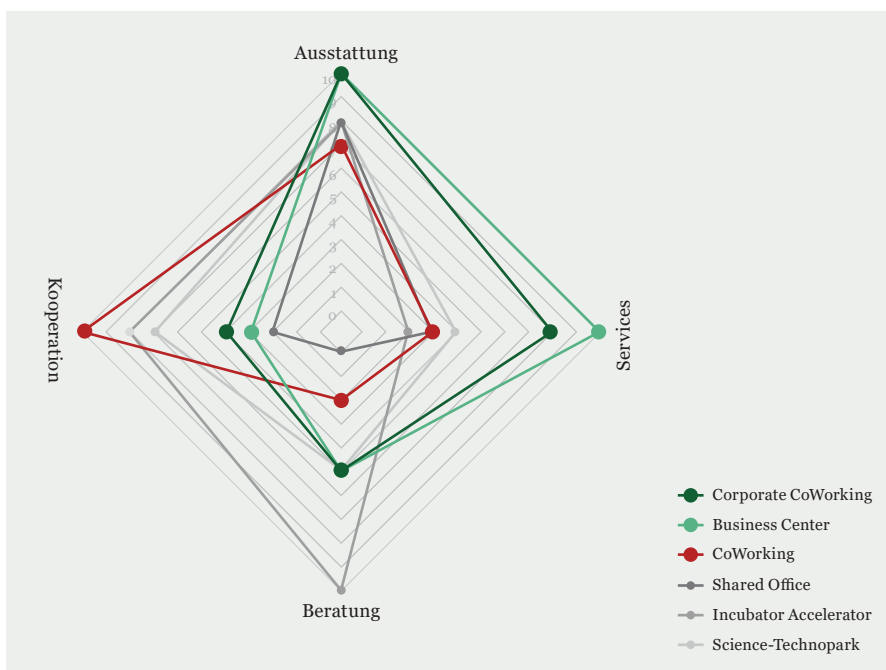


Siemens AI Lab Hackathon, München, von Siemens und BMW, Juli 2018

### Schwerpunkte nach Art des Flexible-Workspace-Angebots

Welches der oben vorgestellten Modelle der Nutzer letztendlich präferiert, hängt sehr stark von seiner Zielsetzung ab. Allen Anbietern von flexiblen Arbeitsplätzen gemein ist die Bereitstellung einer guten Arbeitsinfrastruktur (möblierte Arbeitsplätze, IT etc.), also der Hardware.

#### ANGEBOTSSCHWERPUNKTE VERSCHIEDENER FORMEN VON CoWORKING



Klassische CoWorking, Incubator und Accelerator Spaces mit größerer Bedeutung der Kooperation und Beratung sowie Business Center und Corporate CoWorking Spaces mit stärkerem Fokus auf Serviceangeboten und Ausstattung.

Quelle: Office Lab; Immodea, Marktstudie Coworking 2017.

*Hybrid Spaces und CoWorking Spaces ergänzen und erhöhen die Vielfalt des Angebots, ohne dass andere Formen dadurch obsolet werden.*

Bereits im Hinblick auf die angebotenen Services unterscheiden sich die verschiedenen Varianten deutlich. Während CoWorking Spaces, Technologieparks und Incubator bzw. Accelerator Spaces vor allem auf die Kommunikation, den Wissenstransfer und die Kooperation abstellen, dafür aber einen geringen Bedarf an sonstigen Services wie Sekretariatsdienstleistungen etc. haben, zielen Business Center und Hybridmodelle wie das Corporate CoWorking stärker auf die klassischen – von Corporate-Kunden erwünschten – Tugenden des Business Centers (qualitativ hochwertige Ausstattung, Privatsphäre, zusätzliche Servicedienstleistungen, Lage im CBD oder an bedeutenden Verkehrsknotenpunkten), nur eben ergänzt um die kooperativen und kreativen Elemente des CoWorking, ab. Entsprechend stark ist somit der Fokus auf Ausstattung und Service ausgerichtet, während Beratung und Kooperation für den Nutzer eher zweitrangig sind. Am höchsten ist der Beratungsbedarf in Incubator und Accelerator Spaces, die stärker auf die Entwicklung eines Geschäftsmodells und eine spätere Unternehmensgründung abstellen.

### 3.2 GRUNDLAGEN DES GESCHÄFTSMODELLS

Angesichts des noch jungen Marktes sind viele Anleger nach wie vor etwas unsicher, was die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells CoWorking anbetrifft und welche Anbieter als Mieter geeignet wären. Vor dem Hintergrund eines möglichen Ausfalls des Betreibers in Krisenzeiten soll daher kurz darauf eingegangen werden, welche die wesentlichen Grundzüge des Geschäftsmodells sind und welche Benchmarks für eine Beurteilung der Performance herangezogen bzw. geschaffen werden sollten.

Wie bereits erörtert, sind die meisten klassischen CoWorking Spaces sehr stark communitybasiert, aber nicht immer gewinnorientiert. Häufig verfügen sie über eine nur geringe Mitgliederbasis (< 200 Mitglieder) und über nur ein bis drei Standorte. Vor diesem Hintergrund eignen sie sich bestenfalls an ihrer Homebase, dem Gründungsort, und nach eingehender Prüfung von Konzept und Standort für ein finanzielles Engagement in Immobilien.

#### *Geeignete Benchmarks zur Einschätzung des Betreibers*

Die dem Corporate CoWorking zugrunde liegende **Geschäftsidee** ist, aus der Arbitrage zwischen der Anmietung größerer Büroeinheiten zu einem günstigen Mietzins sowie der kurz- bis mittelfristigen flexiblen Untervermietung an Corporates, Freelancer und Startups zu einer höheren Pacht einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften. Dabei können die Flexible-Workspace-Betreiber durchaus die Spitzenmiete der jeweiligen Lage zahlen, sofern sie eine entsprechend hohe Auslastung aufweisen können. In vielerlei Hinsicht ähneln die Betreibermodelle daher denen von Hotels, wo mit Preisen pro Zimmer, Auslastungsquoten und Erlösen je Zimmer (RevPar) gerechnet wird. Übertragen auf das Geschäftsfeld Flexible Workspace entspräche das Pendant den Preisen je Arbeitsplatz (Workstation), der durchschnittlichen Auslastung und dem Erlös je Arbeitsplatz. Anbieter, die noch keine glaubwürdige Statistik zu diesen Kennziffern vorweisen können, sollten daher eingehend geprüft werden und sind häufig eher für ein Engagement seitens größerer Venture-Kapitalgeber geeignet.

Zu den wenigen halbwegs gefestigten Benchmarks für Flexible Workspace zählt die **Auslastungsquote**. Aus der Historie etablierter Serviced-Office-Betreiber wie Regus kann abgeleitet werden, dass für den wirtschaftlichen Betrieb eines Space mindestens 60 % Auslastung erforderlich sind.

Bereits schwieriger wird es hinsichtlich des **Erlöses je Workstation**. Hier reicht die Spanne – je nach Land, Standort und Stadt – von etwa 4.000 USD/Workstation bis

*Die Erhebung zusätzlicher Kennziffern wie beispielsweise des Erlöses je Arbeitsplatz (RevPaw) würden zu einer höheren Transparenz beitragen.*

10.000 USD/Workstation, wobei der Durchschnitt bei Regus in den vergangenen Jahren mit 5.000 USD/Workstation und der von WeWork mit 8.000 USD/Workstation beziffert wird.

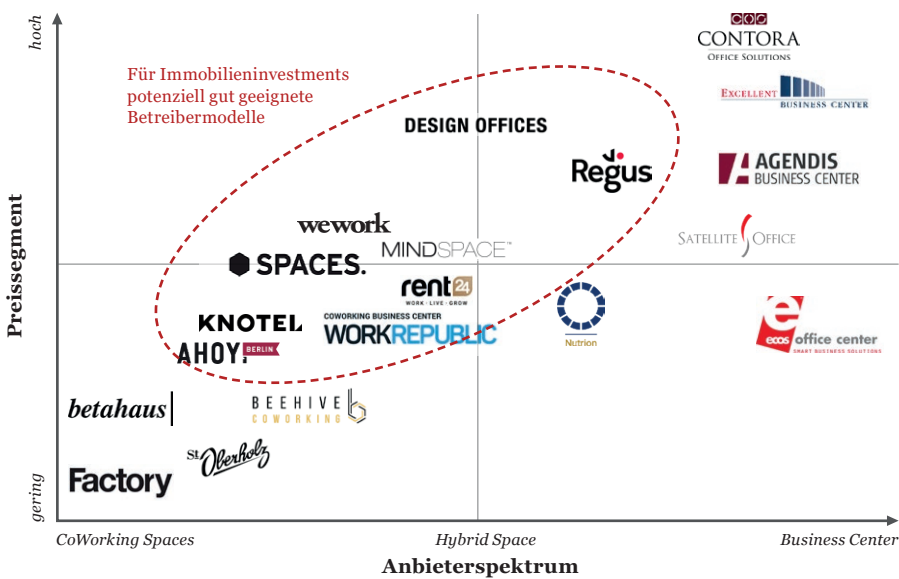
Spannend ist auch das **Verhältnis von Erlös zu Umsatz**. Dieses liegt bei den erfolgreicheren Konzepten bereits etablierter Standorte bei einem Anteil von 20 bis 40 %. Da viele Betreiber zurzeit allerdings noch am Anfang ihrer Entwicklung stehen, liegen nur wenige belastbare Kennziffern zu lediglich einer Handvoll Standorten vor, sodass hier in der Regel noch mit Annahmen gearbeitet werden muss und die Anleger grundsätzlich von den Erfolgsaussichten des Betreibers überzeugt sein sollten.

Ein weiterer Faktor zur Beurteilung des Betreiberkonzeptes ist der **Nutzermix**. Ist dieser eher auf große Corporates oder auf Freelancer ausgerichtet? Hier gilt grundsätzlich: Je höher der Anteil großer Unternehmenskunden, desto stabiler und nachhaltiger dürfte auch der Cashflow sein, da sie in der Regel längerfristiger anmieten als Freelancer und außerdem weniger konjunkturanfällig als diese sind. Allerdings sollte keine zu hohe Abhängigkeit des Betreibers von einem einzelnen Großkunden bestehen und somit ein Klumpenrisiko vermieden werden. Bei größeren Anbietern wie Regus, WeWork oder Design Offices liegt der Anteil von Start-ups und Freelancern nur noch bei etwa einem Drittel der Workstations.

*Ein breites Kundenspektrum verringert das Klumpenrisiko für den Betreiber.*

Darüber hinaus gilt es, die üblichen Kriterien wie **Lage, Objektqualität** und **Miete** zu bedenken. Gerade bei den derzeit sehr dynamisch wachsenden Betreibern wie WeWork muss sich jeder Anleger des potenziellen Risikos bewusst sein, welches sich für den Betreiber durch die anschwellenden Bürgschaften und Mietsicherheiten aus den neu eingegangenen Engagements ergeben und im Falle eines Konjunkturreinbruchs unter Umständen dessen Existenz gefährden. Der Worst Case lässt sich daher am ehesten ausschließen, wenn eine gute Drittverwendungsmöglichkeit zu einem vergleichbaren Mietzins besteht, wie es beispielsweise in CBD-Lagen mittel- bis langfristig der Fall ist. Weitere Schlüsse lassen sich aus der **Leerstandsquote** des jeweiligen Büromarktes ziehen. Hier gilt tendenziell: Je angespannter der Büovermietungsmarkt und niedriger die Leerstandsquote ist, desto nachhaltiger sind die Erfolgsaussichten des CoWorking-Betreibers.

FLEXIBLE-WORKSPACE-ANBIETERSPEKTRUM UND PREISSEGMENT



*Hybrid Spaces bilden das Bindeglied zwischen Business Centern und CoWorking Spaces.*

Quelle: Art-Invest

*Dynamisch wachsende Betreibermodelle sind für Anleger und Immobilienhalter als Mieter am interessantesten.*

### *Strategische Ausrichtung*

Aus der Sicht von Immobilieneigentümern und institutionellen Investoren sind vor allem expansive Betreiberkonzepte mit klar erkennbarer Gewinnorientierung zu bevorzugen. Die aussichtsreichen Geschäftsmodelle leben von ihren Skalenvorteilen auf der Beschaffungsseite (Möbel, IT etc.) und einer hohen Markt- und Standortdurchdringung. Einerseits erhöht sich so die Mitgliederzahl des Betreibers, wodurch sich das Risiko einer einseitigen Abhängigkeit von einem einzigen oder nur wenigen Nutzern verringert. Andererseits ist ein breites Angebot an Städten, Standorten und Ländern vor allem für national und international operierende Corporate-Kunden ein Mehrwert, welcher sich positiv und nachhaltig auf die Kundenbindung und somit den Cashflow auswirken dürfte.

Die obige Abbildung zeigt bereits eine Positivauswahl der in Deutschland aktiven Betreiber. Im engeren Kreis finden sich vor allem expansive Konzepte mit guter Kapitalausstattung durch Venture-Capitalgeber und daher höherer Bonität. Jeder dieser Anbieter unterhält in Deutschland bereits zahlreiche Standorte und ist in seiner Kundenansprache primär auf Corporate-Kunden fokussiert. Dementsprechend sind viele der Anbieter im höherpreisigen Segment positioniert. Das Spektrum der Anbieter reicht dabei von Hybrid Spaces mit einem höheren Anteil an CoWorking-Elementen bis hin zum klassischen Business Center.

## 3.3 HISTORISCHER ABRISS

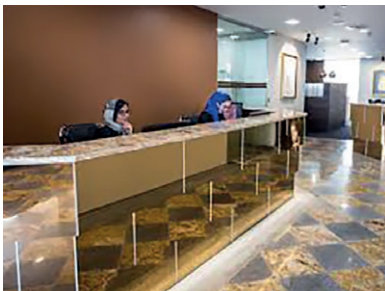
Flexible Arbeitsplatzmodelle als solche gibt es schon seit Jahrzehnten. Bereits in den 60er-Jahren entstanden die ersten Serviced-Office-Konzepte und Business Center in der Nähe von Messe- und Kongresszentren sowie an bedeutenden Verkehrsknotenpunkten wie Bahnhöfen und Flughäfen.



*Hochschul-Technologie-Zentrum (HTZ) InnovationsCampus Saar, Saarbrücken*

Zu den frühen Anbietern von flexiblen Arbeitsplätzen zählten Kommunen, Universitäten und Wirtschaftsförderer. Ihre Motivation bestand darin, junge und vielversprechende Talente während ihrer Unternehmensgründungsphase zu unterstützen und auf diesem Wege die Schaffung neuer Arbeitsplätze zu fördern. In der Folge entstanden in zahlreichen Gemeinden und an vielen Universitäten Deutschlands – vor allem in den 80er- und 90er-Jahren – Technologieparks, Gründerzentren oder neudeutsch Incubator Spaces. Dieses aussichtsreiche Konzept machte sich die Industrie (z. B. Siemens, BMW, Bosch) schon bald zu eigen, indem sie für Erfolg versprechende Start-ups in ihrem Geschäftsfeld rentable Accelerator Spaces auf dem firmeneigenen Campus auslobte.

Den Durchbruch erlangten Serviced-Office-Formate durch Betreiber wie die an der australischen Börse notierte Servcorp Limited (1978) mit heute mehr als 150 Business Centern in 53 Städten und 23 Ländern, vor allem in den APAC-Staaten und dem Nahen Osten. Die weltweite Verbreitung ist hingegen dem britischen Betreiber Regus mit mehr als 3.250 Standorten in etwa 120 Ländern zu verdanken. Ursprünglich in Belgien gegründet, befindet sich der Sitz des an der Londoner Börse notierten Unternehmens heute aus steuerrechtlichen Gründen in der Schweiz.



*Servcorp Park Building, Iran*

Die zügige flächendeckende Verbreitung von Business Centern erfolgte vielerorts durch Franchising. Das rund um den Globus gespannte Netz an Serviced Offices erlaubte es großen Konzernen erstmals, über die Landesgrenzen hinweg über nur einen Betreiber zeitlich befristet Büroflächen, Besprechungs- und Konferenzräume anzumieten, was nicht nur die Suche vereinfachte, sondern auch die Kosten senkte. Die ersten Betreiberkonzepte für flexible Arbeitsplatzlösungen waren geboren. Bis heute konnte Regus – heute Bestandteil der International Workplace Group (IWG) – seine Marktposition verteidigen. Andere international ausgerichtete Wettbewerber wie beispielsweise Satellite Office



oder Contora Office Solutions folgten, konnten Regus aber nie den Rang streitig machen. So ist die IWG bis heute in vielen Märkten einer der größten bzw. der größte Anbieter von Flexible Workspace.

In etwa zeitgleich entwickelte sich seit der Erfindung des PCs in den 80er-Jahren und erst recht seit der Verbreitung des Internets eine weitere nichtkommerzielle Form flexibler Arbeit: das Home-Office. Dieses erlaubte es gerade Teilzeitbeschäftigten wie berufstätigen Frauen mit Kindern im Haushalt, Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren. In der Kreativ- und Tech-Branche gehörte die Arbeit von zu Hause bzw. einem „Third Place“ wie beispielsweise einem Café zum Lifestyle und war ein besonderes Privileg, aber auch Ausdruck der Unabhängigkeit und Selbstständigkeit des Mitarbeiters. Laut einer Umfrage von Bitkom können Mitarbeiter von knapp jedem dritten deutschen Unternehmen ganz oder teilweise zu Hause arbeiten.

Die Arbeit vom Home-Office aus hat aber nicht nur Vorzüge. Häufig fehlt die soziale Interaktion, sodass die Mitarbeiter vereinsamen. Oder aber die Arbeit wird durch häusliche Faktoren wie schreiende Kinder und andere Ablenkungen erschwert. Nicht zuletzt sind die Mitarbeiter häufig weniger gut über die Aktivitäten im Unternehmen informiert und verlieren so den Anschluss. Diese Faktoren bewegten im Februar 2017 den amerikanischen Technologiekonzern IBM, welcher das Home-Office als eines der ersten Unternehmen weltweit propagierte und nutzte, dieses nach über 20 Jahren Erfahrung wieder abzuschaffen. Künftig sollen die 40 % der Angestellten, die bisher von zu Hause aus arbeiteten, wieder an wenigen zentralen Standorten zusammengezogen werden. Der Konzern vermeldete zuvor 20 Quartale in Folge sinkende Erlöse. Begründet wurde der Schritt unter anderem damit, dass modernes Arbeiten Interaktion brauche. Vor allem Wissensarbeit, die davon lebe, kreative Lösungen zu finden, erfordere eine starke persönliche Interaktion. Bereits 2013 hatte Yahoo allen Heimarbeitern die Rückkehr ins Büro verordnet. Yahoo-Chefin Marissa Mayer erklärte ihren Schritt damit, dass die Kommunikation im Büro Werte wie Zusammenhalt, Identifikation mit der Firma und Kollaboration schaffe, welche das Unternehmensziel förderten. Nach demselben Vorbild haben weltweit führende Hightechkonzerne wie Google, Apple oder Facebook in den vergangenen Jahren moderne Firmenzentralen errichtet, welche die Prinzipien von New Work umsetzen und auf flexible Arbeitsmodelle innerhalb der Firmenzentrale setzen, gekoppelt mit Mitgliedschaften für ihre Belegschaft in Hybrid Spaces. Diese Firmenzentralen bilden den State of the Art und werden daher weltweit vielfach vor allem auch durch CoWorking und Hybrid Spaces imitiert. Trotz dieser gegenläufigen Entwicklung dominiert in der Praxis aber weiterhin – aus ganz praktischen Gründen – der Trend zur Flexibilisierung der Arbeit.

Infolge der Dotcom-Krise zur Jahrtausendwende und der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 erblickte ein neues flexibles Arbeitsplatzmodell das Licht der Welt: die CoWorking Spaces. Der Legende nach ist Berlin der Geburtsort eines Vorläufers des heutigen CoWorking Spaces. Ursprünglich als „erweitertes Wohnzimmer“ der 17 Gründungsmitglieder im August 1995 entstanden, war c-base der Dreh- und Angelpunkt der Berliner Hackerszene und wird international als eine der Keimzellen der Hackerspaces angesehen. Es handelte sich um einen gemeinnützigen Verein, der von seinen zahlenden Mitgliedern sowie durch Spenden und andere Einnahmen unterhalten wurde und dessen Zielsetzung die Fortbildung in den Bereichen Hardware, Software und Netzwerke war. Diese erfolgte meistens durch die kostenlose Teilnahme an Schulungen, Vorträgen, Workshops und kulturellen Veranstaltungen verschiedener Natur. Der Zugang war auch Nichtvereinsmitgliedern erlaubt. Das Konzept erfüllte somit bereits alle Bedingungen eines heutigen CoWorking Spaces: Es gab eine für jedermann frei zugängliche Gemeinschaft, die offen kollaborierte. Selbst der freie Zugang zum Internet – damals eine Seltenheit – war aufgrund der Zielsetzung des Vereins bereits gegeben.



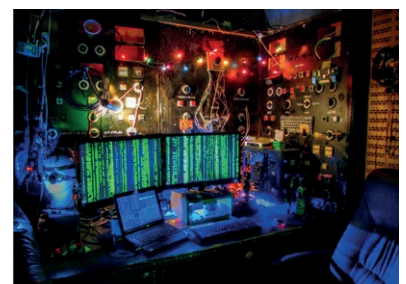
*Zeitalter des Home-Office*



*Abschaffung des Home-Office bei IBM 2017; IBM Open Space, USA*



*Google Campus, Dublin*



*Hackerspace c-base, Berlin*

Kurz nach der Jahrtausendwende entstanden ähnliche Konzepte in den USA und in London. Den Siegeszug trat die CoWorking-Bewegung ab dem Jahr 2006 vom Silicon Valley bei San Francisco an – der Keimzelle der meisten digitalen Neuheiten –, von wo aus sie sich rasch über den gesamten Kontinent verbreitete. Infolge der Subprime-Krise und der Lehman-Pleite verloren weltweit viele gut ausgebildete Arbeitnehmer ihre Jobs. Die Outsourcing-Tendenzen bei größeren Unternehmen, gepaart mit dem Heer an qualifizierten Arbeitssuchenden, die ihr Heil als Selbstständige suchten, bildeten die Grundlage für die heute weit verbreitete Gig Economy, durch die sich auch die Verbreitung von CoWorking Spaces nachhaltig beschleunigte. Gleichzeitig traten seit der Jahrtausendwende die ersten Digital Natives in den Arbeitsmarkt ein und beeinflussten durch ihren freieren Umgang mit den digitalen Medien und ihrem abweichenden Werteset maßgeblich das Work Design vieler Unternehmen.



*Einführung des Smartphones*

Ein Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt hin zu mehr projektbezogenem Arbeiten zeichnete sich ab. Außerdem führte die Einführung des iPhones 2007 dazu, dass inzwischen jeder Haushalt Zugang zum Internet hatte. Arbeit konnte zunehmend arbeitsort- und zeitunabhängig verrichtet werden, was in Summe mit den übrigen Faktoren den CoWorking Spaces einen unheimlich starken Zulauf bescherte.

Von 2010 bis 2018 stieg die Zahl der CoWorking Spaces weltweit von 600 auf 18.900 an. Gleichzeitig erhöhte sich die Zahl der weltweiten Nutzer von knapp über 100.000 auf 1,7 Mio. Mitglieder, Tendenz rasch zunehmend.

Eine Verjüngungskur erhielt der professionelle Serviced-Office-Ansatz mit dem Aufkommen erster Betreiber (WeWork, New York; The Office Company (TOG), London; Mindspace, Israel; Design Offices, Deutschland) hybrider Arbeitsplatzkonzepte, welche den Community-Gedanken der seit der Jahrtausendwende dynamisch wachsenden CoWorking-Szene mit dem bereits erfolgreich praktizierten Serviced-Office-Konzept à la Regus verschmolzen.

Im Visier der Geschäftsstrategie dieser Betreiber stehen weniger Start-ups und Freelancer, sondern Großkonzerne, für die flexible Arbeitsplatzkonzepte wie CoWorking inzwischen zu einem Bestandteil ihrer Arbeitsplatzstrategie geworden ist – gerade auch im Hinblick auf die Rekrutierung junger, gut ausgebildeter Nachwuchskräfte.

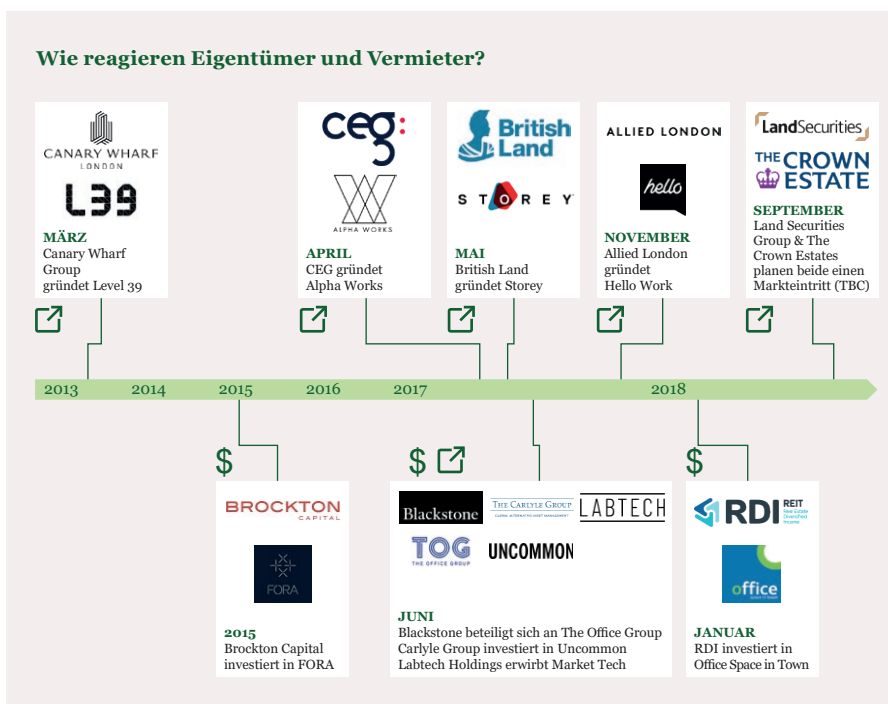
# BETREIBERSTRATEGIEN WELTWEIT



## 4 BETREIBERSTRATEGIEN WELTWEIT

Die meisten erfolgreichen Flexible-Workspace-Konzepte haben ihre Wurzel entweder im Real Estate Business, dem Investment Banking oder dem Hospitality-Bereich, also den Branchen, in denen ihre Gründer zuvor tätig waren. Ferner war die Unternehmensstrategie von Anfang an auf Expansion und Rendite ausgerichtet. Im Fokus der weiteren Betrachtungen sollen daher primär professionelle Betreiberkonzepte wie Hybrid Spaces stehen. Auf Business Center wird nur am Rande eingegangen, da dieses Konzept bereits seit den 80er-Jahren etabliert ist und als bekannt vorausgesetzt werden kann. Lediglich die beiden führenden Betreiber sollen bei der Vorstellung der wichtigsten Player am weltweiten Markt für Flexible Workspace der Vollständigkeit halber näher betrachtet werden, sodass sich ein repräsentatives Bild des Wettbewerbs ergibt.

### ENTWICKLUNGSSTRATEGIEN GROSSER IMMOBILIENBESTANDSHALTER IN UK



Große Immobilienbestandshalter und Asset Manager gründen entweder eigene Corporate-CoWorking-Betreiberfirmen oder beteiligen sich an solchen.

Quelle: Instant 2018

### Workspace as a Service (WaaS)

Unter den erfolgreichen Betreibern finden sich wie erwähnt auch Servicedienstleister aus dem Real Estate Business wie beispielsweise BE Offices mit ihrer Unternehmenseinheit BESpoke (Jonathan Weinbrenn, Managing Director), einem britischen Betreiber für CoWorking und Hybrid Spaces, der sich im Auftrag von großen Corporates am Markt auf die Suche nach geeigneten Flächen für Inhouse-CoWorking-Konzepte begibt beziehungsweise mindergenutzte firmeneigene Büroflächen des Auftraggebers entwickelt, gestaltet und dort CoWorking Space implementiert, um es im Anschluss für diesen weiter zu betreiben. Mit diesem Ansatz eröffnet sich ein ganz neues Geschäftsfeld, in Fachkreisen auch als „Workspace as a Service (WaaS)“ oder „Space as a Service (SaaS)“ bezeichnet, von dem in den kommenden Jahren eine sehr hohe Dynamik ausgehen dürfte. Das Makler- und Investmenthaus CBRE hat im Oktober 2018 in den USA eine eigene Flexible-Workspace-Unit (Hana) eröffnet, mit der es ab dem Frühjahr 2019 seinen

Kunden denselben Service wie BEspoke anbietet. Darüber hinaus haben erfolgreiche Betreiber wie WeWork dieses Konzept bereits 2017 zum Kernstück ihrer Wachstumsstrategie erklärt. So betreibt WeWork in Greenwich Village in Manhattan bereits eine CoWorking-Immobilie für IBM. Im Juli 2018 vereinbarte die WeWork-Tochter Powered by We, verantwortlich für das neue Geschäftsfeld, mit der UBS Group, deren 30 Jahre alten, 10.000 m<sup>2</sup> großen Sitz in New York neu zu gestalten und zu managen.

### *Kooperation von Immobilienbestandshaltern und Betreibern*

*Zunahme der Partnerschaften zwischen Hybrid-Space-Betreibern und Immobilienbestandshaltern.*

Viele große Eigentümer, Immobilienfonds, REITs, Asset Manager und andere Bestandshalter haben den Trend zu mehr Flexible-Workspace-Angeboten erkannt und werden hier selbst aktiv. So hat die British Land Company, eines der größten Immobilien- und Investmentunternehmen Großbritanniens, seit dem Jahr 2017 mit Storey ihren eigenen Betreiber für CoWorking Spaces gestartet. Gleiches gilt für den amerikanischen Private Equity Investor The Carlyle Group, welcher im Auftrag eines seiner Investmentfonds 2017 in London vier Immobilien erworben hat, in denen der eigens hierfür lancierte Betreiber Uncommon CoWorking-Flächen realisieren wird. Ein ähnliches Bild ergibt sich für Frankreich, wo einige der größten Immobilienbestandshalter im Großraum Paris eigene Flexible Workspaces schufen. So ist der Asset Manager und Vermögensverwalter Gecina mit dem Flexible-Workspace-Betreiber Secondesk, Bouygues Telecom mit Nextdoor, Covivio mit Wellio und Icade mit dem Anbieter Smartdesk am Start. In den USA sind ferner Tishman Speyer und Hines in New York seit 2018 in dieser Richtung aktiv.

Der britische RDI REIT wiederum kooperiert mit dem CoWorking-Betreiber Office Space in Town (OSIT), von dem es einen 80%-Anteil an vier CoWorking-Immobilien erworben hat, durch die der Anteil von Flexible Workspace am Bestandsportfolio ausgebaut werden soll. In Deutschland hat die alstria office REIT-AG mit Sitz in Hamburg als Erste diesen Schritt gewagt und mit Beehive einen eigenen CoWorking-Betreiber gelauncht. Einen etwas anderen Weg wählte Art-Invest mit seiner finanziellen Beteiligung am Corporate-Coworking-Betreiber Design Offices.

### *Aufbau einer Suchmaschine für Flexible Workspace*

*Erste Immobilienplattformen sorgen für bessere Vermarktung von Flexible Workspace.*

Aber nicht nur mit dem Bau, der Entwicklung und dem Betreiben von CoWorking-Immobilien lässt sich Geld verdienen. Ein vielversprechender Ansatz mit hohem Geschäftspotenzial ist die im Februar 2017 durch das Maklerhaus Savills eröffnete Internetplattform, auf der Freelancer und Corporates nach verfügbaren flexiblen Arbeitsplatzkontingenten bei Betreibern von Flexible Workspace suchen können. Im Gegensatz zu den Apps und Homepages der verschiedenen Betreiber von Flexible Workspace erlaubt die Suchmaschine [www.workthere.com](http://www.workthere.com) den direkten Vergleich der Angebote mehrerer Betreiber für sieben Länder (USA, UK, Frankreich, Deutschland, Niederlande, Irland, Singapur, Indonesien, Malaysia). Vor allem für Corporates, die kurzfristig Flächen benötigen oder langfristig nicht mehr benötigte Flächen aus dem Eigenbestand am Markt anbieten möchten, wäre eine solche Plattform sehr hilfreich. Ebenso könnten große Immobilienbestandshalter und Asset Manager ihre zu CoWorking Spaces umgewandelten Bürogeschosse so einfacher am Markt positionieren.

Der Betreiber der Plattform könnte sich bei jedem erfolgreich abgeschlossenen Deal ohne größeren Aufwand seine Provision sichern oder selber beratend für den Kunden tätig werden. Die Suche nach geeigneten Flächen könnte mit einer gut funktionierenden Suchmaschine so einfach werden wie die Suche nach Flügen oder Hotelzimmern. Es wäre daher nicht verwunderlich, wenn Amazon oder Google diesen Ansatz übernehmen und perfektionieren würden. Auch hängt der Erfolg einer solchen Plattform davon ab, ob

die größten Anbieter von Flexible Workspace dort ihre Angebote einstellen oder vorzugsweise firmeneigene Plattformen betreiben. Aber auch ohne deren Kooperation könnte eine solche Plattform kleineren Betreibern von CoWorking Spaces helfen, medial präsenter zu sein. Die Frage wäre nur, ob deren Volumen ausreichen würde, die Plattform auch längerfristig wirtschaftlich erfolgreich zu betreiben.

### *Kooperation kleinerer Betreiber durch gemeinsame Mitgliedschaft*

Ebenso könnten viele kleinere Betreiber von CoWorking Spaces aus verschiedenen Städten miteinander kooperieren und sich von einem übergeordneten „Broker“ vertreten lassen, der mit dem Endnutzer eine Mitgliedschaft abschließt, welche für alle angeschlossenen CoWorking Spaces gilt. Die Mitgliedsbeiträge könnten anschließend nach Aufwand und nach Abzug einer Verwaltungsgebühr auf die verschiedenen Betreiber umgelegt werden.





# DIE WICHTIGSTEN PLAYER



## 5 DIE WICHTIGSTEN PLAYER

An dieser Stelle sollen nur die größten bzw. zurzeit dynamischsten Betreiber von Flexible Workspace aufgeführt werden. Der Fokus liegt hierbei vor allem auf stark expandierenden Betreibern aus dem Ausland, die in Deutschland bzw. Europa tätig werden könnten oder bereits mit dem Aufbau von Standorten begonnen haben. Außerdem sollen kurz die wichtigsten Hybrid-Space-Betreiber am deutschen Markt vorgestellt werden.

### 5.1 INTERNATIONAL WORKPLACE GROUP (IWG)/REGUS

Die International Workplace Group (IWG) ist mit 5,184 Mio. m<sup>2</sup> (Stand: Q3 2018) der weltweit größte Betreiber von Flexible Workspace. Insgesamt verfügt die an der London Stock Exchange gelistete Holding mit Sitz in der Schweiz über 3.258 Standorte in rund 1.200 Städten und Gemeinden und mehr als 120 Ländern. Die gegenwärtig über 588.445 bereitgestellten flexiblen Arbeitsplätze (Workstations) rund um den Globus werden von insgesamt mehr als 2,5 Mio. Mitgliedern genutzt, was zu einer durchschnittlichen Auslastung von 74,3 % beiträgt. Bei den etablierten Standorten liegt der Wert derzeit in der Regel deutlich über 85 %.

Unter dem Dach der Holding operieren insgesamt sechs Unternehmen, von denen fünf Betreiber von Business Centern und Serviced Offices sind. Lediglich bei Spaces, der jüngsten Tochter, handelt es sich um einen Hybrid-Space-Betreiber. Unter den sechs Marken des Hauses ist Regus die bedeutendste. Alle sechs Betreiber bieten Unternehmen jeglicher Größe auf Vertragsbasis voll ausgestattete Büros, Meetingräume, Business Lounges, Videokonferenzmöglichkeiten und virtuelle Büros an. Die Regus-Empfangsdamen übernehmen für den Kunden auch Sekretariats- und Telefondienste und nehmen beispielsweise eingehende Anrufe entgegen. Auf Bildschirmen sehen sie, welchen Mieter der Anruf betrifft, und melden sich mit dem jeweiligen Firmennamen. Auch in der Adresse des Nutzers taucht der Name Regus nicht auf. So kann sich auch eine kleine Firma mit prominenter Adresse schmücken.

#### *Firmengeschichte*

Der Unternehmensgründer und Selfmademan Mark Dixon aus dem britischen Essex startete seine Karriere, als er Mitte der 80er-Jahre an hochfrequentierten Standorten Foodtrucks aufstellte und dort Hamburger verkaufte. Dieses Geschäft brachte ihm 1988 bei dessen Verkauf einen Erlös von 800.000 GBP ein. Das war das Startkapital für die Gründung von Regus, der bis heute größten Serviced Office Company weltweit.

Der Firmenlegende zufolge bemerkte Dixon während einer Geschäftsreise im Jahr 1989 den Mangel an Büroflächen für reisende Geschäftsleute, die oftmals gezwungen waren, in Hotels zu arbeiten. Er erkannte den Bedarf an Büroräumen, die gepflegt, personell besetzt und für Unternehmen flexibel nutzbar waren. Ferner realisierte er die Notwendigkeit flexibler Arbeitsplätze für Unternehmen in wirtschaftlich unsicheren Zeiten und die Veränderungen, die sich im Arbeitsumfeld daraus ergaben. Um Abhilfe zu schaffen, gründete er im selben Jahr sein erstes Business Center unter dem Namen Regus in Brüssel.

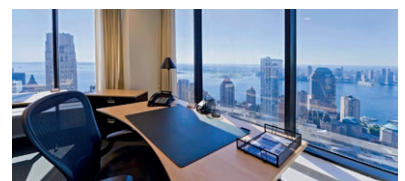
Die 90er-Jahre standen im Zeichen der Expansion innerhalb Europas, nach Lateinamerika und Asien. Um die Jahrtausendwende begann Regus schließlich mit der Erschließung des US-amerikanischen Marktes. Im Jahr 2000 folgte der Gang an die Londoner Börse, wodurch der Rollout in den USA an Schwung gewann. So verdreifachte sich dort bereits



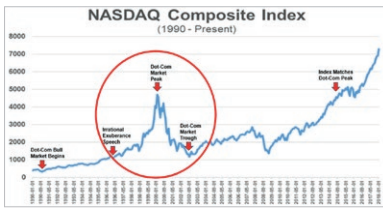
*Regus London Bridge*



*Regus Brüssel, Hauptbahnhof*



*Regus, New York*



Platzen der DotCom-Blase 2001/2002

## ALCHEMY

Die auf Not leidende Unternehmen spezialisierte britische Private-Equity-Gesellschaft Alchemy Partners übernimmt 2003 für 51 Mio. GBP 58 % von Regus' britischem Kerngeschäft.



**plug and work**   
whatever your business needs

Übernahme von plug and work sowie Excellent Business Center 2014 in Deutschland

## SPACES.

Akquisition des Corporate-CoWorking-Space-Betreibers Spaces 2015

## IWG International Workplace Group

Börsennotierung der Holding IWG im Jahr 2016 an der Londoner Börse

im Jahr 2000 die Zahl der Workstations auf 10.900 und sollte bis 2002 auf 23.900 weiter ansteigen. Insgesamt dehnte Dixon sein Imperium bis zum Jahr 2001 auf 92.232 Workstations an 411 Standorten in 200 Städten und 50 Ländern weltweit aus.

In Erwartung einer rasant steigenden Nachfrage nach Flexible Workspace durch junge Start-ups infolge des New-Economy-Booms zur Jahrtausendwende verzehnfachte Regus in den Jahren 1997 bis 2001 die Zahl der Workstations weltweit. Im April 2000 platzte die Blase und erwischte Regus unvorbereitet. Viele Start-ups und KMU gingen pleite, wodurch ein nicht unerheblicher Anteil der Stammkundschaft wegbrach. Innerhalb nur eines Jahres verringerte sich die Auslastung der 2001 weltweit verfügbaren Arbeitsplätze – teils wegen der zügigen Flächenexpansion zuvor, teils wegen des Nachfrageeinbruchs – um ein Drittel auf unter 50 %. Gleichzeitig stürzte der durchschnittliche Ertrag je verfügbaren Arbeitsplatz (Revenue per available Workstation/RevPaw) von seinem Rekordhoch im Vorjahr (8.366 GBP je Workstation) um 33,6 % auf 5.558 GBP. Dies brachte Regus in eine missliche Lage.

Im Zuge seiner Expansion hatte das Unternehmen in den Vorjahren zum Höhepunkt des Mietzyklus Mietverpflichtungen in Millionenhöhe abgeschlossen und geriet in eine finanzielle Schieflage. Daraufhin sah sich Regus im Jahr 2002 genötigt, für 51 Mio. GBP gut 58 % seines britischen Kerngeschäfts an Rex 2002 Limited, ein eigens zu dessen Erwerb gegründetes Unternehmen des Private-Equity-Investors Alchemy Partners, zu verkaufen. In den USA musste Regus 2003 sogar Insolvenz anmelden, konnte die Geschäftstätigkeit aber dank der Kapitalspritze aus Großbritannien und einer tiefgreifenden Restrukturierung des US-Geschäfts schon im folgenden Jahr wieder fortführen. Bereits 2004 setzte das Unternehmen in den USA seine Expansion fort und erwarb HQ Global Workplaces. Zwei Jahre später übernahm Regus Laptop Lane, eine Kette von Business Centern an amerikanischen Flughäfen. Im selben Jahr wurden ferner Partnerschaften mit Air France-KLM und American Airlines sowie 2007 mit American Express eingegangen, um besseren Zugang zu Geschäftsreisenden und Business-Platinum-Karteneinhabern zu erhalten.

Wegen Regus' Beinahe-Insolvenz wurde die Zahl der Workstations weltweit in den Jahren 2001 bis 2003 um gut 40 % reduziert, was einen Einbruch des RevPaw um 80 % auf durchschnittlich 4.615 GBP je Workstation jedoch nicht verhindern konnte. Der Konzern zog aus dieser Krise seine Lehren. Einerseits erhöhte er den Anteil seiner Klientel auf 30 % Großkunden und 40 % kleine und mittlere Unternehmen und reduzierte so seine Abhängigkeit von Start-ups, welche inzwischen nur noch 30 % der Nutzer ausmachen. Andererseits verringerte Regus den Mietanteil an den Gesamtkosten, indem es Property Joint Ventures mit anderen Betreibern einging und darüber hinaus mit den Vermietern Umsatzmieten vereinbarte.

Es dauerte bis 2006, bis Regus den Umbau des globalen Geschäfts abgeschlossen hatte und das britische Geschäft für 88 Mio. GBP zurückkaufen konnte. Bis dahin hatte das Unternehmen die Zahl der weltweit verfügbaren Workstations bereits auf 107.250 flexible Arbeitsplätze verdoppelt. Bis zur Lehman-Pleite 2008 stieg der RevPaw erneut auf 7.000 GBP je Workstation. Dank des Konzernumbaus überstand Regus die globale Wirtschaftskrise diesmal unbeschadet und konnte die Zahl der Workstations seit der Fast-Insolvenz 2003 bis auf fast 590.000 mehr als verzehnfachen.

Mit einem Portfolio von 5,184 Mio. m<sup>2</sup> an Flexible Workspace, verteilt über den gesamten Globus, konnte Regus bis heute seine Position als größter Betreiber von flexiblen Arbeitsplätzen behaupten. Im Durchschnitt haben die einzelnen Standorte eine Fläche von 1.600 m<sup>2</sup>, können aber auch über 5.000 m<sup>2</sup> aufweisen. Die Zahl der Workstations je Standort bewegte sich in den vergangenen zehn Jahren konjunkturabhängig zwischen 145 und 165. Gleichzeitig verringerte sich die Bürofläche je Workstation kontinuierlich auf zuletzt 8 bis 10 m<sup>2</sup> je Arbeitsplatz.

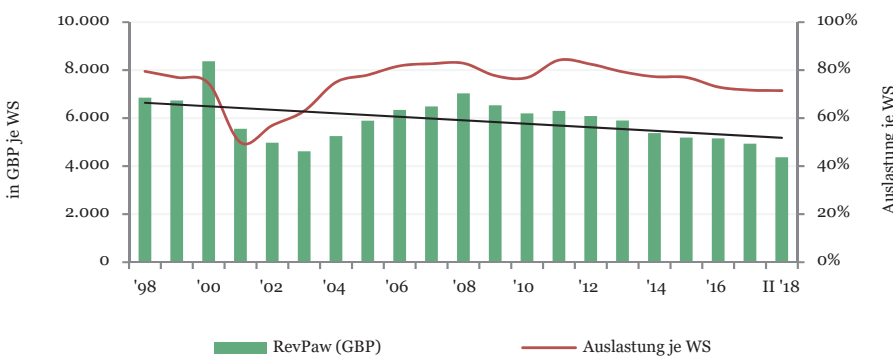
Nach diversen Übernahmen (MWB Business Exchange, 2013; Excellent Business Centers und plug and work GmbH, 2014; Spaces, 2015) wurde 2016 die International Workplace Group (IWG plc) als Holdinggruppe für die verschiedenen Tochterunternehmen gegründet und ist seitdem an der Londoner Börse notiert. Heute operiert die IWG mit sechs Unternehmenseinheiten (Regus, Open Office, Basepoint, Signature Works, No18 und Spaces) am globalen Markt für Flexible Workspace, wobei sich etwa 39 % aller Business Center in den USA und Lateinamerika, 30 % in den EMEA-Staaten, 10 % in Großbritannien und 21 % in den APAC-Staaten befinden. In Deutschland ist die IWG mit 111 Standorten und einer Gesamtfläche von über 120.000 m<sup>2</sup> (inkl. Pipeline) vertreten.

Im Oktober 2017 unterbreitete Brookfield Asset Management, ein kanadischer Vermögensverwalter mit Sitz in Toronto, gemeinsam mit der kanadischen Private-Equity-Gesellschaft Onex ein indikatives Übernahmeangebot für die International Workplace Group (IWG). Die IWG hatte zu diesem Zeitpunkt eine Marktkapitalisierung von 2,35 Mrd. GBP (3,1 Mrd. USD). Das Angebot erfolgte kurz nachdem der Aktienkurs nach der Ankündigung der IWG im Oktober 2017, die Gewinnprognose zu verfehlen, seit seinem Höchststand im Juni um 45 % gefallen war. Der Deal kam letztendlich nicht zustande, da einige der Direktoren nicht zum Verkauf bereit waren.

Brookfield Asset Management und Onex unterbreiten der IWG im Oktober 2017 ein Übernahmeangebot.



AUSLASTUNG UND REVPAW VON REGUS



Stabile Auslastung bei dynamischer Expansion bei Regus, allerdings mit tendenziell fallendem RevPaw aufgrund des verstärkten Wettbewerbs am Markt für Flexible Workspace.

Quelle: Regus Annual Reports 2000 bis 1. Halbjahr 2018

Wirtschaftliche Eckdaten

Trotz mehrerer Wirtschaftskrisen erreichte Regus in den vergangenen 20 Jahren eine durchschnittliche Auslastung von 75 % der verfügbaren Workstations weltweit. Dabei schwankten die Auslastungsquoten – je nach Marktzyklus – zwischen 50% und 84%, wobei die 70%-Marke nur in den Jahren 2001 bis 2003 unterschritten wurde. Im Durchschnitt lag der Erlös je verfügbarer Workstation (RevPaw) in den vergangenen 20 Jahren bei 6.000 GBP je verfügbarer flexiblen Arbeitsplatz, wenngleich die Schwankungsbreite je nach Zeitpunkt im Zyklus und Markt sich zwischen 3.840 (USA 2002) und 10.735 GBP (UK 2000) je Workstation bewegte.

Durchschnittliche Auslastung bei 75 % und bei durchschnittlichem RevPaw von 6.000 GBP je verfügbarer Workstation seit 1998.

Seit der Lehman-Pleite im Jahr 2008 konnte die Holding ihren Umsatz bis 2017 um 118 % auf 2,35 Mrd. GBP und den Ertrag um 31 % auf 401,6 Mio. GBP steigern. Dabei erwirtschaftete das Unternehmen bis 2015 einen soliden Vorsteuergewinn von etwa 25 % des Umsatzes. Allerdings führte die aggressive Expansion der vergangenen Jahre und der zunehmend stärkere Wettbewerb durch Hybrid-Space-Betreiber wie WeWork, Mindspace oder The Office Group (TOG) zu einem stetigen Rückgang des Erlöses je Workstation auf zuletzt 5.000 GBP Ende 2017. Gleichzeitig schmolz der Vorsteuergewinn auf 20 % zusammen.

Sinkender Vorsteuergewinn angesichts starker Expansion und erhöhten Wettbewerbsdrucks durch Hybrid Spaces.

### Tochterunternehmen



Regus Express, Prag Flughafen

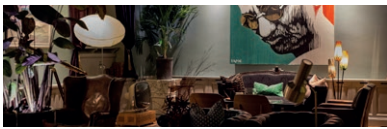
Das Flaggschiff der Holding ist mit mehr als 90 % aller Workstations und Standorte weiterhin die Marke **Regus**. Der Business-Center-Betreiber tritt in der Regel mit zwei verschiedenen Formaten auf, dem klassischen Business Center in den wichtigsten Bürolagen der größten Städte rund um den Globus sowie an wichtigen Messestandorten und seinem Ableger **Regus Express**, welcher vor allem Business Lounges und Workstations an hochfrequentierten Verkehrsknotenpunkten wie Flughäfen und Bahnhöfen anbietet. Daneben managt das Unternehmen aber auch weltweit Business Center unter deren am Markt bekanntesten Namen.



Openoffice, APAC

Der Flexible-Workspace-Betreiber **Open Office** ist an 36 Standorten in 16 Städten im asiatisch-pazifischen Raum tätig. Die Standorte befinden sich meist in der Nähe großer Verkehrsknotenpunkte. Zu den Kunden zählen Start-ups und KMU ebenso wie große Corporates.

Der schwedische Business-Center-Betreiber **No18** zielt vor allem auf das gehobene Kundensegment ab. Die luxuriös ausgestatteten Serviced Offices befinden sich in den teuersten und repräsentativsten Bürolagen des Landes.



No18, Stockholm

Exklusiv und luxuriös ausgestattete Arbeitsplätze für eine höchst anspruchsvolle Klientel bietet auch der Business-Center-Betreiber **Signature Works**. Dieses Angebot der Premiumklasse gibt es an den renommiertesten Orten der Welt.

Mit dem Serviced-Office-Anbieter **Basepoint** vervollständigt die IWG ihr Standortportfolio in Großbritannien. Die Business Center des Betreibers befinden sich an insgesamt 31 Standorten im Süden Großbritanniens, in den Midlands und in Wales.



Signature Works

Mit der Übernahme des Corporate-CoWorking-Space-Betreibers **Spaces** aus den Niederlanden stößt die International Workplace Group (IWG) auch in dieses Segment vor und verstärkt ihre Kompetenz im Networking, Community Building und Event Management. Nach dem Rollout an 75 neuen Standorten in den ersten drei Quartalen des Jahres 2018 – insbesondere in den USA – erhöhte sich die Zahl der Niederlassungen von Spaces bis Ende 2018 auf 182. Die Holding setzt mit dieser Strategie bewusst auf Wachstum und setzt zum Gegenangriff in diesem hochdynamischen Marktsegment an. Mit durchschnittlich 3.470 m<sup>2</sup> sind die Hybrid Spaces des Betreibers deutlich größer als der Durchschnitt der Serviced Offices (1.600 m<sup>2</sup>) der IWG. Gesetzt wird bei der weiteren Marktdurchdringung ganz klar auf gut erreichbare, repräsentative CBD-Lagen weltweit. Um weiterhin gegenüber seinem größten Konkurrenten WeWork wettbewerbsfähig zu bleiben, ist allein im Jahr 2019 ein Ausbau des Standortnetzes von derzeit 182 auf 400 Spaces angedacht. Zu diesem Zweck plant die IWG Group gegenwärtig – laut einer Pressemitteilung von Bloomberg – mit Spaces einen Börsengang in naher Zukunft.



Basepoint, UK

Dabei verliert die Gruppe die Wirtschaftlichkeit nie aus den Augen. So stieg beispielsweise der Umsatz der Gruppe, trotz der Eröffnung von 204 neuen Locations unter dem Namen Regus und 75 neuen Spaces-Niederlassungen in den ersten drei Quartalen des Jahres 2018 mit 1,842 Mrd. GBP, einen um 5% höheren Umsatz als in der Vorjahresperiode, wobei sich der Gewinn währungsbereinigt um 2,9% gegenüber dem 3. Quartal 2017 erhöhte.

## 5.2 SERVCORP LIMITED

Alfred Moufarrige, Chief Executive Officer (CEO) von Servcorp, einem seit 1999 an der australischen Börse notierten Immobilien- und Technologiedienstleister, gründete sein Unternehmen vor knapp 40 Jahren in Australien. Begonnen hatte alles als Shared Office. Moufarrige hatte festgestellt, dass er die Overhead-Kosten für Sekretariat und Verwaltung seines Büros nicht mehr zahlen konnte, und beschloss daher, Teile seiner Büroetage unterzuvermieten. Der Erfolg dieses Ansatzes führte nur zwei Jahre später zur Gründung von Servcorp, dem ersten professionellen Serviced Office in Australien.



Servcorp-Standorte weltweit

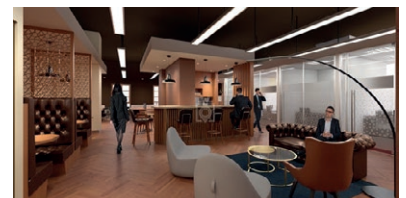
Servcorp ermöglichte es Geschäftsleuten und Zweigniederlassungen multinationaler Unternehmen, Büroflächen anzumieten, ohne zusätzliche Gemeinkosten für Empfangspersonal etc. zu generieren. Heute verfügt der Business-Center-Betreiber über Büros an 151 Standorten in 53 Städten in 23 Ländern weltweit, machte im Geschäftsjahr 2017/2018 (Juni) gut 314,4 Mio. AUD Umsatz und realisierte einen Vorsteuergewinn von 28,9 Mio. AUD. Seit 2016, dem Jahr mit dem höchsten Umsatz in der Firmengeschichte, sieht sich die Servcorp zunehmend dem globalen Wettbewerb durch WeWork und andere globale Player ausgesetzt, was zu einem Umsatzrückgang um 4,3% seit 2016 führte und den Erlös um ein Drittel schmälerte.



Servcorp London

Geografisch ist der zweitgrößte Betreiber von Serviced Offices vor allem in der östlichen Hemisphäre vertreten. Das Gros der Standorte befindet sich in den APAC-Staaten, den USA und im Mittleren Osten. Bereits vor 14 Jahren eröffnete der Firmengründer libanesischer Abstammung sein erstes Business Center in den Emirates Towers in Dubai. Heute unterhält Servcorp 19 Standorte im Mittleren Osten. In Europa hingegen war Servcorp bislang nur in London, Paris und Brüssel vertreten. Im Juni 2018 wurde schließlich der erste Standort mit 1.620 m<sup>2</sup> am Potsdamer Platz in Berlin eröffnet.

Entsprechend seiner geografischen Verortung bietet der Betreiber vielerorts exklusive Luxusbürosuiten für seine reiche Kundschaft an. Der Produktmix umfasst allerdings auch CoWorking Spaces. Um sich den neu erwachsenen Anforderungen anzupassen wurden im vergangenen Jahr 40 Standorte um CoWorking-Angebote wie Open Spaces mit Hot und Dedicated Desks ausgestattet, so dass inzwischen 80 Standorte auch über CoWorking verfügen. 2019 sollen 35 Mio. AUD in weitere etwa 30 Standorte investiert werden, womit das Unternehmen den Anteil an Hybrid Spaces innerhalb seines Portfolios maßgeblich erweitert. Die Servcorp-Community zählt über 40.000 Mitglieder weltweit. Anders als viele seiner Wettbewerber expandiert Servcorp vor allem organisch, weshalb das Wachstum in den vergangenen Jahren vergleichsweise moderat ausfiel.



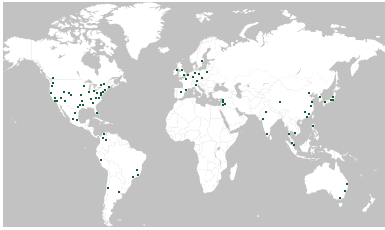
Servcorp Almas Tower, Dubai

## 5.3 WEWORK

Vorreiter und der sicherlich erfolgreichste Betreiber von Hybrid Spaces weltweit ist der Operator WeWork aus den USA. Seit Eröffnung des ersten WeWork Spaces in New York im Jahr 2010 haben die beiden Gründer Adam Neumann und Miguel McKelvey das Unternehmen zu einer nationalen und globalen Marke ausgebaut. Die Philosophie von WeWork zielt klar auf Unternehmertum und Selbstständigkeit ab. Aber hinter dieser anspruchsvollen Kultur verbirgt sich eine grundlegende Geschäftswahrheit. WeWork verdient Geld vor allem durch Zinsarbitrage: Es berechnet seinen Mitgliedern mehr, als es seinen Vermietern zahlen muss. Ziel ist es, durch Größe und Technik die Grenzkosten zu minimieren. Hierfür entstehen vorab hohe Kosten durch massive Investitionen in Technologien zur Standortanalyse sowie in Design, Ausstattung, Energiemanagement, Kundengewinnung, Kundenservice und den Aufbau einer Online-Plattform sowie eines Systems für die Online-Zahlung.



Firmenkunden von WeWork



Städte	100
Länder	27
Mitglieder	> 400.000
Spaces	425
mit direkter ÖPNV-Anbindung	100%
mit ÖPNV-Anbindung zum Flughafen	96%

#### *WeWork-Standorte weltweit*

*WeWork ist beim Einwerben von Kapital weltweit am erfolgreichsten.*



*naked Hub, Shanghai*

Weltweit betreibt WeWork mehr als 2 Mio. m<sup>2</sup> Flexible Workspace und verfolgt zurzeit eine sehr expansive Politik. Allein im Jahr 2018 wurden rund um den Globus 200 neue Standorte, verteilt über 34 Städte und acht Länder, neu eröffnet. Ende 2018 war der Betreiber somit in insgesamt 100 Städten und 27 Ländern vertreten. Die Zahl der Mitglieder stieg währenddessen auf 400.000 an 425 Standorten weltweit. Ferner beschäftigt das Unternehmen nach nur acht Jahren bereits über 6.000 Mitarbeiter rund um den Globus. Zu den Mitgliedern gehören sowohl Start-ups sowie kleine und mittlere Unternehmen als auch größere Konzerne wie IBM und HSBC.

#### *Stärkere Fokussierung auf große Firmenkunden*

Ein derart rasches Wachstum war nur durch die stärkere strategische Ausrichtung auf große Corporates mit mehr als 1.000 Angestellten möglich. Für WeWork bedeuten größere Unternehmenskunden ein stetigeres und nachhaltigeres Engagement. Diese nehmen größere Flächen ab und binden sich in der Regel deutlich länger als kleinere Unternehmen. Ende 2018 zählten bereits Mitarbeiter aus 30 % der Fortune Global 500 Companies zu den Mitgliedern von WeWork. Inzwischen sind bereits 30 % aller WeWork-Desks weltweit von Großkunden wie Microsoft oder IBM belegt. Dieser Kundenstamm ist für ein Viertel des Gesamtumsatzes von WeWork verantwortlich. Noch vor vier Jahren lag sein Anteil deutlich unter 10 %.

#### *Funding für die Expansionspläne von WeWork*

Nach seinem erfolgreichen Rollout in den USA in den vergangenen Jahren gelang es den israelisch-amerikanischen Gründern von WeWork, in nur zwölf weiteren Finanzierungsrunden mehr als 7,7 Mrd. USD an Venture Capital für die weltweite Expansion einzusammeln. Dies entspricht fast drei Vierteln des seit 2013 weltweit von professionellen Equity- und Venture-Capital-Gebern für dieses Marktsegment bereitgestellten Kapitals.

In der Zusammensetzung der Investoren von WeWork dominieren klar größere institutionelle Vermögensverwalter wie Investmentfonds, Stiftungen und Banken, darunter die Harvard Management Company, JPMorgan Chase, Goldman Sachs und Fidelity Investments sowie traditionelle Venture-Firmen wie Benchmark Capital, Wellington Management, T. Rowe Price und Hony Capital. Das Unternehmen wird auch von einigen namhaften chinesischen Investoren unterstützt, so zum Beispiel von der Legend Holdings, der Muttergesellschaft von Lenovo, sowie Jin Jiang International mit Verbindungen zur chinesischen Regierung. Der einflussreichste Investor von WeWork ist jedoch die japanische SoftBank Group Corporation, welche die weitaus größte Tranche im Funding von WeWork übernahm. Das Unternehmen, welches zuvor einen 93 Mrd. USD schweren Tech-Investmentfonds – hiervon 45 Mrd. USD aus Saudi-Arabien stammend – aus der Taufe gehoben hatte, investiert ansonsten in einige der weltweit am höchsten bewerteten Tech-Start-ups, so unter anderem auch Uber.

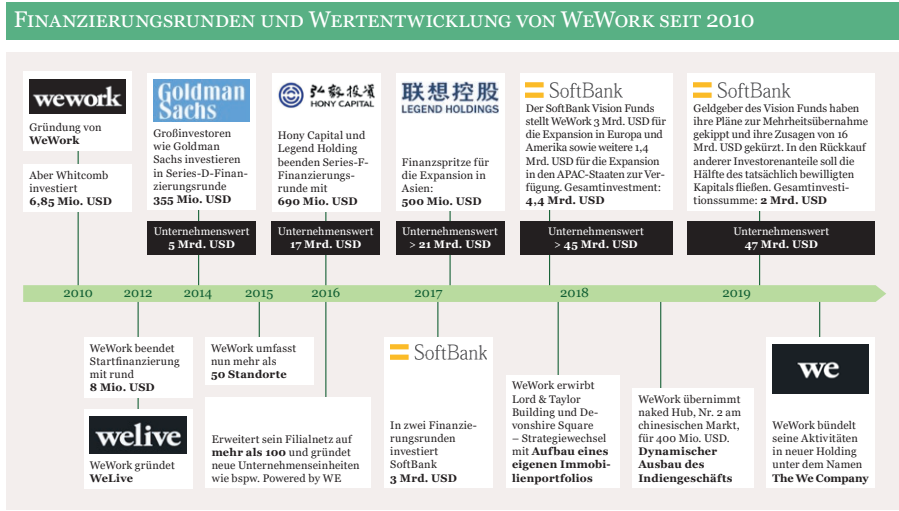
Im Juli 2017 stellte der SoftBank Vision Fund WeWork insgesamt 3 Mrd. USD für sein bisheriges Netzwerk und die Expansion in Europa zur Verfügung und darüber hinaus weitere 1,4 Mrd. USD, um die Expansion in den APAC-Staaten mit drei neu gegründeten Tochterunternehmen, WeWork China, WeWork Japan und WeWork Pacific, voranzutreiben. Mit diesen Kapitalspritzen erhöhte SoftBank seinen Anteil an WeWork auf 20 % und hat nunmehr zwei Sitze im Aufsichtsrat.

Ausgestattet mit frischem Kapital, ging WeWork in den darauffolgenden Monaten auf Shoppingtour. Im April 2018 wurde in einem ersten Schritt der 2015 in Shanghai gegründete CoWorking-Space-Betreiber naked Hub für 400 Mio. USD übernommen. Naked



Hub zählte zu der Zeit 24 Standorte, überwiegend in Shanghai, Hong Kong und Peking, aber auch in Vietnam, Australien und London.

Zusammen mit den bis dahin 12 Standorten und 10.000 Mitgliedern, die WeWork bereits in China hat, geht der Betreiber davon aus, seine Community bis zum Jahr 2021 in China auf bis zu 1 Mio. Mitglieder zu erweitern und sich so gegen den nationalen Player Ucomune (UrWork) zu behaupten.



*Keinem Start-up aus der Immobilienbranche gelang es, in so kurzer Zeit so viel Kapital von Venture-Capital-Gebern einzusammeln.*

Quelle: Art-Invest nach Eastdil Secured

Ebenfalls sehr expansiv geht WeWork in Indien vor, wo gegenwärtig mehr als 50 % aller Arbeitsplätze von Großkunden gebucht werden. Sein Debüt gab der Betreiber dort im Juli 2017 mit knapp 40.000 m<sup>2</sup> in Bangalore. Inzwischen verfügt WeWork bereits über fast 300.000 m<sup>2</sup> landesweit an 21 Standorten mit insgesamt 35.000 Desks im Großraum von Neu-Delhi, Mumbai und Bangalore. Bis Ende 2019 möchte das Unternehmen sein Engagement durch die Eröffnung weiterer Standorte in Hyderabad, Chennai sowie Puna verdoppeln.

*Die Expansion in den APAC-Staaten verspricht in den kommenden Jahren die höchste Wertentwicklung.*

Zuvor hatte WeWork bereits im August 2017 den Corporate-CoWorking-Betreiber Spacemob aus Singapur übernommen, um von dort aus die Expansion in Südostasien anzugehen.

Und das Geld scheint dem Branchenliebling weiter förmlich zuzufliessen. Im Oktober 2018 wurde bekannt, dass SoftBank für weitere 16 Mrd. USD die Mehrheit des inzwischen an den Kapitalmärkten gemäß Unternehmensangaben mit 47 Mrd. USD notierten, kürzlich in The We Company umfirmierten, Konzerns zu übernehmen gedenkt. Im November 2018 engagierte sich die SoftBank Group Corporation erneut mit 3 Mrd. USD an dem Flexible-Workspace-Betreiber und erhöhte ihr Engagement bei WeWork auf inzwischen 10,7 Mrd. USD.

Am 7. Januar 2019 folgte dann die Ernüchterung. Die größten Geldgeber des Vision Funds der SoftBank, der Public Investment Fund aus Saudi-Arabien und die Abu Dhabi Mubadala Investment Co., haben ihre weiteren Kapitalzusagen für WeWork um 14 Mrd. USD auf 2 Mrd. USD gekürzt, womit die geplante Mehrheitsbeteiligung an dem CoWorking-Giganten fürs Erste vom Tisch wäre.

Damit ist die Romanze zwischen WeWork und der SoftBank zwar noch nicht vorbei, durchläuft aber eine erste schwierige Phase. Die beiden Unternehmen könnten allerdings schon bald einen kleineren Deal bekannt geben. Brancheninsidern zufolge soll bei

diesem Deal die Hälfte des zusätzlich eingesetzten Kapitals in den Rückkauf von Aktien anderer Investoren fließen.

In Zukunft könnte es für den CoWorking-Giganten schwieriger werden, zusätzliche Mittel für seine globalen Expansionspläne einzusammeln. Eine der Ursachen hierfür dürfte sein, dass WeWork vielerorts selbst nach acht Jahren noch unrentabel ist. Zwar wurden in den vergangenen Monaten neben anderen Maßnahmen zur Diversifizierung und Senkung des Risikos vermehrt Umsatzmietverträge abgeschlossen, allerdings reichen diese Maßnahmen bislang noch nicht aus, um die Mietbelastung im Falle eines signifikanten Rückgangs der Auslastung maßgeblich zu verringern.

*Markexperten sind sich bislang noch uneinig hinsichtlich der Erfolgsaussichten von WeWork.*

Schon seit Längerem führen die Bewertung von WeWork sowie die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells bei Branchenexperten und Veteranen zu kontroversen Diskussionen. Erst kürzlich stufte das Wall Street Journal in einem Fachartikel WeWork als eines der Unternehmen ein, welches im Falle einer globalen Wirtschaftskrise am ehesten scheitern könnte. Dem gegenüber stehen Einschätzungen wie „too big to fail“, also zu groß, um pleitegehen zu können. Eines wird durch die Entscheidung jedenfalls deutlich. Die Anleger des SoftBank Vision Funds stellen WeWork nicht mehr länger auf eine Stufe mit Hightech-Start-ups. Ebenso wenig scheinen sie weiter darauf zu setzen, dass der weltweit größte Anbieter von Corporate CoWorking Spaces auch in den kommenden Jahren einen zweistelligen Umsatzzuwachs realisieren kann.

Vor diesem Hintergrund bleibt es abzuwarten, ob sich der aktuelle Wert (47 Mrd. USD) von WeWork in einem möglichen Börsengang bestätigt und potenzielle Investoren von dem Geschäftsmodell überzeugt werden können. Immerhin erzielt das Unternehmen bis dato immer noch keinen Gewinn: So lag der Verlust bis zum 3. Quartal 2018 bei mehr als 1 Mrd. USD. Nichtsdestotrotz ist die Entscheidung der Hauptanleger von WeWork immer noch alles andere als ein Ausstieg aus dem CoWorking-Business. Mit Kapitalzuflüssen von sodann insgesamt mehr als 12 Mrd. € genießt WeWork im Vergleich zu seinen Wettbewerbern immer noch einen erheblichen Wettbewerbsvorteil. Dank dieses Kapitals wird WeWork es auch in den kommenden Monaten leichter haben, sein Standortnetz auszubauen, als seine Wettbewerber. Lediglich der Fokus der Anleger hat sich geändert. Nach dem Wachstum der vergangenen Jahre wird nun eine Verbesserung der Performance erwartet. In diesem Kontext sind auch sämtliche Maßnahmen zu verstehen, von denen in den folgenden Abschnitten berichtet wird.

### *Aufbau eines eigenen Immobilienportfolios*



*WeWork's Global Headquarter, NYC*

Mit einem Teil des eingesammelten Kapitals leitete WeWork den nächsten strategischen Schritt ein: den Erwerb eines eigenen Immobilienportfolios. Im Zuge dieser strategischen Neuausrichtung wurden im Jahr 2017 für ein Gesamtvolumen von insgesamt 1,6 Mrd. USD vier Büroimmobilien mit zusammen rund 133.600 m<sup>2</sup> Bruttogeschossfläche erworben, darunter das elegante Lord & Taylor Building 424 Fifth Avenue von der Hudson's Bay Company (HBC) in New York City, welches künftig das Global Headquarter von WeWork sein wird, sowie den Devonshire Square in London von der East India Company, der zum European Headquarter ausgebaut wird. Gleichzeitig ging WeWork Property Advisor eine Partnerschaft mit Rhône Capital ein. Der Private-Equity-Investor legte den ersten Spezialfond für Flexible-Workspace-Immobilien auf. Die Mittelzusage beträgt 500 Mio. USD und dient dem Erwerb leer stehender, als Standort für WeWork geeigneter Immobilien bzw. Objekte, in denen WeWork bereits Mieter ist.

Darüber hinaus ist WeWork mit dem kanadisch-amerikanischen Warenhausbetreiber HBC, der vor etwas mehr als zwei Jahren Kaufhof übernommen hatte, eine strategische Partnerschaft zur Anmietung von Flexible-Workspace-Fläche in den Warenhäusern der

Kette in Toronto, Vancouver und Frankfurt eingegangen. Die Übernahme von Warenhausaflächen an anderen Standorten ist im Gespräch. Durch diesen Schritt hat sich WeWork in Europa potenziell Zugang zu den Citys nahezu aller wichtigen Großstädte in Deutschland, Belgien und Holland verschafft.

### *Positionierung als Servicedienstleister rund um die Büroimmobilie*

Ein weiterer Schritt zur Diversifizierung des Unternehmens ist die Schaffung eines eigenständigen Servicedienstleisters rund um die Büroimmobilie für Firmenkunden. Als Vehikel hierfür wurden die Tochterunternehmen Powered by We und HQ by We gegründet, die das Geschäftsfeld „Workspace as a Service (WaaS)“ abdecken.

Dieser Geschäftszweig unterstützt seine Kunden bei der Suche nach der passenden Bürofläche, deren Umbau und Gestaltung, der Planung und Implementierung der notwendigen IT-Infrastruktur sowie dem anschließenden Asset und Facility Management.

Wie ein normaler WeWork Space werden Powered by We Spaces von WeWork-Community-Teams betrieben. Die Mitarbeiter der Corporates werden WeWork-Mitglieder, d. h., sie können auf andere WeWork Spaces zugreifen und an allen Aktivitäten teilnehmen. Unternehmen, die Powered by We nutzen, erhalten auch Zugang zu Technologien wie dem Gästeregistrierungssystem und der WeWork-App, mit der man Besprechungsräume buchen oder Support-Tickets einlösen beziehungsweise als soziales Netzwerk fungieren kann.

Erkennbare Parallelen zu Amazon und dessen Fulfillment-Politik kommen nicht von ungefähr. Die Logistikstrategie von Amazon ging ebenfalls weit über das klassische Retail-Modell hinaus. Frühzeitige massive Investitionen in die Logistikinfrastruktur, insbesondere in spezielle Fulfillment Center, in denen alle Aufgaben, die nach der Online-Bestellung erfolgen, von einem Spezialisten übernommen werden, sorgten dafür, dass heute kaum ein anderer Online-Wettbewerber seine Ware so effizient, schnell und preisgünstig zum Endkunden bringen kann wie Amazon. Dies wiederum zwingt viele Anbieter, die Online-Plattform von Amazon zu verwenden, um Lieferungen innerhalb von nur 24 Stunden gewährleisten zu können.

Der Brückenschlag zum Firmenkunden ist Powered by We bereits gelungen. Laut dem Wirtschafts magazin Wired verwaltet WeWork Gebäude für Unternehmen wie IBM, Airbnb, Samsung und Amazon. Die UBS Group AG lässt gegenwärtig ihr 30 Jahre altes Hauptquartier in New York von Powered by We neugestalten und einrichten. Powered by We hat 30 Kunden und 11 Flächen unter Management, darunter Expedia, dessen Firmensitz in Chicago derzeit umgestaltet wird. Insgesamt erzielte die Sparte im Jahr 2017 einen Umsatz von 13,7 Mio. USD nach 12,7 Mio. USD an Baukosten.

### *Diversifizierung der Einnahmequellen*

Längst hat das Unternehmen damit begonnen, andere Einnahmequellen auszuloten. Im Frühjahr 2013 lancierte Adam Neumann WeLive, ein auf dem Prinzip von Wohngemeinschaften basierendes Betreibermodell für CoLiving. Ebenso betreibt WeWork in New York bereits einen Wellness-Club mit Fitness-Studio.

Im September 2018 ist WeWork mit WeGrow im New Yorker Stadtteil Chelsea schließlich auch in das Privatschulgeschäft eingestiegen. Für einen Jahresbeitrag von 42.000 USD (36.000 USD für Kinder im Vorschulalter und 22.000 USD für 2-Jährige) gehört für die WeGrow-Schüler neben dem klassischen Schulstoff einmal täglich Yoga und Meditation zum Programm. Außerdem erhalten sie Unterricht in Hebräisch und Mandarin. Die



*Kaufhof-Erweiterung in Zeilgalerie*



*Expedia HQ Redesign, Powered by We*



WeLive

Philosophie der Schule ist eine bunte Mischung aus Montessori, New-Age-Philosophie und Silicon-Valley-Kapitalismus. Ein wichtiger Bestandteil des Lehrplans sind wöchentliche Ausflüge zu einer Farm, wo die Kinder ihre eigenen Früchte und Gemüse anbauen. Ihre mathematischen und unternehmerischen Fähigkeiten können sie anschließend beim Verkauf der Produkte an WeWork-Mitglieder trainieren. Die Erlöse werden dabei an wohltätige Organisationen gespendet. Schüler ab 6 Jahren nehmen überdies an einem Mentoring-Programm teil, bei dem sie mit WeWork-Mitgliedern oder -Mitarbeitern zusammenarbeiten, die etwas tun, was sie interessiert, z. B. Videospiegelgestaltung oder sogar Veranstaltungsplanung.

Im Dezember 2018 eröffnete WeWork ferner auf dem Campus der University of Maryland Discovery District sogar seinen ersten Uni-Standort, wodurch der Betreiber unmittelbaren Zugang zum Talentpool dieser Hochschule erhält und von den Wechselwirkungen zwischen dem eigenen CoWorking-Angebot, dem klassischen Universitätsbetrieb und den ebenfalls dort angesiedelten Incubator Spaces profitiert.

Bereits 2015 erfolgte die Übernahme des Architekturbüros Case Inc. und 2017 die der Baumanagement-Plattform Fieldlens. Beide gingen in einem Projektteam zur Entwurfs- und Ausbauplanung auf. Vor der Übernahme durch WeWork war Case eine Technologieberatung mit Spezialisierung in der Gebäudeinformationsmodellierung (BIM), bei der Gebäude gescannt und in 3-D dargestellt werden. Fieldlens bietet eine Kommunikationsplattform für alle am Bau von Gebäuden beteiligten Parteien. Seine Technologie ermöglicht es Projektmanagern, Bauleitern, Architekten und Bauherren, den aktuellen Stand in Echtzeit darzustellen und Gespräche zum Prozessablauf zu dokumentieren und koordinieren.

Nicht zuletzt kündigte WeWork im März 2018 die Übernahme des digitalen Marketing- und Werbeunternehmens Conductor an. Mit der Content-Intelligence-Plattform, mit deren Hilfe Kundendaten für die zielgruppenspezifische Ansprache bestimmter Benutzergruppen in der Werbung ausgewertet werden können, möchte WeWork sein Serviceangebot für interne und externe Kunden erweitern. Die Akquisition ist, ähnlich wie der Kauf der Coding-Bootcamp-Lernplattform Flatiron im Oktober 2017, ein weiterer Schritt für WeWork, seine Geschäftsfelder jenseits der Vermietung von Büroflächen zu diversifizieren.

Als logische Konsequenz all dieser Diversifizierungsmaßnahmen teilte WeWork am 9. Januar 2019 mit, die Dachmarke des Konzerns in „The We Company“ umzubenennen.

### *Global Footprint*



naked Hub, Shanghai

Im Jahr 2017 eröffnete WeWork weltweit 90 neue Standorte, verdoppelte seine globale Mitgliedschaft und expandierte in neue Städte in Lateinamerika, Asien, Australien, Europa und Israel. 2018 folgten weitere 200 Standorte in 34 neuen Städten und acht neuen Ländern, darunter in München, in Santiago de Chile und in Yokohama, Japan.

In New York ist WeWork mit inzwischen 640.000 m<sup>2</sup> der größte Büronutzer und der mit Abstand größte Player am Markt für Flexible Workspace (>1 Mio. m<sup>2</sup>). Allein in den USA mietete der Betreiber von Hybrid Spaces seit dem Jahr 2015 mehr als 745.000 m<sup>2</sup> Bürofläche an. Nach dem Business-Center-Betreiber Regus (1,81 Mio. m<sup>2</sup>; 32 %) ist WeWork mit 28 % (1,27 Mio. m<sup>2</sup>) in den USA bereits der zweitwichtigste Player an dem insgesamt 4,44 Mio. m<sup>2</sup> großen US-Markt für Flexible Workspace.

Mit 35 Spaces und 300.000 m<sup>2</sup> angemieteter Bürofläche ist London nach Manhattan der weltweit zweitgrößte WeWork-Standort und das wichtigste Standbein in Europa. Aktuell ist der Betreiber nach der britischen Regierung der größte Büroflächennutzer der Stadt.

Fast ein Drittel des Flexible-Workspace-Bestandes der britischen Hauptstadt entfällt somit auf nur einen Anbieter. Ebenso dynamisch entwickelte sich der Flexible-Workspace-Betreiber im Großraum Paris, wo er mit zehn Standorten und einer Gesamtfläche von 92.400 m<sup>2</sup> zum größten Anbieter der Region aufstieg und für knapp 30 % des Flexible-Workspace-Bestandes der Region Ile-de-France (325.000 m<sup>2</sup>) steht.

### *Einschätzung*

Bis heute hat WeWork zwei Dinge eindrücklich bewiesen: Erstens, dass es in der Lage ist, monatlich in einer Größenordnung von 50.000 bis 100.000 m<sup>2</sup> zu wachsen. Und zweitens, dass es nicht nur effiziente Büros in vergleichbaren Objekten entwerfen kann, sondern die gesamte Bandbreite nutzt: von brandneuen Flächen bis hin zu Räumlichkeiten, die einst von der East India Company genutzt wurden. Aufgrund seiner betrieblichen Effizienz kann WeWork extrem schnell auf Kundenanfragen reagieren. Nachdem ein Standort gescoutet und überprüft wurde und ein Miet- oder Co-Management-Vertrag vorliegt, können die Mieter nach durchschnittlich 9 Monaten einziehen.

Mithilfe der verschiedenen Unternehmenseinheiten kann WeWork Einfluss auf den gesamten Gebäudezyklus nehmen und dadurch Kosten sparen, die teilweise an den Kunden weitergegeben werden. Anstelle der marktüblichen 15 m<sup>2</sup> je Arbeitsplatz liegt die Durchschnittsfläche hier weltweit bei 5 m<sup>2</sup> pro Desk. Dank dieser hohen Flächeneffizienz kam der Betreiber 2017 in den USA auf einen durchschnittlichen Mitgliedsbeitrag von etwa 8.000 USD pro Jahr. Laut Unternehmensangaben können so aus dem operativen Geschäft etwa 30 bis 40 % Gewinnmarge erzielt werden.

Der Wert von WeWork am freien Investmentmarkt wurde noch 2017 auf über 21 Mrd. USD taxiert, was dem 21-Fachen des Jahresumsatzes entsprach. Damit war das Unternehmen trotz seiner damals nur 295 Spaces gut 4,5-mal so hoch notiert wie der bisherige Branchenprimus Regus mit seinen inzwischen mehr als 3.258 Standorten weltweit. Abzuwarten bleibt, wie sich die Zusammenarbeit zwischen WeWork und seinem Hauptkapitalgeber Softbank weiterentwickelt. Brancheninsider gehen darüber hinaus von einem baldigen Börsengang aus.

Doch das Bewertungsrisiko von WeWork ist nach wie vor hoch. Die Mietausfallwahrscheinlichkeit scheint gering zu sein, allerdings nur aufgrund der Stärke seiner Investoren. Gut zwei Drittel aller Standorte sind noch nicht fest etabliert. Durch die zügige Expansion belaufen sich die akkumulierten Mietverpflichtungen für die weltweit angemieteten Büroflächen in den kommenden Jahren auf 18 Mrd. USD, von denen bereits 5 Mrd. USD bis 2022 fällig werden. Gleichzeitig leidet die Profitabilität je Mitglied unter dem zügigen Wachstum. Obwohl sich die Belegungsrate in den vergangenen zwölf Monaten über alle Standorte weltweit betrachtet von 78 auf 84 % erhöhte, verringerte sich der Umsatz je Mitglied gemäß dem Finanzanalysten Recode von 7.022 USD auf 6.641 USD. Dies begründet WeWork damit, dass es inzwischen auch preisgünstigere Standorte wie Mexico City im Portfolio hält.

WeWork's Vorteil besteht in seiner Investorenstruktur mit sehr risikofreudigen Anlegern weltweit, die eine Krise gegebenenfalls aussitzen könnten. Dennoch hängt der nachhaltige Erfolg des Unternehmens davon ab, inwieweit es ihm gelingt, die weltweiten Mietverpflichtungen zugunsten von Managementverträgen mit Corporates zu verringern und wie schnell es in die Gewinnzone kommt.



*WeWork, London Aldgate*



*WeWork, Schönhauser Straße, Berlin*

## 5.4 KNOTEL



*Knotel, New York City*

Da langfristige Mietverträge der Vergangenheit angehören und ein schwankender Mitarbeiterbedarf in vielen Unternehmen nur schwer zu managen ist, sucht Knotel für etablierte und aufstrebende Marken geeignete Räumlichkeiten für Flexible Workspace, richtet diese für seine Kunden ein und betreibt sie anschließend in deren Auftrag. Dadurch können die Auftraggeber die ansonsten hierfür notwendige Zeit und Energie auf ihre eigentlichen Kernaufgaben verwenden. Die Knotel-Gründer Amol Sarva und Edward Shenderovich nennen diese Dienstleistung „Headquarter as a Service“. Das 2016 gegründete Start-up Knotel erwirbt dabei die Immobilien beziehungsweise Büros nicht selbst, sondern betreibt sie stattdessen für die eigentlichen Eigentümer und erhält hierfür einen vereinbarten Anteil der Miete als Servicepauschale.

Alles, inklusive der Möbel, soll für die Bedürfnisse der Mieter maßgeschneidert werden und wird anschließend per App gemanagt. Damit will sich Knotel von dem Service-dienstleister Powered by We, einem Tochterunternehmen von WeWork, das eine ähnliche Dienstleistung anbietet, absetzen. Dessen Angebote sind in der Regel deutlich einfacher gehalten.

Im Februar 2017 ist Rocket Internet mit anderen Angel-Investoren mit 25 Mio. USD über seinen Venture-Capital-Arm Global Founders Capital bei dem US-Start-up Knotel eingestiegen. In einer zweiten Series-B-Finanzierungsrunde konnte WeWork-Konkurrent Knotel im April 2018 weitere 70 Mio. USD einsammeln, mit denen unter anderem die Expansion auf dem europäischen Markt finanziert werden soll. Ende Oktober hat der Betreiber nochmals 60 Mio. USD an frischem Kapital erhalten. Die zugesagten Gesamtmittel erhöhten sich dadurch auf insgesamt 160 Mio. USD. Hauptinvestor der jüngsten Runde ist Norwest Venture Partners. Daneben beteiligen sich bestehende Investoren wie Newmark Knight Frank und Bloomberg Beta an Knotel.



*Ahoy! Berlin*

Ausgestattet mit diesem Kapital, eröffnete der Betreiber im Londoner Stadtteil Fitzrovia, unweit von Tottenham Court, im 1. Quartal 2018 seinen ersten europäischen CoWorking Space. Im Juni 2018 folgte die Übernahme des CoWorking Space-Betreibers Ahoy! Berlin, welcher mit 4.500 m<sup>2</sup> zu den führenden Workspace-Betreibern in der Bundeshauptstadt zählt und außerdem über einen 1.000 m<sup>2</sup> großen Space in São Paulo verfügt. Mit der Akquisition verfügt Knotel über eine zentrale Basis, um in diesem Markt, der im vergangenen Jahr um 88 % auf 5,2 Mrd. USD zugelegt hat, weiter wachsen zu können. Mit der jüngsten Kapitalspritze will Knotel also sein Wachstum finanzieren. Dabei steht Deutschland oben auf der Liste. In Berlin möchte der Betreiber 2019 weitere 15.000 m<sup>2</sup> anbieten und in die wichtigsten deutschen Großstädte expandieren.



*Ahoy! Berlin São Paulo/Brasilien*

Knotel betreibt nicht nur Hybrid Spaces für Dritte, sondern unterhält auch ein eigenes Netz mit inzwischen 19 Standorten. Zu den 200 Firmen, die mit Knotel zusammenarbeiten, gehören global tätige Unternehmen wie Starbucks, Netflix und The Body Shop. Der Anbieter von Workspace-as-a-Service-Dienstleistungen und Flexible Workspace, der für Firmen mit 50 und mehr Mitarbeitern maßgeschneiderte Räumlichkeiten entwirft und anbietet, hat seine weltweite Präsenz im Jahr 2018 mehr als verdreifacht und wuchs um 318 % von 30 auf 100 Standorte und 600.000 Sqft. (55.750 m<sup>2</sup>) auf 2 Mio. Sqft. (185.800 m<sup>2</sup>) in New York, San Francisco, London, Berlin und São Paulo. Allein in New York Midtown unterzeichnete der dort beheimatete Betreiber im vergangenen Jahr 28 Deals mit einer Fläche von rund 452.000 Sqft. (42.000 m<sup>2</sup>). Es wird erwartet, dass sich die Dynamik fortsetzt, wobei für 2019 ein ähnlicher Anstieg prognostiziert wird.

Des Weiteren baut Knotel derzeit seine auf der Blockchain-Technologie basierende Agile-HQ™-Plattform auf. Hierfür erwarb es im Juli 2018 das Tech-Start-up 42Floors aus New York. Die Suchmaschine soll Zugriff auf insgesamt rund 1 Mrd. m<sup>2</sup> Bürofläche

in den USA und weltweit bieten. Mit ihr sollen nicht nur aktuelle Büroflächenangebote einfacher gefunden werden, sondern auch für Developer und Asset Manager relevante Informationen wie Gebäudegrundrisse etc. bereitgestellt werden können.

## 5.5 THE OFFICE GROUP (TOG)

Im Jahr 2003 gründeten Olly Olsen und Charlie Green mit 2 Mio. GBP Equity-Startkapital den britischen Hybrid-Space-Betreiber The Office Group (TOG). Das Unternehmen bietet flexible Büros und Besprechungsräume sowie Drop-in Lounges, Kooperationsflächen und virtuelle Büros an und verfügt inzwischen über 15.000 Mitglieder in 33 Gebäuden, davon 31 in London. Sieben weitere Objekte befinden sich in der Entwicklung. Zu den wichtigsten Nutzern der Hybrid Spaces von The Office Group gehören App-Ersteller und Werbeagenturen, Medienunternehmen, Finanziere, Künstler und Architekten sowie ein Sammelsurium von Start-ups, Unternehmern und Freelancern.

Die beiden Gründer nutzten ihre langjährige Erfahrung im Real Estate Business und als Expansionsleiter bei Starbucks, um zügig ihr Netzwerk an Hybrid Spaces in London auszubauen. Im September 2010 finanzierte Lloyd Dorfman von CBE, der Gründer von Traveler, den Management-Buy-out der bisherigen Private-Equity-Gesellschafter und wurde Mehrheitsaktionär und Chairman des Unternehmens.

Das Ende 2011 geschlossene 50:50-Joint-Venture mit Network Rail zur Renovierung und zum Betrieb leerer Büroflächen in fünf Hauptbahnhöfen Londons war einer der Meilensteine von Londons größtem britischen Hybrid-Space-Betreiber. Darüber hinaus richtete The Office Group Drop-in-Arbeitsplätze in den Bahnhöfen ein.

Im Juni 2017 erwarb Blackstone, einer der weltweit größten Vermögensverwalter, eine Mehrheitsbeteiligung an The Office Group für 500 Mio. GBP. Dank diesem Kapital ist eine zügige Expansion in Europa, wo Blackstone durch die erst vor Kurzem erfolgte Übernahme von Office First über ein breites Portfolio an Büroimmobilien verfügt, die potenziell ebenfalls für eine solche Entwicklung zur Verfügung stehen, geplant. Der Einstieg am deutschen Markt für Flexible Workspace erfolgte für TOG im August 2018 mit einer Anmietung von 6.542 m<sup>2</sup> an der Bockenheimer Anlage (Bürohaus Oper 46) für 15 Jahre.



TOG, Old Street London



Drop-in ClubRooms, Euston Station



CoWorking Lounge

## 5.6 UCOMMUNE (URWORK)

Der chinesische Marktführer für Hybrid Spaces Ucommune Venture Investment Ltd. wurde 2015 in Peking gegründet und befindet sich bis heute im Privatbesitz des Gründers und CEO Dr. Mao Daqing sowie seiner institutionellen und privaten Kapitalgeber.

Seit seiner Gründung im Jahr 2015 hat sich Ucommune – bis zu seinem verlorenen Rechtsstreit mit WeWork wegen der Namensrechte besser als UrWork bekannt – zum größten Flexible-Workspace-Anbieter in China entwickelt. Mit mehr als 200 Standorten in 37 Städten und 40 Ländern, darunter Taiwan, Singapur, New York, London, Peking, Taipeh, Hong Kong und Shanghai, ist es nach WeWork zurzeit eines der am dynamischsten wachsenden Unternehmen der Branche weltweit und größter Anbieter von Flexible Workspace in Asien. In den vergangenen drei Jahren erhöhte sich die Zahl der Firmen, welche die Hybrid Spaces von Ucommune nutzen, auf mehr als 10.000, die Mitgliederzahl wurde im Juli 2018 mit 120.000 beziffert. Die Spaces verbindet eine ansprechende Ästhetik von industrieller Architektur bis hin zu elegantem Corporate-Ambiente.

Ucommune gehört zu den Early Adoptern, was die Umsetzung des Sharing-Ansatzes im Geschäftsmodell anbetrifft. Für seine globale Expansion ist das Unternehmen gut gerüstet. In insgesamt zwölf Finanzierungsrunden gelang es Daqing, in den vergangenen



Ucommune, China



Ucommune, Open Space



CoWorking Lounge



New York, 28 Liberty Street

zweieinhalb Jahren insgesamt 954,6 Mio. USD einzuwerben. Damit verfügt Ucommune nach WeWork über das zweithöchste Kapitalpolster innerhalb der Branche. Zu den Venture-Kapitalgebern zählen unter anderem renommierte institutionelle Anleger wie Sequoia Capital, ZhenFund, Noah Wealth Management und Sinovation Ventures.

Dies versetzte das Unternehmen in die Lage, sich gegen den aggressiv auf dem asiatischen Markt expandierenden Rivalen WeWork zu behaupten. Mit diesem Kapital baut Ucommune zurzeit aktiv ein globales Netzwerk an Flexible Workspaces für Freiberufler, Start-ups, kleine mittelständische Unternehmen sowie große Corporates auf. Durch organisches Wachstum und die Übernahme diverser Wettbewerber verschaffte sich der Flexible-Workspace-Betreiber dabei Skalenvorteile und konnte bis dato seine Poleposition in China gegenüber seinem schärfsten Wettbewerber WeWork im Reich der Mitte behaupten.

Um seine Position auf dem chinesischen Markt auszubauen, hatte Ucommune im April 2017 erst den auf künstliche Intelligenz (KI), Fintech und Entertainment spezialisierten CoWorking-Betreiber **New Space** mit mehr als 30 Standorten in 13 Städten übernommen und nur elf Monate später im März 2018 den chinesischen Rivale **Woo Space**. Der 2015 gegründete CoWorking-Betreiber besitzt insgesamt 23 Standorte landesweit mit einer Gesamtfläche von 100.000 m<sup>2</sup>.

Die jüngste Übernahme von **Workingdom** im Juli 2018 brachte Ucommune zwar nur 11.000 m<sup>2</sup> zusätzliche Fläche ein, dafür aber Zugang zur Internet-Service-Plattform des Wettbewerbers. Mithilfe dieser beabsichtigt das Unternehmen, seine Produktlinien zu modernisieren, die Betriebsabläufe zu straffen, um die Ressourcen optimal zu allokalieren, und dadurch bessere Dienstleistungen anbieten zu können. Damit bietet Ucommune alles aus einer Hand: Finanzberatung, Personalwesen, Medien und Medienberatung, eine medizinische Serviceplattform sowie einen Start-up-Accelerator.

Nach Aufnahme weiterer 200 Mio. USD im November 2018 kletterte der Firmenwert bis Februar 2019 auf 3 Mrd. USD. Ucommune ist somit nach WeWork und der IWG der am dritthöchsten taxierte Flexible-Workspace-Betreiber weltweit. Insidern zur Folge plant das Unternehmen 2019 den Börsengang.

## 5.7 MINDSPACE



Mindspace, Washington D.C.

Mindspace ist ein schnell wachsender Betreiber von kreativen Hybrid Spaces. Das Start-up bietet Flächen für kleine und mittelgroße Unternehmen, Freischaffende und junge Start-ups und wirbt mit Extras wie Lounges und Kaffeebars. Community-Manager sorgen dafür, dass den Mitgliedern alles Nötige zur Verfügung steht, und IT-Service-Manager kümmern sich um digitale Belange. Außerdem bietet Mindspace eine Reihe von Networking-Events mit Gründervorträgen, Start-up-Speeddating, Kursen und Workshops.

Bei Mindspace machen private Büros bis zu 90 % der Fläche aus, da viele Firmen zwar Teil einer lebendigen Community sein möchten, aber trotzdem ihr eigenes Büro haben wollen. Zu den Kunden von Mindspace gehören nicht nur Start-ups, sondern auch Venture-Kapitalgeber, Angel-Investoren, Grafik- und Modedesigner, Architekten, Programmierer, Immobilienmakler, Juristen und Vertreter des Finanzsektors.



KleinKantoor, Amsterdam

Der Hybrid-Space-Betreiber konnte im Januar 2017 gut 15 Mio. USD an Venture Capital bei privaten Investoren einsammeln. Im Dezember 2017 wurden weitere 20 Mio. USD von Crossroads, einer Private-Equity-Gesellschaft in Großbritannien, eingeworben. Das Unternehmen mit Sitz in Berlin und Tel Aviv plant, die Mittel für die Expansion in ganz Europa und die Gründung in den USA zu nutzen. Ausgestattet mit frischem Kapital,



erwarb Mindspace im Mai 2018 Anteile an KleinKantoor (KK), einem der größten und luxuriösesten CoWorking-Betreiber in den Niederlanden mit sieben Immobilien in Amsterdams und Utrechts besten Lagen.

Inzwischen betreibt der 2014 von Dan Zakai und Yotam Alroy in Tel Aviv gegründete We-Work-Rivale zusätzlich zu den erst kürzlich erworbenen Standorten in Amsterdam und Utrecht Hybrid Spaces in Washington D.C., San Francisco, London, Berlin, München, Hamburg, Tel Aviv, Herzlia, Warschau und Bukarest.



Mindspace, Hamburg

## 5.8 DESIGN OFFICES

### Unternehmen und Entwicklung

Mit 27 Standorten in elf deutschen Städten und einer Gesamtfläche von 102.000 m<sup>2</sup> ist der Betreiber Design Offices mit seinen mehr als 350 Mitarbeitern derzeit der Marktführer für Corporate CoWorking Spaces in Deutschland und gleichzeitig der einzige Anbieter von Hybrid Spaces, der in sämtlichen Big-7-Städten über ein Standbein verfügt. Zu seinen Kunden zählen Unternehmen der Branchen Automobil, FinTech, Versicherung und Beratungsunternehmen.

Bereits 2008 gründete Michael O. Schmutzer in Nürnberg das Unternehmen, arbeitete zu Beginn aber noch als Berater für Immobilienbestandshalter und Corporates, die er bei der Umgestaltung ihrer Büroflächen und der Schaffung von flexiblen Arbeitsplatzlösungen unterstützte. Es dauerte bis zum Jahr 2010, bis der Unternehmensgründer mit seinem ersten Pilotprojekt am Schoppershof in Nürnberg (600 m<sup>2</sup>) unter dem Markennamen Design Offices den Schritt vom Berater zum Betreiber von Flexible Workspace wagte. Der Durchbruch als Betreiber für Hybrid Spaces gelang Design Offices mit seinem ersten Standort in München. In den Highlight Towers in der Parkstadt Schwabing wurde das neue Konzept erstmals vorgeführt.



Design-Offices-Standorte Deutschland

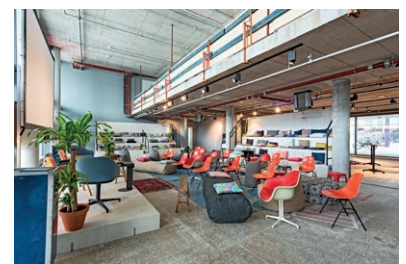
### Philosophie und Arbeitswelt

Design Offices besitzt dabei den Anspruch, Orte und agile Arbeitswelten bereitzustellen, die neue Horizonte eröffnen und die Begegnung mit anderen ermöglichen. Hierzu entwickelte der Betreiber extra ein eigenes Raumkonzept. Im Rahmen dieses Konzeptes werden vier relevante Arbeitsarten definiert, welche das Unternehmen mit den Schlagworten Focus, Educate, Collaborate und Socialize umschreibt, denen – der Reihe nach – die Arbeitsumgebungen Office Space, CoWorking Space, Conference Space und Event Space zugeordnet werden. Die gewählten Raumkonzepte sind bei diesem ganzheitlichen Ansatz spezifisch auf die definierten Arbeitsweisen abgestimmt und unterstützen diese durch eine entsprechende Atmosphäre. Bei der Gestaltung der Spaces wird daher auf multifunktionale Arbeitslandschaften gesetzt, wobei ein besonderes Augenmerk auf die Ausstattung, Flexibilität und Infrastruktur gelegt wird. Dabei kommt es auf die richtige Mischung aus Funktionalität und Lifestyle an. Dazu gehören hochwertige Materialien und designorientiertes Mobiliar namhafter Hersteller ebenso wie die Aspekte Licht, Akustik, Luft und Ergonomie.

Dem Anbieter ist vor allem wichtig, eine Kombination aus professioneller Business-Umgebung und Startup Atmosphäre zu bieten und dem Nutzer, unabhängig davon, ob es sich um ein Startup, einen Mittelständler oder einen großen Corporate-Kunden handelt, einen Rundum-Service nach Maß zu bieten. Alle Arbeitslandschaften sind



Flexible Office



Work Lab



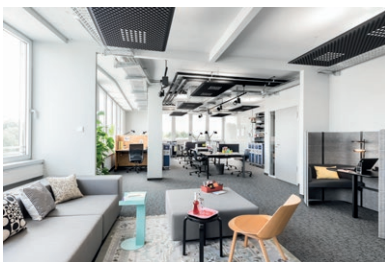
*Meet & Move Room*



*Coworking Lounge*



*Coworking Lobby*



*Work Loft*

durch Plug & Play sofort einsatzbereit, kurzfristig verfügbar, variabel erweiterbar sowie flexibel in der Laufzeit und können rund um die Uhr genutzt werden.

Ganz im Sinne dieser Philosophie bieten die modernen Raumlösungen von Design Offices den Kunden alles, was zum täglichen Arbeiten benötigt wird. Dazu gehören in erster Linie flexible Arbeitsplätze als Office- oder Coworking-Lösung. Aber auch multifunktionale Meetingräume (Meet & Move Rooms) für beispielsweise das klassische Brainstorming. Aber auch spezielle nach den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden ausgestattete Work Labs zur Durchführung agiler Workshop-Formate wie Design Thinking, Scrum oder Barcamps werden dem Nutzer bereitgestellt. Für Tagungen, Schulungen und Seminare mit größeren Gruppen stehen ferner extra Training Rooms zur Verfügung. Zur besseren Entfaltung der Kreativität sind alle Räume mit beschreibbaren Magnetwänden, Whiteboards und Pinnwand-Paneelen zur einfacheren Darstellung und Illustration der Ideen ausgestattet. Ebenso richtet sich die Möblierung ganz nach der Aufgabenstellung und variiert von der Theaterbestuhlung über den höhenverstellbaren Tisch bis hin zur gemütlichen Sitzcke.

Als Gegenpol zu den Orten des fokussierten Arbeitens bieten Coworking Lounges einen Ort für den Austausch und stärken die Community. Abgerundet wird das Angebot durch spezielle Event Spaces wie Bar, Café und dem DO Eatery für Networking-Events, Come-Togethers und Dinner. Diese stylischen Eventflächen können auch für Kunden- und Firmenevents gebucht werden, wobei sich das Team von Design Offices auf Anfrage um alles kümmert, vom Catering über hochwertigen Service bis hin zum DJ und den Fotografen. Ferner organisiert Design Offices eine Vielzahl an eigenen Events und Kooperations-Veranstaltungen, um so die Design Offices-Community zu fördern.

Wegen der klaren Ausrichtung des Konzeptes auf Corporates sind gut 80 bis 90 % der Workstations vorgesehenen Flächen als Project Offices und Teambüros geplant. Bei längerfristigen Engagements kann sich der Nutzer diese auf Wunsch individuell gestalten lassen. Das Team von Design Offices berät den Kunden dabei und kümmert sich um die Umsetzung.

### *Funding*

Der Hybrid-Space-Betreiber Design Offices verfolgt eine klar umrissene Wachstumsstrategie, deren Ziel der Ausbau der Marktführerschaft im Segment Corporate CoWorking in Deutschland ist. Zu diesem Zweck sollen nach einer vorübergehenden Konsolidierungsphase in den kommenden Jahren neue Standorte in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) eröffnet werden, wobei insbesondere in Deutschland ein weiterer Roll-out in den B-Städten geplant ist. Bereits bis Ende 2019 sollen so weitere zwölf Standorte hinzukommen und der Flächenbestand auf 160.000 m<sup>2</sup> anwachsen.

Zur Umsetzung der Expansionspläne hat sich Design Offices bereits früh mit Partnern aus der Immobilienwirtschaft und dem Finanzsektor zusammengetan. Nach der Durchführung eines ersten gemeinsamen Projektes im Arnulfpark in München erwarb die Art-Invest Real Estate im Dezember 2013 die Hälfte der Anteile an der Design Offices GmbH, gefolgt von zwei Kapitaleinlagen bis zum Jahr 2015. Im Mai 2018 beschlossen Unternehmensgründer Michael O. Schmutzer und sein Partner Art-Invest Real Estate eine Kapitalerhöhung um 60 Mio. € zur Finanzierung der geplanten Expansion. Als neuer Kapitalgeber konnte die Münchener Private-Equity-Gesellschaft EMH Partners gewonnen werden, die künftig ein Drittel an der Beteiligungsgesellschaft hält. Während mit dem Unternehmen Art-Invest Real Estate ein kompetenter Partner für alle Fragen rund um die Immobilie als Investor gefunden wurde, profitiert Design Offices künftig zusätzlich von der Erfahrung seines neuen Partners EMH in den Themenfeldern Organisationsentwicklung und Digitalisierung.

## 5.9 RENT24/FRIENDSFACTORY

Das im November 2015 von Robert Bukvic in Berlin gegründete Start-up rent24 vereint Leben und Arbeiten in einem Konzept: CoWorking & CoLiving. In den CoLiving Spaces können sich Freelancer, Unternehmensgründer und Projektteams großer Unternehmen tage-, wochen- oder monatsweise einmieten. Das Angebot ist vielfältig: Jedes Zimmer ist einzigartig gestaltet und hochwertig ausgestattet. Der Nutzer kann zwischen Einzel- und Mehrbettzimmern mit privatem oder geteiltem Badezimmer auswählen. Außerdem stehen den Gästen ein eigener Fitnessraum, mehrere Küchen, ein Event Space sowie Lounge- und Gemeinschaftsbereiche zur Verfügung. CoLiving-Gäste erhalten zusätzlich Vergünstigungen für die Nutzung der rent24 CoWorking Spaces. Inzwischen verfügt rent24 bereits an fünf Standorten in Berlin, einem in Hamburg sowie einem in Chemnitz über CoLiving Spaces.

Eine weitere Besonderheit des Betreibers rent24 ist sein Accelerator- und Mentoren-Programm für Start-ups. Eigens hierfür startete der CoWorking- und CoLiving-Anbieter mit r24-ventures im November 2016 einen 20 Mio. € schweren Venture-Fonds. Für das Accelerator-Programm, in dessen Rahmen Finanzierungen zwischen 50.000 und 2 Mio. € möglich sind, können sich alle Start-ups im Early-Stage-Bereich bewerben, die schon ein Proof-of-Concept haben und einen Partner brauchen. Nach einem persönlichen Treffen und der Vorstellung der Idee bzw. des Unternehmens entscheidet ein Komitee über den weiteren Aufnahmeprozess.

Im Oktober 2017 übernahm rent24 die Mehrheit am CoWorking-Betreiber Friendsfactory aus München und wurde mit zusammen 25 Standorten und einer Gesamtfläche von 51.700 m<sup>2</sup> auf einen Schlag zu einem der größeren Workspace- und CoWorking-Anbieter Europas. Unter dem Motto „Arbeiten unter Freunden“ bietet der Flexible-Workspace-Anbieter Friendsfactory bereits seit 2004 Büroräume und Shared Desks mit flexiblen All-inclusive-Verträgen, Coaching-Workshops sowie Networking-Events an. Beide Unternehmen teilen sich neben den CoWorking Spaces künftig sämtliche Inhouse-Services und -Dienstleistungen. Dazu gehören unter anderem All-inclusive-Verträge und Serviceleistungen wie Community-Events, Hilfe bei der Unternehmensgründung, Kreativleistungen oder auch Finanzierungshilfen und Investmentstrategien für Start-ups. Aufgrund seines Accelerator-Programms lehnt sich das Flexible-Workspace-Konzept von rent24 noch sehr stark an das ursprüngliche CoWorking-Konzept an. Aber auch bei rent24 wird zunehmend auf Corporate-Kunden und deren Bedarf an privaten Büros gesetzt.

Zur Stärkung der Community, aber auch zur Finanzierung von Projekten startete rent24 im August 2018 ein ICO (Initial Coin Offering), eine Finanzierungsform für Blockchain-Projekte, mit einem geplanten Volumen von 500 Mio. €, über das Nutzer miteinander in Kontakt treten, Dienstleistungen austauschen, Wissen teilen und Funding erhalten können. Über die eigene Blockchain-Plattform können auch Jobs und Aufgaben innerhalb der Community ausgeschrieben werden. Mitglieder, die diese Aufgaben übernehmen, erhalten nicht nur Token, sondern auch Statuspunkte. Diese verbessern ihre Position im internen Rankingsystem, was ihnen neue Möglichkeiten eröffnet, beispielsweise Funding für Projekte oder Start-ups innerhalb des Netzwerkes vorzuschlagen. Das Netzwerk von Partnerunternehmen reicht von Hotels und Restaurants über Einkaufszentren bis hin zu Carsharing.

Aktuell betreibt rent24 insgesamt 50 Standorte auf drei Kontinenten (Stand: 12/2018). In den kommenden fünf Jahren will der Betreiber in seine weltweite Expansion 150 Mio. € investieren. Allein bis Ende 2019 sollen bereits über 100 neue Spaces hinzukommen, wobei das Unternehmen bei seiner Expansion mit einem größeren Immobilienbestandhalter kooperiert, auf dessen Objekte der Betreiber bei Bedarf und Eignung zurückgreifen kann.



rent24, Dortmund



rent24 CoLiving, Berlin P180



Friendsfactory



The Brew, London-Shoreditch



*The Brew, London-Shoreditch*

Die internationale Expansion des Unternehmens ist längst voll im Gange. Im Sommer 2017 sicherte sich der deutsche CoWorking-Betreiber bereits attraktive Flächen im früheren Department Store Magna Plaza im Herzen Amsterdams. Knapp ein Jahr später, im September 2018, gelang rent24 mit der Übernahme des britischen CoWorking-Betreibers The Brew mit zwei Standorten in London der Eintritt in den britischen Markt. Perspektivisch sind bis zu 45 Standorte in Großbritannien angedacht.

Nur zwei Monate zuvor sicherte sich der CoWorking-Space-Betreiber durch die Übernahme von Office Port und der Input Lofts drei CoWorking-Standorte in Chicago und einen in New York und realisierte seinen Markteintritt in zwei der größten Metropolen der USA. Seitdem wurden bereits zwei weitere Niederlassungen in den USA eröffnet, eine in Boston und eine weitere in Miami.

Nur einen Monat nach den USA folgte bereits der Markteintritt in Russland durch die Übernahme des 3.000 m<sup>2</sup> großen Moskauer CoWorking- und Eventspace Telegraph im ehemaligen Telegrafenamts direkt in der Tverskaya Ulitsa, Moskaus längster und historisch bedeutendster Straße, keine fünf Minuten vom Roten Platz entfernt.

Nicht zuletzt erlangte rent24 im September 2018 durch die Übernahme des serbischen Anbieters Nova Iskra mit zwei CoWorking Spaces in Belgrad als erster internationaler Betreiber von Flexible Workspace Zugang zur serbischen Start-up-Szene. Auf ähnliche Weise sicherte sich rent24 auch den Zugang zum kroatischen Markt. Dort übernahm der Betreiber den bisherigen Marktführer HUB385 aus Zagreb und baute so seinen Einfluss in der Region aus. Den vorläufig letzten Coup des Jahres 2018 landete rent24 mit der Übernahme des führenden ukrainischen CoWorking-Betreibers Chasopys mit drei Standorten in Kiew und einem in Lviv.

In Deutschland ist rent24 bisher in fünf der Big 7 vertreten (nicht in Köln und Stuttgart). Daneben baut der CoWorking-Anbieter sein Netz in den B-Städten der Republik aus und ist bislang in Bremen, Chemnitz, Dortmund, Hannover und Leipzig mit jeweils einem Standort vertreten.



*Telegraph CoWorking, Moskau*

## 5.10 TRIBES

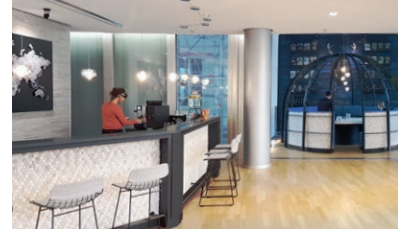


*Tribes, Niederlande*

Neben dem erst vor Kurzem von der IWG übernommenen Hybrid-Space-Betreiber Spaces ist Tribes einer der größten Anbieter von Flexible Workspace in den Niederlanden. Im Mai 2015 eröffnete der Immobilienunternehmer Eduard Schaepman mit seinem Mitbegründer Jasper Bekkering am Flughafen in Eindhoven den ersten Tribes Inspiring Workspace. Schaepman begann seine Karriere als Marketingmanager bei Robeco. Später arbeitete er als Manager für die Fortis-Gruppe und Shell. Erfahrung mit dem Aufbau eines Standortnetzes für Flexible Workspace sammelte er bei Regus, wo er die Expansion in den Benelux-Ländern vorantrieb.

Digitale Nomaden wollen inspiriert werden. Ausgehend von dieser Idee greifen die Gründer bei der Einrichtung ihres Corporate-CoWorking-Konzeptes bewusst Elemente aus dem Leben verschiedener Nomadenstämme wie den Maasai, Kazakh und Maori auf. Das Konzept ist speziell auf die heutigen Business-Nomaden zugeschnitten. Um jedem Tribes Space seinen individuellen Touch zu verleihen, werden für jeden Standort andere Designer und Fotografen engagiert. Letztere sorgen mit Fotos der Nomadenstämme für ein unverwechselbares Ambiente an jedem Standort. Da die meisten Menschen nicht mehr als 150 Kontakte pflegen bzw. sich nicht mehr als 300 Gesichter an ihrem Arbeitsplatz merken können, gibt es für jeden der Spaces eine Beschränkung der Mitgliederzahl auf 300. So bleibt der Community-Gedanke erhalten. Die meisten der Tribes-Kunden sind Unternehmen aus aller Welt, vorrangig aus London, den USA sowie Osteuropa und Asien. Gut 30 % sind lokale Unternehmer.

Inzwischen unterhält Tribes insgesamt 23 Spaces, darunter 16 in Amsterdam, Rotterdam, Utrecht, Den Haag und Eindhoven, weitere vier Standorte in Brüssel sowie drei Spaces in Deutschland. Sein Debüt hatte Tribes im Februar 2018 in Düsseldorf, wo der Betreiber im GAP 15 am Graf-Adolf-Platz anmietete, wie auch in Frankfurt mit Standorten am Hauptbahnhof und im Garden Tower. Als Vision geben die Unternehmensgründer an, ein weltweites Standortnetz aufzubauen. Für Deutschland ist für die kommenden Jahre ein Rollout des Konzepts in den Big-7-Städten geplant. Darüber hinaus wird die Expansion nach Österreich und in die Schweiz vorbereitet.



*Tribes GAP15, Düsseldorf*



# GLOBALER MARKT FÜR FLEXIBLE WORKSPACE





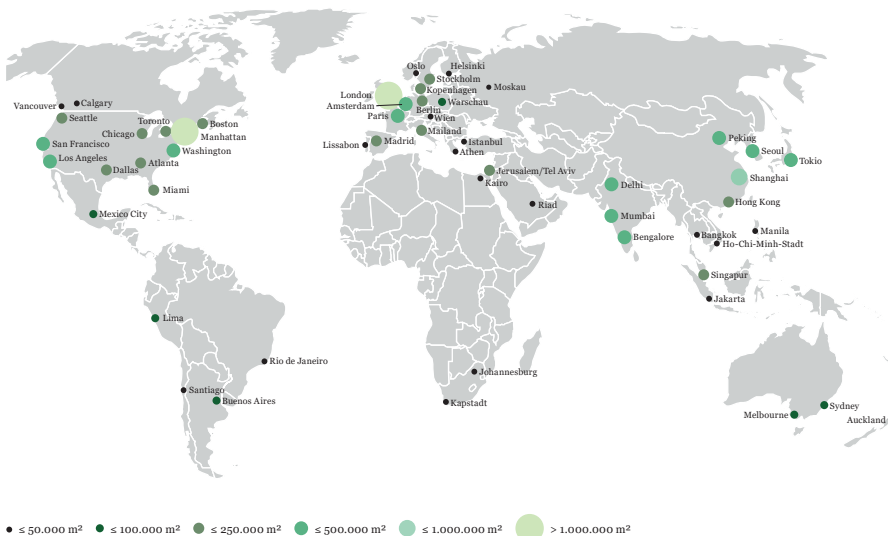
## 6 GLOBALER MARKT FÜR FLEXIBLE WORKSPACE

Wer glaubt, CoWorking sei nur eine regionale Erscheinung und von kurzer Dauer, der irrt sich. Zwar haben Flexible Workspaces selbst in den globalen Hotspots nirgends einen Anteil von mehr als 6 % am jeweiligen Bürobestand, aber das Segment wächst rasch.

### Marktgröße und Struktur

Bislang spielen Flexible-Workspace-Betreiber eine nur untergeordnete Rolle an den globalen Büromärkten. Ihr Marktanteil am weltweiten Büroflächenbestand liegt gerade mal bei ±1 % und dürfte sich angesichts des Angebotsengpasses an den Büromärkten kontinuierlich erhöhen. Am höchsten fällt der Flexible-Workspace-Anteil am Bürobestand in Städten wie New York oder London aus, wo das Büroflächenangebot extrem knapp ausfällt und die Mieten entsprechend hoch sind. Hier ist es für Unternehmen besonders attraktiv, die hohen Mitgliedsbeiträge für die Nutzung von Flexible Workspace zu zahlen, da sie so einerseits das Kostenrisiko für den Aufbau eines eigenen Büros umgehen und andererseits nur so die Chance erhalten, in der gewünschten Lage präsent zu sein. Standorte wie New York und London sind daher die Vorreiter der Flexible-Workspace-Bewegung, sodass der Büroflächenanteil von Flexible Workspace dort bereits 3 bis 4 % beträgt.

#### GLOBALE HOTSPOTS DES MARKTES FÜR FLEXIBLE WORKSPACE



Quelle: Art-Invest auf Basis von Jones Lang LaSalle

Die Instant Group, einer der führenden Berater für Flexible Workspace, bezifferte im Juli 2018 den weltweiten Umsatz des Marktes für Flexible Workspace auf 26 Mrd. USD. Der globale Marktanteil der drei größten Player Regus, Servcorp und WeWork beläuft sich dabei auf etwa 18 % des Gesamtvolumens. Insgesamt existieren weltweit mehr als 30.000 Business Center und über 15.500 klassische wie Corporate CoWorking Spaces.

In Bezug auf die Anzahl der Flexible-Workspace-Standorte sind die USA mit 28 % aller Standorte und Großbritannien mit 26 % die beiden führenden Nationen in diesem Marktsegment. Der amerikanische Markt weist mit 5.857 Standorten bei nur 2.828 Betreibern die höchste Marktreife auf. Das um fast 80 % kleinere Großbritannien verfügt mit 5.452 Standorten, bezogen auf die Größe des Landes, über eine viel höhere Standortdichte als die USA. Was die Anzahl der Betreiber angeht, übertrifft es die USA mit

#### ANTEIL AM BÜROBESTAND

Europa	
Amsterdam	6,0%
Athen	0,6%
Berlin	0,9%
Helsinki	0,6%
Istanbul	< 0,5%
Kopenhagen	1,7%
Lissabon	0,8%
London	4,0%
Madrid	1,0%
Mailand	1,1%
Moskau	< 0,5%
Oslo	0,7%
Paris	0,6%
Stockholm	1,5%
Warschau	1,9%
Wien	0,5%
Afrika und Naher Osten	
Jerusalem	2,0%
Johannesburg	< 0,5%
Kairo	< 0,5%
Kapstadt	0,6%
Riad	< 0,5%
Tel Aviv	2,5%
Nordamerika	
Atlanta	0,9%
Boston	0,9%
Calgary	0,7%
Chicago	1,8%
Dallas	1,0%
Los Angeles	2,0%
Manhattan	3,0%
Miami	2,4%
San Francisco	2,2%
Seattle	1,9%
Toronto	0,9%
Vancouver	1,1%
Washington DC	1,9%
Mittel- und Südamerika	
Buenos Aires CBD	3,8%
Lima	2,4%
Mexico City CBD	0,9%
Rio de Janeiro CBD	< 0,5%
Santiago de Chile CBD	0,8%
Asien und Pazifik	
Auckland	1,4%
Bangalore	2,9%
Bangkok	< 0,5%
Mumbai	2,7%
Delhi	3,8%
Ho-Chi-Minh-Stadt	1,6%
Hong Kong	1,1%
Jakarta CBD	1,9%
Manila CBD	2,5%
Melbourne	2,3%
Peking	< 0,3%
Seoul	1,0%
Shanghai	3,5%
Singapur	2,4%
Sydney	1,0%
Tokio	1,4%

Quelle: Art-Invest nach Angaben von Jones Lang LaSalle, Savills, CBRE, Colliers etc. (Stand: 1. Halbjahr 2018)

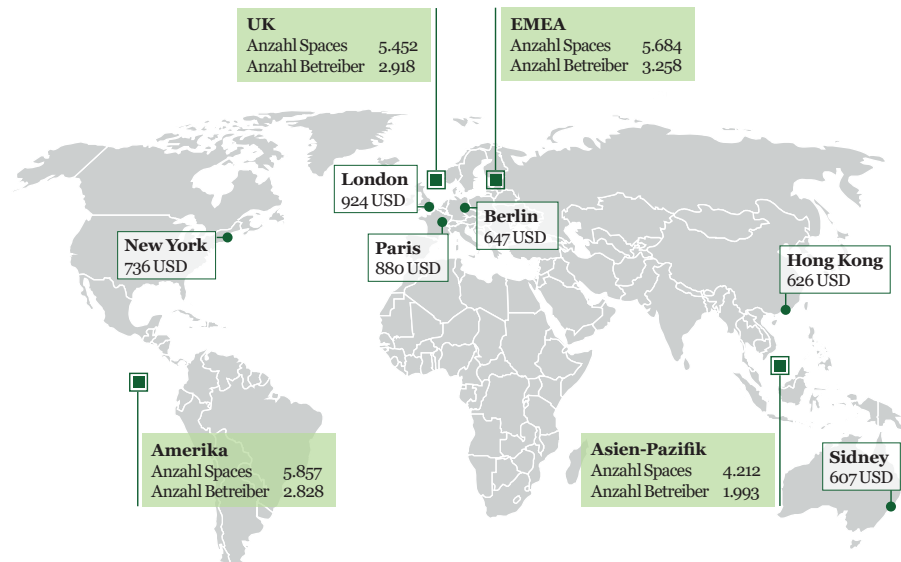
*Flexible Workspace spielt bislang eine nur untergeordnete Rolle an den globalen Büromärkten mit maximal 1 bis 6 % am gesamten Büroflächenbestand.*

2.918 Betreibern sogar. Angesichts des noch jungen Marktsegments ist dies jedoch eher ein Indiz für die noch etwas geringere Marktreife auf Landesebene.

So ist eine niedrige Betreiberzahl bei hoher Marktdurchdringung mit Flexible Workspaces Ausdruck für eine vorangeschrittene Konsolidierung, während eine Vielzahl von Betreibern vor allem dort auftritt, wo überwiegend kleinere CoWorking-Space-Betreiber das Angebot stellen und die Konsolidierung noch nicht eingesetzt hat oder gerade am Anfang steht.

*Die Kosten pro Workstation sind an Standorten wie Paris mit hoher Marktanspannung und gleichzeitig geringem Angebot an Flexible Workspace am höchsten. Dies gilt insbesondere für London, wo der anstehende Brexit die Nachfrage nach Flexible Workspace beflügelt.*

#### NUTZERPREISE JE HOT DESK IM GLOBALEN VERGLEICH (IN USD PRO MONAT)



Quelle: Instant, 07/2018

Weltweit lag der Durchschnitt der Niederlassungen je Betreiber in der durch die Instant Group erfassten Stichprobe bei 1,93 Spaces je Betreiber, was auf eine noch geringe Konsolidierung in diesem Marktsegment hinweist. Je kleiner dieser Quotient ausfällt, desto unreifer ist bislang der Markt. Mit einem Durchschnitt von 1,74 weisen die EMEA-Staaten hier das höchste Entwicklungspotenzial auf. Überraschend ist hingegen der bereits hohe Konzentrationsgrad in den APAC-Staaten, wo der Quotient mit 2,11 gegenüber 2,07 in den USA und 1,87 in Großbritannien am höchsten ausfällt.

*Die Konsolidierung ist an den asiatischen Märkten bereits am weitesten fortgeschritten.*

Dies ist auf zweierlei Ursachen zurückzuführen: Erstens hat die Erschließung des asiatischen Marktes für CoWorking Spaces um einige Jahre später begonnen als in den USA und in Großbritannien und zweitens haben die drei Marktführer dort bereits früh mit der Konsolidierung begonnen. So dominierten mit Servcorp und Regus über viele Jahre die Top 2 des Business-Center-Geschäfts den australischen und asiatischen Markt. Zu diesen gesellen sich seit Kurzem der chinesische Hybrid-Space-Betreiber Ucommune und WeWork, die schon früh damit begonnen haben, kleinere CoWorking-Betreiber und Rivalen zu übernehmen, um ihren Marktanteil zu sichern und die Eintrittsbarriere für potenzielle Wettbewerber zu erhöhen.

### Marktdynamik

Die höchste Marktdynamik ist daher nicht in den USA, der Heimat des CoWorkings, anzutreffen, sondern in Asien. Europa und selbst Großbritannien steht dieser Prozess noch bevor. Hier wird sich in den kommenden Jahren die Expansionstätigkeit der wichtigsten Player am Markt deutlich verstärken. Da angesichts der allerorten angespannten Büro-

märkte mit quasi Vollvermietung in den wichtigsten Metropolen des Kontinents kaum Flächen hierfür zur Verfügung stehen, ist organisches Wachstum nur durch Sicherung von Mietflächen in den aktuellen Projektentwicklungen möglich. Ein Ausbau des Marktanteils ist somit durch organisches Wachstum kaum realisierbar. Der europäische Markt für Flexible Workspace wird daher in den kommenden Jahren noch zahlreiche Übernahmen oder Fusionen sehen, wodurch die Zahl der Betreiber mittelfristig sinken wird.

Flexible Workspaces als solche existieren zwar bereits seit mehreren Jahrzehnten, die zuletzt beobachtete Dynamik dieses Segments an den Vermietungsmärkten ist allerdings auf den aktuellen CoWorking-Hype zurückzuführen. In einem angespannten Marktumfeld gelang es den Betreibern zuletzt, ihren Anteil auf bis zu 7 % des gesamten Flächenumsatzes in den größeren Metropolen hochzuschrauben.

In den CBDs dieser Städte lag dieser im Jahr 2017 wegen des extrem geringen Leerstands teilweise sogar zwischen einem Fünftel und einem Viertel des Take-ups. Dabei erfolgte das Gros dieser Anmietungen in Projekten, die erst in den kommenden ein bis vier Jahren fertiggestellt werden.

Der Angebotsengpass setzt der Expansion des Flexible-Workspace-Segments klare Grenzen. Im Vorteil sind daher potenziell größere Betreiber wie die IWG, die bereits über ein sehr großes Netzwerk verfügen. Sie haben durch diesen Zeitversatz zwischen Anmietung und tatsächlichem Markteintritt die Chance, ihre Serviced-Office-Standorte an die neuen Anforderungen anzupassen. Dabei dürften zwei Strategien zum Tragen kommen: erstens ein Uptrading einzelner Business Center für einen gut situierten Kundenstamm zu 5-Sterne-Luxus-Locations mit entsprechendem Service und Preis und zweitens die Integration von CoWorking-Elementen an hierfür geeigneten Standorten. Gleichzeitig wird durch die Übernahme und den aggressiven Rollout von Hybrid-Space-Betreibern wie Spaces die Expansion aggressiv vorangetrieben und das Feld nicht kampfflos aufstrebenden Wettbewerbern wie WeWork, The Office Group oder Design Offices überlassen. Die anstehenden Investitionen kosten in der Zwischenzeit Marge. Am Ende dieses Prozesses ist allerdings davon auszugehen, dass die bisherigen Marktführer auch zukünftig eine signifikante Rolle am Markt für Flexible Workspace spielen werden. Ihr Vorteil ist die Expertise beim Rollout und im Management eines zügig wachsenden Netzwerks. Der Beweis, dass dies auch die Herausforderer beherrschen, steht derweil noch aus.

Alles in allem führt die Knappheit am Büovermietungsmarkt dazu, dass sich der Marktanteil von Flexible Workspace am Gesamtbestand nur langsam erhöhen wird. Solange quasi Vollvermietung herrscht, kann das Segment nur langsam wachsen. Ungeachtet des Anteils am Take-up wird es daher noch einige Jahre dauern, bis Flexible Workspaces den ihnen prognostizierten Anteil von bis zu 30 % am Bürobestand erreichen werden. Anleger und Bestandhalter haben daher noch Zeit, sich eine passende Strategie zu überlegen, mit diesem Phänomen umzugehen.

Die besten Chancen zum Ausbau des Marktanteils bestehen während der nächsten Rezessionsphase. Bei einem Konjunkturabschwung werden viele Unternehmen Teile ihrer Belegschaft freisetzen oder outsourcen. Dadurch steigt einerseits die Leerstandsquote im Allgemeinen bzw. der Anteil nicht genutzter Bürofläche bei den Unternehmen und andererseits erhöht sich hierdurch das Heer der Selbstständigen, die zum natürlichen Kundenstamm der Flexible-Workspace-Anbieter zählen. Gleichzeitig werden viele kleinere CoWorking-Space-Betreiber durch den Konjunkturabschwung in finanzielle Nöte geraten, was es den professionell aufgestellten Betreibern wie Regus, WeWork, Design Offices u. a. erlaubt, durch Geschäftsübernahmen günstig ihr Standortnetz auszubauen. Darüber hinaus erhalten die etablierten Hybrid-Space-Betreiber durch die Abnahme bzw. das Management der frei werdenden Büroflächen erstmals die Chance, ihren Marktanteil am Gesamtbestand nennenswert auszubauen.

*Organisches Marktwachstum bei Flexible-Workspace-Betreibern angesichts Angebotsengpässen an den weltweiten Büromärkten kaum möglich und nur sehr langsam.*

*Der Angebotsengpass gibt den bisherigen Marktführern wie Regus Zeit, sich den neuen Marktgegebenheiten anzupassen. Durch die Implementierung von CoWorking-Elementen werden sie daher voraussichtlich auch in Zukunft eine bedeutende Rolle am Markt für Flexible Workspace innehaben.*

*Erst infolge eines Konjunkturabschwungs ergibt sich für Flexible-Workspace-Betreiber die Chance, antizyklisch zu wachsen und ihren Anteil am Bürobestand weltweit nennenswert auszubauen.*

*Ein direkter Kostenvergleich für flexible Arbeitsplätze ist bislang noch wenig aussagekräftig, da sich das Marktsegment in den weltweiten Metropolen in sehr unterschiedlichen Reifegraden befindet.*

### Endnutzerpreise von Workstations im globalen Vergleich

Die Preise für die Nutzung einer Workstation unterscheiden sich einerseits hinsichtlich ihrer Flexibilität und andererseits nach ihrer Location und der jeweils vorherrschenden Dynamik am jeweiligen Büromarkt.

So ist ein Hot Desk in einem Open Space am preisgünstigsten, gefolgt von einem Dedicated Desk, also einem fest definierten Arbeitsplatz. Am teuersten sind Arbeitsplätze in Privatbüros. Für einen internationalen Vergleich eignen sich am ehesten die Preise für Hot Desks, da sie in ihrer Ausgestaltung sowohl von Anbieter zu Anbieter als auch von Standort zu Standort weltweit am homogensten sind.

Aber auch hier spielen Marktfaktoren wie die Anspannung des Marktes und die jeweilige Marktreife des Flexible-Workspace-Segments eine nennenswerte Rolle. Nur so lässt sich erklären, dass für eine Workstation in Paris mit 880 USD pro Monat ein deutlich höherer Preis zu zahlen ist als beispielsweise in Manhattan (736 USD). Am teuersten ist – trotz der bereits hohen Bedeutung des Flexible-Workspace-Segments – London mit einer Desk Rate von 924 USD. Dort sorgt der Brexit-Beschluss für Unsicherheit und beflügelt so die Nachfrage nach Flexible Workspace.

## 6.1 US-MARKT FÜR FLEXIBLE WORKSPACE

### Struktur

Die USA sind der weltweit zweitgrößte nationale Markt für Flexible Workspace mit einem geschätzten Flächenbestand von 47,8 Mio. Sqft. (ca. 4,44 Mio. m<sup>2</sup>) an Bestandsfläche, verteilt über 87 Metropolregionen, von dem sich aber 43 Mio. Sqft. (4 Mio. m<sup>2</sup>) allein auf die 20 größten Metropolregionen konzentriert. Hinzu kommen etwa 15 Mio. Sqft. (ca. 1,39 Mio. m<sup>2</sup>) an Speculative Office Space, d. h. an Bürofläche, die für eine kurzfristige Anmietung an einen Single Tenant aufbereitet wurde.

Von den 87 Metropolregionen zählen Manhattan, Los Angeles, San Francisco, Chicago, Washington D.C. und Boston zu den sechs Schlüsselmärkten mit einem Gesamtvolumen von 23 Mio. Sqft. (2,14 Mio. m<sup>2</sup>) an Flexible Workspace. Anders als vermutet, ist allerdings nicht San Francisco (2 Mio. Sqft./185.800 m<sup>2</sup>) der größte Markt für Flexible Workspace, sondern Manhattan mit 10,7 Mio. Sqft. (994.100 m<sup>2</sup>), gefolgt von Los Angeles, Washington D.C. und Chicago. Gemessen am Bürobestand, verfügen Flexible Workspaces aber selbst in den sechs Gateway Markets über einen durchschnittlichen Büroflächenanteil von nur 2,5 %. Den höchsten Anteil am Bürobestand dieser Städte besitzt Manhattan mit 3,0 %, dicht gefolgt von San Francisco mit 2,9 % und Los Angeles mit 2,2 %. Alle übrigen Gateway Cities weisen Flexible-Workspace-Anteile zwischen 0,9 und 1,9 % auf.

Insgesamt kontrollierten die zehn größten Betreiber von Flexible Workspace in den USA 2018 laut Yardi Matrix mit einer Fläche von knapp 40 Mio. Sqft. (3,7 Mio. m<sup>2</sup>) bereits gut 84 % des gesamten Büroflächenbestandes in diesem Segment. Cushman & Wakefield schätzt die Zahl der Flexible-Workspace-Betreiber mit mindestens 500 m<sup>2</sup> Bürofläche auf etwa 200. Von diesen verfügen lediglich 20 über mehr als 10 Standorte in den USA. Bezogen auf den Gesamtmarkt, dominieren die Top 2 Regus inklusive Spaces (41 %) und WeWork (28 %) inzwischen bereits gut zwei Drittel des Gesamtmarktes. Darüber hinaus besitzen lediglich vier weitere Betreiber (Premier Business Centers, Industrious, Knotel, Boxer Property) einen Flexible-Workspace-Bestand von mehr als 100.000 m<sup>2</sup> bzw. 2,5 %. Schon der zehntgrößte Anbieter, Breather, besitzt mit nur 0,5 % einen bislang unerheblichen Marktanteil von unter 1 %.

TOP-10-BETREIBER USA				
Betreiber	Locations	Fläche (m <sup>2</sup> )	Anteil am Bestand	Ø-Fläche je Location
Regus	782	1.612.877	36,3 %	2.063
WeWork	227	1.247.029	28,1 %	5.494
Spaces	53	197.344	4,4 %	3.723
Premier Business Centers	83	145.110	3,3 %	1.748
Industrious	55	117.222	2,6 %	2.131
Knotel	64	114.853	2,6 %	1.795
Boxer Property	53	109.492	2,5 %	2.066
Intelligent Office	41	79.372	1,8 %	1.936
Office Evolution	43	69.373	1,6 %	1.613
Breather	52	22.189	0,5 %	427
Top-10-Betreiber	1.453	3.714.861	83,7 %	2.557

Quelle: Yardi Matrix, 2018

Je nach Region treten neben Regus und WeWork weitere Betreiber wie die Premier Business Centers, Knotel, Barrister Executive Suites, Breather, Industrious, Servcorp, Jay Suites, Pacific Workplaces, Intelligent Office, Office Evolution, Carr, Davinci und MakeOffices als weitere namhafte Player am US-Markt auf. Die Tatsache, dass gerade einmal die sechs größten Betreiber einen Marktanteil von mehr als 2,5 % ausmachen, zeigt bereits deutlich, dass selbst der amerikanische Markt noch viel Spielraum für eine weitere Konsolidierung bietet.

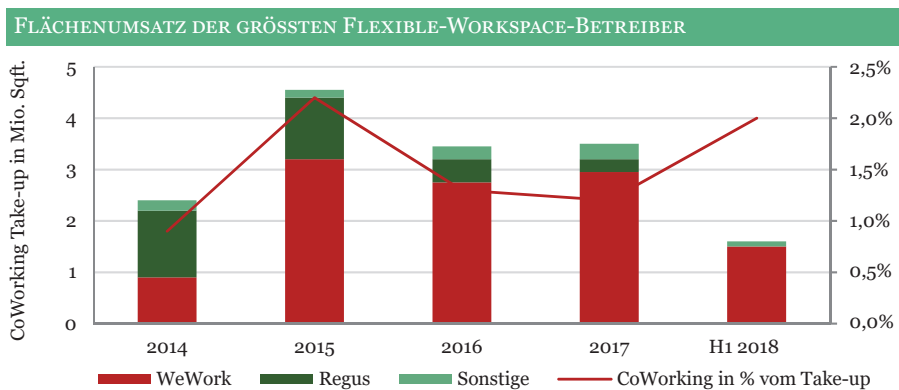
**Marktdynamik**

Seit dem Jahr 2015 kamen in den USA im Durchschnitt 5 Mio. Sqft. (465.000 m<sup>2</sup>) Flexible Workspace pro Jahr neu auf den Markt, weitere 3 Mio. Sqft. (278.900 m<sup>2</sup>) allein im 1. Halbjahr 2018. Insgesamt wurde gut die Hälfte des amerikanischen Flexible-Workspace-Bestandes seit Mitte 2015 eröffnet. In Washington D.C., San Francisco und Manhattan lag der Take-up im 1. Halbjahr 2018 bei mehr als 10 %. Mit einem Take-up von 8 Mio. Sqft. (743.225 m<sup>2</sup>) expandierte WeWork von allen Betreibern in diesem Zeitraum am dynamischsten, gefolgt von Regus mit insgesamt 2,5 Mio. Sqft. (232.250 m<sup>2</sup>).

*Gut die Hälfte des Flexible-Workspace-Bestandes der USA ist noch keine vier Jahre alt.*

Ferner ergaben Auswertungen von Cushman & Wakefield, dass bei einer 80%igen Auslastung der Workspaces die Zusatznachfrage, die durch die Ausweitung des Angebots entstand, lediglich 30 bis 40 % der neu entstandenen Bürofläche in diesem Segment ausmacht. Die übrige Nachfrage in den Hybrid Spaces wird hingegen durch Standortverlagerungen aus dem traditionellen Büromarktsegment generiert.

Vor allem bei Unternehmensdienstleistungen (z. B. Rechts- und Wirtschaftsberatung, IT, Verwaltung, Buchhaltung) wurden seit 2005 mit 450.000 doppelt so viele Arbeitsverhältnisse ausgegliedert wie in den traditionellen Branchen. Dies führte dazu, dass sich der Anteil von Freelancern an der Gesamtbeschäftigung im Zeitraum 2005 bis 2015 von 10 auf 17 % erhöhte. Ein wesentlicher Teil dieses Personenkreises hatte bisher traditionelle Büroarbeitsplätze inne. Prognosen gehen davon aus, dass dieser Prozess weiter anhalten wird, sodass bereits 2030 ein gutes Drittel aller Erwerbstätigen einer selbstständigen Tätigkeit nachgehen wird.

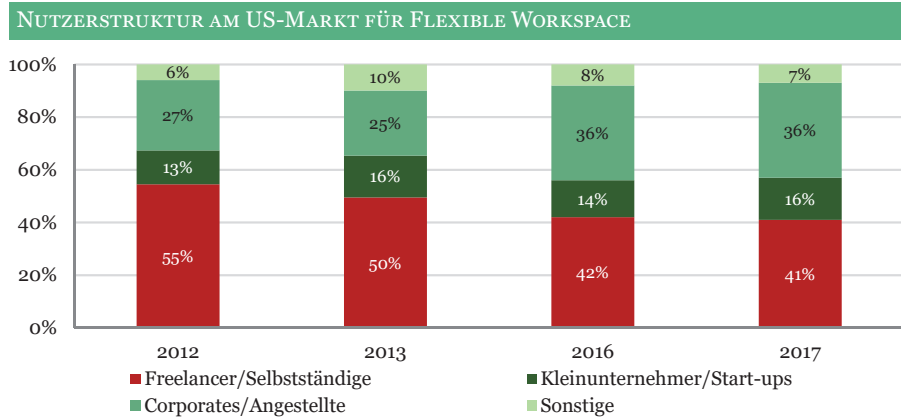


*Klare Dominanz von WeWork und Regus am Vermietungsmarkt für Flexible Workspace. Gut die Hälfte des Bestandes kam seit Mitte 2015 auf den Markt.*

Quelle: CoStar News, Cushman & Wakefield

Da überrascht es, dass sich der Anteil der Freelancer unter den Nutzern von Flexible Workspace seit 2012 kontinuierlich von 55 auf 41 % verringerte, während der kleinerer Unternehmen nur von 13 auf 16 % anstieg. Zugleich erhöhte sich der Anteil an Angestellten größerer Corporates von 27 auf 36 %. Für Betreiber wie Corporates entsteht so eine Win-win-Situation. Erstere sichern gut ein Drittel ihres Umsatzes durch längerfristige Arrangements mit Corporates ab und Letztere tragen nicht das Risiko, im Falle eines Stellenabbaus infolge eines Konjunkturabschwungs auf zu viel Bürofläche sitzen zu bleiben.

Mit der Konsolidierung des Marktes für Flexible Workspace sinkt der Anteil der Freelancer unter den Mitgliedern zugunsten von Angestellten größerer Corporates.

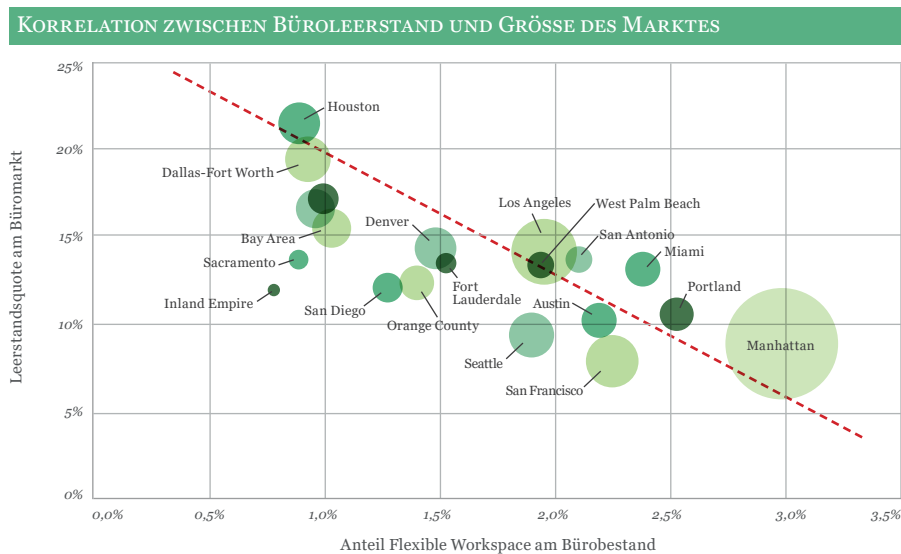


Quelle: Deskmag

### Bedeutung von Lage und Büroleerstand

Eine Ende 2018 erschienene Studie des Marktforschungsinstituts Yardi Matrix über die 20 größten Büromärkte der USA mit insgesamt 1.521 erfassten Flexible Workspaces und einem Marktanteil von 84 % am US-amerikanischen Gesamtbestand in diesem Segment zeigt eine klare Korrelation zwischen Büroleerstand und der Größe des Marktes für Flexible Workspace auf. Aus ihr geht eindeutig hervor, dass der Flächenanteil von Flexible Workspace am Bürobestand mit zunehmendem Büroleerstand in der Metropolregion abnimmt.

Mit steigendem Büroleerstand sinkt der Flexible-Workspace-Anteil am Büroflächenbestand, da in Städten mit hohem Leerstand die Büromieten tendenziell niedriger sind und somit der komparative Kostenvorteil von Flexible Workspace für kleinere Unternehmen abnimmt.



Quelle: Yardi Matrix, Shared Space: Disrupting the Traditional Office, Dezember 2018

Des Weiteren belegt die Analyse, dass Hybrid Spaces eine deutliche Präferenz für urbane Lagen aufweisen, da der typische CoWorker nicht bereit ist, eine längere Anfahrt zu seinem Space auf sich zu nehmen.

Flexible Workspace ist nicht geeignet für Dead Malls, da Betreiber ganz klar gut frequentierte und erfolgreiche Shopping Center bevorzugen.

Gerade letztere Erkenntnis dürfte die Hoffnung vieler Shopping-Center-Betreiber dämpfen, mit CoWorking Spaces die Leerstände in ihren Centern abbauen zu können. Hierzu ergab eine im April 2018 von Jones Lang LaSalle veröffentlichte Auswertung zu 75 US-Shopping-Centern, dass Flexible Workspaces sich vorzugsweise in größeren Centern niederlassen. Dabei sind die Standortanforderungen vergleichbar mit denen für alle übrigen

Standorte in den Citylagen. Bevorzugt werden stark frequentierte Center in der Nähe von dicht besiedelten Wohngebieten mit einer überdurchschnittlichen Kaufkraft. Die Wahl fällt daher zu 58 % auf größere Malls, Standorte in Centern mit großer, gut sichtbarer Straßenfront sowie Mixed-Use-Immobilien. Gut integrierte Nachbarschaftscenter und Nahversorgungszentren folgen mit jeweils 12 % Anteil. Alle übrigen Locations und Centertypen spielen eine untergeordnete Rolle für Flexible-Workspace-Betreiber. CoWorking Spaces sind somit kein Allheilmittel für Dead Malls. Im Gegenteil, sie funktionieren nur in gut laufenden, profitablen Shopping Centern.

### *Mietzins vs. Mitgliedschaftsbeitrag*

Die durchschnittliche Mietvertragsdauer eines traditionellen Mietvertrags in den USA beträgt etwa 5 bis 10 Jahre, wobei der durchschnittliche Flächenverbrauch je Arbeitsplatz bei etwa 145 bis 175 Sqft. (13,50–16,25 m<sup>2</sup>) liegt und der Mietzins bei durchschnittlich ca. 50 bis 55 USD/Sqft. (538–592 USD/m<sup>2</sup>). Dagegen beläuft sich der durchschnittliche Flächenbedarf je Arbeitsplatz in Speculative Offices auf lediglich 110 bis 140 Sqft. (10,20–13,00 m<sup>2</sup>) und wird für eine Dauer von vier bis sechs Jahren zu einem deutlich günstigeren Mietzins von 40 bis 45 USD/Sqft. (430–484 USD/m<sup>2</sup>) angeboten. In beiden Fällen handelt es sich allerdings um klassische Mietverhältnisse, bei denen der Mieter neben der Miete auch sämtliche Nebenkosten zu tragen hat. Bei langfristigen Verträgen ist in der Regel der Mieter für den Ausbau verantwortlich, während bei Speculative Offices die Übergabe schlüsselfertig, aber ohne Mobiliar erfolgt.

Dem gegenüber stehen Flexible Workspaces, in denen je Workstation eine Fläche von 55 bis 85 Square Feet (5,10–7,90 m<sup>2</sup>) veranschlagt wird, die Mietdauer in der Regel nicht mehr als ein Jahr beträgt und sämtliche Nebenkosten nebst Servicedienstleistungen inklusive sind. Für diese kann landesweit – je nach Stadt und Lage – ein Mitgliedschaftsbeitrag von 500 bis 1.100 USD je Workstation monatlich bzw. 60 bis 200 USD/Sqft. (645–2.150 USD/m<sup>2</sup>) erhoben werden.

*Je flexibler die Mietvertragsdauer für den Endnutzer ist, desto höher sind für ihn die Kosten je Quadratmeter.*

## 6.2 BRITISCHER MARKT FÜR FLEXIBLE WORKSPACE

### 6.2.1 Positionierung Londons im internationalen Vergleich

Wenn der US-Markt der Markt ist, an dem alles begann, dann ist der britische Büromarkt derjenige, in dem das Flexible-Workspace-Segment bislang die weltweit höchste Marktdurchdringung erlangt hat.

Gemäß Angaben von Cushman & Wakefield und der Instant Group gibt es im Vereinigten Königreich rund 2.918 Betreiber von Flexible Workspace mit insgesamt 5.452 Standorten und einer Gesamtfläche von 52 Mio. Sqft. (4,83 Mio. m<sup>2</sup>), was in etwa 4 bis 5 % des Büroflächenbestands im Vereinigten Königreich entspricht.

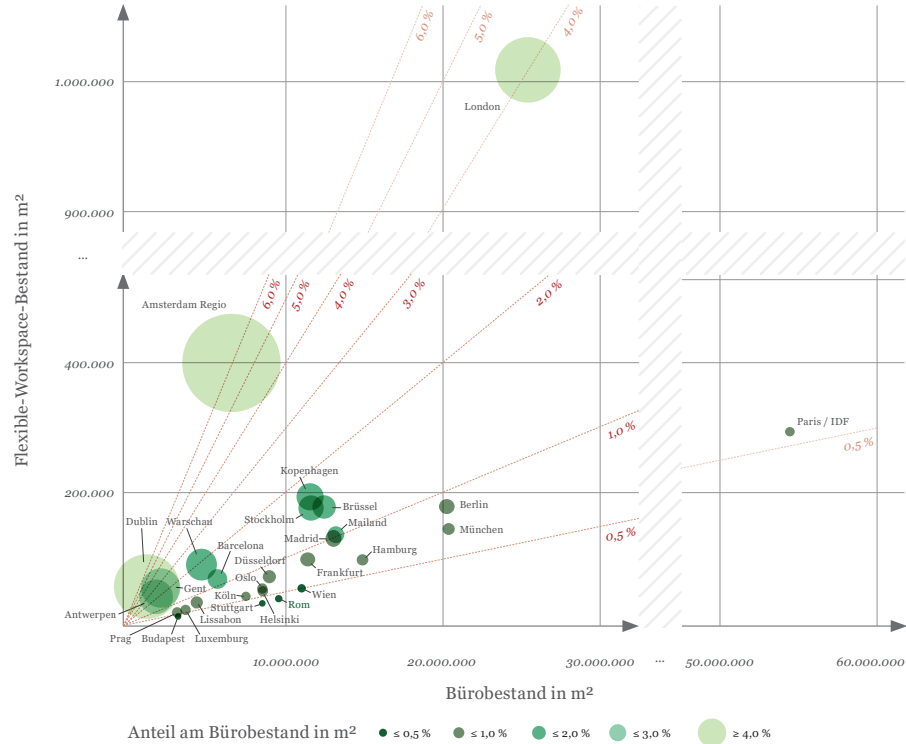
Großbritannien spielt somit in einer Liga für sich. Obwohl das Land mit 66 Mio. Einwohnern nur knapp ein Fünftel der Bevölkerung der USA (235,7 Mio. Einwohner) zählt, führt es gemäß einer Erhebung der Instant Group für Standard Life mit gut 32 % des existierenden Flexible-Workspace-Bestands weltweit (Stand: 2017) die Nationenwertung an – noch vor den USA mit 27 % und den übrigen EMEA-Staaten mit 22 %. Auf dem europäischen Festland zählen die Niederlande mit einem Flexible-Workspace-Bestand von 1,1 Mio. m<sup>2</sup> landesweit zu den Pionieren gewerblicher flexibler Arbeitsplatzangebo-

*Das größte Angebot an Flexible Workspace weist weltweit Großbritannien auf.*

te. Erst an zweiter Stelle folgt Deutschland mit gegenwärtig einem Bestand von etwa 680.000 m<sup>2</sup> in den Big7-Städten und ca. 800.00 m<sup>2</sup> bundesweit.

GRÖSSE DER FLEXIBLE-WORKSPACE-MÄRKTE IM VERHÄLTNISS ZUM GESAMTMARKT

*Geringe Marktreife des Flexible-Work-space-Segments in Europa mit London und Amsterdam als klaren Vorreitern am europäischen Markt. Flexible Workspace in Paris ungeachtet der Größe des Büromarkts bisher nur von untergeordneter Bedeutung.*



Quelle: Art-Invest nach Cushman & Wakefield, Jones Lang Lassale, CBRE, Stand Q2/2018

Central London ist mit einem Flexible-Workspace-Bestand von 11 Mio. Sqft. (1 Mio. m<sup>2</sup>) nicht nur unumstritten das Herz der Bewegung in Großbritannien, sondern auch der weltweit größte Markt für Flexible Workspace. Nur Manhattan liegt mit seinen ca. 10,7 Mio. Sqft. an Flexible-Workspace-Bestand in diesem Segment auf Augenhöhe mit Central London.

Die nächstgrößten Märkte befinden sich mit Shanghai (7,8 Mio. Sqft.), Los Angeles (4,7 Mio. Sqft.), Bangalore (4,5 Mio. Sqft.), Washington D.C. (3,1 Mio. Sqft.), Peking, Shenzhen und Delhi (je 3,6 Mio. Sqft.), Tokio (3,5 Mio. Sqft.) bereits überwiegend in den APAC-Staaten.

Innerhalb Europas übernimmt London zusammen mit Amsterdam die Vorreiterrolle am Markt für Flexible Workspace. Während Amsterdam mit 6 % am Büroflächenbestand in Groß-Amsterdam klar die Leadposition einnimmt, übernimmt Central London mit einem Flexible-Workspace-Bestand von 1 Mio. m<sup>2</sup> klar die Poleposition.

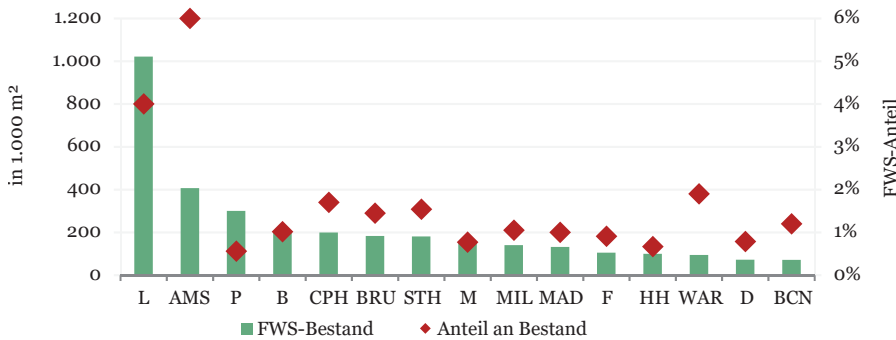
Erst mit großem Abstand folgen Groß-Amsterdam mit ca. 400.000 m<sup>2</sup> und Paris mit 325.000 m<sup>2</sup> Flächenangebot in diesem Segment. Vor allem im Verhältnis zur Größe des Büromarktes Ile-de-France (53,5 Mio. m<sup>2</sup>) hat Paris im Flexible-Workspace-Segment mit einem Anteil von 0,6 % noch immer eine Außenseiterrolle inne.

Bereits besser, aber immer noch mit deutlich erkennbarem Wachstumspotenzial, konnte sich Berlin mit gegenwärtig rund 194.000 m<sup>2</sup> an Flexible Workspace und einem Anteil von 1 % am Gesamtbüroflächenbestand der Stadt positionieren. Mit diesem Volumen spielt die Bundeshauptstadt in derselben Liga wie beispielsweise Chicago (232.250 m<sup>2</sup>).

*London und Amsterdam sind Europas CoWorking-Hauptstädte.*



FLEXIBLE-WORKSPACE-BESTAND UND ANTEIL AM GESAMTBÜROBESTAND



Flexible Workspace ist in Europa ein noch recht junges Phänomen mit geringer Marktdurchdringung. London, Amsterdam, Warschau und die Nordics verzeichnen den höchsten Anteil am Bürobestand.

Quelle: Art-Invest auf Basis diverser Maklerangaben

Ebenfalls vorne mit dabei sind die Nordics mit Kopenhagen (199.250 m²) und Stockholm (181.200 m²) sowie der Geburtsort des weltweit größten Business-Center-Betreibers Regus, nämlich Brüssel (182.900 m²).

Spürbar im Aufwind befinden sich die APAC-Staaten, auf die in den vergangenen beiden Jahren fast ein Drittel des weltweiten Flächenzuwachses im Flexible-Workspace-Segment entfiel. Hier läuft China mit allein rund 200.000 m² Flexible Workspace in den CBDs von Peking und Shanghai inzwischen dem Herkunftsland des weltweit zweitgrößten Serviced-Office-Betreibers Servcorp, Australien (rd. 200.000 m²), den Rang ab. Angesichts der Dynamik, die Ucommon und WeWork in China an den Tag legen, wird sich der Anteil der APAC-Staaten am weltweiten Flexible Workspace schon in absehbarer Zeit auf mehr als die gegenwärtig 15 % erhöhen.

Großbritannien, ein Land mit langer Tradition im flexiblen Arbeiten

Die beiden Betreiber Regus und WeWork sind gegenwärtig die einzigen beiden Konstanten am globalen Markt für flexible Arbeitsplätze. Während der Marktführer des Corporate CoWorking in den USA groß geworden ist, lernte Regus mit seinem Business-Center-Modell im Vereinigten Königreich das Laufen. Hier unterhält der Serviced-Office-Anbieter 317 Standorte – dies ist gut ein Viertel seiner Standorte in den EMEA-Staaten inklusive Großbritannien – mit mehr als 69.000 flexiblen Arbeitsplätzen. In den übrigen EMEA-Staaten sind es gerade mal 87.400 Workstations an 957 Standorten. Trotz dieser deutlichen Präsenz sind das im Vereinigten Königreich nur 5 % aller Standorte. Mit insgesamt etwa 450.000 m² ist die IWG Group mit mehr als 9 % des gesamten Flexible-Workspace-Angebots bis zum heutigen Tag unangefochten der Marktführer in Großbritannien.

Der Markteintritt von Regus markierte den Siegeszug dieses Marktmodells in Großbritannien. Bis heute – und da konnten die Vermietungserfolge der neueren Konzepte wie CoWorking und Corporate CoWorking in den vergangenen zehn Jahren bislang noch nicht viel ändern – dominiert die Serviced-Office-Sparte im gesamten Land den Markt für Flexible Workspace. Lediglich in Central London sieht es inzwischen so aus, dass Hybrid Spaces allmählich die Führung übernehmen.

TOP-BETREIBER VON FLEXIBLE WORKSPACE IN CENTRAL LONDON

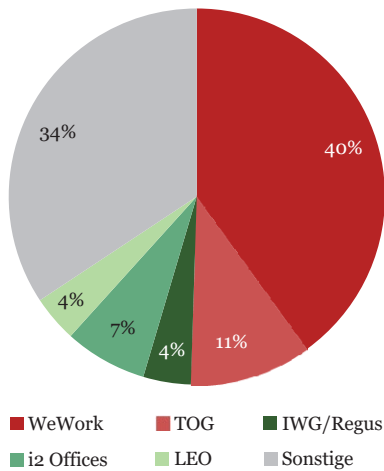
WeWork	300.000 m²
IWG/Regus	186.000 m²
The Office Group TOG	111.500 m²
London Executive Offices leo	60.500 m²
Club Workspace	54.250 m²
Workspace Group	48.300 m²
i2 Offices	37.700 m²
BE Offices	20.000 m²
Instant Offices	17.000 m²
Office Space in Town OSIT	14.500 m²
Landmark Business Centres	12.750 m²
Storey	11.000 m²
Orega	11.000 m²

Quelle: Jones Lang Lasalle, Cushman & Wakefield (Stand: 12/2018)

## 6.2.2 Entwicklung von Angebot und Nachfrage nach Flexible Workspace in Central London

### Entwicklung der vergangenen Jahre

TAKE-UP NACH BETREIBER 2012–2017



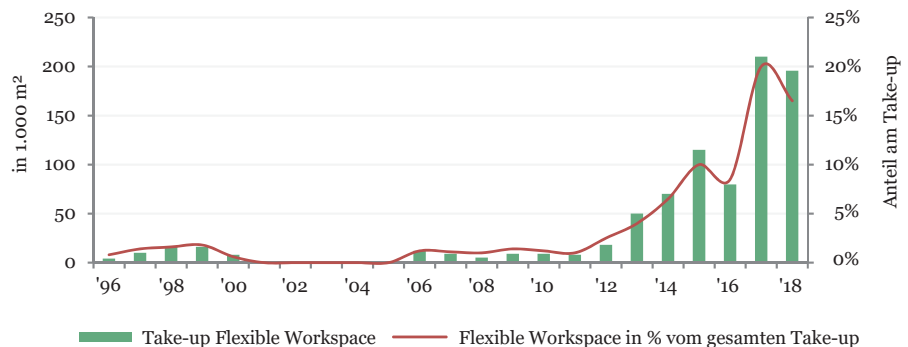
Quelle: Cushman & Wakefield

Lange Zeit spielten Flexible-Workspace-Betreiber am Vermietungsmarkt Central Londons keine nennenswerte Rolle. Lediglich in den Boomphasen während der New-Economy-Phase Ende der 90er-Jahre und mit Beginn des CoWorkings erreichte das Segment einen Anteil von 1 bis 2 % am Gesamtflächenumsatz der britischen Kapitale.

Der gegenwärtige Boom setzte erst im Jahr 2012 ein und erreichte seinen bisherigen Höhepunkt 2017 mit einem Take-up von 2,7 Mio. Sqft. (251.000 m<sup>2</sup>) in London und weiteren 278.500 Sqft. (25.875 m<sup>2</sup>) in den Büromärkten der M25. Das Marktsegment erreichte damit erstmals ein Fünftel der Gesamtflächennachfrage in Central London. Bereits in den Vorjahren hatte sie deutlich angezogen. Mit 4,5 Mio. Sqft. (418.000 m<sup>2</sup>) wurde dem Bestand an Flexible Workspace allein im Zeitraum 2012 bis 2016 nahezu viermal so viel neue Fläche zugeführt wie in den fünf Jahren davor (1,2 Mio. Sqft./111.500 m<sup>2</sup>). Derweil stieg der Anteil am Take-up – getrieben durch großflächige Anmietungen von WeWork und anderen Playern – von 2,5 auf bis zu 10 % und verdoppelte sich 2017 sogar auf 20 %. Insgesamt lag der Umsatzanteil der Flexible-Workspace-Betreiber in den Jahren 2012 bis 2017 bei durchschnittlich 11,2 % pro Jahr. Auch im Jahr 2018 blieb das Marktsegment auf Erfolgskurs. Nach einem etwas verhaltenen Start legte der Take-up in diesem Segment im 2. Halbjahr 2018 nochmals spürbar zu und kam insgesamt auf knapp 200.000 m<sup>2</sup>, womit er erneut für gut 16,5 % der Gesamtnachfrage stand. Die stärkste Nachfrage ging erneut von WeWork aus, wenngleich der Anteil des Betreibers an der Gesamtnachfrage sich auf etwa 20 % verringerte.

Die durch Corporate-CoWorking-Betreiber generierte Nachfrage nach Bürofläche macht inzwischen zwischen 15 % und 20 % der Gesamtnachfrage aus.

FLEXIBLE-WORKSPACE-FLÄCHENUMSATZ CENTRAL LONDON



Quelle: Art-Invest auf Datenbasis von Cushman & Wakefield

Mit zuletzt knapp über 1 Mio. m<sup>2</sup> beläuft sich der Anteil von Flexible Workspace am Londoner Büroflächenbestand inzwischen auf 4 bis 5 %. Ginge es allein nach dem tatsächlichen aktuellen Bedarf, dann wäre in London ein Anteil von über 20 % denkbar. Solche Berechnungen scheitern allerdings schon allein an der zu geringen Neubautätigkeit und dem fehlenden Flächenangebot in Central London. Bereits jetzt erfolgen größere Anmietungen bei noch im Bau befindlichen Projekten. Eine weitere Marktdurchdringung verläuft daher zäh. Brancheninsider gehen daher kurz- bis mittelfristig von einer Ausweitung des Flexible-Workspace-Angebots innerhalb Londons auf maximal 10 % des Büroflächenbestandes aus.

Durch Anmietungen und Akquisitionen wurde WeWork in den Jahren 2012 bis 2017 mit 240.000 m<sup>2</sup> noch vor Google (125.000 m<sup>2</sup>) und Amazon (94.000 m<sup>2</sup>) zum größten Flächenabnehmer Central Londons. Mit knapp 410.000 m<sup>2</sup> Flächenumsatz generierten die vier größten Abnehmer für Flexible Workspace gut die Hälfte des Take-ups der größten Büroflächenabnehmer, noch vor den Big Four (Google, Amazon, Apple, Facebook), die für weitere 37 % der insgesamt 817.000 m<sup>2</sup> standen. Beides ist ein klares Statement für das Prinzip von New Work und flexible Arbeitsplatzmodelle.

Dabei treiben die Big 5 unter den Flexible-Workspace-Anbietern (Regus, WeWork, TOG, i2, LEO) – allen voran WeWork – den Markt vor sich her. Sie allein realisierten in den Jahren 2012 bis 2017 einen Take-up von 435.500 m<sup>2</sup> und somit zwei Drittel des Take-ups der gesamten CoWorking-Branche. Die beiden größten Betreiber von Corporate CoWorking Space, WeWork und The Office Group, sorgten bereits für mehr als die Hälfte des Umsatzes in diesem Zeitraum. Gleichzeitig hatten ihre Anmietungen einen stetigen Anstieg der durchschnittlich durch die Betreiber beanspruchten Fläche um 66 % von 2.245 m<sup>2</sup> auf 3.725 m<sup>2</sup> zur Folge, wobei die Spannweite ausgesprochen breit war und bis zu 20.000 m<sup>2</sup> erreichte.

*Die fünf größten Flexible-Workspace-Anbieter stehen für zwei Drittel des gesamten Flächenumsatzes der Jahre 2012 bis 2017 in diesem Segment am Büromarkt von Central London, was 15 bis 20 % der Gesamtnachfrage entspricht.*

### Wichtigste Antriebskräfte für den Erfolg

Treiber dieser Entwicklung war das immer knapper werdende Flächenangebot am Londoner Büromarkt, gepaart mit den steigenden Wachstumsrisiken für die britische Wirtschaft infolge des nahenden Brexit 2019. Inzwischen sind die Mieten am Londoner Büromarkt so prohibitiv teuer geworden, dass sich das Heer von Selbstständigen und Kleinunternehmen einen repräsentativen Bürostandort im Herzen der Stadt nicht mehr leisten kann. Da ist die durch klassische CoWorking- und Corporate CoWorking Spaces geschaffene Flexibilität am Büromarkt nur willkommen.

*Der bevorstehende Brexit sowie die steigende Zahl von Freelancern befeuern die Nachfrage nach Flexible Workspace in London.*

Allein seit der globalen Wirtschaftskrise hat sich die Zahl der Freelancer in Großbritannien um 5 Mio. erhöht. Mit einem Plus von 1,9 Mio. am dynamischsten entwickelt haben sich hierbei wissensbasierte Dienstleistungen. Nicht zuletzt zählt London mit seiner Vielzahl an Finanzinstituten und seinem exzellenten Ausbildungsangebot an Dutzenden Hochschulen zu den bedeutendsten Start-up-Hubs weltweit. Der Nährboden für flexible Arbeitsplatzangebote könnte daher kaum besser sein.

### Wirtschaftskennziffern

Mieten sind in Central London für gut 40 % der anfallenden Kosten in Corporate CoWorking Spaces verantwortlich. Dies ist mehr als bei normalen Corporates. Da gut 80 % des Erlöses durch die Vermietung flexibler Arbeitsplätze und durch Mitgliedschaften erwirtschaftet werden, tendieren die meisten Betreiber dazu, ihr Angebot an Hot Desks und Dedicated Desks im Open Space so gering (maximal 25 %) wie möglich zu halten und dafür den Anteil von Corporates mit ihrem erhöhten Bedarf an Privatbüros hochzuschrauben. Gleichzeitig wird die verfügbare Bürofläche zunehmend verdichtet. Da es in puncto Arbeitsplatzausstattung in Großbritannien weniger Verordnungen gibt als in Deutschland, reizen die Betreiber angesichts der extrem hohen Nachfrage alle Möglichkeiten aus und reduzieren die Fläche je flexiblen Arbeitsplatz auf 30 bis 50 Sqft. (2,80 bis 4,65 m<sup>2</sup>/Arbeitsplatz). WeWork kalkuliert mit etwa 35 bis 45 Sqft. (3,25 bis 4,20 m<sup>2</sup>/Arbeitsplatz). Der Break-even wird in etwa bei 60%iger Auslastung erreicht. In die Gewinnzone kommen die meisten Anbieter ab einer Auslastung von 80 %. Zusätzliche Erlöse lassen sich ferner durch die Vermietung von Konferenzräumen und die Organisation von Events etc. erzielen.

*Die extrem hohe Nachfrage lässt den Flächenverbrauch je Workstation auf 2,80 bis 4,65 m<sup>2</sup> je Arbeitsplatz sinken.*

### Geografische Verbreitungsmuster

Die klassischen CoWorking-Anbieter ziehen weiter in günstigere Stadtteile.

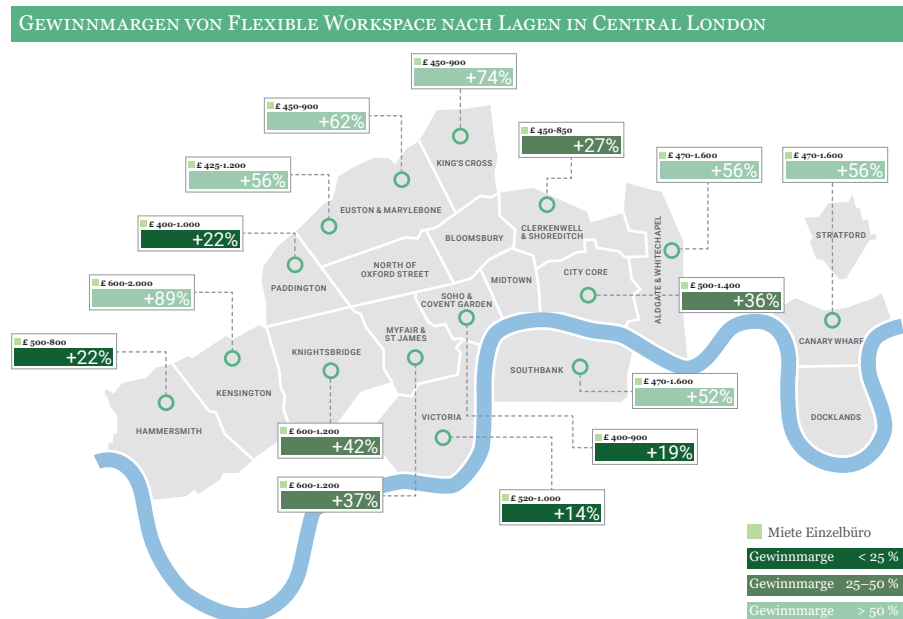
Seit Beginn des CoWorking-Trends in London kam es zu einer spürbaren Verschiebung der Standortpräferenzen. Während die ersten CoWorking-Konzepte aufgrund der dort geringeren Mieten in angesagten Hotspots wie Soho und Clerkenwell entstanden, ermittelte die Online-CoWorking-Plattform Hubble für diese Lagen zuletzt einen Rückgang der Anfragen von 45 auf 24 % bzw. von 27 auf 2 %. Gewinner sind die verkehrlich exzellent angebundenen Citylagen, wo die Preise je Hot Desk aufgrund des inzwischen neu hinzugekommenen Angebots bezahlbar geworden sind.

Gleichzeitig sehen sich die Kreativen nach neuen Standorten um. Hiervon profitierte seit den Olympischen Spielen insbesondere der Osten Londons, allen voran der Stadtteil Shoreditch. Die Zahl der Anfragen legte dort von 15 auf 27 % zu. Ein weiterer Gewinner der Binnenwanderung der Kreativbranche ist die Southbank mit einem Anstieg der Anfragen von 4 auf 29 %. Dort tragen die städtebaulichen Sanierungsprogramme der vergangenen Jahre sowie die Eröffnung der Crossrail-Linie endlich Früchte und haben für eine spürbare Belebung der Wohn- und Geschäftsbezirke mit Handel und Gastronomie gesorgt.

### Wirtschaftliche Entwicklung nach Stadtteilen

Die zunehmende Anspannung am Londoner Büromarkt sowie die extreme Verdichtung der verfügbaren Fläche sorgten in den Jahren 2012 bis 2017 für eine überaus attraktive Entwicklung der Gewinnmarge.

Die Stadtteile mit Londons wichtigsten Kopfbahnhöfen oder Crossrail-Haltestellen verzeichneten in den vergangenen Jahren den höchsten Anstieg der Gewinnmarge.



Quelle: Cushman & Wakefield, 2018

Je nach Lage innerhalb Central Londons lassen sich je Arbeitsplatz zwischen 400 und 1.200 GBP pro Monat erzielen. Dabei ist auffällig, dass sich die Gewinnmargen an den herausragenden Verkehrsknotenpunkten Londons wie Kensington (+89 %), King's Cross (+72 %), Euston (+62 %), Aldgate (+56 %), Canary Wharf (+56 %) und der Southbank (+52 %) am dynamischsten entwickelten. Zu diesem Erfolg beigetragen hat unter anderem die Inbetriebnahme der ersten Abschnitte von Londons neuer Regionalbahnverbindung Crossrail, deren Haupttunnel in ostwestlicher Richtung von Paddington über Liverpool Street und Canary Wharf bis nach Abbey Wood verläuft. Diese Entwicklung zeigt einmal mehr, wie wichtig eine gute Verkehrsanbindung für den Erfolg eines Flexible-Workspace-Standorts sein kann.

### Statistische Sondereffekte – verdeckter Leerstand

Mittelfristig wird sich durch die höhere Bedeutung von Flexible Workspace immer häufiger ein besonderer statistischer Effekt einstellen. Da bei der Erfassung des Leerstands die an Flexible-Workspace-Betreiber vermietete Fläche als belegt gilt, schlägt sich eine geringe Auslastung dieser Spaces in der Leerstandsstatistik der Büromärkte nicht nieder. Unterstellt man nun eine Auslastung von 80 % bei einem Flexible-Workspace-Bestand von 1 Mio. m<sup>2</sup>, entspräche dies vereinfacht einem Leerstand von 200.000 m<sup>2</sup>. Bei einem Gesamtbestand von 25,5 Mio. m<sup>2</sup> und einer Leerstandsquote von 3,5 % (892.500 m<sup>2</sup>) würde sich folglich der Leerstand infolge von nur zu 80 % ausgelasteter Spaces auf knapp 4,3 % erhöhen. Der verdeckte Leerstand läge infolgedessen bei 80 Basispunkten. Der Schattenleerstand beim Flexible Workspace wird daher künftig bei weiterhin steigender Bedeutung dieses Marktsegments zu einem Rückgang der Markttransparenz beim Angebot führen.

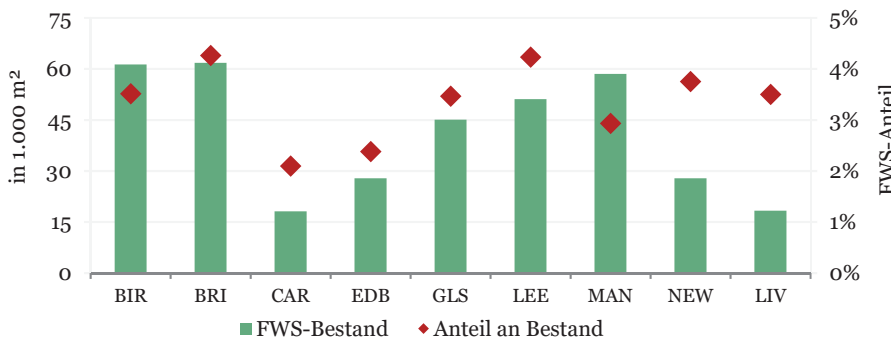
*Verdeckter Leerstand ist eine Folge des steigenden Angebots an Flexible Workspace.*

### 6.2.3 Entwicklung von Angebot und Nachfrage nach Flexible Workspace in den übrigen Regionen

Der Flexible-Workspace-Bestand jenseits der Hauptstadt des Vereinigten Königreichs wird immer noch spürbar vom klassischen Serviced-Office-Segment dominiert. CoWorking und Corporate CoWorking sind auch hier ein noch recht junges Phänomen.

Nichtsdestotrotz ist der Flexible-Workspace-Anteil am Büroflächenbestand der Citys in Großbritannien neun größten Städten nach London mit insgesamt 370.000 m<sup>2</sup> bzw. 3,2 % des dortigen Bürobestandes bereits heute deutlich höher als beispielsweise in Deutschlands Big 7, wo der durchschnittliche Anteil lediglich 0,8 % ausmacht. Die höchsten Bestände weisen Birmingham, Bristol und Manchester in ihren CBDs mit jeweils etwa 60.000 m<sup>2</sup> und einem Anteil am Bürobestand zwischen 3,5 und 4,5 % auf. Aber selbst bei kleineren Standorten wie Cardiff sind es bereits über 2 %.

FIG 9 – CITY-BESTAND FLEXIBLE WORKSPACE (FWS)



*Die CBDs von Leeds und Bristol verbuchen mit über 4 % vom Bürobestand bereits einen ebenso hohen Flexible-Workspace-Anteil wie Central London.*

Quelle: Cushman & Wakefield und GVA, 2018; Big 9 = Birmingham, Bristol, Cardiff, Edinburgh, Glasgow, Leeds, Manchester, Newcastle, Liverpool

Nicht nur der proportionale Anteil flexibler Arbeitsplätze am Gesamtmarkt ist in Großbritanniens Regionalzentren höher als in Deutschland, sondern auch die Marktdynamik. Diese lag in den vergangenen fünf Jahren bei 4,2 % des Büroflächenumsatzes, wobei ihr mittlerer Jahresumsatz – ähnlich unseren B-Städten – bei durchschnittlich 93.000 m<sup>2</sup> p. a. pro Stadt lag. Im selben Zeitraum machte der durch Flexible-Workspace-Betreiber getätigte Take-up in den Big 7 hierzulande lediglich 2,5 bis 3,0 % aus, Tendenz steigend.

Entsprechend dem geringeren Mietniveau sind auch die Preise je Flexible Workspace in den britischen Regionalzentren deutlich niedriger als in London. Tendenziell fielen diese

dort um ein Drittel bis zur Hälfte günstiger aus als in Central London und lagen je nach Stadt zwischen 200 und 300 GBP je Hot Desk. Die höchsten Preise waren allerdings entlang des M25-Korridors zu zahlen.

### Lessons to learn

*Eindeutiger Trend zu einer zunehmenden Konsolidierung sowie der Zunahme von „Workspace as a Service“-Agreements.*

In Europa wird der Londoner Markt immer die Benchmark für Entwicklungen im Flexible-Workspace-Segment bleiben. Die Marktdurchdringung dieses Betreibermodells hat hier einige Jahre früher begonnen als auf dem Kontinent und maßgebliche Trends und Entwicklungen, die in den europäischen Metropolen erst noch bevorstehen, haben dort ihren Ursprung.

Anhand der Nachfragedynamik am Londoner Markt ist bereits jetzt ein Trend zur Konsolidierung zu erkennen. Auch erste Joint Ventures zwischen der Bahn und größeren Hybrid-Space-Betreibern zur Aufwertung der Lounges an den Bahnhöfen und deren Management sind (TOG/Network Rail) bereits bekannt.

Der Trend zu „Workspace as a Service“ oder die Kooperation von Hybrid-Space-Betreibern mit größeren Immobilieneigentümern und Asset Managern bzw. Gründungen durch neue Betreiber unter dem Dach großer Bestandshalter hatten ihren Ursprung nicht – wie die meisten Marktbeobachter wegen des besseren Marketings vermuten – bei WeWork in den USA, sondern mit der Unternehmenseinheit BESpoke von BE Offices am Londoner Markt.

Eine nähere Kenntnis des Londoner Marktes für Flexible Workspace erlaubt es daher, Trends auf dem Kontinent abzuleiten. Der Prozess der Marktdurchdringung dürfte dort deutlich schneller ablaufen, da die meisten großen Player bereits auf dem angelsächsischen Markt Erfahrung sammeln konnten. Die Global Player mit ihrer guten Kapitaldecke bereiten in den wichtigsten Märkten bereits ihren Markteintritt vor bzw. haben dort bereits mit dem Rollout begonnen und werden sich voraussichtlich angesichts der angespannten Vermietungsmärkte in ganz Europa nicht lange mit organischem Wachstum aufhalten und gleich dazu übergehen, die attraktivsten Wettbewerber zu übernehmen. Als Blaupause hierfür kann beispielsweise die Expansion von WeWork in China genommen werden, wo der Betreiber in einem Husarenstreich mit Naked Hub einen der Marktführer am chinesischen Markt übernommen hat. Mit Blackstone als Finanzier im Rücken ist The Office Group einer der Marktteilnehmer, die vom Vereinigten Königreich ausgehend künftig ihre Expansion auf dem Kontinent und in den USA vorantreiben dürften.

## 6.3 DEUTSCHER MARKT FÜR FLEXIBLE WORKSPACE

### 6.3.1 Struktur des Marktes für Flexible Workspace

BESTAND BUSINESS CENTER BIG 7	
Berlin	61.100 m <sup>2</sup>
Düsseldorf	31.330 m <sup>2</sup>
Frankfurt	47.700 m <sup>2</sup>
Hamburg	38.000 m <sup>2</sup>
Köln	20.800 m <sup>2</sup>
München	57.500 m <sup>2</sup>
Stuttgart	26.000 m <sup>2</sup>

Quelle: AllOfficecenters

Eine präzise Angabe des tatsächlichen Bestandes an Flexible Workspace in Deutschland ist nur schwer möglich, da gerade im CoWorking-Segment täglich neue Anbieter hinzukommen, die allerdings häufig aufgrund ihrer geringen Bedeutung und Größe durch das übliche Erfassungsraster (ab 500 m<sup>2</sup>) fallen. Ferner erfolgen zahlreiche Anmietungen zurzeit innerhalb von Projektentwicklungen, sodass der genaue Eröffnungstermin sich maßgeblich vom Anmietungszeitpunkt unterscheidet, weil er oftmals noch nicht mit hundertprozentiger Gewissheit feststeht. Bei einem derart dynamisch wachsenden Marktsegment wie Flexible Workspace kann eine Bestandsanalyse daher nur eine Momentaufnahme sein.

Gemäß Angaben von Jones Lang LaSalle belief sich der eröffnete **Flexible-Workspace-Bestand in den Big-7-Städten** Ende 2018 auf etwa 689.000 m<sup>2</sup> und insgesamt 480 Standorte. Für weitere etwa 290.000 m<sup>2</sup> bzw. 76 Standorte bestehen aktuelle Planungen oder wurden bereits Mietverträge unterzeichnet, obgleich die Bereitstellung der Flächen teilweise erst in ein bis drei Jahren erfolgt.

Angaben von AllOfficecenters zufolge, einem Makler für Flexible Workspace in Business Centern und Hybrid Spaces, existierten bereits Ende 2015 bundesweit 355 Business Center mit einem Gesamtflächenbestand von 380.000 m<sup>2</sup>. Hiervon entfielen allein 202 Business Center mit insgesamt 282.430 m<sup>2</sup> auf die Big-7-Städte. Im Jahr 2018 lag der **Business-Center-Bestand in den Big 7** mit insgesamt 205 Standorten und einer Gesamtfläche von **289.000 m<sup>2</sup>** nur unwesentlich höher. Per saldo dürfte die Zahl der Business Center bundesweit gegenwärtig bei circa 370 mit einem Bestand von etwa 400.000 m<sup>2</sup> liegen, wobei die Serviced Offices in den Big 7 mit durchschnittlich 1.410 m<sup>2</sup> mehr als doppelt so groß ausfallen wie in den übrigen Städten (Ø = 665 m<sup>2</sup>).

Am höchsten war die Dynamik in den vergangenen fünf Jahren im Segment der Hybrid Spaces, von denen es in den Big 7 gegenwärtig rund **150 Spaces** mit einer Gesamtfläche von insgesamt etwa **341.000 m<sup>2</sup>** gibt. 62 dieser Hybrid Spaces mit einer Fläche von etwa 120.000 m<sup>2</sup> kamen allein 2017 neu hinzu. Bundesweit dürfte das derzeit vorhandene Angebot an Hybrid Spaces derzeit 390.000 m<sup>2</sup> nicht überschreiten.

Am schwierigsten ist es, den tatsächlichen Bestand von **CoWorking Spaces** abzuschätzen. Im Rahmen des Global Coworking Surveys führt die German Coworking Federation gemeinsam mit Deskmag seit dem Jahr 2011 in regelmäßigen Abständen eine Befragung unter CoWorking-Betreibern durch. Aus der Studie des Jahres 2018 lassen sich für Deutschland folgende Eckdaten ableiten: Seit 2015 ist die durchschnittliche gewichtete Fläche je CoWorking Space in Deutschland um 31 % von 536 m<sup>2</sup> auf 704 m<sup>2</sup> angestiegen, die Anzahl der Mitglieder liegt bei durchschnittlich 68 (Ø weltweit = 82 Mitglieder). Der Flächenverbrauch je Mitglied beträgt laut Studie 14,1 m<sup>2</sup>, wobei lediglich 11,3 m<sup>2</sup> auf einen Arbeitsplatz entfallen.

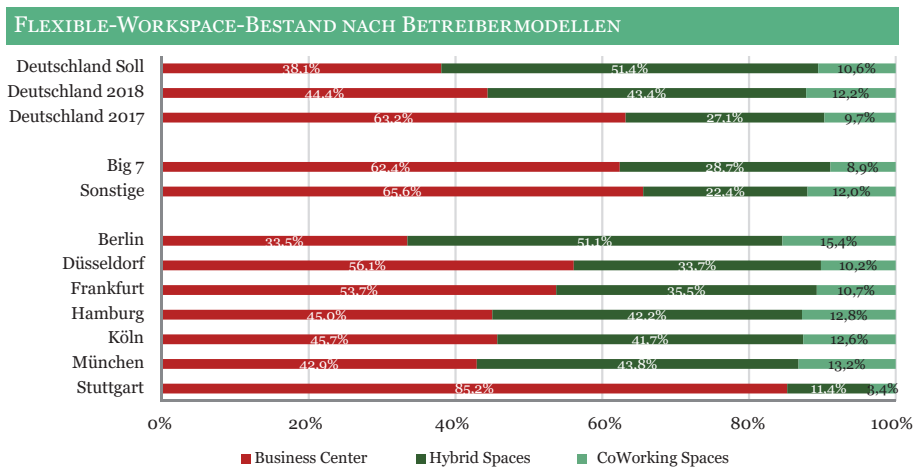
Mit etwa **130 Standorten** und einer Gesamtfläche von etwa **59.000 m<sup>2</sup>** liegt ihr Anteil am Flexible-Workspace-Bestand der Big 7 derzeit bei 8,5 %, Tendenz fallend. Unterstellt man, dass inzwischen in so gut wie jeder Großstadt Deutschlands mit mehr als 100.000 Einwohnern mindestens ein bis zwei CoWorking Spaces existieren, so dürfte dieses Segment in Summe auf etwa 110.000 m<sup>2</sup> bundesweit kommen.

Überschlägig dürfte der Flexible-Workspace-Bestand in Deutschland zum Jahresende 2018 in etwa bei 900.000 m<sup>2</sup> gelegen haben, von denen bislang fast 70 % auf die Big-7-Städte entfallen. Bezogen auf die rund 197 Mio. m<sup>2</sup> Büroflächenbestand in der Bundesrepublik, spielt Flexible Workspace folglich mit einem Anteil von 0,5 % am Gesamtvolumen eine eher untergeordnete Rolle. Dies wird sich auch in den kommenden Monaten kaum ändern.

Zwar wird der Bestand an Flexible Workspace angesichts der gegenwärtigen Pipeline schon in wenigen Monaten auf über eine 1,1 Mio. m<sup>2</sup> zunehmen, der Anteil am Gesamtbestand wird sich dadurch aber nur marginal auf 0,6 % erhöhen.

*Bestand an Hybrid Spaces ist in den Big-7-Städten inzwischen nur noch geringfügig kleiner als der an Serviced Offices.*

*Flexible Workspace spielt ungeachtet der dynamischen Nachfrage seit 2015 mit einem Anteil von 0,5 % am bundesweiten Bürobestand immer noch eine untergeordnete Rolle.*



*Je nach Stadt und Region haben die unterschiedlichen Betreibermodelle einen noch sehr unterschiedlichen Anteil am Gesamtbestand. Während Hybrid Spaces in den Big 7 mit Business Centern nahezu gleichauf sind, dominieren Letztere noch ganz klar in der Provinz.*

Quelle: Art-Invest auf Datenbasis von AllOfficecenters, JLL, Savills, Bulwiengesa, Thomas Daily und IZ Research, Stand 1. Halbjahr 2018.

*Bereits in ein bis zwei Jahren wird der Flächenanteil von Hybrid Spaces in den Big 7 höher sein als der von Business Centern.*

*Business Center sind gegenwärtig nur noch in Düsseldorf, Frankfurt und Stuttgart tonangebend.*

Noch im Jahr 2017 dominierten Business Center bundesweit fast zwei Drittel des Angebots an Flexible Workspace, während Hybrid Spaces auf gerade einmal 27 % kamen und klassische CoWorking Spaces einen Anteil von gut 10 % des Gesamtbestandes ausmachten. Dank zahlreicher Neueröffnungen und Fertigstellungen verschob sich dieses Verhältnis bereits im Jahr darauf maßgeblich. Durch die hohe Dynamik im Corporate-CoWorking-Segment haben sich die Anteile von Serviced Offices und Hybrid Spaces inzwischen nahezu angeglichen. Gleichzeitig entstehen derzeit im gesamten Bundesgebiet zahlreiche neue CoWorking Spaces, wodurch deren Anteil sich bundesweit 2018 auf 12 % erhöhte.

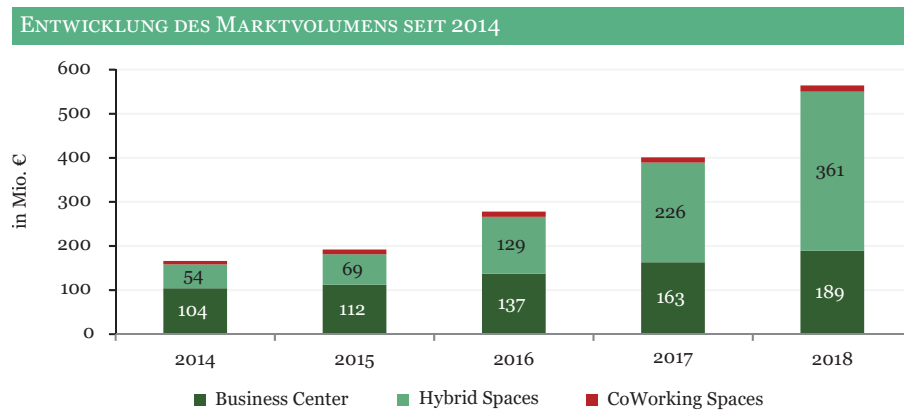
Angesichts der bereits hohen Angebotsdichte in den Big 7 expandieren Hybrid-Space-Betreiber zunehmend in B-Städte. Nichtsdestotrotz stehen in den A-Städten immer noch zahlreiche Eröffnungen aus, sodass bereits in etwa ein bis zwei Jahren davon auszugehen ist, dass Corporate CoWorking Spaces mit 51 % das Flexible-Workspace-Angebot in Deutschland klar dominieren werden, während der Anteil der Business Center – trotz generell steigender Gesamtfläche – zugunsten der beiden anderen Segmente unter 40 % fallen dürfte. Dies ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass zahlreiche Hybrid-Space-Standorte in der Pipeline mit Flächen zwischen 2.500 und 18.000 m<sup>2</sup> je Space mit ganz anderen Dimensionen aufwarten als die neuen Business-Center-Standorte, die nach wie vor über lediglich 800 bis 2.500 m<sup>2</sup> verfügen.

Spannend ist ein Blick auf die Big-7-Städte. Berlin ist mit einem Hybrid-Space-Anteil am Flexible-Workspace-Flächenbestand von 51 % unumstritten Deutschlands Corporate-CoWorking-Hauptstadt, gefolgt mit großem Abstand von München (44 %), Hamburg (42 %) und Köln (42 %). Nur in Berlin und München haben Hybrid Spaces bereits die Serviced Offices überholt. Am anderen Ende der Skala bewegen sich Düsseldorf, Frankfurt und Stuttgart, wo das klassische Business Center mit 54 bis 85 % des Flexible Workspaces immer noch klar den Ton angibt.

### 6.3.2 Entwicklung des Marktvolumens

Der deutsche Markt für Flexible Workspace blickt auf ein dynamisches Umsatzwachstum in den vergangenen fünf Jahren zurück. Ganz zu Beginn des Booms erwirtschaftete die Branche bundesweit einen Umsatz von etwa 166 Mio. €, von dem 62,8 % auf Business Center und 32,5 % auf Hybrid Spaces entfielen. Binnen nur fünf Jahren erhöhte sich das Marktvolumen bis Ende 2018 bereits auf 564 Mio. €, also das 3,4-Fache des Ausgangswertes. Dies entspricht einem durchschnittlichen Marktwachstum von 36 % p. a. seit dem Jahr 2014.

*Umkehrung der Umsatzrelation von Business Centern zu Hybrid Spaces innerhalb von nur fünf Jahren.*



Quelle: Design Offices



Am dynamischsten entwickelte sich dabei das Marktsegment der Corporate CoWorking Spaces. Während der Umsatzzuwachs bei den klassischen CoWorking Spaces und den Business Centern bei 16 % p. a. lag, verbuchten die Hybrid Spaces seit dem Jahr 2014 ein durchschnittliches Wachstum um fast 77 % p. a.

Anders als beim Flächenbestand, bei dem davon auszugehen ist, dass der Flächenanteil von Hybrid Spaces im Zeitraum 2019/2020 den von Business Centern übertroffen haben wird, hatten diese im Hinblick auf ihren Marktanteil bereits 2017 ein höheres Marktvolumen und dies, obwohl der Umsatz im Serviced-Office-Segment in den vergangenen fünf Jahren um insgesamt 82 % von 104 Mio. € auf 189 Mio. € zulegen konnte. Im selben Zeitraum legte der Umsatz von Corporate CoWorking Spaces allerdings um fast das 7-Fache auf 361 Mio. € zu, sodass diese bereits 2017 mit einem Volumen von 226 Mio. € einen höheren Marktanteil hatten als Business Center (163 Mio. €).

Während also 2014, vor Beginn des Flexible-Workspace-Booms, Business Center noch für knapp 63 % Marktanteil standen und Hybrid Spaces für 33 %, kehrte sich das Verhältnis binnen nur eines halben Jahrzehnts um, sodass heute Corporate CoWorking Spaces auf einen Marktanteil von 64 % kommen, während die Bedeutung des Serviced-Office-Segments – trotz absoluter Zuwächse – nur noch ein Drittel des Marktvolumens ausmacht. Der gleiche Trend ist auch beim klassischen CoWorking-Segment zu beobachten. Dieses erzielte seinen höchsten Marktanteil mit 5,7 % zu Beginn des Booms im Jahr 2015 und ging seitdem kontinuierlich auf inzwischen nur noch 2,5 % des Umsatzes zurück.

Angesichts des erwarteten Fertigstellungsvolumens – vor allem im Hybrid-Space-Segment – von insgesamt 252.000 m<sup>2</sup> allein in den Big 7 in den kommenden Monaten, gehen die Prognosen des Branchenverbandes für Business Center davon aus, dass das Marktvolumen bis zum Jahr 2020 die Milliardenmarke durchbrechen wird und auf knapp 1,2 Mrd. € ansteigen wird. Bis dahin dürfte sich der Umsatz der Corporate CoWorking Spaces laut Prognose nochmals fast verdreifachen und auf 916 Mio. € ansteigen, während die beiden anderen Marktsegmente „nur noch“ um jeweils 36 % zulegen können.

*Corporate CoWorking Spaces gewinnen stetig Marktanteile zulasten der übrigen Marktteilnehmer.*

### 6.3.3 Größte Betreiber am deutschen Markt

#### *Business Center*

In Anbetracht des gegenwärtigen Gesamtbestandes an Flexible Workspace in Deutschland ist die **International Workplace Group (IWG)** mit aktuell 100 Standorten und einem Flächenbestand von mehr als 120.000 m<sup>2</sup> allein im Business-Center-Segment der schlafende Riese am Markt. Hierzulande firmiert die IWG unter den Marken Regus, Regus Express, Excellent Business Center und plug and work. Weitere 15.800 m<sup>2</sup> entfallen auf den Corporate-CoWorking-Space-Betreiber Spaces, der in Deutschland bereits vier Standorte unterhält. Von allen Betreibern in Deutschland betreibt die IWG das geografisch umfassendste Standortnetzwerk und dominiert mit einem Flächenanteil von 36 % unangefochten das Serviced-Office-Segment.

Der nächstgrößte Anbieter von Serviced Offices in Deutschland ist **Agendis Business Center** mit neun Standorten in Frankfurt, München und Stuttgart und einem Bestand von etwa 21.600 m<sup>2</sup>. Die vier folgenden Betreiber **Satellite Office**, **ecos office center**, **Contora Office Solutions** und **ABC Business Center** unterhalten jeweils zwischen fünf und acht Standorte mit einem Flächenbestand von insgesamt nicht mehr als jeweils 7.000 bis 9.000 m<sup>2</sup>. Auf die Ränge 2 bis 6 der Serviced-Office-Anbieter entfallen mit insgesamt 53.800 m<sup>2</sup> knapp 13 % des Angebots in diesem Segment. Darüber hinaus ist der Markt stark fragmentiert und kleinteilig mit einer Vielzahl von teilweise sehr kleinen Betreibern, die häufig an nicht mehr als einem Standort operieren.



Insgesamt stehen die Top 6 unter den Business-Center-Betreibern für gut die Hälfte des Angebots und fast ein Viertel des gesamten Bestandes an Flexible Workspace bundesweit. Mit etwa 150 Standorten sind sie dabei vor allem in den Big 7 vertreten.

### Hybrid Spaces

Ähnlich übersichtlich ist der deutsche Markt für Hybrid Spaces. Der bisherige Platzhirsch in diesem Marktsegment ist **Design Offices**. Mit insgesamt 27 Spaces in elf deutschen Städten, darunter neben den Big 7 auch mit Standorten in Nürnberg, Heidelberg, Eschborn und bald auch in Offenbach und Karlsruhe, ist Design Offices mit einem Flächenbestand von rund 102.000 m<sup>2</sup> gegenwärtig nicht nur Deutschlands größter Betreiber von Hybrid Spaces, sondern auch der einzige, der in jeder der sieben größten Bürometropolen hierzulande über mindestens einen Standort verfügt.

Direkt dahinter hat sich bereits der amerikanische Betreiber **WeWork** positioniert. Aktuell besitzt der Weltmarktführer für Hybrid Spaces in Deutschland insgesamt 14 Niederlassungen mit ca. 69.000 m<sup>2</sup> Flexible Workspace, darunter sechs in Berlin, zwei in Frankfurt, drei in Hamburg und drei in München. Zwei weitere Standorte mit zusätzlichen 18.000 m<sup>2</sup> gingen Ende 2018 in Frankfurt und München in Betrieb, womit WeWork mit einem Gesamtbestand von 87.000 m<sup>2</sup> allmählich zum deutschen Branchenprimus Design Offices aufschließt.

Mit insgesamt 25 Spaces und einer Gesamtfläche von 51.700 m<sup>2</sup> nur in Deutschland sind die beiden Betreiber von Hybrid Spaces **rent24** und **Friendsfactory** nach ihrem Zusammenschluss die drittgrößte Kraft hierzulande, wobei sie vor allem an den beiden Gründungsstandorten Berlin und München größere Bedeutung haben, aber darüber hinaus bereits in Düsseldorf, Frankfurt und Hamburg vertreten sind und das Standortnetz in Deutschlands Big 7 allmählich schließen.

Auf Position 4 am deutschen Markt für Corporate CoWorking Spaces steht der israelische Betreiber **Mindspace**, welcher in Berlin, Frankfurt, Hamburg und München in sieben Spaces insgesamt 28.900 m<sup>2</sup> an Flexible Workspace managt. Ein achter Standort mit weiteren 3.300 m<sup>2</sup> hat Ende 2018 in Frankfurt eröffnet.

An fünfter Stelle mit 15.800 m<sup>2</sup> Fläche liegt derzeit der Hybrid-Space-Betreiber **Spaces**, ein Tochterunternehmen der IWG Group. Aktuell betreibt Spaces vier Standorte in Berlin, Düsseldorf, Hamburg und Köln. Weitere zwölf Standorte sollen bis Ende 2019 hinzukommen. Fünf Standorte, davon zwei in Berlin, zwei in Hamburg und einer in Köln, konnten bereits vertraglich gesichert werden. In Anbetracht dieses Wachstums dürfte die Hybrid-Space-Marke der IWG Group daher bereits 2019 am Wettbewerber Mindspace vorbeiziehen.

Mit etwa 8.500 m<sup>2</sup> in drei Spaces in Düsseldorf und Frankfurt nimmt **Tribes**, der niederländische Wettbewerber von Spaces, Rang 6 unter Deutschlands größten Corporate-CoWorking-Space-Betreibern ein. Erst seit 2015 am Markt, aber mit insgesamt 14 Spaces, darunter einem in Wien und einem in Mannheim, und ansonsten bereits in allen Big-7-Städten außer Köln vertreten, ist der in München gegründete Betreiber **WorkRepublic** mit etwa 7.800 m<sup>2</sup> die nächststärkste Kraft im Bunde.

Es ist davon auszugehen, dass sich der Wettbewerb am deutschen Markt für Hybrid Spaces in den kommenden Monaten weiter verschärfen wird. So unterhält der britische Betreiber **The Office Group** bereits einen Standort in Frankfurt (6.500 m<sup>2</sup>) und hat angekündigt, weiter in Deutschland expandieren zu wollen. Dasselbe gilt für den amerikanischen Corporate-CoWorking-Betreiber **Knotel**, der durch Übernahme des CoWorking



#### TOP-PLAYER AM DEUTSCHEN MARKT FÜR HYBRID SPACES

Design Offices	102.000 m <sup>2</sup>
WeWork	87.000 m <sup>2</sup>
rent 24/Friendsfactory	51.700 m <sup>2</sup>
Mindspace	32.200 m <sup>2</sup>
Spaces	15.800 m <sup>2</sup>
Tribes	8.500 m <sup>2</sup>
WorkRepublic	7.800 m <sup>2</sup>
The Office Group	6.500 m <sup>2</sup>
Knotel	4.500 m <sup>2</sup>

Quelle: Art-Invest, Stand: 12/2018

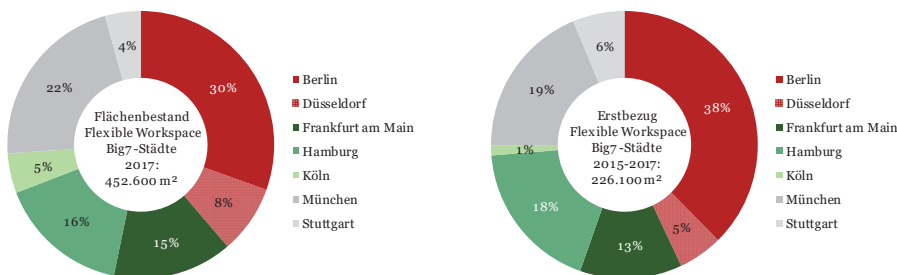
Spaces Ahoy! Berlin (4.500 m<sup>2</sup>) im 1. Halbjahr 2018 in den Markt eingetreten ist und zeitnah die Eröffnung weiterer 15.000 m<sup>2</sup> in der Bundeshauptstadt plant.

Ebenfalls in den Startlöchern steht der CoWorking-Betreiber **Beehive**, eine Tochter der alstria office REIT-AG mit Sitz in Hamburg, welche bereits vier Spaces mit insgesamt 3.500 m<sup>2</sup> in Hamburg und Frankfurt betreibt und somit als erster Asset Manager in Deutschland den Schritt hin zum Betreiber von CoWorking Spaces wagt. Nicht auszuschließen ist auch der Markteintritt von Chinas Marktführer **Ucommune (UrWork)**, vorzugsweise an Standorten wie Hamburg und Düsseldorf mit einer großen gewachsenen chinesisch-asiatischen Community.

### 6.3.4 Angebot

Ende des Jahres 2017 betrug der Flexible-Workspace-Bestand in den Big-7-Städten 452.600 m<sup>2</sup>, von dem gut 312.200 m<sup>2</sup> bzw. 69 % in den vorangegangenen zehn Jahren hinzukamen. Allein in den Jahren 2015 bis 2017 verdoppelte sich der Bestand an Flexible Workspace, wobei das Jahr 2017 mit einem Flächenzugang in diesem Segment von 132.000 m<sup>2</sup> bzw. 42 % der neu eröffneten Flächen ein Schlüsseljahr war. Zwar war das Jahr 2018 mit einer Bestandserweiterung auf rund 680.000 m<sup>2</sup> noch erfolgreicher, aber 2017 war das Jahr, in dem das Thema Flexible Workspace erstmals ganz bewusst von der Immobilienbranche wahrgenommen wurde.

**FIG 7: FLEXIBLE-WORKSPACE-BESTAND – DAVON ERSTBEZUG 2015 BIS 2017**



*Knapp die Hälfte des deutschen Bestands an Flexible Workspace im Jahr 2017 entstand in den drei Jahren zuvor.*

Quelle: Art-Invest auf Basis von RIWIS, Thomas Daily, Immobilienzeitung

Dabei wird das verfügbare Flächenangebot immer knapper. Im Durchschnitt wirkten in den Jahren 2008 bis 2017 gut 69 % des Take-ups an Flexible Workspace unmittelbar bestandserhöhend, 2017 lag die Quote nur noch bei 53 %.

Die ungebrochen hohe Nachfrage nach Flexible Workspace sorgte im Jahr 2017 gemäß Angaben von Allofficecenters, dem größten Makler für Flexible Workspace, dafür, dass in ganz Deutschland gut 91 % aller von Serviced-Office- und Hybrid-Space-Betreibern angebotenen Arbeitsplätze gebucht waren, wobei die Auslastung mit 80 bzw. 90 % in Hamburg, Köln und Stuttgart am geringsten und in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt und München mit 95 % – ungeachtet des umfangreichen Angebots – am höchsten war.

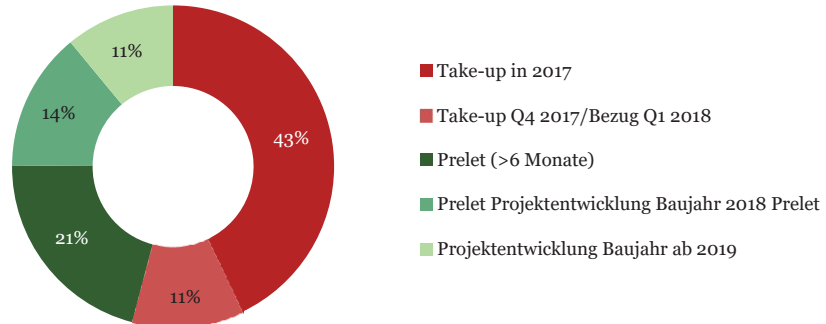
Angesichts der hohen Auslastung der bestehenden Flexible-Workspace-Kapazitäten kann das Angebot am Markt kaum mit der stetig steigenden Nachfrage Schritt halten. Dies führte wegen der inzwischen extrem angespannten Lage an den deutschen Büromietungsmärkten zu einem Anstieg bei den Vorvermietungen in laufenden Projektentwicklungen. Anders ausgedrückt: Viele der Flächen, die im Jahr 2017 und danach durch Betreiber angemietet wurden, werden ihnen erst in einigen Monaten oder Jahren zur Verfügung stehen. Lediglich 43 % des Flächenumsatzes (251.400 m<sup>2</sup>) im Jahr 2017 führte unmittelbar zu einer Ausweitung des Angebots an Flexible Workspace. Weitere

*Geringe Büropipeline zwingt Hybrid-Space-Betreiber zunehmend, frühzeitig noch nicht verfügbare Flächen anzumieten.*

11 % konnten mit einem Quartal Verzögerung nach der Anmietung eröffnet werden. Bei einem Viertel des Take-ups erfolgte die Eröffnung des Flexible Workspaces hingegen erst mehr als ein Jahr später.

**FIG 7: TAKE-UP FLEXIBLE WORKSPACE 2017 VS. EINZUGSTERMIN**

*Angesichts des knappen Büroflächenangebots konnten lediglich 43 % des 2017 angemieteten Flexible Workspaces noch im selben Jahr bezogen werden.*



Quelle: Art-Invest auf Basis von RIWIS, Thomas Daily, Immobilienzeitung

Dieser Trend hielt auch 2018 an. Zwar verzeichneten die Büromärkte der Big 7 mit einem Flexible-Workspace-Flächenumsatz von 268.000 m<sup>2</sup> ein absolutes Rekordjahr, bezugsfertig waren von diesen Flächen aber nur wenige. Im Gegenteil, viele der 2018 erfolgten Eröffnungen waren bereits in den Vorjahren vereinbart worden. Gleichzeitig erhöhte sich das Volumen der Flexible Workspaces im Bau auf rund 252.000 m<sup>2</sup>, also mehr als ein Drittel des aktuellen Bestandes. Noch ein Jahr zuvor war das Volumen sogar noch 4,3 % höher, aber die nur geringe Pipeline am Büromarkt sowie der bereits sehr hohe Vorvermietungsstand bei geplanten Neubauprojekten drosselten das Engagement der Flexible-Workspace-Betreiber.

### 6.3.5 Nachfrage

Beim Thema Flächennachfrage muss streng unterschieden werden zwischen der Nachfrage durch den Endnutzer und dem durch den Flexible-Workspace-Betreiber am Büromarkt getätigten Take-up.

#### *Endnutzer-Nachfrage nach Flexible Workspace*

AllOfficecenters, Makler und Online-Plattform für Flexible Workspaces, veröffentlichte in den Jahren 2015 und 2017 erstmals Berichte zum deutschen Markt für Business Center und Corporate CoWorking. Aus diesen geht hervor, dass sich der aus der Anmietung von flexiblen Arbeitsplätzen resultierende Take-up in den vergangenen vier Jahren auf rund 248.000 m<sup>2</sup> bzw. knapp 22.000 flexible Arbeitsplätze p. a. belief, wobei die Zahl der Arbeitsplätze stetig um insgesamt den Faktor 2,6 bis auf 35.600 Arbeitsplätze im Jahr 2017 zunahm. Am höchsten war dieser mit bis zu 285.000 m<sup>2</sup> in den Jahren 2015 und 2016, als noch ausreichend Kapazitäten am Markt verfügbar waren.

*Trotz zahlreicher Neueröffnungen am Markt für Flexible Workspace ist die Auslastung seit 2015 von 89 auf heute 91 % gestiegen.*

Als anfangs das Angebot mit einem Bestand von 380.000 m<sup>2</sup> Business Center und Hybrid Space am Markt noch überschaubar war, wurden pro Jahr mehr als zwei Drittel des Flächenbestandes umgeschlagen. Dieser Wert fiel im Jahr 2017 auf knapp 30 %. Dies ist allerdings kein Indiz für eine rückläufige Nachfrage oder ein Überangebot am Markt, sondern vielmehr für eine geringere Fluktuationsrate und längere Mietvertragsabschlüsse. Die seit 2015 von 89 auf 91 % (Ø Regus weltweit = 75 %) gestiegene Auslastungsquote für Flexible Workspace in den Big 7 ist hingegen eher ein Beleg für einen chronischen

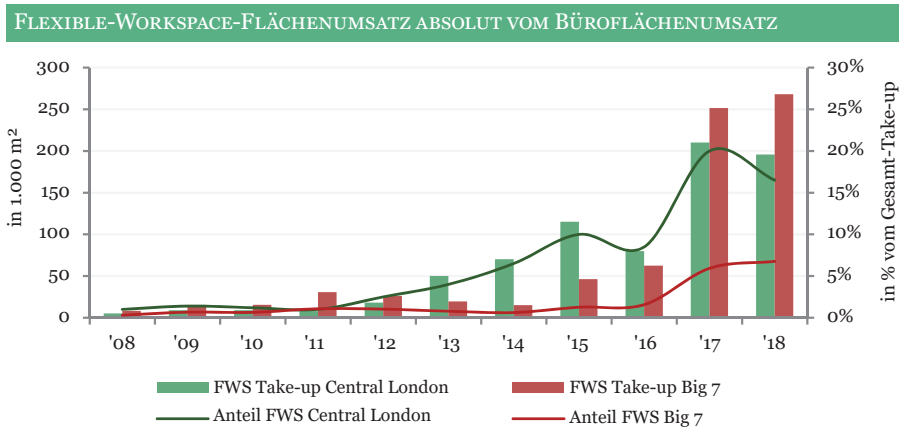
Nachfrageüberhang in diesem Teilsegment. Diesen Befund bestätigt auch der Flächenbedarf je Arbeitsplatz, welcher sich in den vier Jahren um nahezu zwei Drittel von 16,7 auf 6,1 m<sup>2</sup> reduziert hat. Hier spielen zwei Faktoren mit: einerseits die höhere Flächeneffizienz neuer Flexible-Workspace-Konzepte und andererseits die Notwendigkeit, mangels verfügbaren Angebots enger zusammenzurücken.

### Flexible-Workspace-Nachfrage durch die Betreiber

Der Endnutzer-Nachfrage steht der durch Flexible-Workspace-Betreiber getätigte Flächenumsatz gegenüber. Hier ist weltweit in allen größeren Metropolen ein steiler Anstieg zu beobachten. Unterschiede gibt es lediglich im Hinblick auf den Zeitpunkt, wann dieser Prozess beginnt, und das Ausmaß, in dem dieser ausfällt.

Vergleicht man den Flexible-Workspace-Flächenumsatz durch die Betreiber in Central London mit dem in den Big-7-Städten für die Jahre 2009 bis 2018, so zeigt sich, dass dieser inzwischen mit insgesamt 747.219 m<sup>2</sup> nahezu gleichauf ist mit dem von Central London (764.386 m<sup>2</sup>).

Bei näherer Betrachtung ist jedoch festzustellen, dass die Nachfragedynamik in London bereits ein bis zwei Jahre früher einsetzte als in den Big 7. Dabei fiel der Take-up der Big 7 in den Jahren 2017 (251.400 m<sup>2</sup>) und 2018 (268.100 m<sup>2</sup>) bereits höher aus als in Central London.



*Start des Konjunkturzyklus für Flexible Workspace in Deutschland gut ein bis zwei Jahre nach dem Beginn des Hypes in Central London.*

Quelle: Art-Invest auf Datenbasis von Cushman & Wakefield, Jones Lang LaSalle und Bulwiengesa

Der frühere Beginn des Marktzyklus trug dazu bei, dass der durchschnittliche Umsatzzuwachs in diesem Marktsegment in Central London in den Jahren 2013 bis 2017 um den Faktor 10,7 höher ausfiel als in den fünf Jahren zuvor, während der Anstieg in den Big 7 nur um den Faktor 4,25 gegenüber der Vorperiode anstieg.

Dies äußert sich auch im Flexible-Workspace-Anteil am gesamten Flächenumsatz der beiden Vergleichsmärkte. Im Rekordjahr 2017 stieg dieser in Central London auf rund 20 % an, um im Jahr darauf – mangels verfügbarer Flächen – wieder auf 16,5 % zurückzugehen, während der Peak in den Big 7 erst im Jahr 2018 mit einem Anteil am Take-up von 6,8 % erreicht wurde.

Allerdings hinkt dieser direkte Vergleich ein wenig, da Central London quasi die City bzw. der CBD des Büromarktes Greater London ist, welcher einen Flächenbestand von etwa 55 bis 60 Mio. m<sup>2</sup> aufweist. Demgegenüber beträgt die Bürofläche in den Big 7 insgesamt 92,5 Mio. m<sup>2</sup>, was immer noch deutlich mehr ist als am Londoner Markt, nur

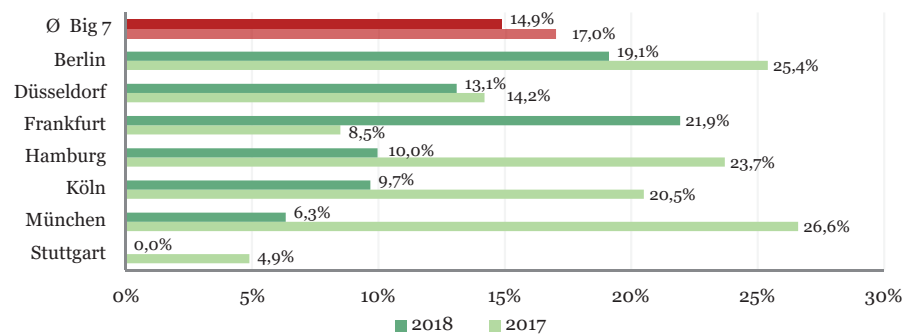
*Flexible Workspace in Central London immer noch von wesentlich höherer Bedeutung als in den Big 7.*

eben verteilt auf sieben Standorte. Der Flexible-Workspace-Anteil am Büroflächenbestand in Central London lag im 1. Halbjahr 2018 mit etwas mehr als 1 Mio. m<sup>2</sup> bei 4 %, während er in den Big 7 bislang nur durchschnittlich 0,8 % ausmacht und selbst in Berlin die 1%-Marke nicht überschreitet.

Mittel- bis langfristig gehen Experten von einem Anstieg des Flexible-Workspace-Anteils auf bis zu 30 % des Bürobestandes in Central London aus. Überträgt man diesen Trend auf Deutschland, dann zeigt sich, wie viel Wachstumspotenzial noch in diesem Marktsegment steckt. Angesichts der angespannten Marktlage werden die Betreiber ihr Portfolio aber nur antizyklisch während der nächsten Krise nennenswert ausweiten können, da die gegenwärtige Bautätigkeit im Vergleich zur Nachfrage an den Büromärkten bei Weitem zu schwach ausfällt und große Teile der in den nächsten zwei Jahren neu auf den Markt kommenden Büroflächen bereits vorvermietet sind oder direkt für Eigennutzer errichtet wurden.

*Der Flexible-Workspace-Anteil in den CBD-Lagen der Big 7 war zuletzt ähnlich hoch oder sogar höher als in Central London, variiert aber wegen des fehlenden Büroflächenangebots in den Städten sehr stark.*

#### FLEXIBLE-WORKSPACE-FLÄCHENUMSATZ – ANTEIL AM CBD-TAKE-UP



Quelle: Art-Invest auf Datenbasis von Jones Lang LaSalle

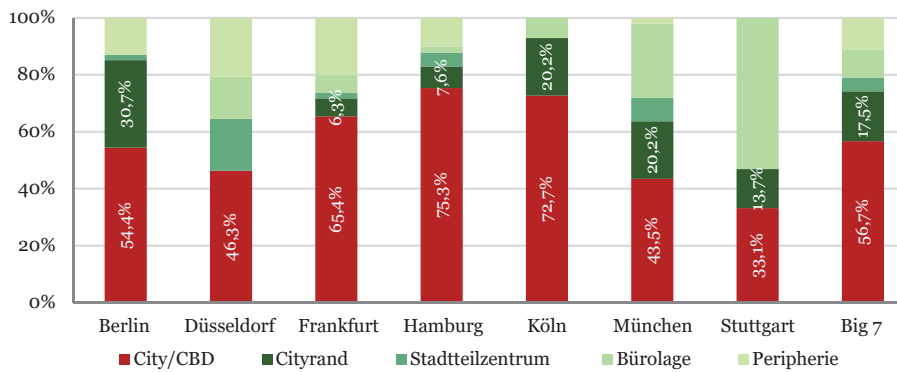
Der Bürobestand Central Londons umfasst etwa 25,5 Mio. m<sup>2</sup>, was vergleichbar mit dem der Big 7 (ca. 22,8 Mio. m<sup>2</sup>) bei ähnlicher Abgrenzung des Citybereichs ist. Betrachtet man nur den Umsatzanteil der Flexible-Workspace-Betreiber am Take-up in den CBDs der Big 7, so ergibt sich ein ähnliches Bild wie in Central London. Auch hier machte der Flächenumsatz 2017 gut 17 % vom Gesamtumsatz dieser Lagen aus und lag auch 2018 mit 15 % im zweistelligen Bereich.

Allerdings fiel der Vermietungsverlauf in den einzelnen Städten sehr unterschiedlich aus. Mangels verfügbaren Büroflächenangebots sank der Flexible-Workspace-Anteil am Flächenumsatz der CBD in Köln und München unter 10 % gegenüber einem Fünftel bzw. einem Viertel im Vorjahr. Im CBD von Stuttgart konnte im Jahr 2018 gar keine Transaktion realisiert werden. Auch in Berlin und Hamburg fiel der Flexible-Workspace-Anteil am CBD-Büroflächenumsatz deutlich geringer als im Vorjahr aus. Lediglich in Frankfurt konnte das Flexible-Workspace-Segment mit 22 % seinen Umsatzanteil am Take-up im CBD dank der Anmietungen von Spaces, Tribes und Beehive entgegen dem allgemeinen Trend im Jahr 2018 mehr als verdoppeln.

#### Flächenumsatz nach Bürolagen

Untersucht man näher, wo der Flexible-Workspace-Flächenumsatz der vergangenen zehn Jahre erfolgte, dann dominiert in den Big 7 ganz klar der Bereich City/CBD mit gut 57 % des Take-ups der Jahre 2008 bis 2017. Die City und der Cityrand kommen zusammen auf fast drei Viertel des gesamten in diesem Segment getätigten Flächenumsatzes.

**FLEXIBLE-WORKSPACE-FLÄCHENUMSATZ NACH LAGEN 2008–2017**



*Klare Dominanz von City- und Cityrandlagen bei Flexible Workspace. Anteil der Cityrandlagen ist überall da hoch, wo sich dynamisch wachsende Büroteilmärkte befinden.*

Quelle: Art-Invest auf Basis von RIWIS, Thomas Daily, Immobilienzeitung

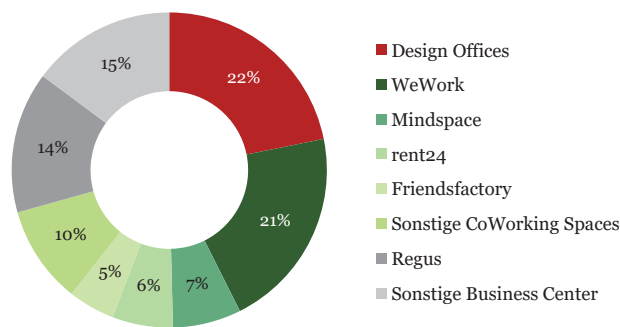
An Standorten mit sehr dynamisch wachsenden Büroteilmärkten am Cityrand wie beispielsweise Mediaspree in Berlin, Deutz/Mülheim in Köln oder Parkstadt Schwabing in München können die Cityrandanteile am Flexible-Workspace-Umsatz der Stadt zwischen 20 und 30 % liegen.

**Take-up nach Betreibern**

Die Auswertung einer 457.750 m<sup>2</sup> umfassenden Stichprobe des durch Flexible-Workspace-Betreiber getätigten Umsatzes im Zeitraum 2008 bis 2017 belegt, dass die Top-5-Betreiber Deutschlands (Design Offices, WeWork, rent24/Friendsfactory, Regus, Mindspace) zusammengenommen für 75 % des Umsatzes in diesem Marktsegment stehen, wobei Design Offices mit 22 % knapp vor WeWork mit 21 % führt.

Ferner wird deutlich, dass die höhere Marktdynamik mit 71 % von den Betreibern größerer Corporate Coworking Spaces ausgeht. Nichtsdestotrotz profitiert vom derzeitigen Hype auch das Serviced-Office-Segment, welches in den vergangenen Jahren deutlich zulegen konnte.

**FLEXIBLE-WORKSPACE-FLÄCHENUMSATZ NACH BETREIBERN 2008–2017**



*Drei Fünftel des Flexible-Workspace-Umsatzes der Jahre 2008 bis 2017 entfiel allein auf die Top-5-Player am deutschen Markt.*

Quelle: Art-Invest auf Basis von RIWIS, Thomas Daily, Immobilienzeitung

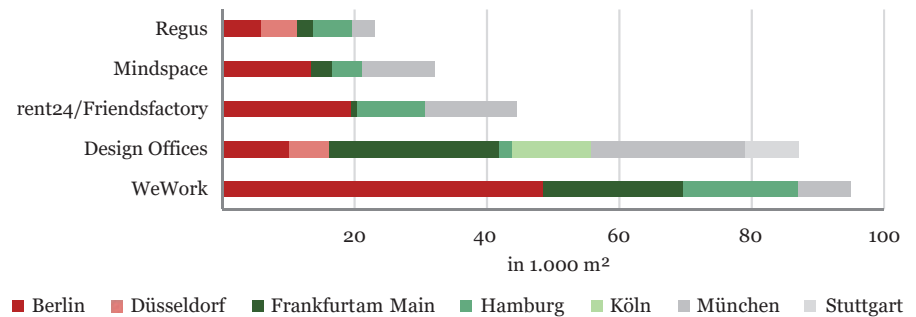
**Flächenumsatz der Top-5-Betreiber nach Städten**

Unter den Top-5-Betreibern sind Design Offices und Regus die einzigen beiden Anbieter, die sich Standorte in allen sieben Bürometropolen sichern konnten. Mit knapp 95.000 m<sup>2</sup> war vor allem WeWork in den Jahren 2015 bis 2017 sehr aktiv auf dem deutschen

Markt tätig und überrundete dabei sogar Design Offices mit bis dahin 87.000 m<sup>2</sup> Flächenumsatz. Dabei standen vor allem Standorte in Berlin, München, Frankfurt und Hamburg im Fokus der Expansion.

*Trotz aggressiver Expansion ist es WeWork in Deutschland bislang noch nicht gelungen, sich Standorte in allen Big-7-Städten zu sichern.*

FLEXIBLE-WORKSPACE-FLÄCHENUMSATZ DER BETREIBER NACH STÄDTEN 2008–2017



Quelle: Art-Invest auf Basis von RIWIS, Thomas Daily, Immobilienzeitung

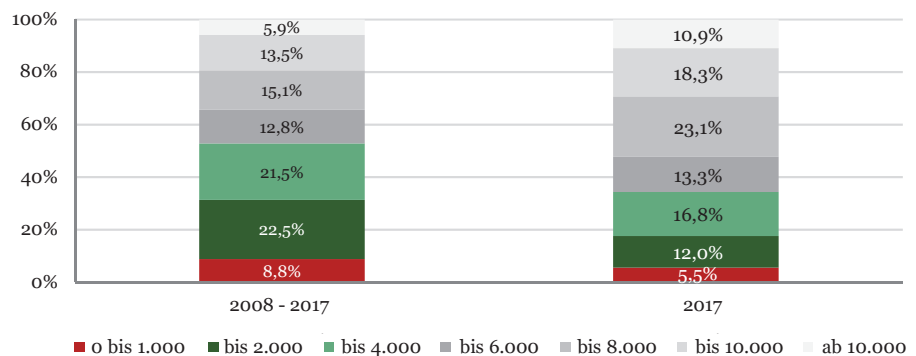
Auch 2018 waren die Top 5 wieder ausgesprochen aktiv und nahmen erneut 77 % des Gesamtflächenumsatzes auf. Am dynamischsten entwickelte sich die IWG Group, die sich dank der aggressiven Expansion ihres CoWorking-Ablegers Spaces mit einem Flächenumsatz von 72.400 m<sup>2</sup> (+113 %) an die Spitze der Betreiber setzte, während der Vorjahresmeister WeWork einen Rückgang des Take-ups um 40 % auf 48.800 m<sup>2</sup> hinnehmen musste. Ebenfalls deutlich zulegen konnte Design Offices mit einem Plus von 32 % gegenüber dem Vorjahr beziehungsweise einem Flächenumsatz von 60.300 m<sup>2</sup> sowie rent24/Friendsfactory, deren Flächenumsatz sich gegenüber dem Jahr 2017 sogar um 68 % auf 24.300 m<sup>2</sup> erhöhte. Mit Ausnahme von Hamburg und Stuttgart, wo die Umsätze um 47 % nachgaben, verzeichneten alle übrigen Big-7-Städte 2018 stabile bis steigende Umsätze. Klare Gewinner waren allerdings die Rheinmetropolen Düsseldorf und Köln, wo der Flexible-Workspace-Flächenumsatz um 32 % bzw. auf das Dreifache gegenüber dem Vorjahr anstieg.

### Flächenumsatz nach Größenklassen

Im Jahr 2017 nahm die Zahl von Großtransaktionen mit Mietflächen ab 4.000 m<sup>2</sup> sprunghaft zu. Während sich das Volumen großflächiger Anmietungen oberhalb dieser Marke in den Jahren 2008 bis 2017 im Durchschnitt auf knapp der Hälfte des Gesamt-Take-ups bewegte, waren es 2017 bereits knapp zwei Drittel, Tendenz steigend.

*Die spürbare Zunahme großflächiger Anmietungen mit mehr als 8.000 m<sup>2</sup> deutet auf eine stärkere Professionalisierung des Marktsegments hin.*

FLEXIBLE-WORKSPACE-FLÄCHENUMSATZ (IN M<sup>2</sup>) NACH GRÖSSENKLASSEN 2008–2017



Quelle: Art-Invest auf Basis von RIWIS, Thomas Daily, Immobilienzeitung



Vor allem Vermietungen mit 6.000 bis 8.000 m<sup>2</sup> konnten ihren Flächenanteil von durchschnittlich 15,1 auf 23,1 % spürbar ausbauen. Ebenfalls sehr dynamisch entwickelte sich die Größenklasse darüber mit bis 10.000 m<sup>2</sup>, deren Anteil von 13,5 auf 18,3 % wuchs. Gleichzeitig kam es fast zu einer Halbierung des Anteils bei Anmietungen mit 1.000 bis 2.000 m<sup>2</sup> von durchschnittlich 22,5 auf 12,0 %. Diese Entwicklung kann als eindeutiges Indiz für eine stärkere Professionalisierung dieses Marktsegments gewertet werden, da sich mit zunehmender Größe die Skalenvorteile für den Betreiber erhöhen und die Spaces auch für mittlere und große Corporates interessant werden.

### Ausblick

Da die Big 7 neben London und Paris zu den größten Wirtschafts- und Finanzzentren Europas zählen, ist kurz- bis mittelfristig mit dem Markteintritt weiterer, hierzulande noch wenig bekannter Corporate-CoWorking-Betreiber aus dem europäischen Ausland zu rechnen. Ungeachtet der angespannten Marktlage an Deutschlands Büromärkten, dürfte die Nachfrage nach Flexible Workspace daher auch mittelfristig hoch bleiben, da jeder größere Betreiber mit dem Anspruch, einer der künftigen Global Player zu sein, nicht am Standort Deutschland vorbeikommt.

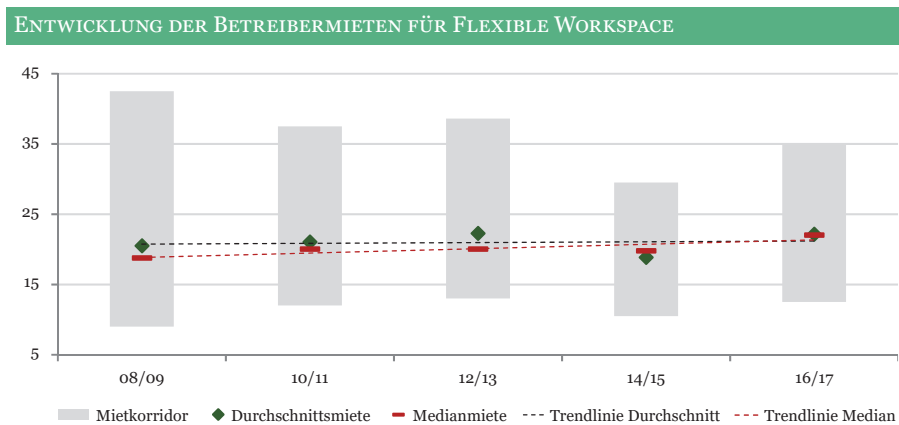
Dies gilt selbst dann, wenn die Konsolidierung am weltweiten Markt für Flexible Workspace weiter anhält und es hierdurch zu weiteren Übernahmen kommt. Es ist daher nicht unwahrscheinlich, dass einige der größeren CoWorking Spaces in Deutschlands Metropolen in den kommenden Monaten Ziel von Kooperationen oder Mergers & Acquisitions werden.

### 6.3.6 Miete

Auch hinsichtlich der Mieten bzw. Beiträge, welche der Endnutzer oder der Betreiber zahlen, muss klar unterschieden werden. Während es sich bei Ersterem um Servicegebühren für die temporäre Nutzung eines flexiblen Arbeitsplatzes in einem der Spaces handelt, zahlt der Betreiber wie jeder andere klassische Mieter dem Eigentümer eine Miete für einen vertraglich vereinbarten Zeitraum.

#### Betreiberrente für Flexible Workspace

Auffällig ist dabei, dass Flexible-Workspace-Betreiber neben der öffentlichen Hand die letzten Mieter sind, die noch bereit sind, Mietverträge mit einer Dauer von zehn Jahren plus Verlängerungsoption abzuschließen. Ansonsten zeichnet sich europaweit infolge der zunehmenden politischen Verunsicherung, der Globalisierung, des demografischen Wandels und disruptiver Entwicklungen ein Trend zu kürzeren Laufzeiten ab.



*Die Standort-, Flächen- und Angebotsqualität gleichen sich immer stärker an. Dies führt zu einer Verengung des Mietkorridors und einer steigenden Tendenz bei den Median- und Durchschnittsmieten.*

Quelle: Art-Invest auf Basis von RIWIS, Thomas Daily, Immobilienzeitung

*Spürbarer Anstieg der Betreibermieten infolge zunehmender Professionalisierung des Marktsegments.*

Die Betreibermieten für Flexible Workspace haben sich in den vergangenen zehn Jahren sehr gut entwickelt. Die Spitzenwerte bei Preisintervallen mit einer Spanne von mehr als 30 €/m<sup>2</sup> beziehen sich in der Regel auf die Obergeschosse von Bürotürmen wie dem Opernturm (42,50 €/m<sup>2</sup>). Aussagekräftiger ist daher die Medianmiete, die von Flexible-Workspace-Betreibern bezahlt wird. Diese lag 2008/09 noch bei 18,25 €/m<sup>2</sup> und stieg bis 2017 aufgrund der spürbar angestiegenen Nachfrage durch professionelle Betreiber wie etwa WeWork, Design Offices und Mindspace wie auch der zunehmenden Anspannung an den deutschen Büromärkten sowie letztlich auch der höheren Qualität der Büroflächen um 17 % auf 22 €/m<sup>2</sup> und ist 2018 um weitere 10,5 % auf 24,48 €/m<sup>2</sup> angestiegen.

Das Maklerhaus Jones Lang LaSalle stellte ferner für Hamburg fest, dass die Mieten, welche Anbieter von Flexible Workspace an die Vermieter entrichteten, im Durchschnitt um gut 12 % über der jeweiligen Durchschnittsmiete des Teilmarktes zum Zeitpunkt der Anmietung lagen. In der Innenstadt und in den CBD-Lagen erreichte der Mehrerlös pro Quadratmeter mitunter sogar 18 %. Durch die Vermietung der Bürofläche an einen Anbieter von Flexible Workspace würde sich daher nicht nur der Bekanntheitsgrad der Immobilie erhöhen, sondern auch ihr Wert.

### *Angebotspreise für flexible Arbeitsplätze*



Quelle: AllOfficecenters

Die Büroflächen, welche der Betreiber zuvor zu einer Medianmiete von 24,48 €/m<sup>2</sup> angemietet hat, bietet dieser wiederum in Form von flexiblen Arbeitsplätzen seinen Endnutzern an. Dabei müssen bei **Hybrid-Anbietern** im Wesentlichen drei Arten von flexiblen Arbeitsplätzen unterschieden werden, für die Jones Lang LaSalle in seinem Report über Flexible Workspace in Deutschland folgende Angebotsmieten ausweist:

Ein **Hot Desk**, also ein Arbeitsplatz ohne feste Zuordnung im Open Space, ist am günstigsten. Je nach Stadt, Teilmarkt, Lage, Anspannung an den Büromärkten und Wettbewerb werden Hot Desks zu Preisen zwischen 100 und 350 €/Monat angeboten, wobei der Medianpreis bei 200 € liegt.

Vom **Fixed** oder **Dedicated Desk** ist die Rede, wenn der Nutzer zwar kein privates Büro pachten möchte, aber immer am selben Arbeitsplatz arbeiten möchte. Hier beginnt die Preisspanne in der Regel bei 200 € je Fixed Desk und reicht bis zu 470 €/Monat, wobei sich der Medianpreis auf 300 € erhöht.

Entscheidet sich der Nutzer für einen Arbeitsplatz in einem abschließbaren **Privatbüro**, dann reicht die Preisspanne von 300 bis 1.000 € je Arbeitsplatz bei einer Medianmiete von 540 €. Die große Preisspanne lässt sich im Wesentlichen durch drei Faktoren begründen: erstens die Belegung der Fläche, zweitens die Lage, Etage etc. innerhalb des Spaces und drittens die Exklusivität des Spaces.

Belegt ein Nutzer also ein für vier Arbeitsplätze kalkuliertes Privatbüro als Einzelbüro, so dürfte sich der Preis hierfür in etwa vervierfachen. Auch gibt es innerhalb eines jeden Bürogebäudes bessere (z. B. Eckbüro mit Panoramablick) und schlechtere Lagen (z. B. Lage direkt neben Aufenthaltsbereichen oder der Küche bzw. den Toiletten). Nicht zuletzt entscheidet über den Preis ähnlich wie bei Hotels auch die Tatsache, ob es sich eher um eine einfache Express-Lounge für Reisende und Berufspendler handelt oder um einen Space der Luxusklasse. In der Praxis liegt der Anteil der Hot-Desk- und Fixed-Desk-Arbeitsplätze im Open Space in den meisten Business Centern oder Hybrid Spaces bei rund 10 bis 20 %.

Da in den meisten **Business Centern** überwiegend Privatbüros angeboten werden, liegt die Preisspanne für diese deutlich höher als im Fall der Hybrid-Anbieter und schwankt – je nach Stadt – zwischen 450 und 1.200 € je Arbeitsplatz.

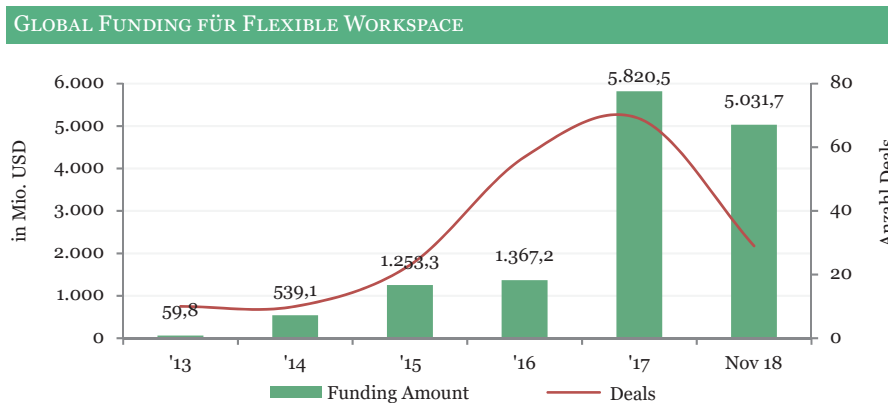
Die Kehrseite der Medaille ist ein potenzieller Ausfall des Betreibers, falls die Auslastungsraten – wie zuvor am Fall Regus in den USA dargestellt – infolge einer erneuten Konjunkturkrise unter 70 % fallen sollten. Bei fixen Mietvereinbarungen würde durch eine solche Situation das Arbitragegeschäft zwischen der langfristigen Anmietung der Bürofläche zu günstigen Mietkonditionen und der teureren Weitervermietung von Arbeitsplätzen an den Endnutzer zunichte gemacht.

## 6.4 INVESTMENTMARKT FÜR FLEXIBLE WORKSPACE

### 6.4.1 Global Funding von Flexible-Workspace-Betreibern

Wer meint, beim Thema Flexible Workspace handle es sich nur um einen Hype, der vorübergeht und nach dem wieder alles beim Alten ist, der täuscht sich. Ein einfacher Blick auf die Investmentstatistik belehrt uns eines Besseren.

In den Jahren 2013 bis 2017 sammelten die Betreiber von Corporate CoWorking Spaces weltweit bei 169 Finanzierungsrunden mehr als 9,0 Mrd. USD an Venture Capital ein. In den ersten elf Monaten des Jahres 2018 kamen weitere 5,03 Mrd. USD durch weitere 29 Finanzierungsrunden hinzu.



*In den vergangenen fünf Jahren konnten Flexible-Workspace-Betreiber mehr als 14 Mrd. USD bei Kapitalanlegern für ihr Geschäftsmodell einsammeln.*

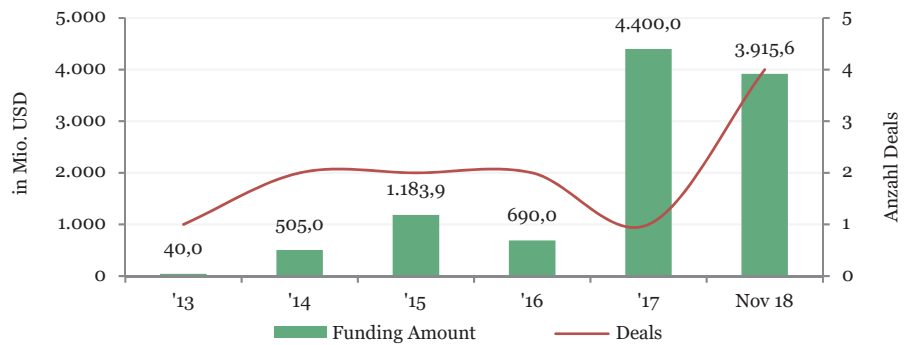
Quelle: <https://index.co/market/coworking/investments>; <https://cdn.dealstreetasia.com/uploads/2017/07/coworking-funding-cbinsights-2017.png>

Den größten Coup landeten die Gründer von WeWork, denen es gelang, ihre Story so zu vermarkten, dass Angel-Investoren und Venture-Capital-Geber, die ansonsten nur in Hightech investieren, ihnen das Kapital für den weltweiten Rollout des Betreiberkonzepts zur Verfügung stellten. In nur elf Finanzierungsrunden sammelte WeWork bei seinen Anlegern im Zeitraum 2013 bis 2017 mehr als 7,7 USD ein, womit 72 % des bereitgestellten Kapitals nur auf diesen einen Betreiber entfielen. In den Jahren 2014 und 2015 stand WeWork sogar für 94 % der weltweiten Kapitalzusagen. Das bei Weitem erfolgreichste Investmentjahr für den Betreiber war allerdings 2017, als dieser insgesamt 4,4 Mrd. USD für seine weitere Expansion in China, Asien und Europa einsammelte.

Doch damit nicht genug. Im November 2018 stellte die SoftBank Group dem Flexible-Workspace-Anbieter weitere 3 Mrd. USD zur Verfügung, womit sich das bisher gesammelte Kapital inzwischen auf insgesamt 10,7 Mrd. USD beläuft. Außerdem hatte die SoftBank Group zwischenzeitlich vor, durch eine weitere Kapitalspritze in Höhe von 16 Mrd. USD, die Mehrheit an WeWork zu übernehmen.

Am erfolgreichsten unter allen Hybrid-Space-Betreibern konnte WeWork den Anlegern seine Story verkaufen. Mit insgesamt 10,7 Mrd. USD sicherten sich die amerikanisch-israelischen Gründer 76 % des insgesamt bereitgestellten Kapitals.

GLOBAL FUNDING VON WEWORK (USA)



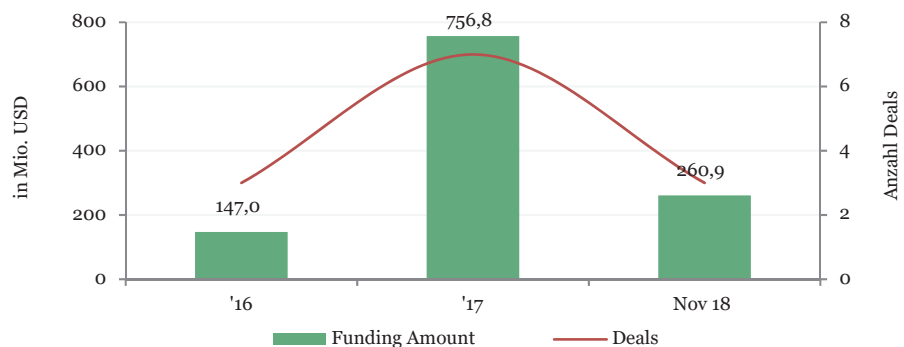
Quelle: <https://index.co/market/coworking/investments>; <https://cdn.dealstreetasia.com/uploads/2017/07/coworking-funding-cbinsights-2017.png>

Als neuer großer Player am Betreibermarkt für Flexible Workspace tritt ferner Chinas Marktführer Ucommune auf, welcher seit 2016 insgesamt 1,16 Mrd. USD an Kapital einsammeln konnte, um einerseits dem Markteintritt von WeWork in China zu trotzen und andererseits in Fernost, den USA und Europa expandieren zu können. Ucommune konnte sich somit in den vergangenen fast drei Jahren gut 9,5 % des für Flexible Workspace bereitgestellten Kapitals sichern.

Ferner warb der chinesische Marktführer im Flexible-Workspace-Segment auch 2018 erfolgreich um zusätzliches Kapital. In nur drei Finanzierungsrunden kamen insgesamt 260,9 Mio. USD zusammen, die größte Tranche hiervon mit 200 Mio. USD im November 2018 im Rahmen einer Serie-D-Finanzierungsrunde durch All-Stars Investment unter Beteiligung von CEC Capital.

Ucommune ist mit einem Funding von 1,16 Mrd. USD seit dem Jahr 2016 und etwa 9,5 % des insgesamt zugesagten Kapitals weltweit der neue Rising Star am CoWorking-Himmel.

GLOBAL FUNDING VON UCOMMUNE (CHINA)



Quelle: <https://index.co/market/coworking/investments>

Diese außerordentlichen Erfolge lassen das erfolgreiche Werben anderer Betreiber um Investorengelder leicht verblässen. Dabei gibt es mit RocketSpace, einem Accelerator für Hightech-Start-ups, weitere Bewerber um einen der Plätze in der „Hall of Fame“. Im Jahr 2016 konnte das Unternehmen von der HNA Group 336 Mio. USD einwerben. WeWork-Wettbewerber Knotel aus den USA konnte sich seit seiner Gründung im Jahr 2016 gut 160 Mio. USD an Kapitalzusagen sichern. Beim britischen Betreiber The Office Group erwarb Blackstone eine Mehrheitsbeteiligung für 500 Mio. GBP (650 Mio. USD). Der Betreiber Mindspace konnte bei seinen israelischen Geldgebern ebenfalls 35 Mio. USD einsammeln.

Aber nicht nur angelsächsische und chinesische Corporate-CoWorking-Betreiber waren erfolgreich bei der Finanzierung ihrer künftigen Expansion. In Deutschland erhielt Marktführer Design Offices im Mai 2018 eine weitere Zusage über 60 Mio. € und auch der deutsche Wettbewerber rent24 plant, in den kommenden fünf Jahren rund 150 Mio. € in seine weltweite Expansion zu investieren.

*Design Offices und rent24 zählen zu Europas erfolgreichsten Betreibern.*

Die ungleiche Verteilung des Kapitals an den Finanzmärkten macht bereits deutlich, dass sich aufseiten der Betreiber in den kommenden Jahren oligopolistische Strukturen mit wenigen führenden nationalen oder globalen Playern und einer Vielzahl unbedeutender kleinerer Betreiber herausbilden werden. Viele der Kapitalgeber verfügen zudem über das finanzielle Polster, den nächsten Abschwung auszusitzen und unter Umständen sogar antizyklisch am Markt aktiv zu werden.

Vor diesem Hintergrund verblasst ein wenig das potenzielle Risiko eines Betreiberausfalls oder fehlender Kreditwürdigkeit von CoWorking-Betreibern. Bei Zusammenarbeit mit den großen Playern besteht jedenfalls kein Mangel an Liquidität.

### 6.4.2 Wertentwicklung

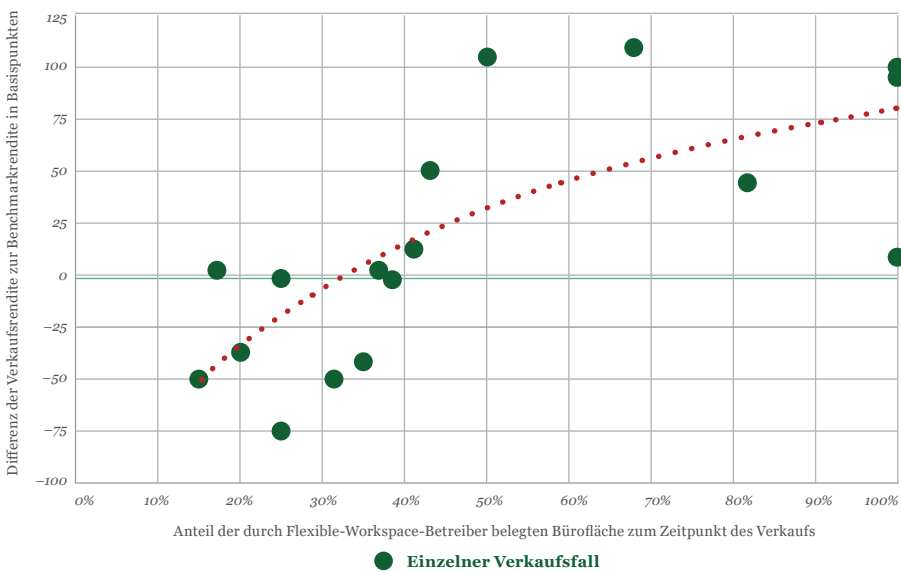
Von hohem Interesse für Bestandshalter und Anleger dürfte die Frage sein, wie sich die Vermietung von Büroflächen an Flexible-Workspace-Betreiber auf den Wert ihrer Immobilien auswirkt.

Im Hinblick darauf wertete Cushman & Wakefield für den Zeitraum Q1 2016 bis Q1 2018 sämtliche Transaktionen am US-Investmentmarkt aus, in denen Flexible-Workspace-Anbieter als Mieter auftraten. Dabei kam heraus, dass Objekte mit einem CoWorking-Anteil zwischen 15 und 35 % gut 40 bis 75 Basispunkte unter der Benchmark für vergleichbare Objekte veräußert werden konnten.

#### WERTENTWICKLUNG VON BÜROOBJEKTEN NACH COWORKING-ANTEIL

##### Auswirkung des Flexible-Workspace-Besatzes auf die Rendite

Verkäufe von Büroimmobilien mit Flexible-Workspace-Betreibern als Mieter (Q1 2016–Q1 2018)



*Klare Korrelation zwischen Flexible-Workspace-Anteil innerhalb eines Gebäudes und Verkaufspreis. Bis 35 % Anteil wirkt Flexible Workspace preiserhöhend, darüber bislang preismindernd.*

Quelle: Cushman & Wakefield, CoWorking – Additive or Disruptive to the Office Market? (August 2018)

Büroimmobilien mit einem Anteil von über 35 % mussten hingegen um bis zu 100 Basispunkte unter dem Marktpreis verkauft werden. Hier zeigt sich das noch tief sitzende Misstrauen vieler Anleger hinsichtlich der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells Flexible Workspace. Angesichts vieler kleiner, nur semiprofessioneller Betreiber ist die Befürchtung eines möglichen Mieterausfalls noch zu groß.

Eine vergleichbare Analyse des Maklerhauses Jones Lang LaSalle im Februar 2019 für Flexible-Workspace-Investment-Transaktionen in den USA, erweitert durch Central London und Paris kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Aufgrund der immer noch höheren Skepsis europäischer Anleger ergaben sich in dieser Stichprobe aus dem Zeitraum Juni 2017 bis Dezember 2018 bereits ein Risikoaufschlag ab einem Flexible-Workspace-Anteil von 15 % der Bürofläche.

Ferner ergab eine Befragung durch Jones Lang LaSalle bei Finanzexperten in den deutschen Big-7-Städten zum Einfluss von Flexible-Workspace-Betreibern auf ihre Kreditentscheidungen, dass 19 % die Marge erhöhen, 9 % den LTV reduzieren sowie 29 % beides tun würden. Lediglich ein Drittel der Befragten gab an, dass dies keine Auswirkungen auf ihre Kreditentscheidung habe. Wie man eindeutig aus dieser Umfrage ersehen kann, steht der deutsche Investmentmarkt in Bezug auf Flexible-Workspace-Produkte somit noch ganz am Anfang.

# AUSWIRKUNGEN AUF DIE BÜROLANDSCHAFT





## 7 AUSWIRKUNGEN AUF DIE BÜROLANDSCHAFT

### 7.1 WANDEL BEI BÜROIMMOBILIEN

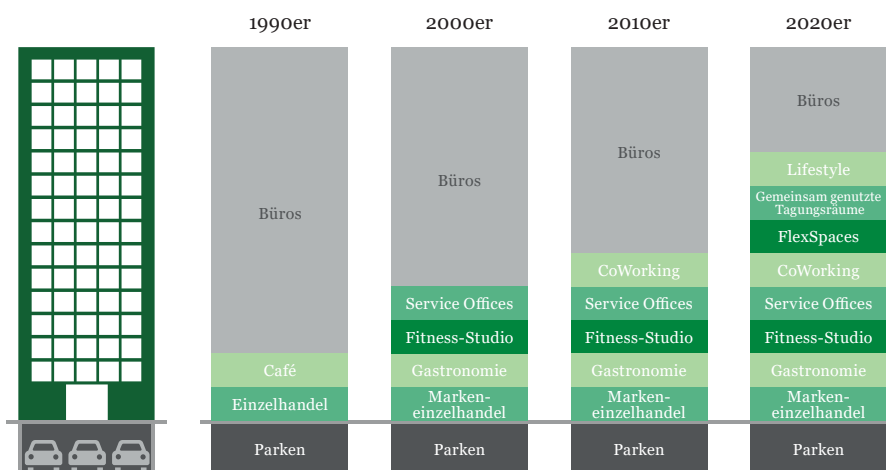
Seit einigen Jahren befindet sich der Büromarkt in einem durchgreifenden Wandel, was ein Rückblick auf die vergangenen drei Jahrzehnte klar offenbart. Bis in die 90er-Jahre errichtete Büroimmobilien waren in der Regel monofunktional und wiesen, wenn überhaupt, im Erdgeschoss ein wenig Facheinzelhandel und ein Café auf.

In den frühen 2000ern wurde dieser Mix um die ersten Fitness-Studios und Business Center ergänzt. Zudem sorgte die fortschreitende Entwicklung filialisierter Food-Konzepte für eine größere Auswahl an potenziellen Mietern im Foodsegment.

Das darauffolgende Jahrzehnt stand im Zeichen von CoWorking Spaces. Gebeutelt durch die Dotcom- und die globale Wirtschaftskrise, hielten die ersten klassischen CoWorking Spaces Einzug in klassische Büroimmobilien. Während diese anfänglich eher als Notlösung zur Vermeidung größerer Leerstände zugelassen wurden, sorgte die dynamische Entwicklung und zunehmende Professionalisierung dieses Segments in Form von Hybrid Spaces für eine weitere Abrundung des Branchen- und Nutzungsmix heutiger Büroimmobilien.

*Wandel von der Büroimmobilie zu einem Mixed-Use-Ökosystem.*

#### ENTWICKLUNG DER GEBÄUDENUTZUNG IM LAUFE DER ZEIT



*Global zunehmende Abkehr vom reinen Bürogebäude. Mithilfe von Hybrid Spaces sowie deren Kooperationspartnern aus der Gastronomie entwickeln sich Büroimmobilien immer mehr zu eigenständigen Mixed-Use-Ökosystemen.*

Quelle: Worktech 17, Coworking in Commercial Real Estate Portfolios

Im Zuge des einhergehenden Wertewandels der vergangenen Jahre steigt die Erwartungshaltung an eine attraktive Büroimmobilie zunehmend. Der Verbraucher erwartet inzwischen von einer solchen Immobilie, dass sie einen Interaktionsraum für die dort beschäftigten Angestellten bildet. Dies beginnt bereits mit dem Immobilienbranding. Das Gebäude soll eine eigene Identität aufweisen, mit der sich der Mitarbeiter identifizieren kann. Hierzu gehören Orte des Austauschs wie Cafés, Restaurants oder Dachterrassen ebenso wie ein Fitness-Studio, Konferenzräume und flexible Arbeitsplätze (intern wie extern). Gepaart mit schnellem und sicherem Internet wie auch dem Bedürfnis, Teil eines Netzwerks und einer Gemeinschaft zu sein, sind die Ziele für Asset Manager inzwischen hochgesteckt. Viele dieser Faktoren sind inzwischen bei Corporate CoWorking Spaces gegeben, sodass diese den logischen Abschluss der Entwicklung bilden. Der Anteil klassischer Büroflächen am Gesamtmix ist dabei in den vergangenen rund 30 Jahren von ehemals über 90 auf inzwischen unter 70 % zurückgegangen.

*Weiterentwicklung vom Hybrid Space zum Campus.*

Im Segment der Hybrid Spaces setzt sich zurzeit der Trend zu Größe und Integration anderer Dienstleistungen durch. Die nächste Stufe nach dem Corporate CoWorking Space ist die Schaffung eines Campus. Dieser kann weitere Nutzungen wie Hotel, Boarding-House oder CoLiving enthalten. Zusätzlich zu den flexiblen Arbeitsplätzen ergänzen WorkLabs, also kleine Werkstätten, das Angebot. Ein ausgewogener Mix aus klassischen Büronutzern, WorkLabs und Flexible Workspace sowie gastronomischem, sportlichem und kulturellem Angebot soll aus solchen Standorten schließlich Innovationszentren machen. Im Extremfall kann ein solcher Campus, wie beispielsweise beim Innovations-Campus Here East auf dem Areal des früheren Pressezentrum der Olympischen Spiele in London der Fall, eine Größe von bis zu 120.000 m<sup>2</sup> erreichen. Wahrscheinlicher sind aber Größenordnungen von 15.000 bis 20.000 m<sup>2</sup>, eingebettet in ein bereits multifunktionales Quartier.

## 7.2 VERÄNDERUNGEN AM BÜROVERMIETUNGSMARKT

Nicht nur Büroimmobilien erfahren einen Wandel durch Flexible Workspace, sondern der Bürovermietungsmarkt als Ganzes. Die Digitalisierung wie auch der Wunsch nach flexibleren Arbeitsplatzmodellen werden bis zum Jahr 2030 den Anteil von Flexible Workspace am gesamten Bürobestand auf etwa 15 bis 30 % ansteigen lassen.

*Mittel- bis langfristig rückläufige Büroflächennachfrage durch stärkere Nutzung von Flexible-Workspace-Angeboten.*

Hinzu kommen für Corporates durch Flexible-Workspace-Betreiber gemanagte Immobilien. Ob intern oder extern, nach und nach werden immer mehr Zellenbüros verschwinden. Die gewonnene Flexibilität werden die großen Konzerne dazu nutzen, ihr Immobilienportfolio abzuspecken. Da ohnehin viele Arbeitnehmer einen großen Teil ihrer Arbeitszeit nicht an ihrem Arbeitsplatz verbringen, kann durch die Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse nicht oder nur wenig genutzte Bürofläche freigesetzt oder anderen Nutzungen zugeführt werden.

*Flächenabbau bei den Corporates infolge flexiblerer Arbeitsplatzlösungen lassen tendenziell Mieten und Preise für Büroflächen sinken.*

Das Beispiel wohnortnaher Flexible-Workspace-Angebote in London zeigt, dass der Nachfragedruck auf die Citys der großen Metropolen mittel- bis langfristig abnehmen dürfte, wodurch voraussichtlich erst die Mieten und in der Folge die Immobilienpreise nachgeben könnten.

Gleichzeitig dürfte die Anzahl langfristiger Mietverträge sinken. Flexibilität wird zum neuen Standard. Kurzfristige Mietverhältnisse dürften zunehmend in Flexible Workspaces verlagert werden. Daneben werden Eigentümer häufiger voll möblierte Büros für Anmietungen von drei bis sechs Jahren anbieten. Anders als beim Flexible Workspace zahlt der Mieter in diesem Fall Nebenkosten.

*Schwankender Miet-Cashflow bei Eigentümern durch Umsatzbeteiligungsmodelle mit Flexible-Workspace-Betreibern.*

Für Immobilieneigentümer wird das Immobilienbranding immer wichtiger. Um den höheren Aufwand für das Management von Mietverhältnissen mit kurzer Laufzeit zu minimieren, werden größere Bestandshalter entweder selbst Flexible Workspace (Beehive) anbieten oder aber mit Flexible-Workspace-Betreibern kooperieren. Außerdem dürfte ein Teil des Cashflows durch die Zunahme von Umsatz- oder Hybrid-Mietmodellen – je nach Konjunkturlage – größeren Schwankungen unterliegen.

*Vorerst kaum Veränderungen am Vermietungsmarkt, da geringer Leerstand die Expansion des Flexible-Workspace-Angebots verlangsamt.*

Kurzfristig ist von diesen Effekten noch wenig zu spüren, da wir uns fast überall auf der Welt in äußerst angespannten Vermietungsmärkten bewegen und ein nicht unerheblicher Teil des neuen Flexible Workspace erst noch gebaut werden muss. Solange der Leerstand an den europäischen Büromärkten nicht wieder ansteigt, wird sich der Ausbau des Flexible-Workspace-Angebots fürs Erste verzögern. Der durch Flexible-Workspace-Betreiber getätigte Flächenumsatz an den weltweiten Büromärkten sorgt daher vorerst für eine weitere Verknappung des Büroflächenangebots und heizt die Preisspirale in den Toplagen weiter an. Da es kaum Leerstand gibt, wird überwiegend in Projektentwicklungen angemietet. Spürbare Veränderungen an den Bürovermietungs Märkten werden daher erst im Laufe des nächsten Zyklus zu erkennen sein.

# STÄRKEN & SCHWÄCHEN



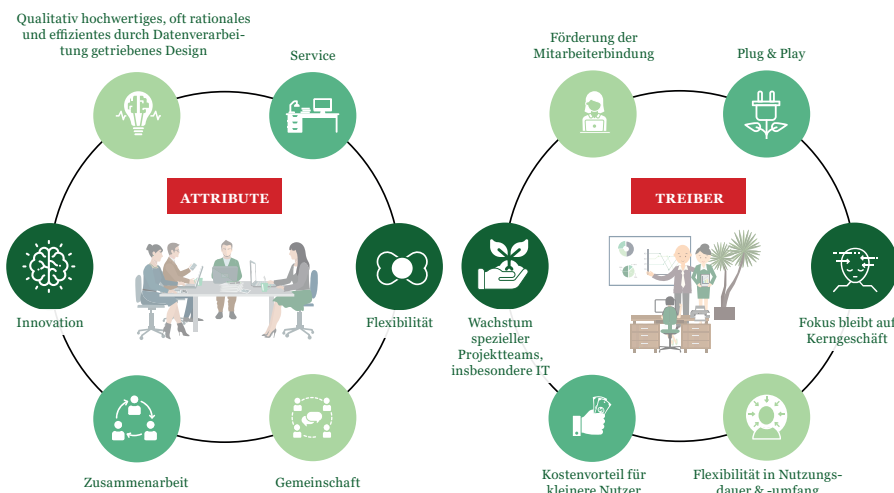
## 8 STÄRKEN & SCHWÄCHEN

### 8.1 STÄRKEN UND SCHWÄCHEN AUS ENDNUTZERSICHT

Anders als beim klassischen CoWorking, bei dem Start-ups und Freelancer das Gros der Mitglieder ausmachen, weisen Corporate CoWorking Spaces laut einer Umfrage von Colliers unter Betreibern und Nutzern in Deutschland vom Sommer 2018 bereits heute einen Nutzungsmix auf, bei dem auf die ursprünglichen Nutzer von CoWorking-Angeboten nur noch ein Anteil von 35 % entfällt, während es bei kleinen und mittleren Unternehmen 37 % und Großkonzernen 28 % sind.

So unterschiedlich sich diese verschiedenen Nutzergruppen geben, so verschieden sind auch deren Beweggründe, flexible Arbeitsplätze bei einem Hybrid-Space-Anbieter anzumieten. Allen gemein ist jedoch das Ziel der besseren Skalierbarkeit des Flächenbedarfs, welche kleinen wie großen Unternehmen eine höhere Flexibilität beim Personal- und Unternehmenswachstum unter Vermeidung langfristiger Mietverträge ermöglicht. Der nachfolgenden Grafik lassen sich die wesentlichen Attribute und Treiber erfolgreicher Corporate CoWorking Spaces entnehmen.

#### ATTRIBUTE UND TREIBER FÜR FLEXIBLE WORKSPACE

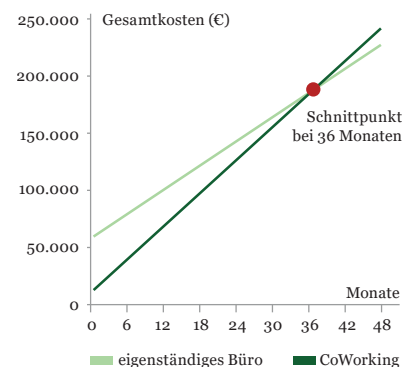


Quelle: Knight Frank

Zu den wesentlichen Voraussetzungen für den Erfolg von Corporate-CoWorking-Konzepten gehören eine moderne, gut funktionierende IT-Infrastruktur, ein herausragender Service sowie die unkomplizierte Skalierbarkeit des Arbeitsplatzbedarfs, gepaart mit den klassischen Werten von CoWorking-Konzepten.

#### Vorteile von CoWorking für Start-ups und Selbstständige

Ein weiterer Beweggrund für CoWorking ist der komparative Kostenvorteil, welcher sich durch die Nutzung externer Corporate CoWorking Spaces ergibt, wenngleich die Motivation und der Auslöser für die Entscheidung bei Freelancern und größeren Konzernen bisweilen ganz verschieden sein können. So hat beispielsweise das Maklerhaus Jones Lang LaSalle am Beispiel Hamburg vorgerechnet, dass die Kosten für die Anmietung von bis zu zehn flexiblen Arbeitsplätzen in der Innenstadt bei einem Corporate-CoWorking-Anbieter – unter Einbezug aller Kosten wie beispielsweise Maklercourtage, Nebenkosten für Wasser, Strom und Abfallentsorgung, IT-Support und Umzug sowie nicht zuletzt Einrichtung des Büros – für Arbeitgeber im gegenwärtigen Marktumfeld bis zu drei Jahre lang kostengünstiger sind, unterstellt man einen üblichen Flächenbedarf von 15 m<sup>2</sup> je Arbeitsplatz (inkl. Allgemeinflächen) bei einer konventionellen Büroanmietung.



Quelle: Jones Lang LaSalle

*Geringere Anlaufkosten und IT-Support vor allem für Freelancer interessant.*

Gerade für Start-ups, die ihren Geschäftserfolg und folglich den Flächenbedarf für ihr Personal noch nicht präzise vorhersagen können, stellt die Nutzung eines Flexible Workspace fürs Erste eine finanzielle Entlastung dar, da hohe Anlaufkosten für Einrichtung, IT-Support etc. sowie langfristige Verpflichtungen gegenüber der Bank oder dem Vermieter entfallen. Ein zusätzlicher Nutzen besteht im Zugang zu Top-Bürostandorten mit exklusiver Anschrift und exzellenter Erreichbarkeit, den sich viele Freelancer ansonsten nicht leisten könnten.

Darüber hinaus ergeben sich für die Nutzer Vorteile wie die Nähe zum Kunden und potenziellen Geschäfts- und Kooperationspartnern sowie die klassischen Werte des CoWorkings (Offenheit, Kollaboration, Nachhaltigkeit, Gemeinschaft, freier Zugang zur Community und deren Netzwerk). Für zuvor vom Home-Office aus operierende Nutzer verringert sich außerdem das Risiko der Isolation durch den Austausch mit anderen Co-Working-Nutzern und die Teilnahme an verschiedenen Community-Events. Unter Umständen profitieren sie sogar von zusätzlichen Leistungen wie Kinderbetreuung oder der Kooperation mit einem Fitness-Studio.

Nicht zuletzt punktet das CoWorking mit der hochwertigen Ausstattung der Spaces, dem bereitgestellten IT-Support und der flexiblen Verfügbarkeit von Unterrichts-, Meeting- und Konferenzräumen sowie Eventflächen.

### *Vorteile von CoWorking aus Sicht von Unternehmen und Mitarbeitern*

Aus Konzernsicht stellt sich das Thema Kosteneinsparung unter einem ganz anderen Gesichtspunkt dar. Arbeitsplatzstudien haben ergeben, dass im Durchschnitt gut 40 % der vorgehaltenen Büroflächen nicht genutzt werden, da die Mitarbeiter entweder geschäftlich verreist, in Besprechungen, im Urlaub oder krank sind. Durch flexible Arbeitsplatzmodelle, wie im Kapitel 2 am Beispiel British Telecom dargestellt, lässt sich der Flächenbedarf – gerade an sehr kostspieligen CBD-Büroflächen – nachhaltig reduzieren, die Arbeitsplatzauslastung erhöhen und somit der Firmenbüropark effizienter nutzen.

*Flexible Arbeitsplatzlösungen haben vor allem für junge Talente eine große Bedeutung.*

Ganz nebenbei sammelt der Arbeitgeber als „Great place to work“ zusätzliche Pluspunkte bei seinen Angestellten, indem er ein modernes Arbeitsumfeld für sie schafft und eine hohe Flexibilität hinsichtlich Ausgestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitszeiten und Arbeitsort an den Tag legt. So lassen sich einerseits durch flexible Arbeitsplatzmodelle die Wege der Mitarbeiter zur Arbeit verkürzen zugunsten der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung, andererseits lässt sich der Flächenbedarf in teuren Bürolagen reduzieren. In der Außenwahrnehmung gewinnt der Arbeitgeber hierdurch an Ansehen, was vorteilhaft ist im Hinblick auf den „War for Talents“, den Wettlauf bei der Rekrutierung von jungem, qualifiziertem Personal. Gleichzeitig erhält der Arbeitgeber durch Nutzung externer Flexible-Workspace-Lösungen auch verstärkt Zugang zu jungen Arbeitskräften und die Chance auf einen innovativen Erfahrungsaustausch.

*Vor der Modernisierung der eigenen Firmenzentralen können Konzerne in Hybrid Spaces testen, welches Work Design von den Mitarbeitern am besten angenommen wird.*

Darüber hinaus muss der Arbeitgeber am Firmensitz weniger Räume für Projektgruppen, Konferenzräume und Eventflächen vorhalten, wodurch sich der Flächenbedarf entsprechend verringert. Berücksichtigt man ferner, dass ein nicht unerheblicher Teil des deutschen Bürobestands weit über 20 Jahre alt ist und längst hätte saniert werden müssen, dann ergeben sich für große Konzerne weitere Vorteile durch attraktive, moderne Arbeitsplätze. Wie bereits festgestellt, kostet eine störende Geräuschkulisse, wie sie beispielsweise durch einen Umbau im Bestand entsteht, gut 40 % der Produktivität und könnte mitunter sogar zur Abwanderung genervter Mitarbeiter führen. Hier kann es vorteilhaft sein, die betroffene Belegschaft für die ein bis zwei Jahre der Umbaumaßnahmen in einem Hybrid Space unterzubringen. Dieser könnte sogar ein Future Lab, also ein Versuchslabor, für die künftige Ausgestaltung der Arbeitsplätze in der neuen Firmenzentrale bzw. dem modernisierten Firmensitz sein. Verschiedene Arbeitsplatzoptionen werden so von den Mitarbeitern getestet und die Ausstattung und das Raumkonzept im Firmensitz optimiert.

Des Weiteren eröffnet sich für das Unternehmen die Möglichkeit, das Management des firmeneigenen Büroimmobilienbestandes bzw. aller CREM-Aktivitäten im Rahmen eines „Workspace as a Service“-Agreements (WaaS) mit einem Corporate-CoWorking-Betreiber auszulagern und sich so seinen eigentlichen Kernkompetenzen zu widmen. Ein solcher Schritt könnte auch den Abbau des hierfür benötigten Personals oder aber dessen Wechsel zum „Workspace as a Service“-Anbieter nach sich ziehen. Letzterer könnte im günstigsten Fall gleich den gesamten Umbau der Firmenzentrale oder die Gestaltung der Inneneinrichtung übernehmen. Das Unternehmen würde hier von Skalenvorteilen beim Einkauf der Einrichtung und der Experience des Betreibers profitieren. Nach Abschluss der Arbeiten würde der Betreiber das Flächenmanagement übernehmen. Durch entsprechende Vereinbarungen kann das Unternehmen ferner auf die Dienstleistungen und das Standortnetzwerk des Corporate-CoWorking-Betreibers zugreifen.

*Konzentration auf das Kerngeschäft durch „Workspace as a Service“-Agreements.*

Diese Zusammenarbeit ließe sich noch weiter ausbauen, indem z. B. der Betreiber zusätzlich den Auftrag erhält, nicht benötigte Büroflächen aus langfristigen Mietverhältnissen an anderen Firmenstandorten ebenfalls in Flexible Workspace umzuwandeln und auf diese Weise wieder zu aktivieren. So bliebe die Möglichkeit gewahrt, am Standort zu wachsen. Gleichzeitig ließe sich so ein positiver Deckungsbeitrag für bislang mindergenutzte Flächen erzielen. Ein weiterer großer Nutzen eines aktiven Managements durch „WaaS“-Anbieter dürfte aber vor allem in der regelmäßigen Anpassung von Einrichtung und Gebäudetechnik an den aktuellen Stand der Technik bestehen.



Quelle: Art-Invest

Die Nutzung von externen Flexible-Workspace-Angeboten bietet aber nicht nur Vorteile, sondern birgt auch Risiken. So wie das Unternehmen einerseits Zugang zu jungen, qualifizierten Arbeitskräften hat, können die eigenen Mitarbeiter in Hybrid Spaces ebenfalls von Headhuntern und anderen Wettbewerbern abgeworben werden. Ferner besteht die

Gefahr, dass Mitarbeiter abwandern, wenn der Betreiber sein Serviceversprechen nicht hält. Nicht zuletzt kann es zu einer Kosteninflation kommen, wenn die Servicepauschale infolge nicht benötigter Dienstleistungen immer höher wird.

Auch besteht immer die Gefahr, dass Firmeninterna an solchen Orten unbeabsichtigt an die Öffentlichkeit gelangen. Hiermit einhergehend bestehen auch Risiken in Bezug auf den Daten- und Patentschutz. Deshalb bevorzugen vor allem Corporates Privatbüros innerhalb der Spaces, stellen eigene Server auf oder nutzen die Private Cloud, um dieser Gefahr so gut wie möglich vorzubeugen.

*Gefahr des Verlustes der Corporate Identity bei zu intensiver Nutzung externer Corporate-CoWorking-Angebote.*

Je mehr Außenposten ein Unternehmen hat, desto schwerer wird es, die Einhaltung von Firmen- und Kundenstandards zu überwachen. Auch wird durch die dezentrale Arbeitsplatzstruktur unter Umständen die Effizienz des Beschwerdemanagements der Kunden beeinträchtigt. Durch weniger direkten Kontakt mit der Zentrale verringert sich die Bindung der Mitarbeiter zum Arbeitgeber. Im Extremfall könnte durch zu exzessive Nutzung flexibler Arbeitsplatzmodelle die Corporate Identity verloren gehen oder zumindest verwässern. Für Großkonzerne, die externe Flexible-Workspace-Angebote nutzen, gilt es daher, den Mitarbeitern immer auch eine starke Homebase zu bieten, welche nicht nur im Hinblick auf die Raumgestaltung State of the Art ist, sondern in der auch die Prinzipien des New Work gelebt werden. Die Firmenzentrale sollte zu einer Art „Heimat“ auch für die Außendienstmitarbeiter werden, damit sie sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Die Kommunikation im Büro sollte Werte wie Zusammenhalt, Identifikation mit der Firma und Kollaboration fördern, was sich gleichzeitig positiv auf das Unternehmensziel und die Außenwahrnehmung auswirkt.

### *Zwischenfazit*

Für die Endnutzer von Flexible Workspace ist der Nutzen am größten, da dieses Betreibermodell ihnen die Chance auf die größtmögliche Flexibilität am Arbeitsplatz eröffnet.

Große Corporates können durch die Nutzung externer Flexible-Workspace-Angebote deutlich flexibler auf die Anforderungen der Wirtschaft, der Büromärkte und des Arbeitsmarktes reagieren. Sie können ihren Büropark und folglich Kosten reduzieren sowie gegebenenfalls klassische CREM-Aufgaben outsourcen.

Gleichzeitig stellen sie sich durch solche Maßnahmen nach außen als moderne und flexible Arbeitgeber dar, womit sie einerseits bei ihren Arbeitnehmern punkten und andererseits im „War for Talents“ entscheidende Vorteile haben. Der größte Nutzen dürfte aber darin liegen, dass sich Unternehmen im Zuge einer solchen Strategie wieder voll und ganz auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können.

## **8.2 STÄRKEN UND SCHWÄCHEN AUS BETREIBERSICHT**

### *Bedarf an Flexible Workspace*

*Wandel der Arbeitsprozesse mit klarem Trend hin zu mehr Projektarbeit.*

Aufgrund des demografischen Wandels, der Digitalisierung und des daraus resultierenden Wertewandels hat die Zahl disruptiver Entwicklungen zugenommen. Gleichzeitig haben sich die Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen immer weiter verkürzt. Diese Entwicklungen fördern die Arbeit in kleinen Projektteams, welche für eine konkrete Fragestellung spezifisch zusammengestellt werden und aus Mitarbeitern, Kooperationspartnern, Lieferanten oder externen Beratern bestehen können.



Größere Unsicherheit sowie kürzere Produktzyklen tragen dazu bei, dass immer mehr Unternehmen ein gewisses Know-how nicht mehr intern vorhalten, sondern sich dieses je nach Bedarf (on demand) dazukaufen. Dieser Prozess lässt die Zahl der Freiberufler stetig steigen. Für diese wie auch für die in Projektteams eingebundenen Mitarbeiter von Corporates müssen spezifische Arbeitsbereiche bereitgestellt werden, die kurzfristig und nur für begrenzte Zeit nutzbar sind. Der Bedarf an Flexible Workspace nimmt somit auch kontinuierlich zu.

### *IT-Support und Datenschutz*

Oberstes Gebot für jeden Flexible Workspace ist die Internetzuverlässigkeit sowie die Geschwindigkeit des Netzes, ohne die kein Anbieter erfolgreich operieren kann. Sie sind der Garant für das flexible Arbeiten seiner Nutzer. Ebenso werden sie für das Management der Standorte, für deren Vermarktung und zur Analyse der Kundendaten benötigt. Da der Nutzer gemäß dem Prinzip „Plug and play“, also „Einstöpseln und losarbeiten“ einen reibungslosen Ablauf erwartet, sollte ein qualifizierter IT-Support in jedem Space gewährleistet sein.

Auf Betreiberseite werden für die Kundendaten und für das Netzwerken miteinander viele Daten erfasst und gesammelt. So ergiebig und vielversprechend diese vom Betreiber erfassten Kundendaten auch sein mögen, in Deutschland unterliegen sie den Bestimmungen der seit 25. Mai 2018 geltenden Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) nebst denen des novellierten Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG).

Nach Art. 6 DSGVO dürfen personenbezogene Daten daher nur erfasst werden, wenn die betroffene Person dem zugestimmt hat bzw. wenn es zur Erfüllung des Vertrags erforderlich ist. Bei einer anonymisierten Datenverarbeitung besteht für den Betreiber ein größerer Spielraum, da hier die Anforderungen weniger streng sind. Eine rechtliche Schulung der Mitarbeiter sowie die Benennung eines Datenschutzbeauftragten seitens des Betreibers könnten daher vertrauensbildende Maßnahmen in den Augen größerer Corporates und anderer Nutzer sein.

*Funktionierende IT und Datensicherheit sind unabdingliche Grundlagen für den Erfolg von CoWorking-Konzepten.*

### *Lage und Standortkriterien*

Ebenso wichtig wie ein gut funktionierendes Internet ist die Wahl des Standortes. Zwar bewegen wir uns gegenwärtig in einem wachsenden Marktsegment, sodass die Erfolgsaussichten für Flexible Workspace hoch sind, allerdings sind auch die Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber gering. Deshalb gilt auch für Flexible-Workspace-Betreiber die oberste Maxime bei Anmietungen: Lage, Lage, Lage.

Die Ergebnisse einer Colliers-Umfrage vom Sommer 2018 unter Flexible-Workspace-Nutzern lassen hieran keinen Zweifel. Gut zwei Drittel aller Befragten gaben an, dass sie Bürostandorte bzw. Städte von nationaler und überregionaler Bedeutung präferieren. Ferner optierten 81 % für einen City-/Innenstadtstandort, gefolgt von Stadtteillagen mit 14 %.

Unabhängig von den oben aufgeführten Argumenten gibt es Faktoren, die bei der Wahl des Standorts immer berücksichtigt werden sollten. Yardi Matrix, ein auf Immobilienberatung spezialisiertes Beratungsunternehmen, hat diesbezüglich den Markt für Flexible Workspace in den 20 bedeutendsten Metropolregionen der USA untersucht. Ein Kernergebnis dieser Analyse war, dass eine klar erkennbare Korrelation zwischen dem Büroflächenangebot und der Größe des Marktes für Flexible Workspace existiert: Je geringer der Leerstand, desto größer ist der Flexible-Workspace-Anteil am Bürobestand. Deshalb sollten Hybrid Spaces vorrangig in Städten und Teilmärkten mit einem deutlichen Nachfrageüberhang entstehen.

*Wegen geringer Markteintrittsbarrieren für Newcomer ist die Standortwahl neben der Größe für Flexible-Workspace-Anbieter überlebenswichtig.*

*Betreiber in Top-Lagen an Standorten mit deutlichem Nachfrageüberhang sind in der Regel am erfolgreichsten.*

*Betreiber sollten die Nähe zu modernen Wirtschaftsklustern und Hochschulstandorten suchen.*

Dies ist in der Regel in Wachstumsregionen mit einem überdurchschnittlich hohen Einkommensniveau und einem hohen Anteil gut qualifizierter Arbeitskräfte der Fall (z. B. München, Stuttgart, Frankfurt) oder aber in solchen, wo sich moderne Wirtschaftsklustern herausgebildet haben. So punktet Berlin beispielsweise beim E-Commerce, Frankfurt in Sachen FinTech, Darmstadt mit seiner Raumfahrttechnik, Karlsruhe in der Informations- und Kommunikationstechnologie, Erlangen/Nürnberg in puncto Mess- und Medizintechnik sowie Potsdam und Kiel durch ihre Klimaforschung. Üblicherweise befinden sich solche Cluster in der Nähe bedeutender Hochschulstandorte und sind meist aus deren Forschungsschwerpunkten hervorgegangen.

*Zentrale Verkehrsknotenpunkte sind seit jeher vom Endnutzer bevorzugte Flexible-Workspace-Standorte.*

Eine logische Konsequenz aus den oben genannten Faktoren ist, dass sich solche Lagen durch Zuzug und positive Einwohner- und Wirtschaftskennziffern auszeichnen. Ungeachtet der Lage gilt für alle Standorte, dass sie gut sichtbar und sehr gut erreichbar sein müssen. Daher ist in Ballungsräumen auch die Parkplatzsituation im Umfeld in die Analyse mit einzubeziehen wie auch die Entfernung zu leistungsstarken Verkehrsknotenpunkten, etwa an Bahnhöfen, hochfrequentierten ÖPNV-Knotenpunkten und Flughäfen.

### *Potenziale für Flexible Workspace jenseits der City*

Aus der Colliers-Umfrage vom Sommer 2018 ging des Weiteren hervor, dass sich nur 5 % der befragten Nutzer von Flexible Workspace für das Umland und keiner der Befragten für Büro- und Gewerbeparks als Flexible-Workspace-Standort entschieden haben. Diesbezüglich ist man in den USA und im Vereinigten Königreich bereits weiter.

*Flexible-Workspace-Angebote in Zukunft auch wohnortnah in der Peripherie großer Ballungsräume?*

Die Suburbanisierung ist bei der Standortwahl in den USA bereits seit Längerem ein Thema. Gegenwärtig befinden sich dort bereits 29 % des Flexible Workspace in den Speckgürteln der wirtschaftlich erfolgreichen Metropolen. Zwar ist es sinnvoll, seine Hauptniederlassung in diesen Wachstumsregionen in der City bzw. dem CBD der dominierenden Oberzentren zu eröffnen. Im Anschluss könnte sich aber bereits eine Zweigniederlassung im Speckgürtel anbieten, da viele der Nutzer der Hauptniederlassung dort leben. Wegen des erkennbaren Mietgefälles zwischen CBD und Speckgürtel ist der Erlös je Arbeitsplatz an solchen dezentralen Standorten mitunter höher als in den Core-Lagen.

Hierzu veröffentlichte die Ratingagentur FitchRatings bereits im Juni 2017 ein Papier mit dem Titel „Disruptive Technology – UK Shared Workspaces“, in dem bereits konkrete Überlegungen und Berechnungen angestellt worden waren, inwieweit Flexible-Workspace-Angebote in Wohnortnähe größere Ballungszentren wie London entlasten könnten. Für die Region Greater London wurde in dieser Analyse ein Potenzial von etwa 332.500 Pendlern aus den Zonen 3 bis 6 (> 60 Minuten Pendelzeit in die City in jede Richtung) ermittelt, die im Laufe der nächsten zehn Jahre flexible Arbeitsplatzmodelle in Wohnortnähe im Umland von London in Anspruch nehmen könnten.

*FitchRatings geht in seiner Analyse von Einsparungen in Höhe von bis zu 1,32 Mrd. GBP für Corporates im Raum London durch flexible Arbeitsmodelle unter Einbindung von wohnortnahen Flexible-Workspace-Angeboten aus.*

Hierdurch könnten viele Unternehmen ihren Büroflächenbestand in den Zonen 1 und 2 (Central London) erheblich reduzieren, wodurch sich ihre Mietbelastung um 1,32 Mrd. GBP pro Jahr verringern würde. Dies wiederum hätte einen Rückgang der Mieten zur Folge und würde somit einen Rückgang des Marktwerts für den aktuellen Bürobestand in Central London um 9,4 % nach sich ziehen. Hierbei wurde unterstellt, dass die betroffenen Mitarbeiter nur einen Tag pro Woche in der City arbeiten und vier Tage von zu Hause aus bzw. an einem Flexible-Workspace-Standort nahe ihrem Wohnort. Der ermittelte Market Value Decline (MVD) – oder anders ausgedrückt: der Rückgang des Marktwerts für den Bürobestand in Central London – läge bei 7 %, wenn die Mitarbeiter an zwei Tagen zur Arbeit in die Zonen 1 und 2 pendeln müssten.

Generell sollte das Thema Flexible Workspace in Ballungszentren daher nicht außer Acht gelassen werden. Zwar dürfte die Relevanz in Deutschland wegen der geringeren Do-

minanz einzelner Städte und ihrer polyzentrischen Strukturen weniger hoch sein als in ehemals zentralistisch strukturierten Staaten mit dominierenden Wirtschaftszentren wie London in Großbritannien oder Paris in Frankreich, aber auch in den Großstädten dicht besiedelter deutscher Ballungsräume wie beispielsweise Stuttgart, die bereits heute kurz vor dem Verkehrsinfarkt stehen und mit massiven Feinstaubemissionen zu kämpfen haben, bietet sich dieses Modell förmlich an. Die Colliers-Befragung diesbezüglich zeigt deutlich, dass Flexible-Workspace-Anbieter dieses Thema mit einer Zustimmung von fast 60 % bereits auf dem Radar haben, während die meisten Corporates (ca. 54 %), deren Mitarbeiter von wohnortnahen Flexible-Workspace-Standorten profitieren würden, diesem Umstand noch wenig Aufmerksamkeit zollen.

Gleichzeitig belegt die Umfrage auch, dass die meisten Flexible-Workspace-Anbieter Faktoren wie die Nähe zum Kunden und dem Firmensitz ihrer Nutzer ebenso wie die Lage der Spaces in einem urbanen Umfeld bzw. Szeneviertel tendenziell einen höheren Stellenwert beimessen als ihre Kunden. Hier stellt sich die Frage: Unterliegen die Betreiber einer Fehleinschätzung oder sind sie lediglich ihrer Zeit voraus und erkennen bereits die Zeichen des Marktes?

Dieselbe Frage stellt sich in Bezug auf Büroparks als potenzielle Standorte für Flexible Workspace. Hier spricht die Colliers-Umfrage eine klare Sprache: kein Bedarf. Das muss aber nicht so bleiben. Vielmehr ist diese abschlägige Einschätzung auf Fehler zurückzuführen, die in der Vergangenheit gemacht wurden. So sind die meisten der seit den 80er-Jahren entstandenen Büroparks monostrukturiert, befinden sich in der Peripherie und waren – ganz im Sinne der „autogerechten Stadt“ – nur mit dem Pkw gut zu erreichen. Flexible Workspace funktioniert aber vor allem gut an Standorten mit hoher Zentralität, einem vielseitigen urbanen Umfeld und einer exzellenten Verkehrsanbindung. Diesbezüglich ist im vergangenen Jahrzehnt Bewegung in den städtebaulichen Prozess gekommen. Büroparks wie beispielsweise Niederrad und Eschborn bei Frankfurt oder die Parkstadt Schwabing in München haben nachträglich einen leistungsfähigen S- oder Tram-Bahn-Anschluss erhalten und sind inzwischen für viele Pendler besser erreichbar. Zudem befinden sich viele Büroparks deutlich näher an den Wohnquartieren der Beschäftigten als die City, was den Weg zur Arbeit verkürzt. Vor allem aber ist die Stadtentwicklung im Rahmen von Stadtanierungsprogrammen europaweit dazu übergegangen, solche Büroparks schrittweise in Mischquartiere umzuwandeln, indem dort auch Handels-, Gastronomie-, Wohn- und Hotelnutzungen verstärkt gefördert bzw. zugelassen werden.

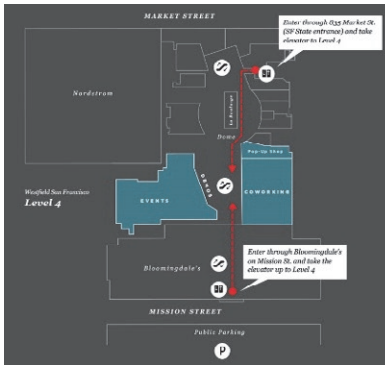
Ein Flexible-Workspace-Angebot würde diesen Prozess weiter beschleunigen, da dieses ohnehin bereits dem Gedanken eines „Ökosystems“, welches mehrere Nutzungen unter einem Dach vereint, Rechnung trägt. Insofern sind Standorte wie Eschborn mit einem großen Anteil hochwertiger Arbeitsplätze bei Arbeitgebern wie der Deutschen Börse, der Deutschen Bank oder Ernst & Young nicht nur nachhaltig, sondern auch konsequent und versprechen unter Umständen höhere Erlöse als CBD-Standorte, wo die Mieten einen Großteil des Erlöses auffressen. Büroparks kommen ferner auch für „WaaS“-Agreements infrage, bei denen der Betreiber für den Eigentümer oder Investor das Flexible Workspace innerhalb der Immobilie managt oder gegebenenfalls gleich die gesamte Immobilie.

Grundsätzlich gilt, dass Endnutzer (Freelancer, Angestellte) von Flexible Workspace ein dynamisches Standortumfeld mit Handel, Gastronomie, Arztpraxen, Freizeiteinrichtungen usw. bevorzugen. Dies können – wie eine Untersuchung von Jones Lang LaSalle in den USA belegt – auch Shopping Center bieten. Auch dort bewahrheiten sich die Grundprinzipien bei der Standortauswahl: Dicht besiedelte Bezirke sowie hochfrequentierte Standorte mit hoher Visibilität und sehr guter Erreichbarkeit performten bei dieser Untersuchung wesentlich besser als Stand-alone-Standorte.

*Seitens der Corporates wird bislang kein Bedarf an Flexible-Workspace-Angeboten in Büroparks gesehen.*

*Dies könnte eine Fehleinschätzung infolge vergangener Fehler bei der Entwicklung dieser Gebiete sein.*

*Grundsätzlich bieten Büroparks aufgrund des Trends zur Weiterentwicklung zu Mischquartieren seitens der Stadtentwicklung durchaus Chancen für Flexible-Workspace-Standorte.*



Lage des CoWorking-Anbieters Bespoke in bester Laufelage



Pop-up-Flächen sowie LED-Leinwände für den Praxischeck

Zur Risikominimierung sollten sich Flexible-Workspace-Anbieter von ihren Vermietern Exklusivität in Bezug auf die Vermietung kleiner Büroflächen (< 200 m<sup>2</sup>) einräumen lassen, damit dieser nicht zum Konkurrenten wird.

Hohe Auslastung als Schlüssel zum Erfolg.

Ein sehr gutes Beispiel für **CoWorking in Shopping Centern** ist der amerikanische Betreiber Bespoke im Westfield San Francisco Centre, einer der am meisten frequentierten Shoppingmalls der USA. Bespoke hat innerhalb der Mall auf der Fläche eines früheren Fachmarkts Flexible Workspace mit klarem Retail-Fokus eingerichtet. Die Nutzer des Spaces haben alle etwas mit Einzelhandel zu tun – ob als Händler, Berater oder Produktentwickler. Zur Erprobung neuer Kampagnen, Konzepte oder Produkte können sie auf die zum Space gehörigen Demo-Flächen für Veranstaltungen und Catwalks, Pop-up-Stores oder auch riesige LED-Leinwände im Center zugreifen. Diese werden gegen ein entsprechendes Entgelt dazugebucht und deren Erfolg kann sofort beim Verbraucher, in diesem Fall dem Center-Besucher, getestet werden.

Letztendlich können es sich nur die wenigsten jungen Betreiber leisten, vor der Gründung ihres Spaces kostspielige Standortrecherchen zu betreiben, da sie nicht über die notwendigen finanziellen Ressourcen verfügen. Diesen Betreibern empfiehlt Yardi Matrix, sich gleich in der Nähe etablierter Betreiber wie etwa WeWork niederzulassen, von denen man weiß, dass sie solche Analysen durchführen.

Abgestuft lässt sich dies auf die verschiedenen Ländermärkte bei der Expansion in neue Märkte übertragen. Dort gilt es, den jeweiligen Platzhirschen wie Design Offices oder rent24 in Deutschland, Kwerk in Frankreich, Spaces oder Tribes in den Niederlanden oder The Office Group in Großbritannien zu folgen.

### Mietvertragsausgestaltung

Der spätere Erfolg des Spaces hängt neben den klassischen Standortkriterien letztendlich auch von den ausgehandelten Konditionen beim Abschluss des Mietvertrages ab. Selbstredend ist, dass vor der Entscheidung mehrere Angebote von potenziell geeigneten Standorten eingeholt werden sollten.

Ferner sorgen mietfreie Zeiten und Beiträge des Vermieters zu den Ausbaukosten zu Beginn des Mietverhältnisses für eine finanzielle Entlastung des Betreibers. Damit das Betreiberkonzept aufgeht, sollte die Dauer des Mietverhältnisses mindestens zehn Jahre plus Verlängerungsoption betragen. Außerdem ist es ratsam, sich im Objekt Exklusivität einräumen zu lassen. Dies gilt nicht nur in Bezug auf die Ansiedlung eines weiteren Hybrid-Space-Betreibers, sondern auch hinsichtlich einer weiteren kleinflächigen Vermietung der übrigen Bürofläche innerhalb des Gebäudes. Eine Klausel, die beinhaltet, dass der Vermieter keine Flächen unter beispielsweise 200 m<sup>2</sup> vermieten darf, schließt aus, dass dieser im selben Objekt in direkte Konkurrenz zum Flexible-Workspace-Betreiber tritt.

Auch wäre es vorteilhaft, wenn dem Betreiber während der Umbauzeit ein Extra-Vermietungsbüro innerhalb der Immobilie zur Verfügung gestellt würde, da dieser so gleich zu Beginn des Mietvertrags mit einer höheren Auslastung und höheren Erträgen starten könnte.

### Mietausfallrisiko – geringe Auslastung

Der Erfolg eines Flexible Workspace hängt maßgeblich von seiner Auslastung ab. Mit einer durchschnittlichen Auslastung von etwa 75 % weltweit erwirtschaftet Regus bereits Erlöse. Im gegenwärtigen Marktumfeld liegt diese vielerorts sogar bei über 90 %. Doch was geschieht, wenn die Auslastung auf 50 % fällt?

Unterstellt man im Durchschnitt 8 m<sup>2</sup> Fläche je Arbeitsplatz und ferner einen durchschnittlichen Angebotspreis von 350 € je Arbeitsplatz bei einer Auslastung von 80 % für ein 1.000 m<sup>2</sup> großes Büro, dann beliefen sich die Pachteinnahmen des Betreibers auf 35.000 € monatlich [(1.000 m<sup>2</sup>/8 m<sup>2</sup>) x 350 € x 80 % Auslastung]. Von diesen gingen bei

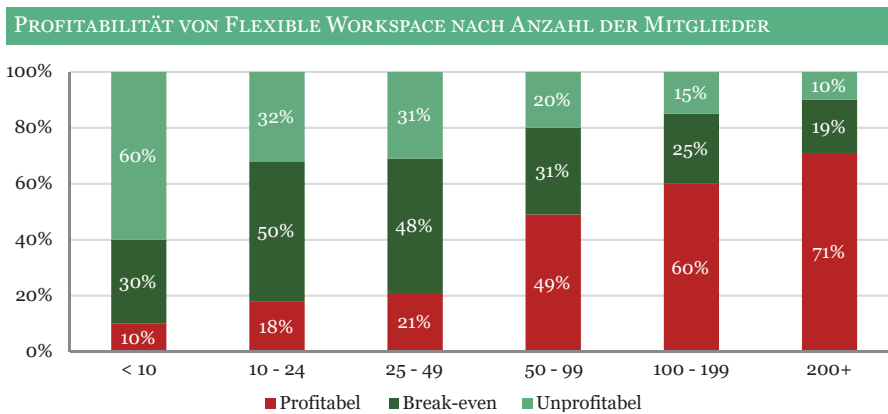
einer Miete von 22 €/m<sup>2</sup> insgesamt 22.000 € ab, sodass der Erlös vor den übrigen Kosten bei 13.000 € monatlich läge. Von diesen wären dann noch alle weiteren Kosten wie Gehälter, Betriebskosten, IT und Marketing abzuziehen.

Läge die Auslastung hingegen bei 50 %, dann betrügen die Pachteinnahmen nur noch bei 21.875 € monatlich. Bei einer monatlichen Fixmiete von 22.000 € entspräche dies bereits einem Fehlbetrag aus der Vermietung flexibler Arbeitsplätze von 125 €. Die übrigen Kosten würden den Verlust noch erhöhen.

### Ertragssituation der Flexible-Workspace-Betreiber nach Mitgliederzahl

Bei profitorientierten Betreibern hängt der Erfolg maßgeblich von der Anzahl der gewonnenen Mitglieder ab. Fast zwei Drittel aller CoWorking-Space-Betreiber weltweit mit weniger als 10 Mitgliedern sind unrentabel und nur jeder zehnte profitabel. Bei 10 bis 50 Mitgliedern geht das Verlustrisiko schon auf 30 % zurück. Knapp die Hälfte aller Anbieter in dieser Kategorie arbeitet kostendeckend, Gewinne macht aber nur etwa ein Fünftel. Umgekehrt verhält es sich bei einer Mitgliederzahl von über 200. Nur jeder zehnte dieser Betreiber schreibt noch Verluste. Dafür erwirtschaften mehr als 70 % von ihnen Gewinne.

*„Size matters ...“ Je mehr Mitglieder, desto geringer das Insolvenzrisiko des Betreibers.*



*Je mehr Mitglieder ein Flexible Workspace aufweisen kann, desto geringer ist das Verlustrisiko.*

Quelle: Cushman & Wakefield, Research & Insight

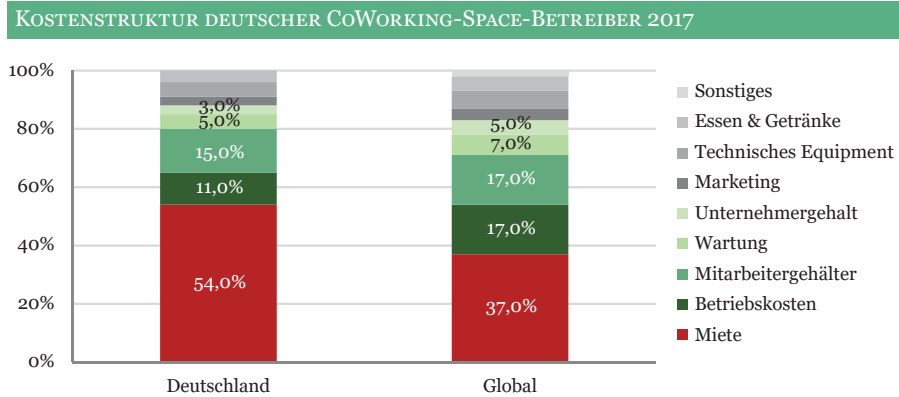
Die zentrale Herausforderung für jeden Betreiber ist daher, so schnell wie möglich zu expandieren und die Zahl seiner Mitglieder zu maximieren, damit er die Verlustzone so schnell wie möglich verlässt. Diese Kennziffern sind ein Beleg dafür, dass das klassische CoWorking mittel- bis langfristig nur noch ein Nischendasein führen wird. Für kleine Betreiber ist es daher extrem wichtig, dass sie besondere Alleinstellungsmerkmale aufweisen, wodurch sie sich klar vom Gros der Wettbewerber absetzen. Dies gelingt nur durch Belegung spezifischer Nischen und Pflege besonderer Communitys. Massentauglich ist diese Strategie allerdings nicht. Vielmehr steht zu befürchten, dass die großen Player über kurz oder lang Erfolg versprechende Servicedienstleistungen dieser Nischenanbieter wie beispielsweise Kinderbetreuung mittelfristig selber anbieten oder über ihre Servicepartner bereitstellen.

### Kostenstrukturen von deutschem Flexible Workspace

Der Kostenanteil von Miete und Betriebskosten fällt für deutsche Flexible-Workspace-Betreiber mit insgesamt 65 % deutlich höher aus als im weltweiten Durchschnitt (54 %) und dies, obwohl die Betriebskosten hierzulande im Vergleich sogar um 6 Prozentpunkte niedriger ausfallen als anderswo. Der Anteil der Wartungskosten liegt dagegen

mit 15 % in etwa gleichauf mit dem globalen Durchschnitt (17 %). Der überproportional hohe Mietanteil ist somit dafür verantwortlich, dass für Gehälter, Marketing und technisches Equipment tendenziell ein bis zwei Prozentpunkte weniger Geld zur Verfügung steht als im Ausland.

*Gut zwei Drittel aller Kosten eines Flexible Workspace entfallen auf Miete und Betriebskosten, wobei der Mietanteil in Deutschland mit 54 % signifikant höher ausfällt als bei den Wettbewerbern weltweit.*



Quelle: Deskmag, Global CoWorking Survey 2018 – Deutschland

Angesichts der Tatsache, dass die Miete in Deutschland 54 % der Kosten eines Flexible Workspace ausmacht gegenüber nur 37 % im internationalen Vergleich, besteht der größte Hebel, um das Verlustrisiko des Betreibers zu senken, in einer signifikanten Senkung der Miete. Am besten gelingt dies, indem der Betreiber eine Partnerschaft mit seinem Vermieter eingeht. Nachfolgend werden solche Optionen einer reinen Fixmiete für Flexible-Workspace-Betreiber gegenübergestellt.

### Partnerschafts- und Vermietungsmodelle

Neben den üblichen Kosten für Personal, IT, Nebenkosten etc. hängt der Erfolg von Flexible Workspace im Wesentlichen von der Höhe der Miete, dem erzielbaren Erlös und der Auslastung des Spaces ab.

Ähnlich wie bei der Analyse von Hotels bietet sich daher bei der Bewertung von Flexible-Workspace-Betreiberkonzepten an, vergleichbare Kennziffern wie den durchschnittlichen Angebotspreis und Erlös je Arbeitsplatz zu ermitteln. Die International Workplace Group (IWG) weist als börsennotiertes Unternehmen bereits Kennziffern wie Auslastungsquote und durchschnittlichen Erlös je Arbeitsplatz (RevPaw = Revenue per available Workplace) aus. Ansonsten ist es für den Außenstehenden – ohne Einblick in die Finanzen des Betreibers – sehr schwer, den tatsächlichen Erfolg des Flexible-Workspace-Betreibers zu messen.

Wie zuvor bereits aufgezeigt wurde, ist das größte Risiko des Betreibers, dass die Auslastungsquote seines Spaces deutlich abfällt. Dies ist in der Regel der Fall, wenn kurzfristig ein Großnutzer abspringt oder es zu einer Konjunkturkrise kommt. In dem Fall bauen viele der Corporates ihr Personal ab, wodurch sich auch ihr Bedarf an flexiblen Arbeitsplätzen merklich verringert.

*Beteiligt sich der Eigentümer durch die Wahl des Vermietungsmodells ein wenig am Verpachtungsrisiko des Flexible-Workspace-Betreibers, so sinkt dessen Ausfallrisiko ungemein.*

Hat der Betreiber mit seinem Vermieter eine Festmiete ausgehandelt, dann gerät er leicht in eine finanzielle Notlage, da er sich langfristig zur Zahlung einer Miete verpflichtet hat, die er wegen der rückläufigen Auslastung aber nicht mehr erwirtschaften kann. Dadurch steigt für den Eigentümer der Immobilie das Mietausfallrisiko. Für den Vermieter entstünden im Fall des Totalausfalls des Betreibers infolge einer Insolvenz nicht nur die Mietausfallkosten, sondern auch Capex- und Nachvermietungskosten. Ein längerer Leerstand ist während eines konjunkturellen Abschwungs mitunter unvermeidlich und ein neuer Mieter

kann unter Umständen nur gefunden werden, wenn die Miete deutlich herabgesetzt wird. Für beide Seiten kann es gerade in einer ökonomischen Hochphase wie zurzeit ratsam sein, das Downside-Risiko zu verringern, indem anstelle einer Festmiete ein Kooperationsmodell zwischen Betreiber und Eigentümer/Vermieter vereinbart wird. Im Folgenden werden zwei Varianten angeschnitten: ein Umsatz- und ein Hybrid-Modell.

**Fallbeispiel 1: Umsatzbeteiligung 30 %**

Ausgehend von einer Mietfläche von 1.000 m<sup>2</sup> zu 20 €/m<sup>2</sup> Miete, erhält der Vermieter – unabhängig von der Auslastung des Flexible Workspaces – eine Festmiete von insgesamt 240.000 € pro Jahr.

Unterstellt man weiter eine Mitgliederzahl von 150 sowie durchschnittliche Mitgliedsbeiträge in Höhe von 400 € je flexiblen Arbeitsplatz, so würden die Einnahmen des Betreibers aus Verpachtung bei 100%iger Auslastung 60.000 € monatlich bzw. 720.000 € pro Jahr betragen. Bei einer Auslastung von 90 % sinken die Einnahmen bereits auf 648.000 €. Unterstellt man nun Betriebskosten in Höhe von insgesamt 300.000 € p. a., beliefe sich der Erlös des Betreibers auf 348.000 €. Nach Abzug der Festmiete in Höhe von 240.000 € käme man hier auf einen Gewinn von 108.000 €. Sinkt die Auslastung hingegen auf 60 %, dann würden die Pachteinnahmen des Betreibers nur noch 432.000 € betragen. Nach Abzug von Betriebskosten und Festmiete beliefe sich der Verlust hier auf 108.000 €.

**VERMIETUNGSMODELLE – FALLBEISPIEL 1: UMSATZBETEILIGUNG**

**UMSATZBETEILIGUNG - VERMIETERSICHT**

	Basisszenario Festmiete	Umsatzbeteiligung 30% Upside-Szenario	Umsatzbeteiligung 30% Downside-Szenario
Mietfläche	1.000 m <sup>2</sup>	1.000 m <sup>2</sup>	1.000 m <sup>2</sup>
Monatsmiete	20 €/m <sup>2</sup>		
Max. Mitgliederzahl		150 Mitglieder	150 Mitglieder
Ø Monatsbeitrag/Mitglied		400 €/Arbeitsplatz	400 €/Arbeitsplatz
Umsatz in € (Umsatz x Anteil)		60.000 €/Monat	60.000 €/Monat
Erlösanteil Vermieter	0 %	30 %	30 %
Monatliche Miete (90% x Mietfläche x Miete)	20.000 €/Monat	18.000 €/Monat	18.000 €/Monat
<b>Maximale Jahresmiete</b>	<b>240.000 €/Jahr</b>	<b>216.000 €/Jahr</b>	<b>216.000 €/Jahr</b>
Auslastung	90 %	90 %	60 %
<b>Realisierte Jahresmiete</b> (Monatliche Miete x Auslastung x 12)	<b>240.000 €/Jahr</b>	<b>194.400 €/Jahr</b>	<b>129.600 €/Jahr</b>

*Bei der Umsatzbeteiligung multiplizieren sich die Einnahmen des Vermieters aus dem Produkt der Pachteinnahmen des Betreibers mit dem vereinbarten Anteil.*

**UMSATZBETEILIGUNG - BETREIBERSICHT**

	100%	90%	60%
<b>Auslastung</b>	<b>100%</b>	<b>90%</b>	<b>60%</b>
Ø Jahreseinnahmen (Mitglieder x Beitrag x 12 x Auslastung)	720.000 €/Jahr	648.000 €/Jahr	432.000 €/Jahr
Betriebskosten	300.000 €/Jahr	300.000 €/Jahr	300.000 €/Jahr
<b>Umsatz des Betreibers</b> nach Betriebskosten	<b>420.000 €/Jahr</b>	<b>348.000 €/Jahr</b>	<b>132.000 €/Jahr</b>
<b>Basisszenario: Festmiete</b>			
Festmiete (Fläche x Miete x 12)	240.000 €/Jahr	240.000 €/Jahr	240.000 €/Jahr
<b>Umsatz des Betreibers nach Miete</b>	<b>180.000 €/Jahr</b>	<b>108.000 €/Jahr</b>	<b>-108.000 €/Jahr</b>
<b>Fallbeispiel 1: Umsatzbeteiligung 30%</b>			
Mietbelastung (Umsatz x Anteil x 12)	216.000 €/Jahr	194.400 €/Jahr	129.600 €/Jahr
<b>Umsatz des Betreibers nach Miete</b>	<b>204.000 €/Jahr</b>	<b>153.600 €/Jahr</b>	<b>2.400 €/Jahr</b>

Quelle: Vishal Gupta, CoWorking Europe, Office 4.0

Bei der Umsatzbeteiligung errechnet sich die Miete aus dem erzielten Umsatz multipliziert mit dem vereinbarten Anteil. Bei 90%iger Auslastung fallen die Mieteinnahmen gegenüber dem Basisszenario um 19 % geringer, der Gewinn des Betreibers hingegen um 42 % höher aus.

Liegt die Auslastung hingegen bei 60 %, dann betrüge der Ertrag des Betreibers bei einer Umsatzbeteiligung immer noch 2.400 €, während er angesichts eines Verlustes von 108.000 € beim Basisszenario wahrscheinlich Insolvenz anmelden müsste.

Dem Vermieter blieben immerhin noch Einnahmen von 129.600 € (-46 % ggü. Basisszenario). Ihm entstünden aber keine zusätzlichen Kosten durch den Mietersausfall und die Neuvermietung (z. B. Maklerkosten und Capex). Gerade in einem schwachen Marktumfeld mit steigendem Leerstand und fallenden Mieten könnte dies für ihn unter Umständen deutlich günstiger sein als eine Neuvermietung.

### Fallbeispiel 2: Hybrid-Modell – Umsatzbeteiligung 10 %, 50 % garantierte Festmiete

*Hybrid-Modell ermöglicht dem Betreiber höhere Umsätze, birgt aber auch ein höheres Verlustrisiko.*

In dem aufgezeigten Beispiel erhält der Vermieter garantiert 50 % der Festmiete (240.000 €), gekappt bei 90 % Auslastung, also mindestens 108.000 €, ungeachtet der tatsächlichen Auslastung des Spaces. Zusätzlich erhält er 10 % der Pachteinahmen des Betreibers, also 72.000 €. Der höchstmögliche Mietertrag bei 100%iger Auslastung läge demgemäß bei maximal 180.000 €.

Im Upside-Szenario mit einer Auslastung von 90 % kämen zur garantierten Mindestmiete nur 10 % der Pachteinahmen in Höhe von 648.000 € hinzu, woraus sich für den Vermieter Mieteinnahmen von 172.800 € ergäben. Der Umsatzanteil würde sich bei 60%iger Auslastung auf 43.200 € verringern, wodurch die Gesamtmiete auf 151.200 € fiel.

Im Vergleich zum reinen Umsatzmodell (30 %) erhielte der Vermieter bei 90 % Auslastung gut 11,1 % weniger Miete, dafür bei nur 60 % Auslastung 16,7 % mehr als beim reinen Umsatzmodell. Allerdings würde der Betreiber in letzterem Fall anstelle eines Gewinns von 2.400 € einen Verlust von 19.200 € verbuchen. Das Risiko des Mietersausfalls ist beim Hybrid-Modell folglich höher als beim reinen Umsatzmodell.

Für den Betreiber wiederum wären die Ertragsaussichten im Falle der Vollausslastung seines Spaces mit 240.000 € um fast 17,6 % höher als beim Umsatzmodell mit 30 % Beteiligung. Dafür geriete er bereits früher in die Verlustzone, sollte die Auslastung mal unter 70 % fallen.

#### VERMIETUNGSMODELLE – FALLBEISPIEL 2: HYBRID-MODELL

##### HYBRID-MIETSTRUKTUR - VERMIETERSICHT

	Basisszenario Festmiete	Umsatzbeteiligung 10% + Festmiete 50% Upside-Szenario	Umsatzbeteiligung 10% + Festmiete 50% Downside-Szenario
Mietfläche	1.000 m <sup>2</sup>	1.000 m <sup>2</sup>	1.000 m <sup>2</sup>
Monatsmiete	20 €/m <sup>2</sup>		
Max. Mitgliederzahl		150 Mitglieder	150 Mitglieder
Ø Monatsbeitrag/Mitglied		400 €/Arbeitsplatz	400 €/Arbeitsplatz
Umsatz in € (Mitglieder x Monatsbeitrag)		60.000 €/Monat	60.000 €/Monat
Umsatzanteil Vermieter	0 %	10 %	10 %
Monatliche Miete (90% x Mietfläche x Miete)	20.000 €/Monat	6.000 €/Monat	6.000 €/Monat
<b>Maximale Umsatzmiete</b>		<b>72.000 €/Jahr</b>	<b>72.000 €/Jahr</b>
Auslastung	90 %	90 %	60 %
<b>Realisierte Umsatzmiete</b>		<b>64.800 €/Jahr</b>	<b>43.200 €/Jahr</b>
Garantierte Miete	240.000 €/Jahr	108.000 €/Jahr	108.000 €/Jahr
<b>Festmiete + Umsatzmiete</b>	<b>240.000 €/Jahr</b>	<b>172.800 €/Jahr</b>	<b>151.200 €/Jahr</b>

##### Hybridmietstruktur - Betreibersicht

	90%	90%	60%
Auslastung	90%	90%	60%
Ø Jahreseinnahmen (Mitglieder x Beitrag x 12 x Auslastung)	648.000 €/Jahr	648.000 €/Jahr	432.000 €/Jahr
Betriebskosten	300.000 €/Jahr	300.000 €/Jahr	300.000 €/Jahr
Umsatz des Betreibers nach Betriebskosten	348.000 €/Jahr	348.000 €/Jahr	132.000 €/Jahr
Mietbelastung	240.000 €/Jahr	172.800 €/Jahr	151.200 €/Jahr
<b>Umsatz des Betreibers nach Miete</b>	<b>108.000 €/Jahr</b>	<b>175.200 €/Jahr</b>	<b>-19.200 €/Jahr</b>

Quelle: Vishal Gupta, CoWorking Europe, Office 4.0



### Miete versus Eigentum

Abschließend stellt sich für den Betreiber grundsätzlich die Frage, ob er besser mieten oder kaufen soll. Bei jungen Betreiberkonzepten ist es wenig ratsam, die genutzten Immobilien zu erwerben, da hierdurch viel Kapital gebunden wird, welches anschließend für die Expansion fehlt. Da ein schnelles Wachstum und der Aufbau einer hohen Mitgliederzahl maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, sollte von einem Immobilienerwerb abgesehen und eher ein partnerschaftliches Modell mit einem Eigentümer oder Investor angestrebt werden.

Anders verhält es sich bei kapitalseitig gut ausgestatteten Betreibern oder reiferen Betreibern wie im Falle von The Office Group bzw. WeWork die dank ihrer Investoren über eine solide Kapitalbasis verfügen. Das Ziel beider Betreiber ist es, angesichts ihrer zahlreichen Standorte die Mietverbindlichkeiten so gering wie möglich zu halten. Dies können sie zum einen durch Partnerschaften bewerkstelligen und zum anderen durch den Erwerb einzelner Landmark-Buildings. Im Sinne des Brandings kann dies sogar geboten sein. Durch den Erwerb der Hauptniederlassung in einem Kernmarkt wie beispielsweise New York City behält der Betreiber Einfluss darauf, wie seine Immobilie sich nach außen darstellt. So kann er – ohne Rücksprache mit einem Eigentümer oder Vermieter – die Immobilie ganz im Sinne seines Marketings bzw. Brandings positionieren und läuft nicht Gefahr, dass Investitionen in ein Space bzw. strategisch wichtige Standorte nach Ablauf der Mietlaufzeit verloren gehen.

Sowohl The Office Group als auch WeWork verfolgen ferner zur höheren Diversifizierung Strategien, bei denen in etwa jeweils ein Drittel des Firmenwerts aus dem Betrieb von Flexible Workspace im engeren Sinne durch „WaaS“-Agreements mit Corporates für deren Firmensitze und durch das gehaltene Immobilienvermögen generiert werden sollen.

*Erwerb von eigengenutzten Büroimmobilien bindet bei jungen Hybrid-Space-Konzepten zu viel Kapital, das für die Expansion benötigt wird.*

#### SWOT-ANALYSE CORPORATE COWORKING AUS BETREIBERSICHT



Quelle: Art-Invest

### *Grenzen des CoWorkings – Arbeitsstättenverordnung*

Die Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) und der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) sind auch auf Flexible Workspace anzuwenden. Alle professionellen Anbieter vereinbaren diesbezüglich mit den Corporates schriftlich, dass diese dafür Sorge zu tragen haben, dass die Arbeitsstätten so eingerichtet und betrieben werden, dass Gefährdungen für die Sicherheit der Beschäftigten vermieden werden. Der Serviced-Office-Betreiber Regus geht darüber hinaus und achtet mithilfe seines Buchungssystems darauf, dass nicht mehr flexible Arbeitsplätze vermietet bzw. genutzt werden, als die Arbeitsstättenverordnung erlaubt.

*Eine Verdichtung der Workstations auf 2,80 bis 4,65 m<sup>2</sup> je Arbeitsplatz, wie in Central London üblich, ist in Deutschland gesetzlich nicht zulässig.*

Dabei gelten für Büro- und Bildschirmarbeitsplätze die Technischen Regeln für Arbeitsstätten (ASR), welche beispielsweise festlegen, dass ein Arbeitsraum für einen Arbeitsplatz nicht kleiner als 8 m<sup>2</sup> sein darf. Für jeden weiteren Arbeitsplatz kommen 6 m<sup>2</sup> hinzu (ASR A1.2). Ferner geht es für Einzel- und Zellenbüros von einem Flächenbedarf einschließlich Verkehrsflächen und Möblierung zwischen 8 und 10 m<sup>2</sup> aus. Im Open Space ist ferner darauf zu achten, dass unmittelbar benachbarte Arbeitsplätze jeweils mindestens eine Breite von 1,20 m haben müssen. Darüber hinaus gibt es Vorgaben zur notwendigen Belüftung, Beleuchtung und Temperatur, die einzuhalten sind. Ferner sollten die Spaces barrierefrei sein, wenn der Betreiber sicherstellen möchte, dass auch behinderte Menschen die Arbeitsplätze nutzen können. Seitens der Arbeitgeber kann es unter Umständen auch erforderlich sein, den Betriebsrat bei Verlegung von Mitarbeitern in einen Corporate CoWorking Space wegen der dadurch ausgelösten Interessenausgleich- und Sozialpflichten einzubinden.

Diese Bestimmungen in sich tragen bereits dazu bei, dass die mittlere Fläche je flexiblen Arbeitsplatz in Deutschland nicht unter 6 m<sup>2</sup> fallen kann. Durch die Verkehrsbereiche sowie die Einrichtung von Lounges, Cafés und Bars kann davon ausgegangen werden, dass die einzuhaltenden Grenzwerte per saldo nicht unterschritten werden. Auch das Mobiliar ist in der Regel bereits so standardisiert, dass es den arbeitsrechtlichen Anforderungen entspricht.

### *Zwischenfazit*

Angesichts des steigenden Bedarfs an Flexible Workspace besteht zurzeit weniger das Risiko, dass nicht genügend Nachfrage besteht, sondern vielmehr die Gefahr, dass Fehler bei der Expansion, beim Abschluss der Mietverträge, der Standortwahl oder im Management der Spaces gemacht werden.

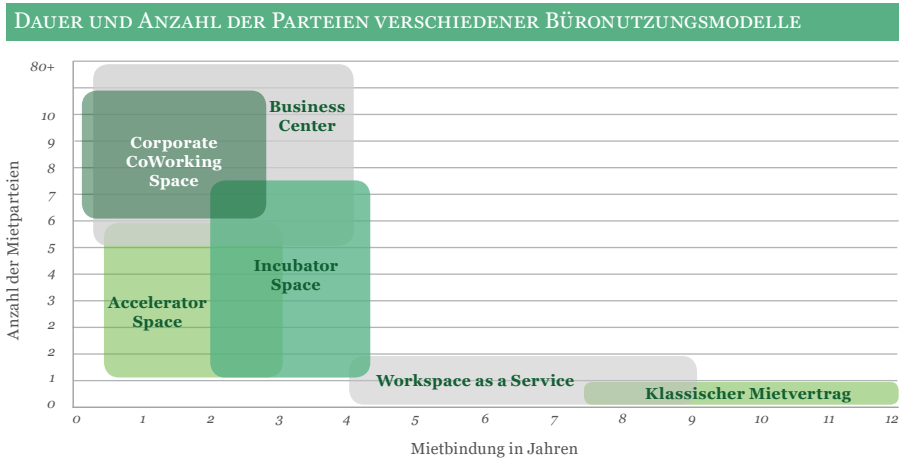
*Viele Betreiber von Flexible Workspace müssen sich beim nächsten Konjunkturabschwung erst noch als verlässliche Mieter erweisen.*

Während die International Workplace Group (IWG) mit dem Marktführer Regus im Serviced-Office-Segment ihre Feuertaufe nach dem Platzen der Dotcom-Blase erfolgreich gemeistert hat und sich auch nach ihrer US-Insolvenz wieder rasch erholt hat, so dass sie die globale Wirtschaftskrise 2008 bis 2010 vergleichsweise unbeschadet überstanden hat, sind andere Betreiber noch recht jung und müssen diesen Beweis erst noch antreten. Glücklicherweise können sich vor allem globale Hybrid-Konzepte wie WeWork, The Office Group oder Ucommune, hinter denen starke Risikokapitalgeber stehen, die im Falle eines Abschwungs gegebenenfalls die Krise aussitzen können oder sogar antizyklisch die Position der Betreiber ausbauen können.

Alle übrigen Betreiber müssen zusehen, dass sie kurz vor dem Wendepunkt des laufenden Konjunkturzyklus die Balance zwischen Chance und Risiko wahren, um nicht in den Abwärtssog infolge des nächsten Konjunkturabschwungs zu geraten. Auch müssen sie dafür Sorge tragen, dass sie beim Rollout ihrer Marke an allen Standorten die gesetzten Standards halten können, um nicht ihr Alleinstellungsmerkmal zu verlieren.

### 8.3 STÄRKEN UND SCHWÄCHEN AUS EIGENTÜMER- BZW. INVESTORENSICHT

Die wachsende Büroflächennachfrage durch Flexible-Workspace-Betreiber ist für viele Eigentümer ein Glücksfall. Während allgemein der Trend zu einer kürzeren Mietvertragsdauer hingeht, zählen die Betreiber solcher Spaces zu den wenigen potenziellen Mietern, die bereit sind, Verträge mit zehn Jahren Laufzeit plus Verlängerungsoption zu unterschreiben. Dadurch können vor allem Investmentvehikel wie Spezialfonds auch in Zukunft halbwegs gesichert ihren Cashflow kalkulieren.



*Abschlüsse mit Flexible-Workspace-Betreibern bieten Vermietern nach dem klassischen Mietvertrag die höchste Planungssicherheit.*

Quelle: CBRE, Die Zukunft der Arbeit, 2018

Außerdem können die Betreiber von Hybrid Spaces aufgrund ihres Geschäftsmodells, nämlich der Arbitrage zwischen langfristiger Anmietung zu günstigen Konditionen und kurzfristiger Vermietung von flexiblen Arbeitsplätzen für einen deutlich höheren Betrag, höhere Mieten zahlen als die meisten anderen Kandidaten, wodurch sich die Bewertung der Immobilie verbessert.

*Hybrid-Space-Betreiber eignen sich ausgezeichnet zur Repositionierung und für das Branding von Immobilien.*

Hinzu kommt, dass die Vermietung an einen der angesagten Corporate-CoWorking-Betreiber dem Eigentümer auch bei der Positionierung bzw. dem Branding seiner Immobilie hilft. So wird beispielsweise der Mietermix auf ein deutlich breiteres Fundament gestellt. Auch erhöhen sich die Frequenz und Intensität der Nutzung innerhalb der Immobilie maßgeblich. Beide Faktoren tragen zu einem höheren Bekanntheitsgrad des Gebäudes durch den Betreiber bei. Dies erleichtert eine verbesserte Neupositionierung des Objektes am Markt oder beschleunigt die Vermietung noch leer stehender Flächen. Durch den Betreiber entsteht nicht selten ein neues „Ökosystem“, bestehend aus den Büronutzern und ergänzt um zahlreiche Dienstleister wie Gastronomen, Händler, Fitness-Studios und unter Umständen sogar CoLiving-Anbietern, die zu einer nachhaltigen Stärkung des Standorts und einer Diversifizierung des Angebots im Quartier beitragen und nebenbei den Wandel von einer monofunktionalen Immobilie hin zu einer Mischimmobilie unterstützen. Dies führt häufig dazu, dass auch bei den übrigen Mietern höhere Mieten durchgesetzt werden können.

Ein weiteres Plus ist, dass die Vermietungsrisiken des Eigentümers für kurzlaufende Zwischenvermietungen auf den Betreiber des Hybrid Space übergehen, welcher dazu beiträgt, dass sich der Kreis potenzieller Mieter für das Objekt erweitert. Viele Nutzer des Flexible Workspace sind nach einigen Jahren zu groß, möchten aber den Standort und das Wettbewerbsumfeld nicht verlassen und mieten daher vorzugsweise im selben Gebäude an.

*Chance für Unternehmen, ihre CREM-Aktivitäten durch entsprechendes „Workspace as a Service“-Agreement auf Flexible-Workspace-Betreiber zu übertragen.*

Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Hybrid-Space-Betreiber lernt der Eigentümer überdies viel über seinen Mieter und dessen Bedürfnisse, was ihm hilft, ihn besser zu friedenzustellen und länger im Objekt zu halten. Gegebenenfalls kann er das Management der Immobilie durch ein „WaaS“-Agreement gleich ganz auf den Betreiber übertragen und entledigt sich des Corporate Real Estate Managements (CREM). Dieser Bereich zählt in der Regel bei Unternehmen, die nicht der Immobilienbranche angehören, nicht zu den Kernkompetenzen und hier wird daher häufig eher ineffizient agiert. Auch ermöglicht eine solche Zusammenarbeit, leer stehende oder mindergenutzte Reserveflächen zu aktivieren und durch Mithilfe des Betreibers einen höheren Deckungsbeitrag zu erzielen. Der Eigentümer bzw. Investor muss wegen der hohen Anforderungen, welche Hybrid-Space-Betreiber an die Immobilie stellen, dazu beitragen, dass diese auf einem technisch einwandfreien Stand ist und auch insgesamt einen guten Eindruck macht.

SWOT-ANALYSE CORPORATE COWORKING AUS EIGENTÜMER-/INVESTORENSICHT



Quelle: Art-Invest

Als Bonbon kann der Anleger am Investmentmarkt eine echte Wertsteigerung verzeichnen. So belegen Auswertungen von Cushman & Wakefield für den US-Büroinvestmentmarkt (Q1 2016–Q1 2018), dass Objekte mit einem Hybrid-Space-Anteil von 15 bis 35 % an der Gesamtmiete des Objektes gut 40 bis 75 Basispunkte unterhalb der Benchmark-Preise für vergleichbare Objekte veräußert werden können. Ab 40 % Flächenanteil kehrt sich dieses Verhältnis um und die Immobilie muss bis zu einem Prozentpunkt günstiger verkauft werden als auf dem Markt üblich.

Anleger wie Eigentümer setzen mit ihrem Engagement für Flexible Workspace auf einen nachhaltigen Trend. So gehen die Maklerhäuser Cushman & Wakefield und Jones Lang LaSalle aufgrund der aktuellen Trends am Arbeitsmarkt von einem Anstieg des Corporate-CoWorking-Anteils am gesamten Büroflächenbestand auf 10 bis 30 % bis 2030 aus. Savills erwartet ferner, dass kleinteilige Anmietungen in Zukunft überwiegend bei Flexible-Workspace-Betreibern erfolgen werden.

Die Kehrseite der Medaille sind häufigere Mieterwechsel, eine wesentlich intensivere Nutzung der Immobilie und somit auch ein höherer Verschleiß, wodurch sich die Sanierungszyklen verkürzen dürften und auch höhere Kosten für Instandhaltung und Wartung sowie Gebäudereinigung anfallen.

Mittelfristig werden sich auf der Betreiberseite oligopolistische Strukturen herausbilden, wodurch die großen Player dieses Segments ihre Verhandlungsposition gegenüber dem Eigentümer ausbauen können. Bereits jetzt fordern und erhalten Global Player wie WeWork am Londoner Vermietungsmarkt bis zu zwei Jahre mietfreie Zeit bei Abschluss eines langfristigen Mietvertrags. Andernorts wird eine Kombination aus mietfreier Zeit und Ausbaukostenzuschuss gewählt.

Häufig wählen Hybrid-Space-Betreiber GmbH-ähnliche Strukturen mit beschränkter Haftung. Fällt einer der Betreiber aus, wird es für den Vermieter schwierig, die ausstehende Miete einzufordern. Daher ist es bei Abschlüssen mit einem der großen Player ratsam, eine Bürgschaft seitens der Muttergesellschaft oder des Franchisegebers einzuholen. Bei einer Partnerschaft mit dem Betreiber trägt der Eigentümer bzw. Anleger ferner einen Teil des Vermietungsrisikos, wodurch seine Mieteinnahmen deutlichen Schwankungen unterliegen können.

Langfristig wird ein Ausbau des Angebots von Flexible Workspace vielerorts zu einer Verringerung der Flächennachfrage am Büromarkt führen, da größere Nutzer ihren derzeitigen Bürobestand durch flexible Arbeitsplatzmodelle unter Einbezug von externem Corporate CoWorking Space um bis zu 40 % reduzieren können. Langfristige Mietverhältnisse werden aufgrund der gewonnenen Flexibilität tendenziell abnehmen. Durch den rückläufigen Nachfragedruck kann es infolgedessen zu einer generellen Wertkorrektur beim Büroimmobilienbestand kommen. Diese trifft aber nicht nur den einzelnen Anleger. Vielmehr handelt sich um ein flächendeckendes Phänomen.

### Zwischenfazit

Bei guter Wahl des Flexible-Workspace-Standorts besteht für die Immobilieneigentümer ein überschaubares Risiko, dass der Betreiber ausfällt und damit ein Mietausfall einhergeht. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass einer der großen Player den schwächelnden Betreiber oder dessen Mietverträge übernimmt. Grundsätzlich ist zu erwarten, dass sich infolge des Markteintritts diverser globaler Player die Konsolidierung am deutschen Markt beschleunigen wird.

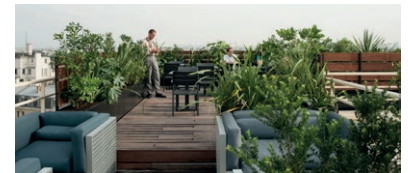
In den kommenden Jahren wird der Markt noch eine Vielzahl neuer Konzepte kennenlernen. So ist zurzeit das Thema „Wellbeing“ en vogue. Betreiber wie Kwerk aus Paris fokussieren dabei klar auf den Gesundheitsaspekt und bieten den Nutzern im Rahmen ihrer Arbeitszeit die Möglichkeit zu körperlicher Betätigung. Ferner bieten sie den Nutzern Services wie Massagen, Pilates- oder Yoga-Sessions an.

Gleichzeitig wird beim Ausbau der Spaces auf eine stimulierende grüne Umgebung mit vielen Pflanzen, Vertical Garden, begrünten Dachterrassen mit getrennten Bereichen für Nutzer/Angestellte und externe Kunden, nach Möglichkeit einer schönen Aussicht sowie den Einsatz von Wasser gesetzt.

Die Bedeutung von Hybrid-Modellen für den Büroimmobilienmarkt wird in den kommenden Jahren weiter dynamisch zunehmen und in die Fläche diffundieren.

So dürften nach den Big 7 schon bald die B-Städte und wichtige Hochschul- und Unternehmensstandorte folgen und an einigen Orten wird es ein wohnortnahes Flexible-Workspace-Angebot im Speckgürtel der wichtigsten Ballungsräume geben.

*Trend zur Herausbildung eines Anbieter-Oligopols am Betreibermarkt für Hybrid Spaces.*



*Trend zu mehr Wellbeing – begrünte Dachterrasse beim Corporate-CoWorking-Betreiber Kwerk in Paris*

Aus Vermieter- und Investorensicht sind Corporate-CoWorking-Betreiber vor allem interessant, weil sie in Zeiten immer kürzer werdender Mietlaufzeiten bereit sind, langfristige Mietverträge abzuschließen. Ein starker Betreiber trägt zudem zu einer besseren Positionierung bzw. einem besseren Branding der Immobilie bei, wodurch sich deren Wert nachhaltig erhöht. Das Hauptaugenmerk sollte daher vor allem auf die Wahl des Betreibers gerichtet werden. Je besser dessen Ruf ist, desto höher ist die zu erwartende Wertschöpfung.

# FLEXIBLE WORKSPACE ALS ANLAGEPRODUKT





## 9 FLEXIBLE WORKSPACE ALS ANLAGEPRODUKT

Investmentprodukte für Flexible Workspace stecken noch in den Kinderschuhen. Bisher dominiert allen voran das klassische Risikokapital, mit dem Anleger direkt beim Flexible-Workspace-Betreiber einsteigen. Dies ist aber keine Lösung für institutionelle Anleger. In den vorangegangenen Kapiteln wurde aufgezeigt, dass Flexible Workspace nicht nur ein Hype ist, sondern von vielen unbemerkt bereits seit Jahrzehnten existiert und längst seine Bewährungsprobe bestanden hat. Neu ist hingegen die Nachfrageverschiebung am Büroimmobilienmarkt hin zu mehr kurzfristigen und flexiblen Angeboten. Immer kürzer werdende Produktlebenszyklen und disruptive Entwicklungen erfordern immer häufiger die Zusammenstellung interdisziplinärer Projektteams, bisweilen sogar über die Unternehmensgrenzen hinaus. Des Weiteren wird es immer schwieriger, langfristig den Personalbedarf voranzuplanen, weshalb auch Corporates zunehmend auf externen Flexible Workspace zurückgreifen.

Die Digitalisierung, der anstehende Generationswechsel am Arbeitsmarkt und der damit einhergehende Wertewandel verlangen nach neuen, moderneren und flexibleren Arbeitsplatzmodellen, bei denen externe Flexible Workspaces nur ein Baustein sind. Infolgedessen wird der Bedarf an Hybrid Spaces in den kommenden Jahren weiter steigen. Für institutionelle Anleger besteht die Chance, an diesem Prozess zu partizipieren. Anstelle einer Direktbeteiligung an einem der Anbieter haben diese auch die Möglichkeit, Partnerschaften mit Corporate-CoWorking-Betreibern einzugehen. Hierbei können sie strategisch wichtige Immobilien für weitere Standorte erwerben oder entwickeln. Gegebenenfalls können sie durch entsprechende Mietvertragsgestaltung auch am Umsatz der Betreiber partizipieren.

Für institutionelle Anleger würden sich Spezialfonds, die gezielt in Flexible-Workspace-Immobilien investieren, gut als Anlageprodukt eignen, um am Wachstum dieser Nutzungsart zu partizipieren. Zur Risikostreuung wären verschiedene Varianten denkbar. Entweder man unterteilt hinsichtlich der Bonität der potenziellen Betreiber in unterschiedliche Risikogruppen oder aber eben ganz klassisch nach A-, B- und C-Städten, nach City-/CBD-Lagen, Cityrand-, Verkehrs- und Peripheriestandorten oder aber nach Ländern sowie Zyklen bzw. Reifegraden von deren Büro- bzw. Flexible-Workspace-Märkten. Ebenso könnte man die Risikodiversifizierung anhand des Anteils von Hybrid Spaces am Gesamtmietermix der Immobilie definieren. Wie zuvor gesehen, steigt das Risiko wie beispielsweise in den USA bislang ab einem Flexible-Workspace-Mietanteil von 35 % maßgeblich an, sodass sich aus diesem Umstand auch eine Risikoklassifizierung erstellen ließe. Last, but not least bietet sich auch eine Kombination aus den aufgeführten Varianten an.

Ob man bei seiner Strategie auf nur ein Pferd, also einen Betreiber, setzt und diesen bei seiner Expansion begleitet oder Flexible-Workspace-Immobilien als neue Assetklasse – vergleichbar mit der Unterscheidung in High-Street-Objekte, Shopping Center und Fachmarktimmobilien – betrachtet, nur eben bezogen auf Büroobjekte, liegt ganz im Ermessen des Anlegers. Denjenigen, die frühzeitig an diesem Trend partizipieren, winken derzeit noch Wachstumsprämien, da nicht wenige Investoren der Bonität vieler Betreiber noch nicht trauen und das Risiko überschätzen. Wer in das Segment investieren möchte, aber dennoch das Risiko scheut, der sollte sich klassisch auf Flexible-Workspace-Objekte in den CBD-Lagen und an den wichtigsten Verkehrsknotenpunkten der A-Städte konzentrieren. Hier gibt es immer noch die Fallback-Option im Falle eines Scheiterns des Betreibers, bei der die Bürofläche als klassisches Core-Produkt weitervermietet wird. Daneben ist die Liquidität am Investmentmarkt hoch.

*Corporate CoWorking is here to stay! Wachsender Bedarf an flexiblen Arbeitsplatzlösungen.*

*Beteiligung an den Wachstumsperspektiven von Flexible-Workspace-Immobilien entweder durch Partnerschaften mit einem der Anbieter oder einem auf dieses Produkt fokussierten Spezialfonds.*

*Risikoabstufung nach Stadttypus, Lage innerhalb der Stadt, nach Anteil des Flexible-Workspace-Anteils innerhalb der Objekte oder aber nach Risikoklassifizierung der Betreiber denkbar.*

*Für risikoaverse Anleger besteht immer die Möglichkeit, in Flexible-Workspace-Objekte in CBD-Lagen von A-Städten zu investieren, wo das Drittverwendungsrisiko gering und die Liquidität hoch ist.*



# AUSBLICK



## 10 AUSBLICK

### *Stupid Money?*

Böse Zungen mögen behaupten, dass – wenn es um das Thema CoWorking geht – derzeit „nur ein sehr gutes Marketing und viel ‚dummes‘ Kapital“ die Debatte um die Nachhaltigkeit von Flexible Workspace als neues Betreibermodell am Immobilienmarkt dominieren. So ganz aus der Luft gegriffen ist diese Aussage nicht. So ist es den Gründern von WeWork, Mindspace, Ucommune und The Office Group gelungen, ein bereits seit Jahrzehnten existierendes Betreibermodell (Serviced Offices) neu zu definieren und auf eine höhere Stufe zu heben. Der Coup bei der Vermarktung des Hybrid-Space-Ansatzes war, das Produkt auf eine Stufe mit Hightechinnovationen zu stellen und auf diese Weise mehrere Milliarden USD bei Angel-Investoren und Venture-Capital-Gebern mit ansonsten klarer Fokussierung auf Start-ups in der Tech-Szene einzusammeln. Dabei spielten die Pioniere des Corporate CoWorking geschickt die Karte der „Disruption“ aus.

*Extrem erfolgreiche Vermarktung des Flexible-Workspace-Modells bei Risikokapitalgebern.*

Die Angst vor disruptiven Veränderungen am Arbeitsmarkt infolge der Digitalisierung von Produktion, Handel, Logistik und im Dienstleistungssektor lässt viele Arbeitgeber vorsichtig werden. In derart schnelllebigen Zeiten lässt sich die Entwicklung der Personaldecke nicht mehr so einfach vorhersagen. Auch wird es viele Tätigkeiten in Zukunft nicht mehr geben, weil sie durch Algorithmen oder Roboter ersetzt werden können. Auf der anderen Seite entstehen durch die Digitalisierung neue Berufsfelder, an die vor zehn Jahren noch niemand gedacht hätte. Unternehmen tun daher gut daran, eine Arbeitsplatzstrategie zu entwickeln, in der Flexible Workspace eine Rolle spielt. Ob dabei bevorzugt auf internes CoWorking innerhalb des Unternehmens gesetzt oder die Angebote externer Flexible-Workspace-Anbieter bevorzugt werden, muss jedes Unternehmen für sich entscheiden. Vieles spricht aber dafür, dass sich eine Kombination aus beidem durchsetzen wird.

*Disruptive Veränderungen sorgen für Vorsicht bei der Expansionsplanung von Unternehmen.*

Playern wie WeWork ist es durch „Workspace as a Service“-Angebote bereits gelungen, eine Brücke zwischen dem Corporate Real Estate Management (CREM) und dem klassischen Büroimmobilienmarkt zu schlagen. Noch sind es überwiegend globale Player aus der Tech-Branche, dem Hotellerie- und Retail-Business sowie dem Finanzsektor (IBM, Expedia, UBS), die ihr Corporate Real Estate Management, also die Verwaltung ihres Immobilienportfolios, an einen externen Corporate-CoWorking-Space-Betreiber ausgliedern. Dabei entsteht für alle Beteiligten eine Win-win-Situation.

*Durch Übertragung der CREM-Aufgaben an einen Flexible-Workspace-Betreiber entsteht eine Win-win-Situation für beide Seiten.*

### *„Workspace as a Service“ als eigentlicher Treiber des Wachstums*

Durch das Geschäftsfeld „Workspace as a Service“ sind die Betreiber von Hybrid Spaces weniger anfällig für Immobilienkrisen, da sie weniger stark für langfristige Büromanmietungen in Vorleistung treten müssen und daher im Falle einer Krise weniger Mietverpflichtungen haben. Dieses Risiko trägt der Auftraggeber. Dieser wiederum profitiert von dem Know-how des Betreibers sowie den Skaleneffekten und Kooperationen, die dieser bei der Umsetzung der gewünschten Arbeitsplatzkonzepte einsetzen kann. Nicht nur können Büroflächen durch Flexible-Workspace-Strategien deutlich intensiver genutzt werden, sodass für die Unternehmen bereits durch die Reduktion der benötigten Flächen erhebliche Kosten eingespart werden können. Hinzu kommt, dass die Betreiber aufgrund ihrer Größe und Expertise solche Umstrukturierungsprozesse preisgünstiger und schneller umsetzen können als die CREM-Abteilungen vieler Unternehmen, die unter Umständen nur alle zehn bis 20 Jahre vor eine solche Aufgabe gestellt werden. Es

*Angesichts der Angebotsengpässe an den weltweiten Büromärkten könnte „Workspace as a Service“ schon bald zu einem der stärksten Umsatztreiber der Flexible-Workspace-Betreiber werden.*

ist daher nicht unwahrscheinlich, dass solche Abteilungen von den Mutterunternehmen künftig ausgegliedert oder gleich vom zukünftigen Betreiber übernommen werden.

Nicht zuletzt bieten solche Arrangements zwischen Corporates und Flexible-Workspace-Betreibern Letzteren den Zugang zum weltweiten Netzwerk und Standortportfolio der Hybrid-Space-Betreiber. So können beispielsweise die Mitarbeiter von Corporates, die ihr Headquarter von Powered by We managen lassen, zusätzlich alle Standorte von WeWork nutzen und an den Aktivitäten der Community teilnehmen. Dadurch entsteht den Unternehmen nicht nur ein finanzieller Vorteil, sondern auch einer in der Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter, denn damit lässt sich im „War for Talents“ gerade bei den umworbenen jungen Talenten punkten. Gleichzeitig können sie sich durch das Outsourcing des Corporate Real Estate Managements stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und effizienter arbeiten.

### *Entwicklungen am Betreibermarkt*

*Der Aufbau eines eigenen Portfolios zusammen mit dem Geschäftsfeld „Workspace as a Service“ sorgt für eine stärkere Diversifizierung.*

Um ihr „Versprechen“ auch halten zu können, einerseits effizient und andererseits attraktiv für talentierte Mitarbeiter zu sein, treiben die größeren Player im Corporate-Coworking-Segment ihre Expansion derzeit ausgesprochen aggressiv voran. Weltweit wird berichtet, dass sich die bekannten Hybrid-Space-Betreiber in den Hotspots bereits große Teile der Büro-Pipeline bis weit über das Jahr 2020 hinaus durch Voranmietungen gesichert haben, sodass es – ohne externe Schocks – in absehbarer Zeit zu keiner Entspannung in den Core-Lagen der wichtigsten Bürostandorte kommen wird. Gleichzeitig haben einige Betreiber damit begonnen, ein eigenes Immobilienportfolio aufzubauen. Ziel dieser sehr expansiven Strategie ist es, schnell so groß zu werden, dass man in Verhandlungen mit Geschäftspartnern (IT, Bau, Einrichtung, Versicherung, Hotellerie, Wellness) spürbare Preisnachlässe vereinbaren kann, welche die Betreiber dann zum Teil an den Kunden weitergeben können. Daneben gilt es, so allgegenwärtig zu sein, dass potenzielle Neukunden dies als einen Vorteil wahrnehmen.

*Der Aufbau bzw. Zugang zu einer leistungsstarken Vermarktungsplattform könnte den Anbietern strategische Wettbewerbsvorteile einbringen.*

Der beste Schutz der Betreiber vor einer Trendwende liegt in der Diversifizierung ihrer Geschäftsstrategie. Dabei sollte gemäß Olly Olsen, dem Mitbegründer von The Office Group (TOG), ein Drittel der gemanagten Immobilien im Eigentum gehalten, ein weiteres Drittel für Hybrid Spaces angemietet und das letzte Drittel für Dritte betrieben werden. Kombiniert mit einer intelligenten IT-Strategie – sei es eine App, Vermarktungsplattform oder Suchmaschine –, lässt sich so ein Ertragsrückgang beim nächsten Abschwung spürbar abfedern und die Krise meistern. Unabhängig vom eigentlichen Kerngeschäft lassen sich außerdem durch das Event-Management für Dritte sowie die Vermittlung sonstiger Dienstleistungsangebote (Hotelzimmer, IT-Hard- und Software, Gastronomie usw.) an die Mitglieder durch Provisionen, Umsatzbeteiligungen oder Ähnliches Zusatzeinnahmen in nicht unerheblichem Umfang realisieren, die ebenfalls zu einer nachhaltigen Absicherung des Geschäftsmodells beitragen können.

### *Auswirkungen auf den Büroimmobilienmarkt*

*Verlagerung des kleinteiligen Bürovermietungssegments auf Flexible-Workspace-Anbieter wahrscheinlich.*

Und wie steht es um die Immobilieninvestoren und -eigentümer? Sie erwartet in den kommenden Jahren ein tiefgreifender Wandel. Da für kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern der Fixkostenanteil bei Anmietung eines eigenen kleinen Büros verhältnismäßig hoch ist, stellen sie sich zumindest in den ersten Jahren durch die Mitgliedschaft bei einem der Hybrid-Space-Betreiber besser. Alternativ bestünde die Möglichkeit, mit einem der Betreiber ein „Workspace as a Service“-Agreement zu treffen. Dies wäre zwar ein wenig teurer, als in Eigenregie zu handeln, dafür ließe sich aber die für den laufenden Betrieb notwendige Manpower einsparen und man könnte sich auf seine

Kernkompetenzen konzentrieren. Beide Argumente sprechen dafür, dass es in Zukunft weitaus weniger langfristige Vermietungen von Kleinflächen geben wird und sich das Gros der Nachfrage direkt zu den Flexible-Workspace-Betreibern verlagern wird.

Immobilienbestandshalter und Asset Manager können sich auf diesen Wandel der Nachfrage einstellen, indem sie entweder selbst zum Betreiber werden oder mit Hybrid-Space-Betreibern kooperieren. Am stärksten wird sich die Veränderung allerdings in der Gesamtnachfrage niederschlagen. Hier wird sich mit den kommenden Generationen nicht nur der demografische Wandel auswirken, sondern auch die Tatsache, dass Immobilien durch Flexible-Workspace-Strategien wesentlich besser ausgelastet werden, was wiederum zu einem Rückgang des Gesamtflächenbedarfs führen dürfte. Dies bedeutet einerseits, dass künftig die Zyklen, in denen eine Büroimmobilie renoviert werden muss, kürzer werden und somit die Capex steigen werden, und andererseits, dass das Leerstandsrisiko im Portfolio generell zunehmen wird.

Dennoch besteht kurz- bis mittelfristig noch kein Grund zur Panik. Das Gros des Bürobestandes ist bereits mehr als 20 Jahre alt und müsste dringend saniert werden, um künftig den Marktanforderungen zu entsprechen. Ungeachtet dessen, ob es sich um Bestands- oder Neubauimmobilien handelt, wird das Augenmerk bei diesen Modernisierungs- und Repositionierungsmaßnahmen viel stärker auf offenen und flexiblen Strukturen liegen, die sich leicht an sich ändernde Anforderungen anpassen lassen.

Gebäude wie auch ganze Quartiere müssen ferner mehr als eigenständige Ökosysteme gedacht und gebrandet werden. Dies bezieht sich nicht nur auf bekannte Faktoren wie beispielsweise mehr Grün, mehr Licht und weniger Lärm, sondern auch auf den Nutzungsmix. Die Zahl reiner Bürogebäude und -gebiete wird mit Sicherheit abnehmen. Eine Diversifizierung lässt sich aber auch innerhalb der Gebäude umsetzen, etwa durch Integration anderer Nutzungsarten wie Hotels, Gastronomie, Handel, Fitness-Studios etc. oder eben eines CoWorking bzw. Hybrid Spaces.

Die Praxis hat gezeigt, dass sich Projektentwicklungen und Bestandsimmobilien, die einen Hybrid Space beherbergen, zügiger vermieten lassen als jene ohne. Sie werden vielfältiger und auch der Mietermix ist diversifizierter. Investoren kommen gleichzeitig in den Genuss langfristiger Mietabschlüsse mit den Betreibern von Hybrid Spaces. Dem gegenüber stehen bei Vermietung lange mietfreie Zeiten und andere Ausbauhilfen. Auch weisen viele der Spaces GmbH-ähnliche Rechtsstrukturen auf. Sie können folglich jederzeit Konkurs anmelden, ohne das Geschäft des Betreibers weiter zu belasten. Vermieter sind daher gut beraten, sich entsprechende Garantien von der Muttergesellschaft bzw. dem Franchise-Geber ausstellen zu lassen. Die Vorteile einer Nutzung durch Flexible Workspace werden allerdings nur den begehrten und stark frequentierten Lagen zuteil, während der Leerstand in dezentralen, monostrukturierten und schlecht angebundenen Lagen mit geringem und kaufkraftschwachem Einzugsgebiet tendenziell zunehmen dürfte. Auch gilt, dass Flexible Workspace umso erfolgreicher ist, je angespannter der Vermietungsmarkt ist. Dadurch sind City- und CBD-Lagen sowie bedeutende Verkehrsknotenpunkte grundsätzlich im Vorteil. Ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg bleibt daher weiterhin die Lage.

### *Chancen der Assetklasse als Anlageprodukt*

Aber auch Anleger profitieren von Flexible-Workspace-Betreibern als Nutzer. Durch sie sinkt einerseits die Leerstandsdauer bei der Vermarktung eines Objektes, andererseits steigt der Bekanntheitsgrad der Immobilie. Bis dato sorgt ein Anteil von bis zu 35 % bei der Büronutzung durch Flexible-Workspace-Betreiber für eine deutlich geringere Rendite im Benchmark-Vergleich, ein größerer Anteil hingegen für einen spürbar geringe-

*Durch bessere Skalierbarkeit der Flächenachfrage infolge der Nutzung von Flexible Workspace sinkt mittel- bis langfristig der Gesamtflächenbedarf an den Büromärkten.*

*Gebäude wie Quartiere müssen zukünftig mehr als eigenständige Ökosysteme mit unterschiedlichen Nutzungen fungieren.*

*Höhere Upfront-Kosten durch mietfreie Zeiten und Ausbaukosten bei Vermietung an Flexible-Workspace-Anbieter.*

*Immobilien mit einem Flexible-Workspace-Mietanteil von bis zu einem Drittel lassen sich teurer verkaufen.*

ren Kaufpreis. Hier spielt noch die Angst vor einem Mieterausfall im Falle eines ernststen Konjunkturrückgangs mit. Da der gegenwärtige CoWorking-Hype bislang noch keinen Abschwung erlebt hat, besteht bezüglich dieser Nutzungsart noch erhebliche Skepsis.

Vieles deutet darauf hin, dass der Flexible-Workspace-Anteil am Bürobestand in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird. Prognosen gehen mittelfristig von einem Zuwachs von derzeit 1 bis 5 % auf bis zu 30 % im Jahr 2030 aus. Bisher sorgt der Flächenengpass in den Büro-Hotspots weltweit noch dafür, dass sich der Anteil nur langsam erhöht. Dies wird sich spätestens dann ändern, wenn die Halter großer Immobilienportfolios ihren Bestand entsprechend umrüsten.

*Konsolidierung am Betreibermarkt für Flexible Workspace wird für mehr Transparenz sorgen.*

Die Konsolidierung am Betreibermarkt hat längst begonnen. Da natürliches Wachstum im gegenwärtigen Marktumfeld nur sehr langsam vonstatten geht, werden immer öfter Wettbewerber übernommen. Dieser Prozess wird sich während der nächsten Abschwungphase beschleunigen und zu einer Marktberreinigung führen, die nur die erfolgreichen Corporate-CoWorking-Betreiber überstehen werden. Die großen Player dürften diese Periode für ihre Expansion nutzen und so ihre Marktanteile erhöhen. Kleinere CoWorking-Space-Betreiber werden sich in prekären Phasen nur halten können, wenn sie eine eigene Nische besetzt haben und sich von der Masse abheben können.

*Nach der Konsolidierung wird ein kleines Betreiber-Oligopol am Markt verbleiben.*

Es steht daher zu erwarten, dass sich das „dumme“ Kapital mit hoher Wahrscheinlichkeit rentieren wird. Bei den Top-Playern könnte sich in abgeschwächter Form das Amazon-Phänomen wiederholen. Investments, die aus heutiger Sicht vielen Anlegern als viel zu riskant und daher undenkbar erscheinen, verschaffen den wenigen Mutigen mittelfristig einen Marktvorteil – im Falle der Corporate-CoWorking-Betreiber günstigere Kostenstrukturen durch Skalenvorteile und eine bessere Marktdurchdringung. Am Ende wird sich ein Betreiber-Oligopol herausbilden, mit dem Vermieter und Investoren erst umzugehen lernen müssen.

*Anleger von Flexible-Workspace-Immobilien-Spezialfonds können mittelfristig mit einer spürbaren Renditekompression ihrer Anlage rechnen.*

Dennoch eignen sich Investments in Flexible-Workspace-Immobilien auch für institutionelle Anleger. Durch Beteiligung eines auf diese Assetklasse spezialisierten Immobilien-Spezialfonds können diese an der Dynamik dieses Marktsegments partizipieren. Ob nach Betreiber-, Standort- oder Länderrisiko, für jede Risikoneigung lässt sich ein passendes Produkt entwickeln. Bereits jetzt lassen sich Flexible-Workspace-Immobilien mit einem CoWorking-Anteil an der Mietfläche von bis zu 35 % in den USA am Investmentmarkt teurer verkaufen als solche ohne eine solche Nutzung. Noch dominiert in Europa die Skepsis, weshalb Kreditentscheider in Deutschland beispielsweise die Marge erhöhen, den LTV reduzieren oder gar beides tun. Bereits in wenigen Jahren dürfte eine solche Nutzung Standard sein, was die Renditekompression für Flexible-Workspace-Immobilien grundsätzlich beschleunigen dürfte. Anleger, die sich bereits heute trauen, in dieses Produkt zu investieren, können dann die Früchte für ihr frühes Engagement ernten.

Holger Weber



# GLOSSAR



## GLOSSAR

<i>Accelerator Space</i>	Bei Gründung eines Start-ups bieten sogenannte „accelerators“ und „incubators“ die Möglichkeit, das Jungunternehmen schneller wachsen zu lassen. Die beiden Programme streben grundsätzlich dieselben Ziele an. Dabei werden neben Wissen, Coaching und Netzwerk auch Arbeitsplätze und Ressourcen zur Verfügung gestellt. Das Start-up soll vor allem in der ersten Phase unterstützt werden, um schneller erfolgreich zu sein. Während ein Accelerator außerdem vorrangig das Ziel verfolgt, das Wachstum eines Start-ups durch Know-how und Ressourcen innerhalb kürzester Zeit schnellstmöglich voranzutreiben, steht beim Inkubator die Schaffung neuer, kreativer Ideen im richtigen Tempo für das Start-up im Vordergrund.
<i>Auslastung (engl. occupancy)</i>	Die Auslastung beschreibt im Kontext des CoWorkings das Verhältnis von verfügbaren flexiblen Arbeitsplätzen an einem Standort zu tatsächlich verpachteten Arbeitsplätzen.
<i>Babyboomer</i>	Unter den Babyboomern versteht man die geburtenstarke Generation der Jahre 1945 bis 1965 in Europa und Amerika. Die Phase begann kurz nach Ende des Zweiten Weltkriegs, erreichte im Jahr 1964 ihren Höhepunkt und endete mit der Einführung der Antibabypille im Jahre 1965.
<i>Big Data</i>	Neues Aufgabenfeld: Auswertung großer Datenmengen
<i>Braindrain</i>	Verlust von Wissen und Qualifikationen im Heimatland durch Arbeitsemigration in andere Länder bzw. Verlust von Humankapital durch Auswanderung.
<i>Branding</i>	Branding bezeichnet die Entwicklung einer Marke zu einem starken Aushängeschild eines Unternehmens. Hauptziel des Brandings ist es, die eigenen Dienstleistungen und Produkte vom Angebot der Wettbewerber abzugrenzen und mit konkreten Botschaften und Emotionen zu assoziieren.
<i>Business Center</i>	Business Center (oder auch Serviced Offices) sind Orte, an denen Unternehmen kurzfristig Büros oder Räume für Besprechungen usw. anmieten können. Deren Betreiber bieten ihren Nutzern eine entsprechende Infrastruktur (Möblierung, Internet, IT, Drucker etc.), welche diese flexibel nach Bedarf hinzubuchen können. Ferner stellen sie das erforderliche Servicepersonal für Sekretariats-, Telefon- und Schreibdienstleistungen, welches gegen ein Entgelt vom Kunden in Anspruch genommen werden kann.
<i>CoLiving</i>	CoLiving ist eine inspirierende und komfortable Wohnform, die sich den Bedürfnissen einer modernen Gesellschaft und Arbeitswelt angepasst hat. Dabei leben Menschen zusammen in möblierten WGs mit hohem Standard. Sie unterstützen sich gegenseitig, um kreativ zu sein und ihre Ideen zu verwirklichen. CoLiving ist eine Mischform aus Arbeits- und Wohngemeinschaft und richtet sich speziell an Selbstständige, Gründer von Start-ups, an junge Menschen, die ortsungebunden arbeiten können, Kreative, Leute, die gerne viel reisen, an sogenannte digitale Nomaden oder auch an Studenten.
<i>Community</i>	Gemeinschaft bzw. Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, gemeinsame Interessen pflegen, sich gleichen Wertvorstellungen verpflichtet fühlen.
<i>CoWorking Space</i>	CoWorking ist eine neue Arbeitsform ganz im Geiste der New-Work-Bewegung, bei der meist Start-ups, Freelancer und Kreative einen zeitlich flexiblen Arbeitsplatz in einem offen gestalteten Büro (Open Space) anmieten und die Vorteile des Zusammenarbeitens (engl. coworking) nutzen. Zu den fünf Grundwerten des CoWorkings zählen Offenheit, Kollaboration, Nachhaltigkeit, Gemeinschaft und (freie) Zugänglichkeit.  CoWorking Spaces stellen Arbeitsplätze und Infrastruktur (Netzwerk, Drucker, Scanner, Fax, Telefon, Beamer, Besprechungsräume) zeitlich befristet und beliebig skalierbar zur Verfügung und ermöglichen bzw. fördern die Bildung einer Gemeinschaft (Communi-

nity), welche durch gemeinsame Veranstaltungen, Workshops und weitere Aktivitäten gestärkt wird. Dabei bleibt die Nutzung jedoch stets unverbindlich und zeitlich flexibel. Offene und kreative Raumkonzepte wie Loftbüros sind ein Kennzeichen der Szene. Das Besondere an CoWorking Spaces ist, dass sie in der Lage sind, alle Trends und Moderscheinungen abzubilden. Ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg von CoWorking Spaces ist daher deren Authentizität.

#### *Corporates*

Englisch für Unternehmen.

#### *Corporate CoWorking Space*

Corporate CoWorking Spaces kombinieren die Verbindlichkeit und den Komfort des Business Centers mit den Vorzügen des CoWorking. Sie tragen damit den Anforderungen größerer Unternehmen an die Datensicherheit, die Repräsentativität und das Image Rechnung. Wie in Business Centern überwiegen Privatbüros, während freie Arbeitsplätze (Hot und Dedicated Desks) im Open Space in der Regel nicht mehr als 10 bis 20 % der Gesamtfläche ausmachen.

Bei der Gestaltung der Räumlichkeiten wird neben Kreativität auch auf Repräsentativität, Design und Stil geachtet. Wegen des höheren Wiedererkennungswerts und der Skaleneffekte beim Einkauf stammt die Einrichtung an allen Standorten eines Betreibers aus derselben Designlinie. Es wird aber darauf geachtet, dass durch verschiedene Accessoires jeder Standort eine individuelle Note erhält. Der Nutzer kann neben Orten zum Relaxen auch Veranstaltungsräume, Lounges, Bars und Cafés, Bibliotheken bis hin zum Restaurant nutzen.

#### *Corporate Real Estate Management (CREM)*

Beim Corporate Real Estate Management (CREM) handelt es sich um das betriebliche Immobilienmanagement. Darunter wird die erfolgs- und wertorientierte Beschaffung, Verwaltung und Vermarktung von Immobilien in Unternehmen (engl. corporates), deren Kerngeschäfte keinen immobilienpezifischen Fokus haben, verstanden.

#### *Dead Malls*

Eine Dead Mall ist ein Einkaufszentrum mit einer hohen Leerstandsrate oder einer niedrigen Kundenfrequenz, das Verfallserscheinungen zeigt. In den USA werden Einkaufszentren als „tot“ betrachtet, wenn es keinen Ankermieter mehr gibt, der einen starken Kundenstrom generiert.

#### *Dedicated Desk*

Vom Fixed oder Dedicated Desk ist die Rede, wenn der Nutzer zwar kein privates Büro pachtet, aber immer am selben Arbeitsplatz arbeiten möchte.

#### *Digitalisierung*

Unter Digitalisierung versteht man allgemein die Aufbereitung von Informationen zur Verarbeitung oder Speicherung in einem digitaltechnischen System. Umgangssprachlich wird hierunter der Prozess verstanden, bei dem zuvor manuell und durch Arbeitskräfte ausgeübte Tätigkeiten durch Computer übernommen, optimiert oder vereinfacht werden.

#### *Digital Natives*

Als Digital Native ist eine Person einer bestimmten Generation zu verstehen, die mit digitalen Technologien vertraut ist, weil sie im digitalen Zeitalter aufgewachsen ist.

#### *Disruption*

Disruption ist eine Veränderung der Marktspielregeln durch Innovation, häufig als Ergebnis neuer Geschäftsmodelle. Je nach Definition bezeichnet Disruption aber auch Innovationen, welche bestehende Technologien, Produkte oder Dienstleistungen vollständig verdrängen.

#### *DISG-Modell*

Beim DISG-Modell handelt es sich um eine Typologie bzw. Psychografie. Die dem DISG-Modell zugrunde liegende Typologie beruht auf der Arbeit von William Moulton Marston.

#### *Drop-in Lounges*

CoWorking-Lounges richten sich an Pendler und Vielreisende und befinden sich daher an Bahnhöfen und Flughäfen für das kurzfristige konzentrierte Arbeiten zwischen dem Wechsel von einem Verkehrsträger zum nächsten. Im Gegensatz zu klassischen Flexi-

ble-Workspace-Angeboten werden Drop-in Lounges nur für wenige Minuten bis Stunden genutzt.

#### *Early Adopter*

Als Early Adopter werden Nutzer bezeichnet, die als Erste innovative Produkte nutzen und so Trends setzen. Aufgrund ihrer Trendsetter-Rolle haben Unternehmen entdeckt, dass es gut für das Geschäft und auch für das Image sein kann, wenn schon vor der offiziellen Markteinführung die Trendsetter mit dem neuesten Produkt gesehen werden. So können Early Adopter als eine Art Markenbotschafter verstanden werden, wobei sie in ihrem sozialen Netzwerk gleichermaßen die Bekanntheit des Unternehmens steigern und eine Nachfrage nach dem Produkt erzeugen.

#### *Fixed Desk*

Vom Fixed oder Dedicated Desk ist die Rede, wenn der Nutzer zwar kein privates Büro pachtet, aber immer am selben Arbeitsplatz arbeiten möchte.

#### *Flexible Workspace*

Der Begriff Flexible Workspace dient als Klammerbegriff für die unterschiedlichen gewerblichen Betreiberkonzepte am Markt (Business Center/ Serviced Offices, Hybrid Spaces und CoWorking Spaces) bzw. für die dort angebotenen flexiblen Arbeitsplätze.

Im immobilienwirtschaftlichen Kontext werden darunter in erster Linie Betreiberkonzepte verstanden, die nach dem Prinzip „Pay-per-Use“ („Zahle nur, was du nutzt“) zeitlich befristet Firmen, Freelancern und Start-ups die notwendigen Räumlichkeiten und die Infrastruktur für ein flexibles Arbeiten anbieten. Dabei ist erst einmal unbedeutend, ob es sich um Business Center, klassisches CoWorking Space oder Hybrid Space handelt. In der Regel fallen darunter nicht Incubator und Accelerator Spaces, da hier nicht das Kriterium der freien Zugänglichkeit gilt und die Zielsetzung eine ganz andere ist.

#### *Freelancer*

Freelancer ist der englische Begriff für Freiberufler und Selbstständige, die auf Auftragsbasis arbeiten.

#### *Fulfillment Center*

Fulfillment Center übernehmen in der Logistik den gesamten Prozess der Auftragsabwicklung im E-Commerce. Dieser setzt unmittelbar nach der Bestellung ein und umfasst Lagerung, Kommissionierung, Transport, Auslieferung und teilweise die Bezahlung der Ware sowie den Aftersales-Service bis hin zur Retourenbearbeitung.

#### *Globalisierung*

Unter Globalisierung versteht man den „Prozess der weltweiten Angleichung.“ Durch die Globalisierung erhöht sich für die Wirtschaft die Zahl der weltweiten Absatzmärkte für Dienstleistungen, Kapital und Waren. Dadurch verflechten sich Volkswirtschaften, Politik, Kultur und Umwelt zunehmend. Gleichzeitig nähern sich die Verbraucher durch die wachsende Zahl gemeinsamer kultureller Werte stärker aneinander an.

#### *Generation X*

Die Generation X umfasst die zwischen 1965 und 1980 geborene Alterskohorte, die gegenwärtig mit 50 % der Beschäftigten die größte Altersgruppe am Arbeitsmarkt stellt.

#### *Generation Y*

Unter der Generation Y oder Millennials werden die Geburtsjahrgänge 1981 bis 1994 zusammengefasst. Y steht für das englische „Why“ („Warum“).

#### *Generation Z*

Als Generation Z werden alle nach 1994 Geborenen bezeichnet.

#### *Grown-up (KMU)*

Nach der ersten Lebenszyklusphase eines Unternehmens wird aus dem Start-up ein Grown-up. In Deutschland wird der Begriff mehrheitlich für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verwendet.

#### *Gründer- und Technologiezentren*

Gründer- und Technologiezentren sind häufig Instrumente der Wirtschaftsförderung, werden nicht selten mit öffentlichen Mitteln subventioniert und sollen mittelfristig Arbeitsplätze schaffen oder am Standort binden. Dementsprechend sind die Betreiber dieser Immobilien in der Regel Gemeinden, Wirtschaftsförderungen und Universitäten. Die Nutzungsdauer ist zeitlich befristet und häufig werden vielversprechenden Jungunternehmern nicht nur günstige Büroflächen und zentrale Servicedienstleistungen wie ein Sekretariat zur Verfügung gestellt, sondern auch eine intensive Beratung.

<i>High Potentials</i>	Unter diesem Fachbegriff werden hochqualifizierte Arbeitskräfte zusammengefasst.
<i>Home-Office</i>	Von Home-Office (engl. telecommuting/teleworking) spricht man allgemein, wenn der Arbeitnehmer die Arbeit von seiner eigenen Wohnung bzw. dem privaten Arbeitszimmer aus verrichtet. Bei Home-Office im engeren Sinne existiert kein Arbeitsplatz in den Räumlichkeiten des Unternehmens.
<i>Hot Desk</i>	Unter Hot Desk versteht man beim CoWorking einen Arbeitsplatz ohne feste Zuordnung im Open Space. Beim Hot Desk handelt es sich um die preisgünstigste Variante eines flexiblen Arbeitsplatzes.
<i>Hybrid Space</i>	Hybrid Spaces kombinieren die Verbindlichkeit und den Komfort des Business Centers mit den Vorzügen des CoWorkings. Sie tragen damit den Anforderungen größerer Unternehmen an die Datensicherheit, die Repräsentativität und das Image Rechnung. Wie in Business Centern überwiegen Privatbüros, während freie Arbeitsplätze (Hot und Dedicated Desks) im Open Space in der Regel nicht mehr als 10 bis 20 % der Gesamtfläche ausmachen.  Bei der Gestaltung der Räumlichkeiten wird neben Kreativität auch auf Repräsentativität, Design und Stil geachtet. Wegen des höheren Wiedererkennungswerts und der Skaleneffekte beim Einkauf stammt die Einrichtung an allen Standorten eines Betreibers aus derselben Designlinie. Es wird aber darauf geachtet, dass durch verschiedene Accessoires jeder Standort eine individuelle Note erhält. Der Nutzer kann neben Orten zum Relaxen auch Veranstaltungsräume, Lounges, Bars und Cafés, Bibliotheken bis hin zum Restaurant nutzen.
<i>Incubator Space</i>	Bei Gründung eines Start-ups bieten sogenannte „accelerators“ und „incubators“ die Möglichkeit, das Jungunternehmen schneller wachsen zu lassen. Die beiden Programme streben grundsätzlich dieselben Ziele an. Dabei werden neben Wissen, Coaching und Netzwerk auch Arbeitsplätze und Ressourcen zur Verfügung gestellt. Das Start-up soll vor allem in der ersten Phase unterstützt werden, um schneller erfolgreich zu sein. Während ein Accelerator außerdem vorrangig das Ziel verfolgt, das Wachstum eines Start-ups durch Know-how und Ressourcen innerhalb kürzester Zeit schnellstmöglich voranzutreiben, steht beim Inkubator die Schaffung neuer, kreativer Ideen im richtigen Tempo für das Start-up im Vordergrund.
<i>Influencer Marketing</i>	Beim Influencer Marketing (engl. to influence: beeinflussen) werden gezielt Meinungsmacher mit einer reichweitenstarken Community für Marketing- und Kommunikationszwecke eingesetzt. Durch Blogs oder soziale Netzwerke wie YouTube, Instagram, Pinterest oder Snapchat erreichen sie mit ihren Beiträgen zum Teil ein Millionenpublikum. Das ist für Werbetreibende nicht nur wegen der enormen Reichweite interessant: Fans bringen Influencern mehr Vertrauen entgegen als irgendeinem Unternehmen oder irgendeiner Marke. Zudem erreichen sie über die genannten Plattformen Zielgruppen, die für die klassischen Medien zum Teil verloren sind.
<i>Initial Coin Offering (ICO)</i>	Initial Coin Offering (ICO) oder auch Initial Public Coin Offering (IPCO) ist eine unregulierte Methode des Crowdfundings, die von Firmen verwendet wird, deren Geschäftsmodell auf Kryptowährungen basiert. Mit dieser Methode der erstmaligen Kapitalaufnahme vermeiden Kryptowährungsfirmen den streng regulierten Prozess der Kapitalaufnahme, der von Risikokapitalgebern, Banken oder Börsen vorgeschrieben wird. In einem Initial Coin Offering wird ein Anteil einer neu emittierten Kryptowährung an Anleger verkauft im Austausch gegen staatlich emittierte Währungen oder gegen andere Kryptowährungen wie etwa Bitcoin.
<i>Internet of Things</i>	Das Internet of Things (deutsch: Internet der Dinge) bezeichnet die Vision einer Vernetzung von virtuellen und physischen Gegenständen durch Informations- und Kommunikationstechnologien.

<i>Market Value Decline (MVD)</i>	Englisch für Marktwertverlust. Im hiesigen Kontext bezeichnet es den Rückgang des Marktwerts des vorhandenen Büroimmobilienbestandes.
<i>Mergers &amp; Acquisitions</i>	Mergers & Acquisitions (M&A) ist ein Sammelbegriff für Transaktionen im Unternehmensbereich wie Fusionen, Unternehmenskäufe, Betriebsübergänge, fremdfinanzierte Übernahmen, Outsourcing/Insourcing, Spin-offs, Carve-outs oder Unternehmenskooperationen.
<i>Millennials</i>	Unter Generation Y oder Millennials werden die Geburtsjahrgänge 1981 bis 1994 zusammengefasst.
<i>Newcomer</i>	Unter Newcomer versteht man einen Neueinsteiger bzw. Anfänger (Person oder Unternehmen), der sich in ein Sachgebiet einarbeitet oder neu in eine Gemeinschaft aufgenommen wird und sich noch nicht so gut auskennt wie erfahrene und etablierte Personen bzw. Unternehmen.
<i>New Work</i>	Der Begriff New Work bezieht sich im weiteren Sinne auf den Wandel der Arbeitswelt und die neuen Arbeitskonzepte, die durch Digitalisierung und Globalisierung entstanden sind.
<i>Occupancy</i>	Englisch für Auslastung. Diese beschreibt im Kontext des CoWorkings das Verhältnis von verfügbaren flexiblen Arbeitsplätzen an einem Standort zu tatsächlich verpachteten Arbeitsplätzen.
<i>On demand</i>	Nach Bedarf. Hier ist gemeint: Bestellung und Bezahlung nach Bedarf bzw. Nutzung.
<i>Open Space</i>	Moderne Form des Großraumbüros. Im Gegensatz zu Letzterem weisen Open Spaces eine wesentlich angenehmere Atmosphäre auf und grenzen in der Regel an die Gemeinschaftsbereiche mit Bar, Küche etc. an. Flexible-Workspace-Betreiber siedeln in Open Spaces ihre Hot Desks an, also die sofort verfügbaren flexiblen Arbeitsplätze.
<i>Pay-per-Use</i>	Beim Pay-per-Use-Ansatz wird die Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung gemessen und dem Kunden entsprechend der Dauer oder Menge der Nutzung oder Dienstleistung in Rechnung gestellt.
<i>Private Office/Privatbüro</i>	Von einem Private Office oder Privatbüro ist bei Flexible-Workspace-Anbietern die Rede, wenn sich der Nutzer für einen Arbeitsplatz in einem abschließbaren (Privat-)Büro entscheidet.
<i>RevPar</i>	Revenue per available Room = Erlös je verfügbares Hotelzimmer
<i>RevPaw</i>	Revenue per available Workstation = Erlös je verfügbarer Arbeitsplatz
<i>Serviced Office</i>	Serviced Offices sind Orte, an denen Unternehmen kurzfristig Büros oder Räume für Besprechungen usw. anmieten können. Deren Betreiber bieten eine entsprechende Infrastruktur (Möblierung, Internet, IT, Drucker etc.), welche der Nutzer flexibel nach Bedarf hinzubuchen kann. Ferner stellen sie das erforderliche Servicepersonal für Sekretariats-, Telefon- und Schreibdienstleistungen, welches gegen ein Entgelt vom Kunden in Anspruch genommen werden kann.
<i>Sharing Economy</i>	Der Grundgedanke der Sharing Economy ist, dass viele Güter wie beispielsweise Autos nicht mehr von einem Einzelnen gekauft werden müssen, sondern dass mehrere Nutzer gemeinsam dafür aufkommen. Hieraus haben sich Betreibermodelle entwickelt, bei denen ein Betreiber die Güter beschafft und sie wartet und Dritten für einen jährlichen Mitgliedsbeitrag zuzüglich einer Nutzungspauschale zur Verfügung stellt (z. B. Carsharing).
<i>Shared Office</i>	Von Shared Offices ist dann die Rede, wenn sich verschiedene Büronutzer (Freelancer, Unternehmen) gemeinsam ein Büro teilen, um so die Kosten zu verringern.
<i>Social Media</i>	Soziale Netzwerke (Facebook, WhatsApp, Instagram sowie YouTube, Blogs, Chats etc.).

<i>Start-up</i>	Der englische Begriff Start-up beschreibt eine neu gegründete Firma, die sich in der ersten Phase ihres Lebenszyklus befindet.
<i>State of the Art</i>	Mit dem Ausdruck State of the Art bezeichnet man im englischen Sprachraum den aktuellen Entwicklungszustand einer Technologie oder eines Produkts. Allgemein wird damit meist ein technisches Gerät bzw. Produkt bezeichnet, das auf dem letzten bzw. höchsten Stand der technischen Entwicklung ist.
<i>Third Place</i>	Third Places sind all jene Orte außerhalb der eigenen vier Wände in einer mobilen Gesellschaft, an denen man aufgrund eines guten Internetzugangs flexibel arbeiten kann: Bahnhöfe, Flughäfen, Shopping Center, die Hotel-Lobby, Parks oder Cafés.
<i>Thinktank</i>	Ein Thinktank ist eine Gruppe von Experten, die sich versammelt, um verschiedene Probleme zu erörtern und Lösungswege zu finden. Bei der Möblierung von Büroräumen versteht man hierunter freistehende gläserne Denkerzellen zur besseren Raumaufteilung und intensiveren Nutzung der Flächen im Open Space. Solche Thinktanks werden in der Mittelzone an schwer aktivierbaren Flächen eingesetzt und sind nicht für eine feste Nutzung als Arbeitsplatz vorgesehen.
<i>Virtual Office</i>	Als Virtual Office ist eine virtuelle Geschäftsadresse ohne physisches Büro zu verstehen.
<i>War for Talents</i>	Der Begriff War for Talents wurde 1997 erstmals bei McKinsey & Company verwendet: Mit diesem Schlagwort wird die zunehmende Schwierigkeit von Unternehmen beschrieben, geeignetes qualifiziertes Personal zu finden. Um freie Stellen passend zu besetzen, findet ein Kampf zwischen den Unternehmen um die besten Nachwuchskräfte statt, die sogenannten High Potentials.
<i>Work Design</i>	Unter Work Design versteht man im weiteren Sinne Arbeitsplatzmodelle mit dem Ziel, die Entfremdung und Unzufriedenheit der Mitarbeiter zu überwinden und in der Folge die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Work Design wird von Unternehmen eingesetzt, um die Leistungsmotivation und Produktivität zu steigern.
<i>WorkLabs</i>	WorkLabs sind Konferenz- und Besprechungsräume, die durch ihre flexible Ausstattung und Gestaltung kreatives und agiles Arbeiten sowie den Austausch fördern. Die Räume und die für jeden Anlass gestaltbaren Zonen stellen den Rahmen und eröffnen Möglichkeiten für neues Arbeiten, neues Denken und neue Lösungsansätze.
<i>Work-Life-Balance</i>	Die Bezeichnung Work-Life-Balance steht für das ausgewogene Verhältnis zwischen dem Privatleben und Berufsleben eines Menschen.
<i>Work-Life-Blending</i>	Unter Work-Life-Blending versteht man die Vermischung zwischen beruflichen und privaten Belangen. Sowohl Arbeitszeit als auch Zwischenmenschliches werden nicht mehr scharf vom Privatleben abgegrenzt. Zum Beispiel wird Berufliches auch nach Feierabend erledigt oder die Freizeit mit den Kollegen verbracht.
<i>Workplace/Workspace</i>	Hierunter wird im engeren Sinne das Büro, der Schreibtisch etc. verstanden, an dem jemand arbeitet.
<i>Workstation</i>	Unter Workstation versteht man in CoWorking Spaces den mit Steckdose, Licht und Internetzugang ausgestatteten flexiblen Arbeitsplatz, der Nutzern zur Verfügung gestellt wird.
<i>Workspace as a Service (WaaS)</i>	Unter Workspace as a Service (WaaS) versteht man, dass Dienstleister sich im Auftrag von großen Corporates am Markt auf die Suche nach geeigneten Flächen für Inhouse-Co-Working-Konzepte begeben beziehungsweise mindergenutzte, firmeneigene Büroflächen des Auftraggebers entwickeln, gestalten und dort CoWorking Space implementieren, die der Dienstleister/Flexible-Workspace-Betreiber im Anschluss für seinen Auftraggeber weiter betreibt.



ZUM NACHLESEN



## ZUM NACHLESEN

Dieses Verzeichnis ist unvollständig und enthält nur die wichtigsten Studien, die zur Meinungsbildung herangezogen wurden. Darüber hinaus erfolgten eine tiefgreifende Internet- und Datenbankrecherche (IZ Research, Bulwiengesa, Thomas Daily) sowie diverse Expertengespräche und Besuche bei verschiedenen Corporate-CoWorking-Anbietern.

<i>AllOfficecenters</i>	Business Center & Coworking Market Report 2017.
<i>AllOfficecenters</i>	Germany Business Centre Annual Report 2015.
<i>Buse Heberer Fromm</i>	#Coworking – Hidden Secrets, Oktober 2018.
<i>Bundesministerium für Arbeit und Soziales/nextpractice GmbH</i>	Wertewelten Arbeiten 4.0, 2018.
<i>CBRE</i>	Die Zukunft der Arbeit – Trends 2018.
<i>CBRE</i>	UK Landlords & Investors embrace the Flexible Revolution, 2018.
<i>CBRE</i>	India Flexible Space Tenant Survey – 2018/2019, Dezember 2018.
<i>CBRE</i>	The Property Value Implications of Flexible Space, U.S. January 2019.
<i>CBRE</i>	Asia Pacific Research. Building Value: Coworking and Property Valuation, November 2018.
<i>Colliers</i>	Coworking-Center – Brauchen wir das? Juni 2018.
<i>Colliers</i>	APAC Flexible Workspace Report 2017.
<i>Colliers</i>	APAC Flexible Workspace Report 2018.
<i>Combine Consulting</i>	Bürokonzepte der Generation Y: Was beeinflusst die Arbeitswelt 4.0?, Februar 2017.
<i>Crisp Research</i>	Coworking Spaces, Q1 2017.
<i>Crisp Research</i>	The Adaptive Workspace – Arbeiten im 21. Jahrhundert, Juni 2015.
<i>Cushman &amp; Wakefield</i>	Coworking 2018, März 2018.
<i>Cushman &amp; Wakefield</i>	Coworking and Flexible Office Space – Additive or Disruptive to the Office Market?
<i>Cushman &amp; Wakefield</i>	Well Workplace, 2017.
<i>Cushman &amp; Wakefield</i>	Co-Working – The Art of Constantly Reinventing the Future, September 2017.
<i>Deloitte</i>	2018 Millennial Survey.
<i>Deskmag</i>	2018 Global Coworking Survey – 2018 Coworking Forecast, 2018.
<i>Deskmag</i>	2018 Global Coworking Survey: Deutschland, 2018.
<i>Dexus</i>	Workplace Report 2018 – Your Place to grow, 2018.
<i>FitchRatings</i>	Disruptive Technology – UK Shared Workspaces, June 2017.
<i>Fraunhofer IAO</i>	Faszination Coworking, 2014.
<i>Fraunhofer IAO</i>	Coworking – Innovationstreiber für Unternehmen, 2017.
<i>Fraunhofer IAO</i>	Kurzbericht zur Studie „Wirksame Büro- und Arbeitswelten“, 2018
<i>Gallup</i>	How Millennials Want to Work and Live, 2018.
<i>Gupta, Vishal</i>	Office 4.0: Real Estate Masterclass, November 2016.
<i>IAB</i>	Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland, Dezember 2015.

<i>ifaz</i>	Arbeit der Zukunft – Herausforderungen für das Unternehmen von morgen, 2015.
<i>ifaz</i>	Wie wir morgen arbeiten werden, 2015.
<i>Instant Group</i>	UK Market Summary – The Evolution of Flexible Workspace, 2018.
<i>Instant Group</i>	Global Cities – The Flexible Workspace Market Review, 2017.
<i>Instant Group</i>	Annual US Market Summary, 2018.
<i>Instant Group</i>	The Marketplace for Flexible Work, 2018.
<i>Instant Group</i>	The Year of Flexible Workspace, 2017.
<i>Instant Group</i>	The Growth of Choice and Added Value in Flexible Workspace, Juli 2018.
<i>Jones Lang LaSalle</i>	Flexibilisering van de kantorenmarkt, Amsterdam, Dezember 2018.
<i>Jones Lang LaSalle</i>	Flexible Office Space, Juni 2018.
<i>Jones Lang LaSalle</i>	Coworking, Oktober 2017.
<i>Jones Lang LaSalle</i>	Disruption or Distraction – Is flex space here for good, or just the latest real estate fashion?
<i>Jones Lang LaSalle</i>	Flexible Office Space – Expansion auf dem Gaspedal – Coworking in München, Okt. 2017.
<i>Jones Lang LaSalle</i>	The Future of Work and Workplace, Oktober 2016.
<i>Jones Lang LaSalle</i>	A New Era of Coworking, 2016.
<i>Jones Lang LaSalle</i>	The Valuation of Flexible Offices, 2017.
<i>Jones Lang LaSalle</i>	The „3-30-300“ Principle.
<i>Jones Lang LaSalle</i>	Can Coworking Work at the Mall?, 2018.
<i>Jones Lang LaSalle</i>	Will Flex Space Compromise Transparency?, Oktober 2018.
<i>Jones Lang LaSalle</i>	Workplace, 2017.
<i>Knight Frank</i>	Co-working: The Office of the Future, 2018.
<i>Knight Frank</i>	Zoom sur le coworking, November 2018.
<i>Le Figaro</i>	Le coworking, une tendance qui fait bouger l’immobilier de bureaux; Paris, 03.12.2018.
<i>Le Figaro</i>	Le coworking devrait rapporter 123 milliards à l’économie française d’ici à 2030; Paris, 24.10.2018.
<i>Levy-Waitz, Patrick</i>	Tiers lieux, une défi pour les territoires: Mission Coworking – Faire ensemble pour mieux vivre ensemble, Rapport 2018.
<i>Office LAB</i>	Corporate Office as a Service – Coworking für Corporates, April 2017.
<i>ORIE</i>	Coworking et immobilier de bureau en Île-de-France; Note Semestrielle, Juli 2017.
<i>Prudential</i>	Gig Economy Impact by Generation, August 2018.
<i>Savills</i>	Flexible Workspaces in Deutschland: Quo vadis?, Juli 2018.
<i>Savills</i>	Flexible Workspaces in Deutschland: Eine Bestandsaufnahme, März 2018.
<i>Savills</i>	Office of the Future?, 2017.
<i>Savills</i>	UK Regional Serviced Offices, Frühjahr 2018.
<i>Savills</i>	Workspace as a Service (WaaS) – Trend or Necessity?, Juni 2018.
<i>Savills</i>	Coworking beflügelt die Nachfrage am Büromarkt: Was steckt hinter dem Hype?, Sept. 2018.
<i>Sinus-Institut</i>	Digitale Sinus-Milieus: Den Menschen hinter dem User aktivieren.

<i>Sinus-Institut</i>	Die Sinus-Milieus in Deutschland 2018.
<i>Sinus-Institut</i>	Informationen zu den Sinus-Milieus 2018.
<i>Sodexo</i>	Arbeitsplatzstudie – Arbeitgeberangebote: Ein Hebel für Motivation, Leistung und Zufriedenheit, 2018.
<i>Standard Life Investments</i>	Real Estate Insight. Global Serviced Offices – Your Flexible Friend ?, August 2017.
<i>Steelcase</i>	Global Report 2016 – Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt, 2017.
<i>Worktech17</i>	Coworking in Commercial Real Estate Portfolios, 2017.
<i>WUN</i>	Making Smart Real Estate Decisions for Your Coworking Space, Juni 2018.
<i>www.faz.net</i>	IBM schafft das Home-Office ab, 23.03.2017.
<i>www.faz.net</i>	Digitalisierung zerstört 3,4 Millionen Stellen, 02.02.2018.
<i>www.sueddeutsche.de</i>	Plädoyer für die Präsenzplicht, 26.02.2013.
<i>www.zeit.de</i>	Wird jeder Zehnte arbeitslos?, 07.02.2018.
<i>Yardi Matrix</i>	Shared Space: Coworking's Rising Star, 2018.
<i>Yardi Matrix</i>	Shared Space: Disrupting the Traditional Office, December 2018
<i>ZEW</i>	Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, April 2015.
<i>ZEW</i>	Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit, April 2018.



ANSPRECHPARTNER







**Holger Weber**

Leiter Research

Art-Invest Real Estate Funds GmbH  
Tunisstraße 29 / Enggasse 3  
50667 Köln

T +49 (0)221 270579-66

F +49 (0)221 270579-01

M +49 (0)171 2853281

[hweber@art-invest.de](mailto:hweber@art-invest.de)

[www.art-invest.de](http://www.art-invest.de)

**ALLGEMEINER HINWEIS**

Die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen wurden sorgfältig recherchiert. Die Ausführungen sind Ergebnisse unserer Einschätzung der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage. Änderungen der geschilderten Einschätzungen sind vorbehalten. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität dieser Informationen können wir trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Gewähr übernehmen. Die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen können daher wesentlich von den hier veröffentlichten Informationen abweichen. Weder Art-Invest Real Estate Funds GmbH noch die von ihr beauftragten Unternehmen übernehmen irgendeine Haftung für einen unmittelbaren oder mittelbaren Schaden, der sich aus einer Verwendung dieses Reports oder seines Inhalts ergibt.

Diese Haftungsbeschränkung gilt nicht, sofern der Art-Invest Real Estate Funds GmbH oder den von ihr beauftragten Unternehmen Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit nachgewiesen werden kann, oder in allen Fällen der Verletzung von Leben, Körper oder Gesundheit.

© **Copyright (März 2019)**

Dieser Report ist urheberrechtlich geschützt und vertraulich zu behandeln. Er darf nur mit ausschließlicher schriftlicher Zustimmung der Art-Invest Real Estate Funds GmbH vervielfältigt, verteilt oder veröffentlicht werden. Alle Rechte vorbehalten.



ART INVEST  
— REAL ESTATE —

Art-Invest Real Estate Funds GmbH  
Tunisstraße 29, 50667 Köln  
T +49 (0)221 270 579 00  
F +49 (0)221 270 579 01  
[info@art-invest.de](mailto:info@art-invest.de)



[www.art-invest.de](http://www.art-invest.de)