

# Real Estate Asset-Management-Studie 2016

In Kooperation mit:

TRUVA



# Vorwort

---

Sehr geehrte Damen und Herren,

Immobilien sind als Anlageklasse gefragter denn je; damit dürften auch Asset-Management-Leistungen rund um die Immobilie gefragt bleiben. Das allein wäre als Ergebnis der vorliegenden Studie wenig überraschend. Wie groß aber das Ausmaß der Nachfrage ist, das überrascht dann doch: Acht von zehn Befragten sehen eine starke Nachfrage für die Zukunft, und die übrigen Teilnehmer sagen, die Nachfrage werde künftig zumindest eher stark sein. Kein einziges der 44 teilnehmenden Unternehmen, die entweder Asset-Management-Dienstleister sind oder aber für eigene Immobilien die entsprechenden Leistungen (oder Teilleistungen) erbringen oder einkaufen, sieht eine negative Tendenz.

Dabei haben die Teilnehmer durchaus einen differenzierten Blick. Sie wissen, dass das Geschäft zunehmend komplex wird. Gerade kleine und mittelgroße Unternehmen sind sich bewusst, dass sie künftigen Anforderungen nur dann gerecht werden können, wenn sie vorausschauend agieren. Das heißt für manche Bestandshalter: Outsourcing von Asset Management (oder Teilen davon). Und für manche Dienstleister bedeutet dies Wachstum, beispielsweise um die Arbeit auf Portfolioebene besser stemmen und zugleich Komplettlösungen anbieten zu können. Oft heißt es auch Spezialisierung, beispielsweise auf eine Nutzungsart oder aber auf bestimmte Regionen.

In Bezug auf Unternehmenswachstum wird organisches Wachstum bevorzugt, während dem anorganischen Wachstum durch Zukäufe weniger Bedeutung beigemessen wird. Dennoch ergab die Umfrage, dass fast ein Drittel aller Unternehmen im letzten Jahr ein konkretes Übernahmeangebot erhalten haben. Der Ursprung dieser hohen Marktdynamik wird in einem Mangel an Opportunitäten gesehen, der die präferierte Wachstumsstrategie erschwert. Wenn sich an der aktuellen Marktsituation nichts ändert, werden die Konsolidierungstendenzen im Asset Management künftig zunehmen. Diese Tendenzen sind ohnehin bei immobilienbezogenen Managementleistungen bereits schon länger zu beobachten.

Der Asset-Management-Markt bleibt also in jedem Fall in Bewegung. Vor diesem Hintergrund wünschen wir Ihnen eine spannende Lektüre.



Alexander Becker



Dietmar Fischer

# Agenda

---

Real Estate  
Asset-Management-Studie  
2016



	Seite
1 Kernergebnisse	4
2 Studiendesign und befragte Unternehmen	5-6
3 Trends und Leistungen im Asset Management	6-9
4 Ergebnisse	10-17
5 Zusammenfassung	19

# Kernergebnisse: Asset-Management-Studie 2016

---



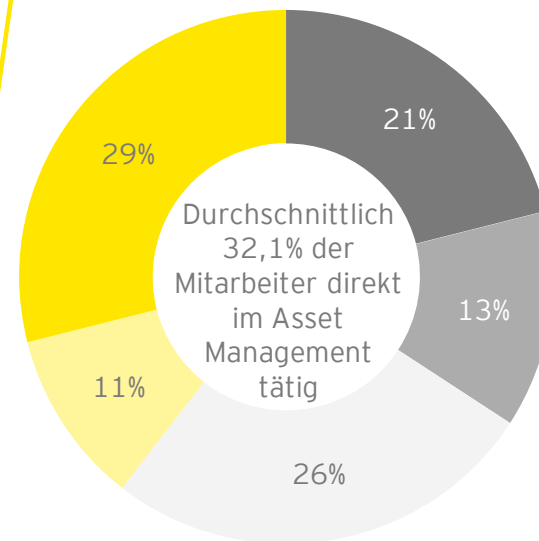
# Studiendesign

Die im Frühjahr 2016 durchgeführte Befragung richtete sich an leitende Mitarbeiter und Geschäftsführungsmitglieder von Asset-Management-Unternehmen und Immobilienbestandshaltern.

Insgesamt wurden 45 Studienteilnehmer unterschiedlicher Größe mithilfe standardisierter und strukturierter Fragebögen befragt.

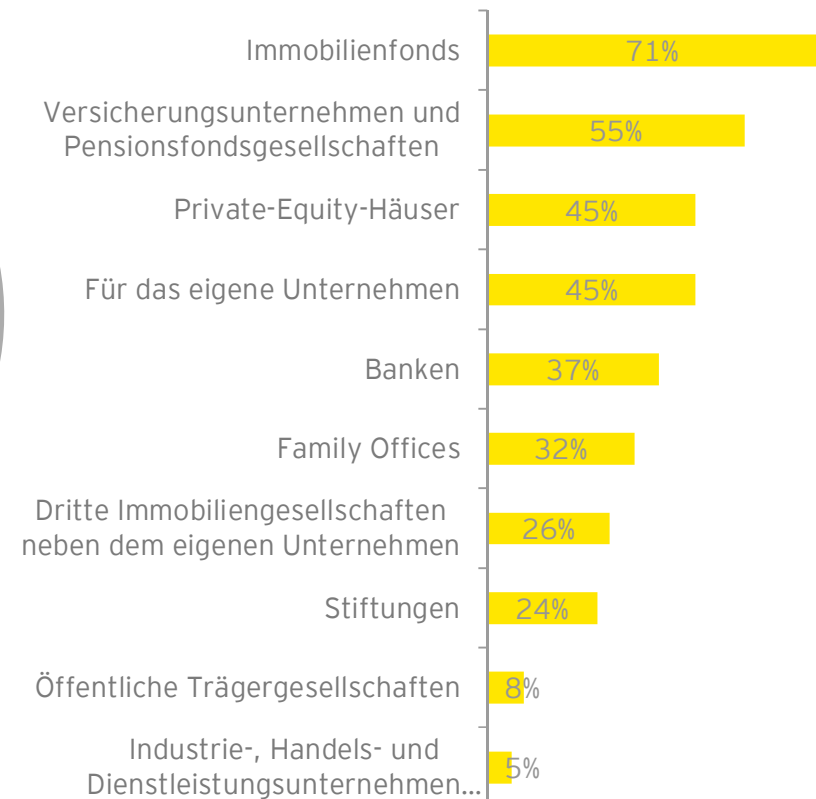
Die Hauptkundengruppen der Befragten sind Immobilienfonds, Versicherungsunternehmen, Pensionsgesellschaften und Private-Equity-Häuser.

## Befragte Unternehmen nach Mitarbeitern



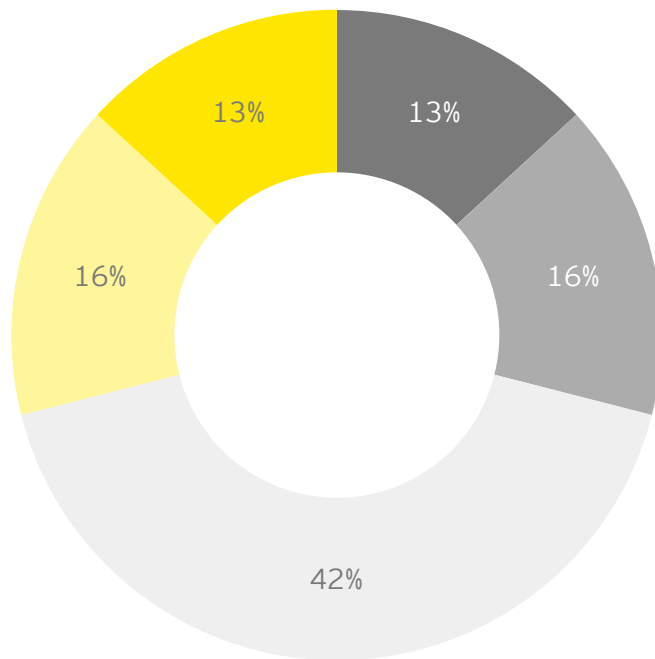
■ < 25    ■ 26 bis 50    ■ 51 bis 100  
■ 101 bis 200    ■ > 200

## Kundengruppen



# Befragte Unternehmen

## Assets under Management

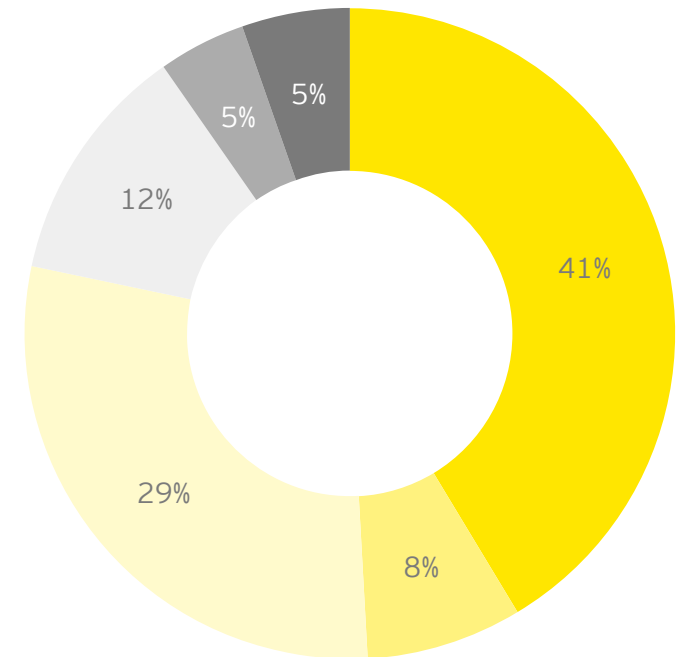


29,8 % im eigenen Bestand

Gesamtvolumen: ca. € 173,75 Mrd.

81,2 % in Deutschland

## Verteilung auf Assetklassen (gewichtet nach Größe der Bestände)

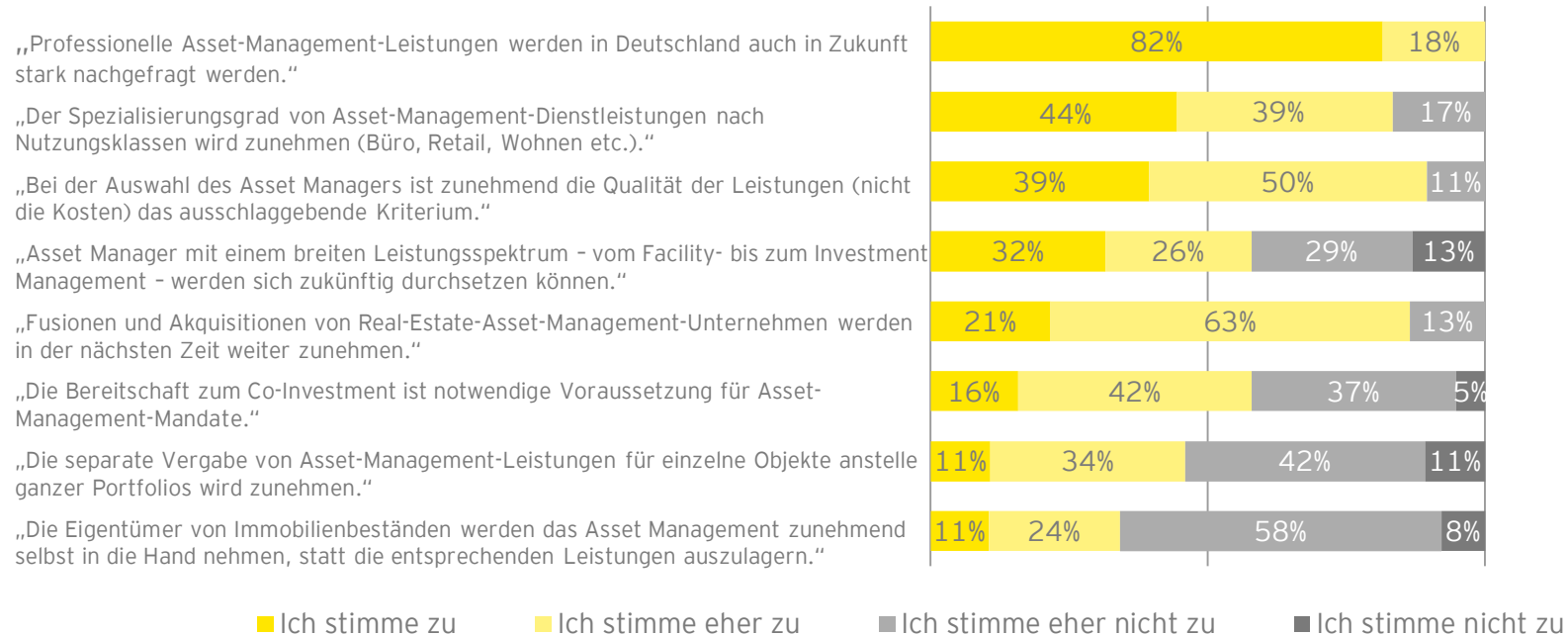


- < € 500 Mio.
- € 500 Mio. bis € 1 Mrd.
- € 1 Mrd. bis € 5 Mrd.
- € 5 Mrd. bis € 10 Mrd.
- > € 10 Mrd.

- Büro
- Wohnen
- Handel
- Logistik/Industrie
- Hotel
- Sonstige

# Nachfrage nach professionellen Asset-Management-Leistungen bleibt hoch

## Trends im Asset Management für das Jahr 2016



### Kernaussagen

- ▶ Alle Befragten erwarten auch in Zukunft eine starke Nachfrage nach Asset-Management-Leistungen.
- ▶ Ein Großteil der Studienteilnehmer ist der Meinung, dass bei der Auswahl des Asset Managers die Qualität und nicht der Preis entscheidend ist, und rechnet deshalb mit einem zunehmenden Spezialisierungsgrad nach Nutzungsklassen bei Asset-Management-Dienstleistungen.
- ▶ Eine verstärkte Übernahme von Asset-Management-Leistungen durch die Eigentümer von Immobilien wird für nicht sehr wahrscheinlich gehalten.

Wortlaut der Frage 8: „Wie stark können Sie den folgenden Aussagen mit Blick auf das Jahr 2016 zustimmen?“

# Potenzial des RICS-Leistungskatalogs wird noch zu wenig in Anspruch genommen

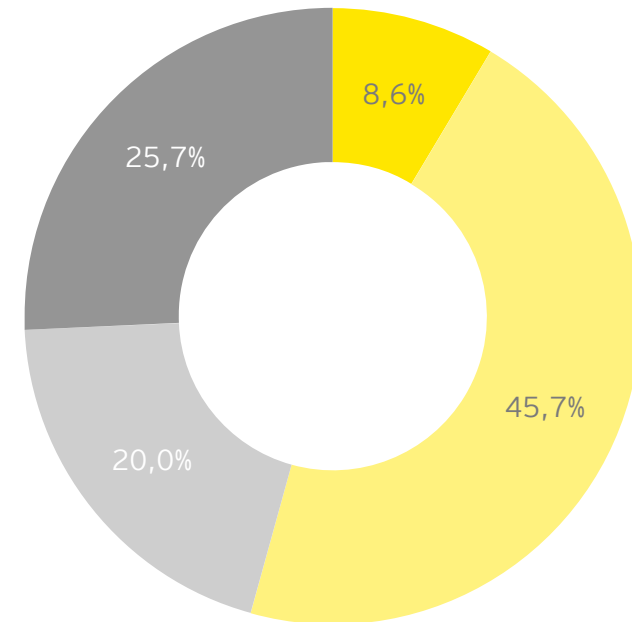
## Kernaussagen

- ▶ Drei Viertel aller befragten Unternehmen ist der RICS-Leistungskatalog als Begriff bekannt, die Hälfte aller Studienteilnehmer kennt die Inhalte.
- ▶ Nur knapp ein Zehntel allerdings nutzt den Leistungskatalog als Grundlage für Verträge.

## Hintergrund

- ▶ *Der Leistungskatalog klassifiziert die Leistungen, die von Chartered Surveyors, die als Real Estate Asset Manager tätig sind, als Grundleistung auf dem deutschen Immobilienmarkt in der Regal angeboten werden sollten, und unterteilt diese in acht Basis- und elf Ergänzungsmodule.*
- ▶ *Seit dem letzten Update im Jahr 2015 enthält das Verzeichnis zusätzlich auch Empfehlungen zu Vergütungsmodellen und rechtliche Hinweise.*

## Bekanntheitsgrad des RICS-Leistungskatalogs



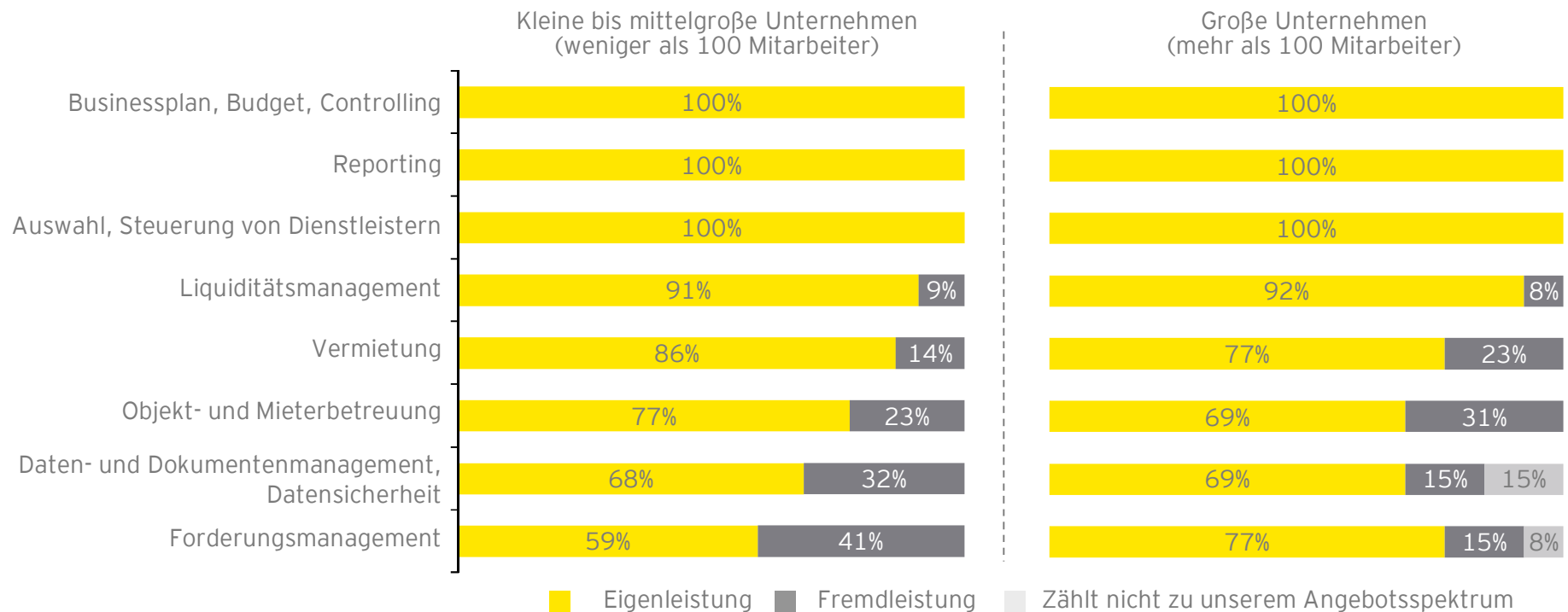
- Der Leistungskatalog bildet die Grundlage für die Gestaltung der Asset-Management-Verträge in meinem Unternehmen.
- Ich kenne die Inhalte des Leistungskatalogs.
- Der Leistungskatalog ist mir dem Begriff nach bekannt.
- Der Leistungskatalog ist mir unbekannt.

Wortlaut der Frage 10: „Die Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) Deutschland hat einen Leistungskatalog für die Real-Estate-Asset-Management-Branche veröffentlicht. Wie würden Sie Ihren Kenntnisstand hinsichtlich des Leistungskatalogs beschreiben?“



# Basisleistungen werden von den meisten Asset Managern selbst übernommen

## Leistungsangebot - Basisleistungen



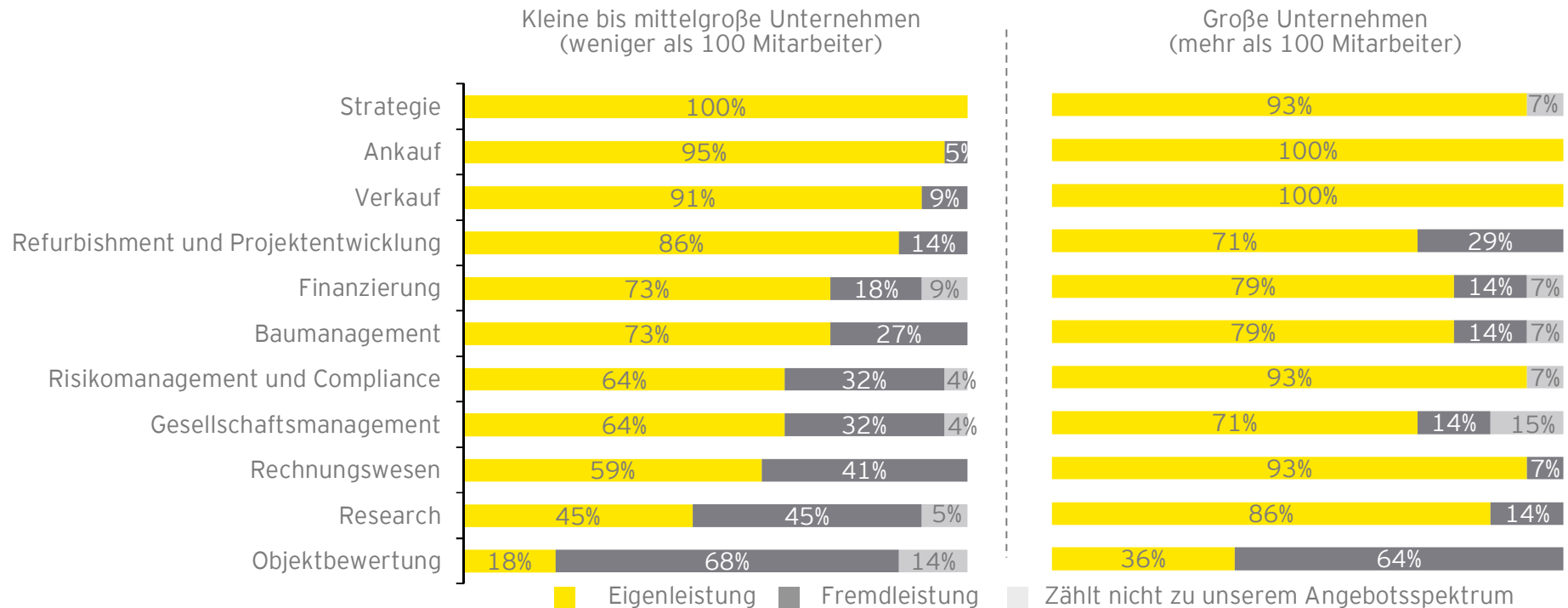
### Kernaussagen

- ▶ Die meisten Basisleistungen übernehmen die befragten Asset Manager selbst.
- ▶ Insbesondere gilt dies für alle kaufmännischen Aufgaben wie Controlling, Budgetierung und Reporting.
- ▶ Lediglich bei Objekt- und Mieterbetreuung, Daten- und Dokumentenmanagement sowie vor allem beim Forderungsmanagement werden Fremdleistungen in Anspruch genommen.

Wortlaut der Frage 11: „Welche der folgenden Basisleistungen des Real Estate Asset Managements bietet Ihr Unternehmen selbst an (Eigenleistung), für welche Leistungen werden Dritte herangezogen (Fremdleistung) und welche Leistungen zählen nicht zu Ihrem Angebotsspektrum?“

# Nur wenige Asset-Management-Unternehmen übernehmen die Objektbewertung selbst

## Leistungsangebot - Ergänzungsleistungen



### Kernaussagen

- ▶ Strategienahe Aufgaben einschließlich An- und Verkauf geschehen meist in Eigenleistung.
- ▶ Besonders kleinere bis mittelgroße Unternehmen bieten diverse Leistungen wie Gesellschaftsmanagement, Rechnungswesen und Research nicht selbst an.
- ▶ Die Bewertung der Objekte wird zum Großteil von Drittanbietern übernommen.

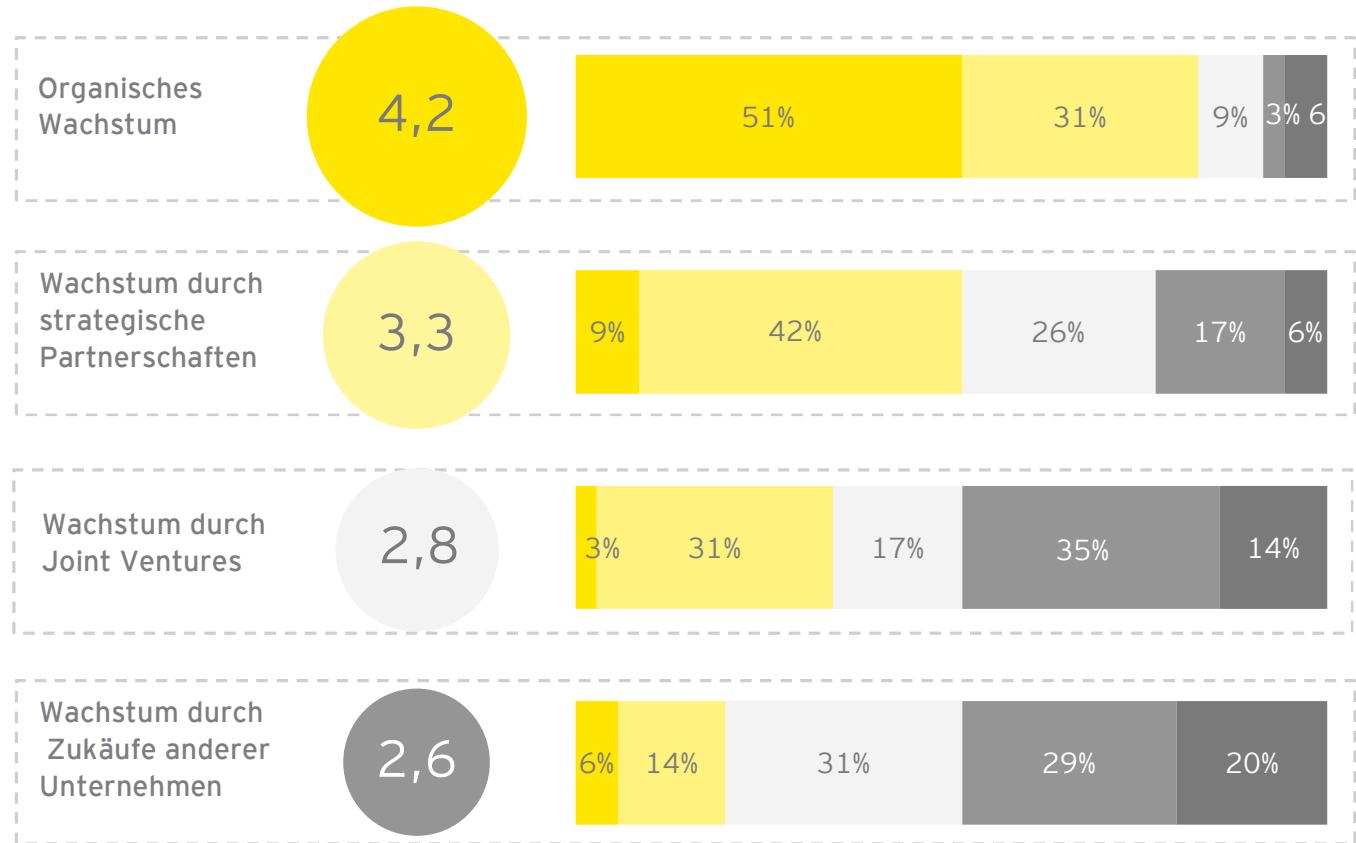
Wortlaut der Frage 12: „Welche der folgenden Ergänzungsleistungen des Real Estate Asset Managements bietet Ihr Unternehmen selbst an (Eigenleistung), für welche Leistungen werden Dritte herangezogen (Fremdleistung) und welche Leistungen zählen nicht zu Ihrem Angebotsspektrum?“

# Organisches Wachstum ist der wichtigste Faktor für den Geschäftsausbau

## Kernaussagen

- ▶ Organisches Wachstum (Vertriebsaktivitäten, Anwerbung von Mitarbeitern etc.) wird von den meisten Befragten als zentrales Instrument für Unternehmenswachstum angesehen.
- ▶ Die Bedeutung von strategischen Partnerschaften sowie Joint Ventures wird als sehr gemischt eingeschätzt.
- ▶ Anorganisches Wachstum durch Zukauf anderer Unternehmen und Geschäftssparten wird von den befragten Unternehmen als weniger wichtig angesehen.

## Bedeutung von Wachstumsstrategien



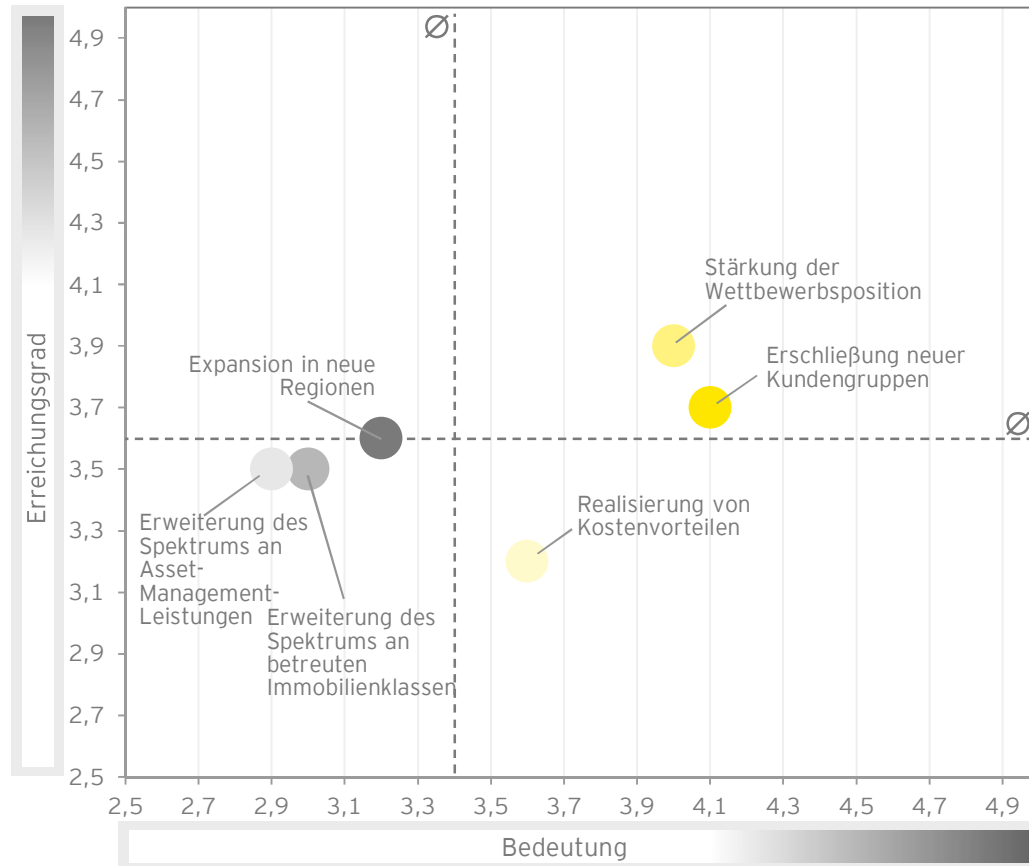
Relative Bedeutung  
(5 = „sehr wichtig“, 1 = „unwichtig“)

- sehr hohe Bedeutung
- hohe Bedeutung
- durchschnittliche Bedeutung
- geringe Bedeutung

Wortlaut der Frage 13: „Welche Bedeutung haben verschiedene Wachstumsstrategien für Ihr Unternehmen? Kreuzen Sie bitte die zutreffende Einschätzung für die folgenden grundlegenden Strategien an.“

# Bei der Realisierung von Kostenvorteilen besteht weiterhin Optimierungsbedarf

## Bedeutung und Erreichungsgrad von Zielen im Rahmen der Wachstumsstrategien



### Kernaussagen

- ▶ Die Erschließung neuer Kundengruppen und die Stärkung der Wettbewerbsposition werden als die bedeutendsten Ziele in Bezug auf Wachstumsstrategien angesehen. Dementsprechend ist auch der Erreichungsgrad bereits auf einem relativ hohen Level.
- ▶ Die Erweiterungen des Spektrums an Asset-Management-Leistungen und betreuten Immobilienklassen wird als weniger bedeutend für Wachstum eingestuft. Dies bestätigt den Trend hin zu einem höheren Spezialisierungsgrad.
- ▶ Die Realisierung von Kostenvorteilen wird von den befragten Unternehmen als relativ bedeutend eingeschätzt. Dennoch wurde dieses Ziel von den wenigsten bisher ausreichend umgesetzt. Hier besteht somit Optimierungsbedarf, um den Zielerreichungsgrad auf ein zufriedenstellendes Niveau zu heben.

Wortlaut der Frage 14: „Bitte geben Sie an, welche Bedeutung die folgenden Ziele im Rahmen der Wachstumsstrategie Ihres Unternehmens haben.“

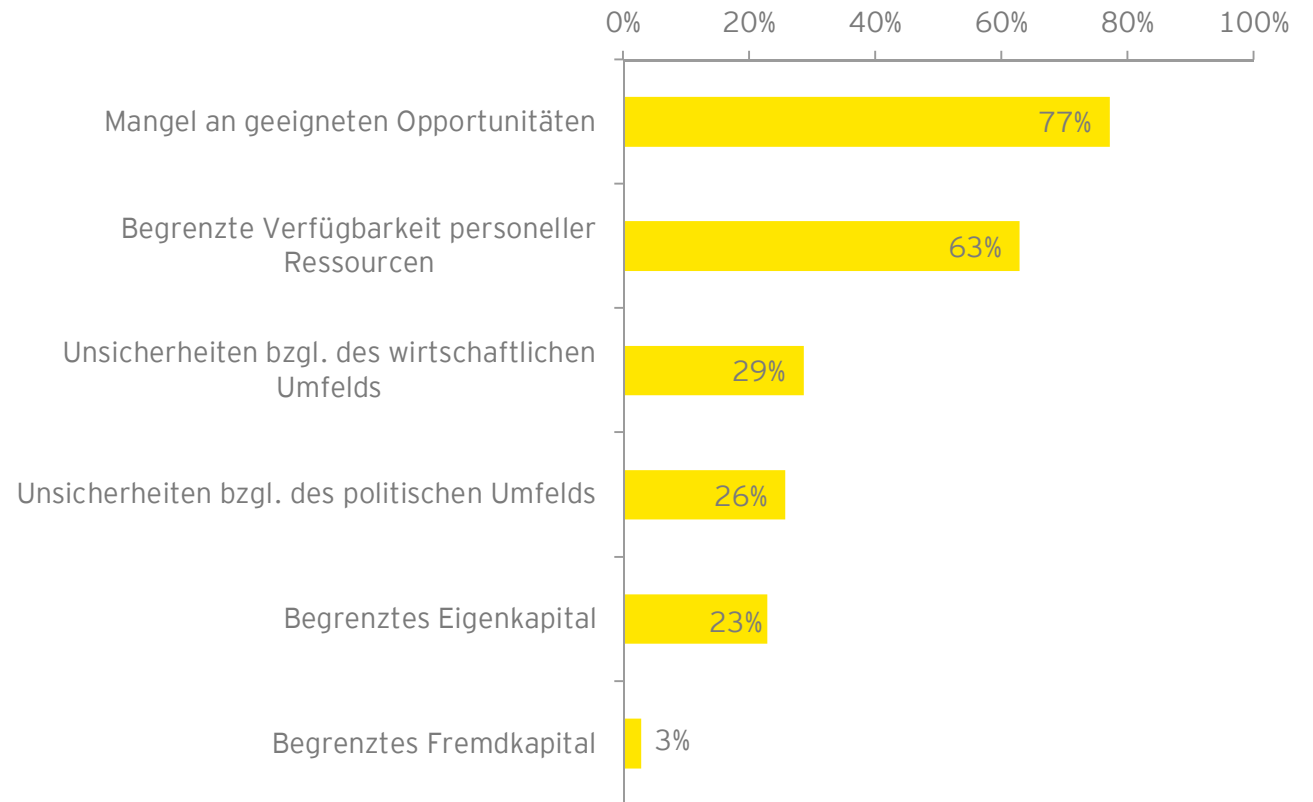
Wortlaut der Frage 17: „Bitte geben Sie an, inwieweit Ihrer Einschätzung nach die von Ihrem Unternehmen im Rahmen der Wachstumsstrategie angestrebten Ziele erreicht wurden.“

# Mangel an geeigneten Opportunitäten ist größter Inhibitor für Wachstum

## Wesentliche Hindernisse mit Blick auf die Wachstumsstrategie

### Kernaussagen

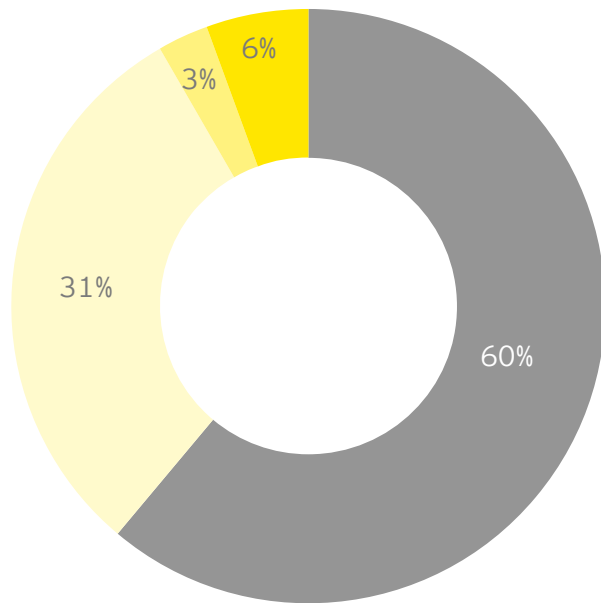
- ▶ Ein Mangel an geeigneten Gelegenheiten ist für die meisten Studienteilnehmer ein signifikanter Engpass in Bezug auf Wachstum.
- ▶ Laut den befragten Unternehmen stehen auch begrenzte personelle Ressourcen einem größeren Wachstum entgegen. Dies deckt sich mit der Aussage eines Studienteilnehmers, dass die Assets unter Management per Asset Manager stark zunehmen.
- ▶ Nur etwa ein Drittel der Befragten sieht Unsicherheiten bezüglich des wirtschaftlichen und politischen Umfelds.
- ▶ Kapitalbeschaffung, insbesondere die Beschaffung von Fremdkapital, wird als geringfügiges Problem angesehen.



Wortlaut der Frage 15: „Was sind Ihrer Meinung nach die drei wesentlichen Hindernisse mit Blick auf die Wachstumsstrategie Ihres Unternehmens (max. 3 Nennungen)?“

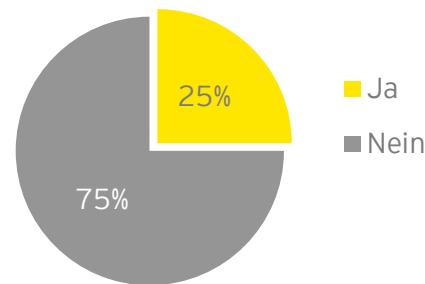
# Dynamischer Markt: Fast ein Drittel der Teilnehmer hat im letzten Jahr ein Kaufangebot erhalten

Zukäufe in den letzten drei Jahren

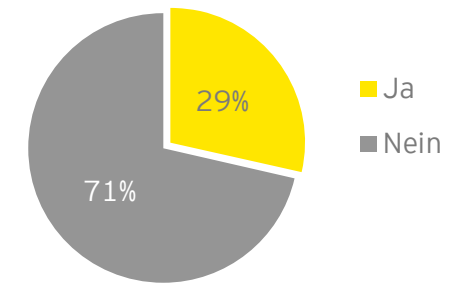


- Wir haben keine Zukäufe getätigt
- 1 bis 2
- 3 bis 5
- Mehr als 5

Zukäufe im letzten Jahr



Kaufangebot im letzten Jahr erhalten



## Kernaussagen

- ▶ Mehr als ein Drittel aller befragten Unternehmen hat in den letzten drei Jahren ein anderes Unternehmen akquiriert.
- ▶ Ein Viertel der Studienteilnehmer war sogar im letzten Jahr im Ankauf tätig.
- ▶ Entgegen der Meinung, dass Wachstum durch Zukäufe anderer Unternehmen im Gesamtkontext eher unbedeutend ist, herrscht große Liquidität am M&A-Markt für Asset-Management-Unternehmen.
- ▶ Grund hierfür könnte ein Mangel an geeigneten Kaufobjekten und personellen Ressourcen sein, sodass der Markt ein organisches Wachstum nicht in ausreichendem Ausmaß zulässt.

Wortlaut der Frage 16: „Wie viele Zukäufe anderer Unternehmen hat Ihr Unternehmen in den vergangenen drei Jahren getätigt?“

Wortlaut der Frage 18: „Hat Ihr Unternehmen in den vergangenen zwölf Monaten ein anderes Unternehmen bzw. eine Unternehmenssparte akquiriert?“

Wortlaut der Frage 19: „Hat Ihr Unternehmen in den vergangenen zwölf Monaten ein konkretes Kaufangebot bzw. eine entsprechende Anfrage erhalten, ob Interesse an einer Veräußerung besteht?“

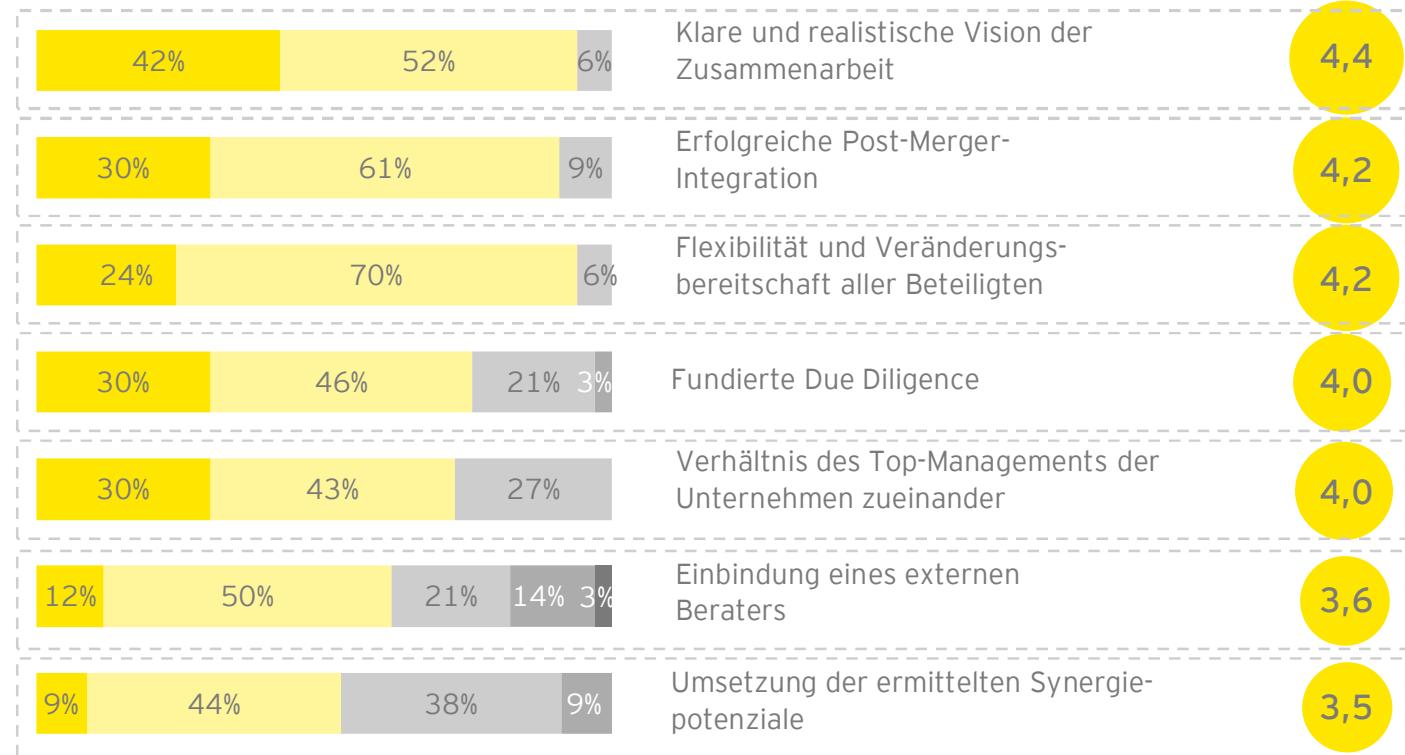
# Klare Vision der Zusammenarbeit ist bedeutend für erfolgreiche Unternehmensakquisitionen

## Erfolgsfaktoren im Rahmen von Unternehmensakquisitionen

Relative Bedeutung

(5 = „sehr wichtig“, 1 = „unwichtig“)

- sehr hohe Bedeutung
- hohe Bedeutung
- durchschnittliche Bedeutung
- geringe Bedeutung
- sehr geringe Bedeutung



### Kernaussagen

- ▶ Laut den befragten Unternehmen sind eine klare und realistische Vision der Zusammenarbeit, erfolgreiche Post-Merger-Integration sowie Flexibilität wesentlich für eine erfolgreiche Unternehmensakquisition.
- ▶ Die Einbindung externer Berater sowie die Umsetzung der ermittelten Synergiepotenziale werden als weniger bedeutend angesehen.

Wortlaut der Frage 20: „Was sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Erfolgsfaktoren im Rahmen einer Unternehmensakquisition? Bitte geben Sie Ihre Einschätzung der Bedeutung der folgenden Erfolgsfaktoren an.“

# Klare Vision der Zusammenarbeit korreliert mit Zielerreichung. Externe Berater unterschätzt?

Zusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren und dem durchschnittlichen Zielerreichungsgrad

	Korrelation
Klare und realistische Vision der Zusammenarbeit	
Einbindung eines externen Beraters	
Erfolgreiche Post-Merger-Integration	
Fundierte Due Diligence	
Verhältnis des Top-Managements der Unternehmen	
Umsetzung der ermittelten Synergiepotenziale	
Flexibilität und Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten	

## Kernaussagen

- ▶ Für je bedeutender die befragten Unternehmen eine klare und realistische Vision der Zusammenarbeit und die Geschwindigkeit des Integrationsprozesses halten, desto höher war der durchschnittliche Zielerreichungsgrad.
- ▶ Auch wenn externe Berater generell als weniger wichtig eingeschätzt wurden, hatten diejenigen Unternehmen, die diesem Erfolgsfaktor eine höhere Bedeutung zugemessen haben, ihre Ziele doch besser erreicht.
- ▶ Die Bedeutung, die der Flexibilität und Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten zugemessen wird, korreliert nur wenig mit der Zielerreichung der befragten Unternehmen.

## Hintergrund

Um den Zusammenhang zwischen der Bedeutung, die die befragten Unternehmen den einzelnen Erfolgsfaktoren zurechnen, und der Erreichung ihrer Wachstumsziele zu untersuchen, wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt, bei der die normierten Koeffizienten von Bedeutungs- und durchschnittlichem Zielerreichungsgrad modelliert wurden.

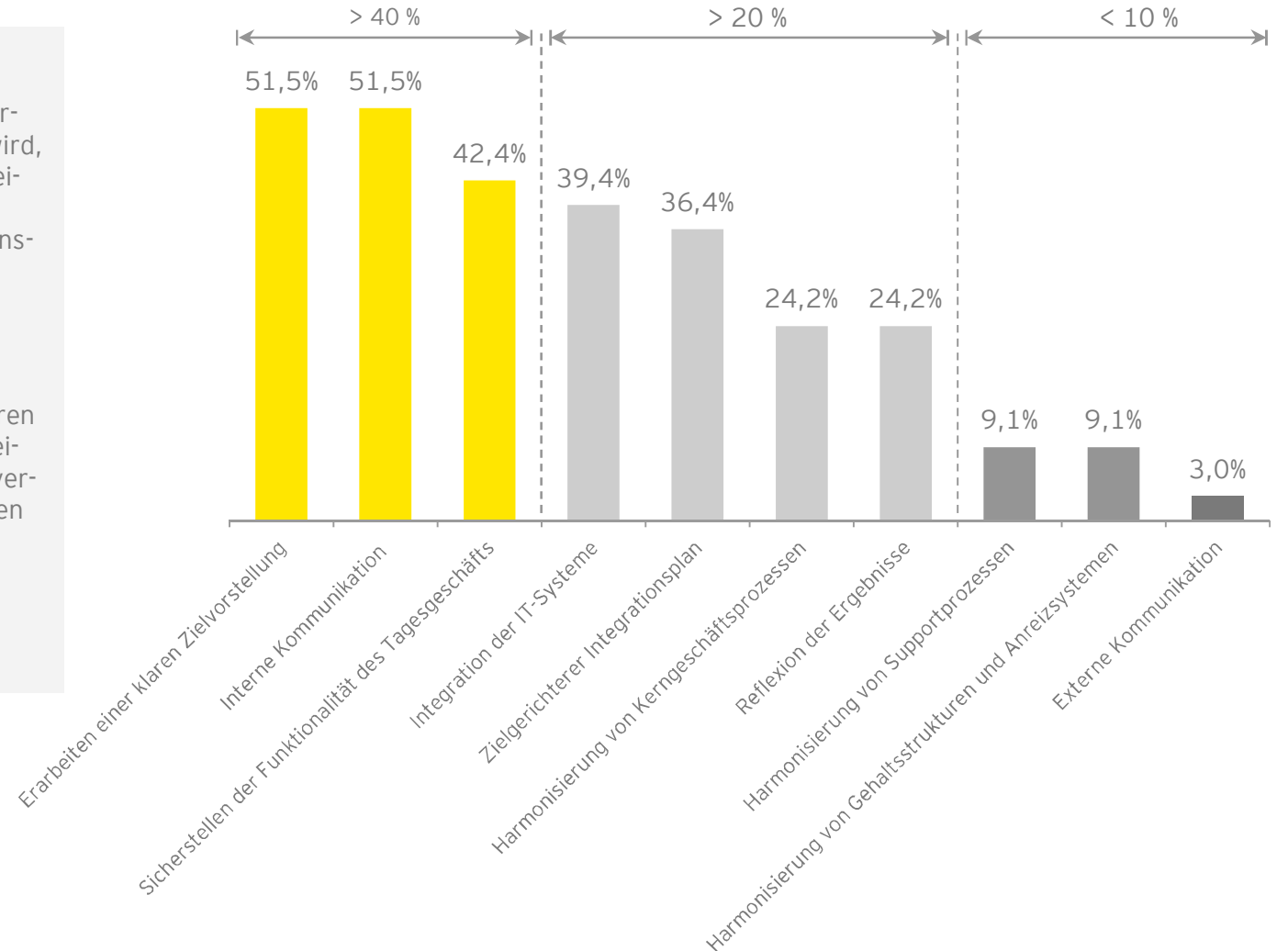


# Definition von klaren Zielvorstellungen wird bei Integrationsprozessen häufig vernachlässigt

Am häufigsten vernachlässigte Erfolgsfaktoren bei Integrationsprozessen

## Kernaussagen

- ▶ Auch wenn eine erfolgreiche Post-Merger-Integration als sehr wichtig angesehen wird, werden zentrale Faktoren wie das Erarbeiten einer klaren Zielvorstellung oder die interne Kommunikation (z. B. Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter, Etablierung eines Integrationsteams und/oder zentraler Ansprechpartner) oft vernachlässigt.
- ▶ Die Harmonisierung von Gehaltsstrukturen oder externe Kommunikation (z. B. begleitende Pressemitteilungen, Informationsveranstaltungen für Geschäftspartner) stellen weniger ein Problem dar.



Wortlaut der Frage 21: „Welche drei der hier aufgeführten Erfolgsfaktoren von Integrationsprozessen werden Ihrer Meinung nach am häufigsten vernachlässigt?“

# Weitere Statements der Umfrageteilnehmer

„Das Asset Management wird besonders bei einer anzunehmenden mittelfristigen Verschlechterung des Investment-Marktes zunehmend an Bedeutung gewinnen, da gegenwärtige Investments keine marktbedingten Wertsteigerungen mehr bieten können und besonders in Krisenzeiten gutes Asset Management die Outperformance liefern kann.“

„Wir stehen vor einer großen Herausforderung in Bezug auf IT-Lösungen zur Sicherstellung der individuellen kundenbezogenen Reportingwünsche.“

„Nach unserer Einschätzung wird das ‚Rundum-sorglos-Paket‘ Asset Management inkl. aller Facility-Management-Leistungen zunehmen. Dabei gilt: Ein Ansprechpartner für alle Objekte, egal zu welchem Asset-Management-Thema.“

„Herausforderung: Vergleichbarkeit von Leistungen im Asset Management, da bisher kaum einheitliche Standards und Leistungsabgrenzungen existieren (Ausnahme: RICS-Katalog, der u. E. noch nicht voll implementiert ist)“

„Zunehmend nachgefragte Spezialisierungen stehen im Widerspruch zur Betreuung vollständiger, teilweise heterogener Immobilienportfolios.“

„Management und Reporting werden immer komplexer. Die Spezialisierung auf einzelne Assetklassen ist dringend erforderlich.“

„Wir erwarten eine Konsolidierung des Asset-Management-Marktes hin zu wenigen großen Anbietern und integriertes Dienstleistungsangebot (Volldienstleister) bis hin zu Strukturierungslösungen.“

„Aufgrund der engen Angebots-situation im Core-Segment werden zunehmend Objekte mit Potenzial gekauft und somit Asset Management perspektivisch bedeutender.“

Wortlaut der Frage 6: „Statement: Für weitere Anmerkungen zum Stimmungsbild sind wir Ihnen sehr dankbar.“

Wortlaut der Frage 22: „Worin liegen Ihrer Meinung nach die wesentlichen Herausforderungen und Trends im Real Estate Asset Management?“

# Zusammenfassung

---

## Zukunftstrends

- ▶ Die Nachfrage nach Asset-Management-Leistungen wird weiterhin hoch sein, auch weil nicht zu erwarten ist, dass Eigentümer diese selbst zu übernehmen.
- ▶ Die Anforderungen werden komplexer und um die Qualität sicherzustellen, wird es zu einer weiteren Spezialisierung kommen.
- ▶ Qualität wird bezahlt.

## Leistungsangebot

- ▶ Das RICS-Leistungsverzeichnis ist zwar vielen Asset-Management-Unternehmen bekannt, wird aber noch nicht ausreichend genutzt.
- ▶ Die meisten Asset-Management-Unternehmen übernehmen alle Basisleistungen selbst.
- ▶ Vor allem kleinere bis mittelgroße Unternehmen bieten einige Ergänzungsleistungen nicht selbst an.

## Wachstumsstrategien

- ▶ Organisches Wachstum wird als bedeutendster Ansatz im Rahmen von Wachstumsstrategien gesehen, während Wachstum durch Zukäufe anderer Unternehmen als nicht so wichtig gilt.
- ▶ Bei der Nutzung von Kostenvorteilen gibt es noch Verbesserungsbedarf.
- ▶ Ein Mangel an geeigneten Gelegenheiten steht weiterem Wachstum sehr oft im Wege.
- ▶ Kapital ist gut verfügbar und die Beschaffung bereitet den Marktakteuren selten Probleme.

## Unternehmensakquisitionen

- ▶ Fast ein Drittel aller befragten Unternehmen hat im letzten Jahr ein konkretes Übernahmeangebot erhalten, mehr als ein Drittel hat selbst ein anderes Unternehmen in den letzten drei Jahren aufgekauft.
- ▶ Eine klare und realistische Vision der Zusammenarbeit ist für den Erfolg einer Akquisition besonders wichtig.
- ▶ Externe Berater werden als weniger wichtig angesehen, scheinen jedoch unterschätzt, da sie bei der Erreichung von Wachstumszielen helfen können.
- ▶ Das Erarbeiten einer klaren Zielvorstellung und eine angemessene interne Kommunikation werden häufig versäumt.

# Ihre Kontakte

---

Für Fragen und Feedback zur Studie:

## Dietmar Fischer

Tel. +49 6196 996 24547  
Mobil +49 160 939 24547  
E-Mail [dietmar.fischer@de.ey.com](mailto:dietmar.fischer@de.ey.com)



## TRIUVA

## Alexander Becker

Tel. +49 69 643505 1153  
Mobil +49 151 1500 2710  
E-Mail [alexander.becker@triuva.com](mailto:alexander.becker@triuva.com)



## Dr. Dominique Pfrang MRICS

Tel. +49 6196 996 13740  
Mobil +49 160 939 13740  
E-Mail [dominique.pfrang@de.ey.com](mailto:dominique.pfrang@de.ey.com)



## Lukas Kuhn

Tel. +49 6196 996 23171  
Mobil +49 160 939 23171  
E-Mail [lukas.kuhn@de.ey.com](mailto:lukas.kuhn@de.ey.com)



---

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young Real Estate GmbH und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

[www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

## **Die globale EY-Organisation im Überblick**

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen - für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.ey.com](http://www.ey.com).

In Deutschland ist EY an 21 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in diesem Porträt auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2016

Ernst & Young Real Estate GmbH

All Rights Reserved.

ED None