

Bewertungsfragen

Due Diligence für Logistikimmobilien

Erik Hofmann

Die Öffnung neuer Märkte und die fortschreitende globale Arbeitsteilung verändern die Warenströme. Damit nimmt zwar auch der Bedarf an neuen Logistikimmobilien und -standorten zu, doch agieren die Investoren in diesem Immobiliensegment nach wie vor zurückhaltend. Denn das Risiko, dass ein heute gefragter Standort mit einer modernen Immobilie schon morgen nicht mehr den Ansprüchen der Nutzer entspricht, ist angesichts der Dynamik des Marktes nicht unerheblich. Doch der Autor ist sich sicher, dass mittels sorgfältiger Prüfung – Due Diligence – die Unsicherheiten besser kalkulierbar werden. Das Verfahren und seine Anforderungen stellt er im Folgenden vor. (Red.)

Logistikimmobilien befinden sich an den Knotenpunkten unserer global vernetzten Wirtschaft. Darin eingeschlossen sind Flächen für die Lagerung sowie den Umschlag und Kommissionierung, die Verpackung und Verteilung von Rohstoffen, Halbfabrikaten und Fertiggüter sowie für Qualitätskontrollen und Vormontagen. Auch wenn die derzeitige Nachfrage im deutschsprachigen Raum etwas geringer geworden ist, bleibt die Flächenzunahme im Logistikbereich die treibende Kraft im Segment industrieller Immobilien in Europa.

Der Trend zu beschaffungs- und produktionsseitigen Verlagerungen nach Osteuropa oder Asien geht mit neuen Transportkorridoren, aber auch mit wachstumsstarken Absatzmärkten und insgesamt mit veränderten Standortmustern einher. An strategisch bedeutsamen Verkehrsknoten besteht allerdings häufig ein Mangel an adäquaten Logistikressourcen. Die verfügbare Bausubstanz ist häufig zweitklassig bezüglich der Verkehrsanbindung oder technischer Spezifikationen.

Trotz der relativ niedrigen Leerstandsraten für neu gebaute Logistikimmobilien sind auf der Angebotsseite die Bauaktivitäten vergleichsweise zurückhaltend. Die Vorsicht der Entwickler scheint anzuhalten. Auf der Investorensseite führt der zunehmende Professionalisierungs- und Reifegrad des logistikrelevanten Immobilienbereichs ebenfalls zu einer erhöhten Aufmerksamkeit. Der Logistiksektor hat sich als eigenes kleines Immobiliensegment etabliert. Laut der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds ist das Transaktionsvolumen zwischen den Jahren 2000 und 2005 von 3,8 Mil-

liarden Euro auf knapp zehn Milliarden Euro gestiegen.¹⁾ Die Stabilität und die Renditeaussichten machen das Segment attraktiv. In Deutschland und Großbritannien lassen sich Renditen von 6,5 bis 7,5 Prozent für gute Lagen erzielen, in Mitteleuropa teilweise sogar über zehn Prozent.²⁾

Konzept der Due Diligence für Logistikimmobilien

Wie bei jedem Investment sind auch bei Logistikimmobilien die Chancen-Risiken und Stärken-Schwächen dezidiert abzuwägen. Dabei kommt die immobilien- und standortspezifische Due Diligence zum Einsatz. Bei einer Due Diligence handelt es sich um „Analysen und Prüfungen, die im Rahmen der Vorbereitung von geschäftlichen Transaktionen [...] zum Ziel der Informationsversorgung des Entscheidungsträgers in den Planungs- und Entscheidungsprozess integriert werden.“³⁾

Eine Due Diligence wird Managemententscheidungen vorgeschaltet und stellt sich als ganzheitliche Sorgfältigkeitsprüfung eines Untersuchungsobjekts beziehungsweise Portfolios dar.⁴⁾ Die Ziele variieren je nach Interessensgruppe. Definitiv gesehen erhebt eine Due Diligence den Anspruch auf Vollständigkeit.

Der Autor

Dr. Erik Hofmann ist Dozent an der Universität St.Gallen (HSG) sowie Projektleiter am Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG).

Dieser grundsätzlichen Ausrichtung steht nicht entgegen, dass man eventuell aus Zeit- und Kostengründen auf eine umfassende Prüfung verzichten muss.

Was genau eine Due Diligence für Logistikimmobilien zu umfassen hat, ist in der Praxis und Literatur umstritten und hängt von verschiedenen Faktoren ab. Generell sollten jedoch folgende Aspekte berücksichtigt werden: Hauptinteressenten und Marktakteure, Anlässe und Informationsbedarf sowie Informationsbeschaffung und Evaluationsprozess.

Hauptinteressenten und Marktakteure

Die Hauptinteressenten und Marktakteure – speziell auf der Nachfrageseite – sind Logistikdienstleister, Industrie- und Handelsunternehmen sowie Investoren. Für einen Dienstleister geht es zunächst darum, seinen Kunden aus der verladenden Wirtschaft ganzheitliche Logistiklösungen anbieten und garantieren zu können. Deshalb muss sich das Logistikunternehmen schon bei der Auswahl einer Immobilie an der Supply Chain des Kunden und dessen Wertschöpfungspartner orientieren. Ein Dienstleister hat dort zu sein, wo es der Kunde möchte.

Wichtige Kriterien für die Standortwahl beziehungsweise die Immobilieninvestition sind daher: eine hohe Kundenorientierung (insbesondere in der Kontraktlogistik), Möglichkeiten zur eigenen Netzwerk- und Standortoptimierung, Erschließung neuer Märkte, Realisierungen von Synergieeffekten und Effizienzsteigerungen in der Supply Chain des Kunden (unter anderem Serviceverbesserungen, Erhöhung der Liefersgeschwindigkeit oder Reduzierung der Lagerbestände).

Da Verträge zwischen Kunden und Dienstleistern immer kurzfristiger abgeschlossen werden, suchen die Logistikunternehmen bei einem kundenspezifischen Immobilienbedarf verstärkt nach adäquaten Objekten, die er für den Zeitraum des Vertrages anmieten kann. Sein Ziel ist es, eine Fristenkongruenz zwischen dem immobilien-spezifischen Mietvertrag und dem kundenspezifischen Logistikvertrag herzustellen.⁵⁾

Industrie- oder Handelsunternehmen betreiben Logistikimmobilien auch in Eigenregie. Für die Wahl eines Standortes und einer Immobilieninvestition kommen ganz ähnliche Kriterien wie bei Logistik-

unternehmen zum Einsatz, wobei der individuelle Unternehmensbezug und spezifische Anforderungen stärker ausgeprägt sind. Über die Supply Chain sollten die einzelnen Immobilien den Logistikanforderungen entsprechend konfiguriert und die Schnittstellen zwischen den einzelnen Standorten harmonisiert sein, damit sich ein am (End-) Kunden ausgerichtetes Netzwerk herausbildet. Letzteres hat dem Dreisprung aus hohem Lieferserviceniveau (Performance), niedrigen Kosten und minimaler Kapitalbindung zu entsprechen.

Bisher wurde nur ein kleiner Teil der gesamten Lagerflächen von Investoren angeboten. In Zukunft ist von einem Anstieg investorengetriebener Logistikimmobilien auszugehen. Für den Investor sind Investitionen in Immobilienportfolios sowie Finanzierungsformen mit Partnerunternehmen (zum Beispiel Dienstleister und Verlager) von besonderer Relevanz. Für ihn stehen bei der Auswahl von Logistikimmobilien primär Renditeziele im Vordergrund. Institutionelle Investoren treten meist als Offene oder Geschlossene Fonds sowie als Spezialfonds in Erscheinung.⁶⁾

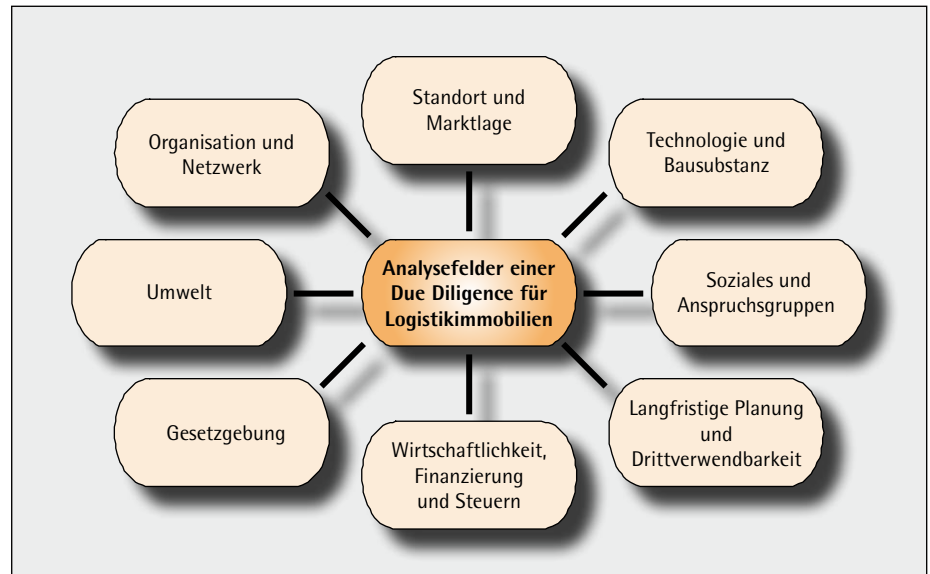
Offene Immobilienfonds legen dabei die eingezahlten Gelder ihrer Anleger in mehreren exakt definierten und zugelassenen Vermögensgegenständen an. Geschlossene Immobilienfonds investieren in der Regel in eine Immobilie oder in ein kleines Immobilienportfolio. Spezialfonds schließlich richten das komplette Portfolio auf eine bestimmte Immobilienanlageform aus.

Anlässe und Informationsbedarf einer Due Diligence

Die Transaktion und Bereitstellung der Logistikimmobilie kann auf verschiedene Arten erfolgen, welche unterschiedliche Anforderungen an die Kriterienauswahl innerhalb der Due Diligence stellen. Beim Neubau einer Logistikimmobilie wird zunächst nur ein Grundstück übernommen, die Due Diligence unter Einbezug von Nutzungskomponenten aber bereits im Hinblick auf die Projektentwicklung ganzheitlich durchgeführt. Eine bestehende Logistikimmobilie kann durch Kauf, Miete oder Leasing erworben werden.⁷⁾

Alle drei Formen haben unterschiedliche Vor- und Nachteile für den Erwerbenden. Diese positiven und negativen Kriterien sind in der Due Diligence zu beachten und erfordern eine variable Gestaltung

Abbildung 1: Informationsbereiche einer Due Diligence für Logistikimmobilien



der Prüfungsbereiche sowie des Evaluationsprozesses. Auch für eigene Bestandsimmobilien sind in regelmäßigen Abständen Due-Diligence-Prüfungen durchzuführen. Durch die Evaluation werden das bestehende Portfolio bewertet sowie Schwachstellen und mögliche Handlungsalternativen aufgezeigt. Fundierte Aussagen hinsichtlich der im Bestand zu haltenden, der zu veräußernden beziehungsweise der anzupassenden Logistikimmobilien sind möglich.

Der Informationsbedarf der an der Transaktion einer Logistikimmobilie involvierten Akteure lässt sich in acht generische Teilbereiche untergliedern. Die Felder bilden die Grundlage zur Entwicklung entsprechender Checklisten. Ziel ist es, durch eine umfassende

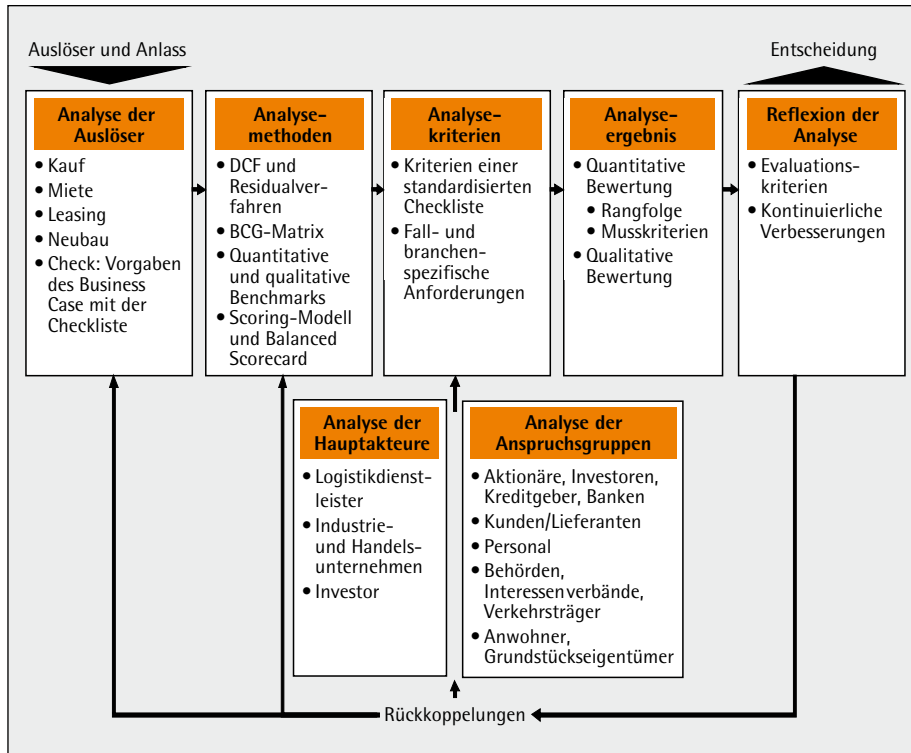
Analyse eine auf objektiven Kriterien beruhende Entscheidung treffen und zukünftige Risiken bereits vor Transaktion des Objekts entdecken und minimieren zu können. Die einzelnen Bereiche berücksichtigen sowohl harte als auch weiche Faktoren (siehe Abbildung 1).⁸⁾

● Unter Standortkriterien und Marktlage versteht man die Mikro- und Makrobetrachtung des Standortes und seines Einzugsgebiets. Speziell in diesem Bereich werden harte Muss-Kriterien analysiert. Hierzu gehört die Größe des Objekts und der Landparzelle, welche die Nutzungsmöglichkeiten des Standortes limitieren. Da Transportvorgänge in der Logistik eine bedeutende Rolle spielen, sind der Anschluss und die Entfernung an die öffentlichen Verkehrswege wie

Abbildung 2: Relevante Unterlagen einer Due Diligence für Logistikimmobilien

Unterlagen zu Immobilien und Grundstück	Unterlagen zu Verwaltung und Infrastruktur	Unterlagen zu Finanzen und Steuern	Unterlagen zu Gesetzen und Verordnungen
<ul style="list-style-type: none"> Grundbucheintrag Bau- und Zonenordnung Baubewilligung Gebäudeangaben Konstruktionspläne Kauf- und Mietverträge Gebäudeversicherungspolice Bausubstanzschätzungen 	<ul style="list-style-type: none"> Facility Management- und Hausverwaltungsverträge Verträge mit Lieferanten und Subunternehmen Service Level Agreements (SLA) des Hauswirts Liegenschaftsabrechnung Beschreibung von Anlagen (Wartungsverträge) 	<ul style="list-style-type: none"> Kauf- und Mietverträge Handelsregisterauszug Übersicht über die objektbezogenen Investitionen Grundpfandrechte Auszug aus Liegenschafts- und Mehrwertsteuer Betriebskosten 	<ul style="list-style-type: none"> Baugesetz Umweltverordnung Verkehrsregeln Handelsgesetzbuch Sicherheitsvorschriften Arbeitsrecht Eingesetzte Allgemeine Geschäftsbedingungen Logistikverträge

Abbildung 3: Evaluationsprozess einer Due Diligence für Logistikimmobilien



Autobahn, Bahnhof/Bahntrasse, Hafen oder Flughafen wichtige Voraussetzungen für die Standortwahl. Auch die Umgebung der Logistikimmobilie ist zu prüfen und die Frage zu beantworten, ob die Immobilie innerhalb eines Logistikparks, eines Industriegebietes oder eher separat „auf der grünen Wiese“ anzusiedeln ist.

- Der Bereich Technologie und Bausubstanz befasst sich speziell mit der technologischen Ausstattung und der baulichen Infrastruktur. Die vorhandene Bausubstanz und die installierte Technik sind auf deren Zustand und Tauglichkeit zu überprüfen beziehungsweise auszulegen (zum Beispiel Hochregallager, Kühlsysteme, IT-Systeme). Ferner sollte ein Abgleich der gegebenen Gebäudearchitektur mit den geplanten betrieblichen Prozessen erfolgen, um die Voraussetzungen für einen reibungslosen Betrieb sicherzustellen.

- Soziale Kriterien betreffen vor allem die Interaktion mit ortsansässigen Anspruchsgruppen. Zudem sind Befindlichkeiten und Anforderungen der Mitarbeiter in diesem Bereich einzubeziehen. Kriterien wie entstehender Lärm für die Anwohner und dessen Vermeidung oder der Anschluss an öffentliche Verkehrsmittel sind ebenso zu analysieren wie Ruhe- und Pausenräume sowie die Beachtung ergonomischer Anforderungen (arbeitswissenschaftlich-kor-

rekte Auslegung von Kommissionierbereichen) für die eigenen Mitarbeiter.

- Die langfristige Planung und Drittverwendbarkeit der Logistikimmobilie ist speziell beim geplanten Kauf und Neubau von Bedeutung. Es ist zu prüfen, wie spezifisch die Immobilie auf eine Gebrauchsart ausgestaltet respektive inwiefern eine anderweitige Verwendung und Umnutzung der Immobilie möglich sind. Zu den Kriterien zählen beispielsweise die Stabilität des Miet- und Transaktionsmarktes, bestehende Auflagen, notwendige Rückbauaktivitäten sowie mögliche Umnutzungskosten.

- Innerhalb des Kriterienbereichs Wirtschaftlichkeit, Finanzierung und Steuern sind neben der finanziellen Belastung durch die Immobilieninvestition mögliche steuerliche Folgen zu beachten. Dient die Logistikimmobilie hauptsächlich als Investitionsobjekt, ist der geplante Return on Equity zu untersuchen. Weitere Evaluierungen sind mit der Vergleichswert-, Ertragswert-, Sachwert- sowie der Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF) durchzuführen. Dabei sollten auch die verursachten Kosten – insbesondere der Mietzins – mit den Marktpreisen vor Ort und alternativer Standorte verglichen werden. Die Analyse alternativer Finanzierungsformen (zum Beispiel Investorenmodelle) und deren steuerlichen Interdependenzen (Umsatz-, Gewerbe- und

Grunderwerbssteuer) runden diesen Prüfbereich ab.

Die Gesetzgebung am betrachteten Standort ist insbesondere im internationalen Umfeld im Voraus zu prüfen, um in der Bau- und Betriebsphase nicht mit rechtlichen Problemen konfrontiert zu sein. Gesetzliche Regelungen umfassen solche, die mit dem Grundstück und dessen Nutzung in Verbindung stehen (beispielsweise örtlicher Zonenplan). Es ist sicherzustellen, dass die industrielle Nutzung prinzipiell erlaubt und ein 24-Stunden-Betrieb gestattet ist. Für bestehende oder geplante Gebäude ist das kommunale Baugesetz zu berücksichtigen und hinsichtlich geplanter Erweiterungsaktivitäten zu prüfen. Schließlich spielen gesetzliche Regelungen eine Rolle, die nicht direkt mit der Logistik zu tun haben, welche aber für den Betrieb des neuen Standortes wichtig sind. Hierzu gehört unter anderem das am Standort gültige Arbeitsrecht.

- Der Bereich der Umweltkriterien hat insbesondere im Logistiksektor in jüngster Zeit zunehmend an Einfluss gewonnen. Deshalb werden diese Kriterien in einem separaten Bereich gebündelt. Die Analyse bezieht sich auf nachhaltigkeitsbezogene Sachverhalte. Einen harten Faktor stellt zum Beispiel die Untersuchung der Einhaltung von diversen Umweltauflagen durch die Logistikimmobilie dar. Aber auch weiche Faktoren, wie etwa die Energieeffizienz des Objektes, sind hierbei zu klären.

- Schließlich sind Kriterien bezüglich Organisation und Netzwerk zu prüfen. Hierzu zählen alle innerhalb des Unternehmens und dessen Wertschöpfungsnetzwerk direkt oder indirekt mit der Logistikimmobilie zusammenhängenden Fragestellungen. Die Entfernung zu Lieferanten, anderen Standorten der Supply Chain (Produktion) und zum Markt/Kunden sind wichtige Anhaltspunkte, da deren Minimierung zum Unternehmensgesamterfolg beitragen kann. Speziell beim Dienstleister ist die Entfernung zum Kunden beziehungsweise zu den Kunden des Kunden von Bedeutung, da räumliche Nähe die Zusammenarbeit erleichtert und den Lieferservicegrad erhöht. Faktoren wie die Verkürzung der Durchlaufzeit, eine Personalreduktion oder weitere operative Synergien (beispielsweise Kapazitätsauslastung durch Ressourcenbündelung) sind bei der Auswahl eines neuen Standortes relevante Entscheidungskriterien.

Die Evaluierung von Logistikimmobilien erfolgt üblicherweise per Einzelprüfung, in welcher mit Hilfe einer adäquaten Checkliste die Eignung eines Objekts analysiert und bewertet wird. Dies kann durch ein speziell für diese Aufgabe eingesetztes Projektteam erfolgen, welches sich idealerweise zeitweise vor Ort aufhält. Alternativ können einzelne Spezialisten oder externe Berater damit betraut werden. Die benötigten Daten können gemäß DVFA sowohl per Primärerhebung durch eigene Analyse als auch per Sekundärerhebung durch Auswertung vorhandener Unterlagen und Dokumente erfolgen.⁹⁾

Der Informationsumfang variiert in Abhängigkeit von der Art und Intensität der Sorgfältigkeitsprüfung. Beim Kauf oder Neubau einer Logistikimmobilie hat die Due Diligence detaillierter zu erfolgen als bei der kurz- oder mittelfristigen Anmietung respektive beim Leasing. Die wichtigsten Informationsquellen sind Transaktionspartner (Anbieter oder Intermediär), Experten (wie Informationsbroker), Behörden, Ämter, Versicherungen sowie Sekundärrecherchen (Studien und Untersuchungen). Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Unterlagen, welche im Rahmen der Due Diligence evaluiert und ausgewertet werden sollten.

Methoden und Analyse Kriterien

Ausgangspunkt des Evaluationsprozesses ist ein Auslöser wie der Kauf, die Miete, das Leasing oder ein Neubau. Dabei werden zunächst Voraussetzungen formuliert, welche die Due Diligence in eine bestimmte Richtung lenken (Festlegung einer Zielregion). In einem nächsten Schritt sind die anzuwendenden Analysemethoden festzulegen. Dabei können beispielsweise die DCF-Methode, das Residualverfahren, die BCG-Matrix, quantitative und qualitative Benchmarks, Scoring-Modelle oder eine adaptierte Balanced Scorecard zum Einsatz kommen.

Nachdem die Methoden festgelegt wurden, stellt sich die Frage nach den Analyse Kriterien. Die Kriterien ergeben sich aus einer möglichen standardisierten Checkliste und aus fallspezifischen Anforderungen. Diese Festlegung der Kriterien entsteht aus der Synthese der Analysen der Hauptakteure wie Logistikdienstleister, Industrie/Handel, Investor und weitere Anspruchsgruppen (Aktionäre, Kunden, Behörden). Das Analyseer-

gebnis beinhaltet im Idealfall eine qualitative und quantitative Bewertung.

- Das quantitative Ergebnis besteht beispielsweise aus Rangfolgen und zu erfüllenden Musskriterien. Wenn eine Bewertung eine Rangfolge von möglichen Logistikimmobilien beinhaltet, dann sind verschiedene Objekte zu prüfen.
- Ein qualitatives Bewertungsergebnis beinhaltet hingegen die Ausformulierung von Vor- und Nachteilen im Sinne einer Swot-Analyse.

Am Schluss des Entscheidungsprozesses steht die Reflexion. Es sind Kriterien festzulegen, um den gesamten Vorgang im Nachgang kritisch zu beleuchten und Verbesserungspotenziale aufzudecken. Dabei werden über Rückkoppelungen die Ergebnisse der Due Diligence mit den Anfangsvoraussetzungen und den durchlaufenen Prozessschritten verglichen.

Der stetige Wandel im Logistiksektor wirkt sich auch auf die Logistikimmobilie aus. Benötigte man vor ein paar Jahren noch einfache Lagerhallen ohne spezifisches technisches Interieur, so erwarten Unternehmen heutzutage schlüsselfertige Bauten, die über eine hohe technische Ausstattung, ausreichende Expansionsflächen und beste verkehrstechnische Anbindungen verfügen und sich durch eine hohe Nähe zu den relevanten Märkten auszeichnen. Die operativen Supply-Chain-Akteure möchten sich zukünftig nicht mehr langfristig an Standorte und Immobilien binden, sondern relativ kurzfristig auf die sich verändernden Marktbedingungen reagieren.

Eine Due-Diligence-Prüfung für Logistikimmobilien soll helfen, mit den Chancen und Risiken von objektbezogenen Investitionen adäquat im dynamischen Kontext umzugehen. In der Praxis sind der konzeptionelle Ansatz und seine standardisierten Checklisten situationspezifisch auszulegen. Bei einer Due Diligence sind die Vollständigkeit und die Qualität der Daten zentrale Elemente, um eine fundierte und der eigenen Risikoeinstellung entsprechende Entscheidung treffen zu können. Auch die Berücksichtigung unterschiedlicher Investitionsanlässe und Situationen sind in den anzuwendenden Fragekatalogen zu konkretisieren.

Beim Due-Diligence-Prozess werden die wichtigsten Anspruchsgruppen und

deren Anforderungen aufgenommen. Die Qualität der einzubeziehenden Daten hängt direkt von der Informationsbeschaffung ab. Entscheidungsträger müssen abwägen, inwieweit und wie tief sie die Daten erheben möchten. Hierbei spielen zeitliche und finanzielle Restriktionen eine einschränkende Rolle.

Diese Argumente sollten allerdings keine Rechtfertigung sein, um das Ziel einer sorgfältigen und umfassenden Prüfung von Standorten und Immobilieninvestitionen in der Logistik aus den Augen zu verlieren. Insgesamt sollte sich der spezifische Business-Check für Logistikimmobilien auf die Punkte Standort und Marktlage, Technologie und Bau-substanz, Organisation und Netzwerk, Gesetzgebung, Umwelt, Soziales, Finanzierung und Steuern sowie Planung und Drittverwendbarkeit konzentrieren.

Fußnoten

- ¹⁾ Vergleiche Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds in der Rubrik Marktreports (www.degi.de).
- ²⁾ Aktuelle Informationen zur Entwicklung des Logistikimmobilienmarktes finden sich unter anderem bei den Unternehmen Jones Lang Lasalle (www.joneslanglasalle.de) oder bei Riwis (www.riwis.de).
- ³⁾ Vergleiche den Einführungsartikel in Berens, W./Brauner H.U. (Hrsg.): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen. 4. Auflage, Stuttgart 2005, S. 10ff.
- ⁴⁾ Vergleiche Gran, A. (2003): Die Logistics Due Diligence, in: M&A Review 4 (2003), S. 167ff.
- ⁵⁾ Vergleiche den Immobilienbeitrag in Stölzle, W./Weber, J./Hofmann, E./Wallenburg, C.M. (Hrsg.): Handbuch Kontraktlogistik, Weinheim 2007, S. 563ff.
- ⁶⁾ Vergleiche die logistikimmobilienbezogenen Aufsätze in Bundesvereinigung Logistik (Hrsg.) Finanzierung – eine neue Dimension der Logistik, Berlin 2003, S. 171ff.
- ⁷⁾ Vergleiche den Artikel zur Wirtschaftlichkeitsanalyse im Rahmen der Immobilienbereitstellung in Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management. 2. Auflage, Köln 2004, S. 171ff.
- ⁸⁾ Vergleiche die Ausführungen zur Logistikimmobilie in Falk, B./Falk, M.T. (Hrsg.): Handbuch Gewerbe- und Spezialimmobilien, Köln 2005, S. 449ff.
- ⁹⁾ Vergleiche Deutsche Vereinigung für Finanzanalysen und Asset Management in der Rubrik Publikationen/Standards (www.dvfa.de).

Aufgrund der zahlreichen Herausforderungen an der Schnittstelle Immobilie-Standort-Logistik, den hohen finanziellen und operativen Erwartungen an die Investitionen sowie die gestiegenen individuellen Kundenwünsche in der Supply Chain initiiert der Lehrstuhl für Logistikmanagement sowie der Lehrstuhl für Finanzwirtschaft der Universität St. Gallen das Kompetenzzentrum Real Estate & Logistics (COREL-HSG). Interessierte Unternehmen sind eingeladen, sich beim Autor (erik.hofmann@unisg.ch) zu melden.