

## BÜROIMMOBILIENMÄRKTE IN DER VIERTEN INDUSTRIELLEN REVOLUTION

Infolge des verpatzten Börsengangs des US-amerikanischen Coworking-Anbieters Wework hat der Ruf der Branche zuletzt spürbar gelitten. Dass das Konzept als solches durchaus eine Daseinsberechtigung am Markt hat, kann indes nicht geleugnet werden. Dafür sprechen einerseits die rasant wachsenden Flächenumsätze und Transaktionsvolumina, andererseits die derzeit heraufziehenden Veränderungen im Bereich der Büroarbeit, Stichwort „New Work“. Die Autoren erörtern die in diesem Zusammenhang wichtigsten Zukunftstrends und gehen dabei auch auf die aus der aktuellen Corona-Krise resultierenden Herausforderungen ein.

Red.

Die deutsche Wirtschaftsstruktur hat in den letzten Dekaden die sogenannte dritte industrielle Revolution durchlaufen mit einem tiefgreifenden Wandel, der sich durch eine Entwicklung von der Industrie hin zur Dienstleistungs- und Wissensökonomie auszeichnet. In der nun angebrochenen vierten industriellen Revolution geht es um die Digitalisierung der Weltwirtschaft, Big Data, maschinelles Lernen, und um Künstliche Intelligenz (KI). Diese Aspekte haben das Potenzial, die Produktivität in allen Wirtschaftszweigen zu steigern.

Aufgrund der zunehmenden Tertiarisierung vollzieht sich eine Bedeutungsverschiebung zwischen den Arbeitsformen und den dazu benötigten Arbeitsstätten. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung findet der Begriff „New Work“ derzeit eine geradezu inflationäre Verwendung. New Work be-

schäftigt sich mit der grundlegenden und nachhaltigen Veränderung der Arbeitswelt.<sup>1)</sup> Eine einheitliche Definition für den Begriff gibt es noch nicht.

In einer Reihe mit synonym verwendeten Begriffen wie „Digital Workplace“ oder „Arbeit 4.0“ wird ein zu etablierten Arbeitsmodellen deutlich abweichender Ansatz aufgezeigt.<sup>2)</sup> Katalysiert wird digitales Arbeiten derzeit zudem durch die sogenannten „Social-Distancing-Maßnahmen“ zur Eindämmung der Corona-Krise. Die Kernfragen sind daher, welche gesellschaftlichen und auch gesamtwirtschaftlichen Implikationen dies mit sich bringt und wie sich die Büroimmobiliennachfrage qualitativ und quantitativ entwickeln wird.

### Paradigmenwechsel durch Automation

Seit der ersten industriellen Revolution wird menschliche Arbeitskraft in zunehmendem Maße durch Maschinen substituiert. Durch die fortschreitende Digitalisierung und insbesondere durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz sind Prozesse effizienter von Robotern und Maschinen als von Menschen durchführbar. Diese Automation wird die Arbeitswelt weiterhin entsprechend verändern. Die gesamtgesellschaftliche Relevanz des Themas „Arbeit 4.0“ wird durch die Veröffentlichung des gleichnamigen „Grünbuches“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) verdeutlicht.<sup>3)</sup> Auch hieraus geht hervor, dass die Digitalisierung zu einer fundamentalen Transformation der Arbeitswelt führt.<sup>4)</sup>

Erste Entwicklungen dahingehend sind bereits wahrnehmbar, denn Mitarbeiter in bestimmten Teilbereichen von Unternehmen wie beispielsweise dem Kundenservice oder dem Recruiting werden inzwischen aufgrund des stetigen Fortschritts in der

Künstlichen Intelligenz beziehungsweise bei Algorithmen durch sogenannte Chatbots ersetzt.<sup>5)</sup> Eine Vielzahl an Forschern und Experten haben sich infolgedessen mit der Wirkung der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt zur Erhebung des Substituierbarkeitspotenzials beschäftigt.<sup>6)</sup>

So gehen Frey und Osborne (2017)<sup>7)</sup> davon aus, dass sich 47 Prozent der Beschäftigten in Berufen befinden, welche mit einer Wahrscheinlichkeit von über 70 Prozent automatisiert werden können. Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangten auch Bonin et al. (2015)<sup>8)</sup> für Deutschland. In absoluten Zahlen wird erwartet, dass etwa acht Millionen deutsche sozialversicherungspflichtig Beschäftigte einem sehr hohen Substituierbarkeitsrisiko ausgesetzt sind.<sup>9)</sup> Dies betrifft insbesondere Arbeitnehmer in den Sektoren Verkehr und Logistik, Fertigung, Büro und Administration sowie die des Verkaufs und Services.<sup>10)</sup>

### Büroarbeitsplätze in Gefahr

In der Analyse der betroffenen Berufsbilder fällt auf, dass nach den Fertigungsberufen besonders jene der Unternehmensführung sowie unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe mit der höchsten Wahrscheinlichkeit der Substitution konfrontiert sind (siehe Abbildung 1).<sup>11)</sup> Insbesondere die „in allen wesentlichen Volkswirtschaften stark wachsenden unternehmensbezogenen Dienstleistungen finden in der Regel in Form von Büroarbeit statt.“<sup>12)</sup> Demnach lässt sich ableiten, dass neben Berufen in der Produktion maßgeblich Büroarbeitsplätze und in der Konsequenz auch die Büroimmobilienmärkte im Allgemeinen von potenzieller Arbeitslosigkeit als Folge computerbasierter Substitution betroffen sein könnten.

Über den wahrscheinlichen Verlust von Arbeitsplätzen hinaus sind weitere Veränderungen in der Art und Weise, wie Arbeit verrichtet wird, zu erkennen. Die vergangenen Jahre zeigten, dass das reguläre Feststellungsverhältnis immer noch die vorherrschende Beschäftigungsform darstellt, allerdings ist die Tendenz rückläufig.<sup>13)</sup> Maßgeblich dafür ist, dass sich die Büroarbeit durch digitale Medien im Allgemeinen von Ort, Struktur und Zeit löst. Immer häu-

DER AUTOR

### DR. CHRISTOPH PITSCHKE

Geschäftsführender  
Gesellschafter,  
German American  
Realty GmbH,  
Köln



DER AUTOR

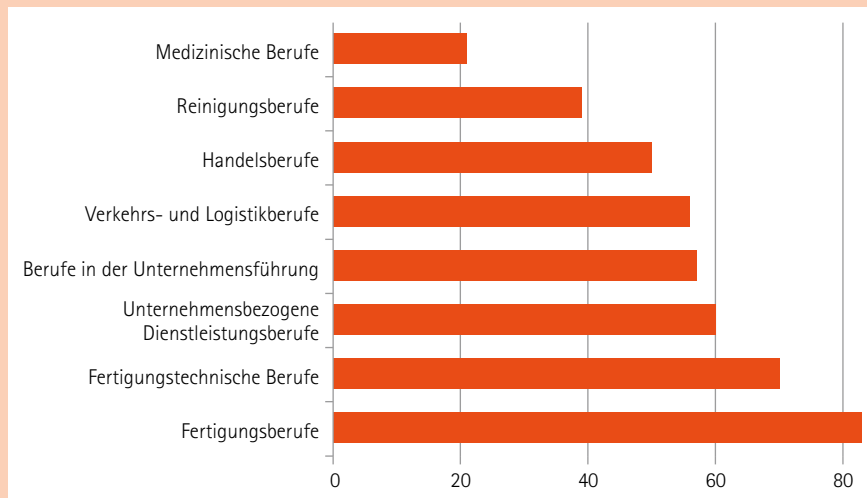
### NICO ROSEN

Dualer Student,  
Deutsche Oppenheim  
Family Office AG,  
Köln





**Abbildung 1: Substituierbarkeitspotenzial nach Berufssegment in Deutschland 2016 (in Prozent)**



Quelle: Eigene Darstellung von Christoph Pitschke und Nico Rosen in Anlehnung an Dengler, K. und Matthes, B. (2018)

figer wird projektbezogen in flexiblen und interdisziplinären Teams gearbeitet.<sup>14)</sup>

Neben den physischen Einschnitten in die Arbeitswelt sind auch psychologische Aspekte im heutigen Kontext erkennbar. Insbesondere eine Änderung der Wertevorstellung von Mitarbeitern ist in der modernen Arbeitswelt wahrnehmbar. Der klassische Wunsch nach Karriere und Status hat in heutigen Beschäftigungsverhältnissen tendenziell abnehmende Bedeutung. Viele Arbeitnehmer legen den Schwerpunkt auf Freiheitsgrade, Flexibilität und Work-Life-Balance, was auch durch eine wahrnehmbar steigende Bedeutung des Homeoffice-Konzeptes zu beobachten ist.<sup>15)</sup> Ergänzend ermöglicht die zunehmende Technisierung neue Arbeitsformen, die über das papierlose Büro und non-territoriale Arbeitsplätze bis zu virtuellen Unternehmen reichen.<sup>16)</sup>

### Trend zu Flexible Workspaces

Im Zuge des stattfindenden technologischen Wandels und einhergehender Produktivitätssteigerung wächst die Gefahr einer umfassenden Arbeitslosigkeit. Diese schlägt sich in einer Änderung der quantitativen und qualitativen Büroflächen nachfrage nieder. Um infolgedessen die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Büroimmobilien aufrechterhalten zu können, wurden in den letzten Jahren New-Work-Konzepte erprobt, die sich an den sich ändernden Bedürfnissen der Nutzer orientieren.<sup>17)</sup>

Als Reaktion auf das gestiegene Bedürfnis der Arbeitnehmer nach Flexibilität, werden auf dem Markt seit einigen Jahren soge-

nannte „Flexible Workspaces“ angeboten, die es Beschäftigten verschiedener Unternehmen ermöglichen, an nicht personen- gebundenen Arbeitsplätzen („Third Places“) ihrer Arbeit nachzugehen.<sup>18)</sup> Dem Begriff Flexible Workspaces lassen sich drei Betriebsformen unterordnen, die jedoch nicht trennscharf voneinander abgrenzbar sind. Oftmals werden all diese Open-Space-Konzepte unter dem Begriff „Coworking“ zusammengefasst, allerdings unterscheiden sie sich in einigen Punkten grundlegend voneinander. Die am Markt befindlichen Konzepte lassen sich in Serviced Offices, Coworking Spaces und Hybrid Spaces unterteilen.<sup>19)</sup>

### Serviced Offices: Lage ist entscheidend

Zwar handelt es sich bei allen drei Konzepten um Büroräumlichkeiten, die von einem Betreiber angemietet und im Rahmen dessen Geschäftsmodells als Dienstleistung an Endverbraucher weitervermietet werden. Allerdings sprechen die Geschäftsmodelle jeweils unterschiedliche Kundengruppen an und stehen dabei für andersgeartete Werte.

Serviced Offices vermieten in der Regel einen eingerichteten Büroarbeitsplatz in Privatbüros für einen kurzfristigen oder auch längeren Zeitraum.<sup>20)</sup> Im Normalfall werden sie sowohl auf Mitgliedsbasis als auch im Rahmen von Tages-, Monats- oder Jahresbuchungen vermietet.<sup>21)</sup> Der Betreiber des Serviced Office stellt dem Nutzer die notwendige Infrastruktur (Möbiliar, Internet, IT, et cetera) zur Verfügung. Diese kann flexibel nach Bedarf hinzugebucht werden. Des Weiteren kann der Mieter – sofern gewünscht – auf das erforderliche

Servicepersonal für beispielsweise Sekretariats-, Telefon- oder Schreibtischdienstleistungen zurückgreifen.<sup>22)</sup>

Essenziell für die Marktfähigkeit der Serviced Offices ist die Lage. Üblicherweise befinden sich die Büroflächen der Anbieter in der City, nahe Messearealen sowie an zentralen Verkehrsknotenpunkten. Sie dienen daher sehr gut als „virtuelle Geschäftsadressen“, die gerne von vielreisenden Berufstätigen wie unter anderem Unternehmens- und Rechtsberatern sowie Steuer- und Wirtschaftsprüfern genutzt werden. Entsprechend richten sich Serviced Offices nach den Bedürfnissen ihrer Zielkunden und stehen für Seriosität und Privatsphäre.<sup>23)</sup>

### Coworking: Teil einer Bewegung

Dem entgegenstehen Coworking Spaces, die in vollem Umfang dem Geiste des New-Work-Trends gerecht werden sollen und zumeist von Start-ups, Freelancern oder Studenten genutzt werden.<sup>24)</sup>

Anders als Serviced Offices setzen Coworking Spaces bewusst auf ein soziales Umfeld, das die Kollaboration unter den Nutzern fördert. Die Mieter verstehen sich als Mitglieder der Bewegung und zahlen einen Mitgliederbeitrag, der zur Nutzung der Flächen berechtigt. So haben sich unter den „Coworkern“ fünf Grundwerte etabliert, die deren Lebens- und Arbeitsgefühl ausdrücken: Offenheit, Zugänglichkeit, Nachhaltigkeit, Kollaboration und Gemeinschaft.<sup>25)</sup>

Analog zu den Serviced Offices stellen Coworking Spaces ihren Mitgliedern Arbeitsplätze und jegliche Infrastruktur bereit. Allerdings steht die Förderung beziehungsweise Bildung einer Community im Mittelpunkt, weshalb im Gegensatz zu den privaten Arbeitsplätzen der Serviced Offices offene und kreative Raumkonzepte das Credo sind. Zudem sind gemeinsame Veranstaltungen, Workshops und weitere Aktivitäten zentraler Bestandteil der Mitgliedschaft.<sup>26)</sup>

### Flächenumsatz wächst dynamisch

In der Praxis zeigt sich, dass die großen Betreiber von Flexible Workspaces insbesondere in Deutschland sogenannte Hybridmodelle anbieten.<sup>27)</sup> Diese Hybridmodelle sind eine Kombination aus den vorangegangenen Bürokonzepten und sollen einerseits die Vorteile von Coworking nutzen und andererseits den Anforderungen größerer Unternehmen (Datensicher-

heit, Repräsentativität und Image) an Serviced Offices entsprechen.<sup>28)</sup>

Der Flächenanteil von Coworking liegt bei den Hybridmodellen bei etwa zehn bis zwanzig Prozent. Demnach wird der Großteil als Serviced Office angeboten. Dies bringt den Vorteil, dass der Betreiber durch die Serviced-Office-Flächen eine nachhaltige Einnahmehbasis generiert.

Zudem soll dennoch ein Gemeinschaftsgefüge entstehen, indem Nutzer über ihr Dasein als Mitglied an Coworking-Events und -Veranstaltungen partizipieren können.<sup>29)</sup>

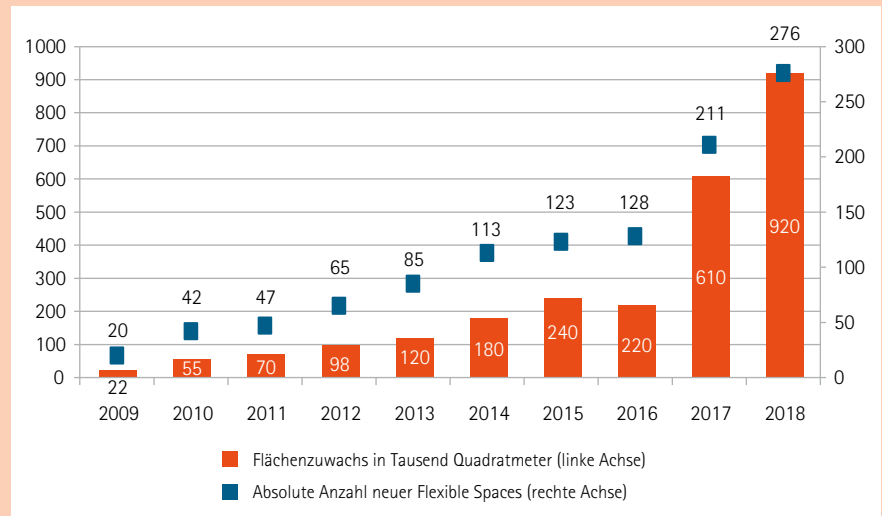
Wenngleich Flexible Workspaces relativ betrachtet noch einen geringen Anteil des Gesamtflächenumsatzes von Büromärkten ausmachen, spielen sie insbesondere für den Nutzer und dessen Werte eine zentrale Rolle. Das quantitative Wachstum von Flexible Workspaces an den internationalen Büromärkten macht deutlich, dass dieses Nischenprodukt zunehmend an Relevanz gewinnt. Sowohl die Anzahl als auch der Flächenbestand von Flexible Workspaces konnte in den vergangenen Jahren weltweit ein deutliches Wachstum verzeichnen. Während 2016 etwa 128 neue Flexible Workspaces mit einer Fläche von rund 210 000 Quadratmetern hinzukamen, waren es 2018 bereits 276 neue mit einem Flächenzuwachs von mehr als 900 000 Quadratmetern (siehe Abbildung 2).

### Hybrid Spaces dominieren den deutschen Markt

Auch in Deutschland ist diese Entwicklung zu beobachten. Insbesondere die A-Städte konnten in den vergangenen Jahren große Flächenzuwächse verzeichnen. Ende 2018 lag der Bestand etwa bei 689 000 Quadratmetern verteilt auf 480 Standorte. Bereits zu diesem Zeitpunkt waren weitere 76 Standorte mit einer Fläche von rund 290 000 Quadratmetern geplant.<sup>30)</sup> Investoren versuchten folglich an dem Wachstum der vergangenen Jahre zu partizipieren, was sich in der Entwicklung des Marktvolumens von Flexible Workspaces niederschlug (siehe Abbildung 3).

Zwischen 2014 und 2018 stieg das Marktvolumen von zirka 160 auf mehr als 570 Millionen Euro. Dabei nahm insbesondere das Volumen für Hybrid Spaces zu, die 2014 noch 54 Millionen Euro Marktvolumen auf sich vereinten. 2018 waren es bereits 361 Millionen Euro. Diese Daten untermauern, dass die Nachfrage nach Flexible Workspaces bislang nicht gesättigt zu sein scheint. Sowohl die Flächenbestän-

Abbildung 2: Jährlicher Zuwachs von Flexible Workspaces weltweit



Quelle: Eigene Darstellung von Christoph Pitschke und Nico Rosen in Anlehnung an „The Flexible Workspace Outlook Report 2019“ von Colliers International, S. 12

de als auch das Marktvolumen wachsen stetig, mit steigender Tendenz.

### Corona-Krise als Katalysator für digitales Arbeiten

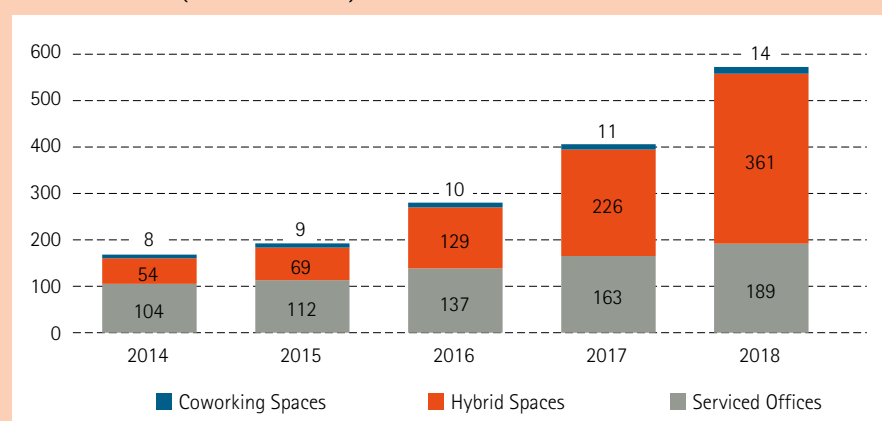
Maßnahmen zur Eindämmung des Corona-Virus bestimmen unterdessen das öffentliche und auch private Leben auf globaler Ebene. Durch die Absage von Veranstaltungen und gesetzlich vorgeschriebene Kontaktvermeidung kommt digitalen Lösungen zum Daten- und Informationsaustausch eine noch höhere Bedeutung zu als zuvor. Die Ausführung von Arbeitsvorgängen aus dem Homeoffice ist in dieser Situation für viele Unternehmen zur notwendigen Bedingung geworden.

Die Fähigkeit von Unternehmen remote, das heißt nur mit minimierter physi-

schen Präsenz im Büro handlungsfähig zu sein, ist binnen kürzester Zeit zu einem existenziell wichtigen Faktor geworden. Bereits vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie hat die Akzeptanz von Homeoffice-Arbeit deutlich zugenommen (siehe Abbildung 4).

Die aktuelle Situation erzeugt Handlungsdruck und Kreativität. Sie bietet eine Chance zur Einführung und Probe von ohnehin erforderlichen Prozessen und Infrastruktur. Noch nie zuvor in der Geschichte des modernen Arbeitens haben so viele Arbeitnehmer gleichzeitig das Homeoffice in Anspruch nehmen müssen und können. Video- und auch Telefonkonferenzmöglichkeiten sowie Internetbandbreite werden bestmöglich ausgeschöpft und verbessert.<sup>31)</sup> Der aktuelle Schub, den Homeoffice-Arbeit, der Ausbau der digitalen Handlungsfähigkeit von Unternehmen

Abbildung 3: Entwicklung des Marktvolumens von Flexible Workspaces in Deutschland (in Millionen Euro)



Quelle: Art Invest Real Estate (2019)



und damit Arbeit 4.0 erfährt, wird voraussichtlich weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitswelt in der Zeit nach dem Ende der Corona-Pandemie haben.

Mit diesen Auswirkungen sehen sich nun auch die Betreiber der Flexible Workspaces konfrontiert. Die in Deutschland noch recht junge Nutzungsart im Bürosegment, unterlag bislang keiner wirtschaftlichen Rezession, weshalb die Betreiber dieser alternativen Büroform nun einer außerplanmäßigen Herausforderung gegenüberstehen, dessen Ausgang ungewiss ist.

### Herausforderung mit ungewissem Ausgang

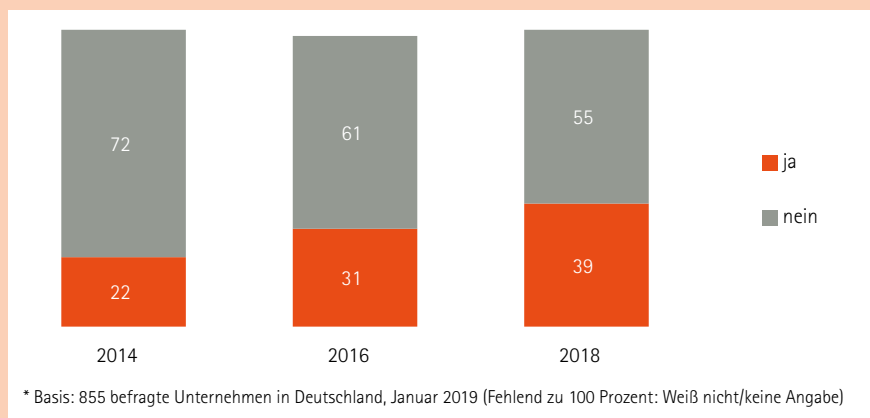
Dennoch sind zwei potenzielle Szenarien für die weitere Entwicklung der Flexible Workspaces infolge der Corona-Pandemie denkbar. Zum einen schränkt das von der Bundesregierung beschlossene Kontaktverbot die Nutzung der alternativen Büroform ein. Dies kann zur Folge haben, dass sich die vergleichsweise teuren Flexible Workspaces mit kurzfristigen Kündigungswellen auf Nachfrageseite konfrontiert sehen, wobei Anbieter von Hybrid-Modellen aufgrund ihrer zum Teil langfristigeren Verträge einem geringeren Risiko als Coworking-Betreiber ausgesetzt sind.

Zum anderen kann sich die Pandemie auch als Chance für die noch als Nischensegment zu bezeichnende Büroform herausstellen. Wie zuvor erwähnt, schicken Unternehmen ihre Mitarbeiter – sofern möglich – ins Homeoffice. Darüber hinaus führt die derzeitige Krisensituation dazu, dass auch Unternehmen mit geringem Digitalisierungsgrad oder veralteten Arbeitsstrukturen geradezu gezwungen sind, ihren Angestellten das flexible Arbeiten zu ermöglichen, um den notwendigen Geschäftsbetrieb aufrechterhalten zu können.

### Tendenziell sinkende Büroimmobiliennachfrage

Als Fazit lässt sich festhalten: Zum einen wird die voranschreitende Digitalisierung voraussichtlich weiterhin einen nachhaltigen Einfluss auf die Gesamtwirtschaft haben. Infolge der Substituierung menschlicher Arbeitskraft durch maschinelle-computergestützte Leistungserbringung kann es zu einer Reduzierung volkswirtschaftlich relevanter Kaufkraft kommen. In Kombination mit der rückläufigen demografischen Entwicklung und den aktuellen Konjunkturprognosen für Deutschland ist

Abbildung 4: Steigende Akzeptanz von Unternehmen für Homeoffice (in Prozent)\*



Quelle: Bitkom

eine zunächst deflationäre Entwicklung wahrscheinlich.

Zum anderen wird sich damit die Nachfrage nach klassischen Büroarbeitsplätzen verringern, da das Substituierbarkeitspotenzial der Beschäftigten hier sehr hoch ausfällt. Von einer tendenziell sinkenden Büroimmobiliennachfrage infolge der zunehmenden Automatisierung ist daher auszugehen, was wiederum zu Mietpreisreduktionen und somit auch zu Preisrückgängen auf den Büromärkten führen würde.

Parallel ändert sich die qualitative Büroflächennachfrage. Durch das Wachstum im Segment der Flexible Workspaces steigt weltweit die Akzeptanz für alternative Büroformen.<sup>32</sup> Diese Marktveränderung ist ein Signal auf die geänderten Wertevorstellungen von Unternehmen und Arbeitnehmern.

### Wettbewerbsvorteile gegenüber traditionellen Konzepten

Das Konzept stellt die Bedürfnisse des Nutzers beziehungsweise des Beschäftigten in den Vordergrund und bietet dementsprechend einen Wettbewerbsvorteil gegenüber traditionellen Bürokonzepten. Darüber hinaus erfährt Homeoffice-Tätigkeit und digitale Handlungsfähigkeit von Unternehmen durch die Corona-Krise einen deutlichen Schub. Das wird die Büroflächennachfrage quantitativ in erheblichem Maße negativ beeinflussen.

Gleichzeitig unterliegt die Nachfragestruktur einem tiefgreifenden Wandel. Für Investoren ist es unerlässlich, diese Entwicklungstrends im Blick zu behalten. Im Hinblick auf die Angebotsseite und die Produktion von neuen Büroflächen sollten

Projektentwickler den Fokus auf flexible Raumstrukturen und maximale digitale Nutzungsmöglichkeiten legen.

### Fußnoten

- 1) Vgl. Hackl, B. et al. (2017), S. 3
- 2) Vgl. Lindner, D. (2018), S. 1066
- 3) Vgl. BMAS (2015)
- 4) Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2017), S. 189
- 5) Vgl. Schnell, N. / Schnell, A. (2019), S. 9
- 6) Vgl. ifo Institut (2018), S. 18 ff.
- 7) Frey und Osborne (2017): The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting & Social Change* 114, S. 254-280
- 8) Bonin et al. (2015): Übertragung der Studie von Frey/ Osborne (2013) auf Deutschland, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Mannheim
- 9) Vgl. Dengler, K. / Matthes, B. (2018)
- 10) Vgl. ifo Institut (2018), S. 19 ff.
- 11) Vgl. Dengler, K. / Matthes, B. (2018)
- 12) Schubert, J. (2013), S. 5
- 13) Vgl. Hoffmann, J. / Steffen, C. (2013)
- 14) Voss, K. et al. (2006), S. 7
- 15) Vgl. Vollmer, L. / Poppenborg, M. (2018), S. 22
- 16) Vgl. Arens, J. (2006), S. 339
- 17) Vgl. Voss, K. et al. (2006), S. 12
- 18) Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2017), S. 191
- 19) Vgl. Art Invest Real Estate (2019), S. 52
- 20) Vgl. Zahrnt, H. (2017), S. 4
- 21) Vgl. Art Invest Real Estate (2019), S. 49
- 22) Vgl. Art Invest Real Estate (2019), S. 49
- 23) Vgl. Zahrnt, H. (2017), S. 5 und Art Invest Real Estate (2019), S. 49
- 24) Vgl. Art Invest Real Estate (2019), S. 49
- 25) Vgl. Zahrnt, H. (2017), S. 6
- 26) Vgl. Art Invest Real Estate (2019), S. 50
- 27) Vgl. Zahrnt, H. (2017), S. 6
- 28) Vgl. Art Invest Real Estate (2019), S. 51
- 29) Vgl. Zahrnt, H. (2017), S. 6
- 30) Vgl. Art Invest Real Estate (2019), S. 102
- 31) Vgl. Jones Lang Lasalle (2020).
- 32) Dörner, A. (2019)

### Literaturverzeichnis

Arens, J. (2006): Auswirkungen von Megatrends auf Immobilienzyklen, in: *Praxishandbuch Immobilienzyklen*, hrsg. von Dr. Martin Wernecke und Prof. Dr. Nico Rottke, 2006

Art Invest Real Estate (2019): *Flexible Workspace Report – Hype oder Nachhaltiges Analageprodukt?*, Köln, 03/2019

- BMAS (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0, ([https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile))
- Bonin et al. (2015): Übertragung der Studie von Frey/ Osborne (2013) auf Deutschland, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Mannheim
- Dengler, K. / Matthes, B. (2018): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland, IAB-Forschungsbericht, April 2018
- Dörner, A. (2019): „Börsengang offiziell abgesagt: Drei Dinge, die WeWork nun tun muss“ in: Handelsblatt, vom 30. September 2019 (<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/us-buerovermieter-boersengang-offiziell-abgesagt-drei-dinge-die-wework-nun-tun-muss/25071978.html?ticket=ST-1409884-dAQbjr-J4yQwPid5BQWMS-ap2>)
- Frey und Osborne (2017): The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting & Social Change* 114, S. 254-280
- Hackl, B. et al. (2017), S. 3: „New Work – Was bedeutet das eigentlich?“, in: *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2017
- Hoffmann, J. / Steffen, C. (2013): Die neue Arbeitswelt: Herausforderungen und Chancen, in: *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert – Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze*, hrsg. von Papmehl, A. und Tümmers, H., Springer, Heidelberg, S. 149-174
- ifo Institut (2018): Auswirkung der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt, ifo Institut, hrsg. von IHK für München und Oberbayern, Juli 2018
- Lindner, D. (2018): Einleitung und Zielsetzung, in: *Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018
- Rump, J. / Eilers, S. (2017): Trends und Entwicklungen im Kontext von New Work, in: *HR-Excellenz*, hrsg. von W. Jochmann, I. Böckenholt, S. Diestel, Springer Gabler, Wiesbaden
- Schnell, N. / Schnell, A. (2019): *New Work Hacks – 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*, Springer Gabler, Wiesbaden 2019
- Schubert, J. (2013): Büroimmobilien in Deutschland: Die Bedeutung der Beschäftigungsstruktur für die Marktauswahl institutioneller Investoren, in: *Schriften zur Immobilienökonomie*, hrsg. von Prof. Dr. Karl-Werner Schulte, Prof. Dr. Stephan Bone-Winkel, Prof. Dr. Wolfgang Schäfers, Immobilien Manager Verlag, Köln 2013
- Voss, K. et al. (2006): *Bürogebäude mit Zukunft, Konzepte, Analysen, Erfahrungen*, hrsg. von FIZ Karlsruhe, 2. Überarbeitete Aufl., 2006
- Vollmer, L. / Poppenborg, M. (2018): Was Sie über New Work wissen sollten, in: *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership*, hrsg. von Ternès, A. und Wilke, C.-D., Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Zahrnt, H. (2017): Coworking – Nur eine Hype oder auf dem Weg zum etablierten Bürokonzept?, hrsg. von Jones Lang Lasalle SE, Oktober 2017