

Andreas Pfnür  
Martin Eberhardt  
Thomas Herr *Hrsg.*

# Transformation der Immobilienwirtschaft

Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse  
und Produkte im Wandel

---

# Transformation der Immobilienwirtschaft

---

Andreas Pfnür • Martin Eberhardt  
Thomas Herr  
Hrsg.

# Transformation der Immobilienwirtschaft

Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse  
und Produkte im Wandel

*Hrsg.*

Andreas Pfnür  
TU Darmstadt  
Darmstadt, Deutschland

Martin Eberhardt  
CORESTATE Group  
Frankfurt am Main, Deutschland

Thomas Herr  
EVANA AG  
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-35362-9      ISBN 978-3-658-35363-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Guido Notthoff

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Foreword

We live in an uncertain world driven by constant change. Today, governments and businesses around the world are starting to rebuild following a global pandemic, and considering how to do so in a way which establishes cleaner, greener and more just societies.

However, in order to fully understand this challenge, we must accept its complexity. The global pandemic was one strand in an interconnected web of environmental, social and economic crises. We cannot simply look to address the public health aspects without also recognising how these are connected to changes in the way we use our environment or economic resilience in society, for instance. Considered this way, we can see that our present situation takes place within a much longer story. This is a tale, not simply of short-term change, but of profound long-term transformation that will have consequences for years to come. What is certain is the built environment will play a critical role in the years to come, in recovering from the global pandemic and building resilience against future crises.

This book is a timely intervention in this important debate. It provides a comprehensive overview and forward view of the transformation taking place in our sector, with perceptive explorations of the key issues of relevance across our many disciplines. Whether you are a professional helping to guide clients in delivering good social outcomes through built environment projects, a policy-maker or investor considering how you can best navigate this dynamic environment to deliver sustainable, responsible returns, you will be well served by the insights the authors deliver.

We can never be completely certain about what the future holds. However, rather than allow change to happen to us, we can act now using clear thinking to increase our understanding of our transforming world. This way, we give ourselves the greatest chance of writing the next chapter in our global, human story ourselves, and delivering a future of our choosing that is better for everyone.

This book makes a vital contribution to this cause, and I welcome its publication. I also thank the publishers for the opportunity to contribute, and wish you all the very best success in delivering positive change in our sector.

RICS President  
London, UK

Clement Lau FRICS,

---

## Foreword

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

die Arbeit in der Immobilienbranche wird zumeist mit einem bestimmten Sektor dieses Wirtschaftszweigs assoziiert: mit den Wohnimmobilien. Verständlich, denn diese nehmen im Alltag der meisten Branchenfremden sicherlich den höchsten Bekanntheitsgrad ein. Mit Corporate Real Estate (CRE) wissen Politik und Verwaltung hingegen oftmals nichts anzufangen. Dabei handelt es sich bei Betriebsimmobilien um einen wesentlichen Bestandteil unserer Wertschöpfungskette. Genauer handelt es sich um einen Baustein, der von essenzieller Bedeutung für die globale Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftskraft unserer Volkswirtschaft ist. Um es in Zahlen zu fassen: Die Immobilienbestände deutscher Unternehmen binden mit 3,5 Billionen Euro gut ein Drittel des deutschen Immobilienvermögens. Mehr als 3 Millionen Arbeitsplätze hängen an dieser Assetklasse. Angesichts des rasant stattfindenden Strukturwandels von Wirtschaft und Gesellschaft, neuen Arbeitsplatz-Modellen und schnelleren Produktionszyklen, Lebensentwürfen, aber auch vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie ist in den nächsten Jahren eine immobilienwirtschaftliche Transformation unabdingbar, wenn wir auch in der Zeit nach der Pandemie die Standortattraktivität Deutschlands aufrecht erhalten wollen. Diese Mammut-Aufgabe muss sowohl von Seiten der Unternehmen als auch durch den Staat angegangen werden und Raum in der politischen Debatte füllen. Neben Büroimmobilien spielen hier in erster Linie Produktionsflächen und light-industrial-Immobilien eine besonders wichtige Rolle. Die Förderung der Konversion von Brownfields muss daher dringend Eingang in die politische Diskussion finden, da sie volkswirtschaftlich mindestens genau so große Auswirkungen hat, wie die voranschreitende Verödung der Innenstädte. Insgesamt sind für die immobilienwirtschaftliche Transformation massive Investitionen und Umrüstungen im Immobilienbestand deutscher Unternehmen notwendig. Die öffentliche Hand ist ein zentraler Faktor für den Erfolg und die Effizienz von Modernisierungsprozessen, die die Nachhaltigkeit von Immobilienwirtschaft und Gesellschaft maßgeblich erhöhen können. Auch wenn die immobilienwirtschaftliche Transformation nur am Beispiel des Corporate Real Estates verdeutlicht wurde, so trifft der Anpassungsdruck alle Nutzungsarten im vollen Umfang und mit voller Wucht.

Gerade wenn neue Herausforderungen entstehen und sich bereits bekannte Wandlungsprozesse beschleunigen, ist eine gute Zusammenarbeit von Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung wichtig. Es gilt also einmal mehr, dass die Schnittstellen beider Bereiche optimiert werden müssen. Denn während wir uns in Teilen damit beschäftigen, wie wir mit der Zunahme an Multilokalität in den Arbeits- und Produktionswelten umgehen und welche neuen Rollen den jeweiligen Assetklassen im Zusammenleben und Wertschöpfungsprozess zukommen, muss auch die Verwaltung ihre Hausaufgaben machen. Gemeinsam sollten wir die vorhandenen Beschleunigungs- und Kosteneffizienzpotenziale in Bau- und Genehmigungsprozessen nutzen, um die heutigen Herausforderungen in besseren Lebens- und Arbeitswelten für alle münden lassen.

Im ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. hat Prof. Pfnür unsere Arbeit stets wissenschaftlich begleitet und stets den Handlungsdruck für alle Seiten verortet und angeht. Seine Erkenntnisse sind immer wieder eine Bereicherung für die Immobilienwirtschaft. Ich freue mich deshalb besonders über den nun vor Ihnen liegenden Band, indem er sich tiefgründig mit dem Corporate Real Estate und der Zukunft dieses besonderen Sektors unserer Branche beschäftigt.

Herzlichen Dank!

Präsident des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.  
Leipzig, Deutschland

Dr. Andreas Mattner,

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung, Struktur und Zusammenfassung</b> . . . . .	1
Andreas Pfnür, Martin Eberhardt und Thomas Herr	

## Teil A Einführung

<b>2 Strukturwandel und Transformation: Wirkungsmechanismen auf Immobilienunternehmen und deren Wertschöpfungssystem</b> . . . . .	17
Andreas Pfnür und Benjamin Wagner	
<b>3 Herausforderungen der Transformation der Arbeitswelten an die Immobilienbereitstellung</b> . . . . .	39
Andreas Pfnür	
<b>4 Die immobilienwirtschaftliche Transformation der Flächennutzung im internationalen Vergleich</b> . . . . .	57
Jörg von Ditfurth und Tobias Linzmaier	
<b>5 Empirische Situation der immobilienwirtschaftlichen Transformation in Deutschland</b> . . . . .	73
Benjamin Wagner und Andreas Pfnür	
<b>6 Zukunft der Büroarbeit: Ergebnisse der Darmstädter Zukunftsstudien</b> . . . . .	95
Ruth Stock-Homburg und Lea Heitlinger	
<b>7 Digitale Transformation als Reformchance für die Immobilienwirtschaft</b> . . . . .	115
Carsten Linz	
<b>8 Die Rolle von Environmental, Social &amp; Governance (ESG) in der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformation</b> . . . . .	137
Sebastian Reich	

**Teil B Immobilienwirtschaftliche Transformation in der Flächennutzung**

- 9 Corporate Real Estate Management in der Transformation von  
Wirtschaft und Gesellschaft** ..... 157  
Björn Christmann und Thomas Glatte
- 10 Public Real Estate Management in der Transformation von  
Wirtschaft und Gesellschaft** ..... 177  
Martin Görge
- 11 Der Strukturwandel im Einzelhandel und seine Auswirkungen für  
das Management von Handelsimmobilien** ..... 193  
Olaf Petersen
- 12 Das Management von Logistikimmobilien in der Transformation von  
Wirtschaft und Gesellschaft** ..... 207  
Tobias Kassner
- 13 Regionalplanung in der Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft** ... 233  
Marc Weinstock
- 14 Stadtplanung in der Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft.  
Ergebnis: Die gesellige Stadt** ..... 247  
Christoph Kohl
- 15 Das Management von privaten Wohnungsbeständen in der  
Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Soziale  
Verantwortung jetzt! Sicher Leben – Neues Wohnen gestalten**..... 263  
Axel Gedaschko
- 16 Das Management von öffentlichen Wohnungsbeständen in der  
Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft aus Sicht der  
Berliner GESOBAU AG** ..... 279  
Jörg Franzen

**Teil C Investoren/Kapitalmarkt**

- 17 Immobilienwirtschaftliche Transformation aus der Sicht Alternative  
Investment Funds** ..... 303  
Christoph Schumacher und Gerald Kremer
- 18 Immobilienwirtschaftliche Transformation. Die Sicht des  
institutionellen Endinvestors** ..... 315  
Marian Berneburg
- 19 Immobilienwirtschaftliche Transformation aus Sicht von Private  
Equity Investoren** ..... 331  
Alexander Goepfert und Lukas Götzelmann

---

<b>20</b>	<b>Transformation der Immobilienwirtschaft. Die Perspektive eines REIT . . .</b>	<b>353</b>
	Olivier Elamine	
<b>21</b>	<b>Immobilienwirtschaftliche Transformation aus Sicht des Immobilienfinanzierungsgeschäfts der Banken . . . . .</b>	<b>369</b>
	Christian Schmid	
<b>Teil D Dienstleister</b>		
<b>22</b>	<b>Die Auswirkungen der immobilienwirtschaftlichen Transformation auf die Transaktionsberatung . . . . .</b>	<b>385</b>
	Alexander von Erdély	
<b>23</b>	<b>Zur Transformation der Immobiliendienstleistung . . . . .</b>	<b>395</b>
	Jochen Keysberg	
<b>24</b>	<b>Die Auswirkungen immobilienwirtschaftlicher Transformation auf das Asset Management . . . . .</b>	<b>407</b>
	Martin Eberhardt	
<b>25</b>	<b>Die Auswirkungen immobilienwirtschaftlicher Transformation auf das Property Management . . . . .</b>	<b>423</b>
	Andreas Morath und Christian Gebert	
<b>26</b>	<b>Auswirkungen immobilienwirtschaftlicher Transformation auf die Bauwirtschaft . . . . .</b>	<b>445</b>
	Jan-Hendrik Goldbeck	
<b>27</b>	<b>All that is solid melts into air – Architektur und die Transformationen in der Immobilienwirtschaft . . . . .</b>	<b>461</b>
	Caspar Schmitz-Morkramer	
<b>28</b>	<b>Auswirkungen immobilienwirtschaftlicher Transformation auf die Projektentwicklung . . . . .</b>	<b>473</b>
	Kevin Meyer und Klaus Kirchberger	
<b>Teil E Best Practise in der Umsetzung der immobilienwirtschaftlichen Transformation</b>		
<b>29</b>	<b>Das Büro der Zukunft. Neue Immobilien für neue Arbeit . . . . .</b>	<b>489</b>
	Martin Rodeck	
<b>30</b>	<b>Eine Anpassungsstrategie für den Markt produktionsnaher Immobilien. . .</b>	<b>503</b>
	Joachim Wieland	
<b>31</b>	<b>Einzelhandelsimmobilien der Zukunft: Wo findet künftig (noch) Handel statt? . . . . .</b>	<b>521</b>
	Manuel Jahn	

---

<b>32 Living-as-a-Service: Der Aufstieg des Co-Living</b> .....	547
Gunther Schmidt	
<b>33 Offener gesellschaftlicher Dialog als Chance für eine nachhaltige Wohnungswirtschaft. Zwischen Klimawandel, Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit</b> .....	565
Lars von Lackum	
<b>34 Die Rolle der PropTechs in der immobilienwirtschaftlichen Transformation</b> .....	579
Thomas Herr	
<b>35 Assets on the Move! Neue Wege zur gebauten Mobilität</b> .....	595
Marion Peyinghaus und Regina Zeitner	
<b>36 Best Practice der partizipativen Stadtentwicklung</b> .....	607
Andreas Schulten	
<b>37 Urban Block 4.0 als zentrales Element für intelligente Stadtquartiere</b> .....	621
Martin Eberhardt und Sabine Georgi	
<b>38 Coworking als fester Bestandteil neuer Arbeitswelten</b> .....	637
Joachim Gripp	
<b>39 Büroflächen auf dem Prüfstand. Dezentralisierung der Wissensarbeit als Wegbereiter für Dritte Arbeitsorte</b> .....	649
Bernd Fels	



# Einführung, Struktur und Zusammenfassung

# 1

Andreas Pfnür, Martin Eberhardt und Thomas Herr

---

## 1.1 Warum dieses Buch?

„Die Umweltbedingungen des Geschäfts unterliegen einem starken Wandel“. Kaum ein managementorientierter Beitrag, der in der problemorientierten Einführung nicht so beginnt. Auch dieses Buch nimmt diesen Anfang. Hier ist es aber etwas Anderes. Der aktuelle Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft ist derart gravierend, dass auch die deutsche Immobilienwirtschaft aktuell vor den wohl größten Herausforderungen ihrer noch recht jungen Geschichte steht.

Das Besondere an der gegenwärtigen Situation ist die Vielschichtigkeit der Trends, die derzeit gemeinsam auf die Immobilienwirtschaft wirken. Beginnend mit dem soziodemografischen Wandel, der die Immobilienmarktrahmendbedingungen lokal stark verschiebt, der Globalisierung, die das eigentlich lokale Immobiliengeschäft von Nutzern, Eigentümern, Produzenten und Dienstleistern in ein zunehmend internationales Wettbewerbsumfeld versetzt, über die Urbanisierung, die Angebots- und Nachfragestrukturen auf den Flächen- und Investmentmärkten sowie den Märkten für Immobiliendienstleistungen immer stärker konzentriert, bis hin zu den derzeitigen geo- und wirtschaftspolitischen

---

A. Pfnür (✉)  
TU Darmstadt, Darmstadt, Deutschland  
E-Mail: [pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de)

M. Eberhardt  
CORESTATE Group, Frankfurt am Main, Deutschland  
E-Mail: [martin.eberhardt@aperdurus.com](mailto:martin.eberhardt@aperdurus.com)

T. Herr  
EVANA AG, Frankfurt am Main, Deutschland  
E-Mail: [t.herr@evana.de](mailto:t.herr@evana.de)

Aktivitäten des Protektionismus sowie der Niedrigzinspolitik, die für nicht enden wollende Liquidität am deutschen Immobilienmarkt sorgen. Selten haben Megatrends und Strukturwandeltreiber die Strukturen eines Wirtschaftsbereichs so stark erschüttert, wie derzeit in der Immobilienwirtschaft. Und damit noch nicht genug: Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft verändern sowohl Angebots- als auch Nachfragestrukturen nach Immobilien und Immobiliendienstleistungen. Die Art und Weise, wie Menschen und Unternehmen Immobilien nutzen, ihre Verhaltensweisen, wie sie miteinander verkehren – das „Work, Life, Eat, Shop & Socialize“ –, es wandelt sich bereits seit geraumer Zeit. Und damit verändert sich auch, ob und wie „physischer Raum“ genutzt wird – und zwar über alle Nutzungsarten hinweg. „Space as a Service“ entwickelt sich vom „Buzzword“ zum erfolgreichen Geschäftsmodell für viele innovative Flächenanbieter. Betreiber schieben sich zwischen Eigentümer und Endnutzer.

Nicht zuletzt verändert das massiv gestiegene Umweltbewusstsein derzeit drastisch die Rahmenbedingungen für nahezu alle Geschäftsfelder des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems. Internationale und nationale Regulatoren setzen wie auch privatwirtschaftliche Initiativen das Thema ESG (Environmental, Social, Governance) ganz oben auf die Agenda. Und klar ist, die angestrebte Transformation zu einem klimaneutralen Gebäudebestand wird neue Kompetenzen erfordern und sehr viel Geld benötigen.

Und sei das alles noch nicht genug, wirkt die Covid-19-Pandemie wie ein Brennglas, das den Strukturwandel der Immobilienwirtschaft massiv beschleunigt. Besonders rasant verändert sich die Branche, wenn unterschiedliche Strukturwandel zusammenwirken und auf diese Weise superadditive Kraft entfalten. In der Praxis sind solche sich wechselseitig verstärkenden Treiber immer öfter zu beobachten. Beispielsweise wirken der Handlungsdruck durch ein wachsendes Umweltbewusstsein und die Digitalisierung als Enabling Technology zur CO<sub>2</sub> Vermeidung gemeinsam sehr viel massiver als beide Strukturwandeltreiber in additiver Wirkung je hätten verursachen können. So gut wie jedes Unternehmen ist in seinem Geschäftsmodell, seinen Strukturen, Produkten und Prozessen bereits jetzt oder in der nahen Zukunft vom Strukturwandel betroffen. Besonders offensichtlich und für jeden erlebbar wird dies in den Veränderungen der Gewerbeimmobilienutzung in den deutschen Innenstädten. Logistik und Einzelhandel machen vor, was in großen Teilen der deutschen Arbeitswelten noch bevorsteht. Nach einer repräsentativen Umfrage unter deutschen Konzernen planen diese in den nächsten zehn Jahren 60 % ihrer betrieblich genutzten Immobilien an neue Nutzungsbedarfe durch Immobilienprojektentwicklung oder Markttransaktionen anzupassen (zu weiteren Ausführungen siehe Kap. 3 und die dort zitierten Quellen). Für die Immobilienwirtschaft bleibt es aber nicht bloß bei verändertem Nutzerverhalten. Vielmehr wird sich Nachfragestruktur im gesamten Wertschöpfungssystem fundamental verändern. Mit der Veränderung der Flächenbedarfe verändern sich im Gleichschritt Art und Umfang der nutzerseitigen Nachfrage nach Immobiliendienstleistungen ebenso wie Angebot und Nachfrage an den Investmentmärkten. Für die deutsche Immobilienwirtschaft wird der Nutzer mehr und mehr zum kritischen Erfolgsfaktor. Während bis vor wenigen Jahren die Frage der Finanzierung von Immobilien der Engpass war und die institutionellen Eigentümer den Markt für Immobiliendienstleistungen bestimmten,

steht die Branche vor einem Paradigmenwechsel hin zu einer durch und durch verstärkten Nutzerfokussierung. Die Kapitalmärkte verlieren im Niedrigzinsumfeld, zumindest vorübergehend, ihren dominierenden Einfluss auf das Wertschöpfungssystem der deutschen Immobilienwirtschaft.

Neben den Marktdruck tritt die verstärkte Regulierungsdichte, die die Anforderungen an die Nachhaltigkeit von Immobilien und immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen gerade massiv erhöht. Die aufkeimende Entwicklung rund um das Thema ESG scheint da nur die Spitze des Eisbergs zu sein. Schließlich führt vor allem der demografische Wandel im Zusammenspiel mit der fortschreitenden Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelten sowie neue Mobilitätsformen zu starken Veränderungen des menschlichen Daseins mit entsprechenden Anpassungsbedarfen an die Quartiere, Stadtteile, Städte und Gemeinden sowie die Neudefinition des Verhältnisses von Stadt und Land. Aber nicht nur die Umwelt der Immobilienwirtschaft unterliegt einem starken Wandel, auch von innen definiert sich die Branche gerade an vielen Stellen neu. Vor allem die Digitalisierung und der Fachkräftemangel verändern die Geschäftsmodelle und deren Zusammenspiel im Wertschöpfungssystem, denen folgend unter Begriffen wie Digitization auch die Managementsysteme, Prozesse sowie Produkte gerade einem starken Wandel unterzogen werden. Zusammenfassend steht die Immobilienwirtschaft vor dem größten Strukturwandel der letzten hundert Jahre. Die Summe an Maßnahmen der Akteure sich diesem Wandel anzupassen nennen wir Transformation der Immobilienwirtschaft.

Folgt man den Erkenntnissen der Wachstumstheorie, die die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen im Allgemeinen und den Strukturwandel im Besonderen zum Gegenstand hat, so verlaufen Transformationsprozesse in Wellen. Das würde bedeuten, die in diesem Sammelband beschriebene aktuell besonders starke und vielschichtige Entwicklungsdynamik der deutschen Immobilienwirtschaft wird in absehbarer Zukunft auch wieder an Momentum verlieren. Bis dahin haben die Marktkräfte das Wertschöpfungssystem der Immobilienwirtschaft in einem neuen Zustand eingepgelt. Maximal bis dahin haben die Akteure der Immobilienwirtschaft Zeit, Ihre Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte an dieses neue Niveau anzupassen. Anderenfalls riskieren Sie den Fortbestand ihres Unternehmens. Der Handlungsbedarf ist somit per se in jedem Unternehmen der Immobilienwirtschaft zunächst einmal hoch. Das Zeitfenster der Akteure im Zuge der Transformation der Immobilienwirtschaft ist unterschiedlich lang. Am kürzesten ist es vermutlich für die Projektentwickler (siehe Kap. 5 und 28). Am wenigsten unsicher ist die Situation aus Sicht des institutionellen Immobilieninvestments. Hier ist derzeit noch weitgehend offen, wie die Digitalisierung auf Geschäftsmodelle und Produkte, insbesondere Investmentvehikel, und die Immobilienmarktstrukturen wirkt (siehe Kap. 5 und Teil C). Auch hier sind umfangreiche Potenziale für Geschäftsmodell- und Produkttransformation bereits klar erkennbar, auch wenn derzeit der Transformationsprozess noch nicht klar ist. Diese Momentaufnahme kann sich jedoch jederzeit ändern.

Weil die Befassung mit der immobilienwirtschaftlichen Transformation für jedes immobilienwirtschaftliche Unternehmen zur Überlebensfrage werden kann, haben wir Initiatoren dieses Sammelbands uns entschlossen, in 38 weiteren Beiträgen einen kompendien-

haften Überblick über die Betroffenheitssituation, Lösungsansätze und Best Practise der immobilienwirtschaftlichen Akteure zu geben.

---

## **1.2 Aufbau des Sammelbands**

Es ist unser Ziel, die Vielschichtigkeit der oben beschriebenen Wirkungskräfte und den daraus erwachsenden Strukturwandel der Immobilienwirtschaft ganzheitlich darzulegen. Hierzu wird von Wissenschaftlern und Akteuren der Immobilienwirtschaft ein 360° Blickwinkel eingenommen, um die losen Enden zu einem stimmigen Gesamtbild zu verknüpfen. Um der Komplexität des Themas Rechnung zu tragen, gliedert sich das Buch in die fünf Teile A bis E.

### **Teil A**

#### **Einführung**

Teil A widmet sich der immobilienwirtschaftlichen Transformation in der Flächennutzung. Das Kapitel legt ein Fundament für die weiteren Teile, indem es sich zunächst auf einer Metaebene damit beschäftigt, was mit Transformation überhaupt gemeint ist und das Thema wissenschaftlich unterlegt. Dazu werden zunächst die für diesen Band ganz allgemein thementrägenden Begriffe Strukturwandel, Transformation und immobilienwirtschaftliche Transformation ausführlich geklärt und in ihren Wirkungsmechanismen beschrieben. Hierzu geht der Blick auch ins Ausland, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Transformationsprozess zu identifizieren und dazustellen. Eine empirische Studie festigt das Fundament, indem ganz konkret dargelegt wird, welche Veränderungen die jeweiligen Akteursgruppen der Immobilienwirtschaft erwarten. Ein weiterer Beitrag beschäftigt sich aus wissenschaftlicher Sicht mit der Zukunft der Arbeit in der Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft. ESG wird in diesem Buch in vielen Beiträgen aufgegriffen. Es besteht bei ESG aber ein uneinheitliches Begriffsverständnis. Dies greift ein Beitrag mit dem Ziel der Klärung auf und gibt einen Ausblick auf die Zukunft des Themas.

### **Teil B**

#### **Immobilienwirtschaftliche Transformation in der Flächennutzung**

Ganz grundsätzlich bietet es sich an, eine Immobilie aus der Sicht des Nutzers zu verstehen. „Der Wurm sollte dem Fisch schmecken und nicht dem Angler!“ Dies ist eine betriebswirtschaftliche Binsenweisheit. Wie in Teil A beschrieben, werden in Zukunft veränderte Flächenanforderungen zur zentralen Herausforderung werden, da sich die Bedürfnisse der Zielgruppen stark wandeln. Teil B des Buchs widmet sich daher der immobilienwirtschaftlichen Transformation in der Flächennutzung. Ganzheitlich eingerahmt in Beiträgen über Stadt- und Regionalentwicklung beschäftigt sich der Teil zunächst mit den großen Nutzergruppen Corporate und Public Real Estate mit all ihren Nutzungsarten. Es folgt eine detaillierte Beschreibung, welche Auswirkung die Transformation auf die immobilienwirtschaftlichen Sektoren Einzelhandel, Logistik sowie öffentliche und private Wohnungsbestände haben.

## **Teil C**

### **Investoren/Kapitalmarkt**

Auch wenn Kapital derzeit stark in die Immobilienwirtschaft fließt und in der Regel keinen echten Engpassfaktor bildet, so stellen die superadditiven Megatrends und insbesondere die niedrigen Renditen bzw. Zinsen neben Regulierung oder Digitalisierung gerade auch für den Kapitalmarkt, Kapitalsammelstellen oder Bestandshalter eine erhebliche Herausforderung dar. Teil C des Buches widmet sich daher der Schnittstelle von Immobilien- und Kapitalmarkt. Beiträge von Repräsentanten unterschiedlicher Kapitalsammelstellen wie Fondsanbieter, Endinvestoren (Versicherungen), Immobilien-Aktiengesellschaften oder Private Equity zeigen hinsichtlich von Problemen und Problemlösungen Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf. Ein abschließender Beitrag beschreibt die große Dynamik, der sich die Branche der immobilienfinanzierenden Banken stellen muss.

## **Teil D**

### **Dienstleister**

Nach dem Blick auf die Veränderungen der Immobiliennutzung und der Kapitalmärkte behandelt Teil D des Buches die immobilienwirtschaftliche Wertschöpfungskette. Es ist offensichtlich, dass die Akteure entlang dieser Kette stark von den Wirkungen des Wandels betroffen sind und ihre Geschäftsmodelle anpassen müssen. Autoren aus den Bereichen Projektentwicklung, Gebäudeplanung, Bauwirtschaft, dem Asset-, Property- und Facility-Management und der Immobilienberatung und -vermittlung lassen den Leser an ihren Gedanken zur Zukunft der immobilienwirtschaftlichen Disziplinen, ihren Beratungsansätzen oder Gedanken zur gesteuerten Evolution von Unternehmen teilhaben.

## **Teil E**

### **Best Practise in der Umsetzung der immobilienwirtschaftlichen Transformation**

Wie oben beschrieben, sind die vielfältigen Veränderungsprozesse und Anpassungsnotwendigkeiten noch lange nicht absehbar. Management bedeutet noch eine geraume Zeit vor allem „Management unter Unsicherheit“. Dennoch finden sich schon heute zahlreiche, positive Beispiele, wie die Herausforderungen der Zukunft gestaltet werden können oder sich sogar Risiken in Chancen transformieren lassen, aus denen für die Unternehmen Wettbewerbsvorteile erwachsen können. Es ist uns daher ein besonderes Anliegen, mittels weiterer Fachbeiträge vielfältige Beispiele für ein Best Practice in der immobilienwirtschaftlichen Transaktion in das Buch einzubinden und Wege aus den Dilemmata aufzuzeigen. Diese werden im letzten Kapitel des Buchs, Teil E, beschrieben.

---

## **1.3 Zukunftsperspektiven der deutschen Immobilienwirtschaft**

Die 38 weiteren Beiträge dieses Buches enthalten eine Fülle an Ergebnissen, die in ihrer Gesamtheit die äußeren Rahmenbedingungen, die Strukturwandeltreiber, die Wirkungsmechanismen, die Anpassungsstrategien sowie deren Umsetzungen durch alle wichtigen

Akteursgruppen der deutschen Immobilienwirtschaft zusammenfassen. Als wir das Buch im Sommer 2020 konzipierten, haben wir uns ein Puzzle vorgestellt, von dem wir erste schemenhafte Ideen zu den einzelnen Puzzleteilchen hatten, deren Aussehen wir aber noch nicht kannten. Als wir im Laufe des Winters 2020 und Frühjahrs 2021 die Beiträge erhielten, waren wir überrascht über die Breite und Tiefe, mit der die Transformation der Immobilienwirtschaft in Deutschland bereits in den Köpfen der Entscheidungsträger verankert ist. Aufgefallen ist uns bei der ersten Durchsicht der Beiträge allerdings auch, dass die praktische Umsetzung der Transformation in der Immobilienwirtschaft bislang wohl gerade erst am Anfang steht. Je weiter es über das eigene Unternehmen und dessen tradierte Markt- und Wettbewerbsstrukturen hinausgeht, desto vager werden die beschriebenen Transformationsprozesse und haben eher den Charakter von strategischem Zukunftspotenzial als von operativer Umsetzung. Schaut man sich die Strukturwandelprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft, zum Beispiel im Zuge der verschiedenen Industrialisierungswellen, in der Vergangenheit an, so ist das wenig überraschend. Genauso verläuft die Transformation: Der Diffusionsprozess beginnt zumeist über einen längeren Zeitraum in einzelnen Inseln einer Industrie recht langsam linear steigend, bis er dann dynamisch immer stärkere Fahrt aufnimmt, um Wettbewerbsstrukturen und schließlich das gesamte Wertschöpfungssystem zu verändern. Um es vorwegzunehmen, die immobilienwirtschaftliche Transformation findet derzeit wohl noch eher in Inseln statt, als dass das gesamte System schon betroffen wäre. Gleichzeitig zeigen die Beiträge dieses Buches aber schon sehr deutlich die zukünftigen Konturen des transformierten immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems. Nach Durchsicht der Beiträge sind wir Herausgeber der Überzeugung, dass die Chancen der Transformation für die deutsche Immobilienwirtschaft insgesamt deutlich größer sein werden als die Risiken. Jeder einzelne Akteur wird sich aber darauf einstellen müssen, dass in seiner Interaktionsumwelt kaum noch ein Stein auf dem anderen bleiben wird. Die Stärke der bevorstehenden Transformation wird sehr heftig ausfallen. Warum kommen wir zu dieser Überzeugung? Wie sieht das Big Picture der deutschen Immobilienwirtschaft aus, dass die 38 Beiträge dieses Bandes zeichnen? Nachfolgend haben wir Herausgeber die unserer subjektiven Meinungen nach zentralen Ergebnisse dieses Bands in 12 Punkten zusammengefasst, aber bitte machen Sie sich aus der Lektüre der Beiträge Ihr eigenes Bild:

### **1. Die Bau- und Immobilienwirtschaft gewinnt im Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend an Bedeutung**

Strukturwandelprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft sind oft für die Beteiligten nicht unmittelbar spür- oder sichtbar. Das betrifft insbesondere die stark durch Digitalisierung und Globalisierung geprägten Veränderungen der Wirtschaftssysteme. Immobilien sind deshalb zuvorderst die Artefakte des Wandels. Leerstehende Innenstädte, fehlender Wohnraum, aus dem Boden schießende Logistikzentren oder Co-Working Centren sind die offensichtlichen Symbole eines viel tiefer gehenden Wandels, der in seinen Wirkungs-

zusammenhängen aber oft verdeckt bleibt. Für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sind die Ursache-Wirkung-Zusammenhänge oft nicht transparent. Deshalb droht der Immobilienwirtschaft, nicht nur in den obigen Beispielen, eine zunehmend stärkere Regulierung durch einen zunehmend dysfunktionalen Staat.

Dreht man die Richtung der Betrachtung um, wird darüber hinaus schnell klar, dass die Immobilien nicht nur Projektionsfläche des Strukturwandels sind, sondern auch dessen notwendige Voraussetzungen schaffen. In der Stadtforschung findet hier der Begriff der „Eigenlogik“ von Städten Verwendung. Nach diesem Verständnis ist die räumliche Umwelt nicht nur passive Projektionsfläche, auf die der Wandel einwirkt, sondern aktiver Faktor in der Prägung des Wandels. Diese Eigenlogik besitzen auch Quartiere, Standorte oder einzelne Gebäude: Weil die Immobilien und Ihre Nutzung so sind, wie sie sind, findet die Transformation der Nutzer aus Wirtschaft und Gesellschaft einen bestimmten Weg oder auch nicht. Das haben zumindest die Immobilienwirtschaft und die Politik so noch nicht verstanden. Schaut man in die Geschichte, so gibt es beispielsweise keine wirtschaftliche Strukturwandeldynamik, die nicht auf der Verfügbarkeit prozessgerechter Immobilien basiert: Keine Konfession ohne Kirchen, keine Massenproduktion ohne Fabriken, keine Chipherstellung ohne Reinraumtechnologie, kaum eine Kreativleistung ohne entsprechende Bürostruktur. In einem „fertig gebauten“ Deutschland, wird die Verfügbarkeit dieser nutzungsgerechten Orte der Leistungserstellung immer mehr zum Engpass. Nutzungsgerechtigkeit einer Stadt oder eines Quartiers bedeutet dabei zunehmend die Pluralisierung der Trends in Lebens- und Arbeitswelten. Hier ist die Stadtplanung zukünftig verstärkt gefordert, die Voraussetzungen zu schaffen für die stärkere Integration der Daseinsfunktionen, insbesondere von Leben und Arbeiten. Das wird, ohne die räumlich aufeinander abgestimmte Durchmischung der Nutzungskonzepte von Immobilien auf der Quartiers- und Einzelobjektebene nicht zu leisten sein. Hier kommt die Immobilienwirtschaft ins Spiel und das hohe Interesse an der Entwicklung ganzer Quartiere anstelle einzelner Gebäude wächst sowohl auf Entwickler-, als auch auf Investorensicht. Das wiederum ruft Widerstand auf den Plan, der den öffentlichen Raum den finsternen Mächten des internationalen Finanzkapitals ausgeliefert sieht.

Anders als bei komplexen Stadtstrukturen sind die Gestaltungsmöglichkeiten bei einzelnen Gebäuden wesentlich größer und schneller umsetzbar. Für Unternehmen, Kommunen und Regionen, die sich dem Strukturwandel stellen müssen, besteht deshalb die zwingende Notwendigkeit des geplanten Wandels. Das ist der Kern der immobilienwirtschaftlichen Transformation, der das immobilienwirtschaftliche Wertschöpfungssystem vom Grunde auf betrifft. Die Bau- und Immobilienwirtschaft wird in dieser gedanklichen Kausalkette zukünftig zu einem kritischen Erfolgsfaktor des Strukturwandels von Wirtschaft und Gesellschaft. Auch wenn es kaum explizit so geschrieben steht, die Beiträge dieses Buches sind Ausdruck dafür, dass sich die Immobilienwirtschaft zukünftig in der Pflicht befinden wird, die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen sowie die Lebensbedingungen unserer Gesellschaft nachhaltig zu bewahren. Wachsende Geschwindigkeit des Wandels bedeuten in den nächsten Jahren verstärkte Notwendigkeit zur Transformation im immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystem.

## **2. Derzeitiger Strukturwandel rückt Immobilienwirtschaft weiter an die Vergesellschaftung**

Die verstärkte Inanspruchnahme der Immobilienwirtschaft im Strukturwandel durch Wirtschaft und Gesellschaft ist in seinen Anfängen bereits deutlich spürbar. An den ersten Beispielen der Verfügbarkeit und Bezahlbarkeit von Wohnraum oder der Umsetzung der Kreislaufwirtschaft in Stoff und Energieströmen in Gebäuden machen deutlich, dass Immobilien über ein sehr hohes gesellschaftliches Aktivierungspotenzial verfügen, dass durch den Strukturwandel freigesetzt wird. Diese Beispiele sind allerdings erst der Anfang. Absehbar sind beispielsweise weitere gesellschaftliche Verteilungskonflikte in der Wohnungswirtschaft ebenso, wie Verteilungskonflikte in der immobilienwirtschaftlichen Transformation der Unternehmen um die besten Grundstücke und die schnellsten Genehmigungen. Es zeichnet sich in Ansätzen heute schon ab, dass die Politik zukünftig bereit sein wird, die derzeit insbesondere auch für die Immobilienwirtschaft geltenden Prinzipien sozialer Marktwirtschaft durch immer stärkere Regulatorik zu beschränken. Wie beispielsweise die Wohnungsmärkte in Berlin zeigen, wird am Ende selbst die Vergesellschaftung des Immobilienvermögens nicht ausgeschlossen. Die Branche muss sich, vor allem vor dem Hintergrund ihres absehbaren Bedeutungsgewinns im Strukturwandel wie vorstehend dargelegt, dieser gesellschaftlichen Diskussion stellen. Dabei geht es im Kern um den angemessenen Umfang von öffentlicher Daseinsvorsorge und staatlichem Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen. Die Immobilienwirtschaft muss nachweisen, dass eine sozial und ökologisch ausgewogene Marktwirtschaft auch und gerade in Zeiten des Wandels die besseren Antworten auf neue Anforderungen findet als staatliches Wirtschaften.

## **3. Digitaler Umbau des Wertschöpfungssystems Immobilienwirtschaft hat gerade erst begonnen**

Zahlreiche Beiträge dieses Buches machen einerseits die hohe Bedeutung der digitalen Transformation für die Immobilienwirtschaft deutlich, andererseits fehlt es offensichtlich noch an der konkreten Betroffenheit der Akteure. Der wirkliche Schub wird demzufolge in der Zukunft erst noch erwartet. Was wird sich dadurch im Wesentlichen verändern?

- Die immobilienwirtschaftlichen Daten werden zunehmend Quelle von eigenen Geschäftsmodellen, die in ihrem Volumen so groß werden, dass die Grenzen des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystem hin zu anderen Asset as a Service Industrien immer weiter verschwimmen werden. Letztendlich wird damit auch bislang der Bau- und Immobilienwirtschaft fernem Akteuren der Markt zu immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen eröffnet. Die disruptiven Herausforderer bestehender Immobilienunternehmen werden aus dem Feld derjenigen kommen, die die Prozesse des datengetriebenen Immobilienmanagement in langen Wertschöpfungsketten am besten und schnellsten beherrschen. Zu erwarten sind stark veränderte Wettbewerbsstrukturen.

- Zum anderen wirkt die zunehmende Digitalisierung als Enabler für die Weiterentwicklung der tradierten immobilienwirtschaftlichen Geschäftsmodelle. Andere Branchen machen es umfangreich vor, die Digitalisierung führt beispielsweise zu Leistungsbündelungen und damit zu einer tiefgreifenden Integration des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems. Insgesamt machen die Beiträge dieses Buchs an vielen Stellen deutlich, dass die Zukunft der Bau- und Immobilienwirtschaft stark geprägt sein wird von Konzentrationsprozessen. Prinzipien der Leistungsbündelung und Mass-Customization nach dem Vorbild des Maschinenbaus werden zukünftig die Kundensicht viel stärker in den Fokus nehmen. Grundbedingung dieser IT-basierten Entwicklung ist die viel stärkere Verzahnung der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungsstufen. Diese Entwicklung wird den Wettbewerb unter den Akteuren massiv verschieben und zu dem unter dem Schlagwort Disintermediation bekannten Wegfall von Zwischenstufen kommen. Ungeklärt sind bislang die Managementfragen danach, ob diese stärkere Durchdringung des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems auch zu Konzentrationsprozessen bei den Unternehmen hin zu wenigen Großunternehmen führen wird oder ob zukünftig höher spezialisierte Mittelständler in intensivierte Netzwerkpartnerschaften ihre Leistungen anbieten werden. Hier schließt sich dann die Frage an, wer zukünftig den Platz der Systemführer in diesen Netzwerken einnehmen wird.
- Schlüssel des Umbaus des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungssystems ist den Beiträgen dieses Buchs zufolge die Digitalisierung. Wirft man mit Hilfe der hier folgenden einschlägigen Beiträge einen Blick in die Zukunft, geht es dabei vor allem um die Integration der Daten in übergeordneten Informationssystemen. Derzeit bestehen sehr aussichtsreiche Ideen für die oben dargestellten digital basierten Geschäftsmodellveränderungen. Allerdings sind die Unternehmen wohl erst in der Zukunft in der Lage, diese Potenziale auch zu heben. Derzeit fehlt es vor allem an den nötigen Grunddaten. Die Zukunftsentwicklung wird entscheidend davon abhängen, inwieweit es gelingt, die digitale Gewinnung der Rohdaten im Gebäude und im Immobilienmanagement voranzutreiben und diese Daten dann auch vernetzt in digitalen Ökosystemen über Unternehmensgrenzen hinweg nutzbar zu machen.
- Die Digitalisierung stellt Werkzeuge zur Verfügung, um die im Strukturwandel erforderlichen Fähigkeiten in Bezug auf Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit, Resilienz und Beherrschung von Komplexität, auf die weiter unten eingegangen wird, zu erlangen. Doch die erforderlichen Investitionen dafür sind hoch und der kurzfristige ROI ist oft nicht darstellbar. Die Wahrung von Effektivität und Effizienz in diesem Prozess erfordert weitsichtige Entscheidungen der Verantwortlichen, zumal aus technologischer Sicht die Digitalisierung eben erst begonnen hat. Im nächsten Jahrzehnt ist eine Konvergenz verschiedener technologischer Entwicklungen – Sensorik, Übermittlungstechniken, Rechenkapazitäten, Datenverfügbarkeit, künstliche Intelligenz, Mixed Reality, Distributed Ledger, Robotik, Materialwissenschaften – zu erwarten, die den für die Immobilienbranche relevanten technischen Fortschritt exponentiell in neue Dimensionen bringt. Gemessen daran sind die Ressourcen, die die immobilienwirtschaftlichen

Akteure in Forschung und Entwicklung sowie Ausbildung investieren, in der Breite ungenügend.

Immobilien sind Lebensraum und insofern geben immobilienbezogene Daten per se tiefe Einblicke in das private und gewerbliche Leben der Nutzer. Das Bewusstsein für die Schutzwürdigkeit dieser Daten ist hoch. Für die Immobilienwirtschaft werden Datenschutz und Datensicherheit deshalb zukünftig erheblich an Bedeutung.

#### **4. Flexibilität gleich mehrfach kritischer Erfolgsfaktor der Akteure in der immobilienwirtschaftlichen Transformation**

Je dynamischer der Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft voranschreitet, umso größer wird die Unsicherheit über nahezu alle entscheidenden Größen des Immobilienmanagements. Die Beiträge dieses Buches zeigen beispielsweise, wie die wachsende Dynamik des Strukturwandels die Unsicherheit in Bezug auf Flächennachfrage der Nutzer, die Liquidität an den Kapitalmärkten, die Nachfrage nach Immobiliendienstleistungen, die Regulatorik sowie den Umbau des immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungs-systems derzeit massiv erhöht. Es existiert kaum ein Beitrag, in dem nicht die Schaffung von Flexibilität, sei es als Nutzungsflexibilität oder als strategische Managementflexibilität, als kritischer Erfolgsfaktor in der Reaktion auf die erwarteten Transformationsprozesse ausgesprochen wird. Aus einer Managementsicht bedeutet die Schaffung von Flexibilität den Aufbau von Reserven. In Bezug auf die Gebäudenutzung wären das zum Beispiel ein weiteres Treppenhaus, modulare Ausbaukonzepte oder kurzzeitige Mietverträge. Aus Sicht des Unternehmens entsteht mehr Flexibilität zum Beispiel durch den weiteren Aufbau und die Weiterqualifikation von Personal, die Stärkung der Agilität im Projektmanagement sowie das Eingehen von Allianzen mit Marktpartner und nicht zuletzt durch eine entsprechende Finanzierungsstruktur. In jedem Fall ist der Aufbau solcher flexibilitätsbildenden Maßnahmen nicht umsonst. Für das Management gilt es deshalb die Nutzen-Kosten-Relation der Flexibilität sorgfältig abzuwägen und im Zeitablauf bedarfsgerecht nach zu justieren. Gelingt das zukünftig nur suboptimal, werden effektiver agierende Mitbewerber zukünftig Wettbewerbsvorteile im Markt erzielen. Das richtige Maß an Flexibilität wird maßgeblich über die Robustheit der Geschäftsmodelle entscheiden. Über die Schaffung von Flexibilität hinaus, heißt das auch, dass diese auch genutzt werden muss. Konkret sind falsche Entscheidungen nicht immer zu vermeiden. Es kommt darauf an, diese schnell zu erkennen und im Rahmen der geschaffenen Flexibilität zu verändern sowie gegebenenfalls auch gleichzeitig verschiedene Ansätze zu verfolgen. Aus wissenschaftlicher Perspektive betrachtet ist die Zukunft der Transformation der Immobilienwirtschaft aufgrund der hohen Komplexität von Strukturwandelüberlegungen nicht immer planbar. Das Entscheidungsfeld in der Modellierung ist dann offen und damit unbestimmt. Entscheidungsmodelle versagen in dieser Situation. Letztendlich haben wir Herausgeber aus eigener Erfahrung gesehen, dass nicht immer die Guten gewinnen, sondern vielmehr auch ein ums andere Mal die Glücklichen, Fortune gehört eben auch dazu.

## **5. Die Ausführungen der folgenden Beiträge zeigen an vielen Stellen deutlich, erfolgreiche Immobilienunternehmen sind im Strukturwandel vor allem eins – robust**

Robustheit entsteht neben der oben diskutierten Flexibilität vor allem durch ein hoch qualifiziertes Topmanagement. In den folgenden Beiträgen wird „qualifiziert“ für die immobilienwirtschaftliche Transformation von Immobilienunternehmen vor allem an den Kriterien Erfahrung, strategisches Geschick, breites Netzwerk und Durchsetzungskraft gemessen. Auch wenn es in keinem der folgenden Beiträge hervorgehoben wird, die Verfügbarkeit von in Change Prozessen ausgewiesenen Topmanagern droht zum Flaschenhals der immobilienwirtschaftlichen Transformation zu werden. Auch auf der Ebene der Fachkräfte zeigen sich die Auswirkungen des sich verstärkenden Personalmangels. Aus- und Weiterbildung sowie breiter gefasst ein exzellentes Personalmanagement auf der Basis einer attraktiven, diversen Unternehmenskultur, die auf geteilten Werten basiert sind Voraussetzungen für Erfolg im Strukturwandel.

## **6. Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Hungrigen die Satten**

Die weit überwiegende Anzahl der tradierten Immobilienunternehmen befinden sich seit der Finanz- und Wirtschaftskrise in einer stetig positiven Geschäftsentwicklung. Die Auftragsbücher dieser Unternehmen sind voll, die Kapazitäten in allen Unternehmensteilen im Wesentlichen gut ausgelastet und die Gewinne sprudeln annähernd in Höhe der Eigentümererwartungen. Es wäre nur natürlich, wenn in dieser Situation der Druck zu im Transformationsprozess eigentlich notwendigen Veränderungen fehlt. Insbesondere die Bereitschaft, unternehmerische Risiken einzugehen, kann in dieser Ausgangssituation schnell prohibitiv hoch sein. Nachfolgend zeigen die empirisch geprägten Beiträge, dass der Veränderungsdruck in der Immobilienwirtschaft nicht in allen Unternehmen hoch sein dürfte. Gerade die saturierten Unternehmen drohen in eine strategisch gefährliche Schere zu laufen, wenn einerseits das Beharrungsvermögen an alten Strukturen groß ist und andererseits die Veränderungsanforderungen von außen massiv wachsen. Sind in diesem Moment nicht alle Wettbewerber in der gleichen strategischen Starre, können die Hungrigen ihre relative Wettbewerbsposition gegenüber den Satten sehr schnell verbessern. Zudem tun sich Freiräume für branchenfremde Akteure auf.

## **7. Transformation ist kein Sprint, sondern ein Marathon**

Die Beiträge in diesem Buch zeigen einen gewissen Bias, der vermutlich natürlich ist und von dem ganz sicher auch dieses Wrap up nicht frei ist. Allein zu didaktischen Zwecken werden die immobilienwirtschaftlichen Transformationsprozesse vielleicht an der einen oder anderen Stelle überschätzt und auch dringlicher gemacht als sie vor dem Hintergrund der (im vorigen Absatz herausgearbeiteten) per se nur wenig innovationsfreudigen Immobilienwirtschaft eigentlich sind. Das ist zunächst einmal nicht schlimm und wenn wir ehrlich sind, wird das von den meisten Lesern dieses Buches wohl auch so

erwartet. Vergewärtigen wir uns allerdings noch einmal den oben dargestellten typischen wirtschaftlichen Strukturwandelzyklus, bleibt festzuhalten, dass gerade komplexe Transformationsprozesse, wie der hier in Rede stehende, in der Vergangenheit kurzfristig oft unterschätzt wurden, langfristig aber gar nicht zu überschätzen sind. Die Vielschichtigkeit, mit der die allgemeinen Megatrends und die immobilienwirtschaftlichen Strukturwandelstreiber wirken, bleibt für den einzelnen Akteur aufgrund seiner disziplinären Verortung, seiner Einbindung in bestehende Netzwerke und Marktstrukturen oft im Verborgenen. Jeder Einzelne sieht zunächst offensichtlich durch seine individuelle Brille nur die Spitze des Eisbergs aus dem Wasser ragen. Bei näherer Analyse werden Stück für Stück immer mehr Teile der Transformation der Immobilienwirtschaft sichtbar und damit auch die Chancen und Bedrohungen. Um nach einer möglichen ersten Überschätzung nicht abzustumpfen, ist eine Veränderungskultur im Unternehmen notwendig, die zu einer aktiv gemanagten Evolution des Unternehmens führt.

#### **8. Die Summe der folgenden Beiträge zeigt, der Wandel wird annähernd gesamte Immobilienwirtschaft umfassen**

Wer sich die Mühe macht, zumindest einen Großteil der folgenden Beiträge zu lesen, der wird am Ende zu der Einsicht gelangen, dass es nicht ausreichen wird, im Zuge der immobilienwirtschaftlichen Transformation einzelne Handlungsfelder, wie beispielsweise ausgewählte Produkte oder Prozesse, zu adressieren. Vielmehr muss sich jeder immobilienwirtschaftliche Akteur der Transformationsaufgabe seines Unternehmens ganzheitlich stellen. Das heißt, das Geschäftsmodell, die Corporate Governance, die organisatorischen Strukturen müssen ebenso auf den Prüfstand wie die gesamte Produktpalette und das vollständige Prozessmodell.

#### **9. Die Immobilienwirtschaft entdeckt den Endkunden**

Ein durchgängiges Motiv aller Beiträge ist die Fokussierung auf den Endnutzer der Immobilie – auch wenn dieser nicht derjenige ist, der den Mietvertrag unterschreibt oder die Kaufentscheidung trifft. Die MitarbeiterInnen im Büro, die KäuferInnen im Einzelhandel, ja sogar die PatientInnen im Krankenhaus sind die eigentlichen Endkunden der Immobilienwirtschaft. Diese muss, auch in Ihren nicht-wohnungswirtschaftlichen Bereichen wie ein B2B2C Business betrachtet und gemanagt werden. Die optimale Bedürfnisbefriedigung des Endnutzers entscheidet über den wirtschaftlichen Erfolg der Immobilie. Herkömmliches Immobilien Know-How ist daher nur ein Baustein des Erfolgs, andere Bausteine sind Service und ein datenbasiertes Verständnis des Nutzerverhaltens. Noch ist nicht ausgemacht, ob alle Player der Immobilienbranche diesen Trend zur „Hotelisierung“ vieler Assetklassen mitgehen können und wollen oder ob sich einige Immobilieneigentümer in die Rolle von Infrastrukturdienstleistern wohl fühlen, die den Betrieb operativen Partnern überlassen, zum Preis einer weiteren Entfernung vom Kunden.

## **10. Konvergenz mit Entwicklungen in Städtebau, Mobilität, Konnektivität und Energieversorgung**

Die Einflüsse von neuen Mobilitätsformen wie autonomen Autos, Flugtaxi, Verbot von Verbrennungsmotoren, regulatorische Einschränkungen der Mikrologistik etc. werden die Immobilienbranche in einem noch nicht absehbaren Umfang beeinflussen, weil sie die Frage der Zentralität und Standortqualität neu stellen. Auch die Frage der Konnektivität mit dem Internet spielt dabei eine Rolle. Nationale Migrationsbewegungen definieren Dichtecluster und Stadtentwicklung neu, das Verhältnis von Stadt – Stadtrand und Land wird neu austariert, beschleunigt auch durch die Lock-Down Erfahrung von Covid-19. Die steigende Energie- und Umweltkosten befeuern die Entwicklung von Plus-Energie Immobilien und dezentraler Energieversorgung. Die Immobilienbranche muss sich im Strukturwandel stärker mit dem Ökosystem der urbanen Infrastruktur vernetzen um relevante Angebote zu machen und dabei auch die Chance ergreifen, das eigenes Spielfeld zu erweitern.

## **11. Die Umweltrechnung muss bezahlt werden**

Die Branche muss sich auf substanzielle Veränderungen durch die Internalisierung von Umweltkosten einstellen. Sowohl die Regulatorik als auch die Konsumenten drängen in diese Richtung, wobei die Frage der sozialen Tragfähigkeit höherer Nutzungskosten ungeklärt ist und hohes Streitpotential hat (siehe Ziff. 2). In diesem Bereich entstehen zahlreiche neue Geschäftsfelder, jedoch auch unübersehbare Risiken für bestehende Geschäftsmodelle.

## **12. Die Revolution der Immobilienfinanzierung lässt auf sich warten**

Die Angebote im Bereich der Finanzierung sind vielfältig und werden immer breiter. Die Palette der Anbieter geht weit über die traditionellen Banken hinaus, doch diese behaupten sich noch immer als die dominierenden Player. Green Bonds, die Nachhaltigkeitsstandards für Beleihungsobjekte fordern, haben sich aus der Pilotphase zu Standardprodukten entwickelt. Bei Finanzierungsstrukturierung und -vermittlung wächst die Rolle von digitalen Plattformen. Neue Anbieter versprechen Instant („I“)-Financing, d. h. eine Verkürzung des Zeitraumes von Antragstellung bis zur Auszahlung. Andere bieten Finanzierungen mit flexiblen Eigenkapitalraten an, je nach Liquiditätsbedarf der Eigentümer. Doch eine Revolution im Finanzierungsmarkt blieb bisher aus.

Ähnlich verhält es sich bei dem Vertrieb von Kapitalanlagen. Die hohen Erwartungen im Hinblick auf eine „Demokratisierung“ der Investitionen, insbesondere durch Crowdfunding und Tokenisierung haben sich noch nicht erfüllt. Zwar finden sich in der Praxis Beispiele, doch der große Erfolg bleibt aus. Dabei hatten sich einige Akteure viel davon versprochen, um zum Beispiel bei Kleinanlegern neue Zielgruppen über einen effizienten Vertrieb von Anteilen via Apps zu erschließen. Der Einsatz von Blockchain oder anderen Distributed Ledger Technologien würde die die Administrationsaufwendungen reduzieren

und damit geringere Mindestzeichnungsvolumen ermöglichen. Dies wäre eine große Gefahr für bestehende Kapitalsammelstellen wie die zum Beispiel die Anbieter von Immobilienfonds. Noch realisieren sich diese Risiken nicht, die Revolution lässt auf sich warten. Ob die Revolution ausfällt oder nur verschoben ist – die Zukunft wird es zeigen.

**Prof. Dr. Andreas Pfnür FRICS**, Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre am Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Darmstadt

**Martin Eberhardt FRICS**, Chief Investment Officer Equity DACH der CORESTATE Group und Mitglied des RICS Governing Council, London

**Dr. Thomas Herr**, Vorstandsvorsitzender der EVANA AG und Präsident des iddiw Instituts der deutschen Immobilienwirtschaft e.V.

---

**Teil A**

**Einführung**



# Strukturwandel und Transformation: Wirkungsmechanismen auf Immobilienunternehmen und deren Wertschöpfungssystem

# 2

Andreas Pfnür und Benjamin Wagner

## Zusammenfassung

Wirtschaft und Gesellschaft unterliegen einem permanenten Strukturwandel, der von Beginn an ein wesentlicher Gegenstandsbereich von Ökonomie und Management war. Nicht nur in der Immobilienwirtschaft gilt: Stillstand ist Rückschritt. Aktuell hat sich die Dynamik des Wandels durch parallel auftretende, sich teils überlappende Strukturwandelprozesse massiv beschleunigt. Der Beitrag zeigt, wie sich der Strukturwandel ökonomisch erklären, messen und in Politik, Strategie und Management von Unternehmen grundsätzlich bewältigen lässt. Dazu werden zunächst die für diesen Band ganz allgemein thementragenden Begriffe Strukturwandel, Transformation und Immobilienwirtschaftliche Transformation ausführlich geklärt und in ihren Wirkungsmechanismen beschrieben. Den gedanklichen Kristallisationskern bilden die konzeptionellen Überlegungen der „umweltorientierten Unternehmensführung“, die so pragmatisch und anwendungsorientiert wie möglich auf die Transformation der Immobilienwirtschaft übertragen worden sind.

## 2.1 Problemstellung

Die letzten 25 Jahre befand sich die deutsche Wirtschaft in einer Phase relativer Ruhe, vielleicht ausgenommen von der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/08. Wirtschaftlich gesehen bestimmten neben den Fähigkeiten der Unternehmen höchstens die erratischen

---

A. Pfnür (✉) · B. Wagner  
TU Darmstadt, Darmstadt, Deutschland  
E-Mail: [pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de); [wagner@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:wagner@bwl.tu-darmstadt.de)

Schwankungen der Konjunkturzyklen über Erfolg und Misserfolg. In den letzten Jahren nehmen technologische, ökologische und soziologische Veränderungen rasant zu. Die einzelnen Entwicklungen, insbesondere im ökologischen und technologischen Bereich, erscheinen derzeit nicht mehr linear, sondern exponentiell zu verlaufen wie die Erderwärmung oder die enge Taktung von Produktinnovationen beispielsweise hin zu immer leistungsfähigeren Smartphones verdeutlichen. In der gesellschaftlichen Debatte werden, je nachdem aus welcher Perspektive diskutiert wird, zahlreiche sehr unterschiedliche, aber immer besonders starke Veränderungsprozesse für diesen Wandel verantwortlich gemacht. Bemüht man sich um eine möglichst übersichtliche Darstellung, sind folgende Megatrends für die aktuell erkennbare zukünftige Entwicklung verantwortlich: Digitalisierung, Sozio-demografischer Wandel, Urbanisierung, Nachhaltigkeit, Globalisierung, außenpolitisch motivierte Geld- und Wirtschaftspolitik. Derzeit spricht Vieles für einen im Zusammenwirken dieser sehr unterschiedlichen Megatrends nicht linearen Verlauf auf die ökonomische Entwicklung. Teils heben sich Trendwirkungen in ihren Wirkungen auf den Erfolg von Unternehmen und Volkswirtschaften auf, oft sind aber auch superadditive Wirkungen, das heißt sich gegenseitig verstärkende Prozesse zu beobachten. Derzeit sorgt die Superadditivität von Megatrends für die markantesten wirtschaftlichen Veränderungen. So könnten die Big Five der US-amerikanischen Technologie-Unternehmen Google, Amazon, Facebook, Apple und Microsoft vor allem deshalb in die Top Ten der wertvollsten Unternehmen der Welt aufsteigen, weil die Megatrends der Digitalisierung und Globalisierung sich gegenseitig massiv verstärkten. Vermutlich hätte auch die Fridays-for-Future-Bewegung eine andere Gestalt angenommen, wenn nicht Ökologieorientierung und Digitalisierung ihre verstärkende Wirkung entfaltet hätten. Diese Beispiele dienen nur zur Verdeutlichung, wie aus gleichzeitig einsetzenden Megatrends schlagartige Veränderung bestehender Strukturen, sogenannten Disruptionen entstehen. In einer Disruption wird nicht einfach eine bestehende Struktur weiterentwickelt, sondern durch eine radikale Innovation abgelöst. Der Zweck dieses Beitrags ist es nicht, die Wirkungen der Megatrends auf Wirtschaft und Gesellschaft inhaltlich zu erklären (siehe Kap. 3). Vielmehr ist in diesem Beitrag zu klären, warum diese massiven Einschnitte in die Umwelt Unternehmen im Allgemeinen und Immobilienunternehmen im Besonderen verändern werden. Es geht in diesem einführenden Kapitel primär um die generellen Wirkungsmechanismen, noch nicht so sehr um deren konkrete Ausprägungen.

### **Immobilienwirtschaftliche Betroffenheit von Umweltveränderungen**

Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass die Immobilienwirtschaft als Ganzes von jeder Form von gesellschaftlicher Veränderung betroffen ist. Immobilien sind Lebensraum und jegliche Veränderung im Dasein des Menschen, gleichgültig ob er wohnt, arbeitet, sich versorgt, sich bildet, sich erholt in der Gemeinschaft lebt, etwas entsorgt, am Verkehr oder an der Kommunikation teilnimmt, verändert die quantitative und qualitative Nachfrage nach Flächen oder immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen. Immobilien sind eben, zumindest jenseits des Cyber Space, der physische Ort des Daseins. Verändern sich die Lebens- und Arbeitswelten, verändern sich seit jeher auch die Flächennutzungen. Seit

dem Mittelalter lebten und arbeiten Menschen über Jahrhunderte unter einem Dach. Die Industrialisierung machte danach die Trennung von Fabriken und Wohnsiedlungen erforderlich. Mit aufkeimender Dienstleistungsgesellschaft vollzog sich ein Wandel von Produktion hin zu Büro, von Fabriken am Stadtrand zu Hochhäusern in Innenstadtlagen. Auch die immobilienwirtschaftlichen Geschäfts- und Dienstleistungsmodelle passen sich dem Wandel an, wie Public-Private-Partnership oder Co-Working Modelle verdeutlichen. Am radikalsten ist der Wandel in der Nachfrage sicherlich in der Covid-19-Pandemie zu beobachten, als während des Lockdowns schlagartig Homeoffice gefragt war wie nie und gleichzeitig Co-Working Flächen verwaisten.

Nachfolgend ist in diesem Beitrag die Frage zu klären, warum und unter welchen Bedingungen sich Immobilienunternehmen an ihre Umwelt anpassen müssen. Während in folgenden Beiträgen dieses Buches eher Umsetzungsfragen aus Sicht einzelner Akteursgruppen im Vordergrund des Interesses stehen, beleuchtet dieses Kapitel die konzeptionellen Grundlagen aus Management und Ökonomie. Zunächst ist im Abschn. 2.2 nachfolgend die Frage zu diskutieren, ob sich Immobilien und Immobilienunternehmen an ihre Umwelt anpassen müssen oder umgekehrt die Umwelt an die Immobilie. Der Abschn. 2.3 klärt dann die generellen Wirkungsmechanismen, über die das Management mit Veränderungsprozessen in der Unternehmensumwelt konfrontiert wird. Wichtig ist insbesondere, wer die Anpassungsprozesse im Unternehmen entscheidet und zu verantworten hat. Der Abschn. 2.4 beschäftigt sich mit den eng verwandten Konzepten des Strukturwandels und der Transformation als Auslöser von gravierenden volks- und betriebswirtschaftlichen Veränderungsprozessen und seinen Chancen und Risiken für Wirtschaft und Gesellschaft. In Abschn. 2.3 und 2.4 werden dabei die wichtigsten wissenschaftlichen Arbeiten quasi als theoretisches Fundament dieses Buches in sehr komprimierter Form zusammengefasst. In Abschn. 2.5 werden die wesentlichen allgemeinen Erkenntnisse auf die konkrete Anwendung im Bereich der immobilienwirtschaftlichen Transformation bezogen.

---

## **2.2 Henne oder Ei Problem: Immobilienunternehmen als Anpasser an ihre Umwelt oder umgekehrt?**

Aus ökonomischer Sicht betrachtet sind Immobilien zunächst Wirtschaftsgüter, die sich durch ihre maximale Starrheit gegenüber Umweltveränderungen, Trägheit in den Planungs- und Erstellungsprozessen und Einzigartigkeit in ihren Nutzungsstrukturen auszeichnen. Mittelalterliche Stadtkerne zeigen, dass sich hier nicht die Immobilie an den Wandel im Laufe der Zeit angepasst hat, sondern umgekehrt die Nutzung maßgeblich an die gebaute Umwelt. Aus dieser Perspektive betrachtet erscheint es alles andere als ausgemacht, dass sich Eigentümer und Nutzer von Immobilien per se an jede gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderung anpassen müssen. Je stärker eine Immobilie zum kulturellen Erbe der Gesellschaft zählt, umso tendenziell geringer scheint ihre Funktionsfähigkeit als physischer Ort menschlichen Daseins durch Umweltänderungen gefährdet zu werden. Die deutschen Metropolen prägenden Altbauten aus der Gründer- und Jugendstilzeit

sind in ihren Nutzungskonzepten beispielsweise als „Hamburger Knochen“, „Berliner Zimmer“ oder „Frankfurter Küche“ sicher nicht ideal für die derzeitigen Nutzungsverhältnisse geeignet. Hier machen die Nutzer entweder Kompromisse oder passen sich aktiv durch Setzung neuer Wohntrends an bestehende Strukturen in ihrer Umwelt an.

### **Immobilienproduzenten und -dienstleister unter permanentem Anpassungsdruck**

Auch wenn aus Sicht der Immobilieneigentümer nicht per se geklärt ist, ob, wann und in welchem Umfang Anpassungen an Nachfrageänderungen an den Absatzmärkten zu erfolgen haben, scheint die Notwendigkeit für alle Arten an Bau- und Immobiliendienstleistern notwendig zu sein, um im Wettbewerb bestehen zu können. So erfordert die Digitalisierung in allen Branchen Anpassungsprozesse in Geschäftsmodellen, Strukturen, Prozessen und Produkten. Beispielsweise ermöglicht das Konzept des Building Information Modeling für die Immobilienwirtschaft neuartige Formen der Interaktion immobilienwirtschaftlicher Akteure, deren Adaption für alle betroffenen Unternehmen zum wettbewerbsrelevanten Standard wird. Hier gibt es auch sektorenübergreifenden Druck zur Innovation in der Immobiliendienstleistungen. Werden beispielsweise ganze Fabriken im Maschinenbau mittels digitaler Zwillinge geplant und bewirtschaftet, machen die digitalen Modelle ganz sicher nicht an den Gebäudestrukturen halt, sondern integrieren diese. Auch Urbanisierungs- und Suburbanisierungsprozesse verändern Ort und Gestalt der Nachfrage nach immobilienwirtschaftlichen Dienstleistungen. Strukturellen Einfluss auf leistungs- und finanzwirtschaftliche Immobiliendienstleistungen hat auch die Niedrigzinspolitik als Ausdruck einer massiv außenpolitisch orientierten Geld- und Wirtschaftspolitik der Staaten.

### **Auch immobilienwirtschaftliche Faktormärkte erzeugen Anpassungsdruck**

Neben Absatzmärkten betreffen die Megatrends auch die Faktormärkte aller Immobilienunternehmen und die zugehörigen Produktionsprozesse. Beispielsweise verursacht der demografische Wandel einen starken Fachkräftemangel, dem wiederum die Digitalisierung entgegenwirkt. Die verstärkte Ökologieorientierung wirkt beispielsweise über gesetzliche Vorschriften und Marktanreize zur Verringerung von CO<sub>2</sub> auf alle leistungswirtschaftlichen Prozesse der Immobilienwirtschaft. Auch wenn bei Veränderungen an den Faktormärkten oder den bau- und immobilienwirtschaftlichen Leistungserstellungsprozessen der Druck zur Anpassung auf Immobilienunternehmen der gleiche ist wie in jeder anderen Branche auch, so können Timing, Art und Umfang der notwendigen Anpassung von Unternehmen zu Unternehmen massiv variieren. Neben rechtlichen Vorschriften und der Wettbewerbssituation an Absatz- und Beschaffungsmärkten hängt der Umfang einer effektiven Reaktion des Unternehmens von den in der Unternehmensverfassung legitimierte Akteursgruppen und deren Partikularinteressen ab.