

Real Estate Bulletin

Sonderausgabe mit Beiträgen
von den „Most Aspiring Talents“
der Immobilienbranche



Inhaltsverzeichnis

06

Lösungsansätze für einen zukunftsfähigen Pflegeimmobilienmarkt

10

Das Potenzial von Vielfalt in Real Estate nutzen

14

Immobilienunternehmen brauchen People Leadership

18

Gender Diversity im Asset Management

22

Large Language Models (LLMs) und deren Einsatz in der Immobilienbewertung

26

How to handle the E in ESG

32

Der Aufschwung des zirkulären Bauens

36

Raumkomfort und Wohlbefinden

42

Smart Transactions: KI verändert das Transaktionsgeschäft

46

Social Impact Investing

52

Third Place neu gedacht: Die Zukunft des Einzelhandels

56

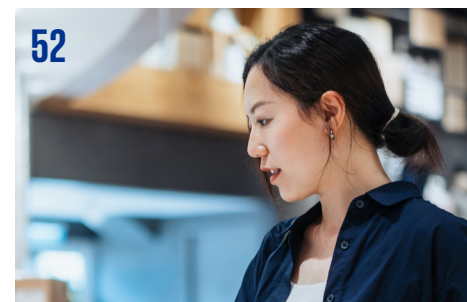
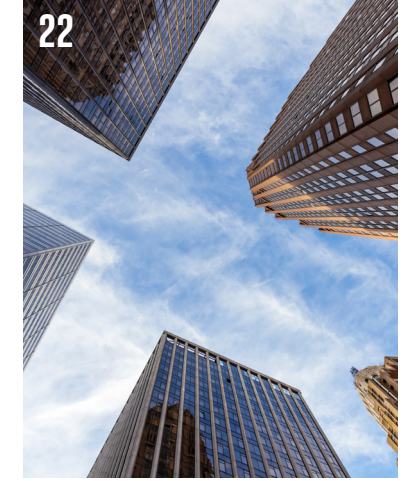
Back to the Roots: Die Renaissance des Büros für die NextGen

60

Verantwortungsbewusster Immobilienbetrieb durch CAFM-Systeme

64

Agilstabile Strukturen durch mehr Technologien



Vorwort KPMG

Diese Sonderausgabe unseres Real Estate Bulletin bietet eine Plattform, die den vielversprechenden Talenten der Immobilienbranche eine Stimme verleiht. Die Most Aspiring Talents (MATs) haben ihre Ansichten und Analysen zu verschiedenen Schlüsselthemen des Immobiliensektors mitgeteilt. Ihre Beiträge bieten einen einzigartigen Einblick in die aktuellen Herausforderungen der Branche und stellen innovative Ansätze zur Schaffung einer vielversprechenden und nachhaltigen Immobilienwirtschaft vor.

Die Themenvielfalt spiegelt die Bandbreite und Intensität der aktuellen Diskussionen wider, von der Zukunft des Einzelhandels über die Bedeutung von Diversität in der Immobilienbranche bis hin zu bahnbrechenden Anwendungen von Large Language Models (LLMs) in der Immobilienbewertung. Der Blick auf nachhaltiges Bauen aus verschiedenen Stakeholder-Perspektiven, die Überlegungen zum Raumkomfort und Wohlbefinden am Arbeitsplatz und die Neuinterpretation des Einzelhandels in Form eines „Third Place“ bieten ein breites Spektrum an Überlegungen und Ideen für eine Immobilie der Zukunft. Die MATs werfen einen scharfsinnigen Blick auf die aktuellen Herausforderungen des Sektors und bieten konkrete Lösungen, um den Wandel voranzutreiben und die Immobilienbranche für eine vielversprechende Zukunft vorzubereiten.

Diese Ausgabe bietet nicht nur einen Einblick in innovative Ideen, wie die Immobilienwirtschaft vorangebracht werden kann, sondern zeigt auch eine Perspektive auf, wie die junge Generation den Wandel mitgestalten kann. Die Beiträge machen deutlich, dass die Young Professionals nicht nur die Herausforderungen erkennen, sondern auch bereit sind, mutige Schritte zu unternehmen, um eine Branche zu gestalten, die sowohl nachhaltig als auch digital in die Zukunft gerichtet ist.

Ein besonderer Dank gilt sowohl den Ideengebern Frederik Walbaum und Dominik Talhof, die dieses großartige Netzwerk ins Leben gerufen haben, als auch den Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe, die ihre Zeit, ihr Wissen und ihre Visionen bereitwillig mit uns teilen. Ihre Artikel stellen nicht nur einen Beitrag zur aktuellen Diskussion dar, sondern sind auch ein wichtiger Schritt zur gemeinsamen Gestaltung einer dynamischen und verantwortungsvollen Zukunft der Immobilienwirtschaft.

Ich lade Sie ein, sich von den facettenreichen Themen dieser Ausgabe inspirieren zu lassen und hoffe, dass sie dazu beitragen, den Blick auf die Potenziale und Herausforderungen unserer Branche zu schärfen.

Marco Müth

Partner, Head of Real Estate



Vorwort Förderverein der Deutschen Immobilienwirtschaft e. V.

Liebe Leserinnen und Leser,

„Survive until 25“ hallt es von der letztjährigen EXPO Real nach. Dieser wohl meist zitierte Satz der Messe steht stellvertretend für das vergangene Jahr 2023, welches hinsichtlich Geo- und Zinspolitik, Staatshaushalt sowie bau- und immobilienrelevanten Gesetzen einige Nova bereithielt. Das aktuelle Immobilienmarktumfeld verdeutlicht: Ein „weiter so“ wird es nicht geben. Zu multidimensional sind die aktuellen Krisen und zu langatmig die Herausforderungen.

Überlebt haben das Jahr nicht alle Unternehmen. Verschiedene Insolvenzen standen auf der Tagesordnung – allen voran von Projektentwicklern. Andere Unternehmen hingegen trennten sich von Bereichen, die unprofitabel waren oder für die sie keine Zukunft mehr sahen. Außerdem wurden einige Teams reduziert oder aber tiefgreifend restrukturiert.

Von diesen Maßnahmen sind teilweise auch unsere Most Aspiring Talents (MATs) sowie weitere Vertreter:innen der Next Gen betroffen. Erfahrene Köpfe und Talents nehmen sich Sabbaticals oder verlassen gänzlich die Immobilienwirtschaft, um sich in anderen Branchen zu engagieren. Außerdem klagen immobilienpezifische Studiengänge über rückläufige Immatrikulationszahlen. Die Immobilienwirtschaft muss neu gedacht werden.

Das reine Überleben, welches eine gewisse Passivität und Reaktion impliziert, entspricht nicht unserem Mindset. Unser Narrativ lautet: In gleichem Maße, wie Veränderungen auf uns zukommen, ergeben sich auch neue Opportunitäten. Dementsprechend ist es umso mehr an der Zeit, dass wir lösungsorientiert agieren und somit die Zukunft der Immobilienwirtschaft neu denken und mitgestalten. Das Potenzial des Humankapitals ist immens: Vermutlich waren noch nie so viele gute Köpfe verfügbar im Markt.

Opportunistisch widmen sich auch in diesem Bulletin die facettenreichen Beiträge den Chancen sowie Trends der Bau- und Immobilienwirtschaft. Bereits in 2020, als wir erstmals die innovativsten sowie vielversprechendsten Talente der Branche mitsamt ihrer Ideen und Lösungsansätze zusammenbrachten, sind wir mit der Mission gestartet, die Kräfte zu bündeln, gemeinsam die Stimme zu erheben und konkret etwas zu bewegen – im Sinne einer innovativen und nachhaltigen Immobilienwirtschaft. Im neuen Jahr wird MAT das nachhaltige Netzwerk an High Performer:innen der Branche ausbauen, das als Think-Tank gemeinsam Trends identifiziert und weiterentwickelt.

So auch mit KPMG, unserem Partner der ersten Stunde, bei dessen Team wir uns abschließend recht herzlich für die bisherige Kooperation bedanken, den gemeinsamen Weg und die neuerliche Gelegenheit, die Ideen sowie Ansätze der Next Gen in dieser Sonderausgabe des Bulletins mit Ihnen zu teilen. Bei der Lektüre wünschen wir Ihnen allergrößte Freude und freuen uns wiederum auf den anschließenden Austausch mit Ihnen.

Dominik Talhof und Frederik Walbaum

Chairmen des Fördervereins der Deutschen Immobilienwirtschaft e. V.



Maximilian Woiczikowsky
Fabio Merkens

Lösungsansätze für einen zukunftsfähigen Pflegeimmobilienmarkt

Wie wir dem fortschreitenden demografischen Wandel
mit innovativen Ideen begegnen



Der Markt für Pflegeimmobilien befand sich über Jahrzehnte in einer Nische. Der Großteil der Investoren legte den Fokus auf die Kernmärkte, wie zum Beispiel die klassischen Wohnimmobilien, Büros und den Einzelhandel. Unter anderem führten der fortschreitende demografische Wandel, die Professionalisierung im Betreibermarkt und die aufkommenden Schwierigkeiten in den Assetklassen Büro und Einzelhandel (zusätzlich durch die Coronapandemie befördert) bei Immobilieninvestoren zu einem stark zunehmenden Interesse an dieser Assetklasse. Der Gesundheitsimmobilienmarkt ist deutlich breiter aufgestellt und beinhaltet unter anderem die Sub-Assetklassen: stationäre Pflege, betreutes Wohnen, Service/Senior Living, Ärztehäuser, Medizinische Versorgungszentren (MVZs) sowie Rehakliniken und Krankenhäuser. Im nachfolgenden Artikel werden ausschließlich die „Living“-Bereiche mit Fokus auf die stationäre Pflege näher betrachtet. Wieso braucht es in diesem attraktiven Markt neue Lösungsansätze?

Um diese Frage zu beantworten, braucht es verschiedene Sichtweisen auf den Markt und dessen Stakeholder. Die oben genannte Abgrenzung der einzelnen Sub-Assetklassen wird nachfolgend kurz voneinander abgegrenzt. Wir unterscheiden zunächst die vollstationäre Pflege von den ambulanten Wohnformen. Unter der vollstationären Pflege wird das klassische Pflegeheim verstanden. In diesem liegt der Schwerpunkt auf der pflegerischen Komponente und für die meisten Menschen ist ein Umzug in eine entsprechende Einrichtung oftmals nicht von freiwilliger Natur. Während die Bewohner in früheren Jahren teilweise noch mehrere Jahre in Pflegeheimen gewohnt haben, liegt die Verweildauer heutzutage im Regelfall nur noch bei wenigen Monaten. Ein Grund für diese Entwicklung liegt im Wunsch der Menschen nach einem langen selbstbestimmten Leben. Dies hat dazu geführt, dass in den vergangenen Jahren neue Wohnkonzepte entstanden und etabliert worden sind. Während die pflegerischen Komponenten in der vollstationären Versorgung im Vordergrund stehen und ein selbstbestimmter Tagesablauf nur teilweise möglich ist, liegen bei den ambulanten Versorgungsformen die Freiwilligkeit und das selbstbestimmte Wohnen im Fokus. Die Menschen bewohnen eine normale Mietwohnung und können Dienstleistungen wie zum Beispiel das Mittagessen, einen Putzdienst, einen Frisör oder einen ambulanten Dienst üblicherweise bis zum Pflegegrad 3 hinzubuchen.

Lang laufende Mietverträge mit professionellen Betreibern und konjunkturunabhängige Mietzahlungen, in einem aufgrund der demografischen Entwicklung nachgefragten Nutzermarkt, sorgten spätestens ab 2020 für einen Hype unter den Investoren. Diese Entwicklung wurde ab Ende 2022 mit den Folgen der Corona-, Energie- oder auch der Inflationskrise vorerst pausiert. Neben dem Anstieg der Refinanzierungskosten sorgten auch einige Betreiberinsolvenzen im Pflegemarkt für eine zurückhaltende Haltung auf dem Invest-

mentmarkt. Prozentual betrachtet war dies jedoch nicht stärker der Fall als etwa in den etablierten Assetklassen. Bei dem notwendigen Investitionsvolumen bis 2040 von insgesamt ca. 367 Milliarden Euro¹ im Bereich des Pflegeimmobilienmarktes zeigt sich, dass weiterhin Investitionen notwendig sind, die Konzepte zukunftsfähig aufgestellt und auch politische Lösungen gefunden werden müssen. Nachfolgend werden einige Lösungsansätze angerissen:

1. Förderprogramme müssen grundsätzlich aufrechterhalten werden

Trotz der aktuellen Haushaltskrise dürfen unsere Senioren auf keinen Fall in Form von nicht vorhandenen Fördergeldern die Leidtragenden sein. Hier muss kreativ gedacht werden. Neben den klassischen Förderungen sollten insbesondere auch Konversionen von Hotels und Büros hin zu altersgerechten Wohnformen gefördert werden. Zusätzlich müssen bereits laufende lokal geförderte Subventionen, wie beispielsweise in Frankfurt, flächendeckend ausgebaut werden. Aktuell entstehen betreute Wohneinheiten größtenteils im Hochpreissegment. Die zuvor erläuterten Krisen führen dazu, dass mittlerweile auch in kleinen Städten Mieten von 20 Euro oder mehr pro Quadratmeter erzielt werden müssen. Gleichzeitig sinkende Rentenansprüche führen dazu, dass insbesondere sozial schwächere Menschen keinen Zugang zu entsprechenden Wohnformen haben werden. Die Förderung von Sozialwohnungen für ältere Menschen in Kombination mit einer Zuzahlung zu den Serviceleistungen sollte deutschlandweit in Betracht gezogen werden. Betreiber werden solche Wohnungen nur nutzen, sofern auch Serviceleistungen angeboten werden können, da insbesondere damit der Umsatz erwirtschaftet wird. Die Stadt Frankfurt zahlt in diesem Segment beispielsweise ca. 1.300 Euro Zuschuss pro Jahr und Bewohner, was mit einem Eigenanteil von ca. 300 Euro belegt wird.

¹ Careinvest (2023)

2. Absenkung der Fachkraftquote und Anpassung der Leiharbeitsvorschriften

Trotz der umfangreich diskutierten und wissenschaftlich (von Prof. Rothgang) ausgewerteten Thematik im Hinblick auf den Fachkräftemangel in Deutschland verharrt die Fachkraftquote weiterhin bei 50 %. Eine Besserung wird zwar in Aussicht gestellt, muss nun aber auch zwingend kurzfristig umgesetzt werden. Wir haben weiterhin und auch zukünftig zunehmend nicht genügend Personal – daran hat auch die Einführung des Tariftreuegesetzes im vergangenen Jahr nichts verändert. Sie hat zu keiner gestiegenen Nachfrage nach Arbeitsplätzen in der Pflege geführt, sondern vielmehr eine weitere Abwanderung verhindert. Hier bedarf es neben dem bereits angehobenen Gehalt auch zusätzlicher Anreize (Mitarbeiter Vorteile, verlässliche Arbeitsplanung, konstant besetzte Führungspositionen inklusive einem guten „Miteinander“). Zeitgleich sollte auch das schwierige Thema der Leiharbeit diskutiert werden. Grundsätzlich ist die Leiharbeit wichtig und kann einzelne Betreiber zeitweise „retten“ beziehungsweise unterstützen. Hier sollten aber zwingend Vorschriften eingeführt werden. Aktuell sind die Kosten für einen Betreiber in der Praxis meistens dreimal so hoch im Vergleich zu einem festangestellten Mitarbeiter. Wieso werden die Löhne und die Zuschläge an die Zeitarbeitsfirmen nicht gedeckelt? Beispielsweise auf das Durchschnittsgehalt der bereits festangestellten Mitarbeiter in der jeweiligen Einrichtung.

3. Feste Quoten bei neuen städtischen Entwicklungen

Die Assetklasse der Pflegeimmobilien konkurriert mit renditestärkeren Entwicklungen wie zum Beispiel bei Eigentumswohnungen. In städtischen Projekten muss daher eine feste Quote festgelegt werden. Analog zum Berliner Modell im geförderten Wohnungsbau können die Behörden dem Projektentwickler auch je nach Größe der Gesamtentwicklung einen Anteil von beispielsweise 30 % an betreuten Wohnungen inklusive Gemeinschaftsflächen im Erdgeschoss vorschlagen, damit dort nur Senior Living entstehen darf. In Zukunft werden 30 % der Menschen in Deutschland älter als 65 Jahre sein und die Angebote müssen schnellstmöglich geschaffen werden.

4. Rechtsanspruch auf eine angemessene Versorgung im Alter

Kinder haben in Deutschland einen Anspruch auf eine entsprechende Versorgung in einer Kindertagesstätte. Die Kommune muss dieses Angebot sicherstellen, ansonsten wird sie mit Schadensersatzansprüchen konfrontiert. Die Folge ist, dass die Städte heute einen Fokus auf die entsprechende Entwicklung legen. Im Bereich der vollstationären Pflege sowie des betreuten

Wohnens gibt es keine Strafen, wenn nicht ausreichend Angebote zur Verfügung stehen. Ein entsprechender Rechtsanspruch – beispielsweise für jeden ab Pflegegrad 3 – würde den zukünftigen Fokus sicherstellen.

Fazit

Die Nutzungsarten der stationären Pflege sowie auch insbesondere die modernen Senior-Living-Konzepte werden weiterhin stark nachgefragt bleiben. Sowohl von Nutzern als auch aus Investorenperspektive. Jedoch bedarf es einiger Anpassungen in der zukunftsfähigen Planung und Entwicklung der Einrichtung, in der weiter voranschreitenden Professionalisierung und Stabilisierung der Betreiber, sowie elementar notwendiger Unterstützung der Politik. Die aufgezeigten Lösungsvorschläge sollen dahingehend als Anreiz zur weiterführenden Diskussion dienen.



Maximilian Woiczikowsky



Fabio Merkens



Anna Salcher
Tinuola Olosun
Lisa Burger

Das Potenzial von Vielfalt in Real Estate nutzen

Diversität in der Immobilienwirtschaft



„Inklusion ist keine Frage der politischen Korrektheit. Sie ist der Schlüssel zum Wachstum“

George Box, 1979

Stellen Sie sich bildlich vor:
Ein Mensch überquert die Straße. An wen haben Sie gedacht?

Die Mehrheit sieht vor dem inneren Auge einen Mann. Daher müssen wir über Diversität reden. Und damit ist nicht die Debatte um Geschlechterdiversität gemeint. Zumindest nicht nur.

Vielfalt verstehen

Die 2006 gegründete Initiative „Charta der Vielfalt“ zeigt Unternehmen die vielfältigen Dimensionen. Von körperlicher Beeinträchtigung über sozioökonomischen Hintergrund bis hin zu sexueller Orientierung: Diversität erstreckt sich über ein breites Spektrum. Wichtig ist zu betonen, dass Diversität oft nicht mit gesellschaftlichen Privilegien einhergeht. So müssen zum Beispiel Personen mit türkischen Namen mehr Bewerbungen versenden als Personen mit deutschen Namen, um zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden.¹ Daher müssen wir bei Diversität auch Inklusion sagen und meinen. Eine diverse Belegschaft bedeutet, Unterschiede und Individualität anzuerkennen. Inklusion geht noch weiter: Ihr Ziel ist es, ein wertschätzendes Arbeitsumfeld zu schaffen, das die vollständige Einbringung jeder und jedes Einzelnen ermöglicht.

Eine entscheidende Rolle für mehr Diversität in Unternehmen nehmen die Millennials² und die Generation Z³ ein. Diese Generationen haben ein erweitertes Verständnis von Vielfalt, welches über traditionelle Kategorien wie zum Beispiel Geschlecht hinausgeht. Sie ergänzen das Verständnis um Themen wie Erfahrungen, Hintergründe und Denkweisen. Hierbei geht es nicht nur um ein theoretisches Konstrukt, sondern um eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmenskultur.

Gründe für Vielfalt in Unternehmen

Eine Branche, die so vielfältig wie die Immobilienwirtschaft ist, benötigt diverse Mitarbeitende. Nur so kann

sichergestellt werden, dass die geschaffenen Lebensräume die unterschiedlichsten Bedürfnisse und Anforderungen erfüllen. Im Rahmen der Emerging Trends 2024 wird das Thema Diversität untersucht. 45 % der Unternehmen gaben an, dass sie Bedenken bezüglich des zukünftigen Managements ihrer Belegschaft haben. Das Thema Diversität wird als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie angesehen und der Fokus erweitert sich von der Geschlechterdimension auf Aspekte wie Sozioökonomie.⁴



Arbeitgeberattraktivität

In Zeiten des demografischen Wandels ist es umso wichtiger, dass sich Unternehmen bereits heute auf die Bedürfnisse zukünftiger Arbeitnehmender einstellen. Bereits im Jahr 2025 werden Millennials 75 % der erwerbsfähigen Bevölkerung ausmachen.⁵ Dabei geben 83 % der Millennials an, sich aktiv in ihrem Unternehmen zu engagieren, wenn eine inklusive Unternehmenskultur gelebt wird. 83 % fühlen sich in einem inklusiven Umfeld bestärkt.⁶ Auch allgemein zeigt eine Befragung von PwC im Auftrag des ZIA, dass 72 % der Unternehmen mit einer inklusiven Unternehmenskultur äußerst zufriedene Mitarbeitende verzeichnen, im Gegensatz zu nur 37 % der Unternehmen ohne inklusive Kultur.⁷



Innovation

Im zunehmenden Wettbewerb müssen sich Unternehmen durch Innovationen von der Konkurrenz abheben. Entscheidend für Innovationen sind die Mitarbeitenden. Eine inklusive Unternehmenskultur kann die Weichen für Innovationen stellen. Dabei zeigt sich, dass Unternehmen mit einer inklusiven Kultur sechsmal wahrscheinlicher agiler und innovativer sind.⁸

¹ Robert-Bosch-Stiftung (2014): Diskriminierung am Ausbildungsmarkt: Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven

² Geboren zwischen 1980 und 1995

³ Geboren zwischen 1996 und 2010

⁴ PwC & the Urban Land Institute (2023): Emerging Trends in Real Estate Europe 2024

⁵ PwC & ZIA (2019): Diversity is good for growth

⁶ Deloitte (2015): The Radial Transformation of Diversity and Inclusion: The Millennial Influence

⁷ PwC & ZIA (2019): Wie Unternehmen durch inklusive Kulturtransformation ihre Zukunft sichern – ein Blick auf die Immobilienbranche

⁸ PwC & ZIA (2019): Diversity is good for growth

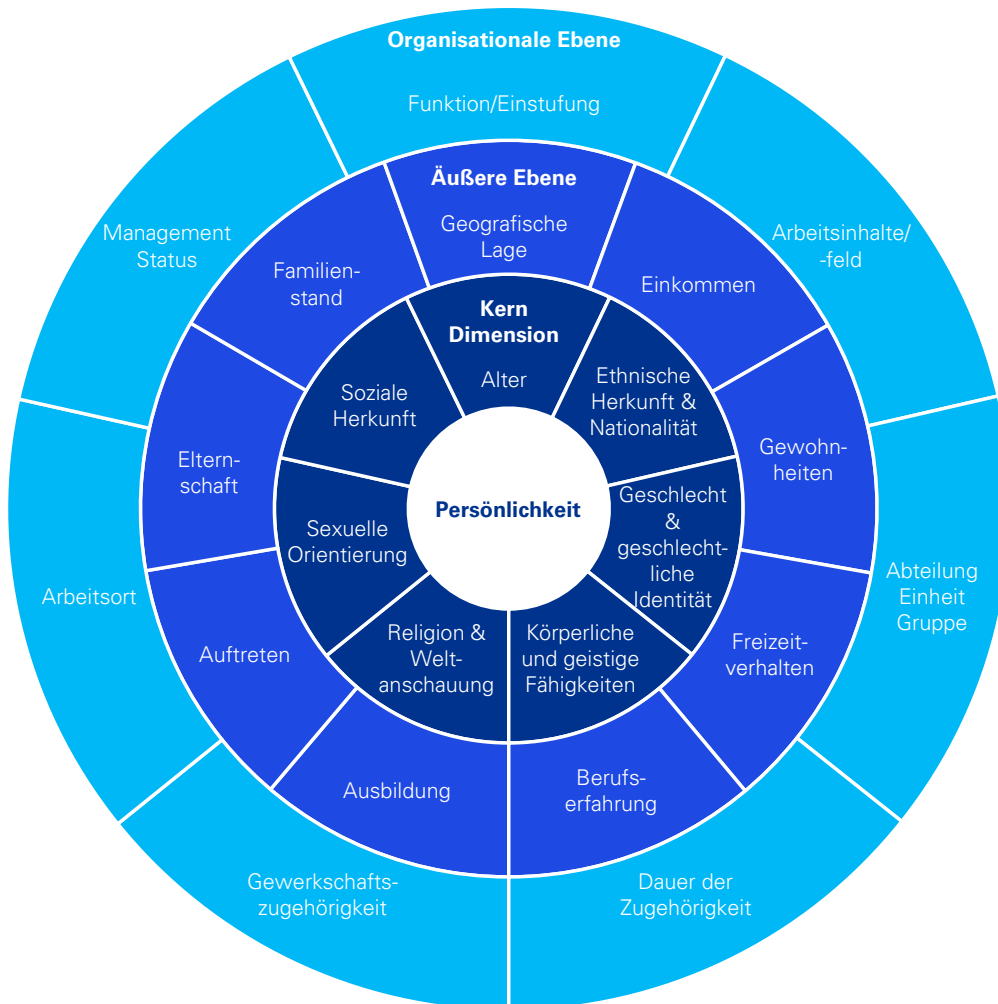


Profitabilität und Wachstum

Diversität hat auch Einfluss auf den Umsatz von Unternehmen. Beispielsweise kann durch zufriedene Mitarbeitende die Fluktuation im Unternehmen gesenkt werden. Auch können heterogene Teams besser auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse reagieren, was in einer höheren Kundenzufriedenheit resultiert. Studien zeigen hierbei einen Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg: So haben

Unternehmen mit hoher Gender-Diversität eine um 25 % höhere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein, bei der ethnischen Diversität sind es sogar 36 %.⁹ Eindrucksvoll ist auch der Umsatzvergleich. 56 % der inklusiven Unternehmen verzeichnen überdurchschnittlich schnelles Wachstum, während dies bei Unternehmen mit geringerer beziehungsweise keiner inklusiven Kultur lediglich auf 26 % zutrifft.¹⁰

Abbildung 1:
Abbildung frei nach Gardenswartz und Rowe „4 Layers of Diversity“



Quelle: KPMG Abbildung in Anlehnung an Charta der Vielfalt e. V. 2024

⁹ McKinsey & Company (2020): Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg so deutlich wie nie

¹⁰ PwC & ZIA (2019): Wie Unternehmen durch inklusive Kulturtransformation ihre Zukunft sichern – ein Blick auf die Immobilienbranche

Maßnahmen für mehr Vielfalt auf allen Ebenen

- **Anonymisierte Bewerbung**
Diese beginnt bei der Verwendung von gendersensitiver Sprache in der Stellenausschreibung und einem klaren Statement für Diversität und Inklusion. So fühlen sich mehr Menschen direkt angesprochen. Um Bewerber:innen nicht anhand vorhandener Stereotype auszuwählen, sprich dem Unconscious Bias zu verfallen, hilft eine erste anonymisierte Auswahl ohne Bild und ohne weitere Angaben zu Alter, Staatsangehörigkeit, Familienstand oder Geschlecht.
- **Sensibilisierung**
Bildung ist das A und O. Dabei geht es darum, Sprache und Bilder zu hinterfragen sowie andere Lebensrealitäten zu erkennen. Dies kann die Offenheit und Kommunikation im Unternehmen stärken und so zu einem integrativeren Unternehmensklima beitragen.
- **Flexible Arbeitszeitmodelle**
Hier geht es darum, auf die Bedürfnisse Einzelner einzugehen und somit Inklusion zu leben. Das können Lebensumstände sein, die alle – unabhängig vom Geschlecht – betreffen können, wie etwa Erkrankung, Familie oder Pflege von Angehörigen. So vielfältig wie die Gründe sollten daher auch die Lösungen, wie zum Beispiel Führungstandems, Elternzeitaufteilung oder Sabbaticals, sein.
- **Unternehmensinterne Netzwerke zu Diversitätsaspekten**
Sie ermöglichen es, sich aufgehoben zu fühlen und sich über die eigenen Themen auszutauschen. Sie sind entscheidend für ein Gemeinschaftsgefühl. Dabei geht es zusätzlich um den Austausch zwischen den Netzwerken und das Schaffen von mehr Sichtbarkeit.

Maßnahmen gibt es viele, entscheidend für ein erfolgreiches Diversitätsmanagement ist eine klare und messbare Zielsetzung, und wie diese erreicht werden kann. Dabei gilt es, die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, sondern den Fortschritt zu verfolgen.

Fazit

In der Immobilienbranche und darüber hinaus gilt es, Diversität als kritischen Erfolgsfaktor zu begreifen. Unternehmen, die diesen Wandel aktiv gestalten, profitieren von Innovationskraft und sichern so ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Entscheidend sind ein strategisches Diversitätsmanagement, heterogene Teams und das Vorleben dieser Werte durch die Führungsebene, damit eine vielfältige und inklusive Unternehmenskultur gelebte Realität wird.



Anna Salcher



Tinuala Olosun



Lisa Burger

Immobilienunternehmen brauchen People Leadership

Warum uns die (Unternehmens-)Transformation so
schwerfällt und wie Leadership helfen kann



Die Europäische Zentralbank versucht fieberhaft mit der intensivsten Leitzinserhöhung mit 450 Basispunkten in 15 Monaten der Inflation entgegenzuwirken. Die Dynamik dieser Marktveränderung stellt unser Produkt – die Immobilie – und damit unser Management vor neue Herausforderungen. Unbestritten ist, dass Adaptions- und Innovationsvermögen entscheidende Voraussetzungen sind, um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.¹

Keine Lösung ist jemals absolut

Vor dem Hintergrund von Arbeitsteilung und notwendigen Koordinationsabhängigkeiten in Unternehmen stellt keine Lösung für ein Problem jemals allein die absolute Lösung dar. Vielmehr bringt jede Lösung stets auch ihre eigenen Probleme mit sich. Der Soziologe Niklas Luhmann beschrieb bereits 1964, inwiefern das faktische Verhalten in Organisationen regelmäßig mit abgeleiteten Problemen befasst ist. Diese können entweder aus den Nachteilen anderer Entscheidungen entstehen, oder aber aus den Schwierigkeiten, die sich aus den strukturellen Weichenstellungen, die nicht mehr in Betracht gezogen werden beziehungsweise die aufgrund ihrer Tragweite praktisch nicht mehr infrage gestellt werden, ergeben. Mit anderen Worten: Lösungen, die in Organisationen oft in Form von Strukturen auftreten, erzeugen zwangsläufig Folgeprobleme, die entweder antizipiert oder zumindest in Betracht gezogen werden könnten.² Wenn Unternehmen Veränderungen anstreben, neigen sie häufig dazu, voreilig in einen Lösungsmodus zu wechseln. Allerdings beginnen die wesentlichen Herausforderungen erst in diesem Moment. Es ist elementar, das Problem aus den verschiedenen Logiken der Fachdisziplinen heraus zu verstehen, um daraus neue Lösungsräume zu entwickeln, die für mehrere Fachabteilungen synergiestiftend tauglich sind.

Transformation ist gefordert

In Unternehmen begegnet man täglich dem Bestreben, mit Macht etwas durchzusetzen. Trotzdem wird dieses Phänomen selten offen angesprochen. Stattdessen werden die Konflikte, die aus dem Anspruch oder der Erwartung entstehen, dass andere sich anpassen, gehorchen und unterwerfen sollen, oft verdeckt ausgetragen.³ Wird in diesem Kontext der Machtbegriff von seinen negativen Konnotationen entkleidet, wird er als die Fähigkeit verstanden, die bei anderen ein Verhalten hervorruft, das sie spontan nicht angenommen hätten.⁴

Unternehmenstransformationen – wie sie derzeit in vielen Disziplinen gefordert sind – können als Metaspiele aufgefasst werden. Metaspiele behandeln die Prozesse zur Festlegung von Regeln für künftige Machtspiele. In diesem Prozess streben die Akteure in den Organisationen danach, sich einen festen Platz in dieser neuen Unternehmenswelt zu sichern, und setzen sich für die Schaffung von neuen Grundlagen ein.⁵

Was außer Acht gelassen wird, ist, dass Konflikte, Auseinandersetzungen und Machtspiele für Unternehmen hoch funktional sind. Denn sie bringen die ausgeblendeten Aspekte, die durch die Arbeitsteilung entstanden sind, wieder zutage und machen sie diskutierbar. Es gehört zu den Stärken der Unternehmen, dass sie widersprüchliche Arbeitsweisen, gegensätzliche Zielrichtungen und konfliktschaffende Vorgehensweisen verkraften können.⁶ So verfolgen Investment Manager bei einem Immobilienankauf andere Ziele als Asset Manager, weil sie – die Investment Manager – für das Gelingen der Transaktion verantwortlich sind und die Asset Manager für den Werterhalt während der Bestandszeit. Die Schönheit der, zum Teil gegensätzlichen Ziele liegt darin, dass Lösungsräume geschaffen werden, die eine Fachabteilung allein (wahrscheinlich) nicht geschaffen hätte.

Kontingente Lösungsräume moderieren

Was in Unternehmen häufig zu fehlen scheint, sind die „People Leader“, die diese mikropolitischen Spiele – also das Verhalten, jene neuen Lösungsräume zu entwickeln, welche die Fachabteilungen spontan nicht angenommen hätten – orchestrieren. Welches Phänomen in vielen Unternehmen vielmehr zu beobachten ist, ist die Tatsache, dass immer mehr Akteure in die Lösungsfindung einbezogen werden, damit sich keine Fachabteilung übergangen, nicht eingebunden oder ausgeschlossen fühlt und aufgrund dessen die im Prozess entschiedene Lösungsumsetzung blockiert. Doch je mehr Akteure einbezogen werden, desto unwahrscheinlicher wird es, alle für

¹ Bull, F.-R. (2021): Disruption braucht Hierarchie. In: VERSUS Magazin

² Muster, J. & Bull F.-R. (2021): Lösungen sind Silber, Probleme sind Gold. In: VERSUS Magazin

³ Kühl, S. (2022): Macht – Wider der Ignorierung von Mikropolitik in Organisationen. In: VERSUS Magazin

⁴ Weber, M. (1980). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie

⁵ Kühl, S. (2016). Projekte führen: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung

⁶ Matthiesen, K., Muster, J., & Laudenbach, P. (2022). Die Humanisierung der Organisation: Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert



eine bestimmte Handlung motivieren zu können. Der Organisationsforscher Nils Brunsson erklärt dieses Problem mit der fehlenden Motivationskraft entscheidungsrationaler Vorgehensweisen.⁷

Die Akteure der Unternehmung verlieren sich in der Suche nach der einen richtigen Lösung, welche nach der revolutionären Veränderung die Antwort für alle sein soll. Es werden große Einsparungs-, Strategie-, Digitalisierungs-, Transformations- oder Wachstumsprojekte aufgesetzt und geradezu fantastisch scheinende Visionen – wenn nicht Illusionen – gezeichnet. Diese Bilder sind in der Lebensrealität zu diesem Zeitpunkt – oder auch insgesamt – nicht erreichbar. Der Effekt: wachsender Zynismus der Menschen in den Organisationen.

Wir brauchen einen inkrementalen Managementansatz, der organisatorische Veränderungen durch kleine, schrittweise Modifikationen anstatt durch radikale Umstrukturierungen erreicht. Ein solcher Ansatz ermöglicht eine flexiblere Anpassung an unvorhersehbare Entwicklungen und minimiert mögliche negative Auswirkungen auf die Organisation. Ereignisse wie eine weltweite Pandemie, der Krieg in der Ukraine, die Energiekrise oder der Krieg im Gazastreifen haben uns in den vergangenen drei Jahren immer wieder kurzfristige, organisatorische Anpassungsstrategien ergreifen lassen. Und diese inkrementalen Adaptionen sind zuweilen gut gelungen, wenn sie kontingent verfolgt wurden. Kontingenz beschreibt dabei die Offenheit einer Situation: Es geht so, aber auch anders, allerdings nicht beliebig. Die Fähigkeit, die in der aktuellen Marktlage mehr denn je erforderliche Kontingenz organisationsdurchdringend herzustellen, haben insbesondere „People Leader“, die es als ihre Aufgabe verstehen, die Probleme aus der Perspektive der einzelnen Fachabteilungen zu verstehen und aus dieser ganzheitlichen Sicht den Prozess zur Lösungsfindung systematisch und zielfokussiert zu moderieren.

Fazit

Herausfordernde Zeiten brauchen herausragende Menschen. Menschen, die in all unseren Immobilienunternehmen zu finden sind. Erfahrende und exzellente Fachleute, die – fast immer – eine Lösung für ein Problem kennen. Um dieses vielfältige Lösungspotenzial entfaltbar zu machen, braucht es immer wieder den diskursiven Austausch und den „People Lead“, der entscheidungsrational vorgeht, um durch inkrementale Veränderung die Unternehmen von morgen zu schaffen.



Katharina Sophie Tietz

⁷ Kühl, S. (2016): Projekte führen: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung

Gender Diversity im Asset Management

Status quo und aktuelle Entwicklungen



In einer zunehmend diversifizierten Arbeitswelt sind Untersuchungen zu der Bedeutung und den Auswirkungen von Geschlechtervielfalt in Organisationen unabdingbar. Diverse Studien geben Einblicke in aktuelle Trends, Herausforderungen sowie Chancen, und beleuchten, wie Diversität die Unternehmenskultur, Leistung sowie Innovationsfähigkeit beeinflussen, und zeigen bestehenden Handlungsbedarf auf. Auch werden Erkenntnisse zur Schaffung einer inklusiven und leistungsfähigen Arbeitsumgebung herausgearbeitet.¹

Greifen wir die Ergebnisse der Studie „Gender Diversity in der Asset-Management-Industrie“ auf, so wird deutlich, dass die Gender-Diversität in der Industrie in den letzten Jahren zwar zugenommen hat, jedoch noch immer deutlich weniger Frauen als Männer in Führungspositionen sowie allgemein im Asset Management beschäftigt sind. Durchschnittlich sind nur 40 % der Mitarbeitenden in der deutschsprachigen Asset-Management-Industrie Frauen. Hinzu kommt: Je weiter oben in der Hierarchie eine Position verortet ist, desto deutlicher wird das Phänomen der „Leaky Pipeline“, sprich die Abnahme des Frauenanteils mit steigender Hierarchieebene – so sind lediglich 26 % der Führungspositionen mit Frauen besetzt. Diese Zahlen haben sich seit 2015 kaum verändert.²

Bewerbungen

Der Anteil der Bewerbungen von Frauen ist zwar gestiegen, im Bewerberpool sind sie aber noch immer weit unterrepräsentiert: Auch wenn die Anzahl seit 2020 um 10 % gestiegen ist, so sind noch immer nur 36 % der bewerbenden Personen weiblich.³ Befragungen unter Studierenden zeigten, dass die Asset-Management-Industrie als „wenig familienfreundlich und von Männern dominiert“ wahrgenommen wird.⁴ Auch besteht der Eindruck, dass eine hohe Wettbewerbsintensität herrsche und eine potenzielle Unvereinbarkeit eigener ethischer Vorstellungen mit den Jobanforderungen scheint von einem Berufseinstieg im Asset Management abzuschrecken.

Beförderungen

„Zum Stand vom 31.12.2022 betrug der Anteil der beförderten Frauen im Verhältnis zu allen beförderten Beschäftigten 48 % [...]. Eine ähnliche Verteilung zeigt sich, wenn man den Anteil der beförderten Frauen (Männer) im Verhältnis zu allen weiblichen (männlichen) Arbeitnehmer:innen betrachtet.“⁶ Hauptgründe für fehlende Beförderungen von Frauen seien hauptsächlich der Mangel an Bewerberinnen sowie allgemein niedrige Zahlen an weiblichen Angestellten.⁷

Oftmals seien diese zudem im Unternehmen weniger sichtbar und geringer vernetzt – dies seien jedoch essenziell wichtige Punkte für Beförderungsentscheidungen.



Wirksamkeit von Maßnahmen zur Gleichstellung

2015 wurde in Deutschland ein Gesetz zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in Führungspositionen sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst eingeführt. Dieses verpflichtet börsennotierte Unternehmen, festgelegte Quoten für den Frauenanteil in ihren Führungspositionen zu erfüllen. Betroffen sind insbesondere Aufsichtsrat und Vorstand. Im Rahmen der Befragung gaben 67 % der Unternehmen an, nicht von einer gesetzlichen Frauenquote betroffen zu sein, 13 % bestätigten, einer solchen Quote zu unterliegen, während 20 % keine Informationen diesbezüglich bereitstellten. Zudem erklärten lediglich 20 % der Unternehmen, sich freiwillig eine

¹ KPMG, Fondsfrauen und Universität Mannheim (2023). Gender Diversity in der Asset-Management-Industrie

² KPMG, Fondsfrauen und Universität Mannheim (2023). Gender Diversity in der Asset-Management-Industrie

³ KPMG, Fondsfrauen und Universität Mannheim (2023). Gender Diversity in der Asset-Management-Industrie

^{4,5} Fondsfrauen (2018): FEARLESS GIRLS? Gründe für den geringen Anteil von Frauen in der Finanzindustrie

^{6,7} KPMG, Fondsfrauen und Universität Mannheim (2023). Gender Diversity in der Asset-Management-Industrie

Quote für Frauen in Führungspositionen gesetzt zu haben. Zu erwähnen ist, dass im Jahr 2020 36 % der Unternehmen einer festen Frauenquote unterlagen oder sich freiwillig eine Frauenquote auferlegt hatten, 2023 trifft dies nur noch auf 27 % zu.⁸

„Soft Policies“

Als „Soft Policies“ gelten Gender-Diversity-Maßnahmen, die nicht gesetzlich vorgeschrieben sind. Hierzu zählen beispielsweise quantitative Maßnahmen wie die Einführung einer Frauenquote für führende Rollen oder qualitative Maßnahmen wie geförderte Frauennetzwerke, die Position von Diversity-Beauftragten oder ein Sponsoring-Programm für Frauen. Qualitative Programme werden bereits häufiger umgesetzt, wohingegen quantitativ ausgerichtete Maßnahmen, die sich an konkreten Zielvorgaben orientieren, wesentlich weniger häufig etabliert sind. Positiv zu betrachten ist jedoch, dass die Anzahl der Unternehmen, die sich quantitativ ausgerichtete Ziele gesetzt haben, seit 2020 deutlich gestiegen ist.⁹

Gender-Pay-Gap

2017 wurde das Entgelttransparenzgesetz eingeführt, welches das Ziel verfolgt, dass gleiche beziehungsweise gleichwertige Arbeit unabhängig vom Geschlecht identisch entlohnt werden soll, um die Entgeltlücke zwischen Männern und Frauen zu schließen. Zusätzlich wurden die Unternehmen befragt, ob sie eine Richtlinie zur Lohngleichheit (Equal Pay Policy) implementiert haben. Im Jahr 2020 bejahten dies noch 55 % der befragten Unternehmen, in der aktuellen Studie nur noch 33 %. Zu beachten gilt, dass sowohl im Jahr 2020 als auch in 2023 keines der Unternehmen bereit war, interne Lohndifferenzen zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten anzugeben. Auch Fragen bezüglich der Entgelttransparenz wurden weiterhin nicht umfassend beantwortet, was potenzielle Rückschlüsse auf anhaltende, ausgeprägt vorhandene Gender-Pay-Gaps zulassen könnte.¹⁰ Im Jahr 2022 verabschiedete das EU-Parlament die Corporate Sustainability Directive (CSRD), welche die nicht finanzielle Berichterstattung von Unternehmen bedeutend erweitert. Unter anderem müssen im Zuge dessen die Herangehensweise an soziale und ökologische Herausforderungen berichtet und KPIs bzgl. Gender Diversity inkludiert werden. Eine tatsächliche Umsetzung fand die CSRD bei den 2023 befragten Unternehmen jedoch kaum.¹¹

Vereinbarkeit von Beruf & Familie

„Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleibt die größte Hürde für Frauen in Führungspositionen, insbesondere in der Asset-Management-Industrie“¹², und ergibt sich größtenteils aus schwierig zu vereinbarenden Arbeitszeitmodellen. Als attraktive Lösungen für Familien scheinen sich Optionen wie Homeoffice oder mobiles Arbeiten, Teilzeitmodelle, Kinderbetreuungskostenausgleich oder auch bezahlter Mutterschaftsurlaub anzubieten. Deutlich wird, dass Männer vermehrt Interesse an Elternzeit bekunden, worauf Unternehmen in Zukunft umfassend reagieren sollten.¹³

Fazit

Da die Asset-Management-Industrie für Frauen noch immer wenig attraktiv ist, besteht weiterhin unternehmensseitig wie staatlich Handlungsbedarf. Ein Kernfaktor bei der Förderung der Gender-Diversität ist die Schaffung einer Kultur, die Frauen in ihrer Karriere unterstützt und fördert, um sicherzustellen, dass tatsächliche Chancengleichheit geschaffen wird. Bis heute bestehen bei Führungskräften Vorurteile, mit denen nachhaltig aufgeräumt werden muss, um die Branche endlich diverser zu machen.



Leonie Tauscher

⁸ Niessen-Ruenzi, A. & Zimmerer, L. (2023): The Importance of Signaling for Women's Careers. In: European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper No. 888/2023

⁹⁻¹³ KPMG, Fondsfrauen und Universität Mannheim (2023). Gender Diversity in der Asset-Management-Industrie



Kathrin Scheidhammer
Benedikt Gloria

Large Language Models (LLMs) und deren Einsatz in der Immobilienbewertung

Verkehrswertermittlung ganz ohne Bewerter?



„Alle Modelle sind falsch, aber manche sind nützlich.“

George Box, 1979

Im Frühjahr 2023 war es wieder einmal so weit: Texte, wie künstliche Intelligenz (KI) die Zukunft der Arbeitswelt verändern wird, kursierten durch Zeitungen, Onlineportale und schließlich auch LinkedIn. Der Grund dafür: ChatGPT von OpenAI wurde öffentlich zugänglich.

Bei dem Sprachmodell handelt es sich um ein Large Language Model (LLM). Mit Statistik und Modellen hatten es die meisten Betriebswirte während des Studiums nicht sonderlich und manche waren froh, die Grundlagenmodule hinter sich zu lassen. Doch die Funktionsweise ist oberflächlich schnell erklärt: ChatGPT ist ein Wahrscheinlichkeitsmodell, das ausgezeichnete Berechnungen durchführen kann. LLMs lernen, dass auf bestimmte Worte mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit andere Worte folgen. Zum Beispiel folgt auf „Ich“ oft ein „bin“, oder, schon etwas fortgeschrittener, auf „Das Meer ist ...“ ein „blau“ oder „kalt“. OpenAI hat ChatGPT mit Milliarden von

Datensätzen aus dem Internet gefüttert und es unzählige Male rechnen lassen – so oft, bis es nicht nur in der Lage war, Sätze zu bilden, sondern sogar Kontexte zu verstehen und zu analysieren. Doch egal, für wie „intelligent“ wir das Modell halten: Es bleibt ein „Number’s Game“ und die Vorstellung von tatsächlicher Intelligenz ist eine Täuschung, resultierend aus dem Gesetz der großen Zahlen.

Nichtsdestotrotz können wir ChatGPT Fragen stellen und es ist ziemlich gut darin, uns diese zu beantworten. Auch verschiedene Schreibstile beherrscht das Programm. Statistikablehnung hin oder her, Betriebswirte stellen sich also unmittelbar die Frage: Besteht hier Wertschöpfungspotenzial? Ein konkreter Anwendungsfall, der in den Sinn kommt, ist die Immobilienwertermittlung. Lassen Sie uns also in diesem Artikel diskutieren, ob der Beruf des Immobiliengutachters – wie mancherorts beschworen – bald der Vergangenheit angehören könnte.

Einsatzmöglichkeiten bestehen dort, wo Muster vorliegen

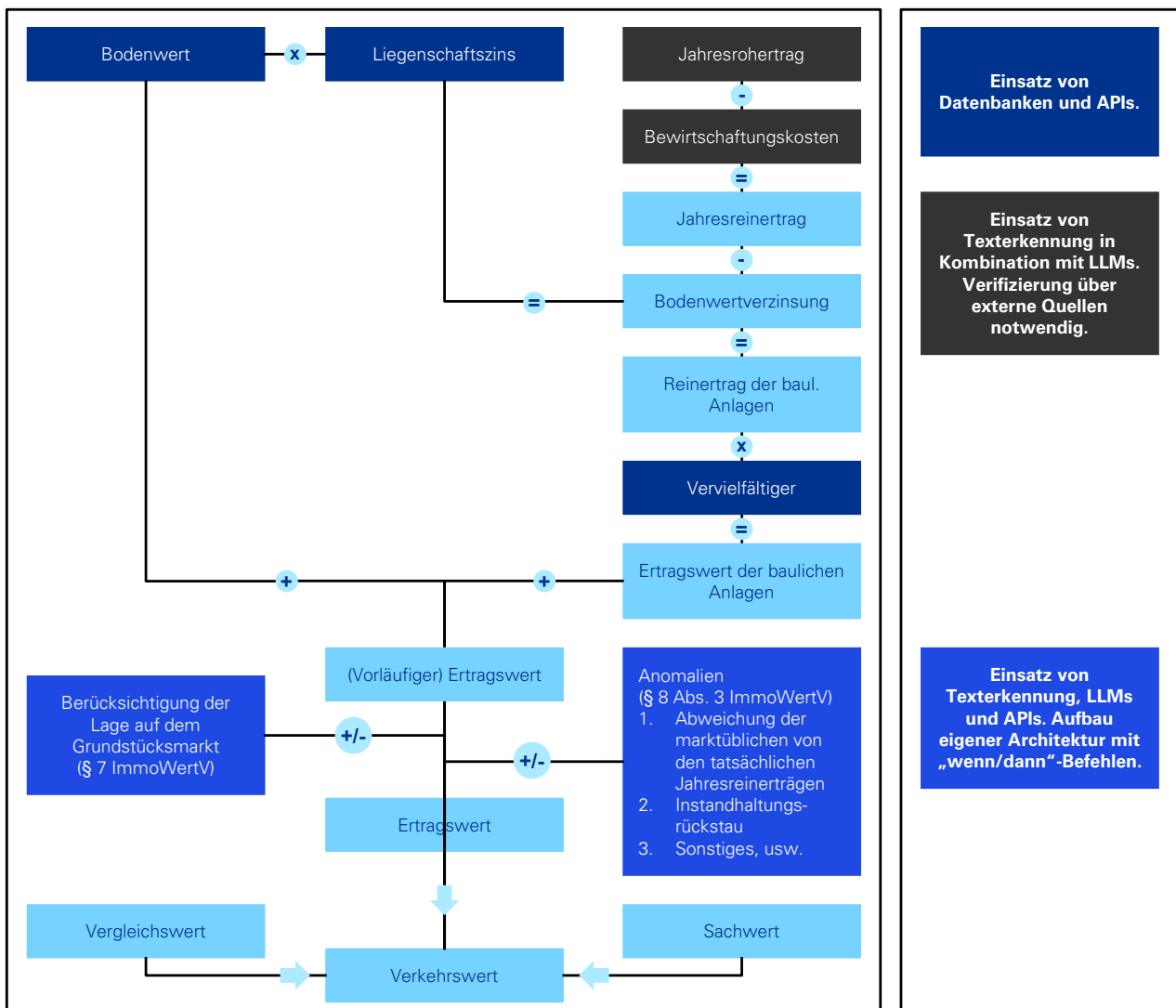
Ein professionelles immobilienwirtschaftliches Gutachten hat einem gewissen Muster zu folgen. Dieses wird in den Richtlinien der RICS, TEGOVA oder der ImmoWertV (teilweise ergänzt durch einschlägige Kommen-



tierung) festgelegt. Dabei geben diese Rahmenwerke klare Anweisungen zum Umgang mit den spezifischen Gebäude- und Lagecharakteristika. Im Beispiel des normierten Ertragswertverfahrens scheint die Grundrechnung einfach: Aus Bodenwert, Liegenschaftszins, Jahresrohertrag, Bewirtschaftungskosten und Vervielfältiger lässt sich schnell der vorläufige Ertragswert errechnen. Bis dahin brauchen wir für die Rechnung kein hochkomplexes Modell – hier reicht einfache Mathematik und das Zusammenführen von vorhandenen Objektdaten. Eine Automatisierung dieses Vorganges kann dementsprechend mit der Digitalisierung von Informationen zum Objekt (Mietverträgen, Flächenaufstellungen, Baujahr etc.) und der Anbindung an Datenbanken zu Bodenrichtwerten und Mieten über Programmierschnittstellen (APIs) gelöst werden.

Schwieriger wird es, wenn die individuellen Eigenschaften der Immobilie mitberücksichtigt werden. So muss der Bewerter gemäß § 8 ImmoWertV hinterfragen, inwieweit Anomalien (zum Beispiel durch over-/underrent, Instandhaltungsrückstau etc.) oder die Lage auf dem Grundstücksmarkt Einfluss haben. Natürlich gibt es auch hier wiederkehrende Muster, eine ordentliche Recherche ist jedoch unerlässlich und macht die Automatisierung schwieriger. Die Abbildung 1 zeigt den schematischen Aufbau eines Ertragswertverfahrens und Einsatzmöglichkeiten von KI/LLMs: Neben der zugrunde liegenden Rechnung stellt natürlich auch die Ausarbeitung des Textteiles eines Gutachtens einen signifikanten Zeitaufwand dar. Nicht alle dieser Textbausteine lassen sich zum heutigen Stand jedoch automatisieren. Wo die Makrolage noch einfach über bestehende Datenbanken erfasst werden

Abbildung 1:
Schematischer Aufbau Ertragswertverfahren



Aktueller Prozess
(ohne Automatisierung)

Anwendungspotenziale und
Schnittstellen mit APIs und LLMs

Quelle: KPMG Abbildung in Anlehnung an Kleiber, W. (2010): Verkehrswertermittlung von Grundstücken, S. 18

könnte, so stellt die genaue (Mikro-)Lagebeschreibung ein Problem dar. Auch vorhandene Programmierschnittstellen (wie von Google oder Microsoft) bieten keine ausreichende Möglichkeit. Ähnliche Probleme gibt es auch bei der Beurteilung des Zustandes oder der Ausstattung der zu bewertenden Immobilie. Bis wir auch hier technologisch so weit sind (zum Beispiel mithilfe von multimodalen LLMs), wird es noch eine Weile brauchen.

Die Hindernisse liegen in der Heterogenität

Ein LLM in der Immobilienbewertung könnte also ohne Weiteres große Teile der lästigen Schreibarbeit abnehmen und dadurch für enorme Zeiteinsparungen sorgen. Aber die wahre Krux bei der Immobilienbewertung ist bekanntermaßen die „Einzelfallentscheidung“ beziehungsweise der „gutachterliche Ermessungsrahmen“. Oft gibt es bei Objekten Besonderheiten, die jeder Gutachter am Ende der Bewertung gesondert berücksichtigt. Auch, wenn sich bestimmte Erklärungen

zu diesen Besonderheiten in dem ein oder anderen Sachbuch zum Thema finden lassen, stellt die Überführung dieser Besonderheiten in ein LLM eine große Herausforderung dar.

Es wird immer Situationen geben, in denen menschliche Urteile und Erfahrungen unverzichtbar sind. An dieser Stelle sind vereidigte Gutachter von entscheidender Bedeutung. Dennoch lässt sich aufgrund der in diesem Artikel aufgezeigten Entwicklungen erkennen, dass der Bedarf an menschlicher Intervention möglicherweise deutlich reduziert werden kann. LLMs sind in der Lage, nicht nur Textbausteine, sondern auch komplexe Rechenaufgaben zu bewältigen, was es den Gutachtern ermöglicht, sich auf die finale Einschätzung und die menschliche Abwägung bei Präzedenzfällen zu konzentrieren. Dies könnte zu einer effizienteren und effektiveren Arbeitsweise führen, wobei Gutachter ihre Fachkenntnisse dort einsetzen können, wo die automatisierten Modelle an ihre Grenzen stoßen.



Kathrin Scheidhammer



Benedikt Gloria

Julia Dorn
Julia Weber
Marianne Pieper

How to handle the E in ESG

Herausforderungen und digitale Lösungsansätze



„ESG ist Immobilienwort des Jahres 2022“ – die zu bewältigenden Herausforderungen des Klimawandels sind in der Bau- und Immobilienwirtschaft allgegenwärtig.¹ Die Nachfrage nach Green Buildings steigt bei zunehmenden Brown Discounts kontinuierlich an. Bedingt durch die EU-Taxonomie und entsprechende Vorgaben der (Re-)Finanzierer sind nachhaltige Assets auf dem einbrechenden Transaktionsmarkt besonders gefragt. Die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen stellt die Akteure allerdings nach wie vor vor Herausforderungen.²

Trotz der aufgezeigten wirtschaftlichen Relevanz, Gebäude klimaschützend und resilient zu gestalten, ermitteln derzeit die wenigsten Marktakteure standardisiert die Klimaauswirkungen mittels Treibhausgasemissionen ihrer Immobilien, weder im laufenden Betrieb noch die graue Energie der Konstruktion.³ Neben diesem Fokus auf energetische Fragen kommen weitere relevante Aspekte der Dimensionen Environment (Umwelt), Social (Gesellschaft) und Governance wie Biodiversität, soziale Kohärenz oder Lieferketten hinzu. Diese erweitern den bisherigen „carbon vision tunnel“⁴ der Immobilienwirtschaft zunehmend, steigern aber auch die Komplexität. Entsprechend fehlt es in allen Bereichen an einer standardisierten Umsetzung.

Vor welchen Herausforderungen stehen wir?

Als größte Herausforderung werden die Komplexität der Quantifizierung von Umweltlasten, Wissenssilos sowie mangelnde Standards, Datenbanken und Benchmarks beschrieben.⁵ Die Schwierigkeit liegt darin, dass interdisziplinäre Expertisen und Software ineinander greifen müssen, kompatible Schnittstellen jedoch häufig fehlen. An die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten schließen sich verschiedene Frage-

stellungen der strategischen Ausrichtung sowie der organisatorischen Abwicklung an.

- Welche Fokuspunkte setzt ein Unternehmen strategisch im breiten Feld zwischen E, S und G für ein Projekt oder Portfolio?
- Sind entsprechende Kompetenzen inhouse vorhanden oder bedarf es externer Beratung und Tools?
- Wie wird die Nachhaltigkeit organisatorisch gestaltet und welche Position übernimmt die Koordination relevanter externer Kompetenzen?

Organisatorisch gilt es, zwischen generischen Daten und software-generierten Ergebnissen sowie fachspezifischer Kompetenz zu vermitteln. Obwohl die Entwicklung und Einführung digitaler Applikationen im Feld des Nachhaltigkeitscontrollings zunimmt, stehen Unternehmen vor der Frage, ob sich die Anschaffung software-gestützter Tools lohnt oder ob es sinnvoller ist, ein eigenes System zu entwickeln, das dem individuellen Know-how entspricht, oder Wissens- und Kapazitätslücken durch externe Beratungsleistungen zu schließen.



¹ IZ (2020): ESG ist Immobilienwort des Jahres 2022

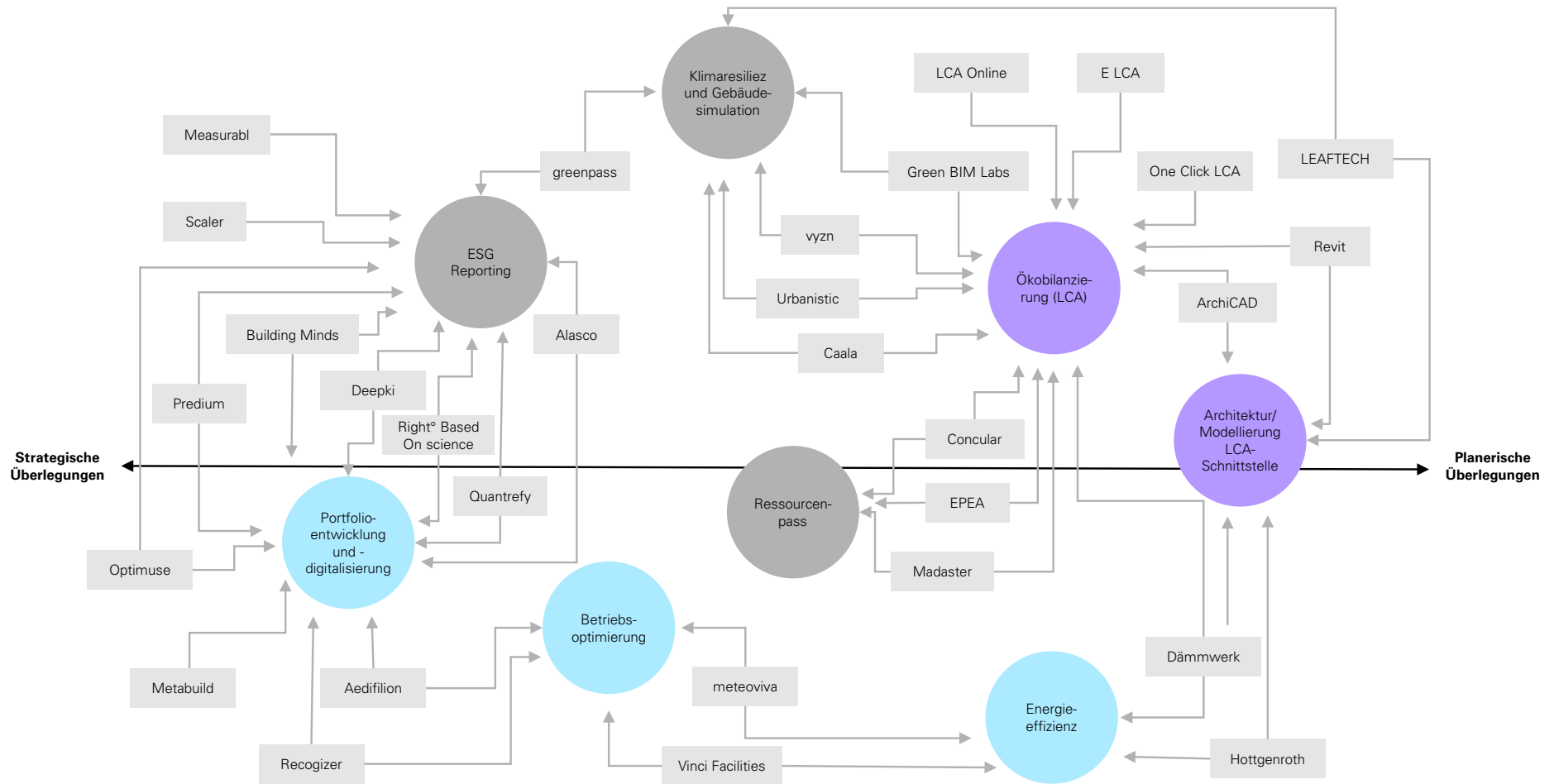
² RICS Sustainability Report (2022)

³ RICS Sustainability Report (2022)

⁴ Burton, L. (2022): It's time to move beyond "carbon tunnel vision". In: SEI

⁵ RICS Sustainability Report (2022)

Abbildung 1:
Systemlandschaft ESG-Tools mit Fokus auf Environmental



Quelle: KPMG Abbildung in Anlehnung an BuildSystems GmbH (2024)

Systemlandschaft – Welche Tools fördern eine nachhaltige Immobilienwirtschaft?

Die Bearbeitung und Erfüllung komplexer ökologischer Anforderungen an ein Gebäude oder Portfolio ist nur mittels digitaler Tools zu bewerkstelligen. In den vergangenen Jahren hat sich hierfür eine komplexe Systemlandschaft entwickelt (Abbildung 1). Die jeweiligen Tools zahlen dabei auf unterschiedliche Aspekte dieser strategischen und organisatorischen Herausforderungen und auf verschiedene Themenbereiche ein.

Für eine differenzierte Einordnung der Anwendungsgebiete der Tools lohnt es sich, die Aufmerksamkeit auf die zentralen Herausforderungen in der Entwicklung von Neubau und der Bestandsoptimierung zu richten.

Schwerpunkte und Prioritäten in Neubau- und Bestandentwicklung

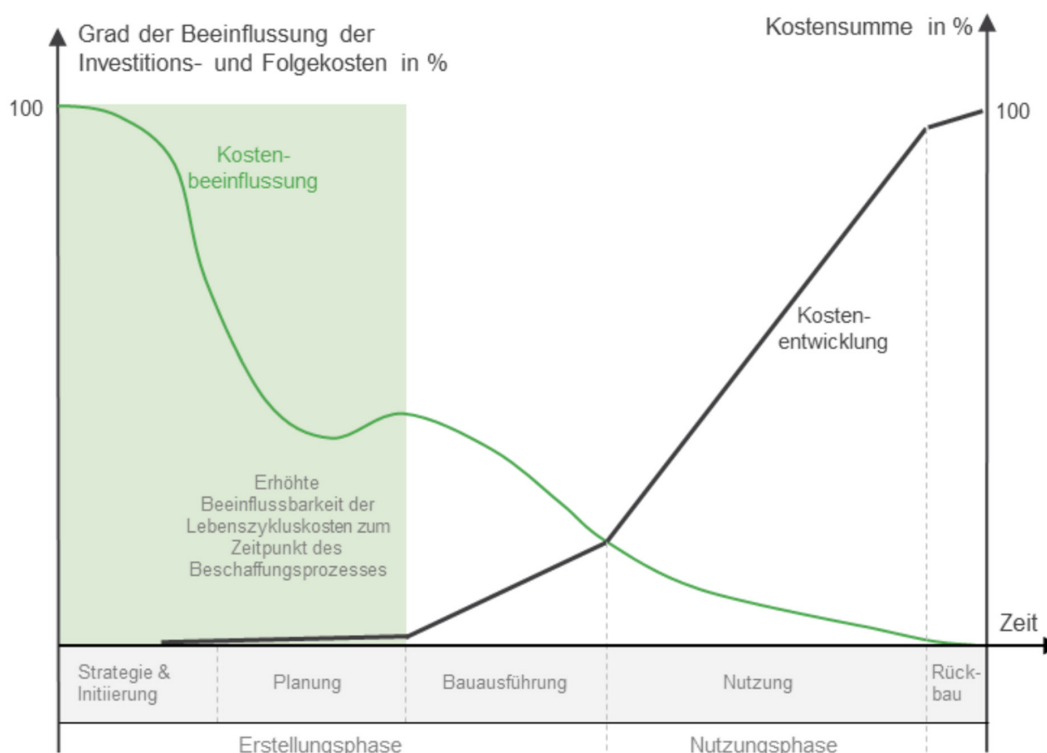
Hauptziel im Neubau muss es sein, projektspezifische Fokuspunkte zu setzen und so den ökologischen Impact bei gleichzeitiger ökonomischer Machbarkeit zu

steigern. Dabei gilt: Je früher belastbare ökologische Kriterien ins Projekt integriert werden, desto größer ist die Beeinflussbarkeit bei gleichzeitig geringerem Kosteneinsatz (Abbildung 2).

Hier liegt die Verantwortung einerseits bei der Bauherrin beziehungsweise beim Bauherrn, die entsprechenden Anforderungen im Sinne einer langfristigen Nutzbarkeit und Flexibilität, sozialer Sinnhaftigkeit und Klimaresilienz zu stellen. Andererseits müssen Planende in Zukunft Gebäudevarianten frühzeitig hinsichtlich ihrer Umweltbelastung bewerten und entsprechende Entscheidungsgrundlagen vorlegen können. Die Bereitstellung solcher numerischen Bewertungen (LCA) ist in der benötigten Schnelligkeit und Effizienz nur mit einer ausreichenden Datengrundlage und der Hilfe von digitalen Tools möglich.

Das ideale, wenn auch schwer erreichbare, Hauptziel in der Bestandsoptimierung ist es, diesen langfristig in der Konformität mit dem 1,5-°C-De karbonisierungspfad zu halten, operative Emissionen durch Energieeffizienz und regenerative Energieträger zu reduzieren

Abbildung 2:
Beeinflussbarkeit Lebenszykluskosten (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen)



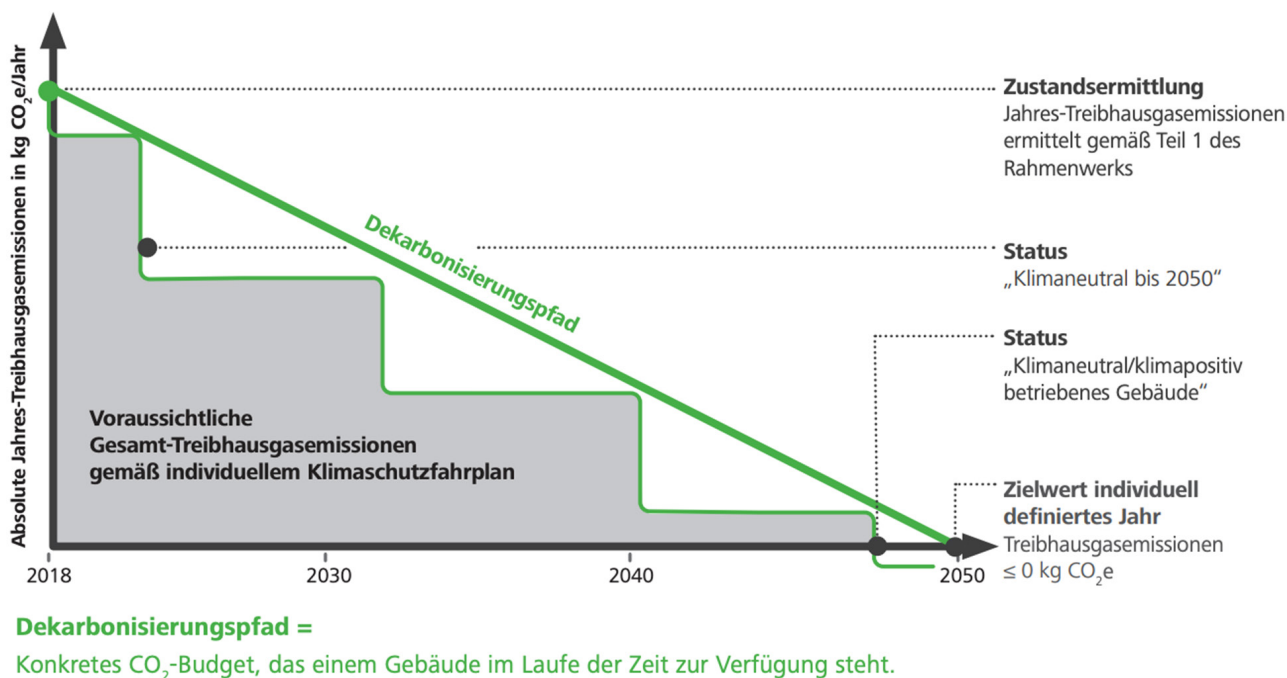
Quelle: Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (2021)

und zudem Abriss sowie Entsorgung zu minimieren. Grundvoraussetzung ist hier die Aggregation relevanter Daten zur Gebäudesubstanz und den Verbräuchen (Abbildung 3).

Hierbei unterstützen Tools der Portfolio- oder Bestandsdigitalisierung. Sind keine belastbaren Daten vorhanden, können Big-Data-gestützte Annahmen getroffen werden, die jedoch individuell durch Energieeffizienz-Expert:innen oder ein aktives Facility Management validiert und ergänzt werden müssen. Für die Einordnung der Daten hinsichtlich der Dekarbonisierung steht als bekannteste Methode CRREM zur Verfügung. ESG-Reportings gehen jedoch darüber hinaus und bedürfen auch hier digitaler Prozesse. Sind Risiken und Optimierungsbedarf bestimmt, liegt es in der Verantwortung interdisziplinärer Planungsteams, den besten Optimierungsfahrplan je Asset festzulegen.

Generell gilt: Eine frühzeitige, klare Zielvereinbarung hinsichtlich zu erreichender Nachhaltigkeitskriterien ebnet den Weg für eine sinnvolle Zusammensetzung relevanter Tools und Expertisen. Die Ausweitung auf soziale und wirtschaftliche Kennzahlen sollte hierfür bereits jetzt mitgedacht werden. Ob die Kompetenzen im eigenen Haus aufgebaut oder eine externe Nachhaltigkeitsberatung beauftragt werden, ist von jedem Unternehmen nach den individuellen Anforderungen und Zielen zu entscheiden. Gerade zum Einstieg kann es ratsam sein, mit einer externen Partnerin bzw. einem externen Partner gemeinsam das Anforderungs- und Pflichtenheft zu definieren. Durch die Zusammenarbeit können beide Seiten vom Wissen des anderen profitieren. Im Laufe der Zeit können die Kompetenzen dann intern aufgebaut werden.

Abbildung 3:
Prinzipdarstellung eines Klimaschutzfahrplans mit individuellem Dekarbonisierungspfad; (DGNB)



Quelle: Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (2021)

Fazit

In Zukunft wird durch die zunehmende Komplexität der Reportinganforderungen und die Notwendigkeit von Materialressourcenpässen die Prüffähigkeit von Daten an Bedeutung gewinnen. Ebenso relevant sind diese Daten für Nachhaltigkeitszertifikate und Förderungen. Anstelle von einmaligen Leuchtturmprojekten, die in allen Bereichen Höchstwerte erreichen, sollte jedes Bauprojekt, ob Neubau oder Bestand, den für sich sinnvollsten Pfad einschlagen, um zu einer zukunftsfähigen Stadtentwicklung beizutragen.



Julia Dorn



Julia Weber



Marianne Pieper

Isabel Erben
Lena Moser

Der Aufschwung des zirkulären Bauens

Die Zukunft der Bau- und Immobilienwirtschaft



Jahr für Jahr werden zahlreiche Gebäude abgerissen oder einer Sanierung unterzogen. Dabei landen große Mengen an noch nutzbaren Roh- und Sekundärstoffen in Bau- und Abbruchabfällen zurückzuführen.¹ Der Anteil, der recycelt wird, ist nach wie vor gering.

Was wäre, wenn wir die Zusammensetzung der Baustoffe kennen würden? Was, wenn wir dieses Wissen nutzen könnten, um eine Datenbank von Gebäuden und ihren Baustoffen zu errichten? Man könnte per Klick erfahren, welches Material aus welchem Gebäude für künftige Neubauprojekte wiederverwendet werden könnte. Darin liegt der Grundgedanke des zirkulären Bauens.²

Zirkuläres Bauen zielt darauf ab, Ressourcen effizient zu nutzen und den ökologischen Fußabdruck von Gebäuden zu verringern. Im Zentrum steht die Idee, Baustoffe zu erhalten oder wiederverwendbar und recycelbar zu gestalten. Der Gebäuderessourcenpass bildet dabei die Basis. Dieser Ansatz steht im Kontrast zur linearen Bauweise, bei der die Baustoffe nach der Nutzung entsorgt werden. Die Abbildung 1 veranschaulicht diese zukunftsorientierte Denkweise, die darauf abzielt, Ressourcen möglichst lange verwenden zu können.

Die steigende Relevanz ist unverkennbar. Jedoch nehmen die Akteure die Thematik unterschiedlich wahr. Der größte Hebel für den Erfolg liegt darin, durch Anreize und Impulse eine kooperative Herangehensweise zu fördern und die Schlüsselakteure frühzeitig an einen Tisch zu bringen. Bauherren definieren ihre Vision, Bauunternehmen sorgen für die Umsetzung, wobei die Hersteller die Realisierung

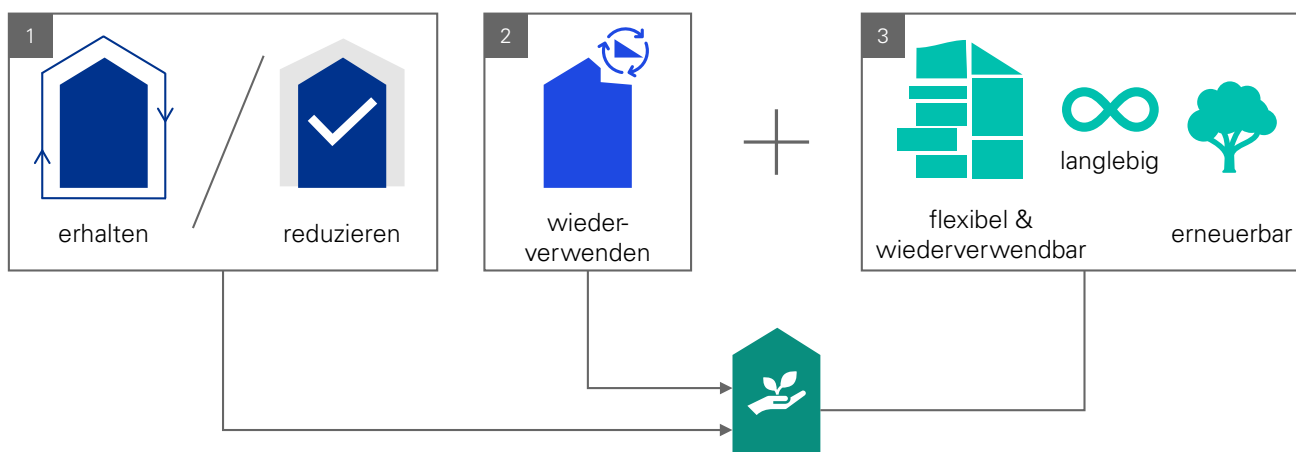
ermöglichen. Dadurch wird zu einem frühen Zeitpunkt eine Grundlage geschaffen, die im Gebäudebetrieb oder beim Verkauf direkt übernommen werden kann.

Interviews mit Concular, Madaster und ZIA

Zur Erfassung der aktuellen Situation wurden Interviews mit Concular², Madaster³ und dem ZIA⁴ geführt.

In den letzten Jahren hat sich in Deutschland viel im Bereich des zirkulären Bauens entwickelt. Dennoch bewegen wir uns im internationalen Vergleich eher langsam vorwärts, während skandinavische Länder sowie die Benelux-Staaten als Pioniere der Entwicklung gelten (Concular). Es lassen sich auch regionale Unterschiede feststellen, wie zum Beispiel in Nordrhein-Westfalen mit vielen laufenden Projekten oder in Hamburg mit einem starken politischen Engagement (Madaster).

Abbildung 1:
Grundgedanke des zirkulären Bauens



Quelle: KPMG Abbildung in Anlehnung an Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen

¹ dstatis Pressemitteilung Nr. 213 „Abfallaufkommen im Jahr 2021 um 0,6% niedriger als im Vorjahr“ (2023)
² Ursprung von Madaster ist eine Plattform zur Dokumentation von Baumaterialien zur Wiederverwendung
³ Concular ist ein Unternehmen, das auf Beratung im Bereich Kreislaufwirtschaft spezialisiert ist
⁴ Madaster ist eine Plattform zur Dokumentation von Baumaterialien zur Wiederverwendung

Die größte Hürde liegt künftig in der Erfassung der Bestandsgebäude. Dahingehend wird sich die Gesetzgebung auf europäischer und nationaler Ebene weiter verschärfen (Concular). Es besteht Bedarf an einer umfassenden Aggregation von Materialinformationen und ihre Verwendung in Unternehmen, Städten und Ländern (Madaster).

Zudem liegt die Herausforderung in der Integration der Hersteller. Gesetzlich verankerte Konzepte zur Herstellerverantwortung, wie Take-Back-Systeme, können zur Lösung beitragen. Dabei gilt es, die Attraktivität des Ansatzes zu steigern. Gleichzeitig eröffnet sich auch für weitere Akteure Potenzial für neue Geschäftsmodelle, besonders für Berater, Architekten und Planer, die sich frühzeitig auf das Thema einlassen (Concular).

Die Gewährleistung stellt ebenfalls eine Hürde dar. Bei Concular wird diese entweder von dem Hersteller

oder nach intensiver Prüfung von ihnen selbst übernommen. Bei Bedenken wird ein Produktzertifizierer mit einbezogen. Zentrale Themen wie Wirtschaftlichkeit, Brandschutz oder Bauphysik sind dabei von Bedeutung. Die Wirtschaftlichkeit wird besonders dann in Frage gestellt, wenn die Kosten für wiederverwendete Materialien höher sind als für neue (Madaster).

Der ZIA sieht im Bereich des seriellen und modularen Bauens einen weiteren, zukunftsweisenden Ansatz. Indem Bauteile nicht verklebt, sondern mittels Stecken und Schrauben verbunden werden, ermöglicht dies ihre einfache Demontage und Wiederverwendung in typengleichen Gebäuden.

Insgesamt zeigen die Interviews einen dynamischen Fortschritt der Thematik, mit Erfolgen, Herausforderungen und klaren Anknüpfungspunkten für die Zukunft.

Meinung NextGen

Ich sehe im zirkulären Bauen eine transformative Chance für die Immobilienwirtschaft. Es erfordert Mut, neue Wege zu beschreiten und innovative Lösungen zu erproben. Dabei ist es entscheidend, Fachkenntnisse gezielt einzusetzen, um eine effiziente und wirtschaftliche Produktion sowie Integration in den Bauablauf zu gewährleisten.

Diese Bauweise eröffnet uns die Möglichkeit, alle Beteiligten von Anfang an in den Prozess einzubinden und gemeinsam an nachhaltigen Lösungen zu arbeiten. Der Gedanke, Materialien zu erhalten und wiederzuverwenden, sollte zur Norm werden. Das erfordert nicht nur eine Veränderung in der Denkweise, sondern auch die Schaffung einer Fehlerkultur, in der aus Fehlern gelernt wird.

Wir müssen weg von der linearen Denkweise und hin zu einem geschlossenen Kreislauf, in dem Ressourcen geschont werden und nachhaltiges Bauen zur Selbstverständlichkeit wird. Es ist an der Zeit, den Wandel anzunehmen und aktiv zu gestalten – für eine nachhaltige, verantwortungsbewusste und zukunftsorientierte Bauweise.

Isabel

Das zirkuläre Bauen ist nicht länger ein vorübergehender Trend, sondern ist dabei, sich fest in der Branche zu verankern. Ich bin davon überzeugt, dass sich daraus das „new normal“ entwickelt und wir uns fragen, warum das nicht schon früher beachtet wurde.

Im Bereich Asset- und Investmentmanagement spüre ich diese Entwicklung deutlich. Oftmals wissen wir nicht, welche Stoffe sich in den Gebäuden befinden und die Datenlage ist aufgrund wechselnder Eigentümer oft unzureichend. Doch die Anforderungen von Mietern steigen rapide und auch auf dem Investmentmarkt finden Immobilien ohne Nachhaltigkeitsstandard nur schwer Käufer.

Handelt nicht erst, wenn es verpflichtend wird. Dieser Vorstoß erfordert Mut. Ich bin sicher, dass sich dies auszahlen wird, und nicht erst in zehn Jahren. Das aktuelle Marktumfeld bietet die Chance, sich des Themas anzunehmen und es zu etablieren. Dies kann nicht nur den entscheidenden Wettbewerbsvorteil mit sich bringen, sondern trägt auch dazu bei, unsere Zukunft nachhaltiger zu gestalten.

Lena

Fazit

Zirkuläres Bauen ist ein zentraler Schritt in Richtung nachhaltigem Gebäudebestand. Durch die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs und von Abfällen trägt es zur Schonung unserer Umwelt bei. Die langfristige Wertsteigerung von Immobilien, die steigende Nachfrage an nachhaltigen Gebäuden sowie die wirtschaftlichen Vorteile für Unternehmen und Investoren machen es zu einer rentablen Strategie. Insgesamt fördert dieses Konzept nicht nur die Nachhaltigkeit, sondern trägt auch dazu bei, den ökologischen Fußabdruck zu minimieren und eine umweltbewusstere Zukunft zu gestalten.



Isabel Erben



Lena Moser



Raumkomfort und Wohlbefinden

Steigerung der Produktivität unter Berücksichtigung der Behaglichkeit am Arbeitsplatz





Der Großteil der Menschen in Industrieländern hält sich zu teilweise mehr als 90 % ihrer Zeit in Gebäuden auf. Aus diesem Grund sollten die Räume in diesen Gebäuden eine behagliche Atmosphäre ausstrahlen, in der sich die dort befindlichen Personen wohlfühlen und in der sie vor den vielfältigen Einflüssen der Umwelt geschützt sind. Die Gestaltung von Innenräumen hat dabei einen wesentlichen Einfluss auf das Wohlbefinden und auf die Gesundheit der Menschen.

Dass dieses Thema eine sehr hohe Relevanz hat, wird schon durch das folgende Zitat des französischen Philosophen Voltaire klar: „In der ersten Hälfte unseres Lebens opfern wir unsere Gesundheit, um Geld zu erwerben, in der zweiten Hälfte opfern wir unser Geld, um die Gesundheit wiederzuerlangen. Und während dieser Zeit gehen Gesundheit und Leben von dannen“. Was er uns damit sagen will, ist eindeutig. In der heutigen Gesellschaft geht es im Arbeitsleben nur darum, Geld zu verdienen, was allerdings die Gesundheit schädigen kann. Oftmals merken die Menschen gar nicht, dass die Arbeit sie krank macht und dass sie im Umkehrschluss viel Geld verlieren, wenn sie krank werden. Sei es durch regelmäßige

Arbeitsausfälle oder bestimmte Behandlungen, die nicht von der Krankenkasse bezahlt werden. Für ein glückliches Leben steht immer die eigene Gesundheit an erster Stelle, was in jeder Lebenslage präsent ist. Aber warum macht die Arbeit uns krank? Viele Menschen haben Bürojobs und arbeiten die meiste Zeit im Sitzen, was allerdings für die Gesundheit fatal ist. So kommt es dazu, dass sich das Risiko, an einer Herz-Kreislauf-Erkrankung oder an Krebs zu sterben, um fast ein Fünftel erhöht, wenn man den gesamten Arbeitstag sitzend verbringt.¹ Außerdem gibt es viele weitere Faktoren, die sich auf die Gesundheit und auf das Wohlbefinden des Menschen auswirken.

¹ Pladson, K. (2017): Die 5 Berufe, die Ihrer Gesundheit am stärksten schaden. In: Statista

Was sind überhaupt Gesundheit und Behaglichkeit?

In der Literatur gibt es einige unterschiedliche Definitionen von Gesundheit. Allerdings ist die wohl bekannteste Definition die der Weltgesundheitsorganisation: „Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen“.² Somit besteht im Hinblick auf die vollständige Zufriedenheit eine Korrelation zwischen der physischen und psychischen Gesundheit sowie dem sozialen Wohl-



**Physische
Gesundheit**



**Psychische
Gesundheit**



**Soziales
Wohlbefinden**

befinden. Es ist relativ schwer, dem Bedürfnis des ganzheitlichen Wohlbefindens in einem Raum gerecht zu werden. Durch ständige Entwicklungen im Bauwesen lässt sich schlussfolgern, dass der Mensch ein Bestreben nach Behaglichkeit in Gebäuden hat. Sich wohlfühlen zu können, gehört zu den Grundbedürfnissen des Menschen.

Einflussfaktoren auf die Behaglichkeit

Es gibt unterschiedliche Einflussfaktoren, die sich auf die Behaglichkeit in Räumen auswirken. Die Wissenschaft konnte die Behaglichkeit auf bestimmte Größen festlegen, die vor allem mit der thermischen Behaglichkeit zusammenhängen. Dennoch fühlen sich die Menschen in Räumen, die „thermisch behaglich“ sind, nicht automatisch wohl, da es für die ganzheitliche Betrachtung der Behaglichkeit einige weitere nicht normierbare Anforderungen gibt, die erfüllt werden müssen. Die folgende Abbildung 1 zeigt die unterschiedlichen Behaglichkeitskriterien.

Abbildung 1:
Übersicht der Behaglichkeitskriterien

Raumklimatische und bauphysikalische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Raumtemperatur und Strahlungstemperatur • Relative Feuchtigkeit und Luftgeschwindigkeit • Luftqualität und Akustik
Architektonische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Beleuchtung und Tageslicht • Raumgeometrie und Raumproportionen • Farbkonzepte
Raumfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Anordnung der Möbel • Materialien • Biophilic Design
Gebäudefaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Lage des Gebäudes und Zugang zu Annehmlichkeiten • Äußeres Erscheinungsbild und Fassade • Grünflächen und Außenlagen
Soziale Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Raumbesetzung und Büroform • Blickbeziehungen am Arbeitsplatz • Privatsphäre
Intermediäre Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Jahreszeit • Bekleidung des Menschen • Körperliche Aktivität und Bewegung

Quelle: KPMG Abbildung in Anlehnung an Kestler, A. (2024)

² Franzkowiak, P. & Hurrelmann, K. (2022): Gesundheit. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)

Zusammenfassung der Korrelationen zwischen Wohlbefinden und Office Performance

Durch die Auswertung einiger nationaler und internationaler Studien konnten eindeutige Tendenzen erkannt werden, dass sich die Behaglichkeit positiv auf die Produktivität am Arbeitsplatz (Abbildung 2). Die Mitarbeiter, die sich wohlfühlen, machen weniger Fehler, können zum Teil schneller arbeiten, sind motivierter, kreativer und werden weniger krank. Im Bereich der thermischen Behaglichkeit gibt es mehrere Studien, die belegen, dass außerhalb der Komfortzone (ca. 20–25°C) mehr Fehler gemacht werden.³ Auch die Luftqualität und die Belichtung haben einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung. Bei akustischen Lärmquellen hängt es von der Komplexität der Aufgabe ab, ob sich die Geräusche bei der Produktivität bemerkbar machen. Visuelle Faktoren beeinflussen ebenfalls die Behaglichkeit und die Arbeitsleistung. Besonders die Sicht aus dem Fenster hat eine große Auswirkung auf die Leistung. Die Kontrolle über die eigene Arbeitsumgebung und auch die Privatsphäre haben ebenso einen positiven Einfluss auf das Arbeitsverhalten.

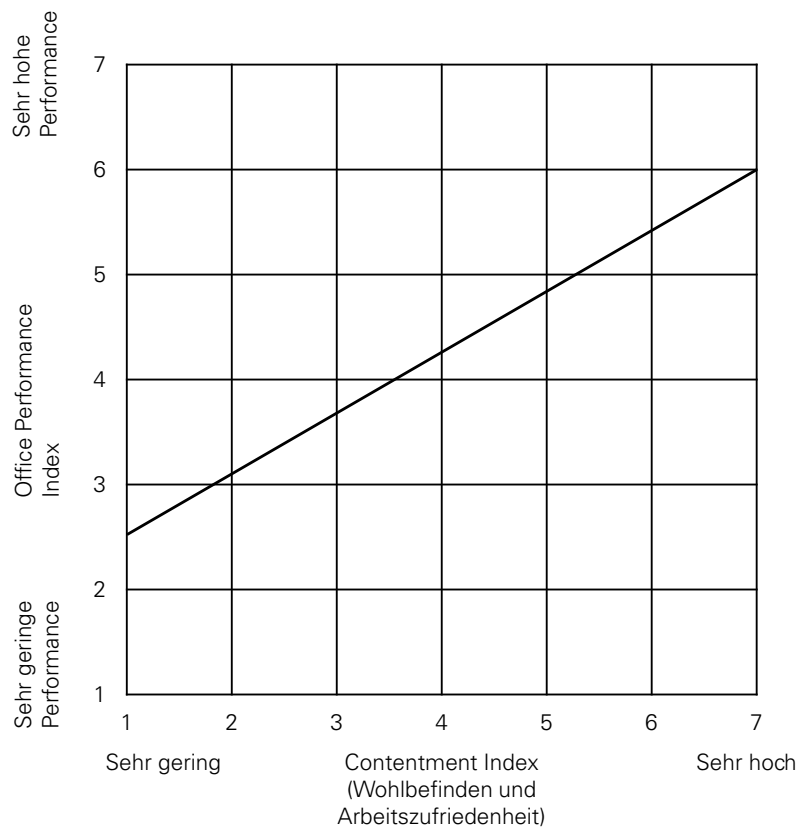
„Es ist uns sehr wichtig, unseren Mitarbeitenden einen Arbeitsplatz in angenehmer Atmosphäre zur Verfügung zu stellen, da sie einen Großteil des Tages dort verbringen. Architektur und Gebädefaktoren können wir nur wenig beeinflussen, deshalb setzen wir auf soziale Faktoren („wer sitzt bei wem“) und Raumfaktoren („ideale Anordnung der Möbel“): Dies hilft uns, dauerhaft qualitativ hochwertig und effizient zu arbeiten. Des Weiteren werden unsere Arbeitsplätze regelmäßig von der Fachkraft für Arbeitssicherheit auf die richtige Anordnung der Bildschirme, die optimale Sitzposition und den Abstand zum Bildschirm etc. geprüft. Nur so können wir unsere Mitarbeitenden langfristig an uns binden und den Erwartungen unserer Auftraggeber dauerhaft gerecht werden.“

*Dr.-Ing. Gabriele Ehrhardt
HOCHTIEF Engineering GmbH
Abteilungsleitung Consult Construction Management Services*



³ Seppänen, O. Fisk, W. & Faulkner, D. (2005): Cost benefit analysis of the night-time ventilative cooling in office building

Abbildung 2:
Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und Office Performance



Quelle: Rieck, A. (2011): Beitrag zur Gestaltung von Arbeitsumgebungen für die Wissensarbeit

Fazit

Für eine ganzheitliche Betrachtung eines behaglichen Raumklimas ist es wichtig, nicht nur die raumklimatischen/physikalischen Einflussfaktoren zu berücksichtigen, sondern auch räumliche, soziale, intermediäre und Gebädefaktoren. Es sind eindeutige Tendenzen zu erkennen, dass sich das Wohlbefinden positiv auf die Produktivität am Arbeitsplatz auswirkt. Mitarbeitende, die sich wohl fühlen, machen weniger Fehler, können zum Teil schneller arbeiten, sind motivierter, kreativer und werden weniger krank.



Angelina Kestler



Frederik Raspé
Romy Schwenkert

Smart Transactions: KI verändert das Transaktionsgeschäft

Wie künstliche Intelligenz die Immobilienwirtschaft revolutioniert



Was ist eigentlich KI?

Hinter KI verstecken sich oft Begriffe wie maschinelles Lernen (ML) und tiefes Lernen (DL), Unterkategorien von künstlicher Intelligenz (KI). Viele Softwareanwendungen verwenden heutzutage in irgendeiner Form KI, zum Beispiel die Gesichtserkennung am iPhone (DL), die Kaufempfehlung auf Amazon (ML) oder der Sprachassistent neben dem Bett. Diese Technologie werden wir auch im Transaktionsgeschäft sehen.

Die Komplexität im Transaktionsgeschäft

Immobilieninvestitionen sind anspruchsvoll und komplex. Von heterogenen Märkten bis zu steuerlichen, technischen und rechtlichen Aspekten – die Bandbreite ist groß. Dennoch vertrauen viele Entscheidungsträger weiterhin auf ihr Bauchgefühl. Intransparente Märkte, Zeitdruck und veraltete Arbeitsweisen sind Hindernisse. Heute erfordert die Identifizierung von Investitionschancen präzise Datenanalysen, Trenderkennung und umfassende Risikobewertung. Die Lösung für diese komplexe Realität liegt in einer datengetriebenen Herangehensweise an Immobilientransaktionen.

Anwendungsbereiche im Überblick

Im Transaktionsbereich der Immobilienwirtschaft bieten künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und tiefes Lernen zahlreiche Anwendungsbereiche:

- **Standortanalyse:** KI kann umfangreiche Datenquellen analysieren, um Standortfaktoren wie Infrastruktur, Nachfrage und Entwicklungspotenzial zu bewerten, zum Beispiel Syte AI
- **Käuferidentifizierung:** Durch die Analyse von Transaktionsdatenbanken, Marktberichten und Finanzierungsdaten kann KI präzise Profile potenzieller Käufer erstellen, zum Beispiel Acquirepad
- **Preisprognosen:** ML kann historische Transaktionsdaten analysieren, um präzise Preisprognosen für Immobilien zu erstellen, zum Beispiel Einwert
- **Due-Diligence-Optimierung:** KI kann den Due-Diligence-Prozess durch die automatisierte Analyse großer Dokumentenmengen beschleunigen, zum Beispiel Drooms
- **Risikobewertung:** ML kann Risiken in Transaktionen identifizieren, indem es historische Daten nutzt, um potenzielle Herausforderungen zu bewerten, zum Beispiel SwissRE

- **Portfolio-Optimierung:** Durch die kontinuierliche Analyse von Marktdaten kann KI Investoren helfen, ihre Portfolios zu tracken und zu optimieren, zum Beispiel Octoscreen

Due-Diligence & Verhandlung

Der Due-Diligence-Prozess bei Immobilientransaktionen ist bekanntermaßen zeit- und kostenintensiv. Insbesondere bei umfangreichen Portfolioankäufen müssen unzählige Dokumente sorgfältig geprüft werden, was nicht nur fehleranfällig, sondern auch ressourcenintensiv ist. Hier stellt sich außerdem die Frage, welche Dokumente relevant und nutzbar sind und wo Digitalisierungsbedarf besteht.

Ein entscheidender Schritt in Richtung Effizienz ist die Einbindung eines KI-gestützten, virtuellen Datenraums. Dabei ist es entscheidend, zu klären, welche relevanten Informationen aus diesen Dokumenten extrahiert werden sollen. Der Fokus liegt dabei auf wertmindernden und wertsteigernden Faktoren, wie etwa Lasten auf einem Grundstück oder Klauseln in Mietverträgen. KI kann dazu verwendet werden, automatisch wichtige Informationen aus Dokumenten zu extrahieren, und bei der Digitalisierung helfen. Dies reduziert nicht nur den manuellen Aufwand, sondern minimiert auch menschliche Fehlerquellen.

Die Integration von künstlicher Intelligenz im Due-Diligence-Prozess verspricht nicht nur eine erhebliche Zeit- und Kostenersparnis, sondern auch eine höhere Präzision bei der Identifikation von Risiken und Chancen. So können Investoren durch die Delegation von zeitintensiven Aufgaben an einen KI-Assistenten ihre Opportunitätskosten verringern und damit auch mehr Objekte prüfen. Diese Prüfungen können auch eine höhere Audit-Sicherheit bieten, da die KI-Assistenz auch alle Entscheidungen und Analysen katalogisieren kann, sodass alles nachvollziehbar ist. KI-Systeme werden sich kontinuierlich an neue Anforderungen anpassen. Dies ist besonders wichtig, da sich Gesetze, Vorschriften und Marktanforderungen ebenfalls ändern.

So könnten wir zukünftig innerhalb weniger Tage von einem vorläufigen DD- und Red-Flag-Report bis zum

Termsheet kommen, anstatt mehrere Wochen zu brauchen. Vor allem der verbesserte Einsatz von Ressourcen ist im Hinblick auf den Fachkräftemangel eine enorme Chance.

Standorte & Investoren

Die Bedeutung der Standortanalyse in der Immobilienwirtschaft ist unbestreitbar. Für Entwickler und Investoren eröffnen KI-Systeme präzisere Möglichkeiten der Standortidentifikation und -analyse. Ihre Stärke liegt in der effizienten Verarbeitung heterogener Datenquellen, wodurch die bisherigen Analysen verbessert werden können.

Zum Beispiel könnten verschiedene Nutzungskonzepte an Standorten simuliert werden, die Baurechtschaffung in verschiedenen Konzeptionen durchgespielt werden oder Signale zu aufstrebenden Lagen einbezogen werden. So erhalten Entwickler ein besseres Verständnis von Standorten und können Risiken besser und schneller einschätzen. Gerade im aktuellen Marktumfeld ist eine fundierte Einschätzung zu möglichen Alternativen bei der Standortentwicklung sehr hilfreich.

Aber KI transformiert nicht nur das Verständnis von Standorten, sondern revolutioniert auch die Käuferidentifizierung. Durch Auswertung von Transaktionsdaten, Marktberichten und anderen Quellen generieren KI-Systeme präzise Käuferprofile. Im Zusammenspiel mit neuartigen Szenarioanalysen für die Standorte können neue, bisher unberücksichtigte Käufergruppen einbezogen werden.

Mit diesen Verbesserungen können Investoren Standortrisiken besser abschätzen oder sich schneller an Veränderungen am Markt anpassen. Gerade in einer volatilen Zeit ist eine schnelle Anpassungsfähigkeit wichtig. Aber auch die verbesserte Risikoeinschätzung hilft bei der Finanzierung und der Kostenkontrolle.

Die Fähigkeit, zukünftige Standortentwicklungen im Zusammenhang mit den Bedürfnissen von Nutzern und Investoren besser zu beurteilen, minimiert das Risiko und verbessert die Position von Investoren im Kauf und Verkauf von Immobilien.

Wo kann die Reise hingehen und wie ändert sich die Arbeit von Transaktionsmanagern zukünftig?

KI-Systeme wie die GPT-Modelle von OpenAI haben einen Durchbruch geschafft, welcher mit der Innovationskraft des Internets, von Smartphones oder Laptops verglichen werden kann. Demnach werden wir in den nächsten Jahren immer mehr KI-Systeme in allen Facetten der Immobilienwirtschaft sehen, vor allem in den Bereichen, in denen analytisches Arbeiten und Datenauswertung entscheiden sind. Wichtig ist dabei, eingefahrene Prozesse neu zu denken. Die Branche steht vor spannenden und weitreichenden Veränderungen. Diejenigen, die frühzeitig auf die neuen Möglichkeiten durch KI-Technologie reagieren, werden einen klaren Wettbewerbsvorteil genießen.



Frederik Raspé



Romy Schwenkert



Social Impact Investing

Wie man das Potenzial kirchlicher Immobilien ausschöpft

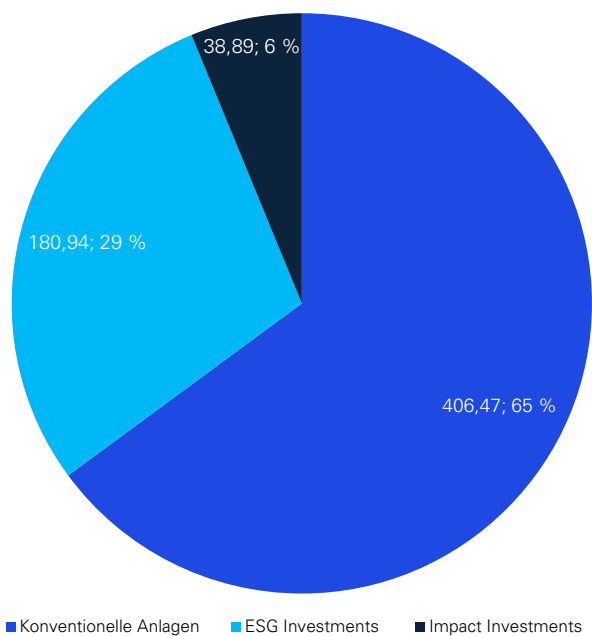


Mehr als 2 % der Gesamtfläche Deutschlands befinden sich in kirchlicher Hand, dazu Vermögenswerte in dreistelliger Milliardenhöhe.¹ In Zeiten akuter Wohnungsknappheit und explodierender Grundstückspreise stellt sich vermehrt die Frage nach der Verantwortung, welche die Institution Kirche im Sinne einer sozial nachhaltigen Stadtentwicklung trägt. Insbesondere mit Blick auf die zunehmende Regulierungsdichte eröffnen sich Chancen für Kirche und Impact-Investierende.

Positive Ausgangslage für Social Impact Investing

Impact-Investierende folgen einer auf Wirkungsziele ausgerichteten Investment-Strategie und der Mission, soziale und ökologische Probleme zu lösen. Gesellschaftlicher Druck und ein Nachfrageshift hin zu nachhaltiger und verantwortungsvoller Unternehmensführung sorgen für ein dynamisches Marktumfeld, welches mit der künftigen Social-Regulatorik weiter an Fahrt aufnehmen wird.² Der weltweite Impact-Investing-Markt umfasst derzeit mehr als 1,16 Billionen Dollar und hat sich seit 2019 (502 Milliarden Euro) mehr als verdoppelt³ – eine Entwicklung, die sich auch im relativ überschaubaren deutschen SII-Markt beobachten lässt, welcher derzeit überwiegend von Private Equity geprägt ist.

Abbildung 1:
Investitionsvolumen 2022 in Milliarden Euro; Prozent



Quelle: KPMG Darstellung in Anlehnung an Bundesinitiative Impact Investing (2022)

Chancen für Investierende und Kirche

Impact Investments tragen potenziell zur grundlegenden Veränderung der Wahrnehmung von Investitionen bei⁴, indem zusätzlich zur finanziellen „Shareholder-Rendite“ (ROI) eine soziale „Stakeholder-Rendite“ (sog. Social Return on Invest (SROI)) angestrebt wird.⁵ Die Institution Kirche trägt das Thema „sozial“ in ihrer DNA und verfügt zusätzlich über ein riesiges Portfolio mit vermutlich mehr als 160.000 Immobilien^{6,7}: ein optimaler ideeller und strategischer Partner für Impact-Investierende also.

Katholische Kirche

- 24.000 Sakralbauten (95 % denkmalgeschützt)
- 60.000 Denkmalimmobilien
- geschätzter Gesamtbestand > 87.000 Gebäude

Evangelische Kirche

- 20.000 Sakralbauten (85 % denkmalgeschützt)
- 54.000 Kindergärten, Pfarrhäuser und andere Gebäude
- Gesamtbestand > 74.000 Gebäude

Der überwiegende Anteil an denkmalgeschützten Gebäuden lässt auf einen immensen baukulturellen Wert schließen, den es für zukünftige Generationen zu erhalten gilt.

¹ Frek, C. (2002): Finanzen und Vermögen der Kirchen in Deutschland

² Bundesinitiative Impact Investing (2022): Marktstudie – Impact Investing in Deutschland 2022

³ Hand, D., Ringel & B., Danel, A. (2022) Sizing the Impact Investing Market: 2022. In: The Global Impact Investing Network

⁴ Bundesinitiative Impact Investing (2022): Marktstudie – Impact Investing in Deutschland 2022

⁵ Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) (2022): Social Impact Investing: Rendite. Wert. Wirkung

⁶ Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2021): Kirchen und Gottesdienststätten in der evangelischen Kirche im Jahr 2019

⁷ Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (DBK) (2022): Katholische Kirche in Deutschland – ZAHLEN UND FAKTEN 2021/22

Abgesehen vom sogenannten Finanzvermögen besteht der heterogene Immobilienbestand mit seinen vielen Sakralbauten, Pfarr- und Gemeindehäusern, Kindergärten, Friedhöfen etc.⁸ überwiegend aus Spezialimmobilien⁹, für die mit Ausnahme der Kirchen und Kapellen im Regelfall auch ein Markt existiert.¹⁰

Gerade die häufig kaum mehr gottesdienstlich genutzten, zentral gelegenen und identitätsstiftenden Kirchen werden vermehrt als finanzielle Belastung wahrgenommen.¹¹ Dabei bieten gerade diese – trotz ihrer fehlenden Marktgängigkeit – als historisches, sozio-kulturelles Zentrum enormes Potenzial für Impact-Investitionen. Ihr außergewöhnlicher USP (Unique Selling Proposition), in Kombination mit einer besonderen Atmosphäre sowie großen, oftmals flexiblen Flächen, eignen sich bestens für sinnstiftende Nutzungskonzepte in Einklang mit finanziellem,

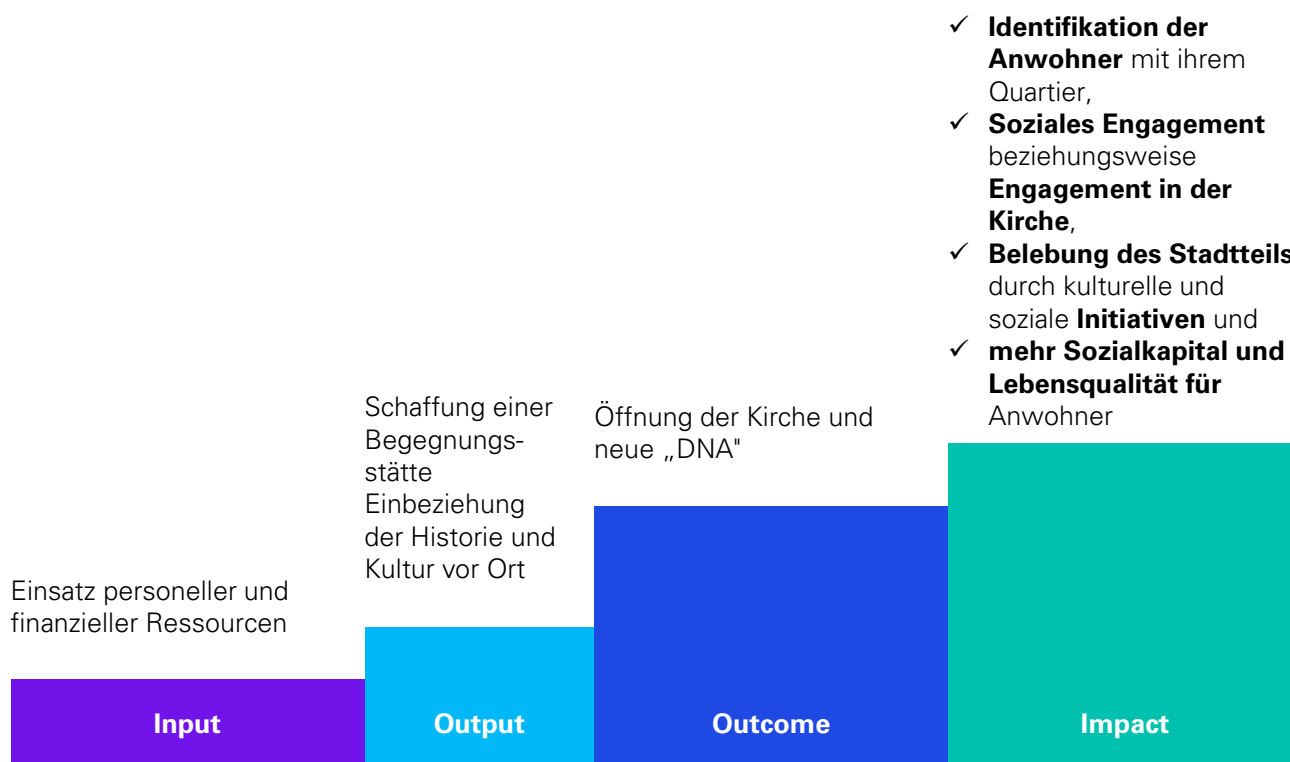
sozialem und baukulturellem Mehrwert. Im Idealfall entstehen durch ein Investment positive externe Effekte entlang der Wirkungstreppe:

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich unser ICG Roundtable Sakralbau zusammen mit der DFG-Forschungsgruppe TRANSARA mit dem vielversprechenden Ansatz der sozialen Umwidmung kirchlicher Liegenschaften.

Erfolgreiche Praxisbeispiele

Eine Alternativnutzung für nicht mehr benötigte Kirchengebäude stellt demnach beispielsweise Co-Working dar. Das ergeben etwa die Untersuchungen der Digital Church in Aachen, die mit jeweils ca. 1.000 m² Coworking- und Veranstaltungsfläche ein überregionales Leuchtturmprojekt darstellt.¹² Anhand vermehrter

Abbildung 2:
Wie durch die Umnutzung einer Kirche entlang der Wirkungstreppe positive externe Effekte entstehen



Quelle: KPMG in Anlehnung an ICG (2020): Praxisleitfaden „Social Impact Investing“

⁸ Bienert, S. Cajias, M. & Hirsch, J. (2016): Bewertung des kirchlichen Immobilienbestandes: Besonderheiten immaterieller Werte bei der Bewertung von Sakralbauten im Lichte der Nachhaltigkeit

⁹ Bienert, S. & Wagner, K. (2018): Bewertung von Spezialimmobilien: Risiken, Benchmarks und Methoden

¹⁰ Bienert, S. & Geiger, P. (2016): Analyse und Bewertung des Immobilienbestandes. In: Reiß-Fechter, D.: Immobilienmanagement für Sozialwirtschaft und Kirche

¹¹ Beste, J. (2010): Modellvorhaben Kirchenumnutzungen: Ideen – Konzepte – Verfahren

¹² digitalHUBAachen e.V. (2023)

Investitionen und einem Zuzug von Akademiker:innen sollen sich bereits erste positive externe Effekte im Stadtteil messen lassen.¹³

Ein weiteres herausragendes Best-Practice-Beispiel ist die Kirche St. Joseph im Gelsenkirchener Stadtteil Schalke, für die jüngst ein einzigartiges und gemeinnütziges Nutzungskonzept erarbeitet wurde. Der USP liegt hier in der Verbindung von sozialer und urbaner Funktion des baukulturell wertvollen Gebäudes mit seinem berühmten Kirchenfenster, die den Hl. Aloysius als „Fußball-Heiligen“ zeigen, sowie der stark durch Fußball geprägten Historie und Tradition des Stadtteils Schalke, die für ein überregionales Gemeinschaftsgefühl sorgen. Auch hier werden neue Zielgruppen angesprochen und eine neue „kirchliche DNA“ beziehungsweise eine Verbesserung des kirchlichen Images gefördert, was im Umkehrschluss auch zur Partizipation der Bevölkerung vor Ort in der Kirchengemeinde führen könnte.

Wie ein hohes Investoreninteresse bei gleichzeitiger Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung vor Ort und damit geringes Konfliktpotenzial sichergestellt werden konnte, beschreibt Prof. Dr. Schulte als Mitglied des Projektteams wie folgt:



“Weitaus wichtiger als das herausragende Endergebnis ist jedoch die innovative Vorgehensweise bei der Entwicklung des Umnutzungskonzepts und der Suche nach geeigneten Projektentwicklungsunternehmen. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehörte, dass eine gemeinnützige Stiftung, hier die „Stiftung Schalker Markt“, mit einem dreiköpfigen Projektteam aus vor Ort bekannten Persönlichkeiten der Initiator war. Dies schaffte das notwendige Vertrauen. Von Anfang hat das Projektteam das Gespräch mit dem Bistum, dem Propst, der Gemeinde, der Stadt und den Bürgern gesucht, diese nach ihren Vorstellungen gefragt und sie ständig über den Fortgang seiner Überlegungen informiert. Die sehr frühe Einbeziehung der Immobilien-Wissenschaft (über Masterarbeiten) und -Praxis (über eine Expertenrunde) hat bereits vorhandene Ideen untermauert oder abgelehnt und neue Ideen hervorgebracht, außerdem die Seriosität der Ideengenerierung erhöht und die wirtschaftliche Tragfähigkeit des entwickelten Umnutzungskonzeptes glaubwürdig gemacht, das ohne Widerspruch von allen Stakeholdern akzeptiert wurde.“



Prof. Dr. Karl-Werner Schulte, HonRICS zur Schalke-Kirche

¹³ Lieb, S. (2022): Immobilie Kirche – Umnutzungsstrategien im Zusammen spiel von Architektur, Baukultur, Quartier und Ökonomie. In: Tagungsbericht zur TRANSARA-Jahrestagung in Regensburg

Voraussetzungen einer sinnstiftenden Kooperation

Transparenz hinsichtlich Entscheidungskriterien von Investierenden (Informationen zu Immobilie, Standort und Stakeholdern) und Kirche (Haltung und Werte des potenziellen Partners)

Orientierungshilfen für die Suche nach Investierenden, beispielsweise der kürzlich erschienene ICG-Kodex für Social Impact Investing

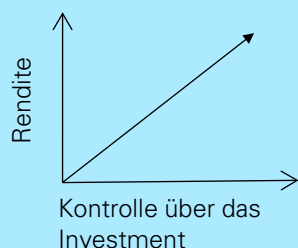
Informationsaustausch, beispielsweise über die geplante Matching-Plattform und RT Sakralbau des ICG oder die DFG-Forschungsgruppe TRANSARA

Offenheit der Kirchen hinsichtlich neuer, wirtschaftlich tragfähiger Nutzungskonzepte und Abkehr vom starren Festhalten an sakraler Nutzung, die gegebenenfalls nur eingeschränkten Impact und Rendite generiert

Akzeptanz einer angemessenen Mindest-Shareholder-Rendite (i. d. R. mind. 3-4 %) für die beteiligten Investoren, wobei mit zunehmender Wirtschaftlichkeit gegebenenfalls mehr Mitbestimmung gefordert wird

Mehrwert für die Gesellschaft im Sinne einer Stakeholder-Rendite beziehungsweise positiver externer Effekte „on top“

Abbildung 3:
Mit steigender Rendite wird *ceteris paribus* mehr Kontrolle gefordert



Quelle: KPMG Darstellung (2024)

Oberstes Ziel ist demnach eine Win-Win-Win-Situation für Investierende, Kirche und Gesellschaft. Dafür bedarf es gegebenenfalls einer Querfinanzierung der sozialen Nutzung, wobei das Erzielen einer ausreichenden Miete das vermutlich größte Nadelöhr darstellt.

Abbildung 4:
Das magische Dreieck des Impact Investing



Quelle: KPMG Abbildung in Anlehnung an Weiß, J. (2024)

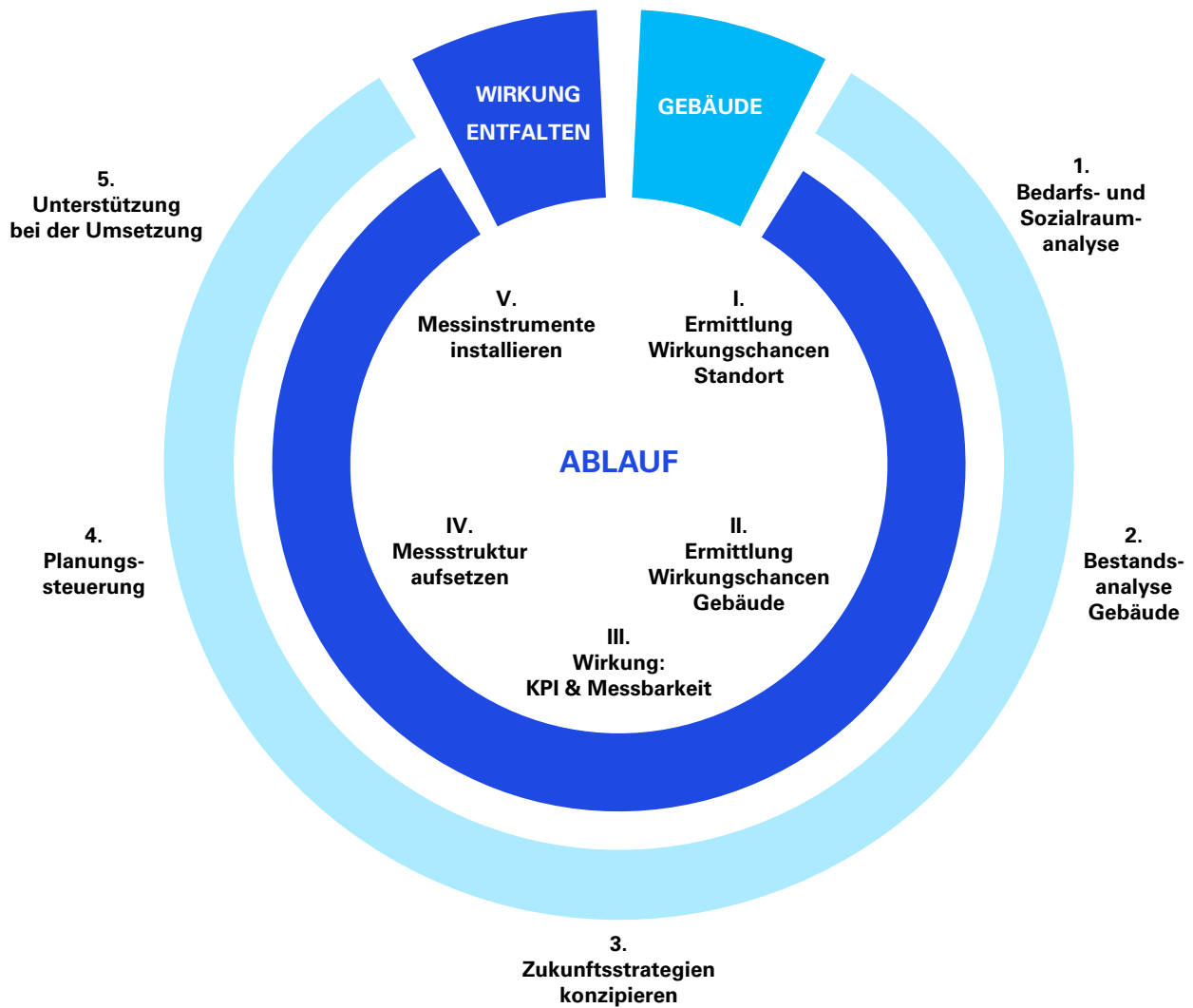
Fazit

Kooperationen, die christliche Werte in Einklang mit sozio-ökologischen Wirkungszielen von Impact-Investierenden bringen und alle Stakeholder miteinbeziehen, fördern eine nachhaltige Quartiersentwicklung. „Überschüssige“ Kirchengebäude sind Chancen für die Bereitstellung öffentlicher Güter und Dienstleistungen¹⁴ sowie zeitgemäßer „Dritter Orte“. Kirchen – insbesondere kirchliche Finanzierer – können hier als First-Mover, inspiriert durch die Church of England¹⁵, den Erhalt ihrer Gebäude sichern und einen positiven Imagewandel herbeiführen. Dafür braucht es interdisziplinären Austausch, innerkirchlichen Kompetenzaufbau und staatliche Unterstützung sowie eine umfangreiche Datensammlung und -analyse.

¹⁴ Reinhard, R. (2022): Converting and Reusing Declining Houses of Worship for Community Benefit. In: National Civic Review

¹⁵ Church of England (2023)

Abbildung 5:
Von der Bestandsaufnahme zur Wirkungsmessung



Quelle: KPMG Abbildung in Anlehnung an SHIFT Development GmbH (2023)



Johann Weiß

Lina Spiewak
Niklas Querfeld

Third Place neu gedacht: Die Zukunft des Einzelhandels

Warum der stationäre Handel umdenken muss und dabei viel von der
Theorie von Ray Oldenburg lernen kann



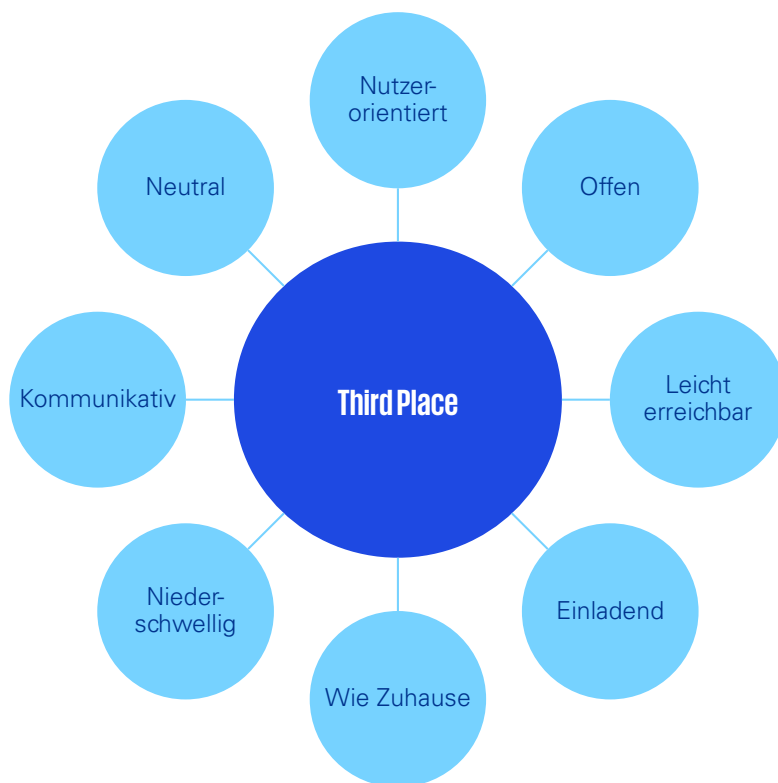
„Handel ist Wandel“ – Wem ist dieses Wortspiel nicht bekannt?

Bei der Betrachtung der historischen Entwicklung des Einzelhandels von den Ursprüngen der Märkte in der Antike bis hin zu den aktuellsten Entwicklungen wird deutlich, wie dynamisch der stationäre Handel (im Folgenden: Handel) ist. Online-Handel, Coronapandemie, steigende Inflation und sinkende Konsumlaune – multiple Krisen, die dem stationären Handel in der Vergangenheit zusetzen, zwingen ihn auch aktuell dazu, sich zu wandeln und alte Strukturen zu überdenken.

Was hat der „Third Place“ in diesem Zusammenhang für eine Bedeutung?

Der Soziologe Ray Oldenburg definiert den Begriff „Third Place“ in seinem Buch „The Great Good Place“ als den Raum außerhalb des „First Place“ (Zuhause) und des „Second Place“ (Arbeitsplatz). Neben der Heimat und der Arbeit, ist der Third Place laut Oldenburg ein Ort der Begegnung, des Austauschs und der Kultur. Anders als das Zuhause oder der Arbeitsplatz ist der Third Place ein öffentlicher Raum und für jeden zugänglich, unabhängig von sozialen Unterschieden. Der Third Place kennzeichnet sich durch eine niedrige

Abbildung 1:
Merkmale eines Third Place



Quelle: KPMG Abbildung in Anlehnung an Universität Innsbruck, Webseite Fakultät für Architektur (2024)

¹ Oldenburg, R. (2001): Celebrating The Third Place

Eintrittsbarriere und eine gute Erreichbarkeit aus. Hier finden Erlebnisse statt und der Third Place ist geprägt durch eine einladende Atmosphäre. Die Zugänglichkeit für alle Bevölkerungsschichten und die zentrale Rolle von Konversation und Austausch machen den Third Place zu einer zweiten Heimat.¹ Klassische Third Places sind zum Beispiel Cafés oder Bibliotheken.

Doch stellt sich die Frage, welche Verbindung zwischen Handel und einem Third Place besteht. Hierbei lohnt die Betrachtung, an welchen Orten Handel gegenwärtig stattfindet. Allgemein kann der Handel wie folgt klassifiziert werden:

- Einkaufszentren
- Fachmarktzentren
- Innenstadt
- Quartiere beziehungsweise Quartierszentren
- Verkehrsmobilien (Flughäfen, Bahnhöfen)

Bei Betrachtung der obenstehenden Klassifizierungen zeigt sich, dass Handel an Orten stattfindet, an denen viele Chancen zum Konsum (Konsumchance) vorhanden sind.

Orte des Einzelhandels zeichnen sich zudem durch eine niederschwellige Erreichbarkeit aus. Dies kann sowohl eine gute Erreichbarkeit durch den ÖPNV bedeuten, die meist in den Innenstädten gegeben ist, als auch eine gute Erreichbarkeit durch dem Individualverkehr. Diese Erreichbarkeit ist häufig bei Fachmarktzentren vorhanden. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur der Mensch an den Handel heranrücken muss, sondern der Ort des Handels auch an den Menschen.

Die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen, dass sich der Einzelhandel ein Stück weit neu erfinden muss, um Kunden anzuziehen und zum Wiederkehren einzuladen.

Der Einzelhandel als Ort des Konsums wird ersetzt durch die wesentliche Funktion als Ort des (Einkaufs-) Erlebnisses. In diesem Zusammenhang hat sich der Third Place im klassischen Sinne ebenfalls weiterentwickelt.

Neue Technologien, zunehmender sozialer Austausch und passende Serviceangebote verschmelzen miteinander und ermöglichen somit die Chance einer Neugestaltung. Der Einzelhandel erkennt, was Oldenburg bereits Ende der 1980er definiert hat: die zunehmende Bedeutung eines einladenden und interaktiven Umfelds, das durch die Verbindung von Digitalisierung und physisch Erlebbar über den reinen Konsum beziehungsweise Einkauf hinausgeht.

Das Testen der Produkte, entweder physisch oder vor Ort in einer virtuellen Umgebung, in Kombination mit Serviceangeboten und einer Emotionalisierung der Produkte ist ein klarer Vorteil gegenüber dem Online-Handel. Darüber hinaus muss der Einzelhandel auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden eingehen. Genau wie der Online-Handel muss der stationäre Handel Datenanalysen und Kundenfeedback nutzen, um entsprechende Angebote und Dienstleistungen anbieten zu können.

Hierbei kann der Third Place innerhalb einer in sich geschlossenen, zunächst klassischen Einzelhandelsimmobilie, wie beispielsweise eines Shoppingcenters oder einer Fachmarkttagglomeration, stattfinden.

Dabei verschmelzen die Grenzen zwischen dem First, Second und Third Place immer mehr, sei es innerhalb einer geschlossenen Immobilie oder einer Quartierslösung.

Moderne Arbeitskonzepte und innovative Technologien ermöglichen das flexible Arbeiten, unabhängig vom Ort.

Der Third Place kann durch die Integration neuer Technologien, zusätzliche Serviceangebote oder Events einen Ort der Begegnung schaffen sowie einen hohen Grad an Individualisierung bieten. Virtuelle Anproben, Community-Hubs, Teilnahme an öffentlichen Events und spezielle Serviceangebote wie Personal Shopper sind nur einige Beispiele für die Möglichkeiten des Handels, sich zu einem Third Place zu entwickeln, zu dem die Leute gerne kommen und an dem sich ein Gefühl der Zugehörigkeit einstellt.

Der reine Konsum, der auch bequem vom Sofa aus möglich ist, wird ersetzt durch ein nahtloses Einkaufserlebnis in einem kommunikativen, sozialen und personalisierten Umfeld.

Dadurch wird die Erwartungshaltung an den stationären Handel größer, sodass die Transformation zwangsläufig auch Einfluss auf die Immobilie hat. Handelsimmobilien verändern sich hinsichtlich einer Nutzungsdurchmischung und neuer, innovativer Konzepte sowie einem ansprechenden Design des Ortes und einem gewissen Anspruch an eine Wohlfühl-atmosphäre. In diesem Zusammenhang gewinnen das Thema Sauberkeit und Sicherheit zunehmend an Bedeutung. Auch gastronomische Angebote werden immer wichtiger.

Zusammenfassend ist das ursprüngliche Konzept des Third Place von Oldenburg eine enorme Chance für die Neugestaltung und Transformation des Handels vom reinen Konsum hin zu der Schaffung von Erlebnissen und dem Aufbau von Beziehungen zum Ort und den Produkten. Der Erfolg des stationären Handels wird zwangsläufig daran gemessen werden.



Lina Spiewak



Niklas Querfeld



Victor Philippi
Anna Renk

Back to the Roots: Die Renaissance des Büros für die NextGen

Warum das Büro für die junge Generation von Arbeitnehmenden unverzichtbar ist und wie es wieder zum Mittelpunkt der Karriere wird



„Die Rückkehr ins Büro ist mehr als nur ein Arbeitsortwechsel für die junge Generation. Es ist die Sehnsucht nach sozialen Bindungen und interaktiven Lektionen, die nur das Büro bieten kann. Hier geht es nicht nur um das Bewältigen von Aufgaben, vielmehr ist es ein Ort, an dem subtile Hierarchien, die Macht der zwischenmenschlichen Beziehungen und die ungeschriebenen Regeln der beruflichen Welt erlernt werden. Das Büro ist ein sozialer Ort, der uns lehrt, erfolgreich in einer vernetzten Welt zu agieren und wertvolle menschliche Verbindungen aufzubauen – ein wertvoller Beitrag zur persönlichen und beruflichen Entwicklung junger Talente.“, so die MATs Victor und Anna.

Das Homeoffice: Eine Erfolgsstory mit Schattenseiten

In der heutigen Arbeitswelt, in der die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit zunehmend verschwindet, hat sich das Homeoffice für viele Arbeitnehmende als Normalität etabliert. Die Generation Z hat jedoch erfahren, dass das Arbeiten von zu Hause aus auch seine Schattenseiten hat. Trotz der Flexibilität, die das Homeoffice bietet, besteht das Risiko der Einsamkeit. Junge Berufstätige, die von zu Hause aus arbeiten, können sich isoliert fühlen und den Mangel an persönlichem Kontakt sowie spontanen sozialen Interaktionen vermissen.

Die Realität der jungen Generation zeigt sich nicht selten darin, dass sie mit dem Laptop vom Küchentisch aus arbeitet oder sogar direkt aus dem Bett – welches während der Pandemie zu einem der meistgenutzten Arbeitsorte wurde. Bereits 2012 berichtete das Wall Street Journal, dass 80 % der jungen Berufstätigen in New York City regelmäßig vom Bett aus arbeiten. Doch diese improvisierten Arbeitsstätten sind nicht nachhaltig und haben langfristig keine Zukunft. Die meisten jungen Menschen können es sich kaum leisten, eine



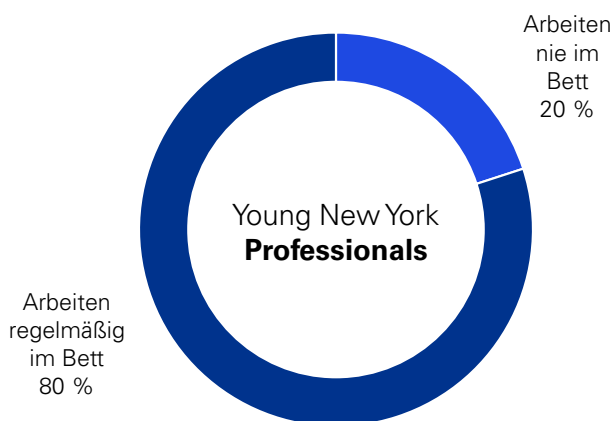
Wohnung mit einem separaten Arbeitszimmer zu mieten, geschweige denn einen ordentlich ausgestatteten Arbeitsplatz einzurichten

Das Büro – Schlüsselrolle, Problemlöser, Ankerpunkt

Die Einschränkungen des Homeoffice unterstreichen die Notwendigkeit eines dedizierten Büros mit professionellen Standards, um Produktivitätsverluste, Ablenkungen und Schwierigkeiten bei der Arbeit-Freizeit-Trennung zu minimieren. Für die NextGen von Arbeitnehmern ist das Büro nicht nur ein Arbeitsplatz, sondern auch ein sozialer Knotenpunkt für Ideenaustausch, Netzwerkbildung und kreative Synergien. Besonders für junge Fachkräfte bietet das Büro einen Nährboden für Lernmöglichkeiten durch spontane Interaktionen. Die Rückkehr ins Büro wird von der jungen Generation immer mehr als Chance erkannt, um persönliche und berufliche Entwicklungen zu fördern. Dies deutet auf eine Renaissance des Büros hin, die als wesentlicher Bestandteil einer besseren Arbeitswelt gesehen wird, die gleiche Chancen und eine nachhaltige Arbeitsumgebung unterstützt.

Diese Wiederauferstehung des Büros ist für die NextGen auch ein wichtiger Aspekt von New Work. Neue Bürogestaltungen, flache Hierarchien, agile Projektmanagementmethoden und die Betonung des Unternehmenszwecks charakterisieren diese Arbeitswelt. New Work strebt danach, Mitarbeitenden mehr Freiheiten zu gewähren und ihnen zu helfen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Moderne Büros sollen

Abbildung 1:
Zeitweise Arbeiten im Bett – the New Normal?



Quelle: KPMG Abbildung in Anlehnung an Naughton, S. (2021): *Working from bed? Third of remote employees admit they do it for an hour daily!*. In: StudyFinds

nicht nur inspirierende Orte für Kreativität sein, sondern auch Zentren der Zusammenarbeit, in denen junge Fachkräfte aktiv an Entscheidungen teilhaben können.

New Work: Wildsau im Tütü

Trotzdem birgt New Work auch erhebliche Herausforderungen: Die Umstellung erfordert Anpassungen in der Organisationskultur, klare Kommunikation und Schulungen. Die Freiheit von New Work muss mit Verantwortung einhergehen, um Effizienz und Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die Definition des Unternehmens-„Purpose“ ist zentral, um Mitarbeitende zu motivieren. Die Büro-Renaissance geht über räumliche Veränderungen hinaus – es ist eine Transformation der Arbeitskultur. Die Balance zwischen Flexibilität und Struktur sowie Freiheit und Verantwortung ist entscheidend. Mit dieser Grundlage kann die Verbindung von Büroarbeit und New Work eine zukunftsweisende und erfüllende Arbeitswelt für die NextGen schaffen.

Eine Arbeitswelt, die den Mitarbeitenden mehr Freiheiten gibt und ihnen hilft, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Mit Vorgesetzten die Anreize schaffen und ermutigen, anstatt zu kontrollieren – klingt doch

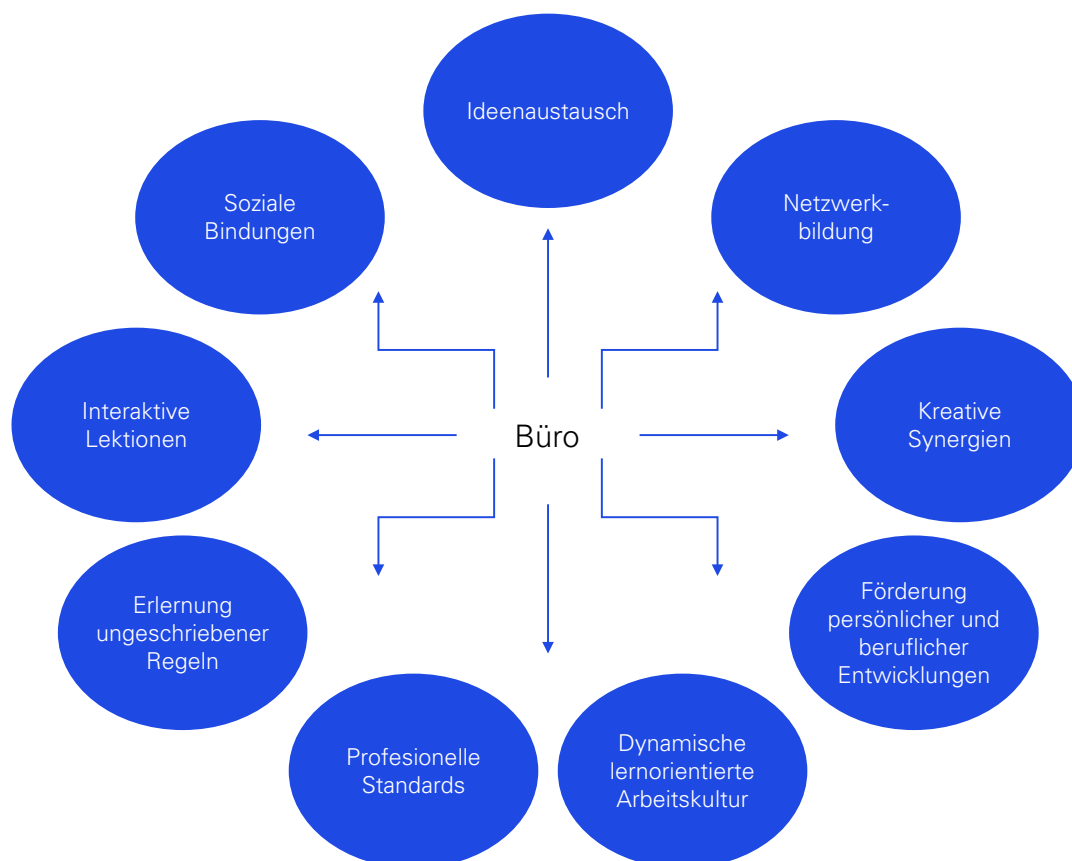
alles so perfekt..., doch ohne die richtige Grundlage kann New Work schnell zu Verwirrung und Frust führen.

„Heutzutage wird New Work als Allheilmittel für kranke Unternehmen angesehen. Die ganze Business-Welt redet von New Work. Doch viele haben den Sinn dahinter nicht verstanden“, kritisiert Carlos Frischmuth, Verfasser des Buches „New Work Bullshit“. Dazu betont er: „New Work als Grundidee ist sicherlich kein Bullshit, nur was viele Firmen daraus machen, ist es. Neu eingeführte flexible Arbeitszeiten sowie fancy ausgestattete Büros sollen fehlende Führung, miserable Unternehmenskulturen und schlechte Kommunikation übertünchen – doch Fakt ist, agiles Arbeiten und hübsche Büros sind kein New Work und so entpuppt sich die angepriesene Wunderwaffe somit schnell als Mogelpackung.“

New Work in der Projektentwicklung

Bei der Integration von New-Work-Konzepten in die Immobilienbranche und Projektentwicklung spielt die frühzeitige Einbindung dieser Ideen in die Planung eine zentrale Rolle. Die Gestaltung von Office-Komplexen sollte darauf abzielen, den Anforderungen moderner Arbeitsmodelle gerecht zu werden. Dabei kann

Abbildung 2:
Das Büro – Schlüsselrolle im Gesamtbild



Quelle: KPMG Abbildung in Anlehnung an Renk, A. & Philippi, V. (2024)

zwischen einer direkten Zusammenarbeit mit Mietern, um spezifische Wünsche und Bedürfnisse zu berücksichtigen, und der Entwicklung eines Konzepts ohne konkrete Mieter von Anfang an unterschieden werden.

Spezialisierte Fachplaner, darunter auch New-Work-Experten, können diesen Prozess unterstützen. Sie entwickeln Projektversionen, identifizieren Mitarbeiterbedürfnisse und erstellen maßgeschneiderte, zielorientierte Strategien, Konzepte und Planungen. Dabei wird die Individualität jedes Unternehmens berücksichtigt, um eine optimal gestaltete Arbeitsumgebung zu schaffen, die sowohl den Anforderungen der Mitarbeitenden als auch den Geschäftszielen gerecht wird.

Fazit

Die Rückkehr ins Büro ermöglicht es, die Stärken verschiedener Generationen zu nutzen und eine dynamische, lernorientierte Arbeitskultur zu schaffen, die auf Vielfalt und Inklusion basiert. Diese intergenerationale Zusammenarbeit trägt dazu bei, ein umfassendes Verständnis für die sich wandelnde Arbeitswelt zu entwickeln und fördert eine integrative Unternehmenskultur. Dafür braucht es selbstkompetente Mitarbeitende, eine Vertrauenskultur und ein Top-Management, das sich klar zu New Work bekennt. Dies setzt jedoch auch eine intensive Auseinandersetzung mit den einzelnen Mitarbeitenden des Unternehmens sowie die Herauskrystallisierung eines gemeinsamen „Purposes“ voraus. Die gegenseitige Interaktion zwischen Generationen im Büro ist somit nicht nur ein Nebenprodukt, sondern ein aktiver Beitrag zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und Anpassung an moderne Arbeitsanforderungen. Das Büro als solches sowie eine frühe Implementierung von New-Work-Konzepten bei der Planung von Arbeitsräumen ist somit in einer Ära der Digitalisierung und Remote-Arbeit unverzichtbar. Gemeinsam gestalten wir die Zukunft des Büros und tragen dazu bei, dass es nicht nur ein Ort der Arbeit, sondern ein lebendiger Raum des Lernens, des Austausches und des gemeinsamen Wachstums wird.



Anna Renk



Victor Philippi

Verantwortungsbewusster Immobilienbetrieb durch CAFM-Systeme

Wie CAFM-Software bei Compliance und Nachhaltigkeitszielen helfen kann



Zurzeit stehen Immobilienverantwortliche vor der Herausforderung der Dekarbonisierung sowie des effizienten und ressourcenschonenden Immobilienbetriebs. Zudem ist Compliance durch die Menge und Änderungen an Gesetzen und Richtlinien ein ständiges Thema. Computer Aided Facility Management kann das strategische und operative Immobilienmanagement dabei durch die Bereitstellung und Visualisierung von Daten unterstützen, einen rechtskonformen und nachhaltigen Betrieb sicherzustellen.

Der Gebäudesektor ist mit 38 % der stärkste CO₂-Emittent weltweit.¹ Nach dem Klimaschutzgesetz soll der Immobiliensektor die CO₂-Emissionen beginnend im Jahr 2020 von 118 Millionen Tonnen um gut 40 % auf 67 Millionen Tonnen im Jahr 2030 senken. Nur 44 % aller Unternehmen² erwarten, ihre Dekarbonisierungsziele bis 2030 zu erfüllen. Nachhaltige Flächen und Anlagentechnik bereitzustellen ist einfacher gesagt als getan, und es nicht zu tun, wird zukünftig zu einem Risiko. Ein Werkzeug, welches dabei helfen kann, ist Computer Aided Facility Management (CAFM). CAFM-Systeme können in der Planung, Ausführung und Überwachung vieler gebäude-, mitarbeitenden- und arbeitsplatzbezogener Prozesse entlang des Immobilien-Lebenszyklus unterstützen.

Flächeneffizienz und moderne Arbeitswelten

Das Ziel im Flächenmanagement ist es, seine Flächen zu monitoren, denn jeder Quadratmeter, der nicht genutzt wird, kostet Energie und wird weiterhin durch verschiedene Dienstleistungen beansprucht. Ein wichtiger Bestandteil, um herauszufinden, ob ein Gebäude

ausreichend genutzt wird, ist der Flächeneffizienzkennwert (Nutzfläche [NF]/Brutto-Grundfläche [BGF]). Bei komplexen Gebäudestrukturen mit vielen Umzügen/ Umbauten oder größeren Immobilienportfolios kann es herausfordernd sein, ohne Softwareunterstützung alle Kennwerte aktuell zu halten. Durch die Raumkonsole und das Raumbuch können alle flächenbezogenen Daten in der CAFM-Software alphanumerisch sowie grafisch dargestellt werden. Durch einen angegliederten Umzugsmanagementprozess bleiben die Daten stets aktuell. Die Granularität lässt sich dabei auf verschiedene Level herunterbrechen; so kann ein Benchmarking für einzelne Abteilungen oder Unternehmensbereiche erstellt werden. Auch ermöglichen ein Buchungssystem oder eine Schnittstelle zu einer Sensorik für Arbeitsplätze, welche beispielsweise in einem Desk-Sharing-Szenario eingesetzt werden, Insights über die Auslastung einzelner Arbeitsplätze zu erlangen. Daraus lässt sich dann nicht nur ableiten, ob die Flächen Nutzflächen sind, sondern auch, ob die Nutzflächen wirklich genutzt werden und, falls nicht, wieso das so ist.



¹ United Nations Environment Programme (2020): Global Status Report for Buildings and Construction

² Siemens Infrastructure Transition Monitor (2023)

Lebensdauer von technischen Anlagen verlängern und ineffiziente Anlagen identifizieren

Durch die regelmäßige Instandhaltung werden nicht nur gesetzliche Betreiberpflichten eingehalten, es wird auch die Ausfallwahrscheinlichkeit verringert und technische Anlagen müssen nicht bereits vor Ablauf ihrer Lebensdauer zurückgebaut werden. Durch einen Instandhaltungsworkflow können die präventive Instandhaltungsplanung vorgenommen und Daten zu den Anlagen gepflegt werden. Durch eine Anlagenhistorie und Daten des Herstellers ist auch eine prospektive Instandhaltung möglich. Es wäre auch möglich, durch IoT-Sensorik Veränderungen im Betrieb der Anlage festzustellen. So können beispielsweise Änderungen in der Drehzahl des Motors, ungewöhnliche Vibrationen oder eine drastische Änderung der Temperatur auffallen, welche ein Indiz sein können, dass die Anlage nicht effizient arbeitet. Dies hilft, die Energieverbräuche und Ausfallzeiten der Anlagen zu verringern.

Verbräuche monitoren und ein Building-Management-System integrieren

Durch die Integration eines BMS in Ihr CAFM-System können Sie Energie- und Wasserverbräuche in Echtzeit monitoren und steuern. So können Sie unregelmäßige Verbräuche aufdecken und korrigieren. Beispielsweise kann die Lüftungsanlage, die mehr Energie verbraucht, weil neue Filter benötigt werden, gewartet, oder die durchgehend laufende Toilettenspülung in der Werksfeuerwehr repariert werden. Durch Dashboards lassen sich die Verbräuche dabei verständlich visualisieren.

Nachhaltige Beschaffung und Supply Chain Management

CAFM-Systeme können zusätzlich bei Beschaffungsprozessen helfen. Sie ermöglichen eine Übersicht über Lieferanten und deren Nachhaltigkeitszertifizierungen und -akkreditierungen. So können unpassende Lieferanten von Aufträgen ausgeschlossen werden. Alle Aufträge können im System verwaltet und durch Schnittstellen zu ERP kaufmännisch abgeschlossen werden. Mehrfachbestellungsvorteile und gebündelte Lieferungen sind möglich, um unnötige Fahrten zu vermeiden. Auch können Sie Ihre Lieferketten überprüfen. Beispielsweise können so in der Ver- und Entsorgung benötigte Nachweise und KPIs überprüft werden, um Standards wie ISO 14001 zu erfüllen. Auch können Schnittstellen zu Regelinformationssystemen helfen, Ihre Prozesse regelkonform zu gestalten. Diese vermeiden, dass durch die sich ständig verändernden gesetzlichen Bedingungen der Überblick verloren und fahrlässig gehandelt wird.

Fazit

In jeder Herausforderung liegen auch Chancen. Neben den aufkommenden CO2-Reduktionsprojekten können die nötigen Gebäudedaten aufgenommen werden, um zukünftige Möglichkeiten in IoT, Machine Learning und Artificial Intelligence zu eröffnen. Durch die aus dem Betrieb gepflegten Daten können CAFM-Systeme das ESG- und Umwelt-Reporting unterstützen. Wichtig ist dabei, eine konsistent hohe Datenqualität zu bewahren, um aus dem Resultat der Datenanalyse datenfundierte Entscheidungen zu treffen.



Tobias Burkhart



Agilstabile Strukturen durch mehr Technologien

Wie dynamisch ist die Immobilienbranche wirklich?



Gerade in Krisenzeiten ist die Fähigkeit einer Branche, resilient auf Veränderungen zu reagieren, immer entscheidender. Die Immobilienwirtschaft hatte bisher den Ruf, traditionell und konservativ geprägt zu sein. Doch die anhaltende Energie- und Zinskrise zeigt, dass selbst etablierte Immobilienakteure ohne die Bereitschaft, sich schnell an neue Rahmenbedingungen anzupassen, nicht zukunftsfähig sind. Die Anwendung von mehr Technologien verspricht eine neue Dynamik am Markt und zwingt Organisationen zum Wandel. Hier kommen agil-stabile Strukturen ins Spiel – eine innovative Herangehensweise, die Agilität und Stabilität miteinander vereint.

Stabilität durch Tradition

Die Immobilienbranche ist nicht nur für Deutschland, sondern auch auf EU-Ebene von hoher wirtschaftlicher Bedeutung, was ihre starke Tradition maßgeblich beeinflusst. Mit einem Anteil von 19% der Gesamtwertschöpfung am BIP und knapp 3,5 Mio. sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten besitzt die Branche einen gewissen „Unantastbarkeitsstatus“.¹ Diese Branchengröße macht sie zu einem sensiblen Faktor in der Volkswirtschaft. In den letzten Jahren erwies sich die Branche in Deutschland im Gegensatz zu vielen anderen Industriestaaten als vergleichsweise stabil, ohne Einbrüche bei Umsätzen oder Beschäftigung während der Finanz- und Wirtschaftskrise.

Jedoch birgt diese starke Wirtschaftsrelevanz auch eine erhebliche Verantwortung im sozialen und ökologischen Bereich. Standards, Normen und Regelwerke spielen eine maßgebliche Rolle in der Professionalisierung und Sicherheit der Branche. Die tägliche Praxis erfordert die strikte Einhaltung geltender Standards sowie die Ableitung von Konsequenzen bei Schadensfällen. Die Herausforderung besteht darin, diese Anforderungen – sei es die ökonomische Stabilität,

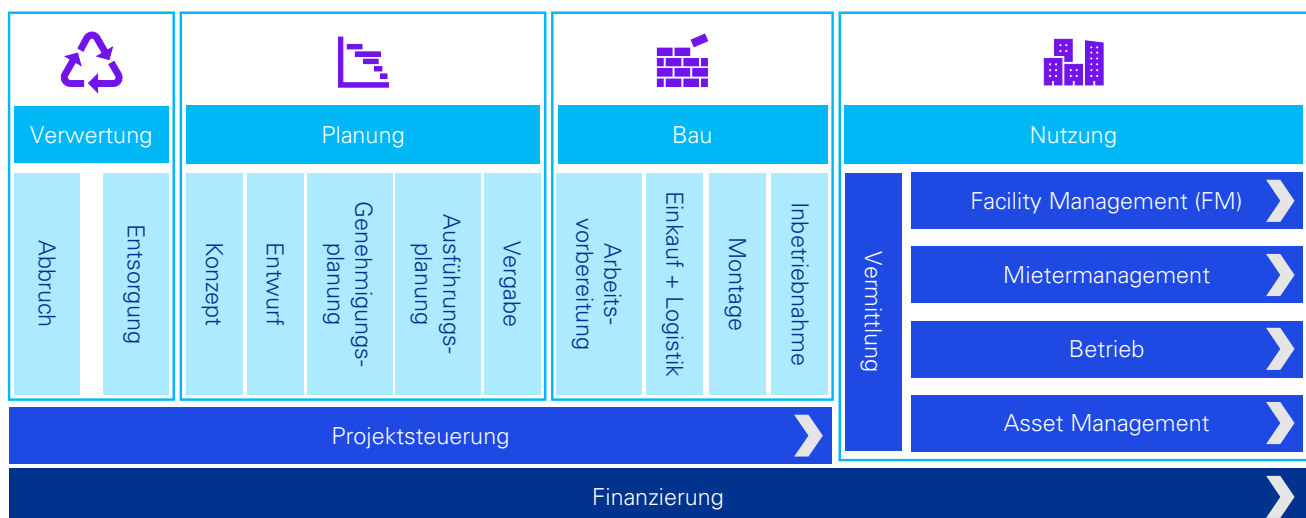
Sicherheitsstandards oder die Integration zukünftiger Megatrends – effektiv zu balancieren.

Agilität durch Technologien

Der Einsatz von Technologien verleiht der Immobilienbranche eine bisher ungekannte Agilität. Dabei wächst die PropTech-Szene, eine Wortschöpfung aus „Property“ und „Technology“, stetig an. PropTechs bieten Lösungen für Unternehmen mit Immobilienfokus (B2B) oder individuelle Immobilienbesitzerinnen und -besitzer (B2C) an. Sie kreieren und stellen digitale Produkte sowie innovative Geschäftsmodelle vor, die sich auf mindestens eine Phase des Immobilienlebenszyklus beziehen. Entscheidend ist ihre Verknüpfung mit den vielfältigen Wertschöpfungsstufen im Lebenszyklus einer Immobilie. Ob ihr Fokus auf einer bahnbrechenden Innovation oder der Optimierung bestehender Prozesse liegt, ist hier vorerst nebensächlich.

Früher zeitaufwendige und ressourcenintensive Prozesse erfahren nun durch Automatisierung und Datenanalyse eine Optimierung. In der Planungsphase tragen Methoden wie Building Information Modeling

Abbildung 1:
Anknüpfungspunkte von Technologien im Immobilienlebenszyklus



Quelle: KPMG Abbildung in Anlehnung an Reaworx GmbH (2023)

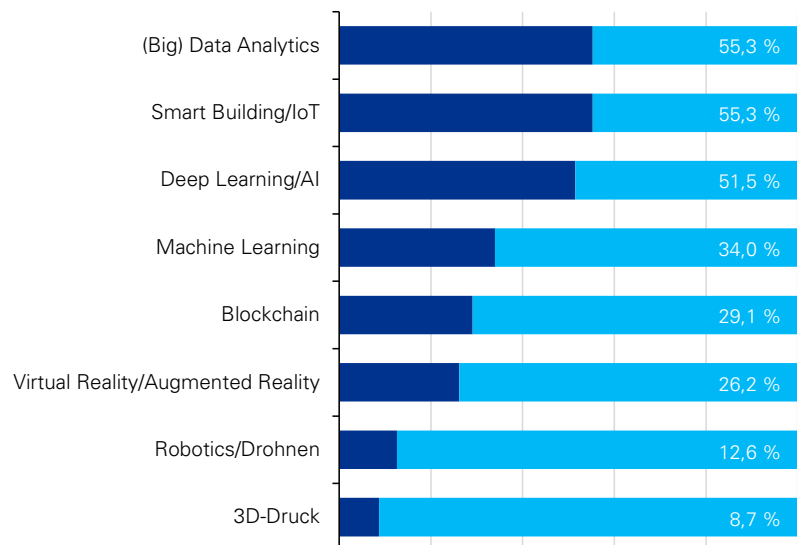
¹ Zentraler Immobilien Ausschuss (2022)



(BIM) oder Lean, ergänzt durch Smart Data und Virtual Reality, zu einer höheren Transparenz bei. Bei der Ausführung kann der Einsatz von Drohnen und Robotern die Dokumentation und Überwachung unterstützen. KI-gestützte Algorithmen prognostizieren Marktentwicklungen, unterstützen bei der Preisgestaltung und liefern personalisierte Empfehlungen für Kundinnen und Kunden während des Vermarktungsprozesses. Virtuelle Besichtigungen eröffnen Interessierten die Möglichkeit, Immobilien von überall aus zu erkunden, was den Kauf- und Vermietungsprozess beschleunigt.

Die Implementierung von neuen Technologien ist im Vergleich zu anderen Branchen komplexer, da die Immobilienbranche nicht nur traditioneller geprägt, sondern zudem auch kleinteiliger aufgebaut ist. Daher liegt der Fokus der digitalen Entwicklung neben der Einführung neuer Technologien auf dem Aufbau neuer Kenntnisse und Fähigkeiten aller Projektbeteiligten. Zusätzlich werden neue Anforderungen an Prozessabläufe mit erhöhter Transparenz gestellt, welche eine neue Kollaboration der Projektbeteiligten und damit qualitätssichernde Richtlinien erforderlich machen.

Abbildung 2:
Einflussgrad neuer Technologien auf die Immobilienwirtschaft



Quelle: KPMG Abbildung in Anlehnung an Reaworx GmbH (2023)

Dynamik managen

Agilstabile Strukturen dienen dazu, die Vorteile von Agilität und Stabilität zu kombinieren, um eine widerstandsfähige und zukunftsfähige Unternehmenskultur zu schaffen. Jedoch kann eine zu starke Betonung der Agilität zu Instabilität im Unternehmen führen. Durch den ständigen Wandlungswillen können Mitarbeitende überfordert und die Qualität gefährdet werden. Deswegen ist die Betonung von Stabilität besonders entscheidend, um in disruptiven Zeiten Sicherheit zu vermitteln. Stabile Strukturen und Prozesse sorgen für Vorhersehbarkeit, Widerstandsfähigkeit und Zuverlässigkeit.

Wie lässt sich das erreichen?



Kommunikation & Transparenz:

Offene Kommunikation und Transparenz sind grundlegend. Mitarbeitende sollten verstehen, warum Veränderungen notwendig sind, und in den Veränderungsprozess einbezogen werden.



Klares Rahmenwerk:

Ein gut definiertes Rahmenwerk, das Prozesse und Richtlinien festlegt, sorgt für Stabilität. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Veränderungen nicht möglich sind. Das Rahmenwerk sollte so gestaltet sein, dass es Anpassungen und Iterationen erlaubt.



Führung & Empowerment:

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung von agil stabilen Strukturen. Sie müssen sowohl als Wegweiser für die Vision des Unternehmens dienen als auch den Teams die Autonomie und Verantwortung überlassen, um agil handlungsfähig zu sein.



Gelebte Fehlerkultur:

Agilität und Stabilität gehen Hand in Hand, wenn eine Organisation eine Kultur des kontinuierlichen Wandlungswillens pflegt. Fehler werden nicht als Scheitern betrachtet, sondern als Lernchancen gesehen.

Fazit

Um die Anfangsfrage zu beantworten: Ja, die Immobilienbranche wird dank neuer Technologien in Zukunft noch dynamischer sein. Trotz der vielen Vorteile, die Technologien mit sich bringen, stehen Immobilienunternehmen jedoch vor organisatorischem Gestaltungsbedarf, der nicht zu vernachlässigen ist. Die Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anzupassen und innovative Lösungen anzubieten, wird zunehmend zum Schlüssel für den Erfolg am Markt. Unternehmen, die bereits jetzt auf Agilität und die Nutzung neuer Technologien setzen, haben eine größere Chance, sich in diesem dynamischen Umfeld nachhaltig zu behaupten. Gleichmaßen ist die traditionsgeprägte Stabilität der Branche im richtigen Maße beizubehalten.



Beate Kleinewefers

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Marco Müth

Partner
Head of Real Estate
T +49 69 9587-3347
mmueth@kpmg.com



Natalia Schudy

Business Development Managerin
Real Estate
T +49 30 2068-3197
nschudy@kpmg.com

Impressum

Herausgeber

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
THE SQUAIRE/Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main

www.kpmg.de/realestate

www.kpmg.de/socialmedia



Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen von KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht.

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2024 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.