Immobilienwirtschaft im Wandel – vom Szenario zur Strategie

Ein Praxisleitfaden für die Branche mit Handlungsoptionen, damit wir und unsere Immobilien auch in Zukunft erfolgreich, relevant und resilient sind.

ZIA DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT INNOVATION THINK TANK

NOVEMBER 2026



VORWORT DES ZIA



© Columbia Threadneedle Investments

Liebe Leserinnen und Leser,

als wir vor zwei Jahren die Zukunftsstudie „Immobilienwirtschaft 2035 + 2050“ vorgestellt haben, stand an dieser Stelle die Frage im Mittelpunkt, wie die Stadt der Zukunft aussehen könnte. Bewusst haben wir damals keine Blaupausen geliefert. Die Studie sollte zum Nachdenken anregen und den Unternehmen Raum geben, eigene Schlüsse zu ziehen. Mit dem nun vorliegenden Praxisleitfaden gehen wir einen Schritt weiter: von plausiblen Zukunftsbildern hin zu der Frage, was wir heute konkret tun können, um diese Zukunft aktiv zu gestalten.

Entstanden ist die Handreichung dort, wo der ZIA seine größte Stärke entfaltet: in seinen Mitgliedern. Gemeinsam mit dem ZIA Innovation Think Tank wurde in vielen Workshops eine intensive Vorarbeit geleistet, deren abgeleiteten Handlungsoptionen dann von über 200 Fachleuten bewertet wurden – zwei Drittel von ihnen aus Vorständen, Geschäftsführungen oder der ersten Führungsebene. In ZIA-Ausschüssen wurden zudem aus unterschiedlichen fachlichen Perspektiven diejenigen Hebel identifiziert, die als besonders wirksam gelten, sowie die Hemmnisse benannt, die überwunden werden müssen. Das Ergebnis ist ein gemeinsamer Zukunftskompass für die Branche, entwickelt aus den Perspektiven der gesamten Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft. Zugegeben: Nicht alles sind ZIA-Positionen, aber vieles hilfreich für die Branche!

Diese Erkenntnisse stechen besonders hervor: Fast die Hälfte der Top-20-Handlungsoptionen für Unternehmen betrifft Führung, Haltung und Unternehmenskultur. Zukunftsfähigkeit beginnt in der eigenen Organisation. Für uns als Branche zeigt sich zudem über alle Nutzungsarten hinweg ein gemeinsamer Handlungsbedarf: Immobilien müssen mehr als eine Nutzung ermöglichen und auf veränderte Anforderungen reagieren können – und es braucht verlässliche, qualitätsgesicherte und interoperable Daten als gemeinsame Entscheidungsgrundlage. Es richten sich auch einige Erwartungen an die Politik: auf schnellere und digitalere Verfahren sowie auf verlässliche Rahmenbedingungen, die über Legislaturperioden hinaus Bestand haben. Alles gehört zusammen. Dafür setzt sich der ZIA ein.

Die Handreichung versteht sich als Arbeits- und Orientierungsinstrument. Nutzen Sie gern diese Erkenntnisse, diskutieren Sie sie, hinterfragen Sie sie und entwickeln Sie sie weiter.

Mein besonderer Dank gilt nicht nur den Vorsitzenden und Mitgliedern unserer Ausschüsse für ihre Expertise und ihr Engagement. Ganz herzlich danke ich auch den Mitgliedern des ZIA Innovation Think Tanks für die wichtige Impulse und intensive Begleitung in den Ausschüssen, die Unterstützung und das Vorantreiben dieser Handreichung! Sie stehen Ihnen, ebenso wie das ZIA-Team, gern als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zur Verfügung.

Ihre



Iris Schöberl
Präsidentin des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

Inhalt

EXECUTIVE SUMMARY 4
1. VON DER ZUKUNFTSSTUDIE ZU KONKRETEN HANDLUNGSOPTIONEN 5
2. EMPFEHLUNGEN DER AUSSCHÜSSE 6

2.A) Bauen 6
2.B) Bilanzierung und Bewertung 7
2.C) Büroimmobilien 8
2.D) Corporate Real Estate 9
2.E) Digitalisierung 10
2.F) Energie und Gebäudetechnik 11
2.G) Facility Management 12
2.H) Gesundheits- und Sozialimmobilien 13
2.I) Handel 14
2.J) Hotelimmobilien 15
2.K) Human Resources 16
2.L) Logistikimmobilien 17
2.M) Marketing und Öffentlichkeitsarbeit 18
2.N) Nachhaltigkeit 19
2.O) Stadtentwicklung 20
2.P) Transparenz und Benchmarking 21
2.Q) Wohnimmobilien 22

3. DIE HANDLUNGSOPTIONEN 23

3.A) Finanzierung & Kapitalallokation 25
3.B) ESG-Reporting & Offenlegung 25
3.C) Standort- & Wirtschaftspolitik 26
3.D) Daten, Transparenz & Digitalisierung 26
3.E) Energie, Dekarbonisierung & Resilienz 27
3.F) Bestandstransformation & Sanierung 27
3.G) Bauprozesse & Industrialisierung 28
3.H) Nutzungs- & Geschäftsmodelle 28
3.I) Genehmigung, Gesetze & Normen 29
3.J) Netzinfrastruktur & Energiepolitik 29
3.K) Flächen, Standort & Quartierslogik 30
3.L) Mieter/Nutzer & Akzeptanz 30
3.M) Arbeitskräfte, Skills & Kapazitäten 31
3.N) Governance, Kooperation & Ökosystem 31
3.O) Leadership, Strategie & Change 32

4. BLICK NACH VORN – AUSBLICK DES ITT 33
5. VOM LESEN ZUM HANDELN: IN FÜNF SCHRITTEN ZUM EIGENEN TRANSFORMATIONSPFAD 34
6. HANDLUNGSOPTIONEN DIGITAL NUTZEN: FILTERN, KOMBINIEREN, WEITERVERARBEITEN 35

Executive Summary

Die Immobilienwirtschaft steht vor einer Transformation, die Gebäude, Geschäftsmodelle, Organisationen und Wertschöpfungsketten gleichermaßen verändert. Klimawandel und Dekarbonisierung, Digitalisierung und künstliche Intelligenz, demografische Verschiebungen, neue Arbeits- und Lebensmodelle, geopolitische Unsicherheiten sowie steigende Anforderungen an Finanzierung, Regulierung und Resilienz erhöhen den Handlungsdruck. Gleichzeitig eröffnen neue Technologien, datenbasierte Prozesse, flexible Nutzungskonzepte und kooperative Geschäftsmodelle erhebliche Chancen.

Die vorliegende Handreichung übersetzt die langfristigen Perspektiven der ZIA-Zukunftsstudie „Immobilienwirtschaft 2035 + 2050“ in einen praxisorientierten Handlungsrahmen. Ausgangspunkt sind die Zukunftsszenarien, die in Workshops, Ausschussberatungen und einer branchenweiten Einwertung beraten und zu 270 Handlungsoptionen verdichtet wurden. In Kapitel 1 wird dieser Weg von der Zukunftsstudie zu den konkreten Handlungsoptionen erläutert.

Kapitel 2 bündelt die Perspektiven der ZIA-Ausschüsse. Die jeweiligen Ausschüsse – vom Bauen, Bewerten und Betreiben über Büro-, Wohn-, Handels-, Hotel-, Logistik-, Gesundheits- und Sozialimmobilien bis zu Digitalisierung, Energie, Nachhaltigkeit, Stadtentwicklung, HR und Kommunikation – geben ihre Empfehlungen für die wichtigsten Handlungsoptionen ab und rufen zur gemeinsamen Beseitigung von Hemmnissen auf.

Kapitel 3 ordnet die Handlungsoptionen in 15 Handlungsfelder von „Kapital und Markt“ über „Asset und Umsetzung“ bis zu „System und Governance“. Im Mittelpunkt stehen die Maßnahmen, die Unternehmen selbst anstoßen und in ihre Strategien, Investitionsentscheidungen und operativen Prozesse integrieren können. Top-20-Listen ermöglichen einen schnellen Einstieg. Ergänzend macht das Kapitel jeweils sichtbar, an welchen Stellen unterstützende Beiträge von Politik und Branche erforderlich sind.

Die insgesamt 270 Handlungsoptionen bilden einen Orientierungsrahmen, aus dem jedes Unternehmen einen eigenen, zum Geschäftsmodell und Portfolio passenden Transformationspfad ableiten kann:

- → Sie können ihre Portfolios mit belastbaren Szenarien, Transformationspfaden und klaren Investitionsprioritäten auf Zukunftsfähigkeit ausrichten. Dazu gehören wirkungsorientierte Sanierungs- und Dekarbonisierungsstrategien, der Ausbau erneuerbarer Energien und resilienter technischer Infrastrukturen sowie eine frühzeitige Prüfung, wie Bestände weiterentwickelt, verdichtet oder flexibel umgenutzt werden können.
- → Digitale Bestandsakten, interoperable Daten, durchgängige Prozesse und ein verantwortungsvoller Einsatz von KI schaffen die Grundlage für effizientere Planung, Bewertung, Finanzierung, Instandhaltung und Berichterstattung.
- → Bei Neubau und Modernisierung können Unternehmen serielle, modulare und kreislauffähige Verfahren erproben, Automatisierung und BIM konsequent einsetzen und Planung, Ausführung und späteren Betrieb enger verzahnen.
- → Aktives Portfoliomanagement, flexible Miet- und Nutzungskonzepte, gemischte Quartiere und neue Service- oder Datengeschäftsmodelle erhöhen die Anpassungsfähigkeit an veränderte Nachfrage.
- → Zugleich sollten Unternehmen die dafür erforderlichen Kompetenzen aufbauen, Mitarbeitende qualifizieren, strategische Partnerschaften eingehen und eine Führungskultur etablieren, die Veränderungsbereitschaft, Lernfähigkeit und langfristige Entscheidungen fördert.
- → Darüber hinaus bleiben verlässliche gesetzliche, infrastrukturelle und förderpolitische Rahmenbedingungen wichtig.

Kapitel 4 enthält ein Nachwort des ZIA-Innovation Think Tanks – dem Impuls-gebenden Innovations- und Zukunftsgremium des ZIA – und richtet den Blick nach vorn.

Zukunftsfähigkeit entsteht im Zusammenspiel von Kapital, Daten, Technologie, Bestand, Infrastruktur, Kompetenzen und verlässlicher Governance. Die Handreichung schafft dafür eine gemeinsame Struktur und lädt Unternehmen, Politik, Wissenschaft, Kapitalgeber, Start-ups und Verbände ein, aus den beschriebenen Handlungsoptionen konkrete Umsetzung zu machen.

Top-20 Handlungsoptionen für Unternehmen

LEADERSHIP, STRATEGIE & CHANGE

- ✓ Haltung und Wertschätzung in Führung verankern
- ✓ Führungsstil und Strategie an das neue Zeitalter anpassen
- ✓ Leistung belohnen und Fehlertoleranz vorleben
- ✓ Offen für Änderungen der Unternehmenskultur sein
- ✓ Flexible Arbeitszeiten anbieten
- ✓ Erreichte Ziele und Erfolge gemeinsam würdigen
- ✓ Zu bestehenden Werten und Qualität bekennen
- ✓ Klare Haltung gegen Extremismus beziehen
- ✓ Stolz und Zuversicht kommunikativ stärken

FLÄCHEN, STANDORT & QUARTIERSLOGIK

- ✓ Flächeneffizienter bauen
- ✓ Quartiere mit Wohnen, Arbeiten und Freizeit mischen
- ✓ Quartiersmanagement-Strukturen aufbauen
- ✓ Quartiersthemen gemeinsam mit Stakeholdern vorantreiben

ARBEITSKRÄFTE, SKILLS & KAPAZITÄTEN

- ✓ Qualifizierungsprogramme für Fachkräfte anbieten
- ✓ Interne Mitarbeitende umschulen und weiterqualifizieren

DATEN, TRANSPARENZ & DIGITALISIERUNG

Digitalisierung und Automatisierung in Prozessen, Systemen und Abläufen erhöhen

ENERGIE, DEKARBONISIERUNG & RESILIENZ

Erneuerbare Energien ausbauen

BESTANDSTRANSFORMATION & SANIERUNG

Sanierungen auf hohe CO_2-Einsparung bei niedrigen Kosten ausrichten

BAUPROZESSE & INDUSTRIALISIERUNG

Automatisierungsprozesse aus anderen Branchen übernehmen

GOVERNANCE, KOOPERATION & ÖKOSYSTEM

Europäisch und global denken

Top-20 Handlungsoptionen für Branche/Politik

GENEHMIGUNG, GESETZE & NORMEN

- ✓ Baugenehmigungen für Aufstockungen und Hochhäuser vereinfachen und beschleunigen
- ✓ Baugenehmigungsverfahren digital abbilden und digitalen Bauantrag einführen
- ✓ Bauvorgaben für Mehrfachnutzung anpassen
- ✓ Deregulierung vorantreiben und gesetzlichen Rahmen auf Relevantes überprüfen
- ✓ Planungs- und Baurecht flexibilisieren
- ✓ Gesetze über Legislaturperioden hinweg denken
- ✓ Landesbauordnungen harmonisieren
- ✓ Typengenehmigungen für schnellen, hochwertigen und leistbaren Wohnraum erleichtern
- ✓ Zulassung neuer Bauprodukte und Bauarten vereinfachen

STANDORT - & WIRTSCHAFTSPOLITIK

- ✓ Schulbildung an das KI-Zeitalter anpassen
- ✓ Anreize für digitale Systeme und Strukturen schaffen
- ✓ Behörden digitalisieren und entbürokratisieren
- ✓ Wirtschafts- und Sozialpolitik auf Wachstum ausrichten

FLÄCHEN, STANDORT & QUARTIERSLOGIK

- ✓ Unbürokratisch neues Bauland in nachgefragten Regionen ausweisen
- ✓ Städtebausatzungen auf notwendig hohe Verdichtung anpassen

FINANZIERUNG & KAPITAL

Förderbedingungen für energetische Sanierungen bis 2050 legislaturübergreifend festlegen

BAUPROZESSE & INDUSTRIALISIERUNG

Testrahmen für neue Baustoffe, Technologien und Vorgehensweisen schaffen

ESG-REPORTING & OFFENLEGUNG

ESG-Reporting auf das Wesentliche reduzieren

NETZINFRASTRUKTUR & ENERGIEPOLITIK

Subvention fossiler Energien beenden

ARBEITSKRÄFTE, SKILLS & KAPAZITÄTEN

Strategie gegen Fachkräftemangel, Wissensverfall und Ausbildungsmangel schaffen

1. Von der Zukunftsstudie zu konkreten Handlungsoptionen

Ausgangspunkt der vorliegenden Handreichung ist die ↗ ZIA-Zukunftsstudie „Immobilienwirtschaft 2035 + 2050“. Sie wurde 2024 vom Ausgangspunkt der vorliegenden Handreichung ist die ↗ ZIA-Zukunftsstudie „Immobilienwirtschaft 2035 + 2050“. Sie wurde 2024 vom Zukunftsforschungsinstitut PROFORE in intensiver Zusammenarbeit mit dem Innovation Think Tank erstellt und auf dem ZIA-Innovationskongress 2024 vorgestellt. Sie beschreibt auf Basis wissenschaftlich hergeleiteter Schlüsselfaktoren sieben plausible Zukunftsszenarien für die Bau- und Immobilienwirtschaft – zwei dystopische und fünf positive – und macht deutlich, welche tiefgreifenden Veränderungen die Rahmenbedingungen der Branche in den kommenden Jahrzehnten prägen können. Die Studie bildet damit den strategischen Referenzrahmen, aus dem die weiteren Vertiefungen, Handlungsfelder und Empfehlungen dieser Veröffentlichung abgeleitet wurden.

Die sieben Szenarien der Zukunftsstudie spannen einen breiten Möglichkeitsraum auf: „Status Quo Plus“ beschreibt eine evolutionäre Anpassung mit schrittweiser Nachhaltigkeits- und Technologieadaption; der „Innovative Green Deal“ steht für eine sprunghafte, technologiegetriebene ökologische Transformation; „Suffizienz“ fokussiert eine ressourcenschonende, regenerative Wirtschafts- und Gesellschaftslogik; die „Techno-Rationalisierung“ skizziert eine hochgradig digitalisierte und industrialisierte Immobilienwirtschaft; der „Bau-Boom“ beschreibt einen investitions- und wachstumsgetriebenen Aufschwung; während „Reaktionäres Chaos“ und „Stagnation und Degrowth“ als Warnszenarien zeigen, welche Risiken aus mangelnder Umsetzungskraft, fragmentierten Strukturen, fehlender Digitalisierung und wirtschaftlicher Lähmung entstehen können.

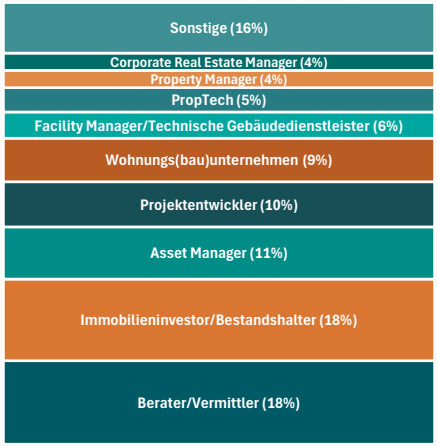
Auf dieser Grundlage wurden die Szenarien in mehreren Formaten mit Expertinnen und Experten der Branche weiter vertieft. Neben einer intensiven Behandlung in den ZIA-Ausschüssen wurde im Januar 2026 ein Workshop unter der professionellen Leitung des blackprint Instituts durchgeführt, um die Schlüsselfaktoren der Zukunftsstudie auf Wertschöpfungsstufen, Nutzungsklassen und Ausschussthemen der Immobilienwirtschaft zu übertragen. Dabei wurden über 600 Ideen, Handlungsoptionen, mögliche Bruchpunkte und Wirkungszusammenhänge gesammelt, systematisch verschriftlicht, geclustert und anschließend zu relevanten Handlungsfeldern verdichtet.

Im Juni 2026 folgte eine digitale Einwertungs-Umfrage, in der die Handlungsoptionen durch die ZIA-Ausschüsse priorisiert und kommentiert wurden. Über das Online-Format gingen rund 200 Rückmeldungen ein mit einer breiten Repräsentanz der Wertschöpfungsstufen und Nutzungsarten – und einer starken Vertretung der Führungsebene (s. Abbildungen unten). Die Ergebnisse dieser Umfrage dienen als zusätzlicher Praxis- und Relevanzfilter: Sie zeigen, welche Maßnahmen aus Sicht der Teilnehmenden besonders dringlich, wirkungsvoll oder diskussionsbedürftig sind, und fließen entsprechend in die Einordnung der Handlungsoptionen und Ausschussempfehlungen ein. Schließlich wurden die priorisierten Handlungsoptionen, Hemmnisse und Zukunftsimpulse noch mal mit den Perspektiven der jeweiligen Ausschüsse abgeglichen, wobei weitere Handlungsimpulse eingebracht wurden.

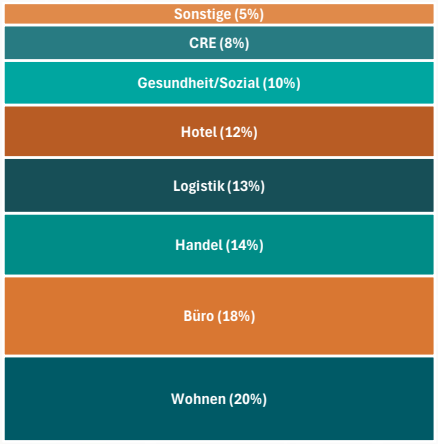
Insgesamt liegen 270 Handlungsoptionen vor, die sich als Orientierungsrahmen und Impulsgeber für strategisches Handeln verstehen. Sie sollen Unternehmen, Gremien und die Branche dabei unterstützen, frühzeitig die richtigen Fragen zu stellen: Was müssen wir heute entscheiden, entwickeln, investieren oder verändern, um auch im Jahr 2050 noch erfolgreich, relevant und zukunftsfähig zu sein? Damit knüpft die Handreichung an den Anspruch der Zukunftsstudie an, die Branche bei dem fortlaufenden Transformationsprozess zu unterstützen.

Entscheidend ist nun, aus diesem Orientierungsrahmen individuelle Schlüsse für das eigene Geschäftsmodell zu ziehen: Innovationen mutig zu fördern, neue Partnerschaften einzugehen, Daten, Technologie und Nachhaltigkeit als strategische Hebel zu nutzen und die eigene Organisation konsequent auf Zukunftsfähigkeit auszurichten. Die Transformation der Immobilienwirtschaft wird nicht allein durch einzelne Maßnahmen gelingen, sondern durch gemeinsames Handeln von Unternehmen, Politik, Wissenschaft, Start-ups, Kapitalgebern und Verbänden. Diese Handreichung versteht sich daher als Unterstützung, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten, Verantwortung für die Zukunft der Immobilienwirtschaft zu übernehmen und Herausforderung in Chancen zu überführen.

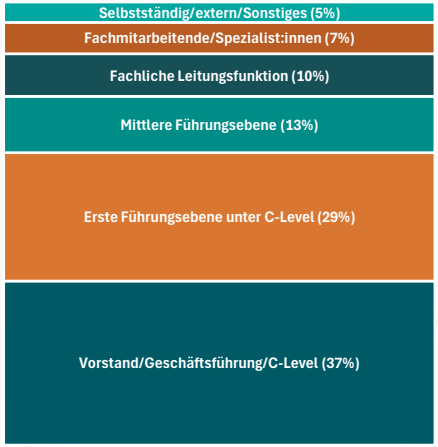
Unternehmenskategorien



Nutzungsarten



Organisationsebenen



Zusammensetzung der Teilnehmerschaft einer Online-Umfrage in den ZIA-Ausschüssen im Mai/Juni 2026; n=197.

2. Empfehlungen der Ausschüsse

2.a) Bauen

Der Ausschuss bündelt die praktische Erfahrung der bauenden Mitglieder. Die Ausschussmitglieder beschäftigen sich mit aktuellen Fragen des Bauens, prüfen neue Ansätze auf ihre Praxistauglichkeit und bringen dieses Wissen in die Arbeit des ZIA ein.

> **Wir wollen eine Bauwirtschaft, die schneller, produktiver und verlässlicher wird. Dafür müssen Planung, Genehmigung und Ausführung digital ineinandergreifen. Serielle und modulare Bauweisen, eine stärkere Nutzung des Bestands und der verantwortungsvolle Einsatz von Material müssen zum Standard werden, wenn sie technisch und wirtschaftlich sinnvoll sind.**

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Planung und Ausführung früh zusammenbringen:** Digitale Prozesse und gemeinsame Datenmodelle müssen von der Planung bis in den Betrieb durchgängig genutzt werden.
2. **Serielle, modulare und vorgefertigte Bauweisen konsequent skalieren:** Das gelingt nur mit einheitlichen Standards, Typengenehmigungen und geeigneten Vergabemodellen.
3. **Den Bestand zuerst prüfen und sinnvoll weiterentwickeln:** Maßstab sind die konkrete Nutzung, die Wirtschaftlichkeit und die CO2-Wirkung über den gesamten Lebenszyklus.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Komplexe regulatorische Rahmenbedingungen:** Zu viele unterschiedliche Vorschriften, langwierige Genehmigungen und fehlende Verbindlichkeit in den Verfahren.
- **Fehlende Offenheit für neue Bauweisen:** Normen und Vergaben, die bewährte Lösungen absichern, neue Bauweisen aber ausbremsen und eine breite Anwendung verhindern.

Wir müssen vom Pilotprojekt in die breite Anwendung kommen. Dazu brauchen Unternehmen und Politik Mut, klare Regeln und Tempo.



Cliff Kürschner

Ausschussvorsitzender | WOLFF & MÜLLER
Hoch- und Industriebau GmbH & Co. KG, Geschäftsführer

2.b) Bilanzierung und Bewertung

Der Ausschuss befasst sich mit den grundlegenden und häufig kontrovers diskutierten Fragen der Bilanzierung und Bewertung von Immobilienvermögen, deren Synergien und Missverständnisse. Er begleitet regulatorische, rechtliche und methodische Entwicklungen, identifiziert Herausforderungen und erarbeitet praxisorientierte Empfehlungen für transparente, verlässliche und marktgerechte Anwendungen.

> **Wir sehen die Zukunft in einem Bewertungs- und Bilanzierungssystem, das wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Veränderungen sach- und marktgerecht berücksichtigt und insbesondere Nachhaltigkeit, Transformationsfähigkeit und Resilienz von Immobilien und Investitionen in diese transparent und fundiert abbildet.** Die fortschreitende Digitalisierung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz eröffnen neue Möglichkeiten für datenbasierte, effiziente und nachvollziehbare Prozesse. Voraussetzung für die erforderliche Zuverlässigkeit sind einheitliche Standards, eine belastbare Datengrundlage und fachliche Expertise. Sind diese belastbar vorhanden, werden damit Vertrauen, Vergleichbarkeit und Investitionssicherheit für alle Marktteilnehmer geschaffen.

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Bewertungs- und Bilanzierungsstandards zukunftsfähig weiterentwickeln:** Nachhaltigkeitsaspekte, Klimarisiken, Transformationskosten und veränderte Marktanforderungen sollen sach- und marktgerecht in bestehende Standards integriert werden.
2. **Digitalisierung und Datenqualität vorantreiben:** Die Verfügbarkeit, Qualität und Vergleichbarkeit bewertungsrelevanter Daten sollen verbessert und der verantwortungsvolle Einsatz digitaler Technologien sowie KI-gestützter Verfahren gefördert werden.
3. **Regulatorische Rahmenbedingungen aktiv mitgestalten:** Nationale und europäische Regelwerke sollen stärker harmonisiert, praxistauglich ausgestaltet und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Immobilienwerte, Bilanzierung und Investitionsentscheidungen kritisch begleitet werden.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Regulatorische Komplexität und fehlende Harmonisierung:** Unterschiedliche Bewertungs- und Bilanzierungsanforderungen, uneinheitliche Begriffsdefinitionen und zusätzliche Berichtspflichten, die Transparenz, Vergleichbarkeit und effiziente Prozesse erschweren.
- **Unzureichende Datenverfügbarkeit und fehlende Standards:** Fehlende oder uneinheitliche Datengrundlagen, insbesondere zu Nachhaltigkeitsmerkmalen, Klimarisiken und Transformationskosten, die die Aussagekraft und Vergleichbarkeit sowie die Möglichkeiten digitaler Anwendungen begrenzen.

Lassen Sie uns gemeinsam mit Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Marktteilnehmern an zukunftsfähigen Bewertungs- und Bilanzierungssystematiken arbeiten, welche Transparenz und Vertrauen stärken, Innovation ermöglichen und die Transformation der Immobilienwirtschaft unterstützten.



Brigitte Adam

Ausschussvorsitzende | ENA Experts GmbH & Co. KG, Geschäftsführende Gesellschafterin



Monika Preithner

Stellvertretende Ausschussvorsitzende | Frauen in der Immobilienwirtschaft e.V., Regionalleiterin München und LBImmoWert, Geschäftsführerin

2.c) Büroimmobilien

Der Ausschuss untersucht, wie Büroimmobilien unter sich verändernden Arbeits-, Markt- und demografischen Bedingungen Relevanz und Wert bewahren können. Im Fokus stehen die Zukunftsfähigkeit von Standorten und Gebäuden, die wirtschaftlichen Folgen neuer Nutzungsanforderungen und die Anpassungsfähigkeit des Bestands – auch mit Blick auf Technologie, Stadtentwicklung und Kapitalmarkt.

> **Die Zukunft der Büroimmobilie entscheidet sich an drei Faktoren: Standortqualität, tatsächlicher Nutzungsrelevanz und wirtschaftlicher Anpassungsfähigkeit.** Hybride Arbeit, demografische Verschiebungen und künstliche Intelligenz verändern die Flächennachfrage strukturell. Entscheidend ist nicht allein, wie viel Fläche benötigt wird, sondern welche Funktionen sie erfüllt und welchen Beitrag sie zur Wertschöpfung leistet. Wirtschaftliches Wachstum muss nicht mit steigendem Flächenbedarf einhergehen, während die Ansprüche an Qualität, Services, Flexibilität und Technik steigen. Die Marktspreizung dürfte zunehmen: Gut angebundene, funktional überzeugende und wirtschaftlich tragfähige Objekte in urbanen Lagen festigen ihre Position, andere geraten unter Anpassungs- und Bewertungsdruck. Nicht jedes Konzept funktioniert überall, nicht jede Flexibilität ist rentabel, und nicht jede Büroimmobilie bleibt dauerhaft Büro. Entscheidend ist zudem, ob notwendige Investitionen unter veränderten Finanzierungsbedingungen realisierbar bleiben.

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Standort und Nutzungsqualität gemeinsam zum Maßstab machen:** Büroangebote sind konsequent aus Zielgruppenanforderungen und Standortbedingungen zu entwickeln. Erreichbarkeit, Infrastruktur, Gebäudequalität und Umfeld bestimmen Vermietbarkeit und Wertentwicklung; integrierte Quartiersentwicklung mit Nutzungsmischung, Mobilität sowie Energie- und Klimaresilienz stärkt sie zusätzlich. Entscheidungen sollten auf Belegungsdaten, Nutzerfeedback, Gesamtkosten und Nachfrageprognosen beruhen.
2. **Flexibilität ermöglichen, aber wirtschaftlich beherrschbar halten:** Gefragt sind abgestufte Vertrags- und Betreibermodelle, die der Nutzerseite Spielraum eröffnen und Eigentümern Investitionssicherheit geben. Kurze Laufzeiten, hochwertige Ausbauten und Erweiterungsoptionen lassen sich nicht beliebig kombinieren. Drittanbieter wie Coworking-Betreiber können ergänzen, sofern Mehrwert und Aufwand in angemessenem Verhältnis stehen.
3. **Bestände weiterentwickeln oder neuen Nutzungen zuführen:** Wo der Flächenbedarf strukturell sinkt, ist früher und differenzierter zu entscheiden, ob Modernisierung, Neupositionierung oder Umnutzung tragfähig ist – auf Basis von Lage, Substanz, Nachfrage, Investitionsaufwand, Lebenszykluskosten, Erträgen und ökologischen Folgen. Drittverwendungsfähigkeit sowie Chancen durch Energieerzeugung und Klimaresilienz sind Wertreserven. Ziel ist nicht Büro um jeden Preis, sondern dauerhaft tragfähige Nutzung.
4. **Kapitalmarktfähigkeit frühzeitig sichern:** Büroimmobilien müssen finanzierbar bleiben und den Rendite- und Risikoanforderungen institutioneller Anleger genügen. Belastbare Szenarien zu Nachfrage, Finanzierung, Investitionskosten und Wertentwicklung ermöglichen es, rechtzeitig zwischen weiterem Kapitaleinsatz, Repositionierung, Verkauf und Nutzungsänderung abzuwägen.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Marktdruck und gegenläufige Investitionslogiken:** Steigende Qualitätsanforderungen treffen auf Leerstand und Preisdruck im Bestand. Neuinvestitionen sind dadurch trotz Nutzerbedarf schwer darstellbar, und Abwertungen treffen auf langfristige Renditeerwartungen. Nötig sind realistische, standortbezogene Strategien auf Basis belastbarer Bewertungen.
- **Zu wenig Spielraum für Umnutzung:** Umnutzungen sind angesichts bestehender Werte und zusätzlicher Investitionen oft unwirtschaftlich; Festsetzungen, technische Anforderungen und lange Genehmigungsverfahren erschweren sie. Nötig sind größere bau- und planungsrechtliche Spielräume sowie Förderinstrumente, die Kosten und Risiken angemessen berücksichtigen.
- **Erschwerter Kapitalzugang:** Hoher Modernisierungsbedarf und unsichere Vermietungsaussichten schränken den Kapitalzugang ein, besonders bei Transformationen mit hohen Vorleistungen. Herkömmliche Bewertungs- und Kreditmodelle erfassen diese kaum. Nötig sind verlässliche Rahmenbedingungen, passende Finanzierungsstrukturen und Instrumente zur Risikoteilung.

Lassen Sie uns gern gemeinsam an der Umsetzung arbeiten!



Christian Krauss

Ausschussvorsitzender | Art-Invest Real Estate Management GmbH & Co. KG, Head of Office & Workplace Strategy



Martina Williams

Stellvertretende Ausschussvorsitzende | Jones Lang LaSalle SE, Head of Work Dynamics DACH + CEE

2.D) Corporate Real Estate

Der Ausschuss befasst sich mit der Zukunft von betrieblichen Immobilien und macht deren strategische Bedeutung für Geschäftsmodelle, Transformation und Wertschöpfung sichtbar. Er bündelt die Perspektiven von Unternehmen, Immobilienwirtschaft und Politik und entwickelt daraus Impulse für zukunftsfähige Portfolios und leistungsfähige Standorte.

> **Corporate Real Estate ist ein strategischer Hebel für unternehmerische Handlungsfähigkeit. Zukunftsfähige Portfolios ermöglichen Transformation, sichern unternehmenskritische Standorte und schaffen die räumlichen, infrastrukturellen und energetischen Voraussetzungen dafür, dass Unternehmen investieren, produzieren, wachsen oder sich neu ausrichten können.**

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Corporate Real Estate fest in der Unternehmensstrategie verankern:** Standort-, Portfolio- und Investitionsentscheidungen müssen frühzeitig mit Geschäftsmodell, Wertschöpfung und Kapitalallokation sowie der organisatorischen und technologischen Transformation - einschließlich des Einsatzes künstlicher Intelligenz - verzahnt werden.
2. **Portfolios konsequent auf Zukunftsfähigkeit ausrichten:** Unternehmensimmobilien sollten nach ihrer strategischen Relevanz, Nutzbarkeit, Anpassungsfähigkeit und ihrem wirtschaftlichen Beitrag bewertet werden. So lassen sich Weiterentwicklungs-, Konsolidierungs- oder Umnutzungsbedarfe frühzeitig erkennen und daraus die notwendigen Schritte für eine zukunftsfähige Neupositionierung der Portfolios ableiten.
3. **Standort- und Infrastrukturfähigkeit absichern:** Verlässliche Energie- und Netzinfrastrukturen, leistungsfähige Standorte sowie planbare regulatorische Rahmenbedingungen sind Grundvoraussetzungen dafür, Investitionen, Produktion und Wertschöpfung dauerhaft in Deutschland zu halten.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Fehlende Planungs- und Investitionssicherheit** infolge volatiler regulatorischer Rahmenbedingungen, unzureichender Energie- und Netzinfrastrukturen sowie langwieriger Genehmigungs- und Entscheidungsprozesse.

Wir setzen uns für den Abbau der Hemmnisse ein. Lassen Sie uns gemeinsam an der Umsetzung arbeiten!



Meno Requardt

Ausschussvorsitzender | Volkswagen Immobilien GmbH, Geschäftsführer



Björn Christmann

Stellvertretender Ausschussvorsitzender | Global Head of Bayer Corporate Real Estate, Vertreter CoreNet Global Central Europe

2.E) Digitalisierung

Der Ausschuss umfasst sämtliche Aspekte der Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft und thematisiert die damit verbundenen Herausforderungen. Er entwickelt Lösungsansätze für die Immobilienwirtschaft und fördert damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

> **Wir sehen die Zukunft in einer vernetzten Immobilienwirtschaft, in der standardisierte und interoperable Daten die Grundlage für automatisierte Prozesse, digitale Zwillinge und KI bilden.** Daten werden vom Dokumentationsgegenstand zum zentralen Produktionsfaktor der Branche. Bis 2035 wird nicht nur der Zustand einer Immobilie bewertet, sondern auch, wie belastbar dieser Zustand belegt werden kann. Datenqualität wird vom Effizienzthema zur Voraussetzung dafür, dass KI-gestützte Entscheidungen überhaupt verantwortbar sind. KI automatisiert Routinetätigkeiten, unterstützt Analysen und macht vorhandenes Wissen schneller verfügbar. Dadurch werden menschliche Fähigkeiten aber nicht weniger, sondern anders wichtig.

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **KI vom Pilotprojekt in produktive Prozesse bringen:** KI sollte nicht als isoliertes IT-Projekt verstanden werden. Unternehmen sollten wenige Anwendungsfälle mit messbarem Nutzen priorisieren – etwa Dokumentenanalyse, Datenvalidierung, Bewertung, Reporting, Instandhaltungsplanung oder Wissensmanagement – und diese anschließend skalieren. Voraussetzung sind belastbare Daten, integrierte Systeme und klare Verantwortlichkeiten.
2. **Mitarbeitende befähigen:** KI-Kompetenz wird Teil der Fachkompetenz. Die digitale Transformation gelingt nur, wenn Mitarbeitende die neuen Werkzeuge verstehen, einsetzen und ihre Ergebnisse kritisch beurteilen können. Unternehmen sollten deshalb systematisch in KI- und Datenkompetenz investieren. Dabei geht es nicht darum, Immobilienexpertise durch Technologie zu ersetzen, sondern sie zu verstärken.
3. **Für Daten gegenüber der Verwaltung muss gelten: einmal liefern, mehrfach nutzen.** Ein digitaler Antrag, der am Ende als PDF per Mail verschickt wird, ist kein digitaler Prozess. Daten, die einer Behörde bereits vorliegen, sollten nicht bei der nächsten Stelle erneut angefordert werden. Digitalisierung muss hier an einem einfachen Ergebnis gemessen werden: weniger doppelte Dateneingaben und kürzere Verfahren.
4. **Die EPBD-Gebäudeenergiedatenbank als Arbeitsinstrument bauen:** Sie kann die Grundlage für energetische Benchmarks, Taxonomie-Nachweise, Finanzierungsentscheidungen und die Einordnung von Sanierungsbedarf schaffen. Zugriffsrechte, Datenschutz und Cybersicherheit gehören dabei in die Architektur und nicht in eine spätere Ausbaustufe.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Die Transformation scheitert an Akzeptanz und Fähigkeiten:** Mitarbeitende müssen frühzeitig einbezogen und qualifiziert werden. Unternehmen brauchen eine Kultur, in der der Einsatz von KI als Werkzeug zur Entlastung von Routinetätigkeiten und zur Stärkung fachlicher Arbeit verstanden wird.
- **Bei einer Transaktion werden dieselben Informationen mehrfach geprüft:** Durch Verkäufer und Käufer, in der Finanzierung und in der Bewertung. Der Aufwand entsteht oft nicht, weil überhaupt keine Daten vorhanden sind. Er entsteht, weil Definition, Nachweis oder Format an der nächsten Schnittstelle nicht mehr passen. Deshalb entscheidet sich Datenqualität nicht dort, wo ein Wert erzeugt wird, sondern dort, wo jemand anderes damit weiterarbeiten muss.
- **Der Engpass ist Personal und Datenqualität, nicht Technologie:** Fehlende personelle Ressourcen sind seit Jahren das größte Digitalisierungshindernis der Branche. Solange Digitalisierung zusätzlich zum Tagesgeschäft läuft, verschiebt sich die Umsetzung – unabhängig davon, wie gut das verfügbare Werkzeug ist.
- **Rechtsunsicherheit bremst stärker als Regulierung:** Eigentümer brauchen eine rechtssichere Grundlage, die Verbrauchsdaten ihrer Gebäude auswerten zu dürfen – über eine klarstellende Anpassung des Datenschutzrechts oder eine normierte Einwilligungsfiktion.
- **Die Verwaltung ist der langsamste Teil der Kette:** Die Digitalisierung und Entbürokratisierung der Behörden sind deshalb Priorität.

Lassen Sie uns gern gemeinsam an der Umsetzung arbeiten, um die Voraussetzungen zu schaffen, damit Daten verlässlich nutzbar, KI verantwortungsvoll skalierbar und Menschen befähigt werden, die digitale Transformation aktiv zu gestalten.



Silke Weber

Co-Ausschussvorsitzende | BNP Paribas REIM, COO



Dr. Tobias Dichtl

Co-Ausschussvorsitzender | neoshare AG, Head of Data & Foresight



Lukas Kocheise

Stellvertretender Ausschussvorsitzender | Siemens AG, Head of Digital & Software

2.F) Energie und Gebäudetechnik

Im Mittelpunkt der Arbeit dieses Ausschusses stehen Energie- und klimarelevante Gesetze und Verordnungen für den Gebäudebereich und deren praktische Umsetzung.

> **Wir sehen die Zukunft in einem klimaneutralen Gebäudebestand, der aktiv zur Erreichung der nationalen und internationalen Klimaziele beiträgt. Unser Ziel ist ein Gebäudebestand, der Energie effizient nutzt, Emissionen senkt und wirtschaftlich tragfähig weiterentwickelt wird. Klimatransformationspfade müssen wirksam und sowohl aus unternehmerischer als auch gesellschaftlicher Sicht bezahlbar sein.**
> Dabei verstehen wir Immobilien- und Energiewirtschaft als zunehmend verbundene Einheiten: Ohne eine saubere und sichere Energiebereitstellung kann der Immobilienbestand nicht klimaneutral werden. Gebäude- und quartiersnahe Energieerzeugung, -speicherung und -nutzung werden zunehmend zu tragenden Säulen einer resilienten Energieversorgung vor Ort. Die Immobilienwirtschaft wandelt sich durch Eigenerzeugung und intelligente Steuerung zum aktiven Akteur im Energiesystem, der maßgeblich zur Netzstabilität und -entlastung beiträgt. Die gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen hierfür müssen für Immobilieneigentümer wirtschaftlich umsetzbar und investitionsattraktiv gestaltet sein.

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Energieeffizienz und Klimaschutz nach Nutzen-Kosten-Verhältnis priorisieren:** Investitionen in die Dekarbonisierung sollten dort fokussiert werden, wo mit einem gegebenen Kapitaleinsatz die größte reale Emissionsminderung und Energieeinsparung erzielt werden kann. So stellen wir sicher, dass Klimaziele schnell, effizient und sozialverträglich erreicht werden.
2. **Verzahnung von Immobilien- und Energiewirtschaft forcieren:** Gebäude müssen als aktive Akteure des Energiesystems etabliert werden. Durch intelligente Steuerung, Lastmanagement, Eigenstromerzeugung, Speicher und gebäudeübergreifende Energiekonzepte können Gebäude flexibler, resilienter und netzdienlich betrieben werden.
3. **Planungssicherheit und Innovation stärken:** Langfristig stabile Rahmenbedingungen sowie ein ergebnisorientierter, auf Treibhausgasreduktion fokussierter Regulierungsansatz schaffen die Grundlage für dringend benötigte Investitionen in emissionsarme Technologien, digitale Steuerungsinstrumente und moderne Gebäudetechnik.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Fehlende Verlässlichkeit in der Energie- und Förderpolitik:** Die Immobilienwirtschaft braucht langfristig stabile Rahmenbedingungen für ihre Transformation. Häufig wechselnde rechtliche Vorgaben und Förderbedingungen sowie unklare Perspektiven im Hinblick auf die CO2-Bepreisung erschweren der Immobilienwirtschaft langfristige und nachhaltige Investitionsentscheidungen in die Gebäudetransformation.
- **Unzureichende Infrastruktur und schleppender Netzausbau:** Stromnetze, der Ausbau grüner Wärmeversorgung und Genehmigungsprozesse müssen zwingend mit der Transformation der Gebäude Schritt halten. Nur mit einer leistungsstarken, sauberen und resilienten Energieversorgungsinfrastruktur bleiben die Klimaschutzinvestitionen der Immobilienwirtschaft wirksam.

Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, ambitionierte Dekarbonisierung, Versorgungssicherheit und wirtschaftliche Tragfähigkeit erfolgreich zusammenzuführen. So heben wir neue Wachstumspotenziale, machen den Gebäudebestand zu einem aktiven Treiber der Energiewende und rüsten ihn für die kommenden Jahrzehnte.



Maria Hill

Ausschussvorsitzende | ECE Group Services GmbH & Co. KG, Director Sustainability & Corporate Communications



Benjamin Danner

Stellvertretender Ausschussvorsitzender | Lidl/Schwarz Gruppe, Leitung CSR Operations & Immobilien

2.G) Facility Management

Facility Management befindet sich im Zentrum der strukturellen Transformation des europäischen Gebäudebestands. Der Ausschuss betrachtet Immobilien über ihren gesamten Lebenszyklus. Planung, Bau, Modernisierung und Betrieb lassen sich nicht isoliert betrachten. Das Gremium möchte die Perspektive des späteren Betriebs frühzeitig in Entscheidungen einbringen und verbindet unterschiedliche Akteure und Anforderungen.

> **Facility Management leistet einen wesentlichen Beitrag zur Optimierung des Betriebs, zum langfristigen Werterhalt und zur Wertsteigerung von Immobilien. Als Schnittstelle zwischen Betrieb, Instandhaltung und strategischer Bewirtschaftung sorgt die Branche dafür, dass Gebäude effizient, wirtschaftlich und nachhaltig genutzt und betrieben werden können. Grundlage für fundierte Entscheidungen sind belastbare Daten zu Kosten, Flächen und Verbräuchen. Facility Management ist kein operativer Kostenblock, sondern der zentrale Hebel für Dekarbonisierung, Digitalisierung und Betriebssicherheit von Immobilien.**

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Sanierungen so organisieren, dass mit niedrigen Kosten der höchste Effekt auf die CO2 Einsparung erzielt werden kann:** Der Gebäudesektor ist einer der größten CO2-Emittenten in Deutschland. Gleichzeitig sind Sanierungsbudgets oftmals begrenzt. Es besteht daher die Notwendigkeit, Maßnahmen nicht nach dem Gießkannenprinzip zu verteilen, sondern gezielt dort einzusetzen, wo der CO2-Reduktionseffekt pro eingesetztem Euro am größten ist. Ohne eine strukturierte, datenbasierte Herangehensweise im FM-Bereich besteht die Gefahr, dass Investitionen verpuffen oder regulatorische Anforderungen nicht fristgerecht erfüllt werden. FM-Verantwortliche verfügen dafür über tiefgreifende Kenntnisse des tatsächlichen Gebäudezustands, der Anlagentechnik und der realen Verbrauchsprofile – eine Grundlage, die für die Priorisierung und Planung von Sanierungsmaßnahmen unverzichtbar ist.
2. **Aufbau eines transparenten, datenbasierten Berichtswesens unter Nutzung digitaler Systeme und KI:** Datenbasierte Betriebssteuerung sollte sich als Standard etablieren: Gebäude-, Verbrauchs- und Anlagendaten sollten kontinuierlich erfasst, qualitätsgesichert und für die operative Steuerung nutzbar gemacht werden. Transparente Daten bilden die Grundlage für ESG-Reporting, Dekarbonisierungspfade, KI-Anwendungen sowie die laufende Optimierung von Energieverbrauch, Kosten und Gebäudeleistung.
3. **Transparenz schaffen über die Verbräuche aller Gebäude durch Konnektivität/Technologie:** In der Praxis fehlt es oftmals an einer durchgängigen, digitalisierten Verbrauchserfassung. Das führt zu blinden Flecken im Energiemanagement, erschwert die Nachweisführung gegenüber Regulatoren und Investoren und verhindert eine proaktive Steuerung des Betriebs. Konnektivität und Echtzeit-Datentransparenz sind daher eine strategische Notwendigkeit, um Gebäude regulatorisch, wirtschaftlich und ökologisch zukunftsfähig zu betreiben.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Mangelnde Datenqualität, Datensilos und fehlende Interoperabilität:** Unterschiedliche Standards und Frameworks führen zu verschiedenen Interpretationen und Berichtsformaten. Daraus resultieren unterschiedlichste Datenabfragen, die teils sehr aufwendig sind.
- **Fehlende nationale Datengrundlage für die Gebäudetransformation:** Es fehlt eine nationale Gebäudedatenbank zur Ermittlung der MEPS und TOP-15% gemäß Taxonomie sowie für datenbasierte Entscheidungen der Politik zur Dekarbonisierung des deutschen Gebäudebestands.
- **Mangelnde Umsetzungskraft in der Verwaltung:** Der politische Umsetzungswille muss auch auf die Verwaltungsebene transportiert werden.

Damit das Facility Management eine strategische Rolle für den Wert und die Zukunftsfähigkeit von Immobilien übernehmen kann, müssen sich auch Markt- und Rahmenbedingungen weiterentwickeln. Qualität statt kurzfristiger Preisfokus, verlässliche ESG-Standards, offene technische Systeme sowie partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Eigentümern und Dienstleistern sind zentrale Erfolgsfaktoren dafür. Lassen Sie uns gemeinsam an der Umsetzung arbeiten!



Dr. Marion Henschel

Ausschussvorsitzende | STRABAG Property and Facility Services GmbH, Vorsitzende der Geschäftsführung

2.H) Gesundheits- und Sozialimmobilien

Der Ausschuss beschäftigt sich mit verschiedenen Nutzungsarten innerhalb der Gesundheits- und Sozialimmobilien. Sowohl der schon lange bekannte Mangel an seniorengerechtem Wohnraum, als auch die Veränderungen in der Gesundheitsversorgung und die zukunftsfähige Ausrichtung unserer Bildung, sind die zentralen Themen des Ausschusses.

> **Wir sehen die Zukunft in einer bedarfsgerechten resilienten Gesundheits- und Sozialimmobilienlandschaft, die den demografischen Wandel nicht verwaltet, sondern aktiv gestaltet. Flexible Versorgungsstrukturen und verlässliche Finanzierungsrahmen schaffen die Grundlage für erhöhte Lebensqualität und langfristige Versorgungssicherheit. Dabei müssen sozialer Nutzen und wirtschaftliche Tragfähigkeit zusammengedacht werden, um eine Versorgungslandschaft zu schaffen, die flexibel auf sich wandelnde Bedürfnisse reagieren kann.**

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Genehmigungsverfahren und Ausschreibungsverfahren vereinfachen und Behörden digitalisieren:** Komplexe und langwierige Vergabeverfahren bremsen Investitionen und verzögern dringend benötigte Pflege- und Versorgungskapazitäten. Notwendig sind schnellere, unbürokratische Verfahren und konsequent digitalisierte Behördenprozesse.
2. **Verlässliche Förderbedingungen schaffen:** Gesundheits- und Sozialimmobilien brauchen Förderbedingungen, die ihren besonderen Anforderungen gerecht werden. Statt einzelner Fördermaßnahmen bedarf es langfristige, sektorspezifische Förderkonzepte und eine zentrale, transparente Anlaufstelle.
3. **Nutzungsflexibilität und alternative Konzepte stärken:** Der steigende Bedarf an neuen Wohn- und Versorgungsformen erfordert flexible und umnutzungsfähige Immobilien. Dafür müssen Bewertungsverfahren so weiterentwickelt werden, dass auch alternative Nutzungen angemessen berücksichtigt werden.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Unübersichtliche und uneinheitliche Förderbedingungen:** Die Vielzahl an Förderprogrammen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene erschwert strategische Investitionsentscheidungen. Notwendig sind transparente, verlässliche und aufeinander abgestimmte Förderbedingungen, die auch die Besonderheiten betreiberabhängiger Immobilien berücksichtigen.
- **Zu geringe Verzahnung von Wohnen, Pflege und sozialer Infrastruktur:** Seniorenwohnen und Pflege sollten stärker als Teil einer ganzheitlichen Quartiersentwicklung verstanden werden. Neben guter Erreichbarkeit und Zentralität sind auch Einrichtungen der frühkindlichen Bildung und der Sekundarstufe I mitzudenken. Eine integrierte Planung kann soziale Infrastruktur besser verknüpfen, Akzeptanz schaffen und Quartiere langfristig bedarfsgerecht entwickeln.
- **Uneinheitliche und komplexe Baustandards:** Unterschiedliche Vorgaben der Länder, etwa zu Einbettzimmerquoten oder Platzzahlen, führen zu einem komplexen Flickenteppich und erschweren Planung, serielles Bauen und wirtschaftliche Umsetzung. Erforderlich sind praxistaugliche und stärker bundesweit einheitliche Standards, die Qualität und Sicherheit gewährleisten, ohne notwendige Investitionen unnötig zu verteuern.
- **Nicht bedarfsgerechte Investitionskostenregelungen:** Um Neubau, Ersatzneubau und Modernisierung zu ermöglichen, müssen Investitionskostensätze regelmäßig an Baukosten und Zinsentwicklung angepasst werden. Gleichzeitig müssen energetische Sanierungen und weitere Modernisierungsmaßnahmen verlässlich refinanzierbar sein.

Gesundheits- und Sozialimmobilien sind die Antwort auf den demografischen Wandel. Lassen Sie uns gemeinsam die Rahmenbedingungen schaffen, damit Investitionen in Versorgung auch wirtschaftlich tragfähig werden.



Carsten Brinkmann

Ausschussvorsitzender | Terranus GmbH, Vorsitzender des Aufsichtsrats



Caroline Gronack

Stellvertretende Ausschussvorsitzende | Apleona Invest GmbH, Managing Director



Ralf Licht

Stellvertretender Ausschussvorsitzender | Carestone Group GmbH, Senior Advisor

2.i) Handel

Der Ausschuss beschäftigt sich mit aktuellen Entwicklungen rund um Handelsimmobilien – insbesondere in den Innenstädten und einzelhandelsrelevanten Stadtlagen. Dabei bündelt er die verschiedenen Perspektiven der Nutzer, der Eigentümer und Bestandshalter sowie der Investorenseite. Das Gremium begleitet regulatorische Angelegenheiten, um die Rahmenbedingungen für die Branche zu verbessern.

> **Wir sehen die Zukunft des Handels in resilienten, multifunktionalen Handelsstandorten, die Nahversorgung, Shopping, Dienstleistungen, Gastronomie, Freizeit, Omnichannel und urbane Logistik intelligent verbinden. Dabei haben wir immer im Blick, dass Innenstädte und Quartiere lebendige Erlebnisräume mit hoher Aufenthaltsqualität bleiben oder sich dahin entwickeln. Hierzu gehört auch, sich über wirtschaftlich tragfähige und rechtssichere Nachnutzungskonzepte Gedanken zu machen.**

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Digitalisierung und Entbürokratisierung der Behörden für Standortattraktivität vorantreiben**: Lange Planungs- und Genehmigungsverfahren sind eines der zentralen Investitionshemmnisse für Handelsimmobilien. Analoge Verwaltungsprozesse erhöhen Kosten und verzögern notwendige Umnutzungen und Neuentwicklungen. Wir fordern deshalb eine konsequente Digitalisierung der Bauleitplanung und eine Beschleunigung von Genehmigungsprozessen. Nur dort, wo Investitionsentscheidungen schnell und planungssicher umgesetzt werden können, bleiben Standorte attraktiv und wettbewerbsfähig.
2. **De-Regulierung vorantreiben bzw. gesetzlichen Rahmen auf Relevantes überprüfen und anpassen:** Der Strukturwandel im Handel ist kein vorübergehendes Phänomen, sondern erfordert mutige, weitreichende Reformen des regulatorischen Rahmens. Überholte oder unverhältnismäßige Vorschriften binden Ressourcen, die dringend in die Transformation von Handelsimmobilien investiert werden müssten. Der ZIA fordert konkret einen Gebäudetyp E, niedrigere Erwerbsnebenkosten sowie einheitlichere Planungs- und Genehmigungsverfahren als Voraussetzung für bezahlbaren Umbau und Umnutzung.
3. **Flexible Flächennutzung ermöglichen:** Innenstädte befinden sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Einkaufen ist laut Umfragen zwar noch das Hauptargument für einen Besuch der Innenstadt, insgesamt ist der Anlassbezug allerdings vielfältiger geworden. Reine Handelsflächen entwickeln sich zu gemischten Nutzungskonzepten aus Wohnen, Kultur, Gastronomie und Büro. Flexible Flächennutzung ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Handelsimmobilien mit veränderten Nachfragestrukturen Schritt halten und Leerstände dauerhaft vermieden werden.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Langwierige Genehmigungsverfahren, teils durch erheblichen Personalmangel und niedrigen Digitalisierungsgrad in den Behörden begründet:** Der politische Umsetzungswille muss auch auf Verwaltungsebene sicht- und spürbar werden. Mangelnde Interoperabilität der Behörden, unzureichend digitalisierte und vernetzte Verwaltungen erzwingen oft Mehrfachmeldungen und Doppelprüfungen. Fehlende Fachkräfte in Bau- und Genehmigungsbehörden verzögern Verfahren strukturell – auch unabhängig vom Digitalisierungsgrad.
- **Fehlende Verbindlichkeit von Verfahrensfristen:** Fristen ohne Konsequenzen bei Überschreitung bleiben wirkungslos. Daher sollten verspätete Stellungnahmen von Behörden unberücksichtigt bleiben können und eine maximale Verfahrensdauer von 18 Monaten gelten.
- **Restriktive TA-Lärm-Regelungen:** Die Lärmschutzvorschriften der TA-Lärm erschweren das Nebeneinander von Wohn- und Wirtschaftsimmobilien erheblich, da die Schallpegelmessung weiterhin vor dem Fenster erfolgt und Gewerbelärm strenger bewertet wird als Verkehrslärm. Hier sollte eine Anpassung erfolgen, die praxisnäher dem Quartiers- und Mischnutzungsgedanken Rechnung trägt.
- **Ungleiche Wettbewerbsbedingungen:** Die Entwicklungen im E-Commerce setzt stationäre Handelslagen unter Druck. Die Folgen sind gerade im Non-Food-Einzelhandel deutlich spürbar. Alle Akteure – ob online oder stationär unterwegs – sollten unter annähernd gleichen Rahmenbedingungen (wie z.B. bei der Flexibilität der Öffnungszeiten in innenstädtischen 1a-Lagen oder in Shopping-Centern) agieren können.

Der Einkauf bleibt Studienergebnissen zufolge der wichtigste Anlass für einen Innenstadtbesuch. Wir wollen mit unseren Handelsstandorten und Quartieren die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Städte und Zentren auch zukünftig belebte Begegnungsstätten mit hoher Aufenthaltsqualität bleiben. Lassen Sie uns gern gemeinsam an diesem Ziel arbeiten!



Susanne Klaußner

Ausschussvorsitzende | DIR Deutsche Investment Retail GmbH, Geschäftsführende Gesellschafterin



Christian Schneider

Stellvertretender Ausschussvorsitzender | REWE Markt GmbH, Head of Expansion

2.J) HOTELIMMOBILIEN

Der Ausschuss beschäftigt sich mit den aktuellen Herausforderungen rund um die Assetklasse der Hotelimmobilien. Dazu gehören unter anderem regulatorische Rahmenbedingungen sowie Möglichkeiten der Verbesserung von Hotelfinanzierungen.

> **Wir sehen die Zukunft von Hotelimmobilien als flexible, nutzungsoffene Plattformen, die weit über klassische Beherbergung hinausgehen. Hotelgebäude verfestigen sich als hybrid agierende Orte der Erholung, des Arbeitens und der lokalen Wertschöpfung – wirtschaftlich tragfähig durch flexible Finanzierungsmodelle, nachhaltig durch konsequente Dekarbonisierung und resilient durch die Fähigkeit zur Umnutzung.**

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Nutzungsflexibilität und Umnutzungsfähigkeit von Hotelgebäuden rechtlich und baulich verankern:** Hotels sind unter allen gewerblichen Nutzungsarten besonders stark von Nachfrageschwankungen betroffen. Modulare Lösungen für die Umnutzung von Hotel- zu Wohnraum, sowie baurechtliche Erleichterungen für Nutzungsänderungen müssen zum Standard werden.
2. **Digitalen Bauantrag und beschleunigte Genehmigungsverfahren für Hotelprojekte konsequent einfordern:** Umnutzungen und Modernisierungen von Hotelimmobilien scheitern häufig an langwierigen, uneinheitlichen Genehmigungsprozessen. Der digitale Bauantrag als Pflichtstandard sowie die Harmonisierung der Landesbauordnungen sind dringlich.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Unzuverlässige Förderbedingungen und fehlende Planungssicherheit hemmen Investitionsentscheidungen**: Hotelimmobilien sind aufgrund ihrer Kapitalintensität und langer Refinanzierungshorizonte besonders sensibel gegenüber wechselnden Förderkonditionen und unklaren regulatorischen Prozessen. Kurzfristige Förderstopps und mangelnde Langfristverlässlichkeit machen es für Eigentümer und Betreiber nahezu unmöglich, Investitionen in Dekarbonisierung und Resilienz wirtschaftlich zu planen.
- **Uneinheitliche und langsame Genehmigungsprozesse blockieren wirtschaftlich sinnvolle Umnutzungen:** Die lokale Abhängigkeit von Behördenentscheidungen, fehlende Typengenehmigungen für serielle Umbaukonzepte und unklare Bestandsschutzregelungen verhindern die schnelle Umsetzung von Umnutzungsvorhaben.

Hotelimmobilien sind keine monofunktionalen Gebäude; sie sind flexible Plattformen. Lassen Sie uns gemeinsam dafür sorgen, dass Regulierungs-, Finanzierungs- und Bewertungsebenen diese Stärke vollständig anerkennen.



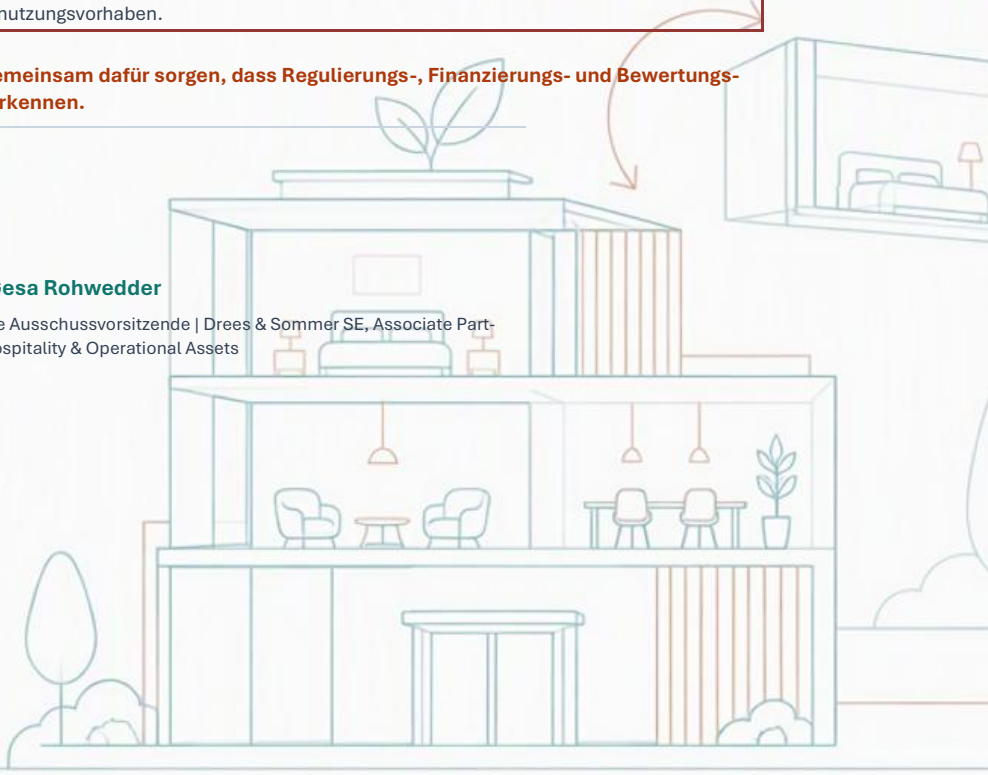
Martin Schaffer

Ausschussvorsitzender | MRP Consult Germany GmbH, Geschäftsführender Gesellschafter



Gesa Rohwedder

Stellvertretende Ausschussvorsitzende | Drees & Sommer SE, Associate Partner, Head of Hospitality & Operational Assets



2.K) HUMAN RESOURCES

Im Mittelpunkt der Ausschussarbeit stehen Themen des Personalmanagements in der Immobilienwirtschaft sowie eine Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Firmen, Hochschulen, Instituten und Verbänden.

> **Wir sehen die Zukunft in einer Immobilienwirtschaft, die Talente gewinnt, kontinuierlich qualifiziert und vielfältige Karrierewege ermöglicht. KI wird dabei als unterstützendes Werkzeug eingesetzt, ohne die Vermittlung fachlicher, methodischer und sozialer Basiskompetenzen zu verdrängen. Lebenslanges Lernen und neue Kompetenzprofile werden zum Schlüssel erfolgreicher Transformation.**

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. Positionierung als attraktiver Arbeitgeber in einer zukunftsorientierten Branche
2. Digitalisierung umsetzen (papierlos in der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette)
3. Moderne Arbeitswelt bieten, d.h. hybrides Arbeiten

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Restriktive arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen**: Vorgaben aus der Arbeitsstättenverordnung und Arbeitszeitgesetz sowie bürokratische Anforderungen bei Schriftformerfordernissen, Befristungen oder der Beschäftigung von Selbständigen schränken die Flexibilität von Unternehmen ein. Im europäischen Wettbewerb wirken zudem weniger flexible Arbeitsmarktregelungen teilweise als Standortnachteil.
- **Unzureichende Real-Estate-spezifischer Aus- und Weiterbildung:** Die Anforderungen an Beschäftigte verändern sich u.a. durch Digitalisierung, Datenmanagement und den Einsatz von KI. Notwendig sind eine stärkere Weiterentwicklung branchenspezifischer Ausbildungs-, Studien- und Weiterbildungsangebote sowie ein engerer Wissenstransfer zwischen Unternehmen, Hochschulen, Instituten und Verbänden.
- **Tradierte Unternehmensstrukturen:** Starre Organisationstrukturen, wenig zentralisierte Aufgaben (wie Einkauf), lange Entscheidungswege

Lassen Sie uns gern gemeinsam an der Umsetzung arbeiten!



Mike Schrottke

Ausschussvorsitzender | CBRE GmbH, Geschäftsführer, Head of Human Resources und ESG



Claudia Theisel

Stellvertretende Ausschussvorsitzende | ECE Group Sevices GmbH & Co. KG, Director HR

2.L) LOGISTIKIMMOBILIEN

Der Ausschuss setzt sich dafür ein, das wirtschaftliche Potenzial von Logistikimmobilien zu heben, deren Bedeutung in der öffentlichen Wahrnehmung zu stärken sowie im Hinblick auf Transparenz, eine verbesserte Datenlage und bei Standortfragen hilfreiche Impulse zu geben.

> **Wir sehen die Zukunft von Logistikimmobilien als systemrelevante Wirtschafts-, Versorgungs- und Energieinfrastruktur, die resiliente Wertschöpfungsketten, Flächeneffizienz und nachhaltiges Wachstum ermöglicht. Moderne Logistikimmobilien integrieren fortschrittliche Automatisierung, künstliche Intelligenz und zukunftsfähige Energiesysteme, um als strategische Knotenpunkte globale Lieferketten gegen Krisen abzusichern.**

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Logistikstandorte als resiliente Knoten in vernetzten Lieferketten verstehen:** Standort- und Investitionsentscheidungen sollten im Zusammenspiel des gesamten Logistiknetzwerks getroffen werden. Multimodale Verkehrsanbindungen, alternative Transportwege, regionale Kapazitäten sowie flexible Zentral-, Regional-, City-Hub- und Micro-Depot-Strukturen sind vorausschauend aufeinander abzustimmen.
2. **Logistikimmobilien zu flexiblen Energie- und Technologiehubs weiterentwickeln:** Gebäude und technische Infrastruktur sollten so geplant und modernisiert werden, dass Automatisierung, Robotik, digitale Steuerung, PV, Speicher, Ladeinfrastruktur und intelligentes Energiemanagement integriert und bei veränderten Nutzeranforderungen flexibel angepasst werden können.
3. **Anpassungsfähige Bestände und kapazitätsorientierte Nutzungsmodelle etablieren:** Logistikimmobilien sollten mit flexiblen Grundrissen, modularer technischer Infrastruktur und ausreichenden Ausbaureserven auf wechselnde Warenströme, Automatisierungsgrade und Nutzeranforderungen vorbereitet werden. Multi-User-Konzepte sowie Warehouse- oder Logistics-as-a-Service können dazu beitragen, Flächen effizienter auszulasten und Kapazitäten bedarfsgerecht bereitzustellen.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Geeignete Logistikflächen werden knapper** und stehen zunehmend in Konkurrenz zu anderen Nutzungen. Uneinheitliche planungsrechtliche Grundlagen, komplexe Standortentwicklungen und langwierige Verfahren erschweren den Aufbau moderner, multimodaler und flächeneffizienter Logistikstandorte.
- **Fehlende Netzanschlusskapazitäten, begrenzte multimodale Anbindungen und unzureichende digitale Infrastruktur** bremsen Elektrifizierung, Automatisierung und resiliente Logistiknetzwerke. Besonders im Bestand erhöhen notwendige Nachrüstungen Investitionsbedarf und Umsetzungsrisiken.

Logistikimmobilien stehen synonymisch für Versorgungssicherheit und sie werden es auch 2035 und 2050 noch sein. Dafür müssen Planer, Entwickler, Investoren, Kommunen und Nutzer Flächen sichern, Infrastruktur ertüchtigen und Planungsverfahren beschleunigen, bevor die Engpässe von heute zu den Krisen von morgen werden. Die Immobilienwirtschaft ist bereit, ihren Teil zu leisten – sie braucht dafür verlässliche Rahmenbedingungen und Partner, die mitdenken.



Helmut Weih

Ausschussvorsitzender | Deutsche Post DHL Real Estate Deutschland GmbH, Geschäftsführer



Jan Philipp Daun

Stellvertretender Ausschussvorsitzender | GARBE Industrial Real Estate GmbH, Geschäftsführer

2.M) Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Der Ausschuss berät über geeignete Kommunikationsstrategien zur Umsetzung von Vorstands- und Präsidiumsbeschlüssen. Ziel ist es, das Image und die Wahrnehmung des ZIA und der Immobilienwirtschaft allgemein zu verbessern.

> **Immobilien sind Lebens- und Arbeitsräume. Es ist an der Immobilienwirtschaft, ihren gesellschaftlichen Beitrag transparent zu kommunizieren und in diesem Sinn gewinnbringend zu handeln. Vertrauen kann durch Transparenz und Integrität erreicht werden. Faktenbasierte Kommunikation und Dialogbereitschaft stärken die Akzeptanz für Transformation und Innovation – nach innen wie nach außen.**

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. Umdenken hin zu transparenter, dialogorientierter Kommunikation und gesellschaftlich nutzstiftendem Handeln, um das Vertrauen in die Branche zu stärken
2. Organisationsentwicklung und Unternehmensstrategie hinsichtlich KI-Themen vorantreiben
3. Mindset Shift kontinuierlich fördern und verändern
4. Investitionen in den Aufbau und die Sicherung von fachlichem Know-how

Lassen Sie uns gern gemeinsam an der Umsetzung arbeiten!



Nicole Hanke

Ausschussvorsitzende | Berlin Hyp, Leiterin Kommunikation & Marketing



Sigrid Rautenberg

Stellvertretende Ausschussvorsitzende | vdp Research GmbH, Leitung Unternehmenskommunikation

2.N) NACHHALTIGKEIT

Der Ausschuss befasst sich mit der gesellschaftlichen Verantwortung der Immobilienwirtschaft sowie mit der Frage, wie Nachhaltigkeit in Unternehmensführung, Investitionen und im Betrieb von Immobilien wirksam verankert werden kann.

> **Wir sehen die Zukunft in einer Immobilienwirtschaft, die Dekarbonisierung, Klimaanpassung, Ressourcenschonung, den Schutz und Erhalt der biologischen Vielfalt und gesellschaftliche Verantwortung mit wirtschaftlicher Tragfähigkeit verbindet.** Nachhaltigkeit entwickelt sich vom Berichtsgegenstand zum Steuerungsinstrument: Sie ist eine strategische Disziplin, die reale Emissionsminderungen bewirkt, Risiken transparent macht und dazu beiträgt, die Zukunftsfähigkeit von Immobilien und Unternehmen zu sichern, insbesondere in Hinblick auf Vermietungs- und Verkaufsfähigkeit, regulatorische Anschlussfähigkeit, Versicher- und Finanzierbarkeit. Belastbare Daten, klare Transformationspfade und wirkungsorientierte Investitionen machen so als integraler Bestandteil jeder Investitions- und Managemententscheidung den Gebäudebestand langfristig zukunftsfähig.

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Reale CO_2-Einsparungen im Bestand erreichen:** Die Dekarbonisierung des Gebäudebestands muss konsequent an ihrer tatsächlichen Wirkung ausgerichtet werden. Gebäude- und portfoliospezifische Dekarbonisierungs- und Resilienzpfade müssen mit konkreten Maßnahmen und Meilensteinen unterlegt sein, die auf tatsächlichen Verbrauchs- und Emissionsdaten beruhen. Fortschritte sollten anhand der realen Gebäudeperformance bewertet werden. Fortschritte sollten anhand der realen Gebäudeperformance bewertet werden. Zertifikate oder Kompensationsleistungen können tatsächliche Emissionsminderungen nicht ersetzen. Maßnahmen sollten nach Klimawirkung, Kosten, Umsetzbarkeit sowie ihren Auswirkungen auf Ressourcenverbrauch und biologische Vielfalt bewertet werden.
2. **ESG-Daten und Reporting auf Wirkung ausrichten:** Ein belastbares ESG-Datenmanagement mit einem standardisierten Kerndatensatz, klaren Definitionen und interoperablen Schnittstellen zwischen Planung, Sanierung, Bau und Betrieb muss Standard werden. Das Reporting sollte auf entscheidungsrelevante Informationen konzentriert werden und Investitions-, Sanierungs- und Betriebsentscheidungen unterstützen. Dazu gehören auch belastbare Daten zu Risiken, Ressourcenverbrauch, Lebenszykluswirkungen und, soweit relevant, zur biologischen Vielfalt.
3. **Zukunftsfähigkeit, Risikotransparenz und Investitionsfähigkeit sichern:** Nachhaltigkeit muss in Investitions- und Managemententscheidungen verankert und ihre Auswirkungen auf Vermietbarkeit, Handelbarkeit, regulatorische Anforderungen, Versicher- und Finanzierbarkeit transparent gemacht werden. Dafür braucht es gebäude- und portfoliospezifische Risikoanalysen, klare Transformationspfade sowie verlässliche Förder- und Finanzierungsbedingungen. Bestandserhalt, Sanierung, Re-Use und Umnutzung sollten dabei gegenüber einem vorschnellen Abriss oder Ersatzneubau gestärkt werden.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Fehlende Verlässlichkeit der Rahmenbedingungen:** Regulierung, Förderung, Standards und Zuständigkeiten verändern sich zu häufig oder greifen nicht ausreichend ineinander. Das erschwert langfristige Investitionsentscheidungen und führt zu hohem Abstimmungsaufwand.
- **Fehlende Daten, Bewertungsansätze und wirtschaftliche Anreize:** Gebäude- und Verbrauchsdaten liegen häufig nicht vollständig, nicht vergleichbar oder nicht digital vor. Gleiches gilt für Daten zu Materialeinsatz, Lebenszykluswirkungen, Klimarisiken und biologischer Vielfalt. Zudem sind Kosten, Nutzen und Verantwortlichkeiten häufig unterschiedlich verteilt: Nicht immer trägt derjenige die Kosten, der auch unmittelbar vom Nutzen der Maßnahmen profitiert. Dadurch fehlen klare Verantwortlichkeiten und ausreichende wirtschaftliche Anreize für die Umsetzung.

Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, Nachhaltigkeit nicht als reines Berichtsthema zu behandeln, sondern als strategische Steuerungsaufgabe für reale Wirkung, transparente Risiken und einen zukunftsfähigen Gebäudebestand in unseren Unternehmen zu verankern.



Stefanie Frensch

Ausschussvorsitzende | Becker & Kries Holding GmbH & Co. KG, Geschäftsführerin



Robert Kitel

Stellvertretender Ausschussvorsitzender | alstria office REIT-AG, Head of Sustainability & Future Research

2.0) Stadtentwicklung

Der Ausschuss setzt sich für eine nachhaltige Stadtentwicklung ein, die an Klimaschutz- und Energieeinsparzielen orientiert ist und auf eine konsequente Innenentwicklung setzt.

> **Unsere Vision ist eine Stadtentwicklung, die Städte und Gemeinden jeder Größe nachhaltig, klimaresilient und zukunftsfähig gestaltet. Statt pauschaler Lösungen setzt sie auf ortsangepasste Strategien, die vorhandene Potenziale aktivieren und Wohnen, Arbeiten, Mobilität, Versorgung und Freiräume intelligent miteinander verknüpfen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der verbindlichen Kooperation aller Akteure aus Kommune, Immobilienwirtschaft und Stadtgesellschaft.**

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Digitalisierung als Grundlage zukunftsfähiger Entwicklung beschleunigen:** Die möglichst flächendeckende digitale Erfassung von Beständen, Prozessen und relevanten Daten sollte priorisiert werden. Nur auf Basis belastbarer Daten und dem Austausch von Daten können Risiken bewertet, Potenziale identifiziert und Entscheidungen effizient getroffen werden. Digitale Instrumente sollten zudem stärker für Planung, Finanzierung und Bewirtschaftung von Immobilien und Quartieren genutzt werden.
2. **Fokus auf den Bestand legen:** Es sollten Bestandsentwicklung, Nachverdichtung und die intelligente Verzahnung unterschiedlicher Nutzungen als zentrale Hebel genutzt werden.
3. **Strategische Entscheidungen zukunftsfest ausrichten:** Unternehmen und Kommunen sollten Flächenentwicklungen, Standortentscheidungen und Quartierskonzepte anhand unterschiedlicher Zukunftsszenarien bewerten, um langfristige Nachfrage, Akzeptanz, Nutzung und wirtschaftliche Tragfähigkeit zu sichern. Auf dieser Grundlage sollten von Immobilieneigentümern und öffentlichen Akteuren auf Augenhöhe zusammenarbeiten, um die Transformation der Städte voranzutreiben. Öffentlich-private Kooperationsmodelle sollten konsequent weiterentwickelt und gestärkt werden.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Fehlende Planungs- und Investitionssicherheit:** Wechselnde Vorgaben, komplexe Genehmigungen und unsichere Förderbedingungen bremsen Projekte.
- **Unzureichende Finanzierung der Transformation:** Langfristige und kombinierbare Finanzierungsmodelle etablieren, die den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie berücksichtigen und besonders die Transformation des Bestands ermöglichen.

Die Zukunft der Stadtentwicklung wird gemeinsam gemacht. Bringen wir unsere Ideen, Erfahrungen und Verantwortung zusammen, um sie erfolgreich umzusetzen.



Dr. Kevin Meyer

Ausschussvorsitzender | Midstad B.V., Geschäftsführer



Jens Kreiterling

Stellvertretender Ausschussvorsitzender
Landmarken AG, Vorstand

2.p) Transparenz und Benchmarking

Noch ist die Transparenz des deutschen Immobilienmarktes geringer als in anderen Ländern wie beispielsweise den USA oder Großbritannien. Der Ausschuss analysiert die bestehenden Defizite und erarbeitet Lösungsvorschläge.

> **Wir sehen die Zukunft in einem Immobilienmarkt, in dem Daten nicht nur verfügbar, sondern fachlich eindeutig, qualitätsgesichert, interoperabel und entscheidungsorientiert nutzbar sind. Einheitliche Kennzahlen, nachvollziehbare Datenherkünfte und methodisch belastbare Benchmarks schaffen Vergleichbarkeit und Vertrauen. Sie bilden die Grundlage für eine wirksame Portfolio- und Investitionssteuerung, regulatorische Nachweisfähigkeit sowie verantwortbare KI-Anwendungen und stärken damit die Innovationskraft und internationale Wettbewerbsfähigkeit der Immobilienwirtschaft.**

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Einen gemeinsamen immobilienwirtschaftlichen Datenkern etablieren,** der zentrale Markt-, Objekt-, Flächen-, Nutzungs-, Energie-, ESG-, Kosten- und Zustandsdaten einheitlich definiert und über den gesamten Lebenszyklus anschlussfähig macht. Dabei sind Kennzahlen, Berechnungslogiken, benötigte Datenpunkte und fachliche Entitäten eindeutig miteinander zu verknüpfen.
2. **Datenqualität als kontinuierlichen Steuerungsprozess etablieren:** Vollständigkeit, Aktualität, Plausibilität, Konsistenz, Herkunft und Vergleichbarkeit müssen messbar sein. Klare Qualitätsregeln, Schwellenwerte, Verantwortlichkeiten und Verbesserungsprozesse schaffen die belastbare Basis für Reporting, Benchmarks und verantwortbare KI-Anwendungen.
3. **Bestehende Standards konsolidieren und praktisch anwendbar machen:** KPI-Definitionen, Datenmodelle und Austauschformate sollten abgestimmt, Überschneidungen und Lücken transparent gemacht und durch Referenzmodelle, Umsetzungsleitfäden sowie offene digitale Schnittstellen operationalisiert werden. Daten können so entlang der Wertschöpfungskette weiterverwendet und Mehrfacherhebungen reduziert werden.
4. **Öffentliche Daten als digitale Infrastruktur bereitstellen:** Gebäude-, Energie-, Geo-, Planungs- und Transaktionsdaten sollten bundesweit einheitlich, maschinenlesbar, über dokumentierte Schnittstellen und anhand eindeutiger Objektbezüge verfügbar sein. So lassen sich öffentliche und private Daten rechtssicher verknüpfen und für standardisierte Benchmarks zu Gebäudetypen, Lagequalitäten, Energieperformance und Transformationsbedarf nutzen.
5. **Datenverantwortung und Governance verbindlich regeln:** Für zentrale Datenbestände und Datenprodukte braucht es klare Verantwortlichkeiten für Definition, Bereitstellung, Qualität, Pflege und Weiterentwicklung. Vertraulichkeit, Datenschutz, Zugriffsrechte, Datenherkunft, Versionierung und zulässige Nutzungszwecke sind nachvollziehbar zu dokumentieren.
6. **Methodisch belastbare Benchmarks entwickeln:** Vergleiche müssen auf transparenten Definitionen, einheitlichen Bezugsgrößen, geeigneten Peer Groups und dokumentierten Normalisierungsverfahren basieren. Unterschiede bei Portfoliozuschnitten, Nutzungsarten, Flächendefinitionen und Datenqualität sind bei der Interpretation offenzulegen.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Mangelnde Standardisierung und Vergleichbarkeit von Daten:** Uneinheitliche Definitionen, Bezugsgrößen, Datenformate und Bewertungslogiken sowie die fehlende Verbindung zwischen KPI, Berechnungslogik und zugrunde liegenden Daten verhindern Vergleichbarkeit. Dadurch müssen dieselben Informationen in Transaktionen, Finanzierungen, Bewertungen und Reportings mehrfach erhoben und geprüft werden.
- **Daten liegen häufig unvollständig, veraltet, nicht digital oder in isolierten und proprietären Systemen vor:** Unklare Zuständigkeiten für Datenqualität, Pflege und Freigabe sowie fehlende digitale Schnittstellen erschweren die Wiederverwendung und verhindern belastbare automatisierte Analysen, KI-Anwendungen und Benchmarks.
- **Datenschutz, Vertraulichkeit und unklare Zugriffsrechte werden häufig als Bremsfaktor wahrgenommen:** zugleich fehlen rechtssichere Modelle und wirtschaftliche Anreize für aggregierte, anonymisierte oder zweckgebundene Datennutzung. Hinzu kommen parallele Standards mit geringer operativer Anwendung sowie uneinheitliche Vergleichsgruppen und Normalisierungsverfahren, die die Aussagekraft von Benchmarks begrenzen.

Machen wir Transparenz zum gemeinsamen Wettbewerbsvorteil. Dafür müssen wir Kennzahlen, Daten und Verantwortung zusammenführen, bestehende Standards konsequent operationalisieren und mit konkreten Anwendungsfällen zeigen, welchen Nutzen belastbare Daten und Benchmarks für Unternehmen, Politik und Gesellschaft entfalten.



Annika Steiner

Ausschussvorsitzende | Wüest Partner AG, Partnerin, Geschäftsführerin



Rebekka Ruppel

Stellvertretende Ausschussvorsitzende | pom+Deutschland, Geschäftsführerin

2.Q) WOHNIMMOBILIEN

Der Ausschussbringt verschiedene Akteure der Wohnungswirtschaft zusammen, um gemeinsame Herausforderungen wie steigende Baukosten, Sanierungsanforderungen und den stockenden Neubau zu bewältigen. Das Gremium dient als zentrale Plattform für den Austausch von Wissen, Erfahrungen und Best Practices, um zukunftsfähige Lösungen zu erarbeiten.

> **Wir sehen die Zukunft in einem vielfältigen und klimaneutralen Wohnungsmarkt, der den Bedürfnissen einer sich wandelnden Gesellschaft gerecht wird. Wir sind überzeugt, dass technische Innovationen, vereinfachte Standards und beschleunigte Planungs- und Genehmigungsverfahren einen wesentlichen Beitrag zu neuem und bezahlbarem Wohnraum leisten können.**

HANDLUNGSOPTIONEN, DIE WIR EMPFEHLEN:

1. **Schneller und bezahlbarer Wohnungsbau erfordert beschleunigte Verfahren, vereinfachte Standards und technische Innovationen.** Zugleich muss die Branche durch standardisiertes Planen, serielles Bauen und industrialisierte Skalierung eigene Beiträge zur Kostensenkung und zur Schaffung eines zukunftsfähigen Wohnungsmarktes leisten
2. **Die Interessen von Mietenden und Vermietenden müssen fair ausbalanciert werden:** Ausreichend Wohnraum entsteht nur, wenn Bauen und Vermieten bezahlbar und zugleich wirtschaftlich bleiben. Dafür braucht es ein rechtskonformes Vermieterverhalten bei der Preisgestaltung, Schutz vor individueller Überforderung und zugleich Akzeptanz auf Seiten der Mietenden.
3. **Neben dem Neubau muss auch die Sanierung des Gebäudebestands vorangetrieben werden,** um die Dekarbonisierung zu erreichen. Dafür braucht es mietrechtliche Anpassungen, die Investitionen in den Klimaschutz trotz gestiegener Kosten ermöglichen; zugleich kann die Branche durch technische Innovationen wie serielle Modernisierungsverfahren einen wesentlichen Beitrag zu dieser Generationenaufgabe leisten.

HEMMNISSE, DIE WIR ABBAUEN WOLLEN:

- **Das aktuelle Mietrecht ist weder sozial gerecht noch investitionsfreundlich**. Aus diesem Grund müssen die soziale Treffsicherheit und die Investitionsbedingungen deutlich verbessert werden.
- **Vermieter-Mieter-Dilemmas bei Modernisierungen:** Kosten und Nutzen von Modernisierungen müssen fair verteilt werden.
- **Verunsicherung durch wohnungspolitische Debatten:** Diskussionen um weitere mietrechtliche Verschärfungen oder die Vergesellschaftung von Wohnraum verunsichern Investoren und Vermieter. Sie leisten keinen Beitrag zur Lösung der Wohnraumkrise.

Lassen Sie uns gern gemeinsam an der Umsetzung arbeiten!



Urheber: Vonovia / Verena Müller

Luka Mucic

Ausschussvorsitzender | Vonovia SE, Vorsitzender des Vorstandes



Foto: Dawin Meckel

Kruno Crepulja

Stellvertretender Ausschussvorsitzender | Instone Real Estate Group SE, CEO

3. Die Handlungsoptionen

Die von den Ausschüssen priorisierten Handlungsoptionen basieren auf den Handlungsoptionen, die im Folgenden dargestellt werden. Sie bündeln die zentralen Hebel, mit denen Unternehmen, Branche und Politik die Zukunftsfähigkeit der Immobilienwirtschaft gezielt stärken können. Sie reichen von Finanzierung, ESG, Standort- und Wirtschaftspolitik über Daten, Digitalisierung, Energie, Dekarbonisierung, Bestandstransformation und Bauprozesse bis hin zu neuen Nutzungs- und Geschäftsmodellen, Genehmigungs- und Normenfragen, Quartierslogik, Nutzerakzeptanz, Arbeitskräften, Kooperation sowie Leadership und Change. In den folgenden Unterkapiteln werden die Handlungsoptionen für Unternehmen sowie für Branche und Politik benannt – mit dem Ziel, ihre Umsetzung so zu unterstützen, dass unsere Branche und unsere Immobilien auch 2050 erfolgreich, relevant und zukunftsfähig sind.

Zur schnellen Orientierung werden zunächst die jeweils priorisierten Top-20-Handlungsoptionen für Unternehmen sowie für Branche und Politik gelistet (hier stimmten jeweils über 80 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der in Kapitel 1 genannten Einwertungs-Umfrage zu). Sie zeigen, welche Maßnahmen in der Einwertung besonders hohe Zustimmung erfahren haben und damit als besonders relevante Ansatzpunkte für die weitere Umsetzung gelten können. Die anschließende Übersichtstabelle beschreibt die einzelnen Handlungsfelder näher, grenzt sie voneinander ab und schafft damit den Ordnungsrahmen für die nachfolgenden vertiefenden Unterkapitel.

Ergänzend werden die Handlungsoptionen online als maschinenlesbare Tabelle sowie als JSON mit KI-Tags zur Verfügung gestellt, um eine Verarbeitung in eigenen Tools zu ermöglichen.

Die TOP 20 für Unternehmen

Handlungsfeld	Handlungsoptionen
Daten, Transparenz & Digitalisierung	Erhöhung des Digitalisierungs- und Automatisierungsgrades in Prozessen, Systemen und Arbeitsabläufen
Energie, Dekarbonisierung & Resilienz	Erneuerbare Energien ausbauen
Bestandstransformation & Sanierung	Sanierungen so organisieren, dass mit niedrigen Kosten der höchste Effekt auf die CO2-Einsparung erzielt werden kann
Bauprozesse & Industrialisierung	Übernahme von Automatisierungsprozessen aus anderen Branchen
Flächen, Standort & Quartierslogik	Flächeneffizienter bauen
Flächen, Standort & Quartierslogik	Quartiere bauen und Wohnen mit Arbeiten und Freizeit vermischen
Flächen, Standort & Quartierslogik	Quartiersmanagement-Strukturen aufbauen
Flächen, Standort & Quartierslogik	Quartiersthemen gemeinschaftlich mit Stakeholdern vorantreiben
Arbeitskräfte, Skills & Kapazitäten	Qualifizierungsprogramme für Fachkräfte anbieten
Arbeitskräfte, Skills & Kapazitäten	Umschulung und Weiterqualifizierung interner Mitarbeiter
Governance, Kooperation & Ökosystem	Europäisch und global denken
Leadership, Strategie & Change	Als Unternehmen klare Haltung gegen Extremismus beziehen
Leadership, Strategie & Change	Flexible Arbeitszeiten als Unternehmen anbieten
Leadership, Strategie & Change	Führungsstil und Unternehmensstrategien an das neue Zeitalter anpassen
Leadership, Strategie & Change	Gemeinsame Würdigung und Kommunikation erreichter Ziele und Erfolge
Leadership, Strategie & Change	Haltung und Wertschätzung als Führungsbestandteile verankern
Leadership, Strategie & Change	Leistung belohnen, aber auch Fehlertoleranz vorleben
Leadership, Strategie & Change	Offen sein für Änderungen in der Unternehmenskultur
Leadership, Strategie & Change	Stolz und Zuversicht für Erreichtes und Positives in Kommunikation und als Wert stärken
Leadership, Strategie & Change	Zu bestehenden Werten und Qualität bekennen

Die TOP 20 für Branche/Politik

Handlungsfeld	Handlungsoptionen
Finanzierung & Kapitalallokation	Förderbedingungen für energetische Sanierungen bis 2050 frühzeitig und Legislaturperioden-übergreifend festlegen
ESG-Reporting & Offenlegung	ESG-Reporting auf das Wesentliche reduzieren
Standort- & Wirtschaftspolitik	Anpassung der Schulbildung im Zeitalter von KI für mittel- bis langfristige Steigerung der nationalen Wirtschaftsleistung
Standort- & Wirtschaftspolitik	Anreiz für digitale Systeme und Strukturen schaffen
Standort- & Wirtschaftspolitik	Digitalisierung und Entbürokratisierung der Behörden für Standortattraktivität vorantreiben
Standort- & Wirtschaftspolitik	Wirtschafts- und Sozialpolitik auf Wirtschaftswachstum ausrichten
Bauprozesse & Industrialisierung	Testrahmen für neue Baustoffe, Technologien und Vorgehen schaffen
Genehmigung, Gesetze & Normen	Baugenehmigungen für Aufstockungen und Hochhausprojekte vereinfachen und beschleunigen
Genehmigung, Gesetze & Normen	Baugenehmigungsverfahren digital abbilden und digitalen Bauantrag einführen
Genehmigung, Gesetze & Normen	Bauvorgaben für Mehrfachnutzung anpassen
Genehmigung, Gesetze & Normen	De-Regulierung vorantreiben bzw. gesetzlichen Rahmen auf Relevantes überprüfen und anpassen
Genehmigung, Gesetze & Normen	Flexibilisierung der Planungs- und Baubereichs
Genehmigung, Gesetze & Normen	Gesetze über Legislaturperioden hinweg denken
Genehmigung, Gesetze & Normen	Landesbauordnungen harmonisieren
Genehmigung, Gesetze & Normen	Typengenehmigungen erleichtern, um schnellen und hochwertigen Wohnraum zu leistbaren Preisen zu ermöglichen
Genehmigung, Gesetze & Normen	Zulassung von neuen Bauprodukten und Bauarten vereinfachen
Netzinfrastruktur & Energiepolitik	Beendigung der Subvention von fossilen Energien vornehmen
Flächen, Standort & Quartierslogik	In nachgefragten Regionen unbürokratisch neues Bauland ausweisen
Flächen, Standort & Quartierslogik	Städtebausatzungen auf notwendig hohe Verdichtung anpassen
Arbeitskräfte, Skills & Kapazitäten	Initiativen und Strategie gegen Fachkräftemangel, Wissensverfall und Ausbildungsmangel schaffen

Überblick Handlungsfelder

Clustering Handlungsfeld	Handlungsfeld	Definition/ Abgrenzung Handlungsfeld
Ebene 1 – Kapital & Markt	a) Finanzierung & Kapitalallokation	Bankability, Risikomodelle, Kapitalmarkt, Förder-/Anreizdesign, Transaktionsfähigkeit.
Ebene 1 – Kapital & Markt	b) ESG, Reporting & Offenlegung	Regulatorische und marktseitige Anforderungen an Nachhaltigkeitsstandards, Transparenz, Berichtspflichten und Taxonomie-Konformität, die Finanzierung, Bewertung und Investitionsfähigkeit von Immobilien beeinflussen.
Ebene 1 – Kapital & Markt	c) Standort- & Wirtschaftspolitik	Strategien und konkrete Maßnahmen zur Stärkung/ Sicherung des Standorts Deutschlands bzw. EU und nachhaltig wachstumsfähige Wirtschaftspolitik
Ebene 2 – Asset & Umsetzung	d) Daten, Transparenz & Digitalisierung	Digitale Infrastruktur, Datenverfügbarkeit und Systemintegration als eigenständiger strategischer Hebel – unabhängig vom konkreten Anwendungsfeld.
Ebene 2 – Asset & Umsetzung	e) Energie, Dekarbonisierung & Resilienz	Strategien zur Sicherstellung von Energieeffizienz, Dekarbonisierung und klimabezogener Resilienz von Immobilien und Portfolien.
Ebene 2 – Asset & Umsetzung	f) Bestandstransformation & Sanierung	Umbau/Modernisierung, serielle Sanierung, Bestanddaten, Umnutzungsfähigkeit im Bestand.
Ebene 2 – Asset & Umsetzung	g) Bauprozesse & Industrialisierung	Offsite/Prefab/Seriell, 3D-Druck, Baustoffinnovation, Produktivität, Lieferketten, Ressourcen.
Ebene 2 – Asset & Umsetzung	h) Nutzungs- & Geschäftsmodelle	Mietmodelle, flexible Nutzung, Third places, Services, Retail/Office Konzepte, Erlösmodelle.
Ebene 2 – Asset & Umsetzung	i) Genehmigung, Gesetze & Normen	Rahmenbedingungen, Vorschriften und Verfahren, die Planung, Genehmigung, Bau, Umbau oder Nutzung von Immobilien rechtlich und prozessual ermöglichen (z. B. Bauordnungen, Planungsrecht, Normen, Prüf- und Abnahmeprozesse).
Ebene 3 – System & Governance	j) Netzinfrastruktur & Energiepolitik	Rahmenbedingungen, Investitionen und politische Steuerungsinstrumente zur Entwicklung von Energie- und Versorgungsinfrastrukturen sowie deren regulatorische und preisliche Ausgestaltung mit Auswirkungen auf Standort- und Investitionsentscheidungen.
Ebene 3 – System & Governance	k) Flächen, Standort & Quartierslogik	Strategische Entscheidungen zu Flächenentwicklung, Standortwahl und Quartierskonzepten mit langfristiger Nachfrage- und Akzeptanzwirkung.
Ebene 3 – System & Governance	l) Mieter/Nutzer & Akzeptanz	Bedarfe, Nutzererlebnis, Beteiligung, soziale Akzeptanz, gesellschaftliche Legitimation.
Ebene 3 – System & Governance	m) Arbeitskräfte, Skills & Kapazitäten	Verfügbarkeit, Qualifikation und strategischer Aufbau von personellen und organisatorischen Kapazitäten zur Umsetzung von Transformationsmaßnahmen.
Ebene 3 – System & Governance	n) Governance, Kooperation & Ökosystem	Institutionelle und/oder strukturelle Koordinations- und Kooperationsstrukturen zwischen Marktakteuren, Politik und Verbänden zur Umsetzung gemeinsamer Transformationsziele.
Ebene 3 – System & Governance	o) Leadership, Strategie & Change	Führungsmodelle, Unternehmensstrategie, Entscheidungsfähigkeit, Transformationskultur, Kommunikation nach innen/außen.

3.A) Finanzierung & Kapitalallokation

Finanzierung und Kapitalallokation sind zentrale Hebel, um Transformation, Dekarbonisierung und Innovation investitionsfähig zu machen. Im Fokus stehen bankfähige Geschäftsmodelle, verlässliche Förder- und Anreizstrukturen, passende Risikomodelle sowie Bewertungs- und Finanzierungslogiken, die alternative Nutzungen, Bestandstransformation und zukunftsfähige Quartiere besser abbilden. Derzeit erschwert insbesondere die fragmentierte Förderlandschaft mit unterschiedlichen Programmen, Zuständigkeiten und Konditionen die Orientierung und Vergleichbarkeit und damit verlässliche, langfristige Investitionsentscheidungen.



WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN:

1. Investitionen in Fortschritt und Innovation tätigen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, z. B. CO2-arme Baumaterialien oder hybride Bauteile
2. Anpassung der Finanzprodukte für flexiblere, nutzungsartenübergreifende Investitionen
3. Neue Finanzierungsmodelle wie Tokens, Blockchain und Crowdfunding für Immobilienprojekte erproben und einsetzen

WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

1. Förderbedingungen für energetische Sanierungen bis 2050 frühzeitig und Legislaturperioden-übergreifend festlegen
2. Verlässliche langfristige Förderlandschaft im Einklang mit ESG schaffen
3. Ganzheitliche Förderungskonzepte statt Förderung von Einzelmaßnahmen schaffen
4. Zentrale Förderstelle mit transparenter Kommunikation zu Fördermöglichkeiten schaffen
5. Sozialen Wohnungsbau fördern
6. Privates Eigentum im Wohnungsbau fördern
7. Transformationskredit mit spezieller Eigenkapital-Reduktion für Banken definieren

Weitere Denkanstöße:

- Auch alternative Nutzung in Bewertungsverfahren berücksichtigen
- Subventionen auf Wiederverwendung und Refurbishment schaffen
- Renditepotenziale gemischter Quartiere gegenüber Kapitalmarktakteuren kommunizieren
- Förderung genossenschaftliches Bauen
- Öffentliche Risikoabsicherung für die letzten 15 % des Projekt- bzw. Ausfallrisikos bei Wohnentwicklungen einführen (analog Deutschlandfonds)

3.B) ESG-Reporting & Offenlegung

ESG, Reporting und Offenlegung entscheiden zunehmend über Finanzierung, Bewertung und Investitionsfähigkeit von Immobilien. Im Fokus stehen praxistaugliche, datenbasierte Berichtsstrukturen, klare Standards, belastbare Nachhaltigkeitskennzahlen und ein Reporting, das regulatorische Anforderungen erfüllt, aber auf das Wesentliche reduziert wird. In der Praxis wird die Umsetzung derzeit durch uneinheitliche und teils noch ungeklärte regulatorische Rahmenbedingungen, unterschiedliche Standards, Frameworks und Berichtsformate sowie vielfältige, aufwendige Datenabfragen mit hohen Prüfaufwänden erschwert.



WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN:

1. ESG-Datenmanagement einführen
2. Transparentes, datenbasiertes Berichtswesens unter Nutzung digitaler Systeme und KI aufbauen

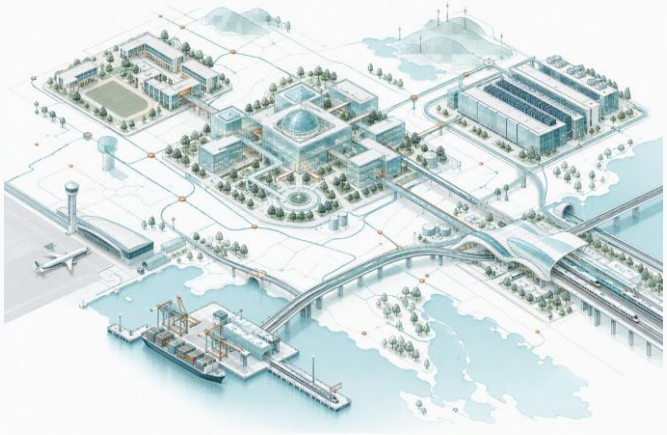
WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

1. ESG-Reporting auf das Wesentliche reduzieren

Weitere Denkanstöße:

- Nachhaltigkeits-KPIs freiwillig veröffentlichen
- Digitale Taxonomie- und Compliance-Lösungen einführen
- Einheitliches Datenformat nutzen, um Vergleichbarkeit zu ermöglichen
- Definition und Stärkung des S in ESG zur Finanzierbarkeit von sozialer Nachhaltigkeit
- Schaffung einheitlicher Berichtsstandards (Datenset) von Industrie und Banken unter Berücksichtigung der Erfordernisse für Finanzierungsfähigkeit
- Klare Regelung zum Datenschutz bzw. eine gesetzliche Regelung, die Mieter verpflichtet, Verbräuche offen zu legen

3.c) Standort- & Wirtschaftspolitik



Standort- und Wirtschaftspolitik adressiert die Rahmenbedingungen, die Deutschlands und Europas Wettbewerbsfähigkeit sichern. Im Mittelpunkt stehen ein leistungsfähiger Staat, weniger Bürokratie, digitale Verwaltungsprozesse, bessere Bildungs- und Infrastruktursysteme sowie wirtschaftspolitische Anreize, die Investitionen und nachhaltiges Wachstum ermöglichen. Derzeit wird die Standortattraktivität insbesondere durch hohe Energiepreise, Steuern und Sozialabgaben, umfangreiche Bürokratiepflichten sowie Defizite in Bildungspolitik, Ganztagsbetreuung und Integrationspolitik beeinträchtigt. Hinzu kommen mangelnde Vielfalt und ein zu langsamer Generationenwechsel in Führungspositionen von Politik und Wirtschaft.

WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

1. Digitalisierung und Entbürokratisierung der Behörden für mehr Standortattraktivität vorantreiben
2. Anreiz für digitale Systeme und Strukturen schaffen
3. Unbürokratische und deutlich weniger komplexe Ausschreibungsverfahren schaffen
4. Anpassung der Schulbildung im Zeitalter von KI für mittel- bis langfristige Steigerung der nationalen Wirtschaftsleistung
5. Wirtschafts- und Sozialpolitik auf Wirtschaftswachstum ausrichten
6. Aufbau von Rechenzentren fördern
7. Förderung von demokratischen Bewegungen und sozialen Entwicklungen
8. Mobilität und dezentrale Infrastruktur fördern
9. Senkung der Grunderwerbssteuer vornehmen
10. Steuern auf erneuerbare Energieträger senken

Weitere Denkanstöße:

- Politische Positionierung des Unternehmertums stärken
- Bessere Lernbedingungen schaffen durch Sanierung und Klimatisierung der Kindertagesstätten, Schulen und Universitäten
- Stärkere Anreize für Schulen und Unternehmen, in politische Bildung zu investieren (Unternehmen für Schulprojekte gewinnen, Projektarbeit in Kooperation mehr fördern)
- Vereinfachung von privaten Investitionen (z.B. durch Fördervereine) in die Schulinfrastruktur (z.B. Klimaanlagen, Sanierung von Sanitäranlagen und Verbesserung der Möblierung)

3.d) Daten, Transparenz & Digitalisierung



Daten, Transparenz und Digitalisierung bilden die Grundlage für effizientere Prozesse, bessere Entscheidungen und neue Geschäftsmodelle. Angegangen werden müssen insbesondere durchgängige digitale Arbeitsweisen, Cybersecurity, interoperable Datenstandards, öffentliche und private Datenverfügbarkeit sowie digitale Schnittstellen zwischen Planung, Bau, Betrieb und Verwaltung. Besonders hilfreich und gewünscht ist der Aufbau der nationalen Gebäudeenergiedatenbank.

WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN:

1. Erhöhung des Digitalisierungs- und Automatisierungsgrades in Prozessen, Systemen und Arbeitsabläufen
2. Cybersecurity sicherstellen
3. Digitale Arbeitsweisen als Standard etablieren und analoge Prozesse systematisch ablösen
4. 100 % Digitalisierung der Bestandsakten und Aufträge abschließen
5. Transparenz über die Verbräuche aller Gebäude durch Konnektivität und Technologie schaffen
6. Digitalisierung und KI einsetzen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und Produktivität zu steigern
7. Datenschatz aus Projekten KI-gestützt nutzen (systematisieren, Datensilos aufbrechen)
8. Digitale Schnittstelle von Planen und Bauen in den Betrieb sicherstellen
9. Einsatz neuer Technologien für Instandsetzung und Instandhaltung der Immobilie
10. Erprobung geeigneter Tools und Lösungen im Bereich Low Tech

WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

1. Einheitliche Definitionen von (nachhaltigen) Branchenstandards vorantreiben
2. Digitaler Staat mit öffentlicher Datenbank mit Geodaten, Stadtmodellen, Normen, Gesetzen und Sozialdaten
3. Standard für Datenaustausch mit Bauwirtschaft schaffen

Weitere Denkanstöße:

- Digitale Infrastruktur in Bestandsobjekten nachrüsten
- Baumaterialinformationen perspektivisch in öffentlichen Katastern hinterlegen
- Standard für Baumaterialinformationen etablieren
- Digitale belastbare Klimadaten in allen Kommunen
- Gebäuderessourcenpass für Neubau und große Sanierungen einführen
- Öffentliches Benchmark von Gebäudetypen

3.E) Energie, Dekarbonisierung & Resilienz

Energie, Dekarbonisierung und Resilienz bündeln die zentralen Maßnahmen, mit denen Immobilien und Portfolios klimafähig, effizient und widerstandsfähig werden. Im Fokus stehen erneuerbare Energien, klare Dekarbonisierungspfade, Energieeffizienz, Speicherlösungen, Schutz kritischer Infrastrukturen und Anpassung an zunehmende Klima- und Extremwetterrisiken. Die Umsetzung wird derzeit vor allem durch Finanzierungsprobleme, hohe und teilweise unterschätzte Investitionsbedarfe für Resilienzmaßnahmen sowie fehlende langfristig verlässliche regulatorische und förderpolitische Rahmenbedingungen erschwert.



WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN:

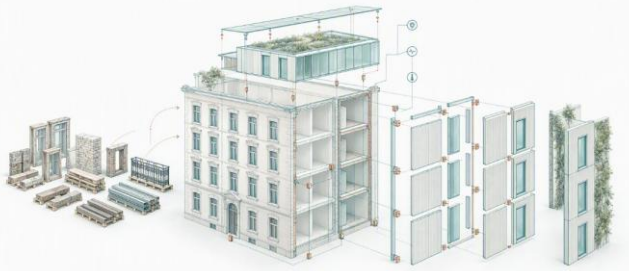
1. Erneuerbare Energien ausbauen
2. Entwicklung eines klaren ESG-Fahrplans bzw. einer Dekarbonisierungsstrategie mit Priorisierung, Timelines und Meilensteinen
3. Erhöhung der Schutz- und Resilienzmaßnahmen für kritische Infrastrukturen
4. Transformationspfad aufstellen und umsetzen
5. Anschlüsse und Infrastruktur auf mögliche Klimaveränderungen angepasst planen
6. Ausbau von Zwischen- und Energiepufferspeichern vorantreiben
7. Dekarbonisierungsstrategien in Szenarien denken, z. B. je nach Energiepreisentwicklung
8. Effizientere Dämmung von Gebäuden sowie Ausbau der Photovoltaik zur Deckung des steigenden Strombedarfs durch Kühlung

Weitere Denkanstöße:

- Anpassungsmaßnahmen, um sich gegen Extremwettereignisse zu schützen, als Teil der Resilienz-Strategie umsetzen
- Kühlung des Gebäudes ermöglichen
- Entwässerungs- und Sickerungskonzepte entwickeln und umsetzen
- Wasserverbrauch reduzieren und Wegleitung sicherstellen (Wassersparmaßnahmen verankern und kommunizieren)
- Immobilien autark und mit erneuerbaren Energien versorgen für Strompreis-Resilienz
- Gebäude auf zunehmende Naturkatastrophen und extreme Wetterereignisse vorbereiten
- Biophiles Design und Begrünungskonzepte systematisch in Objekte integrieren
- Investitionen in physische Gebäudesicherheit erhöhen
- Aufständerung von Gebäuden zur Anpassung an bauliche oder klimatische Anforderungen prüfen
- Resilienz ganzheitlich auf Nachhaltigkeit, Cybersicherheit und auch Verfügbarkeit/Autarkie/Wiederanlauf/Schutz gegen Sabotage jeder Art verstehen, dazu braucht es auch ein einheitliches etabliertes Bewertungs-Schema, wie z.B. SESAAM (Security Safety Assessment Method)
- Brauchwassernutzung für Toilettenspülungen etc. erlauben
- Sprinklersysteme in Städten (Sprinklerwagen, Springbrunnen)
- Weg von einer reinen Vermeidungsstrategie hin zu einer Anpassungsstrategie der schon heute sichtbaren und gut prognostizierbaren Folgen der Klimaveränderungen

3.F) Bestandstransformation & Sanierung

Bestandstransformation und Sanierung adressieren den größten Hebel zur Dekarbonisierung und Zukunftsfähigkeit des Gebäudebestands. Im Fokus stehen wirkungsorientierte Sanierungsstrategien, laufende Instandhaltung, tatsächliche Verbrauchsdaten, Umnutzungsfähigkeit, Innenverdichtung, Re-Use und regulatorische Rahmenbedingungen, die Bestandserneuerung wirtschaftlich und schneller ermöglichen. Aktuell wird die Transformation des Bestands durch langsame und uneinheitliche Verwaltungsverfahren, fehlende Akzeptanz bei der Verteilung der Investitionskosten zwischen Eigentümern und Nutzern sowie steuerliche und regulatorische Hürden gebremst.



WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN:

1. Sanierungen so organisieren, dass mit niedrigen Kosten der höchste Effekt auf die CO2-Einsparung erzielt werden kann
2. Fokus auf Instandhaltung und laufende Gebäudewartung setzen
3. Fokus auf Innenverdichtung: Dachgeschossausbau, z. B. über Supermärkten
4. Nutzungsflexibilität von Bestandsobjekten durch umbaufreundliche Grundrisse stärken
5. Bestände prüfen: Verbräuche ermitteln und für Effizienzanalysen zu Grunde legen
6. Modulare Lösungen für Büro- und Hotelumnutzungen in Wohnen entwickeln

WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

1. Innovationen zur Sanierung des Bestands und Projekte mit dem Einsatz von ReUse-Materialien fördern
2. Aus- und Aufbau von Steueranreizen für Sanierung im Bestand
3. Sanierungen fördern und Regelungen vorantreiben, um Kosten fair zwischen Eigentümern und Nutzern/Mietern aufzuteilen
4. Standards für Bestandserfassung schaffen
5. Re-Use und Recyclingprodukte nicht besteuern

Weitere Denkanstöße:

- Fokus auf Min-Max-Prinzip unter Einhaltung gewisser Mindest-Rentabilitäten: wie viel CO2 kann man mit möglichst wenig CAPEX einsparen/vermeiden?
- Digitales Gebäudemonitoring nutzen, um die Gebäude zu steuern
- Umnutzung von leerfallenden Wirtschaftsimmobilien zu Wohnen erleichtern, indem der Vorhabenbegriff im Bauplanungsrecht flexibilisiert wird und der Bestandsschutz erweitert wird.
- Maßnahmen zur Klimaanpassung sollten durch Förderung oder steuerliche Vorteile angereizt werden.
- Bei Modernisierungen von Wohnraum müssen die starren Eurobeträge der Kappungsgrenze (§559 Abs. 3a BGB) aus dem Jahr 2019 dynamisiert werden (Kopplung an Baukostenindex).
- Mehr Öffentlichkeitsarbeit und Aufklärung (z.B. warum nicht pauschal jeder qm Leerstand zu Wohnraum umgewandelt werden kann)

3.G) Bauprozesse & Industrialisierung

Bauprozesse und Industrialisierung zielen darauf, Produktivität, Geschwindigkeit und Ressourceneffizienz im Bauen deutlich zu erhöhen. Angegangen werden müssen serielle und modulare Bauweisen, Automatisierung, Baurobotik, Baustoffinnovationen, kreislauffähige Materialien, verlässliche Testrahmen sowie effizientere Lieferketten und Genehmigungsprozesse. Aktuell kommen neue Bauweisen und kreislauffähige Produkte noch zu langsam in die breite Anwendung. Zertifizierungen dauern zu lange und sind zu teuer.



WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN:

1. Übernahme von Automatisierungsprozessen aus anderen Branchen
2. Frühe Investments in serielle Vorfertigung
3. Bauweisen an einer langen Nutzungsdauer ausrichten und Umbau mitdenken
4. Recycelbare Baustoffe verwenden
5. Baurobotik in der Vorfertigung und auf der Baustelle einsetzen
6. Konventionelle Baumethodiken in Frage stellen und PropTechs einbinden
7. BIM als integralen Bestandteil aller Planungen vorsehen

WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

1. Testrahmen für neue Baustoffe, Technologien und Vorgehen schaffen
2. Pre-Fab-Modulbau durch technische Standards, Typengenehmigungen und digitale Abnahmeprozesse fördern
3. Bereitschaft fördern, in innovative Materialien und Bauweisen zu investieren

Weitere Denkanstöße:

- Traditionelle Bauweisen (Holz, Lehm) mit neuerer Technologie kombinieren
- Circular Economy mit erhöhter Herstellerverantwortung stärken
- Ausführende Unternehmen müssen bereits in der Planungs- und Vergabephase eingebunden werden.

3.H) Nutzungs- & Geschäftsmodelle

Nutzungs- und Geschäftsmodelle beschreiben, wie Immobilien flexibler, nutzerorientierter und wirtschaftlich resilienter betrieben werden können. Im Mittelpunkt stehen aktives Portfoliomanagement, flexible Miet- und Nutzungskonzepte, Zwischennutzungen, Service- und Datengeschäftsmodelle sowie Anreizsysteme, die Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit verbinden.



WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN:

1. Ausbau eines aktiven Portfolio-Managements zur gezielten Steuerung und Optimierung von Immobilienbeständen
2. Flexible Zwischennutzungen von Flächen und Immobilien ermöglichen und stärker nutzen
3. Incentives für Reduktion der Energieverbräuche schaffen
4. Schnell auf Nachfrageänderungen reagieren und hohe Flexibilität im Vertragswesen sichern
5. Miet-Incentives abhängig von Laufzeit einführen, um gemeinsame Verantwortung zu fördern
6. Langfristige Mietverträge und Indexregelungen für Planbarkeit und Sicherheit neu denken
7. Green Lease einführen

WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

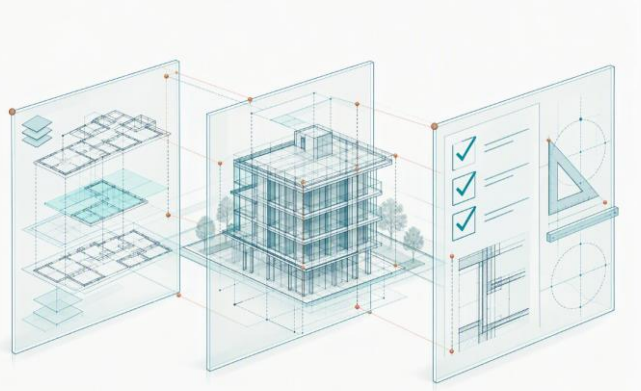
1. Flexible Mietmodelle den Banken und Investoren verständlich machen

Weitere Denkanstöße:

- Immobilie als Komplett-Serviceangebot bzw. Building as a Service anbieten
- Externe Kosten (insbesondere CO2 und Biodiversitätsverlust) internalisieren
- Datengeschäftsmodelle entwickeln
- Flexible Mietmodelle einführen, etwa Pay per Use, und Incentives schaffen

3.I) Genehmigung, Gesetze & Normen

Genehmigungen, Gesetze und Normen bestimmen, ob Transformation, Neubau, Umbau und Umnutzung praktisch möglich werden. Im Fokus stehen digitale und beschleunigte Verfahren, Deregulierung, harmonisierte Bauordnungen, Typengenehmigungen, flexible Flächennutzung sowie rechtliche Rahmenbedingungen, die Innovation ermöglichen, statt sie zu blockieren. Aktuell sind die größten Hemmnisse uneinheitliche Bauvorschriften, unterschiedliche lokale Auslegungen, fehlende personelle Kapazitäten in Behörden und Gerichten sowie lange Verfahren ohne verbindliche Fristen.



WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

1. Baugenehmigungsverfahren digital abbilden und digitalen Bauantrag verpflichtend einführen
2. De-Regulierung vorantreiben bzw. gesetzlichen Rahmen auf Relevantes überprüfen und anpassen
3. Gesetze über Legislaturperioden hinweg denken
4. Typengenehmigungen erleichtern, um schnellen und hochwertigen Wohnraum zu leistbaren Preisen zu ermöglichen
5. Baugenehmigungen für Aufstockungen und Hochhausprojekte vereinfachen und beschleunigen
6. Zulassung von neuen Bauprodukten und Bauarten vereinfachen
7. Landesbauordnungen harmonisieren
8. Flexibilisierung des Planungs- und Baubereichs
9. Bauvorgaben für Mehrfachnutzung anpassen
10. Flexible Flächennutzung ermöglichen
11. Flexiblen Umgang mit Bestand und Vermeidung von Abriss baurechtlich stärker verankern.
12. HOAI auf digitale Planung und Fertigung anpassen
13. DSGVO anpassen, um Eigentümer die Verarbeitung von Verbrauchsdaten zu ermöglichen

Weitere Denkanstöße:

- Investitionen sollten dort erfolgen, wo mit einem gegebenen Kapitaleinsatz die größte Wirkung für Energieeinsparung und Emissionsminderung erzielt werden kann.
- Langfristig stabile Rahmenbedingungen sowie ein ergebnisorientierter Regulierungsansatz schaffen die Grundlage für Investitionen in moderne Technik.
- Klare und verlässliche Regelungen und Aussagen möglichst auf EU-Ebene treffen

3.J) Netzinfrastruktur & Energiepolitik

Netzinfrastruktur und Energiepolitik schaffen die systemischen Voraussetzungen dafür, dass Immobilien klimaneutral, versorgungssicher und wirtschaftlich betrieben werden können. Im Mittelpunkt steht der Ausbau von Strom-, Wärme- und Speicherinfrastrukturen, dezentrale Energieerzeugung, Sektorkopplung, flexible Netznutzung, verlässliche Energiepreise und eine schlanke Regulierung. Aktuell werden Investitionen durch häufig wechselnde energie- und förderpolitische Vorgaben, unklare Perspektiven bei CO2-Bepreisung und komplexen gesetzlichen Anforderungen erschwert.



WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

1. Beendigung der Subvention von fossilen Energien vornehmen
2. Intensive Forschung in Zwischenspeicher vorantreiben
3. Dezentrale Energieerzeugung als Standard etablieren

Weitere Denkanstöße:

- Gebäude als aktive Teilnehmer des Energiesystems etablieren (intelligente Steuerung, Lastmanagement, Eigenstromerzeugung).
- Regulatorische Berücksichtigung von Flexibilitäten bei Elektrofahrzeugen bzw. bidirektionalem Laden bei Standorten.
- Energiekostenreduktion: Anreize zur flexiblen Stromnutzung & Dauerhafte Senkung der Stromsteuer auf das EU-Minimum.
- Öffnung des Fernwärmemarktes: Netzbetreiber müssen angehalten werden, Dritten den Netzzugang zu gewähren (Durchleitungspflicht).
- Versorgungssicherheit: Zügige Erweiterung der Energieinfrastruktur durch schlanke Regulatorik.

3.K) Flächen, Standort & Quartierslogik

Flächen, Standort und Quartierslogik entscheiden darüber, wo und wie die Immobilienwirtschaft langfristig Wachstum, Akzeptanz und Lebensqualität schaffen kann. Im Fokus stehen flächeneffiziente Entwicklung, Nutzungsmischung, dichte und klimaangepasste Quartiere, aktive Quartiersmanagement-Strukturen sowie planungsrechtliche Rahmenbedingungen, die Verdichtung ermöglichen.



WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN:

1. Quartiere bauen und Wohnen mit Arbeiten und Freizeit vermischen
2. Flächeneffizienter bauen
3. Quartiersmanagement-Strukturen aufbauen
4. Quartiersthemen gemeinschaftlich mit Stakeholdern vorantreiben
5. Außenflächen stärker mit der Nutzung der Gebäude verbinden
6. Entsiegelung, etwa durch Parkraumumnutzung

WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

1. Städtebausatzungen auf notwendig hohe Verdichtung anpassen
2. In nachgefragten Regionen unbürokratisch neues Bauland ausweisen

Weitere Denkanstöße:

- Bewirtschaftung entsiegelter Flächen mitdenken
- Hitze-Rescue-Spots in Quartieren schaffen
- Mehr Baumbestand fördern
- Portfolio auf flächeneffiziente Wohnformen ausrichten
- Zisternensysteme bei Starkregen installieren
- Dekarbonisierung erleichtern, indem quartierseigene Netze befreit sind

3.L) Mieter/Nutzer & Akzeptanz

Mieter, Nutzer und Akzeptanz rücken die Bedürfnisse der Menschen und die gesellschaftliche Legitimation von Immobilienentscheidungen in den Mittelpunkt. Angegangen werden müssen nutzerorientierter Betrieb, transparente Kommunikation, Beteiligung und ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Eigentümern, Mietern, Nutzern und Quartieren.



WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN:

1. Betrieb stärker mit Mieterinteressen und Bedürfnissen verknüpfen
2. Immobilienbetrieb an verändertes Nutzerverhalten anpassen

WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

1. Gemeinsam an einem Mietrecht arbeiten, das soziale Treffsicherheit erhöht und ein investitionsfreundliches Umfeld schafft.

3.M) Arbeitskräfte, Skills & Kapazitäten

Arbeitskräfte, Skills und Kapazitäten sind eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Transformationsmaßnahmen tatsächlich umgesetzt werden können. Im Fokus stehen Qualifizierung, Umschulung, Wissenstransfer, Integration neuer Fachkräfte, strategisches Recruiting, lebenslanges Lernen und der Aufbau organisatorischer Fähigkeiten für Digitalisierung, Nachhaltigkeit und neue Geschäftsmodelle.



WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN:

1. Qualifizierungsprogramme für Fachkräfte anbieten
2. Umschulung und Weiterqualifizierung interner Mitarbeitender
3. Arbeit wertschätzen und aufwerten
4. Sprachförderung für Fachkräfte für schnelle Integration
5. Investitionen in den Aufbau von fachlichem Know-how
6. Lebenslanges Lernen und Umschulung
7. Strukturierte Einbindung neuer Fachkräfte zur nachhaltigen Realisierung von Effekten
8. Knowledgebase, z. B. mit operativen Handlungsempfehlungen, für alle zugänglich entwickeln (KI-Chatbot)
9. Unkonventionelle Recruiting-Zielgruppen erschließen: Quereinsteiger, internationale Fachkräfte, Branchenfremde

WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

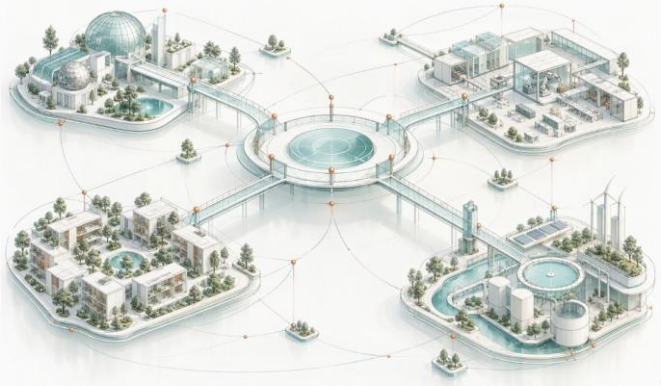
1. Initiativen und Strategie gegen Fachkräftemangel, Wissensverfall und Ausbildungsmangel schaffen
2. Längere Lebensarbeitszeiten von Fachkräften durch attraktive Arbeitsmodelle und Gesundheitsförderung unterstützen

Weitere Denkanstöße:

- Recruiting im Ausland stärken
- Ausrichtung auf vertikale Expertise als Wettbewerbsvorteil

3.N) Governance, Kooperation & Ökosystem

Governance, Kooperation und Ökosystem adressieren die Frage, wie Marktakteure, Politik, Verwaltung und Verbände Transformation gemeinsam wirksam organisieren. Im Mittelpunkt stehen kooperative Strukturen, internationale Anschlussfähigkeit, Sichtbarkeit von Innovationen, Einbindung externer Expertise und gemeinsam erarbeitete Standards, damit Lösungen skaliert und schneller in die Breite gebracht werden können.



WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN:

1. Europäisch und global denken, internationale Entwicklungen systematisch berücksichtigen
2. Strategische Partnerschaften mit PropTechs, ConTechs und Forschungseinrichtungen aufbauen.
3. Quartiers- und Transformationsvorhaben gemeinsam mit Eigentümern, Nutzern, Kommunen und Infrastrukturbetreibern organisieren.

Weitere Denkanstöße:

- Kooperationen mit öffentlichen Firmen intensivieren

WAS POLITIK UND BRANCHE TUN KÖNNEN:

1. Startups bzw. Innovationen besser sichtbar machen.
2. Gemeinsame Governance-Strukturen für branchenweite Daten-, ESG- und Schnittstellenstandards schaffen.
3. Öffentlich-private Kooperationsmodelle für Quartiere, Infrastruktur und Bestandstransformation weiterentwickeln.
4. Reallabore und gemeinsame Testrahmen schaffen, in denen neue Technologien und Geschäftsmodelle schneller erprobt werden können.

3.0) Leadership, Strategie & Change



Leadership, Strategie und Change beschreiben die kulturellen und organisatorischen Voraussetzungen für eine zukunftsfähige Immobilienwirtschaft. Im Fokus stehen klare Haltung, Wertschätzung, Veränderungsbereitschaft, strategische Entscheidungsfähigkeit, neue Führungsmodelle, Foresight, Fehlertoleranz und eine Unternehmenskultur, die Innovation, Nachhaltigkeit und langfristiges Denken aktiv fördert. Hemmend wirken vor allem etablierte Denk- und Organisationsmuster im (Senior) Management, die Veränderungen verzögern. Zugleich erhöht insbesondere das volatile Marktumfeld den Druck zu kurzfristigen Entscheidungen und erschwert eine konsequente, langfristig ausgerichtete Transformation.

WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN:

1. Haltung und Wertschätzung als Führungsbestandteile verankern
2. Gemeinsame Würdigung und Kommunikation erreichter Ziele und Erfolge
3. Leistung belohnen, aber auch Fehlertoleranz vorleben
4. Offen sein für Änderungen in der Unternehmenskultur
5. Stolz und Zuversicht für Erreichtes und Positives in Kommunikation und als Wert stärken
6. Flexible Arbeitszeiten als Unternehmen anbieten
7. Führungsstil und Unternehmensstrategien an das neue Zeitalter anpassen
8. Als Unternehmen klare Haltung gegen Extremismus beziehen
9. Zu bestehenden Werten und Qualität bekennen
10. Mindset Shift kontinuierlich fördern und verändern
11. Tatsächlich gelebtes flexibles Arbeitsmodell als Standard im Unternehmen verankern
12. Diversität in Firmen als klaren Vorteil kommunizieren und vorleben
13. Unternehmen als Vorbilder agieren lassen
14. Ressourcenschonung auch im eigenen Unternehmen vorleben
15. An Innovations- und Zukunftsevents teilnehmen
16. Effektivität durch Zielvorgaben fördern
17. Nachhaltigkeit verinnerlichen, belohnen und als Opportunität verstehen
18. Worst-Case-Szenarien für Geschäftsmodell durchdenken
19. Pilotprojekte und Kooperationen mit PropTech entwickeln
20. Agiles Management stärken, da statische Expertise kaum noch gewünscht ist
21. Zeit und Geld für Foresight aufwenden

Weitere Denkanstöße:

- Bonussysteme an ESG-Kennzahlen koppeln
- Generationengerechtigkeit herstellen, z.B. C-Level-Tandems jung + alt
- Jüngere Menschen in Führungspositionen und Verantwortung bringen
- Nachfolgemanagement sicherstellen/optimieren
- Partizipation am Unternehmenserfolg auch Mitarbeitern ermöglichen (Unternehmensaktien)

4. Blick nach vorn – Ausblick des ITT

Mit der Veröffentlichung der Zukunftsstudie hat der Innovation Think Tank (ITT) des ZIA einen weiten Blick in die kommenden Jahrzehnte eröffnet und sieben plausible Zukünfte der Bau- und Immobilienwirtschaft beschrieben. Er vorliegende Praxisleitfaden führt diesen Blick weiter: Aus den Szenarien, deren Vertiefung und der branchenweiten Einwertung sind konkrete Handlungsoptionen formuliert worden, die zeigen, wo die Branche heute ansetzen kann, um in der Perspektive bis 2035 bzw. bis 2050 erfolgreich, relevant und resilient zu sein.

Vorausschauendes Denken in Szenarien eröffnet der Branche dabei mehrere Chancen zugleich: Entwicklungen lassen sich früh erkennen und Handlungsspielräume sichern, Trends rechtzeitig besetzen und die eigene Organisation beweglicher und aber auch robuster (oder resilient) gestalten. Zugleich hilft der Blick in mögliche Zukünfte, gewohnte Denkmuster zu öffnen und ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln, auf das Unternehmen, Gremien und Partner hinarbeiten können. Genau darin liegt der Wert vorausschauender Szenarioarbeit: Sie erweitert den Möglichkeitsraum, in dem wir heute Entscheidungen treffen, und macht kommende Entwicklungen frühzeitig gestaltbar.

Der entscheidende Schritt lag im engen Austausch mit den ZIA-Ausschüssen. Erst dadurch ließ sich der große Rahmen der sieben Szenarien auf die einzelnen Wertschöpfungsstufen und Immobiliennutzungsklassen herunterbrechen – und zwar so konkret, dass zweierlei greifbar wurde: erstens, wie wir kommende Veränderungen dort, wo sie in unserer Hand liegen, aktiv in eine erstrebenswerte Richtung lenken; und zweitens, mit welchen Maßnahmen wir uns auf jene Entwicklungen vorbereiten und robust aufstellen, die außerhalb unseres unmittelbaren Einflusses liegen. Diese doppelte Perspektive – gestalten und vorbereiten – macht die Handlungsoptionen praxistauglich: für die strategische Weichenstellung im Unternehmen ebenso wie für die fachliche Arbeit der Gremien.

Über alle Handlungsfelder hinweg zeichnet sich ein Bild ab, das Mut macht: Die höchste Zustimmung erfahren jene Hebel, die in der eigenen Gestaltungsmacht der Akteure liegen. Auf Unternehmensseite stehen Haltung, Wertschätzung, Qualifizierung sowie der konsequente Ausbau von Digitalisierung und Automatisierung ganz oben; für Branche und Politik sind es Entbürokratisierung, verlässliche Rahmenbedingungen und die Beschleunigung von Genehmigungs- und Planungsprozessen. Und bei den Immobilien selbst zieht sich durch alle Nutzungsarten die Erkenntnis, dass sie grundsätzlich wandelbar sein müssen, damit sie sich künftigen Anforderungen anpassen können.

Und für diesen Wandel braucht es verlässliche Daten, für die wirtschaftliche Bewertung ebenso wie für Planung und Betrieb. Daten sind damit die Grundlage für das Management einer Immobilie über ihren gesamten Lebenszyklus, vom laufenden Betrieb bis zur Nutzungsänderung. Verifizierte Daten sind die Basis für resiliente Immobilien von morgen.

Zukunftsfähigkeit ist damit in hohem Maße eine Frage von Führung, Kultur und ermöglichenden Rahmenbedingungen – sie entsteht dort, wo Technologie auf Gestaltungswillen trifft.

Als Innovation Think Tank verstehen wir dieses Papier als Orientierung und als Einladung. Unsere Aufgabe im ZIA ist es, Zukunftsthemen in und außerhalb der Bau- und Immobilienwirtschaft früh zu identifizieren, sie kritisch und aus verschiedenen Blickwinkeln zu prüfen und ihren künftigen Einfluss auf unsere Branche einzuordnen. Die relevanten Themen priorisieren wir und tragen sie als längerfristigen Nordstern in die ZIA-Gremien – beratend für Präsidium und Geschäftsführung, als Impuls und Wegweiser für die Expertinnen und Experten der Ausschüsse. Dieser Praxisleitfaden folgt genau diesem Anspruch: Er bietet bewusst Denkanstöße und Impulse statt fertiger Rezepte. Entscheidend ist, dass jedes Unternehmen aus dem gebotenen Möglichkeitsraum die für sein Geschäftsmodell passenden Schlüsse zieht – früh, mutig und mit Blick auf mehrere Zukünfte zugleich.

Unsere Rolle sehen wir darin, diesen Prozess weiter zu begleiten. Die ZIA-Ausschüsse laden wir ein, die hier gebündelten Impulse in ihre fachliche Arbeit und Positionsbildung aufzunehmen; als Vordenker-Gremium stehen wir dafür gern beratend zur Seite. Zugleich möchten wir die Ergebnisse aktiv in die Branche tragen – über Vorträge, Impulse und Diskursformate, die den Austausch über die Zukünfte unserer Branche verbreitern. Perspektivisch ist zudem denkbar, die Handlungsoptionen in ein interaktives Werkzeug zu überführen, das die Auswahl nach Szenario, Wertschöpfungsstufe und Nutzungsklasse erlaubt.

Die Transformation der Immobilienwirtschaft gelingt im Zusammenspiel von Unternehmen, Politik, Wissenschaft, Start-ups, Kapitalgebern und Verbänden. Wir laden Sie ein, die Zukünfte unserer Branche aktiv mitzugestalten – damit wir und unsere Immobilien auch 2050 erfolgreich, relevant und zukunftsfähig sind.



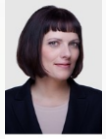
Martin Rodeck
Vorsitzender des ITT
Blacklake GmbH



Dr. Susanne Hügel
Stellvertretende Vorsitzende des ITT



Dr. Patrick Bergmann
Madaster Germany GmbH



Isabella Chacón Troidl
Senior Executive Real Estate, Vorstand ICG



Christine Damke
BeyondBuild GmbH



Andy Dietrich
Strategiekollegen GmbH



Michael Ehret
Ehret + Cie GmbH



Prof. Dr.-Ing. Steffen Feirabend
HFT Stuttgart



Univ.-Prof. Dr.-Ing. Christian Glock
RPTU Kaiserslautern



Christoph Gras
Planet A GmbH



Hans Hanschke
Edge Technologies GmbH



Hanna Huber
Drees & Sommer SE



Pia Hellstern
Vonovia SE



Anja Köhler
Edge Technologies GmbH



Jörg Müller
IC Property Management GmbH



Sean Nolan
FF Management Ltd



Kai Panitzki
BitStone Capital Management GmbH



Sarah M. Schlesinger
blackprint GmbH



Maximiliane Straub
GOLDBECK GmbH



Dr- Ing. Stefanie Weidner
Werner Sobek AG



Gesa Wilms
Deka Immobilien Investment GmbH

5. Vom Lesen zum Handeln: In fünf Schritten zum eigenen Transformationspfad

Der Leitfaden ist als Arbeits- und Orientierungsinstrument gedacht. Fünf Schritte helfen, aus den 270 Handlungsoptionen einen eigenen Transformationspfad abzuleiten:

01

Standort bestimmen

Welche Zukunftsentwicklungen betreffen Geschäftsmodell, Portfolio und Organisation?

02

Handlungsfelder priorisieren

Welche der 15 Handlungsfelder sind für Ihr Unternehmen besonders relevant?

03

Handlungsoptionen auswählen

Was kann Ihr Unternehmen selbst umsetzen, wo braucht es Politik, Branche oder Partner?

04

Umsetzung verankern

Verantwortlichkeiten, Prioritäten, Ressourcen und Zeithorizonte festlegen.

05

Fortschritt überprüfen

Maßnahmen regelmäßig prüfen und an neue Entwicklungen und Erkenntnisse anpassen.



6. Handlungsoptionen digital nutzen: filtern, kombinieren, weiterverarbeiten

Die Handlungsoptionen stehen ergänzend digital zur Verfügung. Sie können gefiltert, kombiniert und in unternehmensinternen Anwendungen und KI-Systemen weiterverarbeitet werden.

FILTERN NACH

- Handlungsfeld
- Unternehmen / Politik & Branche
- Nutzungsart
- Wertschöpfungsstufe
- Priorität und eigenem Fokus

270
Handlungsoptionen
15 Handlungsfelder

Tabelle + JSON mit KI-Tags

WEITERVERARBEITEN IN

- Excel und Tabellen
- Datenbanken und Knowledge Bases
- Unternehmenseigenen KI-Systemen
- Strategie- und Maßnahmenprozessen
- Workshops und Management-Dialogen

Alle Optionen: **zia-deutschland.de/zukunftsstudie-praxisleitfaden/**

ZIA

Der Zentrale Immobilien Ausschuss e.V. (ZIA) ist der Spitzenverband und die ordnungs- und wirtschaftspolitische Interessenvertretung der gesamten Immobilienwirtschaft mit Sitz in Berlin. Er spricht durch seine Mitglieder, darunter mehr als 30 Verbände, für rund 37.000 Unternehmen der Branche entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Der ZIA gibt der Immobilienwirtschaft in ihrer ganzen Vielfalt eine umfassende und einheitliche Interessenvertretung, die ihrer Bedeutung für die Volkswirtschaft entspricht. Als Unternehmer- und Verbändeverband verleiht er der gesamten Immobilienwirtschaft eine Stimme auf nationaler und europäischer Ebene – und im Bundesverband der deutschen Industrie (BDI). Präsidentin des Verbandes ist Iris Schöberl.

↗ zia-deutschland.de

ZIA Innovation Think Tank

Der ZIA-Innovation Think Tank (ITT) ist Impulsgeber für die Immobilienwirtschaft. Kernziel des ITT ist die systematische Vernetzung aller relevanten Akteure und der Ausschüsse des ZIA. Im Zentrum steht der Wissenstransfer für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen und die Steuerung des Themenfeldes Innovationen. Auf diese Weise leistet der ITT einen erheblichen Beitrag zu mehr sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit in allen Lebensräumen.

↗ zia-deutschland.de/der-zia/gremien/innovation-think-tank

Copyright © 2026
ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.
Leipziger Platz 9, 10117 Berlin

Redaktion: Dr. Michael Hellwig, Aygul Shakirova; Mitwirkung: blackprint Institut

Die Inhalte dieses Werkes dürfen für eigene, unternehmensinterne Zwecke vervielfältigt, gespeichert, verarbeitet und in unternehmenseigenen digitalen Anwendungen sowie KI-Systemen und KI-Agenten verwendet werden. Dies umfasst insbesondere die Analyse, Strukturierung, Verknüpfung und Aufbereitung der Inhalte zur Verbesserung unternehmensinterner Prozesse, Entscheidungen, Produkte und Dienstleistungen. Untersagt ist die kommerzielle Verwertung des Werkes oder wesentlicher Teile davon gegenüber Dritten, insbesondere durch Verkauf, entgeltliche Lizenzierung, entgeltliche Weitergabe, Veröffentlichung in kostenpflichtigen Angeboten oder Nutzung als eigenständiges kommerzielles Daten- oder Informationsprodukt. Die unveränderte Quellenangabe „ZIA (2026): Immobilienwirtschaft im Wandel – vom Szenario zur Strategie“ ist bei jeder Nutzung beizubehalten. Gesetzlich zulässige Nutzungen bleiben unberührt.

Bildquellen sind an den Fotografien gekennzeichnet. Alle weiteren Bilder sind KI-generiert.

Bei Personen, Gruppen- und Berufsbezeichnungen wird in diesem Werk zur besseren Lesbarkeit i.d.R. das generische Maskulinum verwendet. Die weibliche und die diverse Form sind stets mitgemeint.