

DENK- ANSTÖSSE

#09 2025 iddiw Hefte zur deutschen
Immobilienwirtschaft



03 VORWORT

Dr. Thomas Herr

06 GEOPOLITIK, WELTHANDEL, US-WAHLEN

Herausforderungen für die Deutsche und Europäische Wirtschaft – Dr. Alexander Börsch

11 TRANSFORMATION DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Prof. Dr. Kerstin Hennig

17 WAS IST SOZIAL IN 2024?

Die Zukunft der Immobilienprojektentwicklung zwischen Insolvenz und sozialem Altruismus – Andreas Schulten

29 WOHIN GEHT DER WOHNUNGSBAU?

Herausforderungen, Chancen und der Weg in die Zukunft – Carsten Rutz

33 ZUKUNFT EINZELHANDEL:

Was tun mit alten Kaufhäusern? – Dr. Kevin Meyer

36 ZUKUNFT BÜRO:

Flight to Quality – Dr. Jan Linsin

40 VORSTELLUNG PRÄSIDIUM

VORWORT DENKANSTÖSSE 2025



Dr. Thomas Herr
iddiw Präsident

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die deutsche Immobilienwirtschaft befindet sich weiterhin in einer schweren Krise, aus der sie sich nur sehr langsam herausarbeitet. Während zu Beginn des Jahres 2024 die Themen Zinsniveau und Inflationsbekämpfung im Mittelpunkt der Diskussion standen, sind gegen Ende des Jahres, mit dem Ergebnis der Wahlen in den USA und dem Ampel-Aus in Deutschland, die geopolitische Situation und deren volkswirtschaftlichen Auswirkungen in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Diese definieren die Rahmenbedingungen für die Realwirtschaft und damit auch für unsere Industrie, die untrennbar damit verbunden ist, auch wenn die Folgen in der Regel erst mit zeitlichem Verzug ankommen.

Im ersten Beitrag dieses Heftes beschreibt Alexander Börsch, Chief Economist & Head of Research bei Deloitte Germany, die geopolitische Transformation, die wir gegenwärtig erleben, das Erstarken des Protektionismus, die Neuordnung der globalen und regionalen Kooperationsbeziehungen sowie deren Folgen für die deutsche Volkswirtschaft, die sich von der Wachstumsdynamik der Weltwirtschaft abgekoppelt hat.

Auf die Transformation der Immobilienwirtschaft geht Kerstin Hennig, Head of Real Estate Institute an der Frankfurt School of Finance and Management, in ihrem Beitrag ein. Sie fokussiert dabei auf die Chancen und Risiken des demographischen Wandels, der Digitalisierung und der Nachhaltigkeitsanforderungen.

Entsprechend unserer satzungsgemäßen Aufgabe, Immobilienwirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik zu vernetzen, haben wir auch in diesem Jahr bei unseren Formaten der politischen Salons sowie Discovery Forum diskutiert, wie wir den Herausforderungen begegnen können, die in direkter Verantwortung unserer Branche stehen. Dazu zählten das Schaffen von Wohnraum, das Erhalten oder Wiederherstellen der Lebensqualität in unseren Innenstädten und das Bereitstellen von Räumen für die neuen Büroarbeitswelten. Einige Ergebnisse präsentieren wir in den weiteren Beiträgen dieser Ausgabe der „Denkanstöße – iddiw Hefte zur deutschen Immobilienwirtschaft“, die wir, das Institut der Deutschen Immobilienwirtschaft e.V., herausgeben.

In seinem Beitrag zur Zukunft der Immobilienprojektentwicklung und

deren sozialer Verantwortung weist Andreas Schulten auf den Widerspruch hin, dass wir uns bei unseren ESG Reportings in vielen Details des sozialen Parts der EU-Taxonomie verlieren, bei der Bereitstellung preiswerten Wohnraumes, also der zentralen sozialen Frage unserer Zeit, aber versagen. Als Lösungsansatz plädiert er für das Fokussieren auf das Wesentliche und eine Flexibilisierung bestehender Steuerungsinstrumente der Bodenpolitik.

Das Handlungsfeld Wohnen steht auch im Mittelpunkt des Beitrags von Carsten Rutz. Als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Reihenhaus AG geht er auf die Gründe ein, die es seinem Unternehmen ermöglicht haben, die Krise der Bauträger und Projektentwickler weitgehend unbeschadet zu überstehen und führt als Erfolgsrezept eine hohe Eigenkapitalquote, den Fokus auf die Mitarbeiter, Disziplin beim Ankauf von Grundstücken und konsequentes Kostenmanagement an. Chancen für das Überwinden der derzeitigen Talfahrt beim Wohnungsneubau in Deutschland sieht er im sinkenden Zinsniveau, in steigenden Wohnungsmieten sowie sinkenden Kosten durch serielles, modulares und systemisches Bauen. All das vor dem Hintergrund einer erforderlichen und vor allem verlässlichen staatlichen Förderkulisse.

Ein weiteres drängendes Problem greift Kevin Meyer, Geschäftsführer der Midstad B.V., auf: den Erhalt oder die Wiederherstellung der Lebens-

qualität in unseren Innenstädten. Dies ist stark mit der sich verändernden Struktur des Einzelhandels verknüpft, insbesondere der Zukunft der Kaufhäuser. Am Beispiel des Projekts Midstadt Frankfurt zeigt er auf, wie durch das Redevelopment eines ehemaligen P&C-Kaufhauses in eine kuratiert gemischt genutzte Immobilie mit zusätzlichen „Smart Urban Services“ die Innenstädte revitalisiert und Mehrwert für die Eigentümer geschaffen werden können.

Dem Büro als weiterer Assetklasse, die einem rasanten Wandel unterworfen ist, widmet sich der Beitrag von Jan Linsin, Head of Research CBRE Germany. Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt definieren die Anforderungen an Funktion und Design des Büros neu, hybride Arbeitsmodelle werden zur Norm. Der „Flight to Quality“ wird, so der Autor, in absehbarer Zukunft zu einem Nachfrageüberhang im Segment der modernen, ESG-fähigen Büros in gut erschlossenen Innenstadtlagen führen.

Mit unseren „Denkanstößen“ laden wir Sie ein, mit uns zu diskutieren. Teilen Sie uns Ihre Einschätzung mit oder senden Sie uns Ihre Ideen und Anregungen. Wir freuen uns auf den gegenseitigen Austausch. Herzliche Grüße und danke für Ihr Interesse,

Ihr

Dr. Thomas Herr
iddiw Präsident



Globale Neuordnung: Geopolitik und Wirtschaft im Wandel

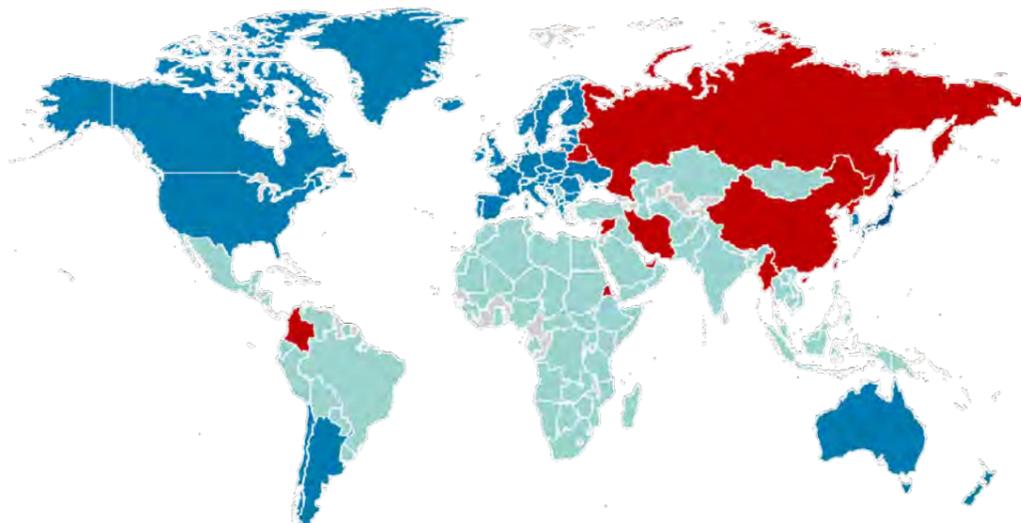


Dr. Alexander Börsch

Dr. Alexander Boersch ist Chefvolkswirt und Director (Research) bei Deloitte Deutschland. In seiner Forschung konzentriert er sich auf die europäische und deutsche Wirtschaft, die Entwicklung der digitalen Wirtschaft sowie auf demografische und Globalisierungstrends.

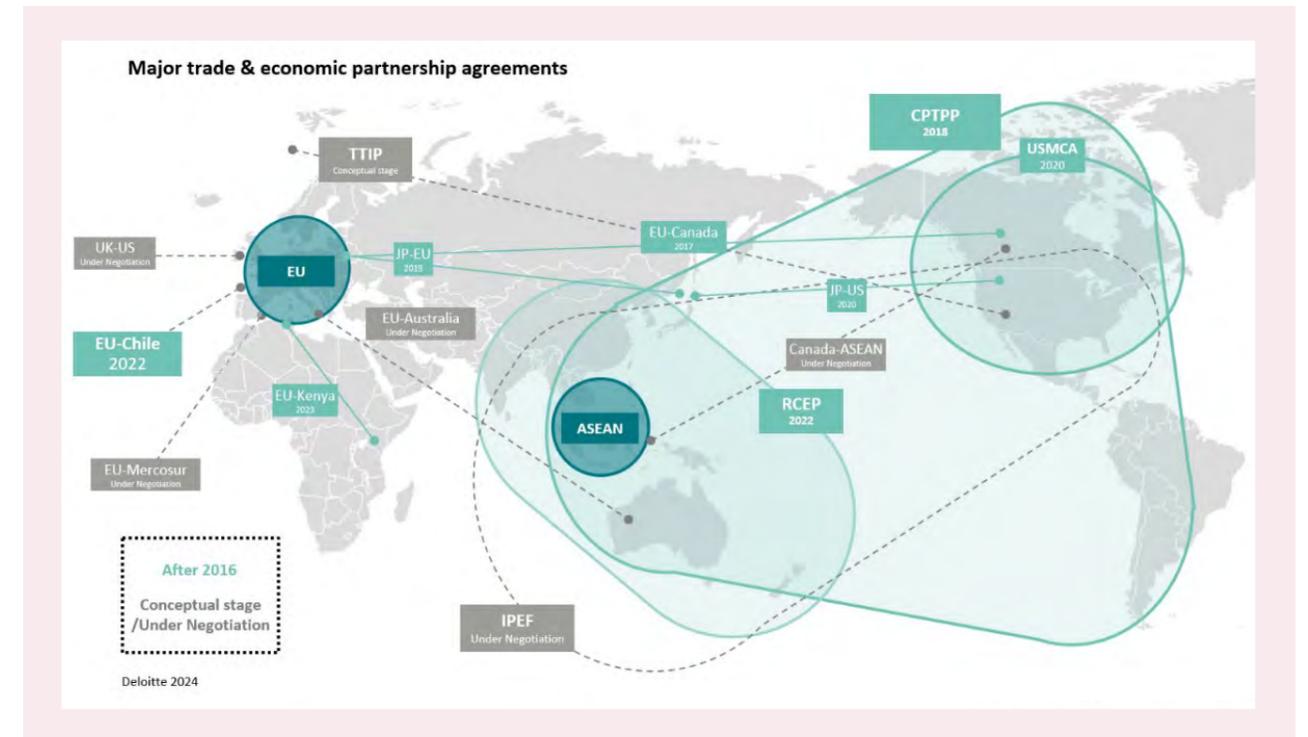
Die Welt befindet sich mitten in einer geopolitischen Transformation. Das bisher vorherrschende regelbasierte, kooperative und multilaterale System steht unter starkem Druck. Gleichzeitig nehmen geopolitische Konkurrenz und die Tendenz zur Bildung neuer Allianzen zu. Die Welt ist von immer mehr Blöcken und Zusammenschlüssen geprägt, wobei eine besondere Rolle den sogenannten „Neuen Neutralen“ zukommt. Historisch betrachtet könnte man sie geopolitische Swing States nennen, die zwischen den alten

Blöcken Ost und West standen oder derzeit insbesondere zwischen China, Russland und dem Westen schwanken und eigene Interessen sowie strategische Autonomie verfolgen. Zwölf dieser Swing States – darunter Ägypten, Saudi-Arabien, Indien und Brasilien – zeichnen sich durch markante Merkmale wie hohe Bevölkerungszahlen, wirtschaftliche Stärke, Ressourcenreichtum und erhöhte militärische Kapazitäten aus. Diese Länder beeinflussen maßgeblich die globale Politik.



Ein bedeutender Akteur ist der BRICS-Verbund (Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika), der 27 % des globalen BIP, 40 % des Welthandels und 45 % der Weltbevölkerung repräsentiert. Der BRICS-Verbund zieht weiterhin potenzielle Mitglieder wie die Türkei an. Der Aufstieg solcher Blöcke zeigt, wie geopolitische Ziele zunehmend wirtschaftliche Logiken überlagern. Während die Geopolitik von Machtstreben und Sicherheitsinteressen dominiert wird und Handel als politisches Druckmittel dient, verfolgt die ökonomische Logik primär die Schaffung von Wohlstand und Kooperation durch internationalen Handel.

Gleichzeitig gibt es derzeit immer häufiger Tendenzen zu mehr Protektionismus. Politische Hindernisse erschweren zunehmend den internationalen Handel und grenzüberschreitende Investitionen. Dennoch entstehen parallel regionale und bilaterale Handelsabkommen wie das CPTPP (15 % des globalen BIP), das RCEP (30 % des globalen BIP) oder das noch in Verhandlung befindliche IPEF (46 % des globalen BIP). Diese Abkommen bieten neue wirtschaftliche Chancen und unterstreichen die zunehmende Bedeutung regionaler Kooperationen (siehe Karte).



Source: Deloitte Research, based on JETRO data

Die globale Integration zeigt hingegen eine Abwärtstendenz. Nach einer Phase starker Vernetzung, etwa durch Chinas WTO-Beitritt 2001, führten Finanz- und Eurokrisen, der zunehmende Protektionismus während der ersten Trump-Administration und geopolitische Konflikte zu einem Rückgang der internationalen Verflechtung. Während Handelsintensität und soziale Beziehungen trotz mancher Hürden in Summe weitgehend stabil bleiben, haben geopolitische Spannungen und Sanktionen die Integration im Großen massiv beeinträchtigt. Regionale und politische Integration wirken diesem Trend jedoch entgegen, indem sie innerhalb von Regionen oder zwischen geopolitisch gleichgesinnten Ländern verstärkt wird. Das betrifft beispielsweise die 27 Länder der Europäischen Union, die intensiv Handel miteinander treiben. Besonders Europa richtet seine wirtschaftlichen Beziehungen zunehmend auf Nordamerika und Asien aus, während Verbindungen zu Ländern wie China, Südkorea und Mexiko abnehmen.

Unternehmen reagieren auf diese Entwicklungen, indem sie ihre globalen Investitionen überdenken. Erste Anzeichen einer „großen Umverteilung“ von Investitionen deuten darauf hin, dass Firmen strategisch auf geopolitische und wirtschaftliche Veränderungen reagieren.

Die US-Präsidentschaftswahl und der Sieg des republikanischen Kandidaten Donald Trump werden die

globalen Handels- und Lieferketten weiter beeinflussen. Die Reduzierung der Unternehmenssteuern, eine strikte Migrationspolitik und eine starke Entkoppelung von China bedeuten fundamentale Veränderungen, sofern der neue Präsident diese postulierten Ziele denn mit den republikanischen Mehrheiten in beiden Kongresskammern alle umsetzt. Mit Zöllen von bis zu 100 % auf chinesische Importe sowie allgemeinen Importzöllen zwischen 10 % und 20 % wird sich die US-Handelspolitik stark verändern. Während dies europäische Exporte belasten wird, bieten sich für einige Sektoren Chancen durch die Verschiebung von Handelsströmen.

Die ökonomischen Implikationen dieser politischen Entwicklungen sind vielfältig. Steuersenkungen könnten in den USA zu einer steigenden Staatsverschuldung und Inflation führen. Gleichzeitig würden Zölle Importe verteuern und Arbeitsmärkte durch eine restriktive Migrationspolitik stark beeinflusst werden. Während kurzfristig ein wirtschaftlicher Aufschwung möglich ist, hängt der langfristige Erfolg von den Auswirkungen der Deregulierung und angekündigten Investitionen ab. Auch die Klimapolitik könnte eine neue Ausrichtung erfahren, da ein abermaliger Ausstieg der USA aus dem Pariser Abkommen als wahrscheinlich gilt.

Die geopolitischen und wirtschaftlichen Veränderungen verlangen sowohl auf nationaler als auch inter-

nationaler Ebene strategisches Handeln, um Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren.

Die deutsche Wirtschaft steht ebenfalls vor großen Herausforderungen, da sie in den vergangenen vier Jahren stagniert hat. Im Vergleich zu den USA wächst die EU-Wirtschaft langsamer. Die nächste Bundesregierung und die neue EU-Kommission müssen sich auf eine Wachstumsagenda konzentrieren, Innovationen und Produktivität fördern und die Marktintegration innerhalb der EU vertiefen. Deutlich höhere Verteidigungsausgaben und eine stärkere europäische strategische Autonomie sind ebenfalls notwendig. Gleichzeitig bedarf es neuer Handelsabkommen, um die wirtschaftliche Diversifizierung voranzutreiben und kritische Sektoren, die beispielsweise auf seltene Rohstoffe angewiesen sind, besser abzusichern.

Es erscheint also erforderlich, sich dynamisch an die neuen geopolitischen und wirtschaftlichen Realitäten anzupassen, um nicht nur Risiken zu minimieren, sondern auch die Chancen, die sich durch den Wandel bieten, gezielt zu nutzen. Nur durch kluge strategische Entscheidungen auf nationaler und internationaler Ebene können Akteure wie Deutschland oder die deutsche Wirtschaft in einer zunehmend multipolaren Welt erfolgreich agieren.



TRANSFORMATION ODER DAUERKRISE?

Einflussfaktoren auf den Immobiliensektor und seine Zukunftsperspektiven



Prof. Dr. Kerstin Hennig

Professor of Practice in Real Estate Management an der Frankfurt School und Leiterin des FS Real Estate Institute.

Nach der Promotion an der EBS Universität war Prof. Dr. Hennig 25 Jahre in der internationalen Immobilienwirtschaft tätig. Zu ihren beruflichen Stationen zählen u.a. Tishman Speyer, UBS und IVG. Sie forscht und lehrt zu Real Estate Management, Impact Investing und Nachhaltigkeit und ist in zahlreichen Gremien und Aufsichtsräten der Immobilienbranche aktiv.

Die Immobilienbranche steht vor einem fundamentalen Wandel und befindet sich in Teilen längst mit-tendrin. Dieser Wandel erinnert in vielerlei Hinsicht an eine Weggabe-lung mit diesen zwei Alternativen: Dauerkrise oder Zukunftsfähigkeit mit der Bereitschaft zur Transfor-mation? Diese Frage prägt die De-batte über die künftige Entwicklung des Sektors, der sich nach mehr als einem Jahrzehnt des scheinbar

ewigen Wachstums seit über zwei Jahren mit zunehmender Unsicher-heit konfrontiert sieht. In einer Welt, die oft als VUCA-World bezeichnet wird – geprägt von Volatilität (vo-latility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehr-deutigkeit (ambiguity), erfordert die Unternehmensführung im Immo-biliensektor heutzutage ein unver-gleichlich hohes Maß an Flexibilität und strategischem Denken.

DIE TREIBENDEN KRÄFTE DER TRANSFORMATION

Die Veränderung der Branche wird durch eine Vielzahl von Einflussfak-toren vorangetrieben. Ökonomische Unsicherheiten, wie starke globale Konjunkturschwankungen und die zumindest temporäre Wiederkehr der überwunden geglaubten Infla-tion, treffen auf geopolitische Span-nungen und Herausforderungen an die Möglichkeiten globaler Regeln. Revolutionär anmutende techno-logische Fortschritte, ökologische Notwendigkeiten mit Tendenz zu

Dringlichkeiten und soziale Verän-derungen kommen als zusätzliche Treiber hinzu. Der Markt, der von äußeren Schocks wie der Corona-Pandemie, dem Krieg in der Ukrai-ne und der Angst vor einer weiteren Finanzkrise stark erschüttert wurde und in wesentlichen Teilen weiterhin geprägt wird, sieht sich zudem mit erheblichen strukturellen Problemen konfrontiert. Besonders die nach wie vor anfälligen Lieferketten und der seit 2022 rapide erfolgte starke An-

stieg der Zinsen haben dazu geführt, dass viele Akteure in der Branche unter enormem Druck stehen, auch wenn die Zinsen mittlerweile Schritt für Schritt sinken und viele Lieferketten wieder funktionieren oder durch neue ersetzt wurden. Zu tief sitzt der Schock, es auf einmal mit hoher Inflation, besonders stark gestiegenen Bau- und Energiepreisen, einer Ver vierfachung der Zinsen und dem Reißenden sicher geglaubter Lieferketten bekommen zu haben. Von Faktoren wie der drängenden Digitalisierung, dem Mangel an Arbeitskräften und den Anforderungen der postulierten Klimaneutralität ganz zu schweigen.

In Deutschland zeigt sich diese Entwicklung besonders deutlich. Das traditionelle Geschäftsmodell namens Wohlstand durch Export hochwertiger Güter, das lange Zeit für Stabilität und Wachstum sorgte, stößt

an seine Grenzen. Fachkräftemangel, hohe Kosten, sinkende Arbeitsproduktivität, ein rasender Strukturwandel, wachsende Konkurrenz und drängende soziale Aufgaben wie die Bewältigung des wachsenden Pflegebedarfs untergraben die Wettbewerbsfähigkeit. Trotz eines leichten Bevölkerungswachstums infolge der Migration schrumpft in absehbarer Zeit das Arbeitskräftepotenzial, was sich negativ auf die wirtschaftliche Dynamik auswirkt. Die demografischen Herausforderungen werfen zudem die Frage auf, ob Deutschland nicht mit einem schon bald beginnenden schleichenden Rückgang des Wohlstands rechnen muss, wenn es sich zu sehr um Aspekte wie eine ausgeprägte Work-Life-Balance kümmert. Die mag angenehm und erstrebenswert sein, aber ein ökonomisches Gewinnerthema ist sie womöglich nicht.



HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN IM WANDEL

Die wirtschaftliche Unsicherheit spiegelt sich direkt auf den Immobilienmärkten wider. Viele Vermögenswerte haben dramatisch an Wert verloren, von den oftmals genannten etwa 30 % bis hin zu 75 %. Besonders betroffen sind Büroimmobilien und Einkaufszentren in Großstädten. Die drastischen Wertverluste belasten die Finanzierungsstrukturen, da sie zu erheblichen Abschreibungen und Refinanzierungsproblemen führen. Das hohe Maß an Unsicherheit hat zudem den Transaktionsmarkt nahezu zum Erliegen gebracht. Investoren halten sich zurück, entscheiden lieber gar nicht als womöglich falsch, während Projektentwickler unter den gestiegenen Baukosten und Kreditlasten leiden. Ein Teil der Lösung für mehr Neubau könnte in industrieller Modularbauweise liegen, die sowohl Kosten als auch Zeit spart. Gleichzeitig wäre eine Reform der Grunderwerbsteuer oder eine weitere Erhöhung staatlicher Sub-

ventionen hilfreich, um neue Investitionen auszulösen. Das allerdings stößt in Zeiten von Rezession oder Nullwachstum an die Grenzen der Finanzierbarkeit.

Ein weiteres Schlüsselement der Transformation ist die Digitalisierung. Immer mehr Unternehmen investieren erhebliche Teile ihres Budgets in digitale Technologien, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Insbesondere künstliche Intelligenz könnte die Branche revolutionieren, da sie das Potenzial hat, die Produktivität erheblich zu steigern. Gleichzeitig gibt es Prognosen, denen zufolge bis zu 80 % der Arbeitsplätze in der Immobilienwirtschaft von KI-gestützten Umwälzungen betroffen sein könnten. Diese Entwicklung birgt sowohl Chancen als auch Risiken, da sie neue Geschäftsmodelle und Prozesse ermöglicht, aber auch viele bestehende Strukturen infrage stellt.

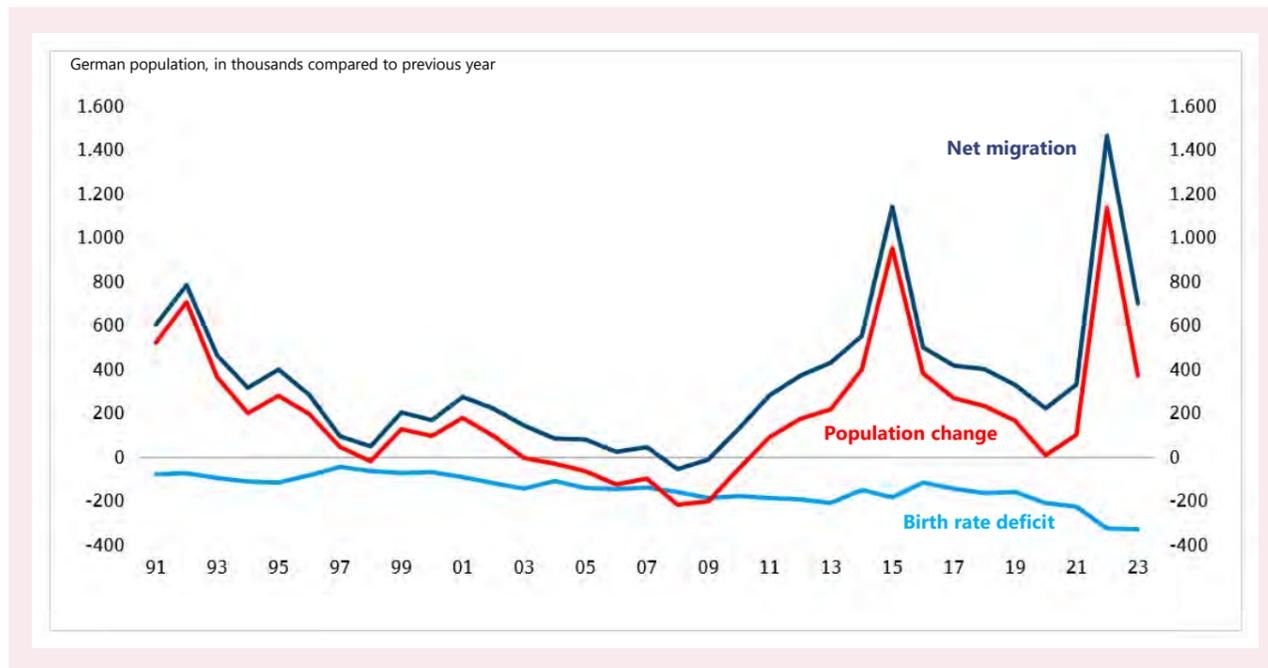


Abb 01: Immer noch Bevölkerungswachstum in Deutschland
 Quellen: Statistisches Bundesamt, Macrobond, Estimate, Helaba Research & Advisory

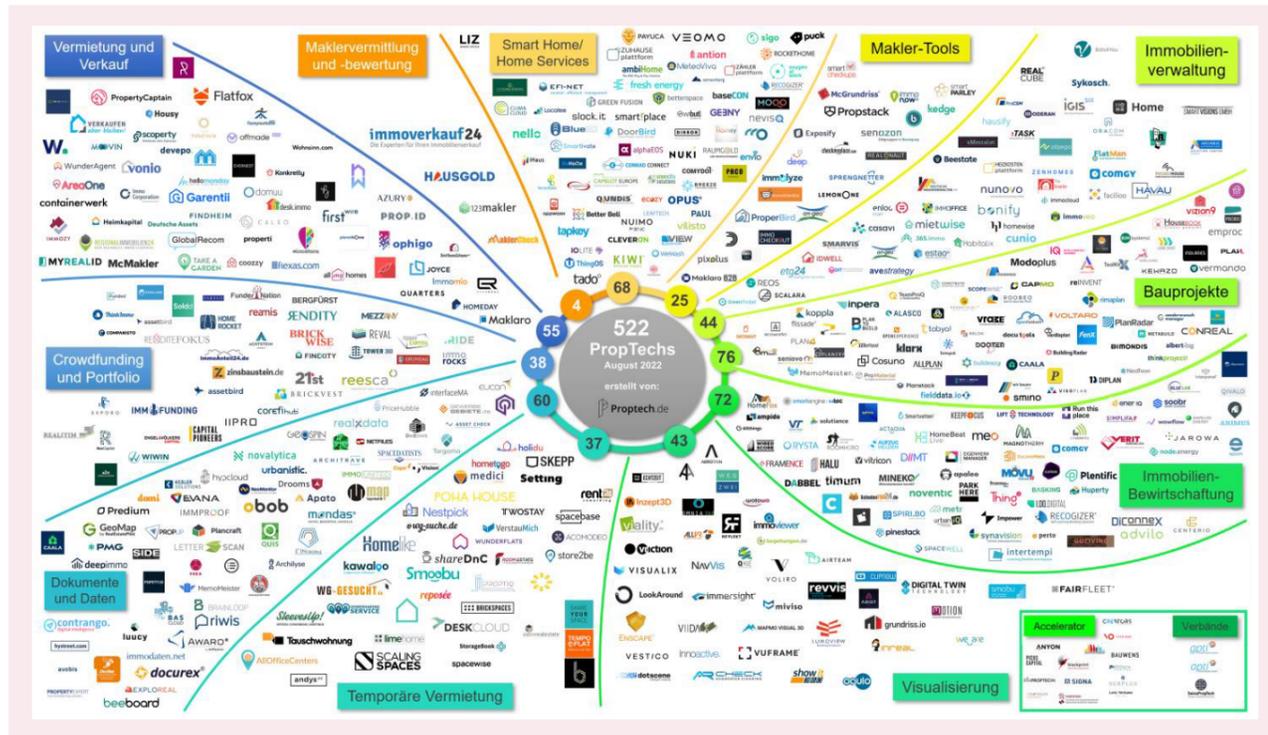


Abb. 02 DIGITALISIERUNG // PropTech Map (August 2022) by PropTech.de

” Angesichts der Multidimensionalität der Themen droht die Gefahr des Overthinkings und der Analyse lähmung... Um so wichtiger ist es eine klare Strategie zu entwickeln

- Thomas Meyer, CEO Wertgrund Immobilien AG

Im Hinblick auf die Vielzahl der Herausforderungen - von regulatorischen Vorgaben über wirtschaftliche Unsicherheiten bis hin zu technologischen Umwälzungen - bleibt die Frage, wie die Branche diesen Wandel gestalten kann. Die Immobilienbranche befindet sich in der Tat an

einer Weggabelung, und es liegt an den Akteuren, ob sie diese dazu nutzen, in Richtung Zukunft und ihrer aktiven Gestaltung abzubiegen, oder ob sie sich für die andere Richtung entscheiden und das Risiko eingehen, von den Veränderungen überrollt zu werden.

Nicht weniger wichtig ist die ökologische Dimension. Das Ziel der Klimaneutralität in Deutschland bis 2045 und die angestrebte Halbierung der Emissionen im Gebäudesektor bis 2030 (im Vergleich zum Basisjahr 1990) stellen die Branche vor gewaltige Herausforderungen. Viele Immobilien könnten in Zukunft als "Stranded Assets" ihr Leerstandsda-sein fristen, wenn sie die steigenden

Anforderungen an Nachhaltigkeit nicht erfüllen. Dies erhöht den Druck auf Investoren und Entwickler, ihre Projekte neu auszurichten und auf umweltfreundliche Technologien zu setzen. Die Kosten für energetische Sanierungen und die Anpassung an ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance) sind hoch, aber wohl unvermeidlich, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.



WAS IST SOZIAL IM JAHR 2024?



Andreas Schulten

Der Diplom-Geograf ist Generalbevollmächtigter der bulwiengesa AG, einem der führenden Beratungs-, Analyse- und Bewertungsunternehmen für die Immobilienbranche.

Die Zukunft der Immobilienprojektentwicklung zwischen Insolvenz, Wirtschaftlichkeit und sozialem Altruismus

Die Akteure der Immobilienwirtschaft werden von vielen Menschen in Deutschland mehr oder weniger stereotyp als rücksichtslos und gierig wahrgenommen. „Unsittliche Gewinne maximieren auf Kosten der gesellschaftlichen Bedürfnisse und Solidarität“, lautet der Vorwurf. Also völlig unsozial. Dies gilt vor allem gegenüber Projektentwicklern, wie zuletzt der SIGNA Holding, die Anfang 2024 in Insolvenz ging. Zentrale Figur war René Benko, dessen Vermögensbestände und sehr spezifische Geschäftspraktiken im Zuge der Insolvenz medial publik wurden.

Die europäischen und weltweiten auf das Soziale fokussierten ESG-Kriterien verlieren sich dagegen weitgehend in Details, die in Bezug auf das axiologisch (Philosophie der ideellen Werte) weit oben angesiedelte „Grundbedürfnis Wohnung“ fast marginal erscheinen.

Dieser Artikel hinterfragt sachlich und so objektiv wie möglich Zusammenhänge und widmet sich aus den aktuell relevanten Perspektiven den Anforderungen, die bei der Immobilienprojektentwicklung auf das Soziale gerichtet sind. Gleichzeitig stellt er die ökonomische Situation dar. Das Ergebnis: Allein die Bereitstellung von (preiswertem) Wohnraum trifft per se einen zentralen Nerv von sozialer Verantwortung. Für diesen spielen in einer marktwirtschaftlichen, städtisch-arbeits teiligen Gesellschaft Bauträger und Projektentwickler eine dominierende Rolle. Eine ausreichend sozial ausgerichtete Versorgung mit erschwinglichem Wohnraum wird aber in der deutschen Realität und mit diesen Akteuren in erster Linie von kommunalen Regelwerken sichergestellt - und aktuell empfindlich beeinträchtigt. Die europäischen und weltweiten auf das Soziale fokussierten ESG-Kriterien verlieren sich dagegen

weitgehend in Details, die in Bezug auf das axiologisch weit oben angesiedelte "Grundbedürfnis Wohnung" fast marginal erscheinen.

Die tief verwurzelte Frage nach sozial gerechter Wohnraum- und Gebäudeversorgung einerseits und dem Vorwurf von „Über-Renditen“ auf der ökonomischen Seite andererseits erfordert offensichtlich eine den Marktphasen des Immobilienmarktes angepasste gesellschaftliche Regulierung, die komplizierter

WOHNEN ALS GRUNDBEDÜRFNIS VERSUS ESG

Der Terminus "Wohnen als Grundbedürfnis" ist wissenschaftlich nicht ganz so einfach hergeleitet, wie er politisch ausgesprochen wird. Aber jenseits aller psychologischen und soziologischen Forschungen ist eine Wohnung in Industriegesellschaften als Grundrecht axiologisch, also in den philosophisch begründeten Wertmaßstäben der deutschen und europäischen Gesellschaft, sehr weit oben angesiedelt - allein etwa durch Artikel 13 im deutschen Grundgesetz mit der Unverletzlichkeit der Wohnung.

Irritierend sind in diesem Kontext angesichts der tatsächlichen aktuellen Stadt- und Wohnungsmarktentwicklung in den deutschen Großstädten (s.u.) die unverändert veröffentlichten politischen Zielsetzungen auf Bundesebene:

ist als das Set an ESG-Kriterien aus dem globalen Finanzsystem. Der bislang praktizierte kommunale Weg in deutschen Metropolen ist danach eigentlich wegweisend, aber aus aktueller Perspektive offensichtlich zu starr, extrem kontraproduktiv und sogar deutlich unsozial - sowohl auf der Produzenten-, wie auch auf Konsumenten- und Nutzerseite. Immobilienprojektentwickler und Wohnungssuchende in deutschen Städten leiden derzeit gleichermaßen.

"Wohnen ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Für den Aufbruch in das bezahlbare und klimagerechte Wohnen hat sich die Fortschrittskoalition in ihrem Koalitionsvertrag konkrete Ziele gesetzt: Pro Jahr sollen 400.000 neue Wohnungen gebaut werden, davon 100.000 Sozialwohnungen. Gelingen soll dies mit einer gemeinsamen Kraftanstrengung - im Bündnis bezahlbarer Wohnraum. Für Schwung auf dem Wohnungsmarkt stellt das BMWWSB entsprechende Rahmen- und Förderbedingungen bereit. Die Länder erhalten z.B. im Rahmen der sozialen Wohnraumförderung milliardenschwere Unterstützung."

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen,
2024, <https://www.bmwsb.bund.de/Webs/BMWSB/DE/themen/stadt-wohnen/stadt-wohnen-node.html>

Preiswerte Wohnungen und insbesondere Sozialwohnungen stehen trotz aller Ironie in der aktuellen Situation also berechtigterweise sehr weit oben auf der Agenda beim sozialen Bauen. Demgegenüber sind soziale Anforderungen im Rahmen der ESG-Kriterien aus dem globalen Finanzmarkt vielfältiger, kleinteiliger und gleichzeitig axiologisch deutlich niedriger eingeordnet. Nicht zuletzt deswegen unbedeutender, weil die sozialen Forderungen, abgeleitet aus den Social Development Goals (SDGs) der UN und der Global Reporting Initiative (GRI), die beide 2022 konsolidiert wurden, erwiesenermaßen schlechter messbar sind als die E- und G-Ziele, also Umwelt und Unternehmensführung. Und auch schlechter messbar als die Produktion preiswerter Wohnungen.

Viele soziale Einzelziele auf der einen Seite also gegenüber "Wohnung haben oder nicht haben" auf der anderen Seite. Oder auch auf gewisse Weise: David gegen Goliath.

Allein die Bereitstellung von (preiswertem) Wohnraum trifft also per se einen großen, wenn nicht den größten Teil des Kerns von sozialer Verantwortung. Es stellt sich darauf aufbauend die Frage, wer verantwortlich ist für ein ausreichendes Angebot an Wohnungen in den Städten. Damit rücken in einer marktwirtschaftlichen und städtisch-arbeitssteiligen Gesellschaft Bauträger und Projektentwickler und deren Arbeitsbedingungen in den Fokus. Einerseits er-

füllen sie im Entwicklungsprozess als Arbeit- und Auftraggeber ESG-Kriterien unter anderem aus der Global Reporting Initiative (GRI) wie im Nachhaltigkeitssinne vorbildlicher:

- Beschäftigung,
- Arbeitssicherheit (und Gesundheitsschutz),
- Aus- und Weiterbildung,
- Diversität und Chancengleichheit.

Andererseits werden sie gesellschaftlich am - sozial nachhaltigen - Ergebnis im Produkt gemessen, nämlich qualitativ hochwertigem und erschwinglichem zusätzlichem Wohnraum. Dies verstärkt in den Metropolen - weniger stark in ländlichen Gebieten mit höheren Eigentumsquoten.

Hinzu kommen nun mit wachsender Relevanz die ESG-Kriterien des Kapitalmarktes. Wann ist ein Immobilienprojektenwickler sozial und für die auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Finanzinvestoren künftig ein gutes Investmentziel - und wann nicht?

Es wird mit Blick auf das gesetzlich verankerte Grundrecht Wohnung klar, dass Kommunen und die öffentliche Hand offensichtlich ein ganz maßgeblicher Baustein in dem Konstrukt der sozialen Verantwortung sind. Dies ist eine klare Erkenntnis aus dem „gif Policy Paper, Schlüsselfaktor S“, das weiter unten explizit behandelt wird. Als nächstes soll zunächst beispielhaft das kommunale Regelwerk für Immobilienprojektentwickler angesprochen werden.

DIE MÜNCHNER SOBON UND DIE MESSBAREN SOZIALEN KRITERIEN IM INVESTMENT

Mit den Regeln zur Sozialgerechten Bodennutzung (SoBoN) betrat die Landeshauptstadt München im Jahr 1994 als eine der ersten Städte Deutschlands bodenpolitisches Neuland. Dadurch sollten die bauenden Akteure der Wohnungswirtschaft - also Entwickler und Bauträger - in klar strukturierter und gesetzlich geregelter Weise an den Kosten und Lasten der Baurechtschaffung im Rahmen der Bebauungsplanverfahren beteiligt werden, wenn damit zugleich erhebliche Bodenwertsteigerungen einhergehen. Diese SoBoN hat sich seit ihrer Einführung bewährt und dazu beigetragen, dass unter diesen Prämissen bis 2023 über 64.700 Wohneinheiten in München entstanden sind. Neben Gewerbe- und Industrieflächen konnten unter sozialen Gesichtspunkten auch etliche Flächen bereit gestellt werden für technische, soziale und grüne Infrastruktur.

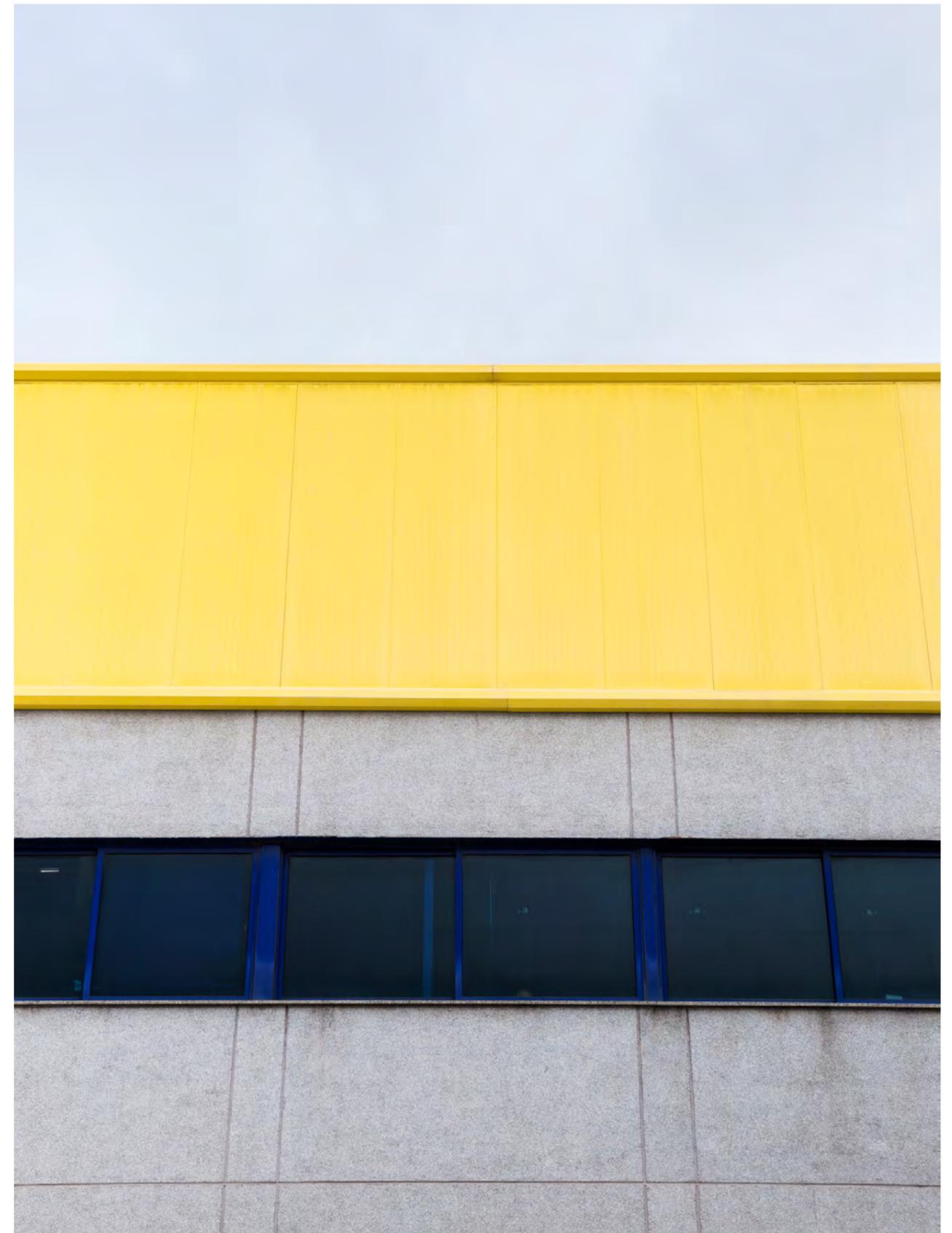
Auf das Münchner Beispiel folgten ab ca. 2015 in weiteren deutschen Städten soziale Baulandmodelle in Variationen, die - in einer langen Phase mit ausgesprochenem Angebotsdefizit und außerordentlichen Immobilieninvestmentkonditionen (Niedrigzinsphase) - ökonomische Gewinne der Immobilienprojektentwickler durch regulierte Baurechtvergabe in soziale Ziele der Kommunen fließen ließen. Mit diesen Baulandmodellen stellten die deutschen Kommunen

den Bodenmarkt und Grundstücks-handel als einen wesentlichen Faktor im sozialgerechten urbanen Management zu Recht und mehr oder weniger wirkungsvoll in den Vordergrund. Und nur darauf haben sie - anders als bei Baukosten und Kapitalzinsen - Einfluss.

Diese besondere Bedeutung der sozialen Kriterien von Kommunen im ESG-Investment stellt die neue Studie von Hannah Salzgeber, Leonie Müller-Judex und Prof. Tobias Just zum Schlüsselfaktor „S“ im aktuellen „gif-Policy Paper“ heraus.

“Da Stadtviertel, Städte und Länder unterschiedliche Ziele verfolgen und Wertvorstellungen im sozialen Bereich eine größere Rolle spielen als im ökonomischen Kontext, erscheint es kaum realistisch, einen vollständig harmonisierten Standard für soziale Nachhaltigkeit zu erreichen - und es wäre vermutlich auch nicht zielführend. Dennoch ist es sinnvoll, auf Basis eines Kriterienkatalogs ein gemeinsames Verständnis der Ziele innerhalb eines Stadtteils oder einer Stadt zu entwickeln, sodass Investoren gezielt zur Erreichung dieser Ziele beitragen können. (Seite VII)”

Dieser im Fokus des Papiers stehende Kriterienkatalog wird anhand von 80 wissenschaftlichen und relevanten Studien, die detaillierte, messbare soziale Kriterien liefern, in den



stark beschleunigt wurde. Die Gründe lagen in den ökonomischen Voraussetzungen im Entwicklungsgeschäft - die Erstellungskosten (inkl. schnell gestiegener Bodenpreise) überstiegen deutlich die Verkaufspreise, abgeleitet aus marktüblichen Mieten und Renditen. Dabei waren die Mieten durch soziale kommunale Gesetzgebungen bereits begrenzt, was aus ökonomischer Perspektive schon früh kritisiert wurde.

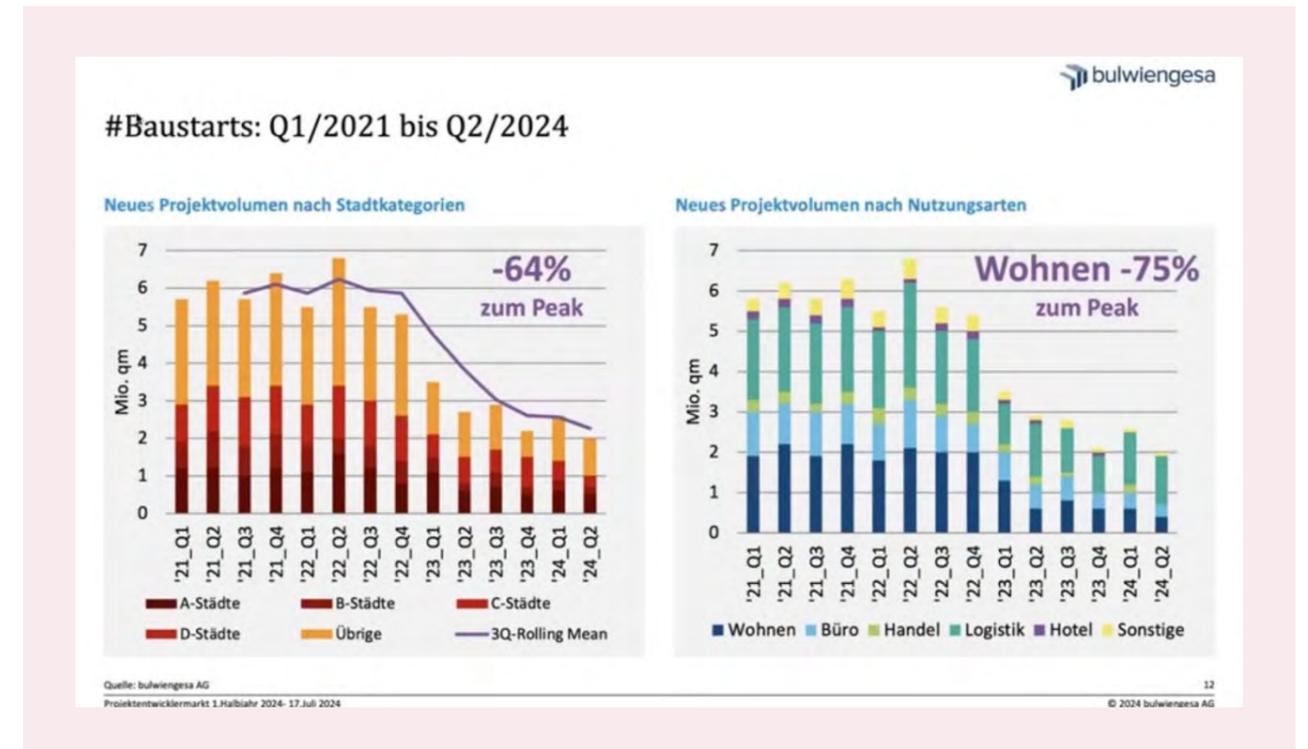
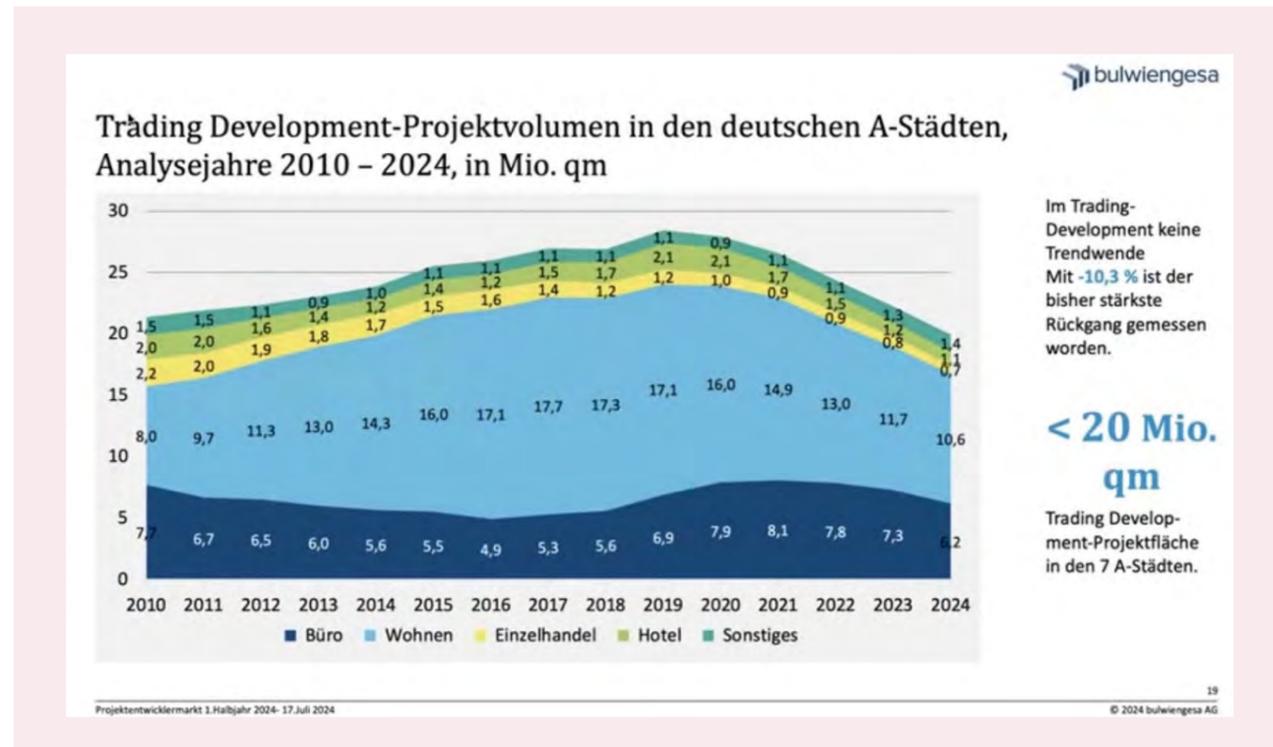
Diese ökonomischen Rahmenbedingungen für Immobilienprojektentwickler halten in fast allen Marktsegmenten und Regionen bis heute an. Sie erschweren sowohl einen sozial nachhaltigen Mehrwert auf der

obersten Ebene, also der ausreichenden Bereitstellung von Wohnraum in den Städten, als auch auf den ESG-relevanten untergeordneten Ebenen gemäß dem Werkzeugkasten des „gif Policy Papers, Schlüsselfaktor S“ (s.o.).

Im ersten Halbjahr 2024 sank das bereits seit 2022 rückläufige Volumen im Tradingdevelopment der deutschen A-Städte um 10,3 % gegenüber dem Stand von Ende 2023. Besonders das Volumen im Wohnungsbau reduzierte sich auf lediglich 10,6 Millionen qm (viel davon weiterhin lediglich in Planung) verglichen zu noch 17,7 Millionen qm im Jahr 2017.

Noch bezeichnender für die aktuelle Situation in der sozialen deutschen Stadtentwicklung und statisch relevanter sind die Baustarts in deutschen Städten, unterschieden nach Nutzungsarten. Vom zweiten Halbjahr 2022 bis zum zweiten Halbjahr 2024 sind die Baustarts, gemessen in Fläche, über alles gerechnet auf weniger als ein Drittel zurückgegangen. Die Baustarts für Wohnungen sind in den zwei Jahren um 75% eingeschmolzen. Auch viele Investordeveloper, die wegen ihrer laufenden Einnahmen aus Beständen weniger

unmittelbar insolvenzgefährdet sind, haben ihre neuen Wohnungsbauvorhaben weitgehend verschoben oder - teils offen kommuniziert - gleich ganz gestrichen. Für viele Trader-developer, die viel unmittelbarer von Marktrisiken und -chancen abhängig sind, ist die aktuelle Markt-, Preis- und Gesetzesituation eine Katastrophe. Mit massiven Effekten auf Beschäftigung, Ausbildung und Möglichkeiten für soziales Engagement. Alles Kriterien, die bei ESG unter dem Sozialen geführt werden.



Die bekannt gewordenen Insolvenzen von Projektentwicklern in den letzten zwei Jahren umfassen knapp 3 Millionen qm Projektvolumen, viele davon als nachhaltige Schlüsselprojekte in der Stadtentwicklung

deutscher A-Städte. Das höchste Insolvenzrisiko bietet mit 53% des Flächenvolumens der Wohnungsmarkt - erst mit größerem Abstand gefolgt vom Büroimmobilienmarkt.

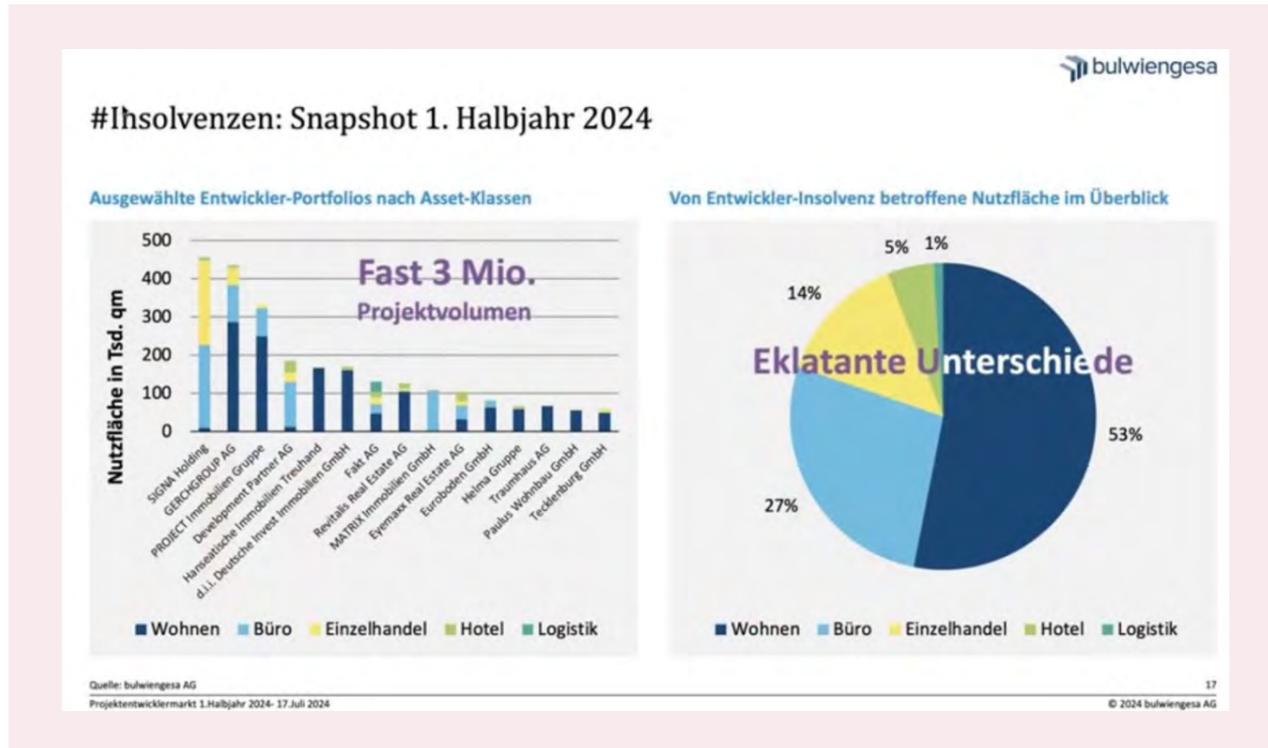
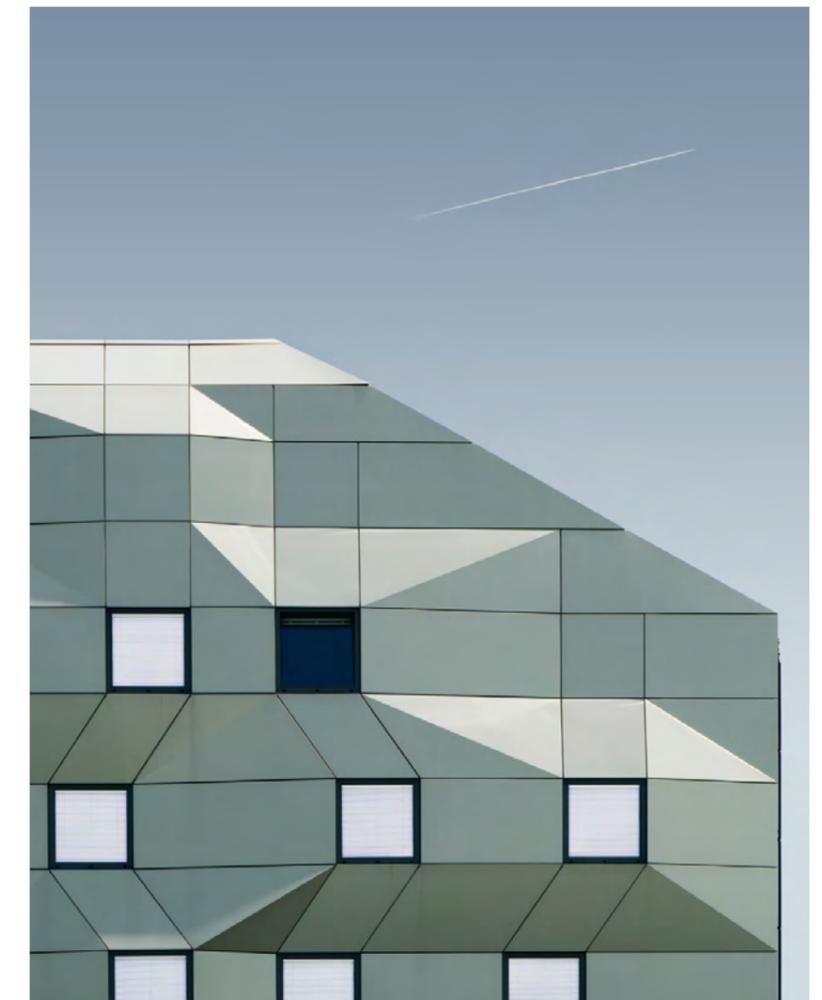
sauber dargestellt wird, künftig noch zielgenauer und detaillierter gefasst werden müssen.

Stadtentwicklungspolitik und Unternehmen der Immobilienwirtschaft gelingen. Dies betont auch sehr anschaulich das „gif Policy Paper“:

“Damit die gemeinschaftlichen Vorteile von Räumen nicht nur für wenige, sondern möglichst viele Menschen geöffnet werden, bedarf es Konzepten, die private Rendite mit Vorteilen für das Gemeinschaftliche in Einklang bringen. Das ist insbesondere deswegen herausfordernd, da das Gemeinschaftliche schwer über Marktmechanismen abgebildet werden kann. (...) Hierzu zählt auch die Verteilungsgerechtigkeit.”

Ohne Berücksichtigung der engen Abhängigkeit von jeweils lokalen Zielen (auf nationaler, regionaler, städtischer und Quartiers-Ebene) und der daraus abgeleiteten ökonomischen Chancen und Risiken für Neubau- und demnächst Umbautätigkeit ist der optimale Sozialbeitrag eines Projektentwicklers kaum allgemein zu fassen. Grundsätzlich werden Investor-developer, die Gebäudebestände langfristig halten, ganz natürlich nachhaltiger agieren als Trader-developer, deren Chancen und Risiken - fast ausschließlich ökonomisch motiviert - in den jeweiligen Bedingungen der Immobilienmärkte liegen.

Die zwei oben beschriebenen Ebenen sozialer Nachhaltigkeit, nämlich der Zugang zu einer Wohnung überhaupt auf der einen Seite und eher kleinteilig wirkende Maßnahmen auf der anderen Seite, sind der Schlüssel zu einer wahren und umfassenden sozialen Nachhaltigkeit. Konzepte, die in diese Richtung gehen, bedürfen einer starken Definition des räumlich Gewünschten auf lokaler politischer Ebene (etwa Wirtschaftswachstum, Schutz und Sicherheit, Förderung von Diversität etc.). Nur dort, wo ein Immobilien-Projektentwicklungsunternehmen ökonomisch agieren und überhaupt überleben kann, können im besten Fall kollektivistische Maßnahmen, wie beispielsweise Wohnungsbau unter Regie der Münchner SoBoN, aus regionaler



Quelle: Bulwiengesa AG

WIE SOZIAL KÖNNEN DEUTSCHE IMMOBILIENPROJEKTENTWICKLER SEIN?

Social Impact ist auch unter den Akteuren der deutschen Immobilienwirtschaft, namentlich den Projektentwicklern, Asset Managern und Eigentümern, ein gesetztes Ziel, um ausreichend Ressourcen aus dem Kapitalmarkt und öffentlichen Förderungen zu erhalten. Auf beiden Seiten bilden ESG-Kriterien für eine Sicherung der Nachhaltigkeit ein

sine qua non. Auch das Institut für Corporate Governance in der Immobilienwirtschaft (ICG) hatte hierzu noch vor dem „gif Policy Paper“ Empfehlungen ausgesprochen, die aber unter den aktuellen Bedingungen in der EU-Taxonomie oder in der Reflektion auf das Dilemma zwischen Ökonomie und Altruismus, das im „gif Policy Paper“ wissenschaftlich

Das Thema der echten oder vermeintlichen "Über-Renditen" in der Immobilienprojektentwicklung ist – wie sicherlich auch in vielen anderen Wirtschaftszweigen – eine Aufgabe von Strukturpolitik, Gesetzgebung und effizienter Verwaltung. Ganz offensichtlich ist dieses Thema eine Frage von Marktzyklen. Leider sind Insolvenzen bei Immobilienprojektentwicklern aktuell die andere Seite der Medaille.

Grundsätzlich zielt – globalpolitisch gesehen – vor allem die deutsche Kommunalpolitik mit dem Versuch eines von Verteilungsgerechtigkeit geleiteten Wohnungsbaus wesentlich genauer und auch relevanter auf eine sozial motivierte Immobilienprojektentwicklung, als die vielen aktuell behandelten ESG-Maßnahmen im Bereich „S“ (Soziales). Die Münchner SoBoN und "ihre Kinder" wären ein richtiger Weg zur sozialen Projektentwicklung, wenn sie in

ihrem jeweiligen Regelwerk nicht zu starr wären, auf Marktumschwünge, also veränderte Ein- und Verkaufspreise, adäquat reagieren zu können. Eine Verbindung aus einem neutralen immobilienwirtschaftlichen und explizit wohnungswirtschaftlichen Monitoring (etwa durch Förderbanken) einerseits und einem für alle Bauherren geltenden Gemeinwohlanteil wäre eine denkbare Richtung. In den Niederlanden wird immer häufiger ein Open-Book-Verfahren praktiziert, das den Baurecht vergebenden Stellen jeweils die Kalkulation des Immobilienprojektentwicklers offenlegt. Auf dieser Transparenzbasis könnten Sozialanteile am Development besser qualitativ messbar gemacht werden. Aber es wären definitiv noch klarere Definitionen im Detail von Nöten, um solche Verfahren in der Praxis zu guten, nachhaltigen Lösungen gelangen zu lassen.

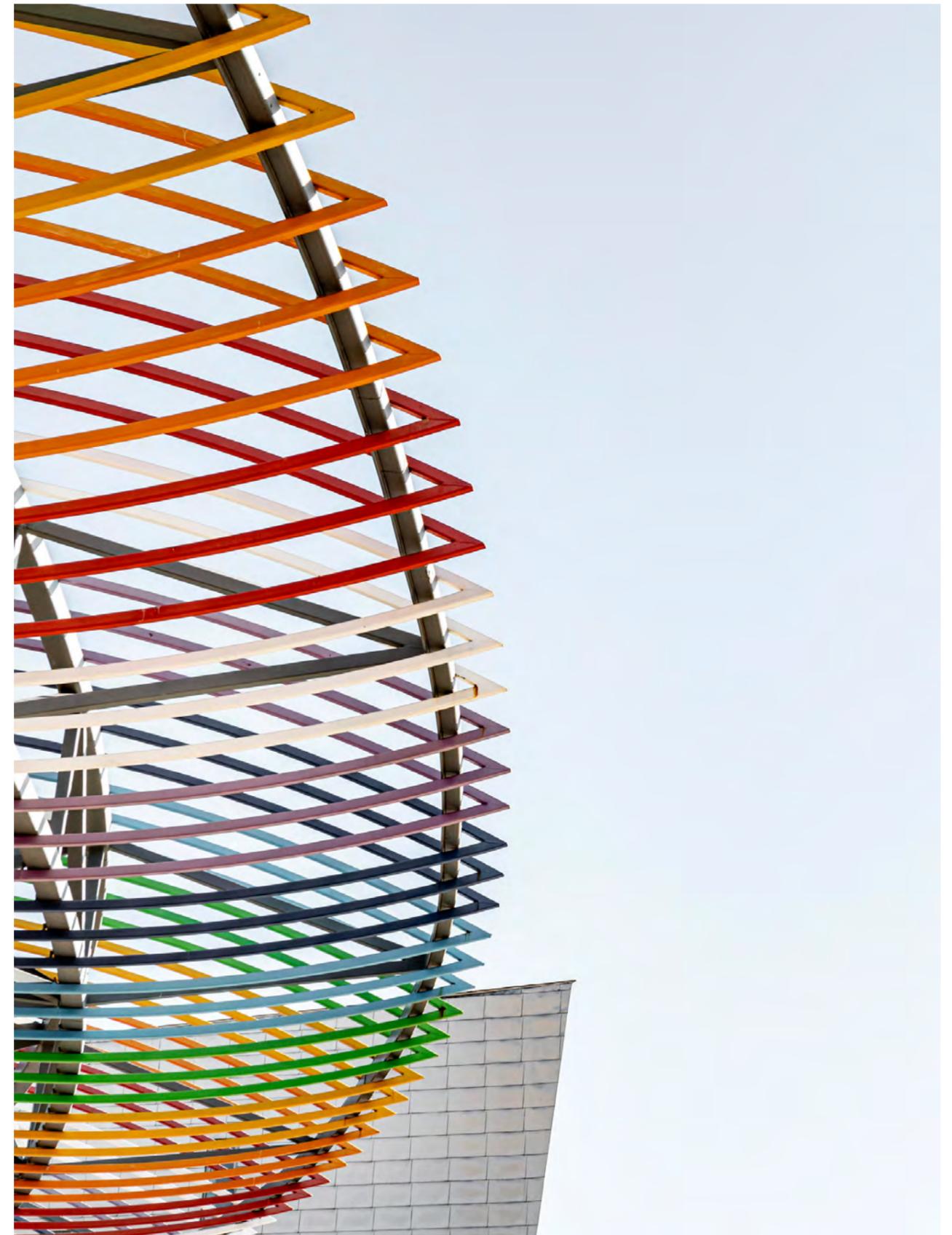
LITERATUR:

ICG, Institut für Corporate Governance in der Immobilienwirtschaft 2021, Social Impact Investing: Der Praxisleitfaden für die Immobilienwirtschaft

Landeshauptstadt München 2021, Landeshauptstadt München: Verfahrensgrundsätze zur sozialgerechten Bodennutzung (SoBoN)

Salzgeber, Müller-Judex, Just 2024 Schlüsselfaktor S: Die Soziale Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft;

Policy Paper der gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung



WOHIN GEHT DER WOHNUNGSBAU?

Herausforderungen, Chancen und der Weg in die Zukunft



Carsten Rutz

studierte Architektur an der Fachhochschule Kaiserslautern. Seit 2010 ist er Vorstandsmitglied der Deutschen Reihenhäuser AG, seit 2019 deren Vorstandsvorsitzender. Seit 2020 ist er zudem Teil des geschäftsführenden Vorstands der Wohnungsbauintiative Köln (WIK).

Man müsste meinen, es müsste doch langsam bergauf gehen im deutschen Wohnungsbau. Abschreibungen und Förderkulissen für Endkunden schaffen immer wieder Anreize, die Zinsen wurden zuletzt gesenkt und der Bedarf nach Wohnraum ist so hoch wie nie. Zudem sind die Kriegskassen der Investoren prall gefüllt und könnten theoretisch den Markt beflügeln. Doch die Realität sieht leider anders aus.

Die Kräne, die noch vor wenigen Jahren die Skyline vieler Städte prägten, verschwinden langsam. Wo früher rege Bautätigkeit herrschte,

stagnieren nun viele Projekte. Der Wohnungsbau, so scheint es, steht vor massiven Herausforderungen. Ein zentrales Problem: Viele Grundstücke wurden während der „guten Zeit“ zu teuer eingekauft – in der Hoffnung auf weiter steigende Preise. Diese riskante Wette auf die Zukunft hat sich für viele Bauträger als fatal erwiesen. Zahlreiche Unternehmen in der Branche mussten Insolvenz anmelden, was dazu führt, dass Grundstücke nun zu den hohen Buchwerten auf den Markt kommen, die kaum noch jemand bezahlen kann.

FINANZIELLE BELASTUNGEN: DIE ROLLE DER ZINSEN UND BAUKOSTEN

Ein weiteres Problem liegt in der Finanzierung: Viele Projekte wurden damals mit variablen Zinsen finanziert, was sich angesichts der heutigen Zinssituation als enormer

Belastungsfaktor herausstellt. Zwar sind die Zinsen im historischen Vergleich immer noch niedrig, doch in Kombination mit gestiegenen Baukosten, hohen Grundstückspreisen

und den Anforderungen der Kommunen, wie einer immer weiter steigenden Sozialquote, ergibt sich ein komplexes Spannungsfeld. Besonders das Spannungsverhältnis zwi-

schen Bund, Ländern und Kommunen spielt hier eine Rolle, denn jede Ebene stellt eigene Anforderungen, die oft schwer zu vereinen sind.

ERFOLGSBEISPIELE IN DER KRISE: DEUTSCHE REIHENHAUS (DRH)

Doch warum haben es einige Unternehmen trotzdem geschafft, diese schwierige Zeit zu überstehen? Ein Beispiel ist die Deutsche Reihenhaus (DRH), die als eine der wenigen Bauträger noch stabil am Markt agiert. Ihr Erfolg basiert auf einer klaren Strategie: Keine Wetten auf die Zukunft. So wurden Projekte nicht in

der Hoffnung auf steigende Preise und sinkende Zinsen gestartet, sondern auf soliden, langfristigen Planungen. Dennoch musste auch die DRH auch Grundstücke für fast 1.500 Wohneinheiten rückabwickeln – ein Beweis dafür, wie schwierig die Lage tatsächlich ist.

FOKUS AUF MITARBEITER UND EIGENKAPITALSTÄRKE

Ein weiterer Erfolgsfaktor der DRH ist ihre Ausrichtung auf die Mitarbeitenden. Während der Pandemie und auch in der aktuellen Phase wurden Entscheidungen stets auf die Bedürfnisse der Belegschaft abgestimmt, was sich positiv auf die gesamte Unternehmenskultur und Effizienz auswirkte. Zudem verfügte die DRH zu Beginn der Krise über eine Eigenkapitalquote von über 60 Prozent, was sie in der aktuellen Zinssituation bei Gesprächen mit Banken über Finan-

zierungen flexibler als viele Wettbewerber macht. Ihre Produkte, insbesondere Reihenhäuser, funktionieren auch in dieser schwierigen Phase weiterhin, weil institutionelle Investoren dieses Segment zunehmend als attraktiv erachten. Anders als bei größeren Bauvorhaben, die in der Entstehung oft zu teuer sind und daher nicht die gewünschten Renditen abwerfen, bieten Reihenhäuser eine lukrativere Alternative.

BLICK IN DIE ZUKUNFT: LÖSUNGEN UND CHANCEN FÜR DEN WOHNUNGSBAU

Doch wie geht es weiter? Der Ausblick für die Branche ist zwar herausfordernd, birgt aber auch Chancen.

Einige Experten sehen das „SMS-Bauen“ (serielles, modulares und systemisches Bauen) als eine mög-

liche Lösung, um Kosten zu senken und schneller Wohnraum zu schaffen. Zudem gibt es Hoffnungen auf weitere Zinssenkungen, die den Markt entlasten könnten. Auch die steigenden Mietpreise könnten einen Perspektivwechsel bei potenziellen

Immobilienkäufern bewirken: Wer sich angesichts der Mietentwicklung Sorgen macht, könnte verstärkt den Kauf einer eigenen Immobilie in Erwägung ziehen – selbst, wenn dies mit Verzicht auf Luxus oder Größe verbunden ist.

ZUKUNFTSAUSSICHTEN: STAATLICHE FÖRDERUNG ALS SCHLÜSSELFAKTOR?

Die große Frage bleibt jedoch, ob es in naher Zukunft weitere staatliche Förderungen und Erleichterungen für Bauprojekte geben wird. Irgendetwas muss passieren, um den Wohnungsbau wieder anzukurbeln, denn

der Druck wächst stetig. Eines ist klar: Wohnen muss jeder. Doch wie das in Zukunft finanziert und ermöglicht wird, bleibt eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit.





ZUKUNFT EINZELHANDEL: Was tun mit alten Kaufhäusern?



Dr. Kevin Meyer

*Managing Director
Midstad Advisory GmbH*

Unsere Innenstädte stehen an einem Wendepunkt. Während früher Kaufhäuser die urbanen Zentren belebten und als Anziehungspunkt für Besucher fungierten, haben sich die Rahmenbedingungen in den letzten Jahren grundlegend gewandelt.

Digitalisierung, veränderte Konsumgewohnheiten und die COVID-19-Pandemie haben die Rolle des Einzelhandels stark gewandelt. In vielen Städten stellt sich daher die Frage: Was soll mit den alten Kaufhäusern geschehen?

VON PROBLEM ZU CHANCE

Alte Kaufhäuser werden zunehmend als Herausforderung gesehen, doch sie bieten auch eine Chance für neue Nutzungskonzepte. Anstatt diese Gebäude als Relikte einer vergangenen Ära zu betrachten, können sie durch strategische Neupositionie-

rung und innovative Nutzungskonzepte zu multifunktionalen Zentren transformiert werden, die weit über den traditionellen Einzelhandel hinausgehen. Gleichzeitig werden für die Eigentümer neue Werte gehoben.

EMPIRISCHE EVIDENZ UND URBANE TRANSFORMATION

Für eine erfolgreiche Projektentwicklung im innerstädtischen Raum ist es entscheidend, die Zusammenhänge zwischen menschlichem Verhalten und verschiedenen Nutzungsarten zu verstehen. Eine wesentliche Komponente in der Projektkonzepti-

on ist daher die Analyse von Verhaltens- und Bewegungsdaten, wie z. B. GPS-Daten. Solche Analysen zeigen, wie multifunktionale Nutzungskonzepte den urbanen Raum durch eine geeignete Kombination von Einzelhandel, Arbeit, Wohnen, Freizeit und

Kultur beleben und zur Attraktivität von Innenstädten beitragen können. Besonders die konstante Frequenzierung öffentlicher Räume an Wochentagen und zu verschiedenen

Tageszeiten kann das Sicherheitsempfinden der Menschen erhöhen und die Akzeptanz der Innenstädte über alle gesellschaftlichen Schichten hinweg stärken.



MULTIFUNKTIONALITÄT ALS SCHLÜSSEL ZUR URBANEN BELEBUNG

Ein zentraler Ansatzpunkt ist die Idee der Multifunktionalität. Gebäude sollten flexibel und anpassbar gestaltet werden, um eine Vielzahl von Nutzungen zu ermöglichen. Dazu zählen beispielsweise Büroflächen, Co-Working-Spaces, Gastronomie, Sporteinrichtungen oder kulturelle Angebote. Ein solcher Nutzungsmix kann dazu beitragen, lebendige Orte zu schaffen, die verschiedene Zielgruppen anziehen und die Aufenthaltsqualität in der Innenstadt steigern.

Das Projekt Midstad Frankfurt ist ein Beispiel für die Umsetzung dieses multifunktionalen Ansatzes. Die Entwicklung, die sich noch in der Kon-

zipierungsphase befindet, sieht vor, eine ehemals monogenutzte Einzelhandelsimmobilie mit einem flexiblen Nutzungskonzept neu zu beleben. Herzstück des Projekts ist der sogenannte "Playground". Er soll zukünftig eine öffentlich zugängliche große Sport- und Veranstaltungshalle, Gastronomieangebote, Co-Working-Flächen sowie eine große Lobby umfassen. Diese Lobby bietet Zugang zu den Büroflächen sowie den gewerblichen Apartments und schafft so einen Ort der Begegnung und des Austauschs. Der gesamte Raum wird kuratiert, um eine vielseitige Nutzung und eine lebendige Atmosphäre zu fördern.

NEUE NUTZUNGSKONZEPTE FÜR EINE NACHHALTIGE ZUKUNFT

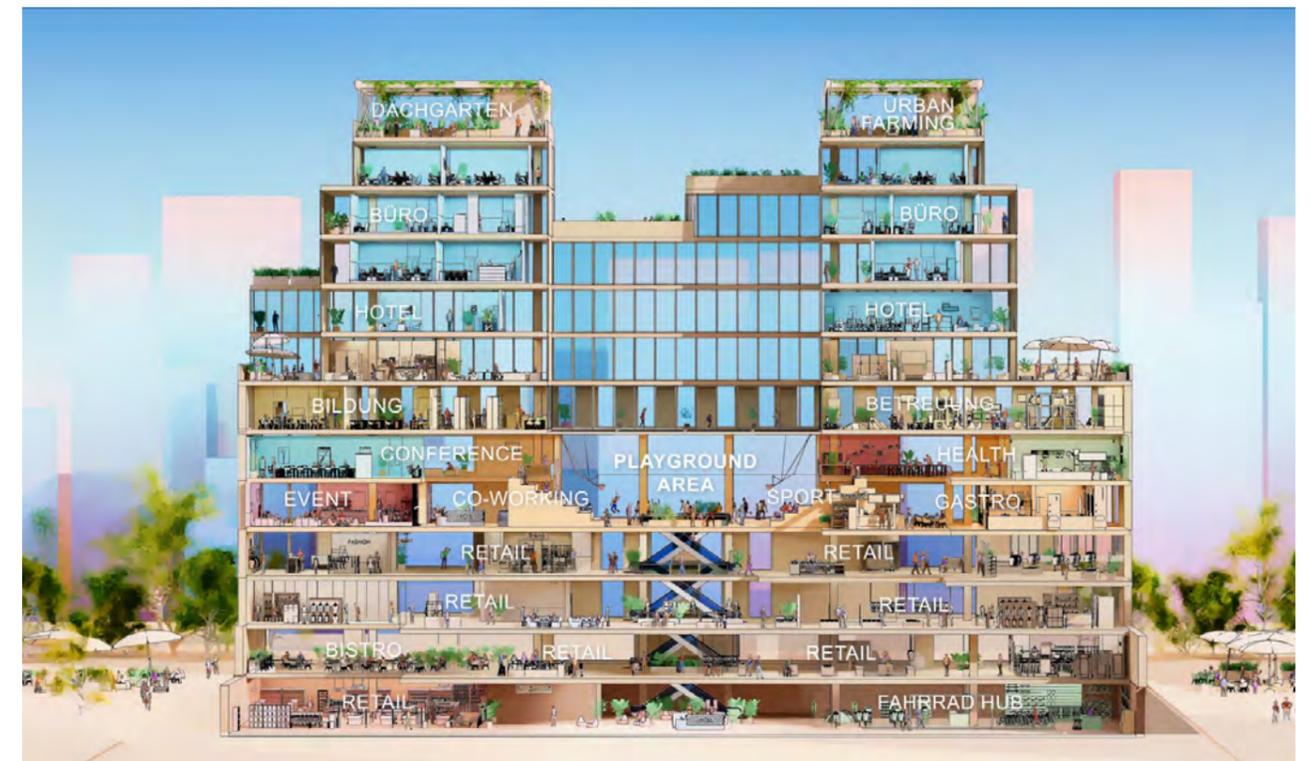
Ein zentrales Element für die zukünftige Nutzung von Innenstadtimmobilien sind innovative Konzepte, die auf die Bedürfnisse verschiedener Nutzergruppen zugeschnitten sind. Ein solches Konzept sind die „Smart Urban Services“ von Midstad. Diese Services sehen vor, die im Gebäude

angebotenen Dienstleistungen sorgfältig zu kuratieren, um einen zusätzlichen Mehrwert zu schaffen. Über eine App sind alle Informationen zu den verfügbaren Angeboten abrufbar und buchbar, was den Nutzern eine flexible und bequeme Nutzung ermöglicht.

FAZIT

Die Transformation alter Kaufhäuser ist nicht nur eine architektonische Herausforderung, sondern auch ein wichtiger Schritt hin zu einer zukunftsfähigen und lebendigen Innenstadt. Durch die Bündelung von Dienstleistungen und eine durchdachte Nutzungsmischung kann

das Potenzial dieser Gebäude für die Eigentümer, die städtische Gemeinschaft und die gesamte Region maximiert werden. Die Zukunft der Innenstädte könnte damit multifunktional, vernetzt und nachhaltig gestaltet werden.



ZUKUNFT BÜRO: Vom New Normal bis zum Flight to Quality



Dr. Jan Linsin

Head of Research bei
CBRE Germany

Der Büromarkt erfährt derzeit einen Paradigmenwechsel: Die Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt definieren die Anforderungen an Funktion und Design des Büros neu. In der Wissensgesellschaft, im demographischen sowie kulturellen Wandel am Arbeitsmarkt entwickeln sich hybride Arbeitsplatzmodelle (New Work) zur neuen Norm.

Niedrige Auslastungsquoten insbesondere in den deutschen Büros sind ein Weckruf für Arbeitgeber. Laut einer aktuellen Umfrage des ifo Instituts verbringen die Bürobeschäftigten hierzulande im Durchschnitt 17% ihrer Arbeitszeit im Homeoffice. Vor allem in den büroaffinen Branchen wie dem Informations- und Kommunikationstechnologie-Sektor oder in Unternehmensberatungen ist die Homeoffice-Quote mit 58% bzw. 50% der Arbeitszeit besonders deutlich ausgeprägt. Aber auch in deutschen Großunternehmen ist das Arbeiten von zuhause aus mit einem

Anteil von 20% der Arbeitszeit überdurchschnittlich hoch (ifo, 2024).

Auf der Führungs- und Managementebene vieler Unternehmen wächst – nicht erst seit der Coronapandemie – die Erkenntnis, dass das Büro mehr als ein Kostenfaktor ist: Es hat entscheidenden Einfluss auf Produktivität, Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur, Innovation und damit auf die langfristigen Geschäftsergebnisse.

Die One-size-fits-all-Lösung beim Bürodiesign gehört der Vergangenheit an. Unternehmen entwickeln stattdessen mehr und mehr individuelle und holistische Arbeitsplatzstrategien, die auf ihre spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen zugeschnitten sind. Gemeinsam mit ihren Beschäftigten setzen sie sich dafür proaktiv mit den Herausforderungen, Chancen und Risiken hybrider Arbeitsmodelle auseinander.



Laut CBRE European Office Occupier Sentiment Survey 2024 strebt die Mehrzahl der Arbeitgeber (54%) an, ihre Belegschaft den Großteil der Arbeitswoche (drei Tage und mehr) im Büro zu vereinen. Dies variiert auf der Unternehmensebene je nach Branche, Größe und Abteilung. Eine ausformulierte Homeoffice-Guidance ist dabei lediglich ein Baustein, denn der grundsätzliche Bedarf der strategischen Optimierung und Rationalisierung konventioneller Bürokonzepte ist immens.

Überlagert von den aktuellen geopolitischen und konjunkturellen Herausforderungen bilden sich so neue strukturelle Nachfragemuster am Vermietungsmarkt heraus, die mittelfristig Risiken bergen und langfristig neue Chancen eröffnen:

- **New Normal:** Arbeitsprozesse, Routinen und Präferenzen wandeln sich. Angestellte bevorzugen mehrheitlich hybride und flexible Arbeitsmodelle, was Umdenken und Adaption auf Firmenebene erfordert.
- **Optimierung:** Rationalisierung und qualitative Aufwertung konventioneller Büroflächen, um Mitarbeiterpräferenzen und Arbeitsprozesse in Einklang mit Unternehmenszielen und -kultur zu bringen.
- **Flight to Quality:** höhere Ansprüche an Standort und Lage, Objektqualität, ESG und Wellbeing, Technologie und Workplace Designs, um das Büro zum präferierten Ort des Arbeitens zu machen.

HYBRIDE ARBEITSMODELLE SETZEN SICH DURCH

Unsere Befragungen zeigen, dass drei Viertel der deutschen Büroangestellten hybride Arbeitsmodelle mit einer wöchentlichen Anwesenheit von drei oder mehr Tagen bevorzugen. Dabei beschreibt hybrides Arbeiten die flexible Wahl des Arbeitsortes sowohl innerhalb des Büros als auch außerhalb des Büros. Gleichzeitig möchten zwei Drittel (65%) die ganze oder meiste Zeit im Büro verbringen. Lediglich 25% wollen komplett im Büro bzw. nur 10% einzig im Homeoffice arbeiten. Letzteres bietet für diejenigen, die es mögen, Vorteile und Annehmlichkeiten auf der individuellen Ebene, es ist in Bezug auf soziale Interaktion und Kollaboration mit Kollegen, die Trennung von Privat- und Arbeitsleben und langfristige Unternehmensbindung jedoch dem Büro unterlegen.

Die Schaffung von Anreizen, Mitarbeiter zu mehr Anwesenheit im Büro zu bewegen, sind vornehmlich standortspezifische Faktoren wie eine pendlerfreundliche ÖPNV-Anbindung und ein attraktives Lageumfeld. Von hoher Bedeutung ist daneben ein qualitativ hochwertiges Bürodesign, das eine stärkere Differenzierung der Arbeitsumgebung nach Aktivitäten sowie verstärkten Technologieeinsatz ermöglicht (vgl. Abb. 1).

Um das Büro zum präferierten Ort des Arbeitens und des Austausches zu machen, sind diese Faktoren für Arbeitgeber maßgeblich bei der Umsetzung von Workplace-Strategien, Stay- vs. Go-Analysen und Anmietungsentscheidungen:

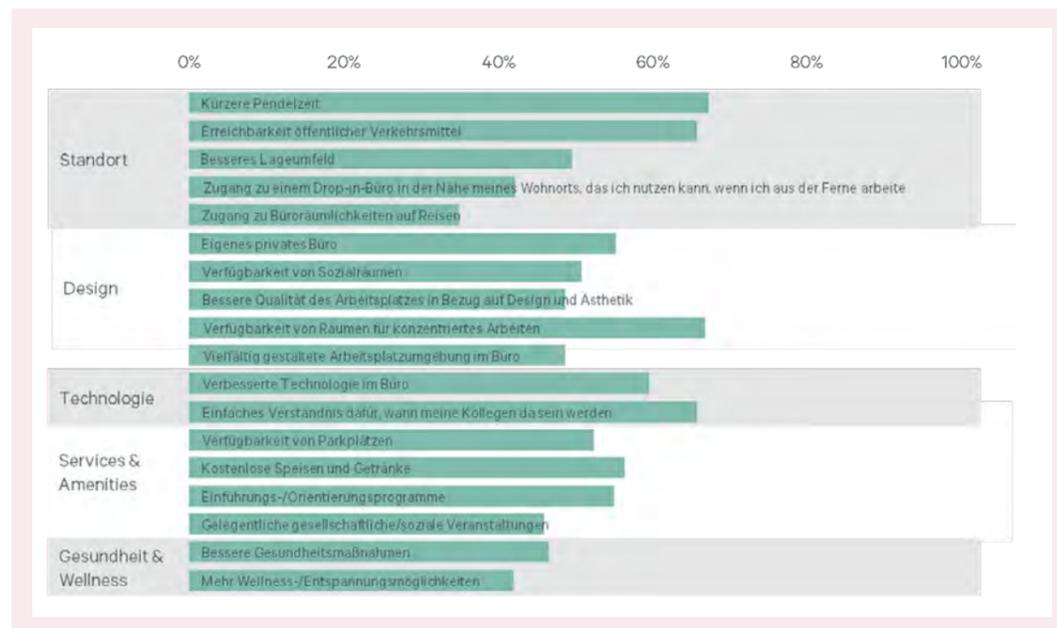


Abb. 1: Nachgefragte Faktoren für eine häufigere Büroanwesenheit aus Mitarbeitersicht
Quelle: CBRE Research, 2023

QUALITÄT SCHLÄGT QUANTITÄT

In der Wissensökonomie ist das Büro ein integrales Asset der Geschäftstätigkeit von Firmen. Es ist Kern des Marken- und Leistungsversprechens gegenüber Kunden, Shareholdern und Belegschaft und bleibt in seiner Funktion als Marktplatz des Wissens allzu ausgeprägter Homeoffice-Nutzung in puncto Innovationskraft, Produktivität und Unternehmenskultur überlegen. Der Vorteil von Face-to-Face-Interaktionen für die Problemlösungskompetenzen und -kapazitäten von Mitarbeitern, Projektteams und Organisationen ist vielfach belegt.

Die Herausforderungen für Arbeitgeber sind jedoch gestiegen und lauten: 1. Die neue Realität flexiblen und hybriden Arbeitens anerkennen; 2. Diese Realität mit der Entwicklung einer individuellen und holistischen Arbeitsplatzstrategie mit den Unternehmenszielen und Kosten-Nutzen-Erwägungen in Einklang bringen. Die erfolgreiche Umsetzung dessen

erfordert einen Change-Management-Prozess, an dessen Ende erst ein konkreter Flächenbedarf definiert wird.

Die Optimierung des Büroflächenbedarfs ist einer der wesentlichen nachfrageseitigen Trends und wird es auch auf absehbare Zeit bleiben. Der Nachfrageüberhang im Segment der modernen, ESG-fähigen Büros in den verkehrsgünstigen und attraktiven Innenstadtlagen wird angesichts restriktiver Pipeline und hoher Bau- und Kapitalkosten für Entwickler auch mittelfristig anhalten. Mangels genügend adäquater Flächenalternativen äußert sich der nutzerseitige Flight to Quality in steigenden Mieten im Spitzensegment in den Central Business Districts einerseits und in unterdurchschnittlichem Mietpreiswachstum bei den schwächeren, häufig älteren Büroflächen in weniger gut angebundenen Lagen andererseits.

LITERATURVERZEICHNIS

CBRE Research (2023): Return to Office – Deutschland. Online: URL: <https://www.cbre.de/insights/viewpoints/return-to-office-deutschland> (abgerufen am 19.11.2024).

CBRE Research (2024): European Office Occupier Sentiment Survey – Shaping the initiatives of tomorrow. Online: URL: <https://www.cbre.com/insights/reports/european-office-occupier-sentiment-survey-2024> (abgerufen am 19.11.2024).

ifo (2024): ifo Konjunkturumfrage: Beschäftigte verbringen 17% ihrer Arbeitszeit im Homeoffice. Online: URL: <https://www.ifo.de/fakten/2024-09-12/beschaefigtge-verbringen-17-prozent-ihrer-arbeitszeit-im-homeoffice> (abgerufen am 19.11.2024).

VORSTELLUNG

Präsidium



Jörg von Ditfurth ist seit 25 Jahren in der Immobilienwirtschaft aktiv und Partner bei Deloitte Consulting und dort unter anderem als Offering & Sector Lead für Real Estate Consulting verantwortlich. Neben strategischen Fragestellungen für den Immobiliensektor berät er insbesondere die Immobiliennutzer aus Privatwirtschaft und öffentlicher Hand.

Damit bringt er seit vielen Jahren eine übergreifende und integrierte Sichtweise auf die Wertschöpfungskette ein. Ein weiterer Schwerpunkt ist für ihn die Digitalisierung von Geschäftsmodellen. Er ist zudem Autor mehrerer Veröffentlichungen, die sich mit der Digitalisierung und dem technologischen Wandel im Immobiliensektor beschäftigen



Andre Eberhard Diplom-Kaufmann und Chefredakteur des Fachmagazins immobilienmanager, gehört zu den prägenden Persönlichkeiten im Immobilienjournalismus. Er engagiert sich zudem im Alumni Verein der EBZ und im impressclub, der Arbeits-

gemeinschaft der Immobilienjournalisten. Für seine Arbeit wurde er mit dem gif-Preis für Immobilienjournalismus in der Kategorie Podcast ausgezeichnet, was seine Kompetenz und Innovationskraft unterstreicht.



Prof. Dr. jur. Alexander Goepfert, ist Rechtsanwalt und Honorarprofessor für Immobilienwirtschaftsrecht. Als einer der Gründer des iddiw ist er heute ihr Vizepräsident. Er war langjähriger Partner der Sozietät Freshfields LLP in Düsseldorf und von 2011 bis 2018 als Leiter der weltweiten Real Estate Investment Group Partner der Sozietät Noerr Partnerschaftsgesellschaft mbB. Anschließend war er Senior Advisor von Apollo Global Management, einem der weltweit führenden Private Equity Investoren, sowie Vorstands-

vorsitzender eines börsennotierten Immobilienunternehmens. Alexander Goepfert berät seit vielen Jahren internationale Investoren und Projektentwickler bei Immobilieninvestments in Deutschland und Europa. Ferner ist er als einer der Gründer des Frankfurt School Real Estate Institute der 1. Vorsitzende des Praxisbeirats, Mitglied in einer Reihe von Beiräten und Aufsichtsräten sowie Mitherausgeber und Autor des Standardwerks „Immobilienwirtschaftslehre - Recht“.



Prof. Dr. Kerstin Hennig ist seit November 2023 Management Practice Professorin für Real Estate an der Frankfurt School, Leiterin des FS Real Estate Institute und Academic Director der FS Real Estate Executive Education. Nach ihrem BWL-Studium und der Promotion an der EBS Universität war sie 25 Jahre in der internationalen Immobilienwirtschaft tätig, u. a. bei debis Immobilienmanagement, Tishman Speyer, UBS AG, IVG Immobilien AG und

Groß & Partner. Von 2018 bis 2023 leitete sie das Real Estate Management Institute der EBS Universität. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind Real Estate Management, Impact Investing, Nachhaltigkeit und Urban Concepts. Sie ist Mitglied in Führungsgremien wie dem Urban Land Institute, dem ZIA und dem iddiw sowie in den Aufsichtsräten von DWS Grundbesitz, PBB AG und Ehret + Klein AG.



Dr.-Ing. Thomas Herr (*1965) ist deutscher Unternehmer, Berater und Investor. Nach Tischlerlehre, handwerklicher Tätigkeit im Innenausbau und Architekturstudium war er in internationalen und nationalen Planungsbüros tätig und nahm 1993 eine selbständige Tätigkeit als Inge-

nieur und Projektmanager auf. 2002 gründete er ein technisches Beratungsunternehmen, das er 2014 als VALTEQ an den US-Immobilienkonzern CBRE verkaufte. Dort bekleidete er verschiedene Führungspositionen, zuletzt als Head of Digital Innovation EMEA. Zwischen 2020



und 2022 war Herr Vorstandsvorsitzender des Proptechs EVANA, das eine KI-unterstützte Dokumentenmanagement-Plattform für das Immobilienmanagement anbietet. Ehrenamtlich ist er als Präsident des

iddiw - Institut der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. tätig. Dr. Herr ist Co-Autor in immobilienwirtschaftlichen Standardwerken und war Gastdozent u.a. an der EBS-Universität für Wirtschaft und Recht.



Dipl.-Ing. Sascha Kilb, CRE FRICS, ist Partner der Drees & Sommer SE und verantwortlich für den Geschäftsbereich Consulting sowie Aufsichtsrat der Real Blue KVG, dem Investment Manager der Dresco-Gruppe. Er ist seit 24 Jahren in der Immobilienbran-

che tätig mit Schwerpunkten in der Immobilien- und Portfoliostrategie, dem Transaktionsmanagement sowie der Optimierung von Immobilienbeständen für institutionelle Investoren und Corporates.



Prof. Dr. Andreas Pfnür ist Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre am Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Darmstadt. Er berät Unternehmen, die Bundesregierung sowie Verbände in immo-

bilienwirtschaftlichen Fragen. Seine aktuellen Aktivitätsschwerpunkte sind betriebliches Immobilienmanagement (CREM), „Transformation Innenstadt“, „Zukunft des Wohnen“ sowie die ökologische Nachhaltigkeit im Gebäudesektor.



Carsten Rutz hat ein Studium der Architektur an der Fachhochschule Kaiserslautern absolviert. Er war Dozent an der International Real Estate Business School (IREBS) Regensburg und engagiert sich seit 2014 als Präsidiumsmitglied im iddiw. Seit 2010 ist er Mitglied des Vorstands der Deutschen Reihenhäuser AG. Seit 2020 gehört er dem geschäftsfüh-

renden Vorstand der Wohnungsbauinitiative Köln (WIK) an. Carsten Rutz zeichnet sich seit 2019 als Vorstandsvorsitzender verantwortlich für die Bereiche Projektentwicklung, Vertrieb, Wohnparkmanagement, Recht, Personal, IT und Unternehmenskommunikation.



Andreas Schulten, Jahrgang 1961, ist Diplom-Geograf mit Studienabschlüssen in Bochum und München. Seine berufliche Laufbahn führte ihn über 36 Jahre bei bulwiengesa - vom Praktikanten bis zum Vorstand und Generalbevollmächtigten. Darüber hinaus ist er vielfältig engagiert: Er ist Vorstand der Freunde der Schinkelschen Bauakademie, Ehrenmitglied der gif und Leiter der Kompetenzgruppe Development. Zudem ge-

hört er dem Vorstand der Liberalen Immobilienrunde sowie des iddiw an und ist Mitglied im Stiftungsrat der IREBS Foundation AFREB. Weitere Mitgliedschaften bestehen im ICG sowie im Netzwerk Immobilien.

Andreas Schulten unterstützt mit Überzeugung beherzte Menschen, die sich aktiv für die Entwicklung unserer Städte einsetzen - sowohl ökonomisch analysierend als auch ideell.



Andreas Wesner verfügt über fast 25 Jahre Erfahrung in der Immobilienbranche. Zuletzt war er als Vorstandssprecher bei der Catella Real Estate AG KVG tätig, wo er die strategische Steuerung, Repositionierung und Weiterentwicklung von offenen Immobilienfonds verantwortete. Davor war er Head of Investment Northern Cont. Europe bei LaSalle Investment KVG und verantwortete Immobilienan- und Verkäufe für institutionelle Investoren. Frühere berufliche Stationen umfassen Führungspositionen bei AXA Investment Managers sowie Tätigkeiten in den Bereichen Private Equity, Distressed Investments und Investment Banking bei Unternehmen wie The Carlyle Group, Merrill Lynch Internatio-

nal und Lone Star Funds. Sein Fokus lag dort unter anderem auf gewerblichen Immobilien, opportunistischen Investments, notleidenden Kreditportfolien und der Privatisierung von Wohnungsunternehmen.

Andreas Wesner erwarb den MSc und BSc in Business Management an der Universität Münster und den "Real Estate M&A Advisor" an der EBS Universität. Als CAIA-Charterholder verfügt er über vertiefte Kenntnisse in alternativen Investments. Sein aktuelles Interesse gilt neuen Herausforderungen in den Bereichen Infrastrukturinvestitionen, Datenzentren, sowie der Nutzung von Künstlicher Intelligenz und Big Data im Portfolio Management.

IMPRESSUM

iddiw Institut der Deutschen
Immobilienwirtschaft e.V.

WESTEND TOWER

Grüneburgweg 58-62
60322 Frankfurt am Main
Germany

BILDQUELLEN

S. 05: Montypeter von freepik.com, S. 10+31: Eyeem von freepik.com
S. 13: Dovapi von freepik.com, S. 15: Lifeforstock von freepik.com
S. 16: Mrsiraphol von freepik.com, S. 21+27: Freepik von freepik.com
S. 25: Wirestock von freepik.com, S. 28: Kastoimages von freepik.com
S. 32+34+35: Midstad
S. 37: dit26978 von freepik.com, S. 40: Fanjianhua von freepik.com