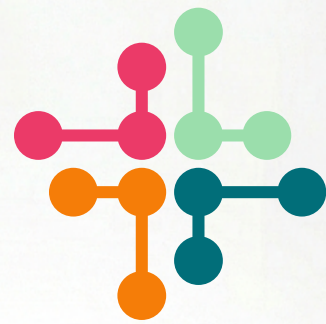




GAME CHANGER REPORT 2026

Die Zukunft der Bau- und Immobilienwirtschaft

Wo Wert entsteht & warum sich
Geschäftsmodelle neu ordnen

Februar 2026



blackprint

DER NATIONALE INNOVATIONSHUB
DES BAU- UND IMMOBILIENSEKTORS

Inhalt

Grußwort.....	3
Perspektive aus der Praxis.....	4
Management Summary	5
Teil 1: Die Game Changer Zehn Strukturelle Wirkkräfte	6
Strukturelle Einordnung - Die Impact Matrix.....	28
Teil 2: Die Trends - Strukturelle Konsequenzen für Wertschöpfung & Geschäftsmodelle	31
Marktthesen - Strategische Konsequenzen	46
Strategische Einordnung	50
Methodik.....	52
Quellenverzeichnis.....	54

Impressum:

Herausgeber:

blackprint Institut GmbH
Frankfurt am Main

Autoren:

Sarah Schlesinger

Managing Partner blackprint Institut
Forschungsleitung 2021-2026

Dominik Kraatz

PropTech Advisor
Trends & Research 2025-2026

ISSN: tbd





Grußwort

Einordnung zur Game Changer Forschung

Die Game-Changer-Forschung basiert auf einer zentralen Fragestellung: Wie verändert sich Wertschöpfung in der Bau- und Immobilienwirtschaft unter zunehmendem strukturellem Druck? Nicht bezogen auf Einzelprojekte oder technologische Einzelentwicklungen, sondern auf Geschäftsmodelle, Steuerungslogiken und ökonomische Tragfähigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Seit 2021 bildet diese Fragestellung den Kern der Game-Changer-Forschung von blackprint. Ziel ist es, strukturelle Wirkkräfte systematisch zu identifizieren, ihre Interdependenzen zu analysieren und ihre Auswirkungen auf Geschäftsmodelle nachvollziehbar zu machen.

Die Game Changer markieren die erste Analyseebene: Sie beschreiben die Kräfte, die Märkte, Organisationen und Wertschöpfungsstrukturen dauerhaft verschieben. In einem zweiten Schritt wurden aus diesen Wirkkräften die daraus entstehenden Trends abgeleitet. Sie zeigen, wie sich struktureller Druck operativ manifestiert – in neuen Marktlogiken, veränderten Rollenbildern und verschobenen Anforderungen an Steuerung und Führung. Diese Verbindung aus Wirkungsanalyse und strukturierter Trendableitung bildet die inhaltliche Kernleistung dieses Reports.

Der Game Changer Report führt diese Forschung in einer konsistenten Gesamtlogik zusammen. Er schafft Orientierung in einer Phase kumulativer Belastung und bildet eine belastbare Grundlage für strategische Entscheidungen in einem Umfeld regulatorischer, technologischer und ökonomischer Verdichtung.

Die Auseinandersetzung mit diesen Veränderungskräften speist sich aus der langjährigen Arbeit an den Schnittstellen von Marktakteuren, Innovationstreibern, Kapitalgebern und institutionellen Rahmengebern. Dort wird sichtbar, dass Transformationsentscheidungen an Wirkung verlieren, wenn Zusammenhänge isoliert betrachtet und Systemgrenzen nicht überwunden werden.

Das blackprint Institut versteht sich als analytische und transformative Instanz der Branche. Der Game Changer Report ist Ausdruck dieses Anspruchs. Er verbindet Analyse, Übersetzung und Gestaltungsimpuls – und bildet zugleich die Grundlage für eine fortlaufende, systematische Beobachtung struktureller Marktverschiebungen.



Zur Person Sarah Maria Schlesinger

Geschäftsführende Gesellschafterin der blackprint Gruppe
Fachliche Leiterin des blackprint Instituts für Bau- und Immobilienwirtschaft

Sarah Maria Schlesinger ist geschäftsführende Gesellschafterin der blackprint Gruppe und prägt als strategischer Kopf die inhaltliche Ausrichtung des blackprint Instituts für Bau- und Immobilienwirtschaft.

Ihr Fokus liegt auf der systemischen Einordnung struktureller Marktverschiebungen an der Schnittstelle von Geschäftsmodellen, Technologie, Kapital und regulatorischen Rahmenbedingungen. Als Initiatorin und fachliche Leiterin der Game Changer-Forschung verantwortet sie die Identifikation struktureller Wirkkräfte im Immobiliensektor sowie die Analyse ihrer Auswirkungen auf Wertschöpfung und Kapitalallokation. In ihrer Rolle verbindet sie analytische Forschung mit unternehmerischer Praxis, strategischer Beratung von Marktakteuren und dem Aufbau kollaborativer Innovationsarchitekturen. Sie ist Mitglied im Innovation Think Tank des Spitzenverbands ZIA, Vorständin des Arbeitskreises Digital Construction & Real Estate im Bitkom sowie Mitgründerin des European Building Innovation Network (EUBIN). Vor blackprint gründete sie ein PropTech-Unternehmen und verantwortete bei mfi / Unibail-Rodamco die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. 2019 wurde sie mit dem Deutschen Exzellenzpreis in der Kategorie „Manager & Macher“ ausgezeichnet.



Perspektive aus der Praxis

Praxisperspektive: Umsetzung struktureller Verschiebungen

Kaum ein Sektor ist so systemrelevant wie die Bau- und Immobilienwirtschaft. Doch 2026 markiert eine Zäsur: Die Turbulenzen der letzten Jahre waren kein temporäres Gewitter, sondern der Beginn einer strukturellen Neuordnung. Zinswende, ESG-Regulatorik und Agentic AI wirken nicht mehr isoliert, sondern als interdependentes System, das jedes Geschäftsmodell gnadenlos auf seine Daseinsberechtigung prüft. Es mangelt nicht an Strategien, sondern an tragfähigen Steuerungsmodellen. Die meisten Organisationen wissen, warum sie sich verändern müssen – sie scheitern daran, diese Einsicht in Strukturen, Verträge und operative Entscheidungen zu übersetzen. In dieser Lücke zwischen Erkenntnis und Umsetzung entscheidet sich, wer in fünf Jahren noch handlungsfähig ist. Führung wird damit zur Systemaufgabe.

Der Gamechanger Report 2026 versteht sich nicht als weiterer Maßnahmenkatalog, sondern als Ordnungsrahmen. Er zeigt, welche Kräfte die Branche dauerhaft verschieben, wo sich Druck entlang der Wertschöpfung verdichtet – und wie daraus klar steuerbare Arenen für Entscheidungen werden. Der zweite Teil des Reports übersetzt diesen Druck in konkrete Transformationspfade entlang von Daten, Lebenszyklus, Risiko, Plattformlogiken und der Rolle von Immobilien im Energie- und Versorgungssystem.

Für Vorstände und Geschäftsführungen ist damit nicht die Frage entscheidend, ob sich die Branche verändert, sondern wer unter den neuen Spielregeln noch aktiv gestalten kann. Wer Agentic AI weiterhin als IT-Thema behandelt, ESG auf Reporting reduziert oder Betrieb als nachgelagerte Restfunktion organisiert, trifft damit de facto bereits eine strategische Entscheidung – gegen Steuerungsfähigkeit in einem Umfeld struktureller Gleichzeitigkeit.

Es ist Zeit, den Modus des reinen Reagierens zu verlassen. Dieser Report soll den Dialog darüber rahmen, wie Führung, Organisation und Wertschöpfung so neu aufgestellt werden, dass sie dem kumulativen Druck standhalten – und ihn in einen strukturellen Vorteil verwandeln. Die Werkzeuge sind da. Entscheidend ist, wer sie jetzt konsequent in ein eigenes, tragfähiges System übersetzt.



Zur Person Dominik Kraatz

PropTech Advisor, blackprintpartners GmbH

Dominik Kraatz begleitet die Bau- und Immobilienwirtschaft seit vielen Jahren an der Schnittstelle von Architektur, Technologie, Energie und Kapital. Als PropTech Advisor bei blackprintpartners verantwortet er die Trendanalyse und Research-Arbeit im Rahmen der Game-Changer-Forschung und bringt dabei seine Erfahrung aus Start-up-, Marktführer- und Forschungskontexten ein.

Sein Schwerpunkt liegt auf der Frage, wie sich struktureller Druck in tragfähige Steuerungs- und Geschäftsmodelllogiken übersetzen lässt. Ausgebildet als Architekt, war er Gründer eines PropTech-Unternehmens der frühen Generation und anschließend als Projektleiter bei einem Marktführer im Energiebereich tätig. Diese Perspektiven verbindet er heute mit seiner Rolle als Berater etablierter Marktakteure an der Schnittstelle von Digitalisierung, Agentic AI, Energie- und Immobilienwirtschaft.

Seit rund zehn Jahren ist Dominik als Lehrbeauftragter an der Hochschule Bochum tätig. Dort beschäftigt er sich mit digitalen Werkzeugen für Planung und Wertschöpfung und leitete in diesem Kontext ein zweijähriges Forschungsprojekt zu intuitiven CAD-Systemen. In seiner Arbeit verbindet er praktische Umsetzungserfahrung mit einem klaren Fokus auf Führungs- und Steuerungsfragen: wie Organisationen ihre Strukturen, Prozesse und Entscheidungsmodelle so ausrichten können, dass sie den beschriebenen Game Changern nicht nur standhalten, sondern sie aktiv für neue Wertschöpfung nutzen.





Management Summary

Die neue Logik von Wertschöpfung im Bau- und Immobiliensektor

Die neue Logik von Wertschöpfung im Bau- und Immobiliensektor

Der Gebäudebestand repräsentiert mit einem Nettoanlagevermögen von über 12 Billionen Euro die dominierende Asset-Klasse der deutschen Volkswirtschaft. Seine Kapitalintensität und hohe Zinsreagibilität machen ihn zugleich zu einem zentralen Verstärker makroökonomischer Verschiebungen. Neubewertungen infolge regulatorischer Anforderungen, physischer Risiken oder struktureller Nachfrageveränderungen wirken unmittelbar auf Bankenbilanzen, Versicherer und private Vermögenssituationen. Die Bau- und Immobilienwirtschaft ist damit Stabilitätsanker – und Transmissionsriemen struktureller Veränderungen.

Seit 2021 untersucht die Game-Changer-Forschung bei blackprint systematisch, welche strukturellen Wirkkräfte diese Wertschöpfung dauerhaft verändern. Der vorliegende Report führt diese Analyse in einer konsistenten Gesamtlogik zusammen.



Diese Trends markieren keine additive Innovationsagenda, sondern eine strukturelle Verschiebung der Marktlogik.

Wettbewerbsfähigkeit entsteht aus der Fähigkeit, strukturelle Wirkkräfte zu erkennen und ihre Konsequenzen integriert zu steuern. Daten, Kapital, Regulierung, Technologie und Organisation bilden ein vernetztes Entscheidungsfeld, in dem isolierte Optimierung an Wirkung verliert.

Der Game Changer Report etabliert einen analytischen Ordnungsrahmen für diese neue Marktlogik. Er schafft Transparenz über die Treiber, macht ihre Wirkung auf Geschäftsmodelle sichtbar und liefert eine belastbare Grundlage für strategische Positionierung in einem Umfeld zunehmender struktureller Verdichtung.



Teil 1: Die Game Changer Zehn Strukturelle Wirkkräfte

Einordnung der Game Changer: Drei Typen struktureller Marktverschiebung

Die im Rahmen der blackprint Game-Changer-Forschung identifizierten Wirkkräfte entfalten ihre Wirkung nicht isoliert, nicht gleichförmig und nicht synchron. Um ihre strukturelle Bedeutung für Geschäftsmodelle und Wertschöpfungslogiken systematisch einordnen zu können, ist eine typologische Strukturierung erforderlich.

Aus der Analyse der vergangenen Jahre ergibt sich eine analytisch konsistente Typologie aus drei Kategorien von Game Changern. Sie unterscheiden sich in Ursprung, Wirkmechanismus und strategischer Konsequenz für Geschäftsmodelle der Bau- und Immobilienwirtschaft.

Diese Typologie dient nicht der Bewertung einzelner Treiber, sondern der Einordnung ihrer strukturellen Wirkmacht innerhalb des Gesamtsystems. Sie bildet den analytischen Rahmen, innerhalb dessen die zehn Game Changer im weiteren Verlauf des Reports entlang der Zeitachse eingeordnet und vertieft werden.

Typ 1: Systemische Primärtreiber	Typ 2: Ökonomische & operative Drucktreiber	Typ 3: Markt- & Kontexttreiber
setzen neue Rahmenbedingungen und verändern das Marktumfeld von außen	erzwingen Anpassung innerhalb bestehender Strukturen	verändern Erwartungen, Nachfrage und Wettbewerbsdynamiken.
Systemische Primärtreiber wirken exogen auf die Branche und verändern grundlegende Spielregeln. Sie entziehen sich weitgehend der direkten Einflussnahme einzelner Marktakteure und definieren neu, was regulatorisch zulässig, ökonomisch tragfähig oder technologisch möglich ist.	Diese Treiber entstehen aus strukturellen Defiziten, Effizienzgrenzen und veränderten Kosten- sowie Arbeitsmarktbedingungen innerhalb der Branche. Sie begrenzen unmittelbar die Umsetzungsfähigkeit von Geschäftsmodellanpassungen.	Markt- und Kontexttreiber wirken über veränderte Akteurslogiken, neue Finanzierungsstrukturen und gesellschaftliche Erwartungshorizonte. Sie verschieben Legitimität, Kapitalflüsse und Marktakzeptanz.
Zu dieser Kategorie zählen:		
· ESG-Regulatorik	· Sinkende Margen & ineffiziente Prozesse	· Klima & Wetter
· Agentic AI	· Fachkräftemangel	· Veränderte Stakeholder Ansprüche
· Energiewende	· Preissteigerungen	· Wagniskapital
		· Technologie & neue Geschäftsmodelle
Wirkung: Sie greifen tief in Steuerungslogiken, Investitionsentscheidungen und Verantwortlichkeiten ein und verändern die strukturellen Voraussetzungen von Geschäftsmodellen.	Wirkung: Sie wirken weniger über neue Regeln als über begrenzte Handlungsspielräume und verdichten den Anpassungsdruck.	Wirkung: Sie verändern die Bedingungen, unter denen Geschäftsmodelle finanziert, akzeptiert und skaliert werden.
Relevanz: Sie erzwingen strategische Neuausrichtung und besitzen hohe Bedeutung für Wettbewerbsfähigkeit und Systemstabilität.	Relevanz: In ihrer Kombination schwächen sie Investitionsfähigkeit, Innovationskraft und organisatorische Stabilität.	Relevanz: Sie koppeln die Bau- und Immobilienwirtschaft stärker an technologische, gesellschaftliche und finanzielle Entwicklungen außerhalb der Branche.



Zusammenspiel der drei Typen: Transformation strukturelle Gleichzeitigkeit

Entscheidend ist nicht die Wirkung eines einzelnen Game Changers, sondern das Zusammenspiel aller drei Typen. Systemische Primärtreiber definieren neue Rahmenbedingungen, ökonomische Drucktreiber begrenzen die Umsetzungskapazität, Markt-

und Kontexttreiber verschieben Erwartungshorizonte und Kapitalflüsse.

Die Bau- und Immobilienwirtschaft steht damit vor einer grundlegend strukturellen Transformation. Gleichzeitig wirken neue Regeln, begrenzte Ressourcen und veränderte Marktlogiken parallel. Diese Gleichzeitigkeit erklärt, warum isolierte Maßnahmen regelmäßig strukturell ins Leere laufen – und warum Wettbewerbsfähigkeit künftig von integrierter Steuerungsfähigkeit abhängt.

Methodische Konsequenz für den Report

Die Darstellung der zehn Game Changer folgt bewusst einer zeitlichen Wirklogik – von den früh einsetzenden strukturellen Treibern bis zu den jüngsten, die bestehende Entwicklungen überlagern und verstärken.

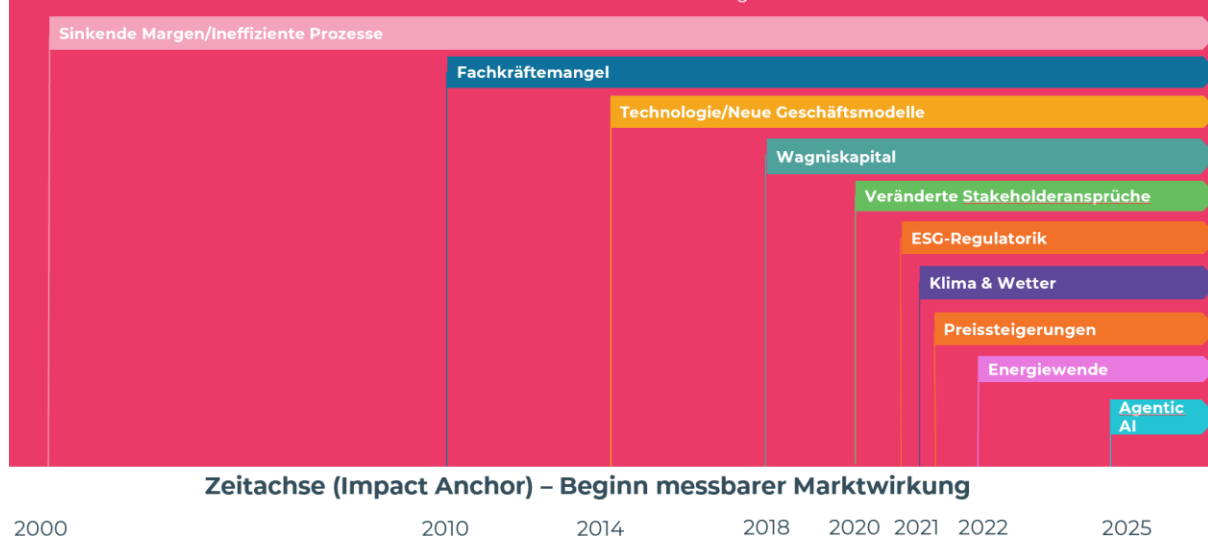
Diese Chronologie macht sichtbar, dass aktuelle Herausforderungen nicht isolierte Ereignisse sind, sondern auf länger wirkenden strukturellen Verschiebungen aufbauen. Geschäftsmodelle geraten nicht abrupt unter Druck, sondern durch die kumulative Verdichtung mehrerer Wirkkräfte.

Die vorgestellte Typologie fungiert dabei als analytischer Referenzrahmen. Sie ermöglicht es, die

spezifische Rolle jedes einzelnen Game Changers einzuordnen und zugleich das Gesamtbild einer Branche zu erfassen, deren Wertschöpfungslogik sich grundlegend verändert. Die Bau- und Immobilienwirtschaft befindet sich damit nicht in einer zyklischen Marktphase, sondern in einer strukturellen Neuordnung ihrer Geschäftsmodelle und Steuerungslogiken. Diese Neuordnung ist kein Automatismus. Sie erfordert systemisches Verständnis, integrierte Steuerung und strategische Konsequenz. Nur wer die Game Changer in ihrer Wechselwirkung begreift, kann aus strukturellem Druck nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit entwickeln.

Game Changer in der Bau- und Immobilienwirtschaft: Beginn messbarer Wirkung auf Geschäftsmodelle

Die dargestellten Startpunkte markieren den Zeitpunkt, ab dem der jeweilige Veränderungstreiber nachweislich und strukturell Einfluss auf Geschäftsmodelle der Bau- und Immobilienwirtschaft genommen hat.





Game Changer: Sinkende Margen & ineffiziente Prozesse

Impact Anchor & Einordnung

Impact Anchor: frühe 2000er-Jahre

Der Impact Anchor für sinkende Margen und ineffiziente Prozesse liegt in den frühen 2000er-Jahren. Bereits in dieser Phase wurde erstmals empirisch sichtbar, dass steigende Projektvolumina nicht mehr zu proportional steigender Produktivität und Ertragsqualität führten. Die Produktivität stagnierte, während Komplexität, Koordinationsaufwand und Fehlerkosten zunahmen.

Entscheidend ist: Dieser Margenverfall war **kein Ergebnis schlechter Marktbedingungen**, sondern Ausdruck einer strukturellen Schieflage. Die Bau- und Immobilienwirtschaft reagierte auf wachsende Komplexität nicht mit Standardisierung, Industrialisierung oder Systematisierung, sondern mit mehr individueller Leistung, mehr Abstimmung und mehr Improvisation.

Warum das ein Game Changer ist:

Margendruck entsteht systemisch, nicht konjunkturell. Ineffizienz wird zur dauerhaften Kostenquelle. Wirtschaftlicher Erfolg hängt nicht mehr primär vom Projektvolumen ab, sondern von Prozessreife, Standardisierung und Steuerungsqualität.

Damit verändert dieser Treiber die Geschäftsmodell-Logik der Branche: Wachstum kompensiert strukturelle Ineffizienz nicht mehr. Skalierung ohne Systematisierung verschärft Risiken statt Erträge.

Typ: Ökonomischer & operativer Drucktreiber
→ wirkt dauerhaft, begrenzt Umsetzungskraft und verstärkt nahezu alle anderen Game Changer

Merksatz: Sinkende Margen sind kein Zeichen schlechter Märkte, sondern unreifer Wertschöpfung.

Validierter Status Quo 2024/2025

Hohe Aktivität – geringe Ertragsqualität

Heute ist die Bau- und Immobilienwirtschaft hochaktiv, aber wirtschaftlich angespannt. Trotz großer Projektvolumina, erheblicher Investitionen und hoher gesellschaftlicher Relevanz bleibt die Ertragsqualität vieler Geschäftsmodelle fragil. Margen sind ausgereizt, Risiken hoch und Puffer gering

Zentrale Beobachtungen:

- Nacharbeiten, Verzögerungen und Schnittstellenverluste sind strukturell verbreitet.
- Projektlaufzeiten verlängern sich, ohne dass Qualität steigt
- Ertragsqualität wird durch Reibungsverluste reduziert, nicht primär durch Einzelkosten.
- Persönlicher Einsatz kompensiert fehlende Systematik
- Innovations- und Investitionsfähigkeit bleiben strukturell begrenzt

Veränderungsdynamik

Von Überdeckung zu Offenlegung

1. **Überdeckungsphase** - Hohe Nachfrage kompensiert Ineffizienz, Margen sinken schleichend.
2. **Komplexitätsphase** - Mehr Regulierung, mehr Akteure, mehr Koordination – Prozesse bleiben gleich.
3. **Offenlegungsphase (heute)** - Kompensationsmechanismen greifen nicht mehr: Fachkräftemangel, Preissteigerungen und ESG-Anforderungen legen strukturelle Defizite offen.

Die Dynamik zeigt: Sinkende Margen sind kein neues Phänomen, sondern das **früheste Warnsignal**, das heute nicht mehr überdeckt werden kann.

Steile These: Sinkende Margen sind nicht das Problem – sie sind das Symptom eines Systems, das seine eigene Komplexität nicht mehr beherrscht.

Auswirkungen auf Markt, Akteure & Geschäftsmodell

Markt & Wettbewerb

- Wettbewerb verschiebt sich von Leistungsversprechen zu Risikoallokation

- Verträge werden komplexer, Transaktionskosten steigen
- Vertrauen wird zunehmend durch Absicherungsmechanismen ersetzt



Akteure & Rollen

- Generalistische Geschäftsmodelle verlieren strukturell an Tragfähigkeit
- Systemintegratoren und hochfokussierte Spezialisten gewinnen
- Organisationen werden abhängig von Einzelpersonen statt von standardisierten Prozessen

Betrieb & Umsetzung

- Ineffiziente Planung wirkt bis in den Betrieb hinein
- Betriebskosten steigen strukturell durch mangelnde Prozessintegration
- Facility Management bleibt reaktiv statt wertschöpfungsorientiert

Typische Reaktionsmuster – warum sie nicht mehr funktionieren

- Mehr Projekte gleichen die Marge aus
- Technologie kompensiert fehlende Prozessreife
- Erfahrung ersetzt Prozessqualität
- Mehr Projekte gleichen die Marge aus
- Technologie kompensiert fehlende Prozessreife
- Erfahrung ersetzt Prozessqualität

Was erfolgreiche Unternehmen heute anders machen

- Sie investieren in Prozessreife vor Wachstum
- Sie verlagern Entscheidungen nach vorne
- Sie reduzieren Schnittstellen, statt sie zu managen
- Sie messen Produktivität, nicht nur Kosten

Ausblick & Perspektive

Systemstabilität

Dauerhaft margenschwache Strukturen gefährden die Fähigkeit der Branche, zentrale Aufgaben zu erfüllen: Wohnungsbau, Infrastruktur, Energiewende und Betriebssicherheit. Eine dauerhaft margenschwache Branche ist nicht transformationsfähig.

Perspektive Standortstärkung Deutschland & Europa

Produktivität wird zum Standortfaktor. Wettbewerbsfähig sind jene Märkte, die Komplexität systemisch beherrschen – nicht jene, die sie durch individuelle Leistung kompensieren.

Nur eine wirtschaftlich robuste Bau- und Immobilienwirtschaft kann:

- Investitionen stemmen
- Innovation integrieren
- gesellschaftliche Erwartungen erfüllen

Strategische Einordnung

Die entscheidende Frage lautet nicht: „Wie senken wir Kosten?“

Sondern: „**Wie organisieren wir Wertschöpfung so, dass sie mit wachsender Komplexität tragfähig bleibt?**“

These:

Sinkende Margen waren der früheste Warnruf der Branche; wer ihn ernst genommen hat, verfügt heute über strukturellen Handlungsspielraum. Wer ihn ignoriert, verliert Anpassungsfähigkeit.



Game Changer: Fachkräftemangel

Impact Anchor & Einordnung

Impact Anchor: frühe 2010er-Jahre

Der Fachkräftemangel wurde in der Bau- und Immobilienwirtschaft ab den frühen 2010er-Jahren erstmals als strukturelles Problem sichtbar.

Der demografische Wandel, der Rückzug der Baby-boomer-Generation aus dem Arbeitsmarkt und ein fehlender Nachwuchs im Handwerk und in technischen Berufen führten dazu, dass offene Stellen nicht mehr temporär, sondern dauerhaft unbesetzt blieben.

Warum das ein Game Changer ist:

- Wertschöpfung wird zunehmend nicht durch Kapital, sondern durch verfügbare Kompetenz begrenzt.

- Erfahrungswissen geht schneller verloren, als es ersetzt werden kann.
- Transformation scheitert nicht an Strategie, sondern an Umsetzungskapazität.

Typ: Ökonomischer & operativer Drucktreiber
→ wirkt dauerhaft, begrenzt Umsetzungskapazität insbesondere in Bauausführung und Betrieb und verstärkt dort die Wirkung nahezu aller anderen Game Changer.

Merksatz: Fachkräftemangel ist kein Arbeitsmarktproblem, sondern eine strukturelle Restriktion von Wertschöpfung

Validierter Status quo 2024/2025

Breiter, tiefer und kritischer als oft angenommen

In zentralen operativen Bereichen ist der Fachkräftemangel strukturelle Realität. Er betrifft nicht nur Bauausführung und Handwerk, sondern ebenso Planung, Betrieb, Facility Management, TGA und kaufmännisches Immobilienmanagement.

Zentrale Beobachtungen:

- Offene Stellen bleiben dauerhaft unbesetzt – auch bei hoher Nachfrage.
- Der Verlust von Erfahrungswissen erhöht Fehleranfälligkeit und Koordinationsaufwand.
- Neue Kompetenzprofile (Digitalisierung, Energie, Systemsteuerung) sind kaum verfügbar.
- Betrieb und technisches Gebäudemanagement werden zum Engpassfaktor für Wirtschaftlichkeit.

Veränderungsdynamik

Die Dynamik des Fachkräftemangels hat sich von einem temporären Engpass zu einer dauerhaften Begrenzung entwickelt. Frühere Kompensationsmechanismen – Mehrarbeit, Subunternehmer, Erfahrungswissen Einzelner – verlieren ihre Wirkung.

Entwicklungspfad:

1. Verdrängung und Überdeckung durch hohe Auslastung.
2. Demografischer Kipppunkt und beschleunigter Wissensverlust.
3. Kollision mit Transformationsanforderungen (ESG, Energie, Digitalisierung).

Steile These: Ohne strukturelle Neuorganisation wird Fachkräftemangel zum limitierenden Faktor operativer Transformationsziele.

Auswirkungen auf Markt, Akteure & Geschäftsmodelle

Markt & Wettbewerb:

- Projekte scheitern nicht an Finanzierung, sondern an Verfügbarkeit von Fachkräften.
- Kapazität wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

- Überlastung und Rollenerosion prägen Organisationen
- Geschäftsmodelle mit hoher Personalintensität verlieren strukturell an Skalierbarkeit.

Akteure & Rollen:

- Rollenprofile verändern sich schneller als Qualifikationssysteme.

Betrieb & Umsetzung:

- Facility Management und technisches Gebäudemanagement sind besonders betroffen.



- Fehlende Kompetenzen gefährden Betriebssicherheit, Energieeffizienz und Nutzerzufriedenheit.

Typische Reaktionsmuster – warum sie nicht mehr funktionieren

- Fokus auf Rekrutierung ohne Prozessanpassung.
- Technikeinsatz ohne Kompetenzaufbau.

Was erfolgreiche Unternehmen heute anders machen

- Reduktion von Komplexität und klare Rollenlogiken.
- Systemgestützte Prozesse statt personengebundener Lösungen.
- Investition in Qualifizierung und Organisationsreife.

Ausblick & Perspektive

Systemstabilität:

Der Fachkräftemangel entscheidet darüber, ob zentrale Aufgaben wie Wohnungsbau, Betrieb und energetische Transformation überhaupt umgesetzt werden können.

Perspektive Standortstärkung Deutschland & Europa:

Die Fähigkeit, Wertschöpfung mit begrenzten personellen Ressourcen zu organisieren, wird zum entscheidenden Standortfaktor.

These:

Fachkräftemangel ist der Prüfstein dafür, ob Geschäftsmodelle prozessual, technologisch und organisatorisch robust aufgestellt sind.



Game Changer: Technologie & neue Geschäftsmodelle

Impact Anchor & Einordnung

Impact Anchor: 2014

Der Impact Anchor für Technologie & neue Geschäftsmodelle liegt im Jahr 2014. Mit der politischen Ankündigung des Bestellerprinzips veränderte sich erstmals ein zentraler rechtlicher Rahmen der Immobilienwirtschaft so grundlegend, dass bestehende Geschäftsmodelle unter strukturellen Druck gerieten. Bereits vor Inkrafttreten des Gesetzes wurde sichtbar, dass neue Marktteilnehmer systematisch digitale, plattformbasierte und skalierbare Geschäftsmodelle im Vermarktungs- und Transaktionsumfeld aufbauten.

Entscheidend ist nicht das einzelne Gesetz, sondern der dadurch ausgelöste Effekt: Die Branche erkannte erstmals, dass Regulatorik, Technologie und neue Geschäftsmodelle zusammenwirken und etablierte Wertschöpfung nicht länger geschützt ist. Ab diesem Zeitpunkt wurden technologiegetriebene Neugründungen, SaaS-Modelle und

Plattformlogiken auch im Immobilienkontext sichtbar – zunächst punktuell, später systematisch.

Warum das ein Game Changer ist

- Technologie wird strukturprägend, nicht nur unterstützend.
- Neue Geschäftsmodelle greifen gezielt einzelne Wertschöpfungsstufen an und entkoppeln sie.
- Skalierung, Geschwindigkeit und Kapitalzugang werden zu zentralen Wettbewerbsparametern.

Typ: Markt- & Kontexttreiber

→ verändert Wettbewerbslogiken, Eintrittsbarrieren und Erwartungshorizonte.

Merksatz: Technologie ist kein Selbstzweck – sie wird erst durch neue Geschäftsmodelle strukturverändernd.

Validierter Status quo 2024/2025

Hohe Innovationsdichte – fragmentierte Systemwirkung

Heute ist Technologie in der Bau- und Immobilienwirtschaft allgegenwärtig, ihre **systemische Wirkung jedoch ungleich verteilt**. Während einzelne Wertschöpfungsstufen stark digitalisiert und teilweise disruptiert sind, bleiben andere nahezu unverändert in analogen oder teil-digitalen Logiken verhaftet.

Zentrale Beobachtungen:

- Vermarktung, Transaktion und Bewertung sind **am stärksten verändert**
- Bauausführung und Betrieb bleiben vergleichsweise fragmentiert
- Technologie wird häufig additiv eingeführt, nicht in bestehende Prozesse integriert
- Viele Lösungen adressieren Symptome, nicht Systemlogiken

Veränderungsdynamik

Von punktueller Digitalisierung zur Geschäftsmodellfrage

1. **Digitalisierungsphase**
Einzelne Prozesse werden digital unterstützt (Tools, Software, Insellösungen).
2. **Plattform- & SaaS-Phase**
Technologie wird zur Grundlage neuer Erlösmodelle und Skalierungslogiken.
3. **Strukturelle Phase (heute)**
Geschäftsmodelle werden entlang von Daten, Nutzung, Plattformlogik und Systemsteuerung neu strukturiert.

Die Dynamik zeigt klar: Technologie entfaltet erst dann Wirkung, wenn sie **mit neuen Rollen, Erlöslogiken und Verantwortlichkeiten gekoppelt** wird.

Steile These: Die Bau- und Immobilienwirtschaft scheitert nicht an fehlender Technologie, sondern an der konsequenten Übersetzung in tragfähige Geschäftsmodelle.

Auswirkungen auf Markt, Akteure & Geschäftsmodelle

Markt & Wettbewerb

- Eintrittsbarrieren sinken in einzelnen Wertschöpfungsstufen drastisch



- Geschwindigkeit und Skalierbarkeit relativieren klassische Größenlogiken
- Wettbewerb verlagert sich von regional zu funktional

Akteure & Rollen

- Neue Marktteilnehmer besetzen profitable Teilwertschöpfungen
- Etablierte Unternehmen verlieren Kundenschnittstellen

- Rollen verschieben sich von Leistungserbringung zu Orchestrierung

Betrieb & Umsetzung

- Operative Prozesse bleiben oft unberührt
- Medienbrüche und Doppelstrukturen sind weit verbreitet
- Digitalisierung erzeugt zusätzliche Komplexität, wenn sie nicht systemisch integriert wird.

Typische Reaktionsmuster – warum sie nicht mehr funktionieren

- Tool-Einkauf ohne Prozessveränderung
- Innovation als Projekt statt als Geschäftsmodellfrage
- Hoffnung auf „Branchenstandards von außen“

Was erfolgreiche Unternehmen heute anders machen

- Sie definieren klare Rollen zwischen Kernleistung und Technologie
- Sie integrieren Technologie in Wertschöpfung, statt sie anzudocken
- Sie integrieren Technologie in Wertschöpfung, statt sie anzudocken

Ausblick & Perspektive

Systemstabilität

Ohne tragfähige Geschäftsmodelle bleibt Technologie wirkungslos. Die Branche riskiert, digitale Komplexität aufzubauen, ohne Produktivität, Qualität oder Resilienz zu erhöhen.

Perspektive Standortstärkung Deutschland & Europa

Die Stärke liegt nicht im Kopieren globaler Plattformen, sondern in der Verbindung von Technologie mit realer Wertschöpfung: Bau, Betrieb, Energie, Infrastruktur. Hier liegt ein struktureller Standortvorteil.

Strategische Einordnung

Die zentrale Frage lautet nicht: „Welche Technologie setzen wir ein?“

Sondern: „Welches Geschäftsmodell wollen wir künftig damit tragen?“

These:

Technologie wird erst dann zum Game Changer, wenn Unternehmen bereit sind, ihre Geschäftsmodelle neu zu strukturieren – nicht nur ihre Prozesse zu digitalisieren.



Game Changer: Wagniskapital

Impact Anchor & Einordnung

Impact Anchor: 2018

Der Impact Anchor für Wagniskapital in der Bau- und Immobilienwirtschaft liegt im Jahr 2018. Mit der Gründung der ersten PropTech-dedizierten Venture-Capital-Fonds in Deutschland wurde erstmals systematisch und in signifikanter Größenordnung Wachstumskapital für technologiegetriebene Geschäftsmodelle im Immobilienkontext mobilisiert. Damit veränderte sich nicht nur die Finanzierungsseite von Innovation, sondern auch deren Geschwindigkeit, Skalierungslogik und strategische Relevanz.

Bis dahin galt die Branche als kaum investierbar: lange Sales-Zyklen, geringe Digitalisierungsgrade, fragmentierte Kundensegmente. Mit dem Eintritt professioneller Venture-Strukturen wurde jedoch sichtbar, dass nicht fehlende Innovationsideen,

sondern fehlende Kapital- und Skalierungslogiken das eigentliche Nadelöhr waren.

Warum das ein Game Changer ist

- Innovationsgeschwindigkeit wird vom Kapitalzugang bestimmt
- Skalierung über Kapital ersetzt schrittweises organisches Wachstum als dominantes Wachstumsmodell.
Wertschöpfung verlagert sich in kapitalkräftige, technologiegetriebene Strukturen

Typ: Markt- & Kontexttreiber

→ beschleunigt technologische und strukturelle Veränderungen massiv

Merksatz: Wagniskapital entscheidet nicht, *was* innoviert wird – sondern *wie schnell* und *von wem*.

Validierter Status quo 2024/25

Hohe Relevanz – geringes Branchenverständnis

Wagniskapital ist heute ein zentraler Treiber für Innovation im PropTech-Umfeld, wird jedoch von großen Teilen der Bau- und Immobilienwirtschaft **noch immer nicht als strategisches Instrument verstanden**, sondern als Randphänomen oder Risiko betrachtet.

Zentrale Beobachtungen:

- VC-finanzierte Innovation konzentriert sich auf skalierbare, datengetriebene Wertschöpfungsstufen
- Bauausführung und operative Kerne bleiben unterinvestiert
- Kapital fließt bevorzugt dorthin, wo schnelle Skalierung möglich ist
- Brancheninterne Kapitalgeber agieren häufig zögerlich oder taktisch

Veränderungsdynamik

Vom Innovationshemmnis zum Beschleuniger

1. **Vor-VC-Phase**
Innovation entsteht langsam, organisch und oft ohne Skalierungsperspektive.
2. **VC-Eintrittsphase**
Erste Fonds professionalisieren Auswahl, Governance und Wachstum.
3. **Strukturelle Phase (heute)**
Wagniskapital prägt Geschäftsmodelle, Marktgeschwindigkeit und Wettbewerbslogiken.

Die Dynamik zeigt: Wagniskapital wirkt nicht neutral, sondern selektiv strukturprägend: Es beeinflusst, welche Geschäftsmodelle schnell marktfähig werden – und welche nicht.

Steile These: Wer Wagniskapital strategisch nicht versteht, überlässt zentrale Innovationsdynamiken und die Zukunft der Branche externen Akteuren.

Auswirkungen auf Markt, Akteure & Geschäftsmodelle

Markt & Wettbewerb

- VC-finanzierte Unternehmen wachsen schneller als etablierte Marktteilnehmer
- Marktkonsolidierung wird zunehmend durch Kapitalstärke beschleunigt.
- Innovationsführerschaft verschiebt sich



Akteure & Rollen

- Startups werden zu strategischen Infrastruktur-Anbietern

- Etablierte Unternehmen verlieren in Teilbereichen Gestaltungs- und Lernhoheit.
- Neue Machtzentren entstehen außerhalb klassischer Branchenstrukturen

Betrieb & Umsetzung

- Lösungen sind oft nicht auf operative Realität abgestimmt
- Implementierung scheitert an Schnittstellen, nicht an Technologie
- Fehlende Co-Creation zwischen Branche und Startups

Typische Reaktionsmuster – warum sie nicht mehr funktionieren

- Passives Beobachten des Startup-Marktes
- Einzelinvestments ohne strategische Einbettung
- Innovationsprojekte ohne Kapital- und Skalierungslogik

Was erfolgreiche Unternehmen heute anders machen

- Sie investieren aktiv in PropTech-dedizierte VC-Strukturen
- Sie bauen eigene Corporate-Venture-Arme auf
- Sie verstehen Wagniskapital als Teil ihrer Transformationsstrategie.

Ausblick & Perspektive

Systemstabilität

Ohne strategisch eingebundenes Wagniskapital bleibt Innovation fragmentiert. Die Branche verliert die Fähigkeit, neue Lösungen in Breite und Tiefe zu skalieren.

Perspektive Standortstärkung Deutschland & Europa

Die Geschwindigkeit, mit der europäische Unternehmen professionelle Venture-Strukturen aufbauen, entscheidet darüber, ob Innovationsrenditen im Markt verbleiben oder abfließen.

Strategische Einordnung

Die entscheidende Frage lautet nicht: „Ob wir in Startups investieren.“

Sondern: „Wie schnell und wie professionell wir Wagniskapital als strategisches Instrument begreifen.“

These:

Wagniskapital ist kein Fremdkörper der Bau- und Immobilienwirtschaft – sondern ein Gradmesser, ob sie Transformation aktiv gestaltet oder passiv erlebt.



Game Changer: Veränderte Stakeholderansprüche

Impact Anchor & Einordnung

Impact Anchor: 2020

Der Impact Anchor für veränderte Stakeholderansprüche liegt im Jahr 2020. In diesem Zeitraum wurde durch die Pandemiebedingten Umbrüche erstmals im großen Maßstab sichtbar, dass sich Erwartungen an Immobilien, an Arbeitswelten, an Service-Qualität und an Geschwindigkeit von Entscheidungen sprunghaft verändern – und dass diese Veränderungen nicht wieder „zurückspringen“. 2020 war damit weniger ein Auslöser als ein Katalysator: Was sich gesellschaftlich und technologisch bereits aufgebaut hatte (Digitalisierung des Alltags, Echtzeit-Services, Plattformlogiken), wurde plötzlich zur Messlatte für Unternehmen und Institutionen auch im Bau- und Immobiliensektor.

Entscheidend ist: Stakeholderansprüche sind kein „weicher“ Trend. Sie werden zu harten Marktparametern, weil sie Flächennachfrage, Nutzung, Zahlungsbereitschaft, Arbeitgeberattraktivität und damit die wirtschaftliche Tragfähigkeit von Assets und Geschäftsmodellen verändern.

Warum das ein Game Changer ist

- Nachfrage verlagert sich: weniger „Fläche“, mehr „Nutzen“ und „Erlebnis“
- Transparenz und Geschwindigkeit werden zur Erwartung, nicht zum Differenzierer
- Arbeitgeberattraktivität hängt zunehmend an digitaler Reife und Servicekultur

→ Diese Verschiebungen wirken direkt auf Erlösmodelle, Vermietbarkeit und langfristige Wertstabilität von Assets.

Typ: Markt- & Kontexttreiber

→ verändert Erwartungshorizonte, Nachfrageprofile und Wettbewerbslogiken; zwingt Geschäftsmodelle zur Neuausrichtung über Nutzer- und Mitarbeiterperspektive.

Merksatz: Stakeholderansprüche sind die neue Währung: Wer sie unterschätzt, verliert Akzeptanz – und damit Markt.

Validierter Status quo 2024/25

Von der Flächenlogik zur Nutzungs- und Service-Logik

Die Bau- und Immobilienwirtschaft erlebt heute einen Erwartungssprung auf mehreren Ebenen gleichzeitig: Nutzer, Mitarbeiter, Investoren, öffentliche Hand und Medien verlangen mehr Transparenz, mehr Flexibilität, mehr Nachhaltigkeit, bessere Services – und vor allem: verlässliche Steuerbarkeit. Die Branche wird damit nicht mehr primär an Gebäudequalität gemessen, sondern an der Fähigkeit, Immobilien als laufende Leistung zu organisieren.

Zentrale Beobachtungen:

- Nutzer erwarten Servicequalität und Transparenz wie in anderen Branchen: **einfach, schnell, verlässlich**
- Mietkonzepte verschieben sich von Standardflächen zu flexiblen, nutzungsorientierten Angeboten
- Reporting- und Kommunikationsfähigkeit wird zum Qualitätsmerkmal für Betreiber und Eigentümer

- Arbeitgeberattraktivität hängt sichtbar an Prozess- und Tool-Reife: Wer intern „Fax & Excel-Improvisation“ lebt, verliert Talente
- Bestandsportfolios geraten unter Druck, wenn Nutzungskonzepte nicht mehr zur Nachfrage passen

Veränderungsdynamik

Vom Komfortwunsch zur harten Marktanforderung

1. **Erwartungsaufbau**
Digitale Alltagswelten prägen die Basiserwartung an Geschwindigkeit, Verfügbarkeit und Transparenz.
2. **Katalyse Phase (2020)**
Remote Work, Unsicherheit und Nutzungsschwankungen zwingen Organisationen, Nutzung und Service neu zu denken.
3. **Marktphase (heute)**
Erwartungen werden unmittelbar ökonomisch wirksam: sie bestimmen Vermietbarkeit, Flächenbedarf, Fluktuation, Reputationsrisiken.

Die Dynamik ist eindeutig: Stakeholder Ansprüche sind nicht additiv, sondern **strukturverändernd**. Sie greifen tief in Produktdefinition, Betrieb, Vertragslogiken und Organisationsformen ein.

Steile These: In Immobilienmärkten entscheidet künftig nicht nur Lage – sondern die Fähigkeit, Erwartungen dauerhaft zu bedienen

Auswirkungen auf Markt, Akteure & Geschäftsmodelle

Markt & Wettbewerb

- Nachfrage verschiebt sich von standardisierten Flächen zu nutzungs- und serviceorientierten Produkten
- Leerstand wird weniger zyklisch, stärker konzept- und nutzungsbedingt.
- Reputations- und Kommunikationsfähigkeit werden Teil des Wettbewerbs

Akteure & Rollen

- Eigentümer werden stärker in der Pflicht, Nutzerergebnisse und Servicequalität zu verantworten – nicht nur Renditeziele
- Betreiber und Dienstleister werden zum zentralen Interface zwischen Asset und Nutzer

- Serviceplattformen gewinnen an Bedeutung, weil sie Erwartungsmanagement skalieren können

Betrieb & Umsetzung

- Betrieb wird zur Bühne der Erwartungserfüllung: Erreichbarkeit, Transparenz, Komfort, Sicherheit, Energie
- Facility Management entwickelt sich vom Kostenblock zum Werttreiber
- Fehlende Daten- und Prozessreife führt zu Servicebrüchen und damit zu Abwanderung, Unzufriedenheit oder Mietpreisabschläge.

Typische Reaktionsmuster – warum sie nicht mehr funktionieren

- „Das pendelt sich wieder ein“ (Rückkehr zur alten Flächenlogik)
- Service als Add-on statt als Produktkern
- Employer Branding ohne digitale Arbeitsfähigkeit

Was erfolgreiche Unternehmen heute anders machen

- Sie denken Immobilien konsequent vom Nutzer und Mitarbeiter her
- Sie professionalisieren Betrieb als Wertschöpfung – nicht als Restfunktion
- Sie bauen Transparenz- und Kommunikationsfähigkeit als Kernkompetenz auf
- Sie messen Zufriedenheit, Retention und Servicequalität – nicht nur Quadratmeter und Auslastung

Ausblick & Perspektive

Systemstabilität

Veränderte Stakeholderansprüche sind eng mit gesellschaftlicher Stabilität verknüpft: Wohnqualität, bezahlbare Räume, resiliente Städte, verlässliche Infrastruktur. Wenn Immobilien ihre Funktion als verlässliche Alltags- und Arbeitsräume nicht erfüllen, steigt Druck auf Politik, Unternehmen und soziale Systeme.

Perspektive Standortstärkung Deutschland & Europa

Standorte werden attraktiver, wenn sie Nutzbarkeit, Lebensqualität und verlässliche Services kombinieren – in Wohn- wie Arbeitswelten. Wer Erwartungen nicht bedienen kann, verliert Talente, Investitionen und Wettbewerbsfähigkeit.

Strategische Einordnung

Die zentrale Frage lautet nicht: „Wie erfüllen wir mehr Anforderungen?“

Sondern: „Welche Erwartungen sind künftig nicht verhandelbar – und wie bauen wir ein Geschäftsmodell darum?“

These:

Veränderte Stakeholderansprüche sind der Marktfilter der Zukunft: Sie entscheiden, welche Immobilien genutzt, finanziert und langfristig wertstabil bleiben.



Game Changer: ESG-Regulatorik

Impact Anchor & Einordnung

Impact Anchor: 2021

Der Impact Anchor für ESG-Regulatorik liegt im Jahr 2021. Mit dem Inkrafttreten der EU-Taxonomie-Verordnung sowie der begleitenden Offenlegungs- und Benchmarking-Regeln wurde Nachhaltigkeit erstmals in dieser Form verbindlich kodifiziert, vergleichbar gemacht und unmittelbar finanzwirksam. Ab diesem Zeitpunkt war ESG kein freiwilliger Orientierungsrahmen mehr, sondern ein regulatorisch kodifizierter Bewertungsmaßstab, der unmittelbar auf Finanzierung, Bewertung und Investitionsentscheidungen wirkt.

Entscheidend ist nicht die einzelne Verordnung, sondern der Systemwechsel: Seit 2021 rollt eine kontinuierliche Regulierungswelle auf europäischer Ebene, die in nationale Gesetzgebung übersetzt wird (u. a. EU-Taxonomie, CSRD, EPBD, nationale Energie- und Gebäudegesetze). Trotz Übergangsfristen und Auslegungsfragen ist der Trend

eindeutig: ESG-Regulatorik entwickelt sich zu einem dauerhaften Steuerungsinstrument für Kapitalflüsse und Geschäftsmodelle.

Warum das ein Game Changer ist

- Nachhaltigkeit wird zur harten Finanzierungs-, Bewertungs- und Risikogröße
- Transparenz ersetzt Interpretation
- Regulatorik greift direkt in Geschäftsmodelle und Kapitalzugang ein

Typ: Systemischer Primärtreiber
→ setzt neue Spielregeln, verschärft kontinuierlich Anforderungen und wirkt unabhängig von Marktzyklen

Merksatz: ESG ist keine Haltung – ESG ist Kapitalwirkung und verändert Wirtschaftlichkeit.

Validierter Status quo 2024/25

Von der Berichtsfrage zur Geschäftsmodellfrage

ESG-Regulatorik prägt heute die strategischen Rahmenbedingungen der Bau- und Immobilienwirtschaft. Sie wirkt nicht isoliert, sondern über **Finanzierung, Bewertung, Reporting und Risikomanagement** tief in bestehende Wertschöpfungslogiken hinein. Besonders relevant ist, dass ESG-Konformität zunehmend als **Voraussetzung** und nicht mehr als Differenzierungsmerkmal behandelt wird.

Zentrale Beobachtungen:

- ESG-Datenqualität entscheidet über Kapitalzugang und Finanzierungskosten
- Nicht-konforme Assets geraten unter Abwertungs- und Stranded-Asset-Risiken
- Reporting-Pflichten binden erhebliche Ressourcen
- ESG-Regulatorik entfaltet ihre stärkste ökonomische Wirkung im Bestand, da hier Nachrüst- und Anpassungspflichten unmittelbar finanzwirksam werden
- Operative Umsetzung hinkt strategischen Zielsetzungen häufig hinterher

Veränderungsdynamik

Von Nachhaltigkeitsdiskurs zu regulatorischer Verdichtung

1. **Orientierungsphase**
ESG wird als freiwilliger Rahmen und Reputationsfaktor verstanden.
2. **Kodifizierungsphase (ab 2021)**
Nachhaltigkeit wird messbar, vergleichbar und prüfbar.
3. **Eskalationsphase (heute)**
Anforderungen verschärfen sich kontinuierlich, Übergangsfristen laufen aus, Sanktionen werden real.

Die Dynamik ist eindeutig: ESG-Regulatorik ist **nicht abgeschlossen**, sondern entwickelt sich fortlaufend weiter. Unternehmen müssen mit steigender Komplexität, höherer Datentiefe und wachsender Verbindlichkeit rechnen.

Steile These: ESG-Regulatorik ist kein Transformationsziel – sie ist der neue Betriebsmodus der Branche.

Auswirkungen auf Markt, Akteure & Geschäftsmodelle



Markt & Wettbewerb

- Kapitalflüsse orientieren sich zunehmend an ESG-Konformität
- Nicht-konforme Assets verlieren Liquidität
- Märkte differenzieren zunehmend zwischen zukunftsfähigen und auslaufenden Beständen

Akteure & Rollen

- Asset Owner müssen ESG-Steuerung aktiv übernehmen
- Betreiber und FM werden zu Schlüsselakteuren der ESG-Umsetzung

- Bewertungs- und Finanzierungsakteure gewinnen an Einfluss

Betrieb & Umsetzung

- Betrieb wird zum zentralen Hebel für ESG-Performance
- Energie-, Wartungs- und Reportingprozesse rücken in den Fokus
- Fehlende Daten und Systeme erhöhen operative und finanzielle Risiken.

Typische Reaktionsmuster – warum sie nicht mehr funktionieren

- ESG als Reporting-Projekt behandeln
- Fokus auf Neubau statt Bestand
- Delegation an einzelne ESG-Beauftragte ohne Systemintegration

Was erfolgreiche Unternehmen heute anders machen

- Sie integrieren ESG in Investment-, Betriebs- und Entscheidungslogiken
- Sie bauen belastbare Daten- und Steuerungssysteme auf
- Sie verknüpfen ESG-Ziele mit Wirtschaftlichkeits- und Risikologiken
- Sie denken Regulierung antizipativ statt reaktiv

Ausblick & Perspektive

Systemstabilität

ESG-Regulatorik zielt auf die Stabilisierung von Finanz-, Energie- und Gebäudesystemen – ihre Wirksamkeit hängt jedoch von der operativen Umsetzungskraft der Branche ab.

Perspektive Standortstärkung Deutschland & Europa

Europa positioniert sich als Regulierungs- und Transparenzraum. Standortstärke entsteht dort, wo Unternehmen Regulierung in Wettbewerbsfähigkeit übersetzen können – nicht dort, wo sie ihr hinterherlaufen.

Strategische Einordnung

Die zentrale Frage lautet nicht: „Wie erfüllen wir ESG-Vorgaben?“

Sondern: „Wie gestalten wir neue Wirtschaftlichkeit, die unter ESG-Regeln dauerhaft tragfähig ist?“

These:

ESG-Regulatorik trennt nicht nachhaltige von nicht-nachhaltigen Unternehmen – sondern zukunftsfähige von strukturell nicht mehr finanzierungsfähigen Geschäftsmodellen.



Game Changer: Klima & Wetter

Impact Anchor & Einordnung

Impact Anchor: 2021

Der Impact Anchor für Klima & Wetter liegt im Jahr 2021. Mit der Flutkatastrophe im Ahrtal am 14. Juli 2021 wurde der Bau- und Immobilienwirtschaft in Deutschland schlagartig vor Augen geführt, dass klimatische Extremereignisse keine abstrakten Zukunftsrisiken, sondern reale, standort- und wertvernichtende Faktoren sind. Erstmals standen nicht nur einzelne Gebäude, sondern ganze Regionen wurden hinsichtlich Nutzbarkeit, Versicherbarkeit und wirtschaftlicher Tragfähigkeit neu bewertet. Entscheidend war nicht das Ereignis allein, sondern die Konsequenz daraus: Klima- und Wetterrisiken wurden bewertungs-, versicherungs- und finanzierungsrelevant. Was zuvor als seltenes Schadensereignis galt, wurde als systemisches Risiko erkannt,

das dauerhaft in Standort-, Investitions- und Betriebsentscheidungen einzubeziehen ist.

Warum das ein Game Changer ist

- Klimarisiken werden zu harten Markt-, Bewertungs- und Risikoparametern
- Versicherbarkeit wird zur Voraussetzung von Finanzierbarkeit
- Standortqualität wird neu definiert – jenseits klassischer Lagefaktoren

Typ: Markt- & Kontexttreiber mit systemischer Wirkung

→ verändert Bewertungslogiken, Risikomodelle und Standortentscheidungen

Merksatz: Klima ist kein Umweltthema – Klima ist ein zentraler Risikofaktor der Immobilienbewertung.

Validierter Status quo 2024/25

Vom Randthema zum Ausschlusskriterium

Klima- und Wetterrisiken wirken heute unmittelbar auf den wirtschaftlichen Wert von Immobilien. Besonders relevant ist dabei nicht die absolute Eintrittswahrscheinlichkeit einzelner Ereignisse, sondern deren **Auswirkung auf Versicherbarkeit und Finanzierung**. Eine Immobilie, die nicht mehr versicherbar ist, ist faktisch **nicht mehr finanzierbar** – und wird damit zum Stranded Asset.

Zentrale Beobachtungen:

- Versicherer passen Risikomodelle an oder ziehen sich aus Regionen zurück
- Finanzierung wird an Versicherbarkeit und Risikoversorge gekoppelt
- Hitzebelastung, Starkregen, Trockenheit und Überflutung beeinflussen Nutzung und Nachfrage
- Bestandsimmobilien geraten stärker unter Druck als Neubauten, da Anpassungs- und Nachrüstkosten unmittelbar wertrelevant werden.
- Standortbewertung verschiebt sich von „Lage, Lage, Lage“ zu **Resilienz, Anpassungsfähigkeit, Risikoprofil**

Veränderungsdynamik

Von seltenen Ereignissen zu dauerhaften Standortfaktoren

1. **Ignoranzphase**
Klimarisiken werden als Ausnahmeereignisse behandelt.
2. **Ereignisphase (ab 2021)**
Extremwetter macht Risiken sichtbar und medial präsent.
3. **Systemphase (heute)**
Klima- und Wetterrisiken fließen systematisch in Bewertung, Versicherung und Finanzierung ein.

Die Dynamik zeigt: Klimarisiken wirken **nicht linear**, sondern eskalierend. Einzelereignisse beschleunigen strukturelle Anpassungen im Markt.

Steile These: Der Immobilienmarkt bestraft nicht den Klimawandel – sondern mangelnde Anpassungsfähigkeit.



Auswirkungen auf Markt, Akteure & Geschäftsmodelle

Markt & Wettbewerb

- Regionen und Standorte differenzieren sich neu
- Resiliente Lagen gewinnen an Attraktivität
- Nicht anpassungsfähige Bestände verlieren Liquidität und Bewertungsstabilität

Akteure & Rollen

- Investoren müssen Klimarisiken aktiv managen
- Versicherer und Finanzierer werden zu zentralen Taktgebern
- Kommunen gewinnen strategische Bedeutung in Anpassungsfragen, da sie über

Bauleitplanung und Anpassungsstrategien Standortresilienz prägen.

Betrieb & Umsetzung

- Anpassungsmaßnahmen werden Teil des laufenden Betriebs
- Begrünung, Verschattung, Schwammstadt-Konzepte und Wasserretention gewinnen an Bedeutung
- Betriebskosten und Instandhaltungsstrategien verändern sich dauerhaft

Typische Reaktionsmuster – warum sie nicht mehr funktionieren

- Vertrauen auf historische Wetterdaten
- Klimarisiken als Sonderthema behandeln
- Anpassung als einmalige Investition verstehen

Was erfolgreiche Unternehmen heute anders machen

- Sie integrieren Klimarisiken in Standort- und Investitionsentscheidungen
- Sie entwickeln Anpassungsstrategien für den Bestand
- Sie denken Gebäude als Teil städtischer Resilienzsysteme
- Sie kooperieren über Grundstücks- und Akteurgrenzen hinweg

Ausblick & Perspektive

Systemstabilität

Klimaresiliente Gebäude und Quartiere sind eine Voraussetzung für stabile Städte, funktionierende Infrastrukturen und gesellschaftliche Sicherheit. Ohne Anpassung steigt der Druck auf Versicherungs-, Finanz- und Sozialsysteme.

Perspektive Standortstärkung Deutschland & Europa

Europa kann Vorreiter für klimaangepasste Stadt- und Gebäudekonzepte werden. Die Fähigkeit, Bestände resilient umzubauen, entscheidet über langfristige Standortattraktivität.

Strategische Einordnung

Die zentrale Frage lautet nicht: „Ob Klimarisiken eintreten.“

Sondern: „**Wie früh wir unsere Immobilien, Quartiere und Städte darauf vorbereiten.**“

These:

Klima & Wetter sind der Game Changer, der mitentscheidet, welche Standorte langfristig bewohnbar, versicherbar und investierbar bleiben.



Game Changer: Preissteigerungen

Impact Anchor & Einordnung

Impact Anchor: 2022

Der Impact Anchor für Preissteigerungen liegt im Jahr 2022. Mit dem Zusammenfallen mehrerer externer Schocks – gestörte Lieferketten, stark steigende Energiepreise, geopolitische Unsicherheiten sowie der abrupte Zinsanstieg nach einer langen Niedrigzinsphase – wurde die Bau- und Immobilienwirtschaft erstmals seit einer langen Phase relativer Kosten- und Zinsstabilität mit gleichzeitigem Kosten- und Finanzierungsdruck konfrontiert.

Entscheidend ist nicht die einzelne Preissteigerung, sondern deren Gleichzeitigkeit und Volatilität. Material-, Bau-, Betriebs- und Finanzierungskosten stiegen parallel und unvorhersehbar. Kalkulationslogiken, die auf Stabilität, langfristige Annahmen und geringe Schwankungen ausgelegt waren, verloren innerhalb kurzer Zeit ihre Gültigkeit.

Geschäftsmodelle, die auf langfristiger Kalkulationssicherheit basierten, gerieten strukturell unter Druck.

Warum das ein Game Changer ist

- Wirtschaftlichkeit wird zur volatilen Größe, nicht zur Planungsannahme
- Risiko verlagert sich von der operativen Ausführung in Vorlauf-, Finanzierungs- und Kalkulationsphasen.
- Projekte scheitern nicht an Nachfrage, sondern an fehlender Kalkulierbarkeit

Typ: Ökonomischer & operativer Drucktreiber
→ wirkt unmittelbar, verschärft Margendruck und begrenzt Investitions- und Umsetzungskraft

Merksatz: Preissteigerungen sind kein Kostenproblem – sie sind ein Planbarkeitsproblem.

Validierter Status quo 2024/25

Strukturelle Unsicherheit statt temporärer Ausnahme

Preissteigerungen prägen heute die wirtschaftliche Realität der Branche. Zwar haben sich einzelne Märkte punktuell beruhigt, doch das grundlegende Umfeld bleibt durch **hohe Unsicherheit und Volatilität** gekennzeichnet. Entscheidend ist, dass die Branche ihre frühere Annahme stabiler Kosten- und Finanzierungsbedingungen nicht wiedererlangt hat.

Zentrale Beobachtungen:

- Baukosten bleiben hoch und volatil
- Energiepreise wirken dauerhaft auf Betriebs- und Nebenkosten
- Zinsniveau verändert Investitionsrechnungen fundamental
- Projektentwicklungen werden verschoben, neu kalkuliert oder gestoppt
- Bestandsportfolios geraten unter Druck, wenn Kosten nicht umlegbar sind

Veränderungsdynamik

Vom Kostenschock zur strukturellen Neubewertung

1. **Schockphase (2022)**
Preisexplosionen treffen Projekte unvorbereitet.
2. **Anpassungsphase**
Verträge, Kalkulationen und Risikopuffer werden nachgeschärft.
3. **Strukturphase (heute)**
Preisvolatilität muss als struktureller Bestandteil von Geschäftsmodellen berücksichtigt werden.

Die Dynamik zeigt: Preissteigerungen sind kein temporäres Marktphänomen, sondern ein **neuer Rahmen**, in dem Investitions- und Geschäftsmodelle funktionieren müssen.

Steile These: Nicht hohe Preise sind das Problem – sondern Geschäftsmodelle, die auf Stabilität angewiesen sind.



Auswirkungen auf Markt, Akteure & Geschäftsmodelle

Markt & Wettbewerb

- Projekte mit geringer Risikotragfähigkeit verschwinden vom Markt
- Wirtschaftlichkeit wird selektiv und standortabhängig
- Marktaktivität verlagert sich von Neubau zu Bestand und Umnutzung

Akteure & Rollen

- Projektentwickler tragen höhere Vorfinanzierungs- und Kalkulationsrisiken
- Investoren agieren selektiver und stärker risikoorientiert

- Betreiber gewinnen an Bedeutung, weil Betriebskosten zentral werden

Betrieb & Umsetzung

- Betriebskosten rücken in den Fokus von Wirtschaftlichkeitsrechnungen
- Energieeffizienz und Kostensteuerung werden wettbewerbsentscheidend
- Fehlende Transparenz erhöht finanzielle Risiken

Typische Reaktionsmuster – warum sie nicht mehr funktionieren

- Pauschale Kostensenkungsprogramme
- Weitergabe von Risiken ohne Systemanpassung

Was erfolgreiche Unternehmen heute anders machen

- Sie kalkulieren mit Volatilität statt mit Fixwerten
- Sie integrieren Betriebskosten früh in Investitionsentscheidungen
- Sie setzen auf flexible Vertrags- und Projektstrukturen
- Sie stärken Kosten- und Risikotransparenz über den Lebenszyklus

Ausblick & Perspektive

Systemstabilität

Dauerhafte Preisvolatilität gefährdet die Fähigkeit der Branche, langfristige Investitionen zu tätigen. Ohne Anpassung steigt das Risiko von Investitionsstaus, strukturellen Angebotsengpässen und Qualitätseinbußen.

Perspektive Standortstärkung Deutschland & Europa

Standortstärke entsteht dort, wo Unternehmen lernen, unter unsicheren Kostenbedingungen zu planen und zu investieren. Robustheit ersetzt Kostenminimierung als Erfolgsfaktor.

Strategische Einordnung

Die zentrale Frage lautet nicht: „Wann normalisieren sich die Preise?“

Sondern: „**Wie machen wir unsere Geschäftsmodelle robust gegenüber dauerhafter Unsicherheit?**“

These:

Preissteigerungen trennen nicht effiziente von ineffizienten Unternehmen – sondern robuste von fragilen Geschäftsmodellen.



Game Changer: Energiewende

Impact Anchor & Einordnung

Impact Anchor: 2022

Der Impact Anchor für die Energiewende liegt im Jahr 2022. Mit der Energiekrise wurde schlagartig sichtbar, dass Energieversorgung, Energiepreise und Energieabhängigkeiten keine externen Randbedingungen, sondern zentrale strategische Faktoren für die Bau- und Immobilienwirtschaft sind. Erstmals wurde Energie nicht nur als Betriebskostenposition, sondern als zur zentralen wirtschaftlichen Grundlage für Immobilien, Quartiere und Städte.

Entscheidend ist nicht die Krise als Ereignis, sondern der dadurch ausgelöste Perspektivwechsel: Immobilien werden nicht länger ausschließlich als Energieverbraucher betrachtet, sondern zunehmend als aktive Elemente von Energie-, Daten- und Versorgungssystemen. Dieser Paradigmenwechsel

verändert Rollen- und Wertschöpfungsverhältnisse zwischen Immobilien- und Energiewirtschaft.

Warum das ein Game Changer ist

- Energie wird zur strategischen Kernressource von Immobilien
- Wirtschaftlichkeit hängt von Energieeffizienz, Steuerbarkeit und Resilienz ab
- Immobilien rücken ins Zentrum der Dekarbonisierung und Systemstabilität

Typ: Systemischer Primärtreiber
→ verändert grundlegende Funktionslogiken von Immobilien und deren Einbettung in übergeordnete Systeme

Merksatz:
Die Energiewende macht aus Immobilien passive Verbraucher aktive Systembestandteile.

Validierter Status quo 2024/25

Hoher Handlungsdruck – begrenzte Umsetzungstiefe

Die Energiewende prägt heute die strategische Agenda der Branche, ihre Umsetzung ist jedoch **hochgradig heterogen**. Während einzelne Vorreiterunternehmen Immobilien bereits als Energieerzeuger, Speicher und steuerbare Einheiten begreifen, bleibt ein Großteil der Branche bei punktuellen Maßnahmen stehen.

Zentrale Beobachtungen:

- Energieeffizienz und Energiekennwerte werden zu Werttreibern
- Gesetzliche Vorgaben (u. a. GEG, EPBD) erhöhen den Anpassungsdruck
- Betrieb und Energiemanagement gewinnen strategische Bedeutung
- Immobilienwirtschaft und Energiewirtschaft nähern sich an – jedoch mit unterschiedlichen Reifegraden

- Viele Unternehmen fokussieren Einzelmaßnahmen statt systemischer Lösungen

Veränderungsdynamik

Von Effizienzmaßnahmen zur Systemintegration

1. **Effizienzphase**
Fokus auf Dämmung, Techniktausch und Einzeloptimierungen.
2. **Krisenphase (ab 2022)**
Energiepreise und Versorgungssicherheit werden geschäftskritisch.
3. **Systemphase (heute)**
Immobilien werden als Teil von Energie-, Speicher- und Steuerungsnetzen verstanden.

Die Dynamik zeigt: Die Energiewende zwingt die Branche, **über Objektgrenzen hinaus zu denken**. Einzelgebäude verlieren an Bedeutung zugunsten von Quartiers-, Netz- und Systemlogiken.

Steile These: Die Energiewende scheitert nicht an Technologie – sondern an fragmentierten Verantwortlichkeiten.

Auswirkungen auf Markt, Akteure & Geschäftsmodelle

Markt & Wettbewerb

- Energieeffiziente und steuerbare Immobilien gewinnen an Attraktivität
- Nicht-anpassungsfähige Bestände verlieren Bewertungsstabilität und Marktliquidität

- Neue Wettbewerber aus der Energiewirtschaft drängen in den Markt

Akteure & Rollen

- Asset Owner stehen vor der Frage, wie viel operative Kompetenz sie aufbauen



- Betreiber und Energiedienstleister gewinnen strategischen Einfluss
- Trennung von Ownership, Operation und Service verstärkt sich
- Kooperationen über Eigentums-, Branchen- und Akteurgrenzen hinweg werden notwendig
- Daten, Sensorik und Steuerungssysteme werden zur Voraussetzung wirtschaftlicher Umsetzung.

Betrieb & Umsetzung

- Energiemanagement wird Kernfunktion des Betriebs

Typische Reaktionsmuster – warum sie nicht mehr funktionieren

- Einzelmaßnahmen ohne Systemkonzept
- Renditefokus auf Ladeinfrastruktur oder PV ohne Integrationslogik
- Abwarten auf regulatorische Klarheit

Was erfolgreiche Unternehmen heute anders machen

- Sie denken Energie über Gebäudegrenzen hinaus
- Sie entwickeln integrierte Energie- und Betriebskonzepte
- Sie kooperieren aktiv mit Energie- und Technologieteilnehmern
- Sie verankern Energiekompetenz strategisch in der Organisation

Ausblick & Perspektive

Systemstabilität

Die Energiewende entscheidet darüber, ob Gebäude und Städte auch unter steigender Nachfrage, Volatilität und Dekarbonisierungsdruck funktionsfähig bleiben. Ohne systemische Integration drohen Instabilitäten in Versorgung und Betrieb.

Perspektive Standortstärkung Deutschland & Europa

Europa verfügt über regulatorische Klarheit, technologische Kompetenz und hohe Gebäudebestände. Wer diese drei Faktoren verbindet, kann sich als Leitmarkt für integrierte Energie- und Immobilienlösungen positionieren.

Strategische Einordnung

Die zentrale Frage lautet nicht: „Wie machen wir Immobilien energieeffizienter?“

Sondern: „Welche Rolle sollen Immobilien künftig im Energie- und Versorgungssystem spielen?“

These:

Die Energiewende ist der Game Changer, der entscheidet, ob Immobilien Teil der Lösung oder Teil des Problems werden.



Game Changer: Agentic AI

Impact Anchor & Einordnung

Impact Anchor: 2025

Agentic AI markiert den Zeitpunkt, an dem KI-Systeme erstmals in relevanten Anwendungsfeldern handlungsfähig werden. Nicht mehr nur analysierend, unterstützend oder automatisierend, sondern in der Lage, **Ziele zu verfolgen, Entscheidungen vorzubereiten, Prozesse selbstständig zu orchestrieren und Rückkopplungen zu verarbeiten**. Der Impact Anchor liegt dort, wo KI von einem Werkzeug zu einem **Akteur im System** wird. Entscheidend ist nicht die technologische Reife einzelner Modelle, sondern der strukturelle Wandel: Entscheidungslogiken verschieben sich vom Menschen als permanentem Ausführenden hin zu autonom unterstützten Systemen.

Warum das ein Game Changer ist

- Wertschöpfung wird skalierbar, ohne proportional Personalkapazität aufzubauen
- Steuerungsfähigkeit ersetzt operative Dauerpräsenz
- Organisationen entwickeln sich von arbeitszentrierten zu entscheidungszentrierten Systemen

Typ: Systemischer Primärtreiber

→ verändert Spielregeln, nicht nur Prozesse

Merksatz: Agentic AI verändert nicht, *wie* gearbeitet wird – sondern *wer* handelt.

Validierter Status quo 2024/25

Zwischen Faszination, Fehlannahmen und struktureller Unterschätzung

- Agentic AI ist **noch nicht flächendeckend implementiert**, aber strategisch hochrelevant
- Die meisten Organisationen denken KI weiterhin als Assistenz, nicht als Akteur
- Produktivitäts-, Steuerungs- und Betriebspotenziale werden unterschätzt
- Gleichzeitig entstehen erste autonome Entscheidungslogiken in Betrieb, Energie- und Systemsteuerung
- Die eigentliche Wirkung liegt **nicht in der Technologie**, sondern in der Veränderung von Entscheidungs- und Steuerungslogiken

Veränderungsdynamik

Von Automatisierung zu Autonomie

1. **Assistenzphase**
KI unterstützt Menschen bei Analyse, Dokumentation und Optimierung.
2. **Orchestrierungsphase**
Systeme koordinieren Prozesse, priorisieren Maßnahmen und reagieren auf Echtzeitdaten.
3. **Autonomiephase (in ersten Anwendungsfeldern beginnend)**
Agentic AI trifft vorbereitende Entscheidungen, steuert Abläufe und lernt systemisch.

Steile These (wirtschaftlich + systemisch): Agentic AI ist kein Effizienztool – sie verschiebt die Grenze organisatorischer Leistungsfähigkeit.

Auswirkungen auf Markt, Akteure & Geschäftsmodelle

Markt & Wettbewerb

- Produktivität wird entkoppelt von Personalverfügbarkeit
- Geschwindigkeit und Steuerungsqualität werden entscheidend
- Märkte belohnen Systemfähigkeit statt Größe

Akteure & Rollen

- Asset Owner entwickeln sich zu Steuerern von Systemlogiken
- Operative Rollen verlieren an Bedeutung, wenn sie nicht durch Steuerungs- und Systemkompetenz ergänzt werden.

- Service- & Plattformmodelle gewinnen strategische Macht

Betrieb & Umsetzung

- Betrieb wird zum zentralen Hebel autonomer Steuerung
- Energie-, Wartungs- und Reportingprozesse werden systemisch optimiert
- Menschliche Arbeit verlagert sich auf Zieldefinition, Kontrolle und Verantwortung



Typische Reaktionsmuster – warum sie nicht mehr funktionieren

- „KI ersetzt Menschen nicht, also betrifft uns das nicht“
- „Wir warten auf ausgereifte Lösungen“
- „Das ist ein IT-Thema“

Was erfolgreiche Unternehmen heute anders machen

- Sie denken KI als organisationales Betriebssystem
- Sie definieren klare Ziel- und Governance-Strukturen
- Sie investieren zuerst in Daten-, Prozess- und Entscheidungsreife

Ausblick & Perspektive

Systemstabilität

Agentic AI entscheidet darüber, ob hochkomplexe Systeme – Gebäude, Energie, Städte – **überhaupt steuerbar bleiben**. Ohne autonome Systeme steigt der Koordinationsaufwand schneller als menschliche Kapazitäten.

Perspektive Standortstärkung Deutschland & Europa

Die strategische Chance liegt nicht im Wettlauf um die größte KI, sondern in der Fähigkeit, **Agentic AI in reale Systeme zu integrieren**:

Gebäude, Energie, Infrastruktur, Betrieb

Hier liegen industrie- und systemische Stärken Europas.

Strategische Einordnung

Die zentrale Frage lautet nicht: „Setzen wir Agentic AI ein?“

Sondern: „**Welche Entscheidungen wollen wir künftig nicht mehr manuell treffen müssen?**“

These:

Agentic AI ist der erste Game Changer, der Organisationen zwingt, sich selbst neu zu definieren – nicht als Arbeitsgemeinschaft, sondern als steuerbares System.



Strukturelle Einordnung – Die Impact Matrix

Die Impact Matrix zeigt die perspektivische Wirkintensität der Veränderungstreiber auf die verschiedenen Wertschöpfungsstufen der Bau- & Immobilienwirtschaft.

Impact Potenziale Game Changer – Perspektive 2030

Impact Matrix Game Changer auf Wertschöpfungsstufen	Sinkende Margen & ineffiziente Prozesse	Fachkräftemangel	Technologie & Neue Geschäftsmodelle	Wagniskapital	Veränderte Stakeholdersprüche	ESG Regulatorik	Klima & Wetter	Preissteigerungen	Energiewende	Agentic AI	SUMME
Projektentwicklung & Smart City	3	2	4	4	4	5	5	5	5	4	5
Planen & BIM	4	3	4	2	4	5	4	3	4	5	4
Material & Vorfertigung	5	2	5	5	3	5	4	5	4	3	4
Bausteuerung & Ausführung	5	5	4	4	5	3	3	5	2	3	2
Vermietung & Mieterdienstl.	3	2	1	3	5	3	3	1	3	4	3
Facility Management	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
Kaufm. Immo. management	2	2	4	5	4	3	2	2	3	5	3
Energiegewinnung & -versorgung	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Transaktion & Verkauf	4	1	3	2	3	5	3	2	2	4	2
Bewerten & Finanzieren	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	5
Investment & Portfolio	4	1	2	2	5	5	5	3	5	4	5
SUMME	44	30	40	41	47	49	43	40	43	46	

Methodische Einordnung

Die Impact Matrix ist ein Ordnungsmodell.

Ziel war, die strukturelle Wirkmacht der zehn Game Changer nicht nur abstrakt zu beschreiben, sondern entlang der realen Wertschöpfungsstufen systematisch einzuordnen. Bewertet wurde nicht kurzfristige Betroffenheit, sondern die perspektivische, dauerhafte Verschiebung von:

- Geschäftsmodellen
- Kapital- und Bewertungslogiken
- Steuerungsanforderungen
- operativer Leistungsfähigkeit

Die Erstbewertung erfolgte in einem interdisziplinären blackprint-Expertenkreis. Jede Einordnung wurde entlang einer nachvollziehbaren Argumentationskette diskutiert und begründet. Ziel war es, implizite Annahmen offenzulegen und Wirkungshypothesen transparent zu machen.

Im zweiten Schritt wurde diese Bewertung gegen mehrere KI-Systeme gespiegelt, die auf Basis der vollständigen Research- und Analysegrundlage der Game-Changer-Forschung strukturelle Wirkungshypothesen verdichteten. Abweichungen zwischen Experteneinschätzung und modellbasierter Analyse wurden erneut im Expertenkreis überprüft und bewertet.

Die finale Matrix ist das Ergebnis dieses strukturierten Gegenlaufverfahrens. Sie verbindet qualitative Marktexpertise mit datenbasierter Gegenvalidierung.

Gleichzeitig ist transparent: Die Branche verfügt bislang über keine etablierten, branchenweit anerkannten Kennzahlen, um strukturelle Veränderungswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette konsistent quantitativ zu messen.

Die Impact Matrix ist daher eine qualitativ validierte Strukturdiagnose – kein mathematisches Scoring-Modell. Sie markiert zugleich den methodischen Ausgangspunkt für eine künftige datenbasierte Strukturbeobachtung der Branche, in der strukturelle Wirkungen anhand klar definierter Indikatoren regelmäßig messbar gemacht werden können.

Wo sich Wirkung verdichtet

Die zehn Game Changer wirken nicht gleichmäßig. Ihre strukturelle Kraft entfaltet sich unterschiedlich stark entlang der Wertschöpfungsstufen – von Projektentwicklung und Bau bis zu Betrieb, Finanzierung und Portfolio.

Die Impact Matrix macht sichtbar, wo sich Veränderungsdruck kumuliert, wo neue Machtzentren entstehen – und wo Geschäftsmodelle strukturell unter Anpassungszwang geraten.

1. Betrieb und Energie werden zu systemischen Schaltstellen



Die stärkste kumulative Wirkung zeigt sich im Facility Management sowie in der Energiegewinnung und -versorgung

Hier überlagern sich nahezu alle strukturellen Treiber:

- ESG-Regulatorik
- Energiewende
- Agentic AI
- Margendruck
- Fachkräftemangel
- veränderte Stakeholderansprüche

Diese Verdichtung ist kein Zufall. Betrieb und Energie sind die Schnittstellen, an denen Regulierung, Kostenstruktur, Datenanforderungen und technologische Steuerbarkeit unmittelbar zusammenlaufen.

Was lange als nachgelagerte Funktion galt, wird zum strategischen Zentrum der Wertschöpfung:

- Hier entscheidet sich ESG-Konformität.
- Hier materialisiert sich Lebenszyklus-Wirtschaftlichkeit.
- Hier entstehen die Datengrundlagen für Kapitalzugang.
- Hier wirken autonome Steuerungssysteme produktiv.

Der Betrieb entwickelt sich von einer administrativen Einheit zur zentralen Steuerungsinstanz – mit direktem Einfluss auf Wert, Risiko und Finanzierbarkeit.

2. Projektentwicklung und Kapitalsteuerung stehen unter strukturellem Transformationsdruck

Projektentwicklung, Bewertung & Finanzierung sowie Investment- & Portfoliomanagement zeigen ebenfalls hohe kumulative Belastung.

Diese Stufen sind besonders stark betroffen durch:

- ESG-Regulatorik
- Klima & Wetter
- Energiewende
- Veränderte Stakeholderansprüche
- Agentic AI

Hier verschiebt sich die Logik von kurzfristiger Renditebetrachtung hin zu integrierter Risiko-, Daten- und Lebenszyklussteuerung.

Projektentwicklung wird nicht mehr primär über Grundstück, Baurecht und kurzfristige Verwertungslogik definiert, sondern über:

- Dekarbonisierungspfad
- Resilienzprofil
- Datenfähigkeit
- regulatorisch belastbare Finanzierbarkeit

Kapital folgt nicht mehr allein Lage und Nutzung. Kapital folgt Steuerungsfähigkeit.

Bewertung und Finanzierung reagieren besonders sensibel auf diese Verschiebungen. Transparenz, Datenqualität und Anpassungsfähigkeit werden zu strukturellen Zugangsvoraussetzungen.

3. Bauausführung steht unter operativem Reifegrad-Druck

In Bauausführung & Bausteuerung dominieren Margendruck, Fachkräftemangel und Preissteigerungen.

Regulatorische und kapitalmarktgetriebene Effekte wirken hier indirekter.

Das bedeutet:

- Die Bauausführung leidet weniger unter neuen Spielregeln als unter fehlender struktureller Reife.
- Produktivität, Standardisierung und Industrialisierung werden zur Überlebensfrage – nicht primär ESG-Reporting oder Taxonomie-Nachweis.
- Der Druck ist operativ. Die Antwort muss systemisch sein.

Operative Engpässe entwickeln hier strategische Relevanz:



Fachkräftemangel wirkt selektiv hoch – insbesondere in Bau und Instandhaltung im Betrieb – und begrenzt unmittelbar Transformationsfähigkeit.

4. Transaktion und klassische Vermietung: Disruption bereits erfolgt – strategische Hebel verlagern sich

Transaktion, Verkauf und klassische Vermietungslogiken zeigen in der Impact Matrix eine geringere kumulative Systemwirkung.

Das ist kein Zeichen von Stabilität – sondern Ausdruck eines Reifegrads.

Gerade diese Wertschöpfungsstufen wurden in den vergangenen Jahren früh und intensiv durch Plattformmodelle, datengetriebene Geschäftsansätze und Wagniskapital transformiert. Digitale Marktplätze, PropTech-Startups und kapitalgetriebene Skalierungsmodelle haben hier bereits tiefgreifend in Prozesse, Margen und Rollen eingegriffen.

Die grundlegende Disruption dieser Stufen ist in weiten Teilen bereits vollzogen.

Neue Game Changer wie ESG-Regulatorik, Energiewende oder Agentic AI greifen hier weniger primär ein als in Betrieb, Energie oder Kapitalsteuerung. Die strukturelle Dynamik verlagert sich.

Wert entsteht zunehmend nicht mehr an der Transaktionsschnittstelle, sondern in der systemischen Steuerung von Betrieb, Energie, Daten und Risiko.

Transaktion wird damit zur Konsequenz vorgelagerter Systemqualität – nicht mehr zum primären Ort der Wertgenerierung.

Die Logik verschiebt sich vom Projekt zum System.

Drei strukturelle Verschiebungen werden sichtbar

Aus der Matrix lassen sich drei übergeordnete Strukturbewegungen ableiten:

1. Wertschöpfung verschiebt sich vom einzelnen Projekt zur systemischen Steuerung. Nicht mehr das isolierte Objekt steht im Zentrum, sondern die integrierte Steuerung von Betrieb, Energie, Daten und Risiko.
2. Kapital folgt Steuerungsfähigkeit. Bewertung und Finanzierung reagieren zunehmend auf Transparenz, Resilienz, Datenqualität und Lebenszyklusfähigkeit – nicht mehr allein auf Nutzungskategorie oder Lage.
3. Umsetzungskapazität entscheidet über Transformationsfähigkeit. Breiter Margendruck und selektive Fachkräfteengpässe – insbesondere in Bau und Betrieb – bestimmen, ob strategische Anforderungen tatsächlich realisiert werden können.

Konsequenz für die weitere Analyse

Die Impact Matrix zeigt: Die Game Changer wirken nicht additiv, sondern verdichten sich entlang klar identifizierbarer Schaltstellen der Wertschöpfung. An diesen Verdichtungspunkten verschieben sich Rollen, Verantwortlichkeiten und Machtzentren.

Genau dort entstehen die sieben Trends des folgenden Kapitels.

Sie sind keine thematischen Beobachtungen und keine Innovationsagenda. Sie sind die strukturelle Antwort auf identifizierte Belastungsknoten der Branche.

Teil 2 übersetzt daher nicht abstrakte Veränderungstreiber, sondern konkret wirksame Strukturverschiebungen – dort, wo Geschäftsmodelle, Organisationen und Kapitalströme bereits heute neu geordnet werden.



Teil 2: Die Trends – Strukturelle Konsequenzen für Wertschöpfung & Geschäftsmodelle

Die Analyse der Wirkmacht der Veränderungstreiber sowie ihre Verdichtung entlang der Wertschöpfungsstufen zeigen, wie tiefgreifend die zehn Game Changer die Logik der Bau- und Immobilienwirtschaft verschieben. Kostenstrukturen, Regulierung, Kapitalströme, Technologieeinsatz und Nutzerverhalten verändern sich nicht isoliert, sondern in systemischer Gleichzeitigkeit. Für Entscheider stellt sich damit nicht mehr die Frage, ob diese Kräfte wirken, sondern wie sie in konkret steuerbare Zukunftsbilder übersetzt werden.

Die sieben identifizierten Trends sind diese Übersetzung: Sie bündeln die Wirkungen der Gamechanger in klar abgegrenzte Transformationspfade, entlang derer sich Geschäftsmodelle, Portfolios und Organisationen neu ausrichten. Sie sind keine Wunschliste und kein „Nice-to-have“, sondern die operative Antwort auf die systemischen Veränderungen der Wertschöpfung – dort, wo Druckpunkte und Chancen zu neuen Marktlogiken werden.

Jeder Trend adressiert ein klar identifizierbares Spannungsfeld, das sich aus der Impact Matrix ableitet. Gemeinsam definieren sie, wie Wertschöpfung bis 2030 organisiert sein wird – und welche Fähigkeiten, Partnerschaften und Investitionsentscheidungen heute vorbereitet werden müssen.

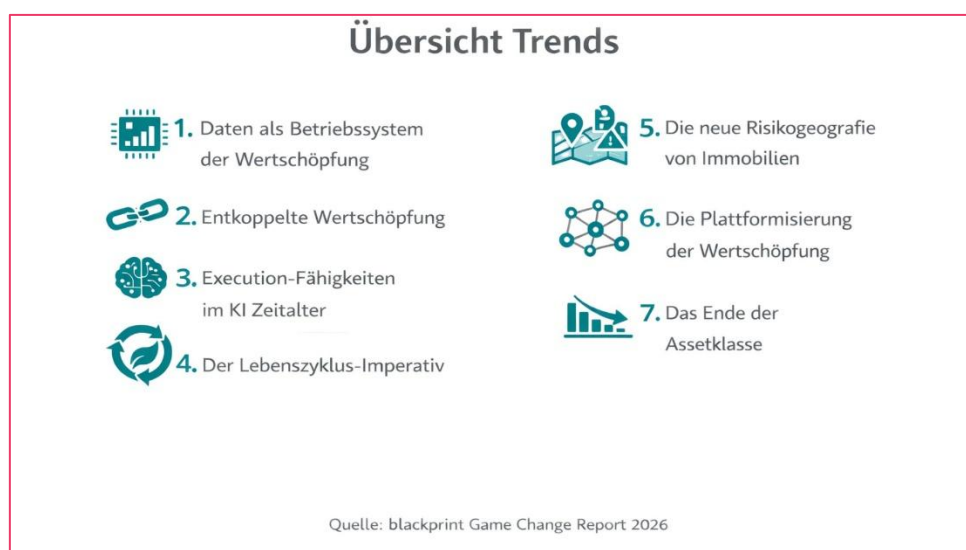
Die folgenden Abschnitte betrachten jeden Trend entlang einer einheitlichen Struktur:

1. Wirkungszusammenhang – warum der Trend unvermeidbar ist.
2. Trenddefinition & Status-quo-Shift – was sich konkret verändert.
3. Evidenz & Validierung – welche Marktdaten und Regulierungen die Entwicklung stützen.
4. Konsequenzen für Geschäftsmodelle und Akteure – wer gewinnt, wer verliert.
5. Praxisbeispiele – wo der Trend bereits sichtbar ist.
6. C-Level-Entscheidungsagenda (24–36 Monate).

Auf dieser Grundlage beginnt die Trendanalyse mit der fundamentalen Voraussetzung aller weiteren Entwicklungen: Daten als Betriebssystem der Wertschöpfung.

Ohne belastbare Datenarchitektur sind weder Lebenszyklussteuerung noch KI-gestützte Execution, noch ESG-Konformität, Risikomanagement oder Plattformlogiken tragfähig umsetzbar.

Daten sind damit kein weiterer Trend unter vielen – sie sind die infrastrukturelle Bedingung für alle folgenden Strukturverschiebungen.



Trend 1: Daten als Betriebssystem der Wertschöpfung

Warum ohne standardisierte, maschinenlesbare Daten kein Kapital, keine KI und kein Markt bleibt

1. Der Wirkungszusammenhang: Warum dieser Trend zwingend wird

Die Bau- und Immobilienwirtschaft operiert 2026 in einem Umfeld struktureller Überforderung: Regulatorik, Kostenvolatilität, Klimarisiken und technologische Komplexität wirken gleichzeitig auf Organisationen mit historisch fragmentierten Prozessen. Entscheidend ist nicht mehr allein Strategie, sondern die Fähigkeit, Komplexität systemisch zu steuern.

 Primärer Treiber ESG-Regulatorik	 Technologischer Enabler Agentic AI	 Katalysator Sinkende Margendruck & ineffiziente Prozesse  Fachkräftemangel
CSRD, EU-Taxonomie, EPBD und aufsichtsrechtliche Vorgaben zwingen Unternehmen, Nachhaltigkeit, Risiken und Wirtschaftlichkeit prüfbar und vergleichbar darzustellen. Kapitalzugang, Finanzierungsbedingungen und Bewertung hängen zunehmend von konsistenten, standardisierten Daten ab.	Agentic AI erweitert die organisationale Steuerungsfähigkeit, setzt jedoch strukturierte, maschinenlesbare Daten voraus. Ohne Daten-Souveränität bleibt KI ein punktuellles Effizienztool.	Sinkende Margen und begrenzte Ressourcen machen manuelle Kompensation ökonomisch untragfähig. Fehlende Daten- und Prozessreife wird zum wirtschaftlichen Risiko.

Logische Konsequenz: Daten-Souveränität ist keine IT-Frage, sondern die Lizenz zur Steuerung komplexer Geschäftsmodelle und der Gatekeeper für alle folgenden Trends.

2. Der Trend: Definition & neue Marktlogik

Der Trend beschreibt den Übergang zu Daten-Souveränität als zentraler Steuerungskompetenz. Daten werden als strategische Ressource mit klaren Standards und Verantwortlichkeiten verstanden. Der Status-quo-Shift: Ab 2026 rücken CDEs, föderierte Datenräume und Formate wie IFC, AAS und DPP in den Fokus – nicht als IT-Projekt, sondern als Voraussetzung für ESG-Konformität, Transaktionsfähigkeit und den Einsatz von Agentic AI. Diese Instrumente sind keine Selbstzwecke, sondern Infrastruktur für Kapital-, Betriebs- und Risikosteuerung.

3. Die Marktvalidierung: Evidenz & Marktsignale

Die Bedeutung von Standardisierung ist regulatorisch, finanzmarktseitig und technologisch belegt.

- **Marktversagen:** Freiwillige Standardisierung reicht nicht aus; Interoperabilität bleibt ein Engpass für Skalierung, Produktivität und Automatisierung.
- **Regulatorik:** Die ESPR macht strukturierte Produktdaten (DPP) verpflichtend, die perspektivisch in Gebäude-, Portfolio- und ESG-Datenmodelle einfließen.
- **Finanzmarkt:** Banken benötigen gemäß MaRisk, CSRD und ESG-Vorgaben valide, maschinenlesbare Daten für Risiko-, Nachhaltigkeits- und Kreditentscheidungen. Unstrukturierte oder nicht standardisierte Daten erhöhen Prüfaufwand, Unsicherheit und führen zu steigenden Finanzierungskosten.

Parallel entstehen Initiativen wie Coalition X und Construct X, die föderierte, sichere Dateninfrastrukturen aufbauen und europäische Datenhoheit sowie Interoperabilität gezielt stärken. Diese Signale verdeutlichen: Standardisierte Datenstrukturen entwickeln sich vom Effizienzthema zur Voraussetzung für Markt- und

Kapitalzugang.

4. Der Impact: Auswirkungen auf Geschäftsmodelle & Akteure

Daten-Souveränität und Standardisierung verändern die Wettbewerbslogik der Bau- und Immobilienwirtschaft grundlegend. Sie wirken nicht isoliert, sondern verschieben Macht, Rollen und Wertschöpfung entlang der gesamten Kette.

- **Gewinner:** Unternehmen, die frühzeitig auf offene Standards, konsistente Datenmodelle und interoperable Schnittstellen setzen, sichern sich Steuerungsfähigkeit über ESG, Betrieb, Risiko und Kapitalzugang. Sie können regulatorische Anforderungen effizient erfüllen, Agentic AI produktiv einsetzen und neue datenbasierte Geschäftsmodelle skalieren.
- **Verlierer:** Akteure mit proprietären Systemen, fragmentierten Datenlandschaften und manuellen Übergaben geraten unter strukturellen Druck. Fehlende Transparenz erhöht operative Risiken, verlängert Entscheidungszyklen und führt zu steigenden Finanzierungskosten oder eingeschränktem Kapitalzugang.
- **Management-Perspektive:** Datenmanagement entwickelt sich zur Führungsaufgabe. Asset Owner, Betreiber und Dienstleister werden stärker in die Verantwortung für Datenqualität, Standards und Governance genommen. Gleichzeitig verlieren rein operative Rollen ohne System- und Datenkompetenz an Relevanz.

Damit wird Daten-Souveränität zum Differenzierungsfaktor: Nicht Größe oder Historie entscheiden über Wettbewerbsfähigkeit, sondern die Fähigkeit, komplexe Immobilien- und Betriebsstrukturen datenbasiert zu steuern und extern anschlussfähig zu machen.

5. Die Marktadaption: Wo der Trend bereits sichtbar wird

Die Marktadaption von Daten-Souveränität und Standardisierung zeigt sich besonders dort, wo regulatorischer, finanzieller oder operativer Druck besonders hoch ist:

- **Öffentliche Hand & Großprojekte:** Öffentliche Auftraggeber und Infrastrukturprojekte etablieren zunehmend Common Data Environments (CDEs) und offene Datenstandards als Voraussetzung für Planung, Vergabe und Betrieb. Daten-Governance wird Teil der Projektsteuerung.
- **Finanzierung & Transaktion:** Banken, Investoren und Bewerber verlangen strukturierte Objekt-, ESG- und Betriebsdaten, um Risiken, Taxonomie-Fähigkeit und Stranding-Potenziale bewerten zu können. Datenqualität wird faktisch Teil der Due Diligence.
- **Betrieb & Energie:** Betreiber und FM-Dienstleister setzen auf standardisierte Datenmodelle, um Energie-, Wartungs- und Reportingprozesse zu automatisieren und KI-gestützt zu steuern. Insellösungen stoßen hier schnell an Grenzen.
- **Industrie & Plattformen:** Initiativen rund um digitale Produktpässe, Materialkataster und föderierte Datenräume zeigen, dass Interoperabilität und Datenhoheit zum Marktzugangskriterium für Produkte und Services werden.

Diese Entwicklungen markieren keine flächendeckende Umsetzung, aber einen klaren Richtungswechsel: Daten-Souveränität wird dort operationalisiert, wo Markt-, Kapital- oder Regulierungslogiken sie erzwingen.

6. Executive Call-to-Action

Für Vorstände und Geschäftsführungen ist Daten-Souveränität ab 2026 eine nicht delegierbare Verantwortung und eine Entscheidung über Steuerungsfähigkeit, Kapitalzugang und Zukunftsfähigkeit.

4. **Steuerungsfähigkeit institutionalisieren:** Eine verbindliche, unternehmensweite Datenarchitektur mit klarer Verantwortlichkeit definieren, die Stamm-, Objekt- und Prozessdaten konsistent zusammenführt (CDE) und über standardisierte Schnittstellen zugänglich macht. Daten-Governance ist als Führungsaufgabe zu verankern, nicht als IT-Projekt.
5. **Marktfähige Standards durchsetzen:** Offene Standards (z.B. IFC, AAS, DPP, offene APIs) gegenüber Dienstleistern, Herstellern und Partnern verbindlich festlegen und proprietäre Insellösungen schrittweise ablösen. Standardsetzung wird zur Voraussetzung für Skalierung, Transaktionsfähigkeit und Kapitalzugang.
6. **KI- und Regulierungstauglichkeit absichern:** Produkt- und Gebäudedaten so strukturieren, dass sie regulatorisch prüfbar sind, in Digitale Produktpässe einfließen und von KI-Systemen ohne Medienbrüche genutzt werden können. Ohne diese Grundlage bleibt Automatisierung ein punktuell Effizienztool.

7. Steile These:

Excel ist der Asbest der Immobilienwirtschaft – nicht akut tödlich, aber langfristig hochgradig wertschädlich.

Trend 2: Entkoppelte Wertschöpfung

Wie mit autonomen Systeme Wachstum ohne Personalaufbau ermöglicht wird

1. Wirkungszusammenhang: Warum dieser Trend zwingend wird

Entkoppelte Wertschöpfung beschreibt die strukturelle Fähigkeit, Wachstum und Komplexität von der proportionalen Erhöhung personeller Ressourcen zu lösen. Autonome Steuerungssysteme sind das operative Instrument dieses Übergangs. Sie ermöglichen es erstmals, Unternehmenswachstum vom linearen Anstieg des Personalbedarfs zu entkoppeln und Komplexität systemisch zu steuern.

 Struktureller Treiber Fachkräftemangel	 Ökonomischer Treiber Sinkende Margen	 Technologischer Treiber Agentic AI
Lang andauernde Vakanzenzeiten in Schlüsselpositionen machen Rekrutierung allein wirkungslos. Autonome Steuerungslogiken fungieren als struktureller Kompensationsmechanismus, der fehlende menschliche Kapazitäten insbesondere in administrativen, koordinativen und steuernden Prozessen kompensiert.	In einem Umfeld steigender Kosten und begrenzter Margen sind ineffiziente Prozesse existenzgefährdend. Autonome Steuerung wird zur Voraussetzung für Planungssicherheit, Skalierbarkeit und wirtschaftliche Stabilität.	Der Übergang von generativer zu agentischer KI schließt erstmals das „Execution Gap“. Agentic AI ermöglicht es, komplexe Workflows eigenständig zu steuern und Entscheidungen entlang definierter Ziele zu treffen – und bildet damit die technologische Grundlage autonomer Steuerung.

2. Der Trend: Definition & neue Marktlogik

Dieser Trend beschreibt den Übergang von menschlich koordinierter Prozesssteuerung hin zu autonomen Steuerungssystemen, die operative Abläufe eigenständig planen, ausführen und überwachen. Nicht mehr punktuelle Assistenzfunktionen stehen im Fokus, sondern die Fähigkeit, End-to-End-Prozesse mit minimaler menschlicher Intervention stabil und skalierbar zu steuern.

Der Status-quo-Shift wird sichtbar: 2023/2024 dominierten isolierte KI-Anwendungen wie Textgenerierung, Klassifikation oder Prognosen, die bestehende Prozesse lediglich unterstützten. Ab 2026 beginnen autonome Systeme, ganze Aufgabenbündel eigenständig zu orchestrieren – etwa Rechnungsprüfung, Wartungssteuerung, Standardreporting oder Genehmigungsprozesse. Die Rolle des Menschen verschiebt sich dabei von operativer Bearbeitung hin zu Gestaltung, Überwachung und Freigabe. Autonome Steuerung wird damit zum zentralen Hebel, um Produktivität zu steigern und Wachstum vom linearen Personalaufbau zu entkoppeln.

3. Die Marktvalidierung: Evidenz & Marktsignale

Die Marktentwicklung bestätigt den Übergang von unterstützender Automatisierung hin zu autonomen Steuerungslogiken in zentralen Prozessen der Bau- und Immobilienwirtschaft.

- **Betrieb & Facility Management:** Brancheninitiativen wie *Real Gain* zeigen, dass KI-basierte Systeme Instandhaltungsmaßnahmen und Energieflüsse eigenständig priorisieren und auslösen können – mit messbaren Effizienz- und Reaktionsgewinnen.
- **Genehmigung & Regulierung:** Plattformen wie ViBa BW markieren den Übergang von analogen zu digitalisierten Genehmigungsprozessen und bilden die Grundlage für künftige KI-gestützte Konformitätsprüfungen.
- **Bau & Betrieb:** Bauunternehmen und FM-Dienstleister setzen KI bereits für automatische Rechnungsprüfung, Nachbestellungen bei Bestandsunterschreitung und Projektcontrolling ein – erste Schritte hin zur End-to-End-Automatisierung.
- **Technologiemarkt:** Parallel entstehen spezialisierte PropTech- und ConTech-Lösungen, die agentische Fähigkeiten direkt in branchenspezifische Workflows integrieren, statt als generische KI-Layer zu fungieren.

Diese Signale zeigen: Autonome Steuerung ist keine Zukunftsvision, sondern entwickelt sich dort zur

Markterwartung, wo Komplexität, Kosten- und Personaldruck zusammenkommen.

4. Der Impact: Auswirkungen auf Geschäftsmodelle & Akteure

Autonome Steuerung verändert nicht nur Effizienzkennzahlen, sondern die Architektur von Organisationen und Wertschöpfung in der Bau- und Immobilienwirtschaft.

- **Prozesslogik:** Arbeitsabläufe werden entlang ihrer Automatisierbarkeit neu strukturiert. Klassische Sachbearbeitungs-, Prüf- und Koordinationsaufgaben werden reduziert oder vollständig durch autonome Systeme übernommen.
- **Rollenbilder:** Bauleiter:innen, Asset Manager:innen und FM-Verantwortliche entwickeln sich von operativen Bearbeitern zu Orchestratoren autonomer Prozesse, die Ziele definieren, Ausnahmen managen und Ergebnisse bewerten.
- **Marktrolle:** Unternehmen mit konsistenter Datenbasis und klaren Prozessmodellen können autonome Steuerung schnell skalieren. Gleichzeitig gewinnen PropTech- und ConTech-Anbieter mit KI-nativen Plattformen strategische Bedeutung als Systemlieferanten ganzer Wertschöpfungsstufen.

Gewinner sind Akteure, die frühzeitig Datenqualität, Prozessstandardisierung und Governance aufbauen. Verlierer sind Organisationen mit fragmentierten Datensilos und informellen Abläufen, in denen autonome Steuerung nicht greifen kann. Damit verschiebt sich die Geschäftsmodell-Logik: Wert entsteht nicht mehr primär durch operative Kapazität, sondern durch Steuerungsarchitektur.

5. Die Marktadaption: Wo der Trend bereits sichtbar wird

Die Marktadaption autonomer Steuerung ist bereits erkennbar, erfolgt jedoch noch selektiv und dort, wo Effizienz-, Kosten- oder Regulierungseffekte unmittelbar wirksam sind.

- **Verwaltung & Genehmigung:** Digitale Genehmigungsplattformen auf Landes- und Kommunalebene schaffen die infrastrukturelle Grundlage für KI-gestützte Vorprüfungen. Anträge können vorvalidiert, fehlende Informationen identifiziert und standardisierte Rückfragen vorbereitet werden.
- **Bau & Projektabwicklung:** Bauunternehmen setzen KI bereits für automatische Rechnungsprüfung, Plausibilitätschecks und dispositive Aufgaben ein. Diese Funktionen bilden den Kern künftig autonom gesteuerter Beschaffungs- und Abwicklungsprozesse.
- **Betrieb & Facility Management:** In Betrieb und FM übernehmen KI-basierte Systeme zunehmend Zustandsauswertung, Priorisierung von Wartungen, Ticket-Erstellung und Maßnahmenkoordination – erste Schritte hin zu teilautonomen Betriebsmodellen.

Damit verschiebt sich die zentrale Frage von „Wo können wir KI einsetzen?“ zu „Welche Prozesse müssen so gestaltet sein, dass sie zuverlässig autonom gesteuert werden können?“

6. Executive Call-to-Action

Für Vorstände und Geschäftsführungen ergibt sich ein klarer Handlungsauftrag: Autonome Steuerung ist strategisch vorzubereiten und kontrolliert in die Organisation zu integrieren.

1. **Daten- und Prozessbasis sichern:** Kerndaten (Stamm-, Vertrags-, Anlagen- und Prozessdaten) harmonisieren, eine konsistente Daten- und Prozessarchitektur etablieren und Prozesse so standardisieren, dass klare Input-/Output-Strukturen entstehen.
2. **Einstieg über geeignete Prozesse wählen:** Mit klar begrenzten, risikoarmen Prozessen starten (z. B. Rechnungsprüfung, Standardreporting, einfache Genehmigungsschritte), um operative Erfahrung und organisatorisches Vertrauen aufzubauen.
3. **Governance vor Skalierung klären:** Verantwortlichkeiten, Freigabe- und Kontrollmechanismen definieren, bevor autonome Systeme operative Entscheidungen treffen. Haftungs- und Compliance-Fragen frühzeitig adressieren.
4. **Organisation befähigen:** Klare Rollen an der Schnittstelle von Fachbereich, Daten und KI etablieren (z. B. AI Owner, Process Engineer, Data Steward), um autonome Steuerung wirksam zu verankern.

7. Steile These:

Organisationen, die weiter glauben, Komplexität ausschließlich mit Menschen steuern zu können, werden an ihrem eigenen Koordinationsaufwand scheitern.

Trend 3: Execution-Fähigkeiten im KI-Zeitalter

Warum Produktivität zur Frage von Mensch-System-Kompetenz wird

1. Der Wirkungszusammenhang: Warum dieser Trend zwingend wird

Die Transformation der Bau- und Immobilienwirtschaft wird nicht durch fehlende Technologie begrenzt, sondern durch mangelnde organisationale Ausführungsfähigkeit. Mit dem Einzug datenbasierter Steuerung und autonomer Systeme verschiebt sich der Engpass von der Verfügbarkeit von Tools hin zur Fähigkeit von Organisationen, Mensch und System produktiv zusammenarbeiten zu lassen. Ohne diese Kompetenz bleiben Automatisierung und autonome Steuerung wirkungslos.

 Primärer Treiber Fachkräftemangel	 Ökonomischer Treiber Technologie & neue Geschäftsmodelle	 Katalysator Agentic AI
Rekrutierung allein reicht nicht mehr aus. Die benötigten Profile – etwa für KI-gestützte Steuerung, Dateninterpretation oder ESG-Execution – sind am Markt kaum verfügbar. Gleichzeitig steigt der Qualifikationsbedarf in bestehenden Rollen rapide an.	Datengetriebene Plattformmodelle und autonome Steuerung verändern Wertschöpfung und Führungslogik. Produktivität entsteht zunehmend nicht mehr durch manuelle Leistung, sondern durch die Fähigkeit, Systeme zu konfigurieren, zu überwachen und Ergebnisse zu validieren.	Agentische Systeme verlagern Arbeit von Ausführung zu Steuerung. Der Mensch wird zum Taktgeber für Zieldefinition, Ausnahmebehandlung und kontinuierliche Optimierung der Mensch-Maschine-Workflows.

Logische Konsequenz: Execution-Fähigkeit wird zur Kernkompetenz. Systematisches Upskilling und strukturierte Human-Machine Collaboration sind keine Kulturfrage, sondern die Voraussetzung, um Produktivität, Skalierung und autonome Steuerung überhaupt realisieren zu können.

2. Der Trend: Definition & neue Marktlogik

Dieser Trend beschreibt den Übergang von rollenbasierter Qualifikation hin zu Execution-Fähigkeit im Zusammenspiel mit autonomen Systemen. Entscheidend sind nicht neue Berufsbilder allein, sondern Kompetenzen, die es ermöglichen, KI-gestützte Prozesse zu konfigurieren, zu überwachen, zu bewerten und kontinuierlich zu verbessern. Im Fokus stehen belastbare Mensch-System-Kompetenzen wie Entscheidungsfähigkeit, Problemlösung, Systemverständnis, Datenkompetenz und digitale Souveränität.

Der Status-quo-Shift wird sichtbar: 2024 erkannten viele Unternehmen zwar den Bedarf an kontinuierlichem Lernen, investierten jedoch unzureichend Zeit, Budget und Verbindlichkeit. Ab 2026 wird Lernen zur operativen Voraussetzung. Unternehmen müssen selbst Execution-Fähigkeit systematisch aufbauen – etwa durch interne Qualifizierungsformate, rollenbezogenes Upskilling und verpflichtende Lernpfade. Nicht Weiterbildung an sich, sondern die Fähigkeit, autonome Systeme produktiv zu steuern, wird zur neuen Marktlogik für Wettbewerbsfähigkeit.

3. Die Marktvalidierung: Evidenz & Marktsignale

Mehrere Marktsignale belegen, dass fehlende Execution-Fähigkeit zunehmend zum strukturellen Risiko wird – unabhängig von Konjunkturzyklen.

- **Arbeitsmarkt & Qualifikation:** Der DIHK-Report 2024/2025 zeigt, dass Fachkräftemangel weiterhin zu den größten Geschäftsrisiken zählt. Dabei wird fehlende Qualifikation zunehmend ebenso kritisch bewertet wie fehlende personelle Kapazität.
- **Dynamik von Wissen:** Internationale Analysen, etwa des World Economic Forum, dokumentieren eine sinkende Halbwertszeit von Fachwissen. Rollen und Aufgaben verändern sich schneller, als klassische Aus- und Weiterbildung Schritt halten kann.
- **Rollenwandel:** Branchennahe Studien und Zukunftsprognosen zeigen, dass Funktionen wie Asset Management, Bauleitung oder Planung sich zu daten- und KI-nahen Steuerungsrollen entwickeln.

Diese Entwicklungen verdeutlichen: Ohne systematisches Kompetenzmanagement entsteht eine strukturelle Skills-Lücke, die Produktivität, Skalierung und den Einsatz autonomer Systeme unmittelbar begrenzt.

4. Der Impact: Auswirkungen auf Geschäftsmodelle & Akteure

Execution-Fähigkeit im KI-Zeitalter verändert Organisationslogik, Rollenprofile und Wettbewerbsfähigkeit grundlegend.

- **Verlierer:** Unternehmen, die weiterhin primär auf externe Rekrutierung setzen und darauf warten, dass „fertige Bau-Tech-Hybride“ verfügbar werden. Diese Profile existieren kaum. Fehlende interne Kompetenzentwicklung führt zu stockender Transformation und begrenzter Nutzung autonomer Systeme.
- **Gewinner:** Organisationen, die systematisch Mensch-System-Kompetenzen aufbauen und KI als produktives Arbeits- und Steuerungssystem etablieren. Positive Nutzungserfahrungen erhöhen Akzeptanz, Kompetenz und operative Wirksamkeit gleichzeitig.
- **Neue Geschäftslogik:** Qualifizierung wird zur strategischen Infrastruktur. Interne Akademien, Lernplattformen und strukturierte Upskilling-Programme gewinnen eine vergleichbare Relevanz wie IT-Architektur oder Finanzsteuerung.

Arbeit verschiebt sich damit von administrativer Ausführung hin zur Orchestrierung von Ökosystemen aus Menschen, autonomen Systemen und Daten – mit direkten Auswirkungen auf Produktivität, Skalierbarkeit und Execution-Geschwindigkeit. Damit wird deutlich: Entkoppelte Wertschöpfung (Trend 2) ist ohne Execution-Fähigkeit nicht realisierbar. Kompetenz wird zur Infrastruktur der Produktivität.

5. Die Marktadaption: Wo der Trend bereits sichtbar wird

Der Wandel hin zu Execution-Fähigkeit im KI-Zeitalter ist bereits in ersten Organisations- und Rollenveränderungen erkennbar.

- **Rollenwandel:** Klassische Funktionen wie Asset Management oder Bauleitung entwickeln sich zu daten- und technologiegestützten Steuerungsrollen. Der Fokus verlagert sich von manueller Bearbeitung hin zur Interpretation von KI-Analysen und zur Steuerung komplexer Systeme.
- **Einstieg über Assistenzsysteme:** Viele Unternehmen nutzen einfache KI-Assistenzlösungen gezielt als Einstieg, um Akzeptanz aufzubauen und Mitarbeitende schrittweise an autonomere Mensch-System-Workflows heranzuführen.
- **Lernökosysteme:** Organisationen etablieren strukturierte Lernpfade zu Datenkompetenz, KI-Nutzung, ESG-Execution und Prozessdesign – häufig in Kooperation mit Hochschulen, Verbänden oder Technologiepartnern.

So entsteht ein kontinuierlicher Lern- und Verbesserungszyklus, der nicht nur Qualifikation erhöht, sondern die Fähigkeit stärkt, autonome Systeme produktiv in den Arbeitsalltag zu integrieren.

6. Executive Call-to-Action

Die Fähigkeit, Menschen und autonome Systeme produktiv zusammenzuführen, ist keine HR-Maßnahme, sondern eine zentrale Führungsaufgabe für Produktivität und Steuerungsfähigkeit.

1. **Kompetenzstandards verbindlich festlegen:** KI-Kompetenz (z. B. Workflow-Design, kritische Validierung, Dateninterpretation) und Data Literacy für Management und Schlüsselrollen klar definieren und messbar verankern.
2. **Systematische Befähigung aufbauen:** Strukturierte Lernpfade und Qualifizierungsformate etablieren, die gezielt auf die Steuerung KI-gestützter Prozesse vorbereiten. Lernzeit ist fest in die Ressourcenplanung zu integrieren.
3. **Zusammenarbeit neu organisieren:** KI-Assistenzsysteme als Normalfall in operative Abläufe integrieren und Führungskräfte befähigen, das Zusammenspiel von Mensch und System aktiv zu gestalten.

7. Steile These:

Wer KI-gestützte Systeme nicht steuern kann, wird durch sie ersetzt – nicht von der Maschine, sondern von Kolleginnen und Kollegen, die es können.

Trend 4: Der Lebenszyklus-Imperativ

Integrierte Wert- und Risikosteuerung definiert neue Wirtschaftlichkeit

1. Wirkungszusammenhang: Warum dieser Trend zwingend wird

Dieser Trend verschiebt Nachhaltigkeit von einer regulatorischen Pflicht hin zu einer steuerungsrelevanten Finanz- und Risikogröße. An die Stelle punktueller Kostenbetrachtung tritt die Frage, wie Wert, Risiko und Rendite über den gesamten Lebenszyklus eines Assets beherrscht werden können.

 Primärer Treiber ESG-Regulatorik	 Ökonomischer Treiber Preissteigerung & Kosten	 Katalysator Energiewende
Mit EPBD und EU-Taxonomie wird der Whole Life-Cycle Carbon (WLC) zum verbindlichen Bewertungsmaßstab. Die regulatorisch geforderte Transparenz macht Lebenszyklusqualität vergleichbar und verknüpft sie direkt mit Marktzugang, Finanzierung und Bewertung.	Volatile Materialmärkte und steigende Baukosten erhöhen das wirtschaftliche Risiko kurzfristiger Entscheidungen. Lebenszyklusoptimierung und Zirkularität werden zur Absicherung gegen Preis-, Verfügbarkeits- und Abschreibungsrisiken.	Da operative Effizienzpotenziale zunehmend regulatorisch eingefordert und teilweise bereits gehoben wurden, rückt die gebundene Energie (Embodied Carbon) stärker in den Fokus. Hier liegen die entscheidenden Hebel für Kostenstabilität, Resilienz und langfristige Wertentwicklung.

Logische Konsequenz: Nicht mehr der Errichtungspreis, sondern die Steuerbarkeit des Lebenszyklus wird entscheidend für Risiko, Rendite und Zukunftsfähigkeit von Assets.

2. Der Trend: Definition & neue Marktlogik

Dieser Trend beschreibt den Übergang zu Lebenszyklus-Kennzahlen als zentrale Steuerungsgrößen von Planung, Bau, Betrieb und Rückbau. Whole Life Carbon (WLC) und Lebenszykluskosten (LCC) ersetzen punktuelle Kosten- und Effizienzbetrachtungen durch eine ganzheitliche Sicht auf Wert, Risiko und Cashflow über 30–50 Jahre.

Der Status-quo-Shift wird sichtbar: Während bis 2020 vor allem Errichtungskosten und operative Energieeffizienz dominierten, rücken seit 2024 gebundene Emissionen, Materialkreisläufe und Rückbaukosten in den Fokus von Regulatoren, Investoren und Bestandshaltern. Neubauten ohne belastbaren WLC-Nachweis verlieren an Finanzierbarkeit, Bestände ohne klaren Lebenszyklus- und Dekarbonisierungspfad entwickeln sich zu Bewertungs- und Stranding-Risiken.

Damit verändert sich die Marktlogik grundlegend: Entscheidend ist nicht mehr, was ein Gebäude kostet, sondern wie steuerbar, resilient und bewertbar sein Lebenszyklus ist.

3. Die Marktvalidierung: Evidenz & Marktsignale

Die wachsende Bedeutung des Lebenszyklus als Steuerungsgröße ist regulatorisch, datenbasiert und marktseitig klar belegt.

- **Strukturelle Fakten:** Der Gebäudesektor verursacht in Deutschland rund 15 % der direkten Gesamtemissionen und etwa 35 % des Endenergieverbrauchs; global entfallen rund 37 % der energie- und prozessbedingten CO₂-Emissionen auf Gebäude und Baustoffe. Gleichzeitig liegt die energetische Sanierungsrate mit unter 1 % deutlich unter dem erforderlichen Niveau.
- **Regulatorik:** EU-Vorgaben wie EPBD-Novellen, EU-Taxonomie und CSRD verlangen zunehmend belastbare Klima- und Kostendaten über den gesamten Lebenszyklus – nicht nur für den Betrieb.
- **Finanzmarkt:** Investoren und Banken bewerten zunehmend den Lebenszykluspfad von Assets. Bestände ohne nachvollziehbare Dekarbonisierungs- und Erneuerungsstrategie erfahren bereits heute Bewertungsabschläge und erschweren Zugang zu Finanzierungen.

Diese Signale zeigen: Lebenszyklus-Transparenz entwickelt sich von einem Nachhaltigkeitsthema zu einer harten Voraussetzung für Bewertung, Finanzierung und Risikosteuerung.

4. Der Impact: Auswirkungen auf Geschäftsmodelle & Akteure

Der Lebenszyklus als Steuerungsgröße verändert Rollen, Investitionslogiken und Wertschöpfung entlang der

gesamten Immobilienkette.

- **Projektentwicklung & Planung:** Standort-, Struktur- und Materialentscheidungen werden konsequent an WLC- und LCC-Kriterien ausgerichtet. Design for Disassembly und zirkuläre Materialstrategien entwickeln sich von Innovationsmerkmalen zu Standardanforderungen.
- **Bestandshalter & Asset Management:** Portfolios werden nach Dekarbonisierungspfad, Umbaufähigkeit und Restwertpotenzial differenziert. CapEx-Budgets verschieben sich von reiner Instandhaltung hin zu aktiven Transformations- und Repositionierungsprogrammen.
- **Hersteller & Bauindustrie:** Baustoffe und Systeme müssen transparente Material-, Emissions- und Rückbaudaten bereitstellen. Digitale Produktpässe werden zum Marktzugangskriterium.

Gewinner: Akteure, die frühzeitig Lebenszykluskompetenz, Datenstrukturen und serviceorientierte Geschäftsmodelle aufbauen.

Verlierer: Organisationen, die weiterhin primär auf kurzfristige Errichtungskosten und laufende Mietcashflows optimieren. Damit verschiebt sich die Geschäftsmodell-Logik von der projektbezogenen Marge hin zur lebenszyklusbezogenen Wertstabilität.

5. Die Marktdaption: Wo der Trend bereits sichtbar wird

Der Lebenszyklus als Steuerungsgröße ist kein Zukunftskonzept, sondern bereits heute in Investitions-, Finanzierungs- und Projektentscheidungen wirksam.

- **Kapitalmarkt & Investoren:** Investoren und Banken fordern zunehmend belastbare WLC-Berechnungen, Sanierungsfahrpläne und Taxonomie-Konformität als Voraussetzung für Engagements, Refinanzierungen oder Portfolioentscheidungen.
- **Digitale Werkzeuge:** Digitale Plattformen, BIM-basierte Modelle, Materialkataster und Produktpässe ermöglichen erstmals eine durchgängige Betrachtung von Embodied und Operational Carbon über Planung, Bau und Betrieb hinweg.
- **Projektpraxis:** Erste Projekte zeigen, dass lebenszyklusoptimierte Bau- und Sanierungsstrategien nicht nur Emissionen reduzieren, sondern auch Lebenszykluskosten senken und Restwertprofile stabilisieren.

Damit verschiebt sich der Benchmark: Nicht mehr das niedrigste CapEx-Projekt gilt als Referenz, sondern das wirtschaftlich robusteste Asset über den gesamten Lebenszyklus.

6. Executive Call-to-Action

Für Vorstände und Geschäftsführungen wird der Lebenszyklus zur zentralen Steuerungsgröße für Investitions-, Risiko- und Portfoliostrategien.

1. **Lebenszyklus-Transparenz verankern:** WLC- und LCC-Standards verbindlich in Planung, Ausschreibung und Investmententscheidungen integrieren. Bestehende Datenstrukturen gezielt für WLC- und LCC-Steuerung nutzbar machen.
2. **Portfolios strategisch segmentieren:** Bestände nach Dekarbonisierungsfähigkeit, Umbaufähigkeit und Stranding-Risiken clustern und daraus priorisierte Transformations- und Exit-Pfade ableiten.
3. **CapEx programmatisch steuern:** Einzelmaßnahmen zu mehrjährigen Programmen bündeln, die Emissionen, Kosten und Restwerte über den gesamten Lebenszyklus optimieren – statt kurzfristige Pflichtmaßnahmen isoliert abzuarbeiten.

7. Steile These:

Abbruch ist Insolvenz – Gebäude ohne belastbaren Material- und Lebenszyklusnachweis werden zum Sondermüll der Bilanz.

Trend 5: Die neue Risikogeografie von Immobilien

Die Ära des "Uninsurable – Uninvestable – Unlettable"

1. Der Wirkungszusammenhang: Warum dieser Trend zwingend wird

Physische Risiken entwickeln sich von abstrakten Umweltfaktoren zu harten wirtschaftlichen Standortnachteilen, die Cashflows, Bewirtschaftungskosten und Investitionsentscheidungen direkt beeinflussen. Damit entsteht eine neue Risikogeografie: Standortqualität wird zunehmend über Exponierung und Anpassungsfähigkeit definiert – nicht nur über Lage und Nutzung.

 Primärer Treiber Klima & Wetter	 Markt- & Finanzierungstreiber Veränderte Stakeholderansprüche	 Regulatorische Treiber ESG-Regulatorik
Zunehmende Häufigkeit und Intensität extremer Ereignisse (z. B. Starkregen, Hitze, Hagel) erhöhen Schadenwahrscheinlichkeiten und erzwingen Schutz- und Anpassungsmaßnahmen. Physische Exponierung wird damit zu einem messbaren Wert- und Betriebsrisiko.	Kapitalgeber, Versicherer, Mieter und Investoren verschieben ihre Anforderungen: Riskante Standorte und nicht resiliente Gebäude werden gemieden, riskbasierte Aufschläge nehmen zu, und der „Flight to Quality“ verstärkt sich – also die Fokussierung auf risikoärmere, resilientere Assets - mit direkten Effekten auf Vermietbarkeit, Konditionen und Liquidität.	Vorgaben wie CSRD, EU-Taxonomie und EPBD erhöhen die Verbindlichkeit der Risiko- und Transparenzanforderungen. Physische und Übergangsrisiken müssen systematisch offengelegt und in Entscheidungen integriert werden – was die Marktselektion beschleunigt.

Logische Konsequenz: Die Triade Unlettable – Uninsurable – Uninvestable wird zum neuen Standortfilter. Assets verlieren ihre Rolle als werthaltiges Collateral, wenn Risiken nicht beherrschbar und belastbar adressierbar sind – mit unmittelbaren Folgen für Portfolio- und Standortstrategien.

2. Der Trend: Definition & neue Marktlogik

Dieser Trend beschreibt den Übergang von standortneutraler Bewertung hin zu risikodifferenzierter Steuerung von Immobilienportfolios. Physische Exponierung, Anpassungsfähigkeit und Störanfälligkeit werden zu zentralen Einflussgrößen für Nutzbarkeit, Cashflow-Stabilität und Werthaltigkeit. Im Fokus steht nicht Emissionsreduktion, sondern die Fähigkeit eines Assets, physische, finanzielle und operative Risiken zu begrenzen.

Der Status-quo-Shift wird sichtbar: Während 2024 Resilienz häufig als Nebenprodukt von Nachhaltigkeitsstrategien betrachtet wurde, bestimmen ab 2026 Standort- und Risikoprofile unmittelbar Finanzierbarkeit, Versicherbarkeit und Bewertung. Gebäude in exponierten Lagen oder mit geringer Anpassungsfähigkeit entwickeln sich zu Unsicherheitsfaktoren für Mietdauer, Nebenkosten und Exit-Multiples. Damit verschiebt sich die Marktlogik: Entscheidend ist nicht mehr nur *wo* ein Gebäude steht, sondern *welchem Risiko* es dauerhaft ausgesetzt ist

3. Die Marktvalidierung: Evidenz & Marktsignale

Die wachsende Bedeutung physischer Risiken als Standort- und Wertfaktor ist datenbasiert, marktseitig und regulatorisch klar belegt.

- **Investitionsrealität:** Studien beziffern den Investitionsbedarf für Anpassungsmaßnahmen gegen Hitze, Starkregen und Überflutung in Deutschland auf einen zweistelligen Milliardenbetrag. Physische Risiken erzeugen damit reale, standortabhängige CapEx-Bedarfe.
- **Marktverhalten:** Investoren- und Nutzerbefragungen zeigen einen ausgeprägten *Flight to Quality*. Institutionelle Investoren und Corporate Tenants fokussieren sich zunehmend auf risikoarme, anpassungsfähige Gebäude und Standorte.
- **Regulatorik:** Aufsichtsrechtliche Vorgaben integrieren physische Risiken explizit in Kredit-, Risiko- und Offenlegungsprozesse. Standort- und Gebäuderisiken werden damit systematisch bewertungs- und entscheidungsrelevant.

Ergänzend zeigen lokale Risikoanalysen, dass Standortqualität zunehmend über Exponierung und Anpassungsfähigkeit definiert wird – und nicht mehr allein über klassische Lageparameter.

Zentrale Markterkenntnis: Die entscheidende Kennzahl der kommenden Dekade ist nicht der aktuelle CO₂-Footprint, sondern der Anteil der Assets, die erkennbar in die Kette *Unlettable – Uninsurable – Uninvestable* einzutreten drohen.

4. Der Impact: Auswirkungen auf Geschäftsmodelle & Akteure

Es entsteht eine klare Zweiteilung des Marktes entlang der Risikotriade *Unlettable – Uninsurable – Uninvestable*.

- **Gewinner – resiliente Assets:**

Gebäude mit hoher Anpassungsfähigkeit bleiben vermietbar, versicherbar und finanzierbar. Sie profitieren von stabileren Cashflows, planbaren Nebenkosten, günstigeren Finanzierungsbedingungen und höheren Exit-Multiples. Investitionen in Anpassungsmaßnahmen (z. B. Überflutungsschutz, Verschattung, Kühlinfrastruktur, robuste Gebäudehüllen) wirken unmittelbar wert- und risikoreduzierend.

- **Verlierer – die Obsolescence-Falle:**

Nicht resiliente Assets verlieren Nutzerakzeptanz, Versicherungsschutz und Kapitalzugang. Steigende Kosten, Deckungslücken und volatile Cashflows führen zu Bewertungsabschlägen und eingeschränkter Beleihbarkeit. Damit verschiebt sich die Geschäftslogik: Wert entsteht nicht mehr primär durch kurzfristige Renditeoptimierung, sondern durch die aktive Steuerung von Risiko, Nutzbarkeit und Cashflow-Stabilität. Damit verschiebt sich die Geschäftsmodell-Logik von renditegetriebener Standortbewertung hin zu risikoadjustierter Nutzbarkeitssteuerung.

5. Die Marktadaption: Wo der Trend bereits sichtbar wird

Die operative Verankerung der neuen Risikogeografie ist bereits erkennbar, erfolgt jedoch bislang selektiv und häufig noch fragmentiert.

- **Portfolioebene:** Erste Bestandshalter integrieren physische Risikoanalysen, Szenarien zur Standortexponierung und Stranding-Risiken systematisch in Ankaufs-, Halte- und Verkaufsentscheidungen. Risikoprofile werden damit expliziter Bestandteil der Portfoliosteuerung.
- **Asset-Ebene:** Neubauten und Sanierungen berücksichtigen zunehmend Maßnahmen zur Sicherung der Nutzbarkeit bei Extremereignissen, etwa Überflutungsschutz, Verschattung, passive Kühlung, Retentionsflächen oder robuste Gebäudehüllen.
- **Finanzierung & Versicherung:** Banken und Versicherer beginnen, nachweisbare Risikoreduktion und Anpassungsfähigkeit in Konditionen, Prämien oder Deckungsumfängen zu berücksichtigen.

Damit etabliert sich physische Resilienz als eigenständige Bewertungs- und Steuerungsdimension – nicht als Ergänzung zur Energieeffizienz, sondern als Voraussetzung für Nutzbarkeit, Versicherbarkeit und Cashflow-Stabilität.

6. Executive Call-to-Action

Für Vorstände und Geschäftsführungen entsteht ein klarer Handlungsrahmen, physische Risiken systematisch in Portfolio- und Investitionsentscheidungen zu integrieren.

1. **Risikoprofile** transparent **machen:**
Physische Exponierungen (z. B. Hitze, Wasser, Sturm) und Übergangsrisiken für das gesamte Portfolio systematisch erfassen und Assets nach Risikointensität und Anpassungsfähigkeit segmentieren.
2. **Anpassung** programmatisch **steuern:**
Für exponierte Objekte konkrete Anpassungs- und Investitionspfade definieren, inklusive belastbarer Business Cases, die Nutzbarkeit, Nebenkosten, Versicherbarkeit und Exit-Werte gemeinsam bewerten.
3. **Risiken** in **Steuerung** **verankern:**
Kennzahlen zu Exponierung, Anpassungsgrad, Versicherbarkeit und Stranding-Risiken verbindlich in Investment-, Risiko- und Performance-Steuerung integrieren.

7. Steile These:

Standort schlägt Lage:: Ein nicht versicherbares Gebäude ist kein Asset mehr, sondern ein Risiko mit Adresse.

Trend 6: Die Plattformisierung der Wertschöpfung

Warum Skalierung im Bau nicht auf der Baustelle beginnt

1. Der Wirkungszusammenhang: Warum dieser Trend zwingend wird

Die projektbasierte Wertschöpfungslogik der Bau- und Immobilienwirtschaft stößt unter Kosten-, Zeit- und Personaldruck an ihre strukturelle Grenze. Gleichzeitig zeigt sich, dass reine Verlagerung in starre Fabrikmodelle mit hoher Fixkostenbasis neue Risiken erzeugt. Der Engpass liegt nicht im Bauprozess allein, sondern in der fehlenden Skalierbarkeit der gesamten Wertschöpfung.

 Primärer Treiber Fachkräftemangel	 Ökonomischer Treiber Preissteigerungen
Der Mangel an qualifizierten Fachkräften macht individuelle, stark handwerkliche Leistungserbringung nicht mehr skalierbar. Arbeit muss stärker standardisiert, entkoppelt und systemisch organisiert werden.	Volatile Materialpreise, steigende Finanzierungskosten und schwankende Nachfrage erhöhen das Risiko klassischer Projekt- und Fabrikmodelle. Wirtschaftlich tragfähig werden nur flexible Strukturen mit variabler Kapazitätssteuerung.
 Regulatorischer Treiber ESG-Regulatorik	 Technologischer Katalysator Technologie & neue Geschäftsmodelle - Agentic AI
Ressourceneffizienz, Abfallvermeidung und Zirkularität erhöhen den Druck auf reproduzierbare, planbare und datenbasierte Systeme entlang der gesamten Wertschöpfungskette.	Digitale Planung, datenbasierte Steuerung und autonome Koordination ermöglichen erstmals eine skalierte Industrialisierung über Projekte, Gewerke und Lebenszyklusphasen hinweg.

Logische Konsequenz: Industrialisierung wird zur Plattformfrage. Wettbewerbsfähig sind nicht monolithische Fabrikmodelle, sondern flexible Wertschöpfungsplattformen, die Vorfertigung, Baustelle, Logistik und Betrieb intelligent integrieren.

2. Der Trend: Definition & neue Marktlogik

Dieser Trend beschreibt den Übergang vom projektgetriebenen Einzelvorhaben hin zu plattformbasierter, reproduzierbarer Wertschöpfung. Im Zentrum steht nicht ein bestimmtes Bauprodukt, sondern eine Systemlogik aus standardisierten Komponenten, wiederverwendbaren Planungs- und Ausführungsdetails sowie digital gesteuerter Koordination von Planung, Fertigung, Logistik und Montage.

Der Status-quo-Shift wird sichtbar: Während serielle Bau- und Sanierungskonzepte in Teilsegmenten wachsen, geraten starre, monolithische Modulmodelle mit hoher Fixkostenbasis unter Druck. Marktvolatilität, schwankende Nachfrage und projektspezifische Anforderungen machen solche Modelle wirtschaftlich fragil. Erfolgreich sind hybride Plattformsansätze, die Vorfertigung dort nutzen, wo sie Skalierung ermöglicht, und gleichzeitig Anpassungsfähigkeit auf der Baustelle erhalten.

Damit verändert sich die Marktlogik grundlegend: Wettbewerbsvorteile entstehen nicht mehr durch Einzelprojekte oder Fertigungstiefe, sondern durch Systemfähigkeit, Wiederholbarkeit und flexible Orchestrierung entlang der gesamten Wertschöpfung.

3. Die Marktvalidierung: Evidenz & Marktsignale

Die Marktentwicklung belegt sowohl die Notwendigkeit als auch die Bedingungen erfolgreicher Industrialisierung.

- **Produktivität & Zeitgewinn:** Serielle Sanierungskonzepte zeigen, dass standardisierte Komponenten und vorgefertigte Systeme Bauzeiten deutlich verkürzen und Belastungen für Nutzer reduzieren können, während Zielstandards verlässlich erreicht werden.
- **Geschäftsrisiken:** Die jüngsten Insolvenzen mehrerer reiner Modulbau-Anbieter in Europa verdeutlichen, dass starre Fabrikkapazitäten mit hoher Fixkostenbasis in einem zyklischen und politisch beeinflussten Markt ein erhebliches wirtschaftliches Risiko darstellen.
- **Arbeitsmarkt & Technologie:** Industrialisierte Wertschöpfung erfordert digitale Planung und Koordination (z. B. BIM, digitale Zwillinge) und erhöht zugleich die Attraktivität der Branche für digitale Fachkräfte, die strukturierte Produktionsumgebungen bevorzugen.

Die Evidenz spricht klar für Industrialisierung – jedoch gegen monolithische Lösungen. Erfolgreich sind flexible, datenbasierte Plattformmodelle, die Skalierung ermöglichen, ohne sich an starre Kapazitäten zu binden.

4. Der Impact: Auswirkungen auf Geschäftsmodelle & Akteure

Die Plattformisierung der Wertschöpfung verschiebt Geschäftsmodelle grundlegend – weg vom Projektdenken, hin zu reproduzierbaren Systemlogiken.

- **Gewinner:** Unternehmen, die hybride Plattformmodelle beherrschen: standardisierte Komponenten (z. B. Wände, Decken, TGA-Skids, Bäder) kombiniert mit flexibler Architektur- und Nutzungsplanung. Sie sichern sich Prozesshoheit von Planung bis Montage und können Kosten, Termine und Qualität systematisch steuern.
- **Verlierer:** Anbieter starrer Volumenmodul- oder Fabrikmodelle mit hoher Fixkostenbasis und geringer Anpassungsfähigkeit an Nutzung, Regulierung oder Nachfragezyklen.
- **Ökonomische Wirkung:** Standardisierung verbessert Kostenkontrolle und Planbarkeit nur bei funktionierender Logistik. Optimierte Lieferketten, Taktung und Packlogik werden zu kritischen Erfolgsfaktoren.

Parallel entstehen neue Rollen: Plattform- und Systemanbieter gewinnen an Bedeutung, während isolierte Einzelleistungswerke in standardisierbaren Bereichen an Relevanz verlieren. Damit verschiebt sich die Geschäftsmodell-Logik vom projektbezogenen Einzelvertrag hin zur wiederholbaren Systemarchitektur.

5. Die Marktadaption: Wo der Trend bereits sichtbar wird

Die Plattformisierung der Wertschöpfung ist dort sichtbar, wo Industrialisierung als durchgängiger Prozess und nicht als isoliertes Bauprodukt verstanden wird.

- **Serielle Sanierung:** Industriell organisierte Sanierungsansätze zeigen, dass standardisierte Fassaden-, Dach- und TGA-Systeme Bauzeiten massiv verkürzen und Eingriffe im bewohnten Bestand ermöglichen. Skalierung entsteht hier über Prozesse, nicht über Einzelprodukte.
- **System- und Plattformanbieter:** Erfolgreiche Akteure setzen auf wiederholbare Komponenten statt geschlossener Raumzellen. Ihr Wettbewerbsvorteil liegt in digitaler Planung, standardisierten Schnittstellen und kontrollierter Orchestrierung von Fertigung und Montage.
- **Technologische Enabler:** Digitale Planung, KI-gestützte Steuerung, Robotik und vernetzte Lieferketten verbinden Planung, Produktion und Baustelle zu einem kontinuierlichen, datengetriebenen Fluss.

Diese Beispiele zeigen: Industrialisierung funktioniert dort, wo Daten, Prozesse und Geschäftsmodelle synchronisiert werden – nicht dort, wo Vorfertigung isoliert gedacht wird.

6. Executive Call-to-Action

Für Vorstände und Geschäftsführungen wird Industrialisierung zur strategischen Transformationsaufgabe – nicht zu einem isolierten Beschaffungs- oder Bauthema.

1. **Hybride Systemstrategie festlegen:**
Standardisierte Komponenten (z. B. TGA-Skids, Badmodule, Fassaden- und Wandelemente) gezielt dort einsetzen, wo Wiederholbarkeit und Skaleneffekte entstehen, und gleichzeitig architektonische und nutzungsbezogene Flexibilität sichern.
2. **Plattform- und Partnerwahl professionalisieren:**
System- und Plattformanbieter nach Integrationsfähigkeit (BIM-Schnittstellen, Datenstandards), logistischer Leistungsfähigkeit und finanzieller Resilienz auswählen. Abhängigkeiten aktiv steuern.
3. **Serielle Sanierung konsequent skalieren:**
Im Bestand industrielle Sanierungsansätze systematisch ausrollen, um Zeitdruck, Fachkräftemangel und Kostendruck parallel zu adressieren und vorhandene Förderkulissen wirksam zu nutzen.

7. Steile These:

Die Baustelle stirbt nicht – sie wird zum Montage-Hub einer industriell orchestrierten Wertschöpfungsplattform.

Trend 7: Das Ende der Assetklasse

Warum Nutzung, Wertschöpfung und Finanzierung neu und zusammengedacht werden müssen

1. Der Wirkungszusammenhang: Warum dieser Trend zwingend wird

Die Bau- und Immobilienwirtschaft verliert ihr zentrales Ordnungsprinzip: die starre Assetklassenlogik. Immobilien werden nicht mehr primär nach Nutzungstypen bewertet, sondern nach ihrer Fähigkeit, unterschiedliche Nutzungen, Erlösströme und Risiken zu integrieren. Diese Verschiebung ist keine Vision, sondern die direkte Folge mehrerer struktureller Game Changer, die Finanzierung, Betrieb und Wertschöpfung bereits heute verändern.



Primärer Treiber

Veränderte Stakeholderansprüche

Nutzer, Mieter und Kommunen verlangen flexible Nutzungskonzepte, hybride Lebens- und Arbeitsmodelle sowie integrierte Services. Die klare Trennung von Wohnen, Arbeiten, Logistik und Freizeit verliert ihre praktische Relevanz.



Ökonomischer Treiber

Sinkende Margen & ineffiziente Prozesse

Klassische, monofunktionale Mieterträge geraten unter Druck. Wirtschaftlich tragfähig werden Assets, die mehrere Wertschöpfungslogiken kombinieren und Erlösquellen diversifizieren.



Finanzieller Treiber

Wagniskapital

Kapital folgt zunehmend skalierbaren, plattformfähigen Geschäftsmodellen. Immobilien, die als isolierte Wertanlagen konzipiert sind, verlieren an Attraktivität gegenüber integrierten Asset-Strukturen mit Wachstumspotenzial.



Technologischer Katalysator

Agentic AI

Erst autonome Steuerungssysteme ermöglichen es, komplexe Mehrnutzungen, Energieflüsse und Service-Level wirtschaftlich zu koordinieren und abrechenbar zu machen.

Logische Konsequenz: Die Assetklasse als statische Kategorie verliert an Bedeutung. Entscheidend wird die Fähigkeit eines Assets, Nutzung, Wertschöpfung und Finanzierung systemisch zu verbinden.

2. Der Trend: Definition & neue Marktlogik

Dieser Trend beschreibt die Abkehr von der klassischen Assetklassenlogik als zentralem Ordnungsprinzip der Immobilienwirtschaft. Gebäude werden nicht mehr primär über formale Nutzungskategorien definiert, sondern über ihre Wertschöpfungs-, Betriebs- und Ertragslogik. Nutzung wird variabel, Cashflows werden kombinierbar, Betrieb wird integraler Bestandteil der Wertdefinition.

Der Status-quo-Shift wird bereits sichtbar: Während Assetklassen lange als stabile Grundlage für Bewertung und Finanzierung galten, geraten monofunktionale Strukturen zunehmend unter Druck. Hybride Nutzungen, zusätzliche Erlösquellen und integrierte Betriebsmodelle beeinflussen heute bereits Finanzierbarkeit, Risikoannahmen und Bewertungslogiken. Damit verschiebt sich die Marktlogik grundlegend: Entscheidend ist nicht mehr, *welcher Assetklasse* ein Gebäude zugeordnet wird, sondern *wie* es genutzt, betrieben und wirtschaftlich getragen werden kann

3. Die Marktvalidierung: Evidenz & Marktsignale

Die Erosion der klassischen Assetklassen-Logik lässt sich zunehmend auf Bewertungs-, Finanzierungs- und Risikoebene beobachten – noch bevor sie flächendeckend operativ umgesetzt ist.

- **Kapital- & Bewertungslogik:** Investoren und Kreditgeber differenzieren Assets immer stärker nach Cashflow-Struktur, Anpassungsfähigkeit und Risikoprofil. Hybride Erlösmodelle werden nicht mehr pauschal einer Assetklasse zugeordnet, sondern individuell bewertet.
- **Risikobetrachtung:** Monofunktionale Nutzungskonzepte gelten zunehmend als Konzentrationsrisiko. Abhängigkeiten von einzelnen Nutzungsmärkten erhöhen Leerstands-, Bewertungs- und Refinanzierungsrisiken.
- **Marktsignale:** In Investmententscheidungen, Due-Diligence-Prozessen und Kreditprüfungen verlieren

klassische Nutzungskategorien an Erklärungskraft. Stattdessen rücken Ertragsdiversifikation, Betriebslogik und Anpassungsfähigkeit in den Fokus.

Diese Signale zeigen: Die Assetklasse verliert bereits heute ihre Funktion als verlässliche Steuerungsgröße – auch wenn die operative Umsetzung vielerorts noch folgt. Damit verliert die Assetklasse ihre Funktion als Proxy für Risiko- und Ertragsstruktur.

4. Der Impact: Auswirkungen auf Geschäftsmodelle & Akteure

Mit dem Ende der Assetklasse verschieben sich Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung grundlegend.

- **Gewinner:** Akteure, die Assets nicht isoliert, sondern als integrierte Wertschöpfungseinheiten steuern. Sie kombinieren Nutzung, Betrieb, Services und Energie in belastbaren Ertragsmodellen und erhöhen damit Anpassungsfähigkeit, Cashflow-Stabilität und Finanzierbarkeit.
- **Verlierer:** Organisationen, die an starren Assetklassen-, Fonds- und Organisationslogiken festhalten. Monofunktionale Assets mit begrenzter Nutzungsflexibilität werden anfälliger für Leerstand, Bewertungsabschläge und Refinanzierungsrisiken.
- **Organisation & Governance:** Silos zwischen Investment, Betrieb, Entwicklung und Technik verlieren ihre Berechtigung. Wert entsteht dort, wo Steuerung, Betrieb und Finanzierung integriert gedacht und verantwortet werden.

Damit verändert sich nicht nur das Asset selbst, sondern die zugrunde liegende Geschäftsmodell-Architektur: Entscheidend ist nicht mehr die Zugehörigkeit zu einer Assetklasse, sondern die Fähigkeit, Nutzung, Ertrag und Risiko aktiv zu managen.

5. Die Marktadaption: Wo der Trend bereits sichtbar wird

Die Auflösung der Assetklassenlogik zeigt sich dort, wo Organisationen ihre Entwicklungs-, Betriebs- und Steuerungsmodelle bereits angepasst haben – noch nicht flächendeckend, aber mit klarer Richtung.

- **Projektentwicklung:** Neue Projekte werden bewusst nutzungsübergreifend konzipiert, um spätere Anpassungen zu ermöglichen. Flexibilität in Grundriss, Technik und Erschließung wird zur strategischen Vorgabe, nicht zur Option.
- **Betrieb & Bewirtschaftung:** Betreiber bündeln Nutzung, Services, Energie und Infrastruktur in integrierten Betriebsmodellen. Der operative Fokus verschiebt sich von reiner Flächenvermietung hin zur aktiven Steuerung mehrerer Ertrags- und Servicebausteine.
- **Organisation & Steuerung:** Erste Akteure brechen interne Silos zwischen Investment, Betrieb und Technik auf, um hybride Assets ganzheitlich zu steuern.

Diese Umsetzungen markieren den Übergang von der klassischen Assetklasse zur integrierten Wertschöpfungseinheit – pragmatisch, schrittweise und bereits heute wirksam.

6. Executive Call-to-Action

Für Vorstände und Geschäftsführungen erfordert das Ende der Assetklasse eine grundlegende Anpassung von Steuerungs-, Organisations- und Investitionslogiken.

1. **Assetlogik neu definieren:** Assets nicht mehr ausschließlich nach Nutzungsklassen steuern, sondern nach Ertragsstruktur, Betriebslogik und Anpassungsfähigkeit. Investment- und Portfolioentscheidungen entsprechend neu ausrichten.
2. **Silos auflösen:** Investment, Betrieb, Entwicklung, Energie und Services organisatorisch enger verzahnen. Klare Verantwortlichkeiten für hybride Assets schaffen, statt fragmentierter Zuständigkeiten entlang klassischer Funktionen.
3. **Finanzierungsfähigkeit sichern:** Hybride Erlösmodelle, Betriebsrisiken und Cashflow-Diversifikation frühzeitig transparent machen, um Finanzierungs-, Bewertungs- und Refinanzierungsfähigkeit auch jenseits klassischer Assetklassen sicherzustellen.

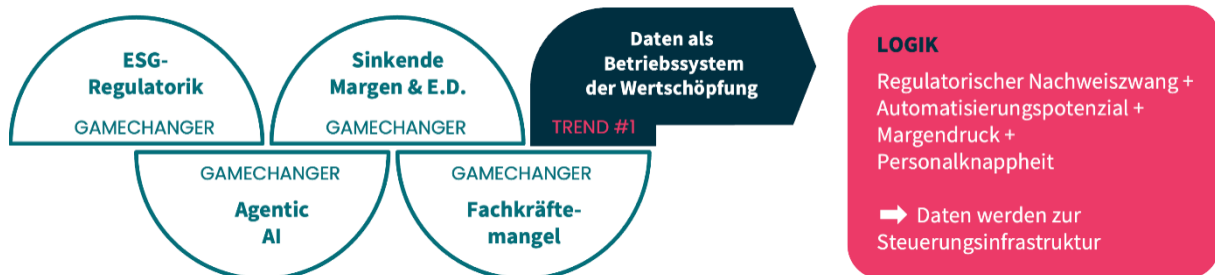
7. Steile These

Die Assetklasse als Ordnungsprinzip ist tot. Was zählt, ist nicht mehr was ein Gebäude ist, sondern wie es Wert schafft.

Marktthesen – Strategische Konsequenzen

Die folgenden Marktthesen verdichten die sieben Trends zu strategischen Konsequenzen für Geschäftsmodelle, Kapitalallokation und Organisationslogik.

Trend 1: Daten als Betriebssystem der Wertschöpfung



Steile These:

Excel ist das Asbest der Immobilienwirtschaft – nicht akut tödlich, aber langfristig hochgradig wertschädlich.

Bis 2030 geraten Immobilien ohne standardisierte, maschinenlesbare Datenstruktur im institutionellen Markt strukturell unter Druck. Daten-Souveränität und Standardisierung entwickeln sich zur zentralen Voraussetzung für Steuerungsfähigkeit in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Regulatorik, Kapitalmarktanforderungen und der Einsatz von Agentive AI erzwingen konsistente, maschinenlesbare und interoperable Datenstrukturen entlang des gesamten Lebenszyklus von Immobilien und Produkten. Unternehmen, die Daten weiterhin fragmentiert, manuell oder proprietär managen, verlieren schrittweise Finanzierbarkeit, Skalierungsfähigkeit und operative Kontrolle. Damit wird dieser Trend zum strategischen Gatekeeper für Produktivität, Nachhaltigkeit und neue Geschäftsmodelle.

Trend 2: Entkoppelte Wertschöpfung: Mit neuer Produktivität durch autonome Systeme wird Wachstum ohne Personalaufbau ermöglicht



Steile These:

Organisationen, die weiter glauben, Komplexität ausschließlich mit Menschen steuern zu können, werden an ihrem eigenen Koordinationsaufwand scheitern.

Kurzbeschreibung: Autonome Steuerung beschreibt den Übergang von menschlich koordinierter Organisation hin zu selbstständig agierenden Steuerungssystemen. Fachkräftemangel, Margendruck und steigende Komplexität erzwingen eine Entkopplung von Wachstum und Personalaufwand. Unternehmen, die Prozesse so gestalten, dass sie autonom gesteuert werden können, gewinnen Geschwindigkeit, Skalierbarkeit und operative Stabilität. Autonome Steuerung wird damit zum zentralen Produktivitätshebel der nächsten Entwicklungsphase der Bau- und Immobilienwirtschaft.

Trend 3: Execution-Fähigkeiten im KI-Zeitalter

Warum Produktivität zur Frage von Mensch-System-Kompetenz wird



Steile These:

Wer KI-gestützte Systeme nicht steuern kann, wird durch sie ersetzt – nicht von der Maschine, sondern von Kolleginnen und Kollegen, die es können.

Kurzbeschreibung: Im KI-Zeitalter verschiebt sich Wettbewerbsfähigkeit von Fachwissen hin zu Mensch-System-Kompetenz. Data Literacy, KI-Nutzung und Prozessverständnis werden für Führungskräfte und Schlüsselrollen zentral, um autonome Systeme produktiv zu steuern. Unternehmen, die diese Fähigkeiten nicht systematisch aufbauen, laufen in eine strukturelle Skills-Lücke. Diese gefährdet nicht nur Transformation, sondern unmittelbar Produktivität, Skalierung und operative Steuerungsfähigkeit.

Trend 4: Lebenszyklus-Imperativ – Integrierte Wert- und Risikosteuerung definiert neue Wirtschaftlichkeit



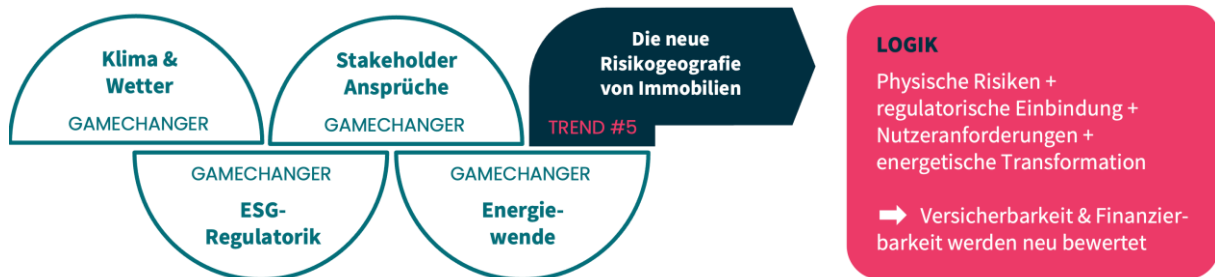
Steile These:

Abbruch ist Insolvenz – Gebäude ohne belastbaren Material- und Lebenszyklusnachweis werden zum Sondermüll der Bilanz.

Kurzbeschreibung: Bis 2030 wird der dokumentierte Lebenszykluspfad eines Assets – inklusive Materialdaten, WLC-Bilanz und Anpassungsfähigkeit – zum entscheidenden Faktor für Finanzierbarkeit, Handelbarkeit und Bewertung. Gebäude ohne transparente Lebenszyklusstrategie entwickeln sich im institutionellen Markt zu

bilanziellen Risiken mit strukturellem Abschlagsprofil. Der Lebenszyklus wird damit von einer Nachhaltigkeitsfrage zur zentralen Größe der Wert- und Risikosteuerung.

Trend 5: Die neue Risikogeografie von Immobilien

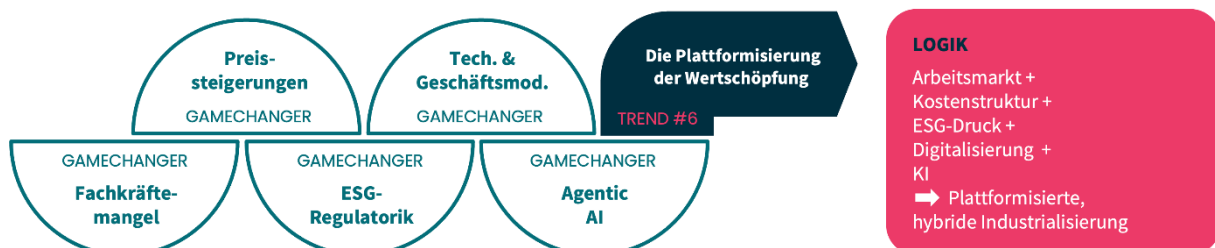


Steile These:

Standort schlägt Lage: Ein nicht versicherbares Gebäude ist kein Asset mehr, sondern ein Risiko mit Adresse.

Kurzbeschreibung: Physische Risiken verändern die Bewertungslogik von Immobilien grundlegend. Exponierung, Anpassungsfähigkeit und Versicherbarkeit werden zu entscheidenden Faktoren für Cashflow-Stabilität, Finanzierung und Exit-Fähigkeit. Immobilienmärkte entwickeln sich zu einer neuen Risikogeografie, in der Standortqualität nicht mehr allein durch Nachfrage, sondern durch Verlustwahrscheinlichkeit definiert wird. Wer physische Risiken nicht systematisch steuert, riskiert Wertabschläge, eingeschränkten Kapitalzugang und strukturelle Obsoleszenz.

Trend 6: Die Plattformisierung der Wertschöpfung – Warum Skalierung im Bau nicht auf der Baustelle beginnt



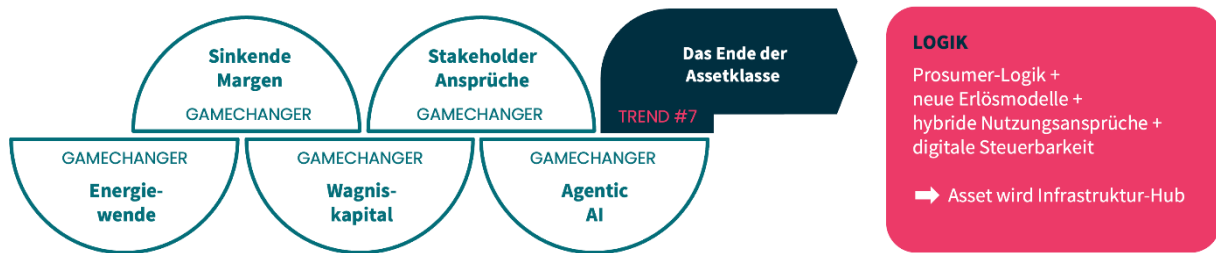
Steile These

Die Baustelle stirbt nicht – sie wird zum Montage-Hub einer industriell orchestrierten Wertschöpfungsplattform.

Kurzbeschreibung: Bis 2035 verlagert sich ein Großteil der Wertschöpfung im Hochbau aus der projektbasierten Baustelle in standardisierte, reproduzierbare Systemkomponenten. Planung, Fertigung, Logistik und Montage werden zunehmend datenbasiert orchestriert. Die Baustelle bleibt relevant – jedoch primär als präzise getakteter Integrations- und Montageort. Unternehmen, die diese Verschiebung nicht aktiv gestalten und nicht in Plattform- und Systemfähigkeit investieren, verlieren Wettbewerbsfähigkeit bei Kosten, Qualität, Zeit und Personal.

Trend 7: Das Ende der Assetklasse

Warum Nutzung, Wertschöpfung und Finanzierung neu und zusammengedacht werden müssen



Steile These

Die Assetklasse ist tot. Was zählt, ist nicht mehr was ein Gebäude ist, sondern wie es Wert schafft.

Kurzbeschreibung: Die klassische Ordnung der Immobilienwirtschaft entlang starrer Assetklassen verliert ihre Steuerungs- und Erklärungskraft. Nutzung, Betrieb, Services, Energie und Finanzierung greifen zunehmend ineinander und formen integrierte Wertschöpfungseinheiten. Für Investoren, Betreiber und Banken wird entscheidend, wie flexibel ein Asset auf Marktveränderungen reagieren, Cashflows diversifizieren und Risiken managen kann. Gebäude, die weiterhin als monofunktionale Wertanlagen gedacht werden, geraten unter Druck. Wettbewerbsfähig bleiben jene Akteure, die Assets als dynamische, steuerbare Systeme verstehen und entsprechend organisieren, finanzieren und bewerten.

Strategische Einordnung

Einordnung: Was dieser Report leistet.

Dieser Report bündelt eine systemische Analyse realer Veränderungskräfte, die bereits heute auf die Bau- und Immobilienwirtschaft wirken – regulatorisch, ökonomisch, technologisch und organisatorisch. Die dargestellten Game Changer und Trends ergeben sich als direkte Konsequenzen dieser Kräfte und beschreiben die neue Realität, in der Geschäftsmodelle, Kapitalallokation und Organisationslogiken neu definiert werden.

Der Fokus des Reports liegt auf Einordnung und Steuerungslogik. In einem Umfeld überlagernder struktureller Brüche entsteht Gestaltungsfähigkeit dort, wo Wirkzusammenhänge erkannt und

systematisch gedacht werden. Orientierung entsteht aus der Fähigkeit, Wechselwirkungen zu verstehen und daraus konsistente Entscheidungslogiken abzuleiten.

Der Report ordnet die Verschiebung von Marktlogiken, Entscheidungsgrundlagen und Wertschöpfung transparent ein. Die daraus resultierenden Konsequenzen ergeben sich aus Analyse und Marktrealität. Führung zeigt sich zunehmend in der Fähigkeit, komplexe Rahmenbedingungen zu strukturieren und Entscheidungen tragfähig zu treffen.

Der Report wirkt damit als Realitätsfilter für strategische Entscheidungen: Er schärft Prioritäten, erhöht Klarheit und unterstützt eine Steuerungsqualität, die der Dynamik des Marktes angemessen ist.

Von der Analyse zu gestalteten Zukunftsbildern

Die in diesem Report beschriebenen Game Changer und Trends verdichten sich nicht zufällig, sondern bündeln sich in klar erkennbaren Gestaltungsarenen, in denen sich die beschriebenen Dynamiken konkret materialisieren.

Sechs Themenfelder kristallisieren sich als zentrale Arenen heraus, in denen Transformation konkret wird und sich in tragfähige Zukunftsbilder übersetzen lässt:

Stadt & Quartier: Die klassische Standortlogik erweitert sich zur Frage resilienter, gemischt genutzter Lebensräume. Klimaresilienz, Nutzungsmischung, soziale Dichte und Infrastrukturintegration bestimmen zunehmend Attraktivität, Nutzbarkeit und langfristige Wertstabilität.

Bau & Sanierung: Die Wertschöpfung verschiebt sich vom projektbezogenen Unikat hin zu industriell orchestrierten, kreislauffähigen Systemen. Serielle Sanierung, modulare Komponenten und datenbasierte Planung werden zum Hebel für Produktivität, Qualität und Dekarbonisierung im Bestand.

Betrieb & Services: Immobilien entwickeln sich zu aktiv gesteuerten Systemen. Daten, Automatisierung und agentische KI verändern Bewirtschaftung von einer administrativen Aufgabe zu einer kontinuierlichen Optimierung von Performance, Kosten und Nutzererlebnis.

Energie & Infrastruktur: Gebäude werden zu aktiven Knotenpunkten in Energie- und Infrastruktursystemen. Erzeugung, Speicherung, Flexibilisierung und Netzintegration prägen neue Geschäftsmodelle und beeinflussen Resilienz, Betriebskosten und Standortqualität.

Investment & Finanzierung: Wertdefinitionen verschieben sich entlang von Lebenszyklus, Risikoexponierung und Steuerungsfähigkeit. Datenqualität, Transformationspfade und Anpassungsfähigkeit prägen zunehmend Bewertungs-, Finanzierungs- und Allokationsentscheidungen.

Führung & Skills: Transformation materialisiert sich in Organisationen. Neue Rollen, Kompetenzen und Governance-Modelle entscheiden darüber, ob technologische und regulatorische Veränderungen wirksam gesteuert werden können.

Diese sechs Handlungsfelder markieren den Übergang von Analyse zu Gestaltung. Sie sind keine zusätzlichen Themen, sondern Verdichtungen der beschriebenen Trends – und bilden den Raum, in dem Forschung, Praxis und strategische Entscheidungen systematisch zusammengeführt werden können.

Ausblick: Gestaltungsfähigkeit als eigentlicher Wettbewerbsfaktor

Die Analyse der Game Changer und Trends macht eine zentrale Verschiebung sichtbar: Wettbewerbsfähigkeit in der Bau- und Immobilienwirtschaft entsteht zunehmend aus der Fähigkeit, komplexe Anforderungen gleichzeitig zu steuern. Regulierung, Kapital, Betrieb, Technologie und Organisation wirken nicht mehr getrennt, sondern formen ein integriertes Entscheidungsumfeld.

Diese Gestaltungsfähigkeit entwickelt sich systemisch. Sie wächst dort, wo Strukturen Lernen ermöglichen, Daten wirksam genutzt werden, Entscheidungsprozesse integriert sind und Verantwortung klar verankert ist. Transformation entfaltet ihre Wirkung, wenn sie entlang konsistenter Ordnungsprinzipien gestaltet wird und nicht in einzelnen Maßnahmen fragmentiert bleibt.

In diesem Kontext gewinnt Einordnung an strategischer Bedeutung. Sie bildet die Grundlage für Priorisierung, für Governance und für langfristige Handlungsfähigkeit. Marktmechanismen beginnen bereits heute, Unterschiede in der Steuerungsfähigkeit sichtbar zu machen. Organisationen, die ihre Entscheidungs- und Steuerungsmodelle an die veränderte Marktordnung ausrichten, sichern sich strukturelle Anschlussfähigkeit.

Die neue Marktordnung ist kein Szenario – sie ist bereits wirksam. Wer sie erkennt, gestaltet. Wer sie ignoriert, wird gestaltet.



Methodik

Forschungsarchitektur

Die Game-Changer-Forschung basiert auf einem dreistufigen Analysemodell:

1. Identifikation struktureller Wirkkräfte
2. Systematische Einordnung ihrer Wirkung entlang der Wertschöpfungskette (Impact Matrix)
3. Ableitung operativer Konsequenzen für Geschäftsmodelle und Wertschöpfung (Trendverdichtung)

Ziel ist nicht die Beschreibung einzelner Trends oder technologischer Entwicklungen, sondern die Bestimmung von Veränderungskräften, die ökonomische Entscheidungslogiken im Bau- und Immobiliensektor dauerhaft verschieben.

1. Identifikation der Game Changer

blackprint unterscheidet klar zwischen:

- gesellschaftlichem Diskurs,
- technologischer Vorentwicklung,
- regulatorischer Rahmensetzung,
- und messbarer Marktwirkung.

Ein Thema wird nur dann als Game Changer klassifiziert, wenn es nachweislich strukturelle Effekte auf Geschäftsmodelle, Wertschöpfung und Kapitalallokation entfaltet.

Ein Game Changer gilt als „messbar wirksam“, sobald mindestens eines der folgenden Kriterien empirisch beobachtbar ist:

- Nachhaltige Veränderung von Geschäftsmodellen oder Markttrollen
- Strukturelle Verschiebung von Investitions-, Finanzierungs- oder Bewertungslogiken
- Anpassung von Organisations- und Steuerungsmodellen in signifikanter Marktbreite
- Relevante Kapitalumschichtung oder Eintritt neuer Wettbewerber in skalierbarer Dimension

Der sogenannte **Impact Anchor** markiert den Zeitpunkt, ab dem diese Effekte sektorweit wirksam werden. Er beschreibt keine Entstehungsgeschichte, sondern den Übergang in ökonomische Relevanz.

Datenbasis und Validierung der Game Changer

Die Identifikation und Validierung basiert auf einem Mixed-Method-Ansatz:

- Qualitative Marktanalyse aus dem blackprint-Netzwerk (Unternehmen, Investoren, Innovationstreiber, Institutionen)
- Strukturierte Experteninterviews entlang der Wertschöpfungskette
- Auswertung regulatorischer Entwicklungen auf EU- und Bundesebene
- Analyse von Finanzierungsbedingungen, Investitionsströmen und Bewertungspraktiken
- Beobachtung realer Geschäftsmodellveränderungen und Skalierungsdynamiken

Diese Mehrquellenvalidierung stellt sicher, dass Game Changer nicht diskursgetrieben, sondern wirkungsbasiert definiert sind.

2. Methodik der Impact Matrix

Die Impact Matrix übersetzt die identifizierten Game Changer in ihre strukturelle Wirkung entlang der zentralen Wertschöpfungsstufen der Bau- und Immobilienwirtschaft.

Bewertet wird nicht kurzfristige Betroffenheit, sondern die dauerhafte Veränderung von:

- Geschäftsmodellen
- Kapital- und Bewertungslogiken
- Steuerungsanforderungen
- operativer Leistungsfähigkeit



Die Bewertung erfolgte in einem interdisziplinären blackprint-Expertenkreis, der Marktakteure aus Projektentwicklung, Bau, Betrieb, Finanzierung, Technologie und Investment systematisch zusammenführt. Jede Einordnung wurde entlang einer dokumentierten Argumentationskette diskutiert und begründet.

Zur methodischen Gegenvalidierung wurde die qualitative Bewertung gegen mehrere KI-Systeme gespiegelt, die mit der vollständigen Research- und Analysedatenbasis der Game-Changer-Forschung gespeist wurden. Abweichungen zwischen Experteneinschätzung und modellbasierter Auswertung wurden erneut überprüft und argumentativ bewertet.

Die finale Matrix ist somit das Ergebnis eines strukturierten Gegenlaufverfahrens aus Expertenurteil und datenbasierter Modellanalyse.

Die Impact Matrix ist eine qualitativ validierte Strukturdiagnose. Sie ist kein mathematisches Scoring-Modell und erhebt keinen Anspruch auf quantitative Exaktheit, da bislang keine standardisierten sektorweiten Kennzahlen zur Messung struktureller Veränderungswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette existieren.

Sie bildet jedoch die konzeptionelle Grundlage für eine perspektivische Weiterentwicklung hin zu einem datenbasierten Marktscreening, das strukturelle Wirkungen künftig anhand definierter Indikatoren regelmäßig messbar machen kann.

3. Methodik der Trendableitung

Die sieben Trends sind keine isolierten Beobachtungen, sondern strukturierte Verdichtungen mehrerer Game Changer.

Jeder Trend erfüllt zwei zentrale Voraussetzungen:

1. Er entsteht aus der Überlagerung mindestens dreier struktureller Wirkkräfte.
2. Er beeinflusst direkt die Logik von Wertschöpfung, Kapitalzugang oder Steuerungsfähigkeit.

Die Trendermittlung folgt einem dreistufigen Verfahren:

a) Interdependenzanalyse

Systematische Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Game Chancern und Identifikation kumulativer Effekte.

b) Strukturverdichtung

Erfassung wiederkehrender Muster in Geschäftsmodellanpassungen, Organisationsumbauten, Investitionsentscheidungen und operativen Steuerungsmechanismen.

c) Ökonomische Validierung

Abgleich mit realen Marktimplementierungen, Kapitalmarktreaktionen, regulatorischen Eingriffen und Skalierungsmustern.

Ein Trend wird nur dann aufgenommen, wenn er:

- sektorübergreifend beobachtbar ist,
- mehrere Markttrollen gleichzeitig betrifft,
- messbare Auswirkungen auf Wert, Risiko oder Produktivität zeigt,
- und über Einzelfälle hinaus strukturelle Relevanz besitzt.

Belastbarkeit und Anschlussfähigkeit

Die Kombination aus Wirkkräfte-Identifikation, struktureller Einordnung entlang der Wertschöpfungskette und Trendverdichtung schafft ein konsistentes Ordnungsmodell.

Die Methodik ist darauf ausgelegt, strukturelle Dynamiken sichtbar zu machen und ihre ökonomischen Konsequenzen systematisch zu erfassen – unabhängig von kurzfristigen Marktbewegungen oder Einzelmeinungen.

Der Game Changer Report versteht sich damit als analytisches Instrument zur Bewertung von Geschäftsmodellresilienz, Kapitalzugang und strategischer Positionierung in einem Umfeld zunehmender regulatorischer, technologischer und ökonomischer Komplexität.



Quellenverzeichnis

- **Allianz Research.** (2025). *The market alone won't fix it: the dilemma of the climate-neutral real estate transition.* [Link zur Studie](#)
- **Bain & Company / Handelsblatt Research Institute.** (2024). *The Mission Construction 2024 – 11 aktuelle Trends im Bausektor.* [Link zur Studie](#)
- **blackprint** (2022). *PropTech Report 2022.* [Link zur Studie](#)
- **blackprint** (2023). *PropTech Report 1. HJ 2023.* [Link zur Studie](#)
- **Blackprint** (2023). *PropTech Report 2023.* [Link zur Studie](#)
- **blackprint** (2024). *PropTech Report 1. HJ 2024.* [Link zur Studie](#)
- **blackprint** (2025). *Game Changer 2025.* [Link zur Studie](#)
- **Bricks & Bytes (David Rockhill).** (2024). *Interview: The Future Of Construction.* [Link zum Video](#)
- **CBRE.** (2025). *Germany Mid-Year Real Estate Market Outlook 2025.* [Link zum Bericht](#)
- **CertHub.** (n.d.). *AI Conformity Checker.* [Link zur Webseite](#)
- **Climate Strategy & Partners.** (2024). *Mortgage Portfolio Standards (MPS) Delegated Act Briefing.* [Link zum PDF](#)
- **Deloitte.** (2024). *2024 ESG in Real Estate Insights.* [Link zur Studie](#)
- **Derix.** (2022). *The Cradle – Zirkuläres Bauen wird möglich.* [Link zum PDF](#)
- **Detail.** (2024). *Zukunftsszenarien.* [Link zum Artikel](#)
- **DGNB.** (2025). *Analyse der EU-Taxonomie Kriterien und der zum Nachweis der Einhaltung erforderlichen Daten.* [Link zur Publikation](#)
- **DGNB / BPIE.** (2025). *Relevanz und Kosten einer Lebenszyklusperspektive auf Gebäude.* [Link zur Studie](#)
- **DIHK.** (2024). *Report Fachkräftesicherung 2024/2025.* [Link zum PDF](#)
- **Drees & Sommer (Innovation Center).** (2023). *Update der Zukunftsthesen für die Bau- und Immobilienwirtschaft.* [Link zur Publikation](#)
- **Drees & Sommer / Technische Hochschule Aschaffenburg.** (2024). *Transform to Succeed.* [Link zum PDF](#)
- **Fraunhofer / Ingenieur.de.** (n.d.). *Automatisierte Demontage für Re-X-Prozesse.* [Link zum Artikel](#)
- **Friedrich-Ebert-Stiftung (FES).** (2024). *Transformation der Mobilitätsbranche – Wie decken wir den Fachkräftebedarf?* [Link zum PDF](#)
- **GlobalABC.** (2024). *Global Status Report for Buildings and Construction 2024.* [Link zum Report](#)
- **IBS Technology.** (2025). *Baubranche im Wandel 2025: Chancen und Herausforderungen für Bauzulieferer.* [Link zum Artikel](#)
- **InformationsZentrum Beton.** (2025). *EPD-Begleitbroschüre / Erläuterungen zu den EPDs.* [Link zum PDF](#)
- **JLL.** (2024). *Zunehmende Extremwetterlagen in Deutschland bedrohen Immobilienwerte (Klimarisiken).* [Link zum Artikel](#)
- **JLL.** (2025). *Global Real Estate Outlook 2025 (Climate Change & Real Estate).* [Link zum Report](#)
- **JLL.** (n.d.). *From climate risk to climate resilience.* [Link zum Artikel](#)
- **JLL.** (n.d.). *The enduring significance of edge data centers.* [Link zum Artikel](#)
- **KPMG / blackprint.** (n.d.). *Immobilien Sektor im Wandel: Road to Disruption.* [Link zur Studie](#)
- **McKinsey & Company.** (2025). *Seizing the agentic AI advantage.* [Link zur Studie](#)
- **Neoshare.** (2025). *Megatrends und ihre Auswirkungen auf die Immobilienmärkte.* [Link zur Studie](#)
- **Plattform Industrie 4.0.** (n.d.). *Verwaltungsschale (Asset Administration Shell).* [Link zum Artikel](#)
- **Prognos.** (2025). *Klimaangepasste Gebäude: Zukunftssicherheit und Wachstumschance.* [Link zur Studie](#)
- **PropTech Germany.** (2020). *PropTech Germany 2020 Studie.* [Link zur Studie](#)
- **PropTech Germany.** (2021). *PropTech Germany 2021 Studie.* [Link zum PDF](#)
- **PropTech Germany.** (2022). *PropTech Germany 2022 Studie.* [Link zum PDF](#)
- **PropTech Germany.** (2023). *PropTech Germany 2023 Studie.* [Link zum PDF](#)
- **PwC / ULI.** (2024). *Emerging Trends in Real Estate Europe 2025.* [Link zum PDF](#)
- **PwC / ULI.** (2024). *Emerging Trends in Real Estate (Allgemein).* [Link zur Webseite](#)
- **Rems-Zeitung.** (2025). *Fehrle-Areal in Schwäbisch Gmünd erhält DW-Zukunftspreis 2025.* [Link zum Artikel](#)
- **Rockwell Automation.** (2024). *State of Smart Manufacturing Report (SDM Report).* [Link zum Report](#)



- **Umweltbundesamt / Kreislaufwirtschaft Deutschland.** (2025). *Nationale Urban Mining Strategie / Faktenblatt*. [Link zur Strategie](#)
- **WWF Deutschland.** (2024). *Auf die Zukunft bauen: So rechnen sich Sanierungen*. [Link zum PDF](#)
- **ZIA / EY Real Estate.** (2024). *Digitalisierungsstudie 2024*. [Link zur Studie](#)
- **ZIA / EY.** (2025). *Digitalisierung der Immobilienwirtschaft 2025*. [Link zur Studie](#)