

Sabine Eckhardt (Hrsg.)

# DIE ZUKUNFT DER IMMOBILIEN- WIRTSCHAFT



Verantwortung für  
Gesellschaft und Umwelt



Die Zukunft der Immobilienwirtschaft. Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt  
Fakten + Köpfe Verlagsgesellschaft, Groß-Gerau 2021  
ISBN 978-3-9815157-7-0

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung verschieden-  
geschlechtlicher Sprachformen verzichtet. Die Verwendung des generischen Maskulinums wird  
geschlechtsabstrahierend verstanden.

© Fakten + Köpfe Verlagsgesellschaft mbH, Groß-Gerau

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht  
ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, ist ohne Zustimmung der Fakten + Köpfe  
Verlagsgesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen und  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen  
und digitalen Systemen.

Herausgeberin: Sabine Eckhardt, Frankfurt am Main  
Redaktion: Dr. Kurt E. Becker, Emmendingen; Susanne Theisen-Canibol, Groß-Gerau  
Korrektorat: Günter Neeßen, Frankfurt am Main

Layout und Satz: SatzWerke, Rüsselsheim  
Covergestaltung: Diana Bootz, JLL Germany, Corporate Communications  
Coverbild: Fritz Philipp im Auftrag von JLL Germany  
Logo Finreso: Anastasia Kromm, JLL Germany, Corporate Communications

Druck und buchbinderische Arbeiten: Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe

# Inhalt

|  |     |
|--|-----|
| Die Wirklichkeit im Wandel<br><i>Sabine Eckhardt</i>   | 7   |
| Vier Mauern und ein Dach über dem Kopf.<br>Die Verantwortung als „Hausender“<br><i>Kurt E. Becker</i>                            | 18  |
| Wohnen im Wertewandel<br><i>Martin Greiffenhagen</i>   | 31  |
| Kulturelle Bildung im Quartier: vom Wohnraum zum Lebensraum<br><i>Hans-Michael Brey</i>  | 45  |
| Soziale Nachhaltigkeit im Objekt – unter besonderer<br>Berücksichtigung pandemischer Prävention<br><i>Jonas K. Löser</i>         | 56  |
| Städte als Prozessoren<br><i>Martin C. Wolff</i>   | 68  |
| Daten und Modelle nutzen, aber: „denken hilft!“<br><i>Stefan Fahrländer</i>  | 80  |
| Von den künftigen Megatrends durch PropTechs<br>und externe Innovation profitieren<br><i>Nikolas Samios</i>                      | 91  |
| Neue Denkräume schaffen für die nächste Wissensgesellschaft<br><i>Raphael Gielgen</i>  | 100 |
| Büro der Zukunft: dynamisches Ökosystem für Kooperation und Lernen<br><i>Yasmin Weiß</i>   | 110 |
| Das Quartier als Handlungsebene für Klimaschutz im Gebäudebestand<br><i>Christian Huttenloher</i>                                | 115 |
| Vom Stadtquartier zum smarten Campus. Zur Rolle der<br>Technologie bei der Dekarbonisierung der Stadt<br><i>Michael Weinhold</i> | 129 |
| Zukunftsfähige Prosperität für Immobilienunternehmen<br><i>Rainer Monnet</i>   | 141 |
| Herausgeberin/Autoren  | 151 |
| Personenverzeichnis  | 155 |

# Die Wirklichkeit im Wandel

Wir leben in einer Ära der Veränderung, wie wir sie in dieser Dynamik noch nie zuvor erfahren haben – und zwar in allen Lebens- und Arbeitsbereichen. Die Welt von morgen erschien noch nie so ungewiss, die Welt von heute umso disruptiver. Und der Blick auf die Welt von gestern übersieht allzu gern, dass die Herausforderungen von heute dort entstanden sind. Genauso wie das Potenzial zur Erneuerung und Verbesserung für die Zukunft.

Ganz fraglos: Seit März 2020 bestimmt Covid-19 unser aller Bewusstsein und auch einen großen Teil unseres täglichen Lebens. Die Pandemie zeigt sich als das, was der Name sagt: als globales Geschehen von erheblicher Tragweite, das Grundstrukturen unseres Verhältnisses zueinander und zur Welt freilegt. Ein Virus prüft unsere Lebens-, Gesellschafts- und Arbeitsweise und offenbart die jeweiligen Schwachstellen. Und es lässt eine zumeist staatlich verordnete Ruhe und manchmal eine individuelle – persönliche oder unternehmerische – Besinnung einkehren.

Die Pandemie ist also der Ausgangspunkt von Ereignissen und deren Folgen, die sich sowohl als verhängnisvoll denn auch als hilfreich erweisen können. Was letztlich überwiegt, wird die Zukunft zeigen.

## **Der Ausnahmezustand als Alltagsphänomen**

Allerdings erleben wir schon seit Längerem den Ausnahmezustand als Alltagsphänomen. Denn die aktuellen Krisen, die ich kurz skizzieren möchte, sind vielfältiger Natur. Und sie führen zu der Frage, welche Relevanz all diese Wirklichkeitsaspekte für die Immobilienbranche haben.

Unterhalb unserer Corona-Wahrnehmungsschwelle finden ja nicht nur geopolitische Verschiebungen statt, auch ganze Gesellschaftsstrukturen verändern sich. Das konnten wir zum Beispiel bei der Präsidentschaftswahl 2020 und den Geschehnissen danach in den USA beobachten. Ein Gefühl umfassender Unwirklichkeit, genauer: allgemeiner Unsicherheit, was denn überhaupt noch real ist und was nicht, woran man sich halten kann und woran nicht, ist in unserer Mitte angekommen – ein Gefühl also, das wir eigentlich Psychotikern zuschreiben.

Dass sich dieses Gefühl der Unwirklichkeit in unserem Alltag eingenistet hat, ist beunruhigend und verstörend. Kriege, Flüchtlingsströme und Terror sind fester Bestandteil der täglichen Nachrichten. Gleichzeitig erleben wir Globalisierungs- und De-Globalisierungsentwicklungen, verbunden mit vergeblichen Rufen nach der einen, der vereinten Welt. Aber leider finden sich (noch) keine gemeinsamen Antworten auf beispielsweise die Klima- oder die Verteilungskrise. Auch ist der Innovationsgrad etwa bei der so wichtigen Digitalisierung allein schon in der Europäischen Union je nach Mitgliedsland sehr unterschiedlich. Was bedeutet dies alles für die Immobilienbranche und welche Realitätsaspekte werden prägend für deren Zukunft sein?

### **Drei globale Themen bestimmen die Zukunft der Immobilienbranche**

Wesentlich sind es drei globale Themen, die unsere immobile Zukunft prägen werden:

- ◆ die Globalisierung – respektive De-Globalisierung,
- ◆ die Nachhaltigkeit in all ihren zahlreichen Facetten und Aspekten
- ◆ und last but not least die Digitalisierung.

Schauen wir auf diese globalen Themen im Einzelnen: Die Globalisierung respektive De-Globalisierung ist im Prinzip ein altbekanntes Phänomen in der Immobilienbranche. „Think global, act local“ ist eine Maxime, die dem international agierenden Investor selbstverständlich ist. Globalisierung respektive De-Globalisierung beschreibt eine ganz konkrete Realität der Immobilienwelt – wie sie schon immer war, heute ist und auch morgen sein wird.

Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt deutlich an Dynamik seit der „Fridays for Future“-Bewegung, geht aber letztlich zurück auf den Club of Rome mit seiner Hypothese von den „Grenzen des Wachstums“. Von den vielfältigen Aspekten längst überfälliger Nachhaltigkeitsmaßnahmen sind in der Immobilienbranche schon viele angekommen: etwa die CO<sub>2</sub>-Reduzierung im Energiehaushalt von Gebäuden oder die Planung ganzer Städte im Blick auf deren Gebäudebestand, die Neuplanung von Quartieren und Stadtteilen sowie sinnvolle Infrastrukturmaßnahmen von besonderer Relevanz. Eine nicht zu unterschätzende Dringlichkeit haben dabei die Nachrüstung bestehender Gebäude unter Gesichtspunkten der Energieeffizienz und die große Frage nach den künftigen Maßstäben der Urbanisierung in einem übergreifenden Kontext.

## **Die unternehmerische Verantwortung**

Zunächst: Nachhaltigkeit, Digitalisierung und alle damit verbundenen Fragen stehen an erster Stelle einer generellen Prioritäten-Liste jeder unternehmerischen Programmatik. Alles, was wir tun, wird wesentlich bestimmt durch diese beiden Megatrends. Zur Nachhaltigkeit zählen im Übrigen auch alle Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge für die aktuelle Pandemie genauso wie für alle hypothetischen künftigen Pandemien.

Als Unternehmen ist sich JLL seiner Verantwortung im Hinblick auf die Umwelt- und Klimakrise sehr bewusst und richtet sein unternehmerisches Handeln entsprechend aus. Wir haben uns als Unternehmen etwa durch die Unterzeichnung des „Net Zero Carbon Building Commitments“ des World Green Building Council verpflichtet, bis 2030 in allen von uns genutzten Gebäuden einen Netto-Null-CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu erzielen. Darüber hinaus befürworten wir auch einen Netto-Null-Ausstoß-Ansatz für unsere Kunden und Lieferanten. Wesentlich wollen wir dies durch das Vorantreiben der Nutzung erneuerbarer Energien und die Verbesserung der Energieeffizienz unseres Portfolios erreichen. Durch diese Nachhaltigkeitsziele und die Beratung und Dienstleistungen, die wir unseren Kunden anbieten, werden wir daran arbeiten, unseren Unternehmenszweck zu erfüllen: Immobilien künftig so zu gestalten, dass sie eine bessere Welt ermöglichen.

Die Digitalisierung unserer Welt hat sicherlich einen genauso großen Einfluss auf unsere Branche wie die Ökologisierung. Und beide Entwicklungen ergänzen einander. Zukünftig wird es kaum einen Bereich der Immobilienwirtschaft geben, der nicht digital appliziert sein wird. Hinzu kommt, dass die Digitalisierung auch die Steuerung ökologischer Maßnahmen erleichtert, Stichwort: Smart Home und Smart City. Und nicht zuletzt hat die Corona-Pandemie aufgezeigt, dass das sogenannte Home Office ein wesentliches Momentum künftigen Arbeitens sein wird.

## **Die enge Verzahnung von Leben und Arbeiten**

Mit der Erfindung des World Wide Web hat nicht nur die Globalisierung einen dynamischen Schub erlebt, auch unsere Lebens- und Arbeitswelt begann sich zu verändern. Sie wurde hybrid, verschmolz zwei Welten. Und spätestens seit der umfassenden Nutzung von Smartphones ist die Hybridität, die enge Verzahnung von Leben und Arbeiten, in unserem Alltag angekommen und wird sich aus diesem Alltag auch nicht mehr verabschieden. Das Phänomen Home Office, das in

der Pandemie in unserer Wahrnehmung und in der der Medien eine Hochzeit erlebt, kann dabei eher als Nebenkriegsschauplatz angesehen werden. Sicher: Wir erleben gerade eine Hybridisierung der Arbeitswelt mit einem firmenindividuellen Austarieren von Home Office und Büropräsenz. Dieses Verhältnis wird sicher noch häufig angepasst werden müssen, um den jeweils richtigen Mix zu finden. Fakt ist aber schon jetzt, dass hybride Arbeitssituationen zwei interessante Auswirkungen haben werden: eine Regionalisierung des Wohnungsmarktes, die Druck aus den überhitzten Ballungszentren nehmen kann. Und eine neue Gestaltungsphilosophie für die Büros der Zukunft, die das Ende der Arbeitswaben bedeuten wird.

Aber schauen wir en détail auf das Phänomen Home Office.

Wer heute über die Arbeitswelt spricht, spricht zuallererst über Home Office. Aus der Not geboren, wurde es zum „Heilsbringer“. Home Office wird landauf, landab als die Lösung gefeiert. Aber ist es wirklich die Lösung?

Hier ist eine deutlich differenzierte Betrachtung nötig. Zunächst ist dies eine – sagen wir vorsichtig – „elitäre“ Debatte, denn Home Office ist nur einem bestimmten Teil der Bevölkerung möglich. Kein Home Office in der Produktion, im Handel, im Gesundheitswesen, im Tourismus, im Nah- und Fernverkehr, beim Transport, in der Gastronomie und so weiter. Fakt ist aber, dass in den Bereichen, wo Home Office praktiziert werden kann, Arbeit und Freizeit immer mehr verschwimmen. Und wenn wir ehrlich sind, können wir die Auswirkungen auf den Menschen selbst, aber auch auf die Gesellschaft als Ganzes noch überhaupt nicht absehen. Sind Menschen zu Hause glücklicher? Oder ist das Arbeiten in Isolation eher eine Belastung?

Und auch die Arbeitgeberseite betritt Neuland: Sind Mitarbeiter tatsächlich – wie häufig behauptet – im Home Office produktiver? Oder doch nicht? Wie misst man eigentlich Produktivität in diesem Kontext? Welche Auswirkungen hat Home Office auf Führung – und auf „Geführt-werden“? Was bedeutet es für die Weiterbildungsmöglichkeiten von Mitarbeitern? Was für das Miteinander mit den Kollegen? Wo bleibt das „Identitätsstiftende“ eines Büros, einer Arbeits-Gemeinschaft?

Schnell führen uns diese Gedanken zu Themen wie Mitarbeiter-Zufriedenheit, dem War for Talents, der Mitarbeiterbindung. Und damit auch zu der Frage, ob der „Home-Arbeiter“ in der Vorstadt nicht schnell durch den „Home-Arbeiter“ im Nachbarland oder in Indien ersetzt werden kann.

Und das gilt natürlich auch andersherum. Ohne Bindung wird der Arbeitgeber ebenfalls schneller austauschbar. Wichtige Fragen, die man bei aller Euphorie nicht vergessen sollte. Denn Home Office ist weit mehr als die technische Umsetzung dezentralen Arbeitens.

Auch hier ist der Bogen zur Immobilienbranche schnell geschlagen, wie ich an drei Thesen aufzeigen will.

1. Das Office kommt ins Heim und Home Office bedeutet mehr Platzbedarf zu Hause. Niemand will dauerhaft acht Stunden am Küchentisch sitzen. Ein Arbeitszimmer muss her. Auf zehn Quadratmeter schätzen unsere Wohnexperten den Mehrbedarf zukünftig. Und damit sind in der Regel Wohnungssuche und Umzug in größere Wohnungen sowie Häuser verbunden. Diese größeren Flächen müssen jedoch oft erst noch entstehen. Und sie müssen finanziert werden. Der Vorlauf dafür beträgt oftmals Jahre, wenn nicht gar Jahrzehnte. Denn es wird zu wenig gebaut und die bürokratischen Hürden sind oft zu hoch. Dazu kommt, dass man sich diese größere Wohn- und Home-Office-Fläche auch leisten können muss. Denn das Mietpreiswachstum geht unvermindert weiter.

Kann der Arbeitnehmer diese Kosten schultern oder erwartet die Gesellschaft, dass der Arbeitgeber sich daran beteiligt? Auch hier tauchen viel mehr Fragen auf, als man auf den ersten Blick denkt. Und Antworten hat darauf bisher kaum jemand.

2. Home Office bedeutet weniger pendeln. Was bedeutet das für den eigenen Wohn-Ort? Zieht man nun weiter weg vom Arbeits-Ort? Und wenn ja: Gibt es da genug passenden Wohnraum?

Wohin genau pendelt man also? Mitten hinein in die klassischen Metropolen wie Frankfurt, Berlin oder München? Oder eher in den Speckgürtel, an die äußersten Ränder der Stadt? Dort entstehen neue, zentralisierte Büros an der Peripherie. Eine Entwicklung, auf die der Immobilienmarkt bisher noch gar nicht eingestellt ist. Zwischen 2015 und 2019 waren 69 Prozent der Büroanmietungen in den „Big 7“ – Berlin, Hamburg, Düsseldorf, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München – auf dezentrale Lagen entfallen. 2020 waren es sogar 74 Prozent. Ob dies wirklich ein nachhaltiger Trend ist, bleibt abzuwarten. Denn längst nicht alle Unternehmen können diesem „Club und Hub“-Modell etwas abgewinnen.



Weniger pendeln heißt vermutlich weniger Verkehr, weniger Staus. Aber eben auch weniger Nachfrage nach Mobilität. Also sinkende Umsätze für die Mobilitäts-Industrie, inklusive des öffentlichen Nahverkehrs.

Hier warten viele spannende Chancen für Smart Cities. Verkehrssteuerung, Parkraum-Management, CO<sub>2</sub>-Ersparnis. Es lohnt ein Blick nach Darmstadt, das unter dem Motto „Smart, smarter, Digitalstadt Darmstadt“ inzwischen auf dem Weg zur digitalen Modellstadt ist.

3. Home Office bedeutet auch veränderte Anforderungen an das klassische Büro. Weniger „Kästchen“ mit dem Charme von Batterien für Legehennen, weniger Quadratmeter-Optimierung, weniger Bedarf an Einzelbüros.

Dafür aber mehr Bedarf an kooperativen Flächen, an Teamarbeit, an Austausch, Kollaboration, kreativem Arbeiten und damit an Innovation.

Damit beschreiben wir zwei auf den ersten Blick sehr widersprüchliche Trends. Weniger Flächenbedarf wegen Home Office – und gleichzeitig mehr Bedarf an Fläche wegen Home Office.

Welcher Trend sich durchsetzen wird, ist schwer abzuschätzen. Im Moment überwiegt die Unsicherheit. Aber beide Phänomene, das gehört zur neuen Komplexität, sind gerade zu beobachten.

### **Die Zukunft der Arbeit ist hybrid**

Dabei darf ein Blick auf die qualitative Komponente der „Heimarbeit“ nicht fehlen.

Kein Home Office ohne Videokonferenz, ohne Teams oder Zoom. Welche Auswirkungen hat das auf die Zukunft der Arbeit? Mittlerweile wissen wir, dass ein großer Teil unserer Meetings tatsächlich online durchgeführt werden kann. Nicht für jedes Zusammentreffen ist eine Dienstreise oder gar ein Flug notwendig. Das ist auf jeden Fall schon einmal etwas sehr Positives.

Aber auch hier gibt es ein „Aber“. Jedes Online-Meeting bedarf einer Terminierung und des Formalismus. So entstehen neue Prozesse, die viel aufwendiger sind als das oft ungeplante, zwanglose Gespräch auf dem Flur oder vor der Kaffeemaschine. Oder der schnelle Besuch im Nachbarbüro. Viele beiläufig geführte Diskussionen haben schnell, unkompliziert und effizient Entscheidungen ermöglicht. Nun werden Entscheidungen komplizierter, starrer, langsamer und damit ineffizienter. Dazu kommt noch ein Trend, den wir aus der E-Mail-Kommunika-

tion kennen: der große Verteiler – das gilt auch für den oft zu großen Teilnehmerkreis vieler Online-Meetings.

Also auch in der Kommunikation und Entscheidungsfindung halten sich vermutlich Vor- und Nachteile die Waage. Weniger Reisen, weniger CO<sub>2</sub>, weniger Kosten und (Reise-)Zeitersparnis auf der positiven Seite. Kompliziertere, formalisierte, langsamere und damit ermüdende Prozesse auf der negativen.

Fakt scheint mir, dass die Zukunft der Arbeit weder Home Office noch Büro heißt. Die Zukunft der Arbeit ist hybrid. Unsere Analysen gehen zum Ende des Jahres 2020 davon aus, dass Arbeitnehmer, die die Wahl haben, im Schnitt zwei von fünf Arbeitstagen in der Woche zu Hause verbringen möchten – die Mehrheit also im Büro.

Denn Corona hat uns auch den Wert des Büros als relevanten Lebensorts vor Augen geführt. Die Entwicklung einer neuen Denk- und Gestaltungsweise hatte sich bereits vor der Pandemie abgezeichnet, nun nimmt sie spürbar Fahrt auf. Aus Büros werden Kommunikationszentren, Arbeitsplätze werden flexibilisiert, damit sie je nach Präsenz von mehreren Kollegen genutzt werden können. Dadurch verändern sich auch die Ansprüche an die gewerbliche Architektur – weg vom Kleinzelligen, hin zu größeren Flächen, die genügend Raum für Begegnung, Kreativität und Innovation bieten. Und darüber hinaus auch dem gestiegenen Hygienebedürfnis Rechnung tragen. Denn speziell in pandemischen Zeiten ist Hygiene eine Grundvoraussetzung für Gesundheit.

Zweifellos: Die Zukunft von Immobilien dreht sich künftig deutlich mehr um die Qualität von Räumen und nicht mehr allein um die Flächengröße. Das gilt über alle Assetklassen hinweg und stellt unsere Branche vor neue Herausforderungen. Wir müssen in vielfältiger Hinsicht umdenken. Auch im Blick auf die Strukturierung und Einteilung von Asset-Klassen. Office und Living müssen im Zusammenspiel neu gedacht werden und Retail und Logistik verschmelzen durch den Online-Handel zunehmend zu einer neuen Entität zusammenwachsender Arbeitswelten.

### **Die Zukunft von Retail, E-Commerce-Logistik**

Auch die Arbeitswelt im Handel hat sich durch die Digitalisierung grundlegend geändert – und Covid-19 hat dem boomenden E-Commerce noch einen grundlegenden Schub verpasst. Dabei ist E-Commerce mehr als „Einkaufen im

Internet“. Es ist die Chiffre für Lagerung, Transport, Verpackung, Müll, Stau – und oftmals für schlecht bezahlte Ausfahrerjobs.

Dabei hat E-Commerce direkten Einfluss auf die Retailflächen in den Innenstädten. Der Einzelhandel war in den vergangenen Jahren nur bedingt erfolgreich, eine neue Rolle für sich zu finden. Stichwörter: Erlebniswelt, Showroom und Unterhaltung. Nun setzt ihm die erhöhte Nachfrage nach Online-Shopping besonders zu. Viele Flächen sind überdimensioniert und häufig wurde es mit der Filialisierung übertrieben. Wer braucht drei identische Filialen in nur einer Fußgängerzone?

Aber der Einzelhandel reagiert: Zuerst natürlich durch die Aufgabe von unprofitablen Flächen. Und auch an den Standorten, die gehalten werden, versucht man, die Mietkosten zu reduzieren. So sehen wir als Trend, dass Lagerflächen umgewidmet werden. Aus ihnen werden, wo möglich, Büros oder Wohnungen. Der trotzdem bestehende Platzbedarf für die Ware wird ins Zwischenlager verlegt.

Für Immobilien-Investoren hat dies weitreichende Konsequenzen. Und es ist komplettes Neuland. Wurden früher Häuser monothematisch als Verkaufsflächen, Büros oder Wohnungen konzipiert und gebaut, muss heute bereits in der Planung und Entstehung eine höhere Flexibilität eingearbeitet werden: Flächen müssen schnell und kostengünstig umgewidmet werden können. Multi-Use ist nicht nur eine Risikoreduzierung für Eigentümer, sondern auch die Wiederbelebung der Innenstädte, die nach Ladenschluss ausgestorben sind.

Wenn wir über Future of Consumption sprechen, ist es verfrüht und verfehlt, einen Abgang auf den Einzelhandel anzustimmen. Wir haben die Untergrenze gesehen, die Umsatzkurve wird 2021, das Ende der Pandemie vorausgesetzt, nach oben zeigen: Die Verbraucher werden nach der Lockdown-Erfahrung ein ganz enormes Bedürfnis nach Erlebnis und dem persönlichen Einkauf vor Ort entwickeln und so die Innenstädte wieder zum Blühen bringen.

Für Retailer ist es daher enorm wichtig, sich schon jetzt darauf vorzubereiten, indem sie für die Konsumenten ein besonderes Shopping-Erlebnis konzipieren. Auf der Metaebene zeigt sich erneut, wie wichtig die Bedeutung von bekannten und klar positionierten Marken ist. Denn wenn Konsumenten in die Städte zurückkehren, zu welchen Händlern kehren sie dann zurück? Nur wer hier gut aufgestellt und fest in den Köpfen der Konsumenten verankert ist, hat die Chance, am persönlichen Einkauf zu partizipieren.

Schauen wir noch auf eine weitere, ganz neue Entwicklung: Die im Frühjahr 2020 unterbrochenen Lieferketten haben klargemacht, wie abhängig wir uns in den letzten Jahrzehnten von „just in time“-Lieferungen aus aller Welt gemacht haben. Um dem entgegenzusteuern, sehen wir verstärkt die Rückkehr von Logistikzentren nach Europa und auch nach Deutschland. Waren und Güter werden also wieder mehr dort vorgehalten, wo sie auch konsumiert werden. Wir erleben einen hohen Bedarf bei der Beratung und Umsetzung von Logistikflächen.

Auch bei Logistik und Lieferketten eröffnet die Digitalisierung unendlich viele Möglichkeiten. Vor allem positive. Zum Beispiel die Optimierung und Reduzierung von Wegen und Transferzeiten. Es gibt Schätzungen, dass Digitalisierung unseren CO<sub>2</sub>-Ausstoß um bis zu 50 Prozent reduzieren könnte, so eine Studie, die im Auftrag des IT-Branchenverbandes Bitkom erstellt wurde.

Diese weitgehend bereits Realität gewordenen Verschmelzungsszenarien verändern notwendig auch den Blick auf unser Dienstleistungsverständnis als Beratungsunternehmen in einer sich neu findenden und erfindenden Immobilienbranche.

### **Future Initiative Real Estate Society**

Wie eingangs beschrieben: Wir leben in einer Ära der Veränderung, wie wir sie in dieser Dynamik noch nie zuvor erfahren haben – und zwar in allen Lebens- und Arbeitsbereichen. Wir als JLL möchten für unsere Branche diesen Prozess gestalten – nachhaltig, innovativ und digital. Für uns und für die nachfolgenden Generationen. Dazu haben wir die Initiative „Future Initiative Real Estate Society“, kurz: FINRESO, ins Leben gerufen.

Diese komplexe Gemengelage hat uns dazu veranlasst, der Frage nach der Zukunft der Immobilienbranche intensiver nachzugehen. Mit dem einführenden Kompendium zu FINRESO haben wir den Anspruch, Vergangenheit und Gegenwart, vor allem aber die Zukunft der Immobilienwelt in ihrer Wechselwirkung mit Gesellschaft und Wirtschaft zu verstehen. Aus diesem Verständnis sollen relevante Themen identifiziert, analysiert und hinterfragt werden, damit auf der Basis tragfähiger Antworten sinnvolle Zukunftskonzepte abgeleitet und realisiert werden können. Der Frage der Nachhaltigkeit gilt ein Hauptaugenmerk der Initiative.

Der vorliegende erste Band der FINRESO-Buchreihe deckt das Spektrum grundlegender Themen programmatisch ab. Experten verschiedener Disziplinen

und Institutionen aus Forschung und Wissenschaft, unternehmerischer Praxis und Verbandswesen, Beratung und Dienstleistung analysieren die großen Zukunftsthemen wie Umwelt- und Klimakrise, Digitalisierung und Urbanisierung. So wird sozialwissenschaftlich philosophisch ein Blick auf den Menschen in seinem Behaust-Sein geworfen (Kurt E. Becker) und auf den Wertewandel in unserer Gesellschaft in puncto Wohnen (Martin Greiffenhagen).<sup>1</sup> Die Frage nach dem Zweck von Stiftungen in der Immobilienwirtschaft wird thematisiert, Bezugnehmend u. a. auf Greiffenhagens Aufsatz, den Weg vom Wohn- zum Lebensraum als kulturelle Bildung im Quartier (Hans Michael Brey). Schließlich stehen soziale Nachhaltigkeit und Nutzerbedürfnisse im Fokus einer soziologischen Analyse, nicht zuletzt die Rolle der Architekten und deren Verantwortung thematisierend (Jonas K. Löser). Dass „digitale Technologien auf dem Vormarsch“ sind, ist quasi schon ein Allgemeinplatz, der durch Fakten verifiziert wird – etwa durch die generelle Frage nach der Wirkung der Digitalisierung auf die Immobilienwirtschaft, deren gemeinsame Wurzeln (Martin C. Wolff), die damit verbundenen Automatisierungspotenziale sowie deren bewusste Begrenzung (Stefan Fahrländer) und die mit den PropTechs einhergehenden notwendigen Innovationen zur Aufrüstung der Branche für künftige Herausforderungen (Nikolas Samios). „Die Zukunft der Büroarbeit“ greifen Raphael Gielgen aus einer gesamtheitlichen Perspektive des Arbeitens schlechthin und Yasmin Weiß unter dem Gesichtspunkt eines dynamischen Ökosystems der Kooperation und des Lernens auf. Abschließend thematisieren wir die Frage nach dem Klimaschutz im Gebäudebestand mit all ihren politischen und bürokratischen Implikationen (Christian Huttenloher) und werfen unter technologischen Aspekten einen Blick auf den intelligenten, nachhaltigen Campus und auf die Rolle der Technologie bei der Dekarbonisierung der Stadt (Michael Weinhold). Last but not least findet der Wertewandel Eingang in die in dieser Form erstmals vorgestellte neue Wertebilanzierung für Unternehmen, verbunden mit der Frage nach der zukünftigen Prosperität von Immobilienunternehmen (Rainer Monnet).

---

<sup>1</sup> Martin Greiffenhagens Essay aus dem Jahr 1991 wurde zwar neu erfasst, blieb aber aus Gründen der Authentizität ansonsten unverändert.

Ich danke allen Experten, die unseren ersten Band mit wertvollen Zahlen, Daten, Fakten und ihren Zukunftsvisionen bereichert haben. Und ich wünsche allen Lesern eine anregende Lektüre!

Sabine Eckhardt, April 2021